

NEW NORMAL: PELAJARAN YANG DIPETIK DARI COVID-19 UNTUK USAHA PERHOTELAN YANG BEROPERASI DI JAWA TIMUR

Menur Kusumaningtyas¹
¹ STIE Mahardhika Surabaya

e-mail: menur.kusumaningtyas@stiemahaedhika.ac.id

Abstrak

Usaha di bidang jasa pelayanan, dalam hal ini perhotelan nyaris ambruk akibat pandemi COVID-19 yang mewabah di seluruh dunia. Untungnya, bagi sebagian besar perusahaan yang bergerak di bidang ini, mereka memiliki cara antisipasi untuk tetap bertahan. Kurangnya kesiapan manajemen dalam menghadapi pandemi dapat menghancurkan bisnis. Pandemi COVID-19 menjadi acuan pentingnya krisis perencanaan, khususnya di Surabaya sebagai kota industri, dan menyarankan bagaimana perusahaan dapat mengatasinya krisis.

Keywords: Perencanaan kontinjensi, Kesiambungan bisnis, Perkembangan Pasar

Abstract

Efforts in the field of services, in this case nearly collapsed as a result of the pandemic hospitality COVID-19 worldwide. Fortunately, for most companies engaged in this field, the impact is only short-lived, but management is still anticipating to stay afloat. Lack of management readiness in dealing with a pandemic can destroy business. The COVID-19 pandemic is a reference to the importance of crisis planning, especially in Surabaya as an industrial city, and suggests how companies can overcome the crisis.

Keywords: contingency planning, business continuity, emerging markets

PENDAHULUAN

Sindrom corona virus disease (COVID-19) yang terjadi selama 3 bulan terakhir (dan mungkin belum berakhir) adalah penyakit menular yang mewabah hingga ke seluruh dunia. Meskipun banyak upaya dilakukan terutama oleh banyak pekerja kesehatan di seluruh dunia, akan tetapi tetap merenggut banyak nyawa. Hal ini yang menyebabkan banyak negara memberlakukan karantina wilayah atau biasa disebut dengan *lockdown*.

Surabaya sebagai pusat industri di wilayah Indonesia Timur mulai memberlakukan karantina lokal yang disebut dengan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dengan 2 kali perpanjangan.

Kemunculan pandemik Covid-19 di awal Maret 2020 ini, membuat sebagian besar usaha di bidang produksi dan jasa

terpuruk. Di Jawa Timur, ada 170 hotel yang memilih tutup untuk sementara sampai pemerintah mengeluarkan maklumat aman berada di keramaian. (*170 Hotel di Jatim Memilih Tutup di Era Pandemi Covid-19*, n.d.)

Kebijakan PSBB ini menyebabkan beberapa hotel harus menutup sementara semua aktivitasnya. Penutupan hotel yang tidak bisa ditentukan kapan akan beroperasi kembali ini berakibat banyak manajemen hotel mengalami kerugian. Penutupan yang diakibatkan oleh larangan adanya kerumunan ini, menyebabkan beberapa hotel yang tidak memiliki manajemen resiko, memilih menghadapi badai kerugian finansial yang tidak sedikit. Namun ada hotel yang tetap bertahan dengan menerapkan beberapa kebijakan. Kebijakan yang dilakukan manajemen hotel seperti memberikan jadwal masuk

secara bergilir kepada karyawannya, merumahkan karyawannya, bahkan sampai melakukan PHK merupakan salah satu upaya agar operasional hotel tetap berjalan.

Dalam mempertahankan eksistensinya, beberapa hotel berbintang memilih tetap beroperasi. Hal ini dikarenakan untuk mempertahankan perawatan hotel yang apabila ditutup akan membutuhkan biaya revitalisasi yang tidak murah. Walaupun tetap memakai protokol kesehatan yang ketat, hotel terpaksa memberikan harga murah dan beberapa potongan menu untuk menarik minat pelanggannya.

Bisnis jasa pelayanan yang beroperasi di tengah pandemi perlu mempelajari proses terkait perencanaan kontingensi dan kemampuan bertahan. Banyaknya hotel yang tutup di Surabaya, Batu dan daerah yang menjadi destinasi wisata di Jawa Timur disebabkan oleh keterampilan manajerial yang tidak memadai seperti ketidaktahuan tentang tren lingkungan. Karena pandemi ini belum pernah terjadi sebelumnya sehingga membutuhkan banyak langkah yang perlu diantisipasi.

Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) hingga saat ini tidak bisa memprediksi kapan wabah ini selesai. Sehingga ketidakpastian ini dapat menghancurkan banyak usaha layanan produk dan jasa. Maka perencanaan strategis harus dilakukan. Yaitu dengan membahas strategis manajemen yang bisa diterapkan. Perencanaan awalnya, perusahaan jasa perhotelan harus memiliki rencana mengurangi jumlah karyawan, memotong biaya yang kurang penting seperti listrik, perawatan fasilitas seperti gym, kolam renang dan arena bermain serta mulai menyediakan manual operasi jika terjadi krisis. Namun, banyak perusahaan tidak memiliki rencana manajemen krisis sama sekali (Hickman & Crandall, 1997) Contohnya terhadap wabah COVID-19 ini, terlihat kurangnya kesiapan manajemen memiliki dampak buruk pada bisnis selanjutnya.

Kurangnya kesiapan ini menyebabkan berbagai krisis. Krisis didefinisikan sebagai probabilitas rendah atau kejadian dengan konsekuensi tinggi, yang disebabkan oleh tindakan manusia, yang mengancam tujuan paling mendasar dari suatu perusahaan (Weick, 1988)

Makalah ini akan dimulai dengan menyajikan informasi latar belakang tentang pandemi COVID-19 dan dampaknya terhadap perusahaan jasa perhotelan, terutama yang beroperasi di Jawa Timur dan Surabaya pada khususnya.

Penulis akan meneliti tentang karakteristik kota Surabaya sebagai kota industri yang akan diidentifikasi terkait risiko yang melekat dan tantangan yang dihadapi perhotelan yang beroperasi di Surabaya. Selanjutnya, peneliti menawarkan rekomendasi untuk meminimalkan dampak pandemi yang berkembang dengan memberikan langkah pengembangan (dan implementasi) rencana darurat yang kuat untuk tujuan kelangsungan bisnis.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisa fenomenologi untuk mengetahui fenomena hotel di masa new normal paska PSBB .

HASIL DAN PEMBAHASAN

Wabah COVID-19 baru-baru ini telah menunjukkan seberapa cepat perdagangan dapat berdampak pada pasar global. Sebagai kekuatan besar pertama yang secara efektif menghentikan aktivitas perekonomian, wabah COVID-19 juga telah mematikan seluruh industri pariwisata. Dalam hal ini, usaha perhotelan seperti yang kita ketahui beberapa bulan terakhir mengalami kemunduran drastis. Meskipun harga yang harus dibayar dunia untuk ini sangat besar, proses sementara de-globalisasi menawarkan kepada industri pariwisata peluang yang belum pernah terjadi sebelumnya untuk melakukan kesempatan berbenah kembali sejalan dengan prinsip-

prinsip keberlanjutan pertumbuhan pariwisata. (Niewiadomski, 2020)
Penerapan Normal Baru seperti Surabaya setelah PSBB selama 1.5 bulan mengakibatkan kemerosotan kunjungan wisatawan. Pada April 2020 saja jumlah wisatawan asing turun 87,4 persen dibanding Maret 2020. Perlambatan pertumbuhan ekonomi yang terjadi dikarenakan adanya kebijakan karantina wilayah atau *lockdown* yang memukul bisnis perhotelan di Indonesia.

Dan pada kuartal pertama 2020, wisatawan asing yang datang ke Indonesia menurun drastis hingga 45 persen di angka 2,8 juta. Sedangkan tingkat hunian kamar secara nasional menitik di angka 32,4 persen. Jumlah wisatawan asing yang menginap di bulan April Rata-rata menginap hanya 1,9 hari. (*Badan Pusat Statistik*, n.d.)

Four Season's Hotel Inc, Four Points by Sheraton Surabaya, Horison Express Quds Royal Surabaya mengalami kerugian bersih pada awalnya. COVID-19 dipandang sebagai kontributor utama kerugian ini. Hotel De View Kota Batu juga memberikan indikasi dampak ekonomi COVID-19 yang mengklaim biaya kepada pemerintah untuk perawatan hotel dan kompensasi pendapatan bagi mereka yang di dirumahkan. (*Tribun Kaltim*, n.d.)

