

STRATEGI PENGELOLAAN KEUANGAN TERHADAP OPERASIONAL HOTEL BERBINTANG DI SOLO DI MASA PANDEMI COVID -19

Yohanes Martono Widagdo¹, Anita Andriantini Mulia²

Program Studi Perhotelan, Politeknik Indonusa Surakarta

Email : polinus@poltekindonusa.ac.id

Abstrak

Tingkat hunian di hotel non bintang maupun berbintang diberbagai wilayah nusantara menurun drastis semenjak akhir Maret 2020 akibat imbas dari pandemi covid 19 . Tak terkecuali di kawasan Solo Raya, mengalami penurunan, baik dari segi pendapatan maupun tingkat huniannya. Kondisi ini memacu para pengelola hotel dalam mempertahankan keberlangsungan operasional dengan penerapan berbagai strategi untuk bisa bertahan hidup dan mampu tetap beroperasi di masa pandemi covid-19 ini. Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh manajemen hotel dalam mempertahankan keberlangsungan operasional hotel di masa pandemi covid 19 . Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Temuan dari penelitian ini adalah dengan penerapan manajemen operasional, strategi pertanggungjawaban keuangan dan evaluasi antara pendapatan dan pengeluaran operasional memungkinkan manajemen bertahan dalam masa pandemi covid 19 bahkan mampu menghasilkan *profit*. Dengan selalu berpegang prinsip menjaga keseimbangan antara pemasukan dan pengeluaran dengan semua langkah-langkah yang telah dilakukan diatas, maka keberlangsungan operasional hotel tetap dapat bertahan walau dalam masa pandemi covid – 19 ini. Hal ini mampu memberikan kontribusi kepada pengelola hotel lain dalam menerapkan berbagai strategi dan kebijakan dari hasil penelitian ini yang sesuai dengan kondisi masing – masing hotel yang dikelolanya.

Kata kunci :Pengelolaan, Keuangan ,Hotel

Abstract

The occupancy rates in non-star and star hotels in various regions of Indonesia have decreased dramatically since the end of March 2020 due to the impact of the Covid-19 pandemic. No exception in Solo Raya area, experiencing a decline, both in terms of income and occupancy rates. This condition spurs hotel managers to maintain operational sustainability by implementing various strategies to survive and be able to continue operating during the Covid-19 pandemic. The purpose of this study is to explain the various strategies and policies adopted by hotel management in maintaining the sustainability of hotel operations during the Covid-19 pandemic. This research uses descriptive qualitative method. The findings of this study are the implementation of operational management, financial accountability strategies and evaluations between income and operational expenses, enabling management to survive during the Covid-19 pandemic and even be able to generate profits. By always adhering to the principle of maintaining a balance between income and expenditure with all the steps that have been taken above, so the continuity of hotel operations can still survive even during this Covid-19 pandemic. This is able to contribute to other hotel managers in implementing the various strategies and policies from the results of this study that are in accordance with the conditions of each hotel they manage.

Keywords: Management, Finance, Hotel

PENDAHULUAN

Pelaku usaha sektor pariwisata selama masa pandemi covid-19 khususnya pelaku usaha perhotelan harus memiliki strategi untuk

mempertahankan usaha mereka (Kristiutami, 2021). Pengelola maupun manajemen hotel dituntut untuk semakin bekerja extra untuk bisa mempertahankan keberlangsungan operational hotel. Tidak saja untuk bisa tetap menjual produk tetapi juga bisa menyelesaikan biaya – biaya tetap yang timbul di

setiap bulannya, termasuk gaji karyawan , pajak , listrik, air dan biaya – biaya lain di setiap operasional hariannya. Diperlukan strategi maupun kebijakan – kebijakan manajemen untuk mampu bertahan serta tetap eksis dalam menjalankan operasionalnya. Dalam kata lain, strategi merupakan gambaran dan arahan dalam berbisnis dengan menyesuaikan lingkungan yang dipilih dan digunakan sebagai pedoman dalam memberdayakan sumber daya dan usaha suatu organisasi (Izza Ulumuddin Ahmad Asshohfi, 2020).

