



PENILAIAN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN TERDAMPAK COVID-19 PADA SEKTOR PARIWISATA: SEVEN PEOPLE PRIORITIES FOR THE NEW REALITY

Oleh

Annisa Rosyadi¹, Sigit Suharyoko², Iqbal Ansorie³, Antoni Ludfi Arifin⁴

^{1,2,3}Pascasarjana Ilmu Administrasi Bisnis Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

⁴Fakultas Ilmu Administrasi, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

Email: ¹rosyadiannisa@gmail.com, ²sigityoko@gmail.com, ³iqbal.ansorie@gmail.com,
⁴ludfi@stiami.ac.id

Abstrak

Studi ini merupakan riset analisis yang menggunakan informasi yang telah tersedia. Pandemi Covid-19 berdampak luar biasa terhadap pariwisata. *World Travel and Tourism Council* memperkirakan 75 juta pekerjaan di bidang pariwisata terkena imbas langsung dan sektor ini kehilangan omzet lebih dari USD2,1 triliun. Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN) mencatat sektor pariwisata mengalami kerugian lebih dari Rp10 Triliun selama pandemi Covid-19 dengan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Riset ini menganalisis penilaian kinerja karyawan di sektor pariwisata terkait dengan pandemi Covid-19 dengan menggunakan konsep *Seven People Priorities for The New Realities* yang dikembangkan oleh *Boston Consulting Group* (2020). Hasil analisis berupa matriks ini berkontribusi pada persiapan sektor pariwisata dalam mengantisipasi kinerja dan produktivitas pegawainya dalam masa kenormalan baru pascapandemi, yaitu: 1) kemampuan kerja cerdas untuk menekan biaya; 2) kesehatan fisik dan mental; 3) sumber daya manusia yang fleksibel; 4) memiliki keterampilan dan talenta dalam ekosistem pembelajaran baru; 5) kepemimpinan yang berempati; 6) budaya dan organisasi berbasis objektif; 7) organisasi yang ulet dan bionik.

Kata Kunci: Covid 19, Kinerja, Produktivitas, Pariwisata

PENDAHULUAN

Pandemi Virus Corona (Covid-19) berdampak luar biasa terhadap pariwisata. *World Travel and Tourism Council* (World Travel & Tourism Council, 2020) memperkirakan 75 juta pekerjaan di bidang pariwisata terkena imbas langsung dan sektor industri ini kehilangan omzet lebih dari USD2,1 triliun. Hal ini terjadi lantaran perbatasan antarnegara ditutup, kapal pesiar tertambat di dermaga, pelarangan terbang pada armada udara, serta penutupan hotel, restoran, serta tempat wisata. Bisnis pariwisata di berbagai negara mengalami kebangkrutan atau mencatat kerugian besar, karena konsumsi perjalanan terbatas. Dampak negatif ini menurut (Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2020)

disebabkan: a) pembatasan mobilitas yang drastis yang ditetapkan oleh pemerintah di awal pandemic di sebagian besar negara sehingga membatalkan pergerakan wisatawan di seluruh dunia; dan b) penurunan pendapatan yang dialami oleh wisatawan potensial sehingga mengacaukan perencanaan wisatanya.

Pariwisata di Indonesia mengalami kerugian lebih dari Rp10 Triliun selama pandemi berdasarkan catatan dari KADIN, PSBB di beberapa daerah menyebabkan pergerakan masyarakat menjadi berkurang, sejalan dengan anjuran pemerintah bahwa masyarakat sementara untuk tidak bepergian demi mencegah meluasnya Covid-19. Dampaknya adalah berkurangnya—bahkan hampir tidak ada wisatawan—sehingga lapangan kerja di



.....

sektor pariwisata berkurang sekitar 30 juta lapangan pekerjaan (Kemenparakraf 2021)

Dampak pandemi Covid-19 terindikasi pada menurunnya Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel di Indonesia pada Juni 2020 mencapai rata-rata 19,7% atau turun dibandingkan TPK Juni 2019 sebesar 52,27% (BPS, 2020). Hingga Juli 2020 lebih dari 2.000 hotel dan 8.000 restoran tutup dengan potensi kerugian pendapatan pada Januari—April 2020 dari sektor perhotelan sekitar Rp30 Triliun dan restoran Rp40 Triliun (Jannah, 2020).