Kebiasaan Baru

Di Malang Raya, pemberlakuan PSBB hanya berlaku sekali saja yaitu mulai tanggal 17 Mei 2020 hingga 30 Mei 2020, hal yang sama dilakukan oleh kota Batu yang memiliki beragam pariwisata yang selalu dipenuhi oleh banyak pengunjung di akhir pekan. Surabaya yang mulai merasakan Normal Baru, mulai melakukan pembenahan untuk mendongkrak minat wisatawan untuk mengambil pengalaman dari kota Batu, COVID-19 adalah peringatan bahwa kota pariwisata yang sedang berkembang pun bisa diremehkan oleh penyakit yang jahat dan sangat menular. (Argulian et al., 2020)
Karena pasar negara berkembang semakin penting bagi ekonomi dunia dan

berada di saat yang sama rentan terhadap wabah penyakit menular, peneliti perlu memahami bagaimana peneliti terhubung bersama pada tingkat global yang saling bergantung.

Perkembangan Pasar Ekonomi

Jasa adalah salah satu sektor utama di Indonesia selain industri dan pertanian. Bagian ini memberikan paparan terperinci mengenai struktur dan keadaan ekonomi Indonesia saat ini yang mendasarkan pada indikator makroekonomi serta perkembangan dan kinerja terakhir.

Ketika bisnis menjadi semakin mengglobal, perusahaan besar maupun kecil mengalami situasi pandemik. Selain sepi pengunjung, hotel juga kehilangan pendapatan dari sektor MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions). Padahal, wisatawan MICE, yang juga disebut sebagai *business traveler*, memiliki beberapa kelebihan dibanding wisatawan biasa, di antaranya adalah sebagai *opinion leader*. Penilaian mereka tentang suatu wilayah yang melaksanakan sebuah konferensi dapat memberikan pengaruh bagi pihak lain. Turis MICE juga tergolong *quality tourist* karena mereka tinggal lebih lama dan lebih banyak menghabiskan uang daripada wisatawan biasa, bahkan ditengarai pengeluarannya tujuh kali lipat daripada wisatawan *leisure*. Mereka adalah sebuah aset yang berharga bagi industri pariwisata.

Pasar dari industri MICE adalah pasar yang tidak mudah terpengaruh oleh fluktuasi harga dibanding pasar *leisure*, dan *multiplier effect* pada bidang ekonomi tidak diragukan lagi. Saat ini efek globalisasi juga telah memengaruhi tren persaingan pada industri ini yang sebelumnya persaingan antar-perusahaan, saat ini menjadi persaingan antar-destinasi. Dan sector MICE ini juga lumpuh akibat pandemik.

Dalam kasus Covid-19, untuk mensiasati hilangnya kesempatan MICE ini atau untuk menutup expand hotel, banyak hotel yang memperkuat timnya di sektor food

and beverage. Yaitu dengan berjualan makanan melalui delivery order. Caranya dengan melakukan telemarketing dengan corporate, government dan individual untuk memasarkan delivery order.

Dalam mempertahankan usahanya hotel juga melakukan delivery order melalui social media dengan harga terjangkau, gratis biaya pengantaran dan dengan protocol kesehatan yang ketat. Upaya ini bermanfaat untuk membantu menciptakan lingkungan operasional yang walau berputar lambat tapi tetap berjalan.

Hal ini menciptakan kesenjangan yang bagi Negara adidaya seperti Eropa dan Amerika. Ketika ekonomi mereka berada di puncak keterpurukan sementara di negara berkembang yang tidak memberlakukan totally lockdown, bisa memanfaatkan beberapa venue usaha yang menguntungkan serta harga produk yang tidak melonjak tajam. (Akter, 2020)

Diskusi di atas berupaya untuk menyoroti bahaya yang terus dihadapi bisnis perhotelan. Penyakit menular adalah fakta kehidupan dan akan terus berdampak pada masyarakat manusia di masa depan. Sangat penting bahwa bisnis mengembangkan strategi yang koheren untuk menangani penyakit seperti itu bila perlu. Bagian berikut akan melihat secara spesifik dampak pandemi COVID-19 pada perhotelan dan memberikan saran untuk melindungi diri terhadap pandemi yang serupa di masa depan. Di bagian ini ada perbedaan dibuat antara dampak pada perusahaan jasa perhotelan besar dan kecil.

Saran untuk perencanaan kontinjensi dalam menghadapi pandemi sejauh ini untuk meminimalkan dampak operasi di pasar yang sedang berkembang di mana penyakit menular adalah fakta yang harus dihadapi.