Disinilah peran kerja sama antara pimpinan dan karyawan sangat diperlukan dalam mengelola operasional hotel agar mampu bertahan dalam menghadapi pandemi covid 19 ini. Karena sebuah hotel di kelola untuk mendatangkan manfaat ekonomi dan keuntungan (*profit*). Dalam menghadapi lingkup persaingan yang ketat, maka para pengelola menciptakan berbagai strategi untuk bertahan hidup dan bila memungkinkan harus bisa menang dalam persaingan tersebut. Dalam mengelola perusahaan, dikenal istilah “sistem manajemen” yang secara operasional dapat diartikan sebagai “cara pengelolaan” perusahaan (Lestari, Luh, & Erni, 2013). Sehingga apabila kita cermati dari penjelasan tersebut maka pengelolaan dapat didefinisikan sebagai proses, cara, perbuatan mengendalikan, mengatur, menyelenggarakan, mengurus dan menjalankan sesuatu (Habsari, 2016).

Dengan melakukan strategi pengelolaan yang baik yang bertumpu pada sistem kontrol manajemen dari tiap – tiap section yang selalu berpegang pada prinsip menjaga keseimbangan antara pemasukan dan pengeluaran dengan prinsip *extra ordinary*, maka *profitabilitas* perusahaan dapat tercapai. Disamping itu manajemen harus beradaptasi dan berinovasi untuk merespons tantangan baru ini. Manajemen harus memiliki strategi pemasaran agar hotel tetap dapat menghasilkan pendapatan dengan memanfaatkan potensi yang ada di hotel (Hendriyati, Lutfi; Santoso, 2021). Hal ini selaras dengan tujuan perusahaan yang senantiasa kearah *profit oriented* walaupun pada masa pandemic covid 19 ini. Sehingga diperlukan suatu strategi bagi hotel untuk tetap bisa bertahan dan eksis selama pandemi tersebut.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian dilaksanakan di beberapa hotel berbintang di Solo ,diantaranya Hotel Brothers Solo Baru,Sukoharjo, Hotel Amarelo Solo,The Alana Hotel and Convention Center Solo Karanganyar dan Hotel Fave Manahan Solo. Penulisan ini bertujuan untuk mengungkap fakta,

keadaan, fenomena, variable dan keadaan yang terjadi saat penulisan berjalan dan menyajikan sesuai apa adanya (Syaifudin et al., 2021). Sumber data dilakukan dengan cara wawancara mendalam dengan karyawan hotel yang paham betul dapat mewakili menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian. Selain itu juga melalui data kuesioner yang dilakukan pada setiap hotel yang menjadi sumber penelitian. Sedangkan sumber pengumpulan data lainnya dilakukan jika informasi yang diperoleh belum bisa digunakan sebagai sesuatu informasi atau data yang menunjang. Sumber pengumpulan data ini dilakukan melalui studi pustaka serta mengikuti webinar yang berkaitan dengan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses manajemen yang berkaitan dengan strategi pengelolaan keuangan dengan pola pertanggungjawaban akuntansi yang berpedoman pada keselarasan dan keseimbangan antara pemasukan dan pengeluaran dapat menciptakan ketahanan dan eksistensi operasional hotel di masa pandemi covid 19, bahkan mampu memberikan stimulus kearah pencapaian *profit* walau terjadi penurunan dibandingkan dengan tahun – tahun sebelum pandemi. Hal ini akan membantu manajemen dalam mengambil keputusan dan pengendalian biaya. Akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan manajemen bertujuan untuk memeriksa keefektifan penyelesaian rencana dan mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi (Asril & Asmeri, 2019). Namun operasional hotel tetap mampu bertahan dengan pencapaian GOP (*Gross Operating Profit*). Hal ini ditandai dengan tetap beroperasi hotel – hotel tersebut dan tetap bisa memenuhi kewajiban baik secara internal maupun eksternal disetiap bulannya.

Hal tersebut bisa tercapai tidak terlepas dari kebijakan – kebijakan yang telah diambil secara cermat dan tepat oleh manajemen hotel didalam mencermati kondisi yang serba kurang menentu akibat pandemi covid 19. Sejak diumumkan KLB Solo, jajaran *Head Of Department* (HOD) beserta *General Manager* di hotel yang bersangkutan mengambil langkah dan strategi yang dilakukan berkaitan dengan situasi tersebut. Strategi manajemen yang diterapkan meliputi semua aspek yang ada di operasional hotel secara menyeluruh, diantaranya :