Pandemi Covid-19 berdampak pada perubahan cara kerja karyawan. Kebijakan ini terpaksa diambil organisasi untuk mematuhi peraturan pemerintah yang berlaku, seperti kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Organisasi meresponnya dengan melakukan perubahan dalam aktivitasnya. Salah satunya adalah penerapan kerja dari rumah, *WFH (Work from Home)*. Dalam kondisi seperti ini tetap saja sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting. Tantangannya adalah bagaimana mengevaluasi kinerja karyawan yang kebanyakan bekerja dari rumah. Selanjutnya kinerja karyawan amat mempengaruhi performa organisasi dalam mencapai visi organisasi.

WFH telah berdampak pada kinerja karyawan sebagai akibat dari pandemi COVID19, yang telah mengubah metode dan budaya kerja organisasi. WFH digambarkan sebagai bekerja dari lokasi selain tempat kerja (Mustajab et al., 2020). Akibatnya, pengusaha dan manajer harus berkomunikasi dan berkolaborasi menggunakan arus teknologi. Kerja jarak jauh membutuhkan penyediaan komputer, telepon seluler, akses ke akun email kantor, dan *platform* lain yang relevan seperti teknologi konferensi video oleh bisnis.

Hartono & Rahadi (2021) melakukan penelitian atas produktivitas karyawan pada masa pandemi. Hasilnya kinerja karyawan yang melakukan pekerjaannya dari rumah di masa pandemi Covid-19 ini menurun secara signifikan. Penurunan kinerja karyawan

mempengaruhi kinerja secara keseluruhan, lalu secara agregat performa organisasi menjadi tidak optimal.

Kondisi yang digambarkan di atas menggiring penelitian ini untuk menjawab pertanyaan “*Bagaimana penilaian kinerja dan produktivitas karyawan terdampak Covid-19 pada sektor pariwisata?*”

LANDASAN TEORI

Beberapa pimpinan perusahaan menyebutkan bahwa kesehatan karyawan adalah prioritas nomor satu, kinerja adalah tahapan selanjutnya (McGregor, 2020). Bersin (2020) melalui surveinya menyebutkan bahwa kebijakan yang dapat dilakukan perusahaan di masa pandemi ini adalah (1) komunikasi, (2) kerja jarak jauh, (3) kesehatan dan keselamatan kerja. Untuk memastikan beberapa kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan akan tetap memberikan saluran komunikasi yang efektif dengan karyawan, mempertimbangkan untuk menerapkan pilihan kerja yang fleksibel karena kondisi kerja jarak jauh, memberikan dukungan psikologis dan finansial kepada karyawan, fokus pada pengorganisasian yang aman. ruang kerja, hal-hal tersebut mendapat perhatian dari level pimpinan untuk mengembangkan kebijakan yang dapat mendukung kinerja karyawan (Deloitte, 2020).

Penilaian kinerja

Performance appraisal atau penilaian kinerja bertujuan menilai dan mengevaluasi karyawan atas pencapaian target kerja dalam suatu periode tertentu. Boxall & Purcell (2011) menyatakan implementasi proses mengevaluasi terhadap kinerja karyawan memainkan peran penting pada kinerja organisasi melalui produktivitas karyawan.

Kinerja adalah salah satu cara untuk mengukur sejauh mana di mana karyawan bekerja dengan efektif. Pang & Lu (2018), menyatakan perlunya kemampuan mengatur tujuan dan sasaran untuk mencapai kinerja karyawan dan bagaimana meningkatkan organisasi secara keseluruhan kinerja tidak



diragukan lagi merupakan tujuan dan sasaran organisasi yang paling penting.