Pekerjaan lebih lanjut diperlukan untuk mengembangkan parameter lebih lengkap. Tetapi untuk tujuan ini, peneliti menawarkan beberapa bidang utama yang peneliti rasakan harus dilakukan oleh rencana darurat

Pengendalian persediaan dan pengadaan

Ketrampilan manajerial dibutuhkan dalam upaya mempertahankan eksistensi hotel. Manajemen persediaan adalah salah satu ketrampilan manajerial perusahaan yang berfungsi untuk mengatur persediaan barang yang dimiliki. Mulai dari cara memperoleh persediaan, penyimpanannya, sampai persediaan tersebut dimanfaatkan atau dikeluarkan.

Di masa pandemik seperti ini manajemen persediaan sangat diperlukan karena stok persediaan adalah aset perusahaan yang menganggur (*idle*). Atau aset yang masih disimpan dan menunggu untuk digunakan.

Pada usaha perhotelan, apabila persediaan yang tersedia jumlahnya berlebihan, maka akan menimbulkan pengeluaran yang tinggi. Setiap barang yang disimpan pasti memerlukan biaya. Namun apabila persediaan yang tersedia kurang, akan menghambat kegiatan, risikonya bisa kehilangan pelanggan. Terlebih lagi dengan adanya ketidakpastian mengenai waktu pemesanan, pasokan dari supplier dan ketidakpastian permintaan.

Manajemen persediaan hadir untuk menentukan jumlah persediaan yang optimal dengan mengeluarkan biaya yang sangat rendah namun masih bisa memenuhi kebutuhan.

Manajemen Persediaan berfungsi untuk memastikan persediaan tersedia (safety stock) dan mengurangi risiko keterlambatan dalam pengiriman persediaan. Manajemen ini efektif untuk mengurangi risiko harga yang fluktuatif dan mengantisipasi perubahan yang terjadi pada penawaran maupun permintaan di masa pandemic seperti ini. Manajemen ini juga dinilai ampuh dalam mengantisipasi permintaan mendadak dan menjaga jumlah persediaan yang hanya tersedia musiman, sehingga ketika bahan sedang tidak musim, perusahaan masih memiliki persediaan barang tersebut.

Ada beberapa faktor yang diperhitungkan oleh manajemen persediaan dan bisa mempengaruhi tingkat persediaan perusahaan, seperti jumlah dana yang tersedia. Ketersediaan dana yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap prioritas pembelian persediaan, item apa yang penting untuk dibeli dan item apa yang masih bisa ditunda. Kedua adalah *lead time* yaitu waktu tunggu barang yang dipesan sampai barang diterima. Kemudian frekuensi penggunaan, semakin sering digunakan, semakin kecil persediaan yang tersedia. Persediaan juga memiliki daya tahan yang lemah seperti buah, daging dan barang sejenis sehingga harus segera cepat dikeluarkan/dijual/digunakan.

Ada beberapa tugas utama dari manajemen persediaan yaitu memastikan persediaan cukup, efisiensi biaya persediaan, dan memastikan persediaan diperlakukan dengan optimal. Salah satu tujuan utama dari manajemen persediaan adalah melakukan efisiensi biaya. Pada akhirnya untuk membantu perusahaan menghasilkan laba yang maksimal.

Perusahaan perlu memeriksa kembali tingkat persediaan bahan pangan dan ketersediaan lainnya, sehingga dapat digunakan sebagai penyangga jika keadaan darurat. Tentu saja hal ini akan menambah biaya dalam bisnis, tetapi secara operasional, hal ini hanya merupakan tambahan variabel dalam model tingkat persediaan yang optimal. Selanjutnya, perusahaan perlu menilai apakah praktis untuk mengamankan stok mereka lebih dari satu sumber.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam ketahanan bisnis, terdapat dua hal penting untuk diperhatikan yaitu ketergantungan pasar (daya saing) dan turbulensi industri (kecepatan perubahan). Di era krisis akibat pandemi Covid-19 ini termasuk ke dalam turbulensi industri, dimana perubahan yang sangat cepat terjadi pada lingkungan bisnis sehingga perusahaan yang mau bertahan harus bisa dengan cepat beradaptasi.

Kegagalan bisnis pariwisata biasanya ditentukan oleh kepemimpinan atau sifat organisasi itu sendiri. Orang yang bertalenta adalah yang mampu melakukan transformasi organisasi dan berorientasi di masa yang akan datang. Dalam upaya menghadapi perubahan ada tiga hal utama yaitu dari manusia, organisasi, dan teknologi. Namun, yang menjadi kunci paling utama dari ketiga hal tersebut ada pada kualitas manusia.