A. Dari sisi keuangan

Secara umum untuk memaparkan posisi keuangan perusahaan digunakan analisis rasio keuangan sebagai alat. Proses ini

bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan dari sisi keuangan (Harahap, Anggraini, Ellys, & Effendy, 2020). Analisis laporan keuangan merupakan suatu proses yang penuh pertimbangan dalam rangka membantu mengevaluasi posisi keuangan dan hasil operasi perusahaan pada masa sekarang dan masa lalu, dengan tujuan utama untuk menentukan estimasi dan prediksi dan yang paling mungkin mengenai kondisi dan kinerja perusahaan pada masa mendatang (Faisal, Samben, & Pattisahusiwa, 2018). Adapun laporan capaian hasil yang terdapat pada laporan keuangan dapat dilihat dalam *Comparative Profit and Loss Summary* hasil komparasi dari beberapa hotel bintang di Solo Raya tersebut dijelaskan dalam tabel 1.

| Tahun | 2019 | 2020 |
|-----------------|-------|-------|
| Revenue | 97,1% | 90,4% |
| Cost & Expenses | 42,8% | 48,6% |
| Pomec | 17,0% | 20,1% |
| Salary | 17,2% | 22,7% |
| GOP | 26,3% | 12,6% |
| Budget | 45 M | 25 M |

Tabel 1. *Comparasi Profit and Loss 2019 vs 2020*

Komparasi laporan *Profit and Loss* antara tahun 2019 dengan tahun 2020 ditinjau dari pendapatan / *revenue* mengalami penurunan, sedangkan untuk biaya – biaya lain mengalami kenaikan, namun tidak terlalu signifikan dan tetap tercapai *Gross Operating Profit* (GOP). Strategi yang diambil manajemen selalu mengedepankan pada pengendalian biaya, agar kondisi pencapaian *revenue* tidak tertinggal jauh dengan biaya yang dikeluarkan. Efisiensi biaya tercapai jika biaya yang dikeluarkan dalam aktivitas menghasilkan produk atau jasa merupakan biaya yang benar-benar dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut sehingga yang perlu ditangani dan dikelola oleh manajemen bukanlah biaya yang terjadi dalam kegiatan operasional hotel agar tidak terjadi pemborosan biaya (Sitorus, Poputra, & treeje runtu, 2014). Biaya yang dikeluarkan hotel harus benar-benar biaya yang memberikan nilai tambah bagi hotel sehingga tidak ada pemborosan biaya. Oleh karena itu, efisiensi biaya mempunyai arti

penting bagi hotel dalam mempertahankan keberadaannya di dunia bisnis (Muskitta, Morasa, & Alexander, 2018). Adapun strategi pengendalian biaya tersebut dijelaskan dalam tabel 2.

| Tahun | 2020 | 2021 |
|----------------|---------------|---------------|
| | Januari - Mei | Januari - Mei |
| Revenue | 57,7% | 97,8% |
| Cost & Expense | 50,5% | 48,2% |
| Pomec | 4,4% | 4,3% |
| Salary | 22,0% | 26,0% |
| GOP | 8,9% | 8,1% |
| Budget | 18 M | 7,1 M |

Tabel 2. *Comparasi Profit and Loss 2020 vs 2021*

Komparasi laporan *Profit and Loss* antara 2020 dengan tahun 2021, yang diambil dalam rentang bulan Januari hingga Mei, mengalami penurunan pendapatan / *revenue* yang signifikan, namun adanya upaya pengendalian biaya, sehingga biaya – biaya yang timbul bisa turun serta tetap tercapai *Gross Operating Profit* (GOP). Dalam sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, ada empat pusat pertanggungjawaban yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu: pusat pertanggungjawaban terhadap pendapatan, pusat pertanggungjawaban terhadap biaya, pusat pertanggungjawaban terhadap laba, dan pusat pertanggungjawaban terhadap investasi. Dalam kaitannya dengan pusat pertanggungjawaban terhadap laba, maka penilaian kinerja keuangan dapat diukur dengan *rasio profitabilitas* (Muliana & -, 2019).