Pada prinsipnya manajemen kinerja memiliki beberapa tujuan umum, baik masa normal maupun pandemi, antara lain sebagai berikut: 1) *Strategis*, kegiatan karyawan harus relevan dengan tujuan organisasi. Dalam penerapannya penilaian kinerja memperhatikan beberapa aspek yang harus terpenuhi, misalnya perilaku, keunikan karyawan, kapasitas karyawan. Selain itu evaluasi kinerja karyawan menjadi acuan untuk mengembangkan karyawan itu sendiri. 2) *Administratif*, keputusan administratif seperti promosi, penggajian dan pemberhentian karyawan salah satunya berdasarkan pada evaluasi kinerja dengan informasi-informasi yang didapat dari penilaian kinerja karyawan. 3) *Pengembangan*, kapasitas karyawan dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan salah satunya pemberian *training* bagi karyawan. Kebutuhan *training* ini, mengacu kepada hasil evaluasi kinerja karyawan. Sehingga pengembangannya tepat sasaran.

Pengukuran kinerja, dilakukan secara terus menerus agar tujuannya dapat tercapai. Penjelasan empat tahap pengukuran kinerja sebagai berikut. 1) *Planning*, penyusunan rencana pengukuran kinerja dilakukan dengan komunikasi dua arah. Komunikasi membahas tujuan dan target yang ingin diraih oleh organisasi baik dalam jangka waktu tertentu maupun secara keseluruhan, dan bagaimana cara untuk mencapainya. Tahap ini sangat penting dilakukan oleh karyawan, karena perencanaan ini dipakai sebagai pedoman dalam untuk mencapai tujuan organisasi. 2) *Monitoring*, perencanaan yang sudah disusun perlu dipantau penerapannya dengan aktivitas *monitoring*. Tujuannya adalah untuk memastikan aktivitas yang dijalankan sesuai rencana. Sehingga jika timbul permasalahan, segera *supervisor* dapat mengambil langkah penyelesaiannya. Bisa jadi *supervisor* akan melakukan penyesuaian terkait kondisi yang dinamis yang akan mengubah perencanaan. 3)

Reviewing, memastikan tujuan organisasi yang ditetapkan sejak awal bisa tercapai dengan baik. Dalam tahap ini karyawan dilibatkan secara aktif sehingga karyawan termotivasi untuk memberikan seluruh kemampuannya dalam menjalankan pekerjaannya. Pada akhirnya, baik kinerja karyawan maupun organisasi menjadi meningkat. 4) *Rewarding*, apresiasi dari organisasi untuk karyawan atas kinerja baiknya patut diganjar dengan penghargaan yang layak. Hal ini untuk memastikan keberlanjutan kinerja positif karyawan. Jika tidak, karyawan akan merasa demotivasi, bahkan tidak tertutup kemungkinan karyawan akan mencari tempat kerja yang lebih baik. Berbagai cara bisa dilakukan organisasi sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawannya: kenaikan jenjang karier, kenaikan gaji, bonus, liburan, fasilitas kendaraan dinas, misalnya.

Selain ketiga tujuan tersebut di atas, penilaian kinerja juga diharapkan dapat meningkatkan hal-hal sebagai berikut.

1. Kinerja berkelanjutan,
2. Keterikatan karyawan terhadap organisasi,
3. Semangat kerja karyawan,
4. Mengembangkan kemampuan dan kapasitas karyawan,
5. Meningkatkan kepuasan kerja,
6. Mengembangkan hubungan kerja yang komunikatif dan inklusif.

Seven People Priorities for The New Realities

Kerangka konsep ‘Tujuh karyawan diprioritaskan untuk realita baru’ dikembangkan oleh Boston Consulting Group (BCG, 2020). BCG memandang wabah Covid-19 utamanya memicu krisis sosial, mengancam kehidupan dan kesejahteraan komunitas secara. Masyarakat kini lebih membutuhkan kolaborasi untuk melindungi kehidupan dan kesehatan masyarakat, mengelola implikasi jangka menengah, dan mencari solusi jangka panjang.