Manusia yang berkualitas akan menciptakan *value* bagi organisasi yang baik, serta mampu memanfaatkan teknologi dengan tepat guna. Manusia bertalenta harus memiliki *mind-set*, *heart-set*, dan *skill-set*. Manusia yang cerdas, biasanya bekerja dengan ikhlas dan tangkas dalam melakukan tugasnya dalam suatu organisasi atau bisnis. Manajemen yang kreatif mampu menemukan dan menciptakan kemampuan yang mampu mendeteksi *future job*. Kemampuan semacam ini mampu menangkap, membangun, dan menerapkan ilmu yang dapat dimanfaatkan untuk menghadapi krisis yang tidak biasa dialami oleh bisnis perhotelan karena mampu secara kreatif mendeteksi hal-hal yang bisa dilakukan untuk mengatasi krisis.

Dalam mengatasi krisis manajemen sumber daya manusia, pihak manajemen hotel secara berkala menon-aktifkan karyawannya, memberlakukan sistem shift, dan memindahkan karyawan ke sector bisnis yang bisa dijalankan dan memberi keuntungan terhadap perusahaan, misalnya pengoptimalan *food and beverage*. Jika terjadi hal yang paling krusial, langkah terakhir adalah melakukan PHK dengan klasifikasi usia, pendidikan dan pengurangan posisi tertentu/ranging file. Hal ini dilakukan untuk berbagi pemahaman tentang keunggulan kompetitif.

Kebijakan ini dapat membantu manajemen dalam membangun kembali keunggulan kompetitif mereka. Perlu digaris bawahi juga bahwa nilai-nilai sentral dalam bisnis harus tertanam di pekerja sejauh

mungkin. Dalam hal ini, upaya berkelanjutan merupakan langkah yang bermanfaat untuk dilakukan.

Peneliti berpendapat bahwa perusahaan akan khawatir tentang bagaimana para pekerjanya terpengaruh pandemi dalam hal kesehatan, keselamatan, dan bahkan emosi. Sebagaimana pandemi utama seperti COVID-19 tidak dapat diramalkan, sangat penting bahwa seorang manajer mengambil pendekatan yang muncul untuk meminimalisasi masalah. Perusahaan di banyak pasar negara berkembang di mana peraturan pemerintah dan transparansi yang kurang, perlu dilakukan lebih dari sekedar mengadopsi aturan resmi pemerintah mengenai efek dari pandemi.

Kebijakan Perhotelan

Perusahaan perlu meninjau kembali kesehatan karyawan untuk mempertimbangkan keikut-sertaan mereka dalam manajemen hotel setelah *new normal*.

Pemerintah Indonesia menjadi lebih dan transparan dengan dikeluarkannya pedoman dan protokol untuk memotong penyebaran COVID-19. Faktor-faktor kunci dalam melaksanakan protokol *lockdown* yang paling penting adalah memberikan keseimbangan antara kesehatan publik dan pemulihan ekonomi. Pemerintah harus mengalokasikan sumber dayanya dan merencanakan serta menerapkan mekanisme pengawasan dan pemantauan yang ketat pada protokol penginapan di hotel. Protokol ini memberlakukan jarak, pemakaian masker wajah, pemeriksaan suhu tubuh, penyediaan sanitasi, peningkatan sistem kekebalan, dan desinfeksi ruang publik setiap saat.

Sedangkan gerakan untuk relaksasi ekonomi terutama di jasa perhotelan, adalah kepatuhan terhadap standar kesehatan di ruang publik. Oleh karena itu, pihak manajemen hotel harus menetapkan protokol kesehatan dengan mengelola kapasitas dan permintaan makanan di restaurannya. Selain itu, pihak hotel harus membatasi jumlah pelanggan

melalui pemesanan dan reservasi untuk menghindari antrian di lobi hotel. Termasuk memberikan jarak dalam tempat duduk di baik di restaurant maupun di lobi hotel.