Selain itu juga adanya beberapa pembenahan yang telah dilakukan, diantaranya ;

- Membuat *cash flow projection* dan kontrol mingguan
- Membuat *middle Profit & Loss* untuk mengetahui pergerakan *revenue* yang masuk dengan pembelanjaan masing-masing departemen
- Memastikan fungsi kontrol tiap - tiap section di accounting departemen berjalan dengan baik dengan prinsip *extra ordinary dengan membuat cash flow projection dan control mingguan*

- d. Rancangan *budget* menyesuaikan dengan keadaan pandemic dan berdasarkan *guidance* dari pihak top manajemen
- e. Mengajukan ke pemerintah daerah untuk pembebasan pembayaran pajak daerah (hasilnya yang diberikan pemda hanya bebas denda saja dengan penundaan pembayaran selama 3 bulan)
- f. Dukungan pemerintah terhadap bisnis hotel pada masa pandemi melalui *CHSE (Cleanliness, Health, Safety, and Environment)* program dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) yang disosialisasikan melalui pemerintah daerah kepada pelaku usaha sector hotel dan restoran agar produk dan pelayanannya memenuhi syarat protokol kebersihan, kesehatan, keselamatan, dan kelestarian lingkungan.
- g. Menjaga hubungan yang baik dengan semua pihak terutama *supplier / vendor* untuk tetap memberikan pelayanan dan kualitas barang yang terbaik, namun tetap dapat memberikan *discount /* harga terbaik selama periode pandemi.

B. Dari sisi operasional

Dalam dunia bisnis, tidak jarang konsepnya mengadopsi dari konsep strategi militer. Dalam kata lain, strategi merupakan gambaran dan arahan dalam berbisnis dengan menyesuaikan lingkungan yang dipilih dan digunakan sebagai pedoman dalam memberdayakan sumber daya dan usaha suatu organisasi (Izza Ulumuddin Ahmad Asshofi, 2020). Disamping itu dalam pelaksanaan operasional seluruh penyedia layanan hotel memahami dan menyadari pentingnya melaksana protokol kesehatan untuk menjaga keamanan tamu selama menggunakan layanan hotel. Kepercayaan masyarakat untuk memanfaatkan akomodasi terutama perhotelan adalah dengan menerapkan protokol kesehatan dengan ketat (Kaniasari D.Mardotillah M.Masatip A, 2021). Tak terkecuali, pihak manajemen hotel banyak sekali melakukan perubahan dengan adanya *new normal concept* baik mengacu pada peraturan pemerintah setempat maupun dari kebijakan dan kesepakatan antara manajemen dengan karyawan, diantaranya :

- a. Membuat *Standar Operating Procedure* baru di Front Office dari proses tamu check in hingga check out
 - b. Berinvestasi pembelian barang-barang terkait protokol kesehatan / *new normal* konsep di semua *public area*, baik area kamar, restaurant, *meeting room* maupun kitchen.
 - c. Membuat *Standar Operating Procedure* baru di Housekeeping dalam hal pembersihan kamar dan lainnya.
 - d. Membuat *Standar Operating Procedure* baru terkait standard di *Food and Beverage Service* (pelayanan) dan *Food and Beverage Product* (Kitchen)
- C. Dari sisi sumber daya manusia
- Dalam melakukan tugas dan pekerjaan, sikap professional seorang tenaga kerja dalam industri perhotelan sangat diperlukan. Apalagi dalam menghadapi masa pandemi seperti saat ini, perlu mempertahankan sikap professional dalam memberikan pelayanan ekstra (Nangoy et al., 2020). Berbicara sumber daya manusia, selama rentang waktu di masa pandemi manajemen hotel berusaha semaksimal mungkin tidak sampai adanya pemutusan hubungan kerja (PHK) atau putus kontrak. Akan tetapi diambil kebijakan dengan mengatur jumlah karyawan dan jumlah efisiensi jam kerja selaras dengan protokol kesehatan, diantaranya ;
- a. Berkoordinasi dengan bagian sumber daya manusia (HRD) terkait pengaturan *manning staff* di semua departemen
 - b. Melakukan efisiensi anggaran belanja karyawan dengan pemberlakuan *unpaid leave* secara bertahap dan bergilir dengan mengacu *forecast revenue & cash flow*.
 - c. Merumahkan *daily warker* (pekerja harian) untuk sementara waktu
 - d. Secara administrasi segala kebijakan yang diambil selalu tertuang di SKB (Surat Kesepakatan Bersama), ditandatangani kedua belah pihak antara manajemen dan karyawan.
 - e. Memberikan sosialisasi dan training (*virtual dan offline*)
 - f. Mengatur ulang (*Re-Layout*) semua office di back office hotel sesuai protokol kesehatan