Banyak negara berangsur melonggarkan tindakan pembatasan sosial ketat. Konsumen mulai memiliki pandangan yang lebih optimis dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk

bergerak. Karenanya prioritas orang yang jelas muncul—termasuk pekerjaan 'cerdas' dari rumah dengan efisien biaya dan tenaga kerja yang lebih fleksibel. Saat perusahaan mulai mengakselerasi produktivitas, maka perlu dipastikan karyawannya kembali bekerja dengan aman untuk memenuhi permintaan bisnis, dan tenaga kerja yang lebih fleksibel akan dibutuhkan.

BCG mengelaborasi kondisi Covid-19 dan kondisi baru dengan sebutan 'the new reality' dalam Gambar 1, berikut.

Gambar 1. Prioritas Akselerasi Karyawan Akibat Pandemi Covid 19



Sumber: *Boston Consulting Group (2020)*

Sehingga perusahaan perlu memprioritaskan karyawan dengan tujuh kriteria agar dapat merespon tuntutan kapasitas pada realita baru. Ketujuh kriteria tersebut dalam Gambar 2, berikut.

Gambar 2. Tujuh Karyawan Diprioritaskan untuk Realita Baru



Sumber: *Boston Consulting Group (2020)*

METODE PENELITIAN

Studi ini merupakan riset analisis yang menurut Kothari (2012), penelitian semacam ini menggunakan informasi yang telah tersedia dan menganalisisnya untuk membuat analisis kritis berdasarkan teori-teori yang ada. Riset ini

menganalisis penilaian kinerja karyawan di sektor pariwisata terkait dengan pandemi Covid-19 dengan menggunakan konsep *Seven People Priorities for The New Realities* yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group (2020).

Informasi *online* dikumpulkan terkait dampak pandemi terhadap sektor pariwisata yang pada gilirannya berpengaruh pada kinerja dan produktivitas karyawan. Kemudian informasi tersebut diklasterisasi dengan menggunakan kerangka konsep BCG tersebut di atas. Sehingga tersusunlah matriks penilaian kinerja produktivitas karyawan terdampak pandemi Covid-19 di sektor pariwisata.

Hasil analisis berupa matriks ini berkontribusi pada persiapan sektor pariwisata dalam mengantisipasi kinerja dan produktivitas karyawannya dalam masa normal baru pascapandemi. Para pelaku industri pariwisata dapat menggunakan matriks ini untuk mengukur kinerja karyawannya pada masa realita baru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan kinerja karyawan sejatinya menyelaraskan tujuan masing-masing karyawan dengan memfasilitasi komunikasi secara inklusif dan efektif atas tujuan strategis serta operasional. Penelitian menunjukkan korelasi signifikan antara implementasi manajemen kinerja dengan peningkatan produktivitas.

Hartono & Rahadi (2021) melakukan penelitian atas produktivitas karyawan pada masa pandemi. Hasilnya kinerja karyawan yang bekerja dari rumah pada masa pandemi Covid-19 ini menurun secara signifikan. Penurunan kinerja karyawan mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan, lalu secara agregat performa organisasi menjadi tidak optimal.

Manajemen hotel merasa kinerja karyawan menurun di awal pandemi. Penurunan tersebut terlihat dari karyawan yang mengeluh dan meminta *update* terkait



keberlangsungan hotel selama masa pandemi. Menurunnya kinerja disebabkan oleh banyaknya pemberitaan yang beredar dan ketidakjelasan dari kebijakan pemerintah juga karena pihak hotel sendiri tidak siap menghadapi kondisi ini. Kondisi yang tidak jelas ini juga menyebabkan tingkat okupansi turun signifikan karena rata-rata tamu yang masuk hanya 1—2 orang per minggu.