Saat ini, orang-orang mulai tidak sabar dalam menanggapi kebijakan pemerintah yang mengganggu kehidupan sehari-hari mereka. Hal ini merangsang orang untuk kembali ke kondisi normal sebelum COVID-19, yang akan meningkatkan pergerakan virus secara drastis. Pengalaman di Hong Kong, Singapura, dan Korea Selatan mengungkapkan hal itu setelah pelonggaran *lockdown* diberlakukan. (Ocampo & Yamagishi, 2020)

Diskusi dan kesimpulan

Terlepas dari semua yang peneliti ketahui, peneliti mengakui ketidakmungkinan memprediksi masa depan.

Akibatnya, perusahaan tidak boleh membuang waktu dan harus mengoptimalkan sumber daya untuk melakukan

pola perencanaan untuk tetap eksis di dalam jasa perhotelan. Sebaliknya, sangat penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian yang sesuai untuk perencanaan kontinjensi (seperti rencana manajemen krisis dan persediaan stok) itu. Apa yang telah peneliti lakukan adalah untuk memberikan pelajaran penting dari pandemi COVID-19 dan upaya untuk bertahan di tengah pandemik. Peneliti telah melihat dampaknya pada perusahaan jasa perhotelan yang beroperasi di pasar negara berkembang. Perencanaan manajemen krisis harus cukup kuat untuk menangani semua bentuk kejadian yang tidak terduga. Ketika peristiwa pandemik ini muncul, pada akhirnya memberi peneliti sebuah wawasan tentang hal-hal yang tidak terduga, dan bagaimana mencari jalan keluar agar usaha perhotelan ini tetap beroperasi. Perusahaan jasa perhotelan perlu memeriksa ulang rencana manajemen krisis mereka dan melihat apakah manajemen ini dirancang cukup efektif dalam menghadapi ketidakpastian

hotel dalam kurun 3 bulan ini. Pandemi COVID-19 juga menunjukkan bagaimana rencana manajemen krisis harus terhubung secara integral dengan perusahaan jasa perhotelan dalam perencanaan strategis (Halik et al., 2020).

Selanjutnya, peneliti menawarkan beberapa saran berguna dalam paper ini untuk menangani krisis serupa, serta penanganan manajemen persediaan. Studi yang akan datang harus mengungkapkan apakah komunitas bisnis telah mengadopsi pelajaran penting dari wabah COVID-19 ini. Serta apakah telah membuat rekomendasi perencanaan kontinjensi yang pebelitiusulkan lebih praktis mengingat tindakan korporasi yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- 170 Hotel di Jatim Memilih Tutup di Era Pandemi Covid-19. (n.d.).
- Akter, S. (2020). The impact of COVID-19 related 'stay-at-home' restrictions on food prices in Europe: findings from a preliminary analysis. *Food Security*. <https://doi.org/10.1007/s12571-020-01082-3>
- Argulian, E., Sud, K., Bohra, C., Vogel, B., Garg, V., Talebi, S., Lerakis, S., & Narula, J. (2020). Safety of Ultrasonic Enhancing Agents in Patients with COVID-19. In *Journal of the American Society of Echocardiography* (Vol. 33, Issue 7, pp. 906–908). Mosby Inc. <https://doi.org/10.1016/j.echo.2020.04.022>
- Badan Pusat Statistik. (n.d.).
Berikut ini Daftar 30 Hotel di Jawa Timur Tutup Sementara, Kawasan Malang hingga Surabaya Kota - Halaman 4 - Tribun Kaltim. (n.d.).
- Halik, A., Arif, D., Ekasari, R., Yucha, N., Aulia, R., Maarif, U., Latif, H., & Java, E. (2020). *Economic Impacts of COVID-2019 and its Implications on e- Commerce Buying Interest : A Case Study in Shopee Online-shop*. 29(4), 2530–2538.
- Hickman, J. R., & Crandall, W. (1997). Before disaster hits: A multifaceted approach to crisis management. *Business Horizons*, 40(2), 75–79. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(97\)90013-6](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(97)90013-6)
- Niewiadomski, P. (2020). COVID-19: from temporary de-globalisation to a re-discovery of tourism? *Tourism Geographies*, 22(3), 651–656. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757749>
- Ocampo, L., & Yamagishi, K. (2020). Modeling the lockdown relaxation protocols of the Philippine government in response to the COVID-19 pandemic: An intuitionistic fuzzy DEMATEL analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.10.0911>
- Weick, K. E. (1988). ENACTED SENSEMAKING IN CRISIS SITUATIONS¹. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Pitunov, B. 13 Desember 2007. Sekolah Unggulan Ataukah Sekolah Pengunggulan ? *Majalah Pos*, hlm. 4 & 11