- g. Mengatur ulang (*Re-Layout*) kantin / *employee dining room* sesuai protokol kesehatan
- D. Dari sisi pemasaran
- Strategi pemasaran adalah sebuah taktik yang dilakukan perusahaan untuk menawarkan produk atau jasa kepada pelanggan. Setiap perusahaan ingin agar produk atau jasa yang di tawarkannya terjual, maka dari itu perusahaan harus membuat strategi dalam memasarkan produknya agar bisa bersaing dengan perusahaan lain (Kristiutami, 2021). Dengan menerapkan strategi pemasaran yang efektif melalui pemanfaatan peluang yang ada untuk meningkatkan penjualan diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan posisi perusahaan di pasar. Pelaksanaan strategi pemasaran saat ini sangat penting untuk mendukung peningkatan laba (Anwari Masatip¹, Ita Maemunah², Dina Rosari³, 2020). Hal ini selaras dengan kebijakan yang telah ditempuh oleh manajemen hotel yang tetap mampu bertahan di masa pandemi saat ini dengan melalui beberapa strategi yang diterapkan, diantaranya ;
- a. Kegiatan sales fokus pada *loyal customer* dengan memberikan *service* terbaik pada tamu-tamu *loyal customer* supaya tetap datang kembali.
 - b. Kegiatan sales fokus pada *market family*, fokus perhatian ke anak-anaknya. Karena keputusan anak paling berpengaruh dalam keluarga. Hal ini dilakukan dengan membuat bahagia anak-anak mulai masuk lobby (*check in*) hingga aktifitas di hotel (terutama diakhir pekan). Dan kegiatan –kegiatan ini di *publis* ke media baik *online* maupun *offline* agar masyarakat mengetahui apa yang dilakukan selama pandemic dengan protokol kesehatan yang berlaku, sehingga masyarakat tahu dan nyaman untuk datang ke hotel.
 - c. Membuat *promotion* di *go food*, sosial media dan kerjasama dengan media elektronik dan media cetak
 - d. Membuat paket *home care* (paket jasa membersihkan rumah, *maintenance air condition*, hingga training membuat makanan dan minuman sampai penyajian).
 - e. Membuat simulasi *wedding* dengan bekerja sama dengan *Assosiasi Event Organizer (EO)*
- E. Dari sisi pemeliharaan / *maintenance*
- Pengelolaan Hotel perlu mempertimbangkan bagaimana fasilitas dan interaksi karyawan dengan konsumen Hotel dapat dikelola dalam rangka untuk memuaskan kepuasan konsumen. Dengan adanya fasilitas yang baik akan menimbulkan suatu tingkat kepuasan yang tinggi dalam benak konsumen tentang hotel tersebut (Purnomo, Sardanto, & Muslih, 2021). Hal inilah yang menjadi salah satu kunci didalam *memanage* pemeliharaan fasilitas –fasilitas fisik hotel melalui :
- a. Berbaikan berkala terhadap fasilitas fisik hotel terutama yang berkaitan dengan tamu (pemeliharaan *air condition*, pemeliharaan mesin pompa air, kelistrikan hotel dan penunjang *asset* lainnya).
 - b. Penerapan kontrol dan *saving energy cost* yang terarah dan terprogram dengan baik di semua fasilitas fisik, baik di *public area* maupun kamar.

SIMPULAN

Dengan penerapan strategi pengelolaan pertanggungjawaban keuangan yang senantiasa menjaga keseimbangan antara pemasukan dan pengeluaran termasuk didalamnya membuat *cash flow projection* serta selalu *mereview* dan mengontrol disetiap pelaksanaannya , maka operasional hotel akan tetap mampu bertahan walau dalam situasi yang tidak menentu di masa pandemic ini. Disisi lain diperlukan adanya sinergisitas dalam membangun kerjasama dengan semua pihak untuk berempati dan bekerja dengan tulus di semua komponen yang ada dalam perusahaan dengan pengendalian internal dan tetap menerapkan proses . Namun demikian dari hasil penelitian ini masih berorientasi dalam hal mempertahankan hidup perusahaan, walaupun tercapai *profit*, namun belum kearah pengembangan seperti capaian sebelum terjadinya pandemic. Mungkin sudah saatnya dalam penyusunan *budget* kedepan yang menjadi acuan manajemen didalam meningkatkan perkembangan lini perusahaan perlu adanya pengalokasian lebih terkait anggaran dalam perhitungan yang masuk dalam alokasi dana untuk pengelolaan manajemen resiko, yang diharapkan akan mampu memberikan benteng yang kuat terkait biaya operasional akibat suatu bencana maupun situasi yang tak terduga dalam jangka waktu yang lama .

DAFTAR PUSTAKA

- Anwari Masatip1, Ita Maemunah2, Dina Rosari3, C. A. (2020). *Analisis Strategi Pemasaran pada Hotel Inna Parapat dalam Situasi Pandemi Covid-19*. 8(2).
- Asril, W. P., & Asmeri, R. (2019). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pt. Gunung Naga Mas Padang*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/m2xws>
- Faisal, A., Samben, R., & Pattisahusiwa, S. (2018). Analisis kinerja keuangan. *Kinerja*, 14(1), 6. <https://doi.org/10.29264/jkin.v14i1.2444>
- Habsari, D. R. (2016). Implementasi Peraturan Daerah Nomor 02 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Sampah Di Kelurahan Karang Anyar Kecamatan Sungai Kunjang Kota Samarinda. *E-Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 282–293.
- Harahap, L. R., Anggraini, R., Ellys, & Effendy, R. Y. (2020). Analisis Rasio Keuangan Terhadap Kinerja Perusahaan PT Eastparc Hotel, Tbk (Masa Awal Pandemi Covid-19). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 57–63.
- Hendriyati, Lutfi; Santoso, I. B. (2021). *Strategi Pemasaran Food and Beverage untuk Meningkatkan Penjualan pada masa Pandemi Covid-19 di Cavinton Hotel Yogyakarta, Indonesia*. 4(1), 60–72.
- Izza Ulumuddin Ahmad Asshofi, P. S. J. P. (2020). *Strategi Peningkatan Occupancy Rate dan Average Room Rate Pada Masa Pandemi Covid-19 di Hotel Noomans Semarang*. 16(September 2020), 249.
- Kaniasari D. Mardotillah M. Masatip A. (2021). *Penerapan Protokol Kesehatan Hotel sebagai Langkah Preventif pada Masa Pandemi*. 9(1), 46–52.
- Kristiutami, Y. P. (2021). Strategi Pemasaran Hotel Grand Asrilia di Masa Pandemi Covid-19. *Media Wisata*, 19(1), 1–10. <https://doi.org/10.36276/mws.v19i1.61>
- Lestari, K. W., Luh, N., & Erni, G. (2013). *Analisa Penetapan Anggaran Pendapatan Pada Departemen Kamar di Hotel Amankila, Manggis, Karansem*. 3(2), 81–97.
- Muliana, M., & -, N.-. (2019). Analisis Profitabilitas Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Manajemen Hotel Syariah “Al Badar” Di Kota Makassar. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v3i1.466>
- Muskitta, C. J. R., Morasa, J., & Alexander, S. (2018). Analisis Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Gran Central Manado. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 13(04), 4484–4493. <https://doi.org/10.32400/gc.13.03.20299.2018>
- Nangoy, F. M., Lengkong, V. P. K., Dotulong, L. O. H., Lengkong, V. P. K., Manajemen, J., & Ekonomi, F. (2020). Profesionalitas Tenaga Kerja Hotel Four Points Manado di Masa Pandemi Covid-19 : Studi Fenomenologi Secara Online. *Jurnal EMBA*, 8(4), 954–960.
- Purnomo, H., Sardanto, R., & Muslih, B. (2021). Signifikansi Harga, Fasilitas Dan Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen Jasa Hotel. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 11(1), 67–78. <https://doi.org/10.37932/j.e.v11i1.167>
- Sitorus, marcellia helmy, Poputra, agus T., & treeje runtu. (2014). PENERAPAN ACTIVITY BASED MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI PADA HOTEL SAHID KAWANUA MANADO. *Jurnal Emba*, 2(3), 1001–1009. <https://doi.org/10.19540/j.cnki.cjcm.20190128.002>
- Syaifudin, R., Desmawan, D., Setyadi, S., Sultan, U., Tirtayasa, A., & Branding, H. (2021). Strategi Hotel Branding Akibat Pandemi Covid-19 Studi Kasus Pada Hotel Bintang Empat dan Lima di Provinsi Banten. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(1), 243–257.