Kondisi ini juga disebabkan karena hotel bintang dua belum memiliki *roadmap* untuk membuat perencanaan dalam pengendalian krisis. Penurunan jumlah karyawan juga disebabkan oleh pemotongan gaji hingga sekitar 30%. Manajemen hotel juga memberhentikan beberapa karyawannya yang membuat karyawan yang tersisa khawatir sehingga tidak dapat melakukan pekerjaan mereka dengan hasil terbaik. Manajemen melakukan diskusi terbuka untuk memberikan penjelasan tentang kondisi hotel kepada karyawannya. Pihak hotel menyadari sepenuhnya bahwa pihaknya tidak dapat menjamin kompensasi dan fasilitas yang maksimal selama masa pandemi Covid-19 bagi karyawannya.

Hotel hanya berharap dapat bertahan dan protokol kesehatan karyawan tetap diterapkan untuk melindungi kondisi aman karyawannya di tempat kerja. Salah satu upaya yang dilakukan pihak hotel di masa pandemi ini adalah dengan membuka layanan jangka pendek untuk pasangan. Layanan ini membuka peluang bagi pengunjung hotel untuk menerima wisatawan lokal sehingga keberlangsungan hotel dan karyawannya tetap terjaga (Prasetyanti et al, 2020).

Permasalahan yang dihadapi oleh pelaku industri pariwisata dalam realita baru perlu direpson oleh perusahaan dengan memprioritaskan karyawan dengan tujuh kriteria. Pembahasan menggunakan kerangka *Seven People Priorities for The New Realities* dalam matriks berikut.

Khusus dalam masa pandemi Covid-19, organisasi perlu memikirkan strategi agar

penurunan kinerja tersebut diatas menjadi tidak terlalu dalam. Beberapa cara patut untuk dipertimbangkan oleh organisasi sebagai berikut.

Kriteria	Pertanyaan Pengarah	Aplikasi pada Sektor Pariwisata
Kerja cerdas	Praktik kerja cerdas mana yang akan tetap ada setelah krisis? Bagaimana kita dapat mengoptimalkan keselamatan, produktivitas, dan efektivitas sambil mewujudkan penghematan biaya?	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk menghadapi kondisi Krisis kita perlu menyiapkan <i>calendar of event</i> atau kalender even nusantara (KEN) dalam pola 360 derajat - Terinternalisasinya pola keseharian dan kebiasaan baru yang mengkedepankan CHSE (<i>Cleanliness, Healthiness, Safety, Environment</i>) dapat mengoptimalkan Kesehatan, produktivitas dan efektifitas.
Sehat fisik dan mental	Bagaimana kita memastikan keselamatan karyawan? Bagaimana kita dapat mengelola peningkatan stres dan membuat model kerja berkelanjutan?	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk memastikan keselamatan karyawan maka harus dilakukan vaksinasi secara menyeluruh dan menjalankan Protokol Kesehatan ketat. - Untuk mengelola stress dan model kinerja berkelanjutan maka <i>value chain</i> harus dapat diperbaiki di dalam pelaksanaannya.
SDM fleksibel	Bagaimana kita menerjemahkan tuntutan bisnis yang berubah menjadi penyesuaian tenaga kerja yang dinamis?	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan sistem kerja <i>Work From Home, remote working dan gig economy</i> dengan menggunakan <i>agile operating model</i> sehingga dapat menerjemahkan tuntutan bisnis yang dinamis.
Skil dan Talenta baru	Bagaimana kita dapat dengan cepat meningkatkan dan melatih kembali bakat kita sejalan dengan perubahan cara kerja dan permintaan bisnis?	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk dapat meningkatkan <i>skill</i> dan talenta yang sesuai kebutuhan bisnis maka dilakukan pelatihan melalui media <i>online</i> seperti bahasa Inggris dan kemampuan <i>Hospitality</i>.
Kepemimpinan	Apa yang telah kita pelajari tentang kemampuan kepemimpinan perusahaan kita dalam krisis ini dan bagaimana kita dapat mempersiapkannya untuk masa depan?	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk dapat menghadapi krisis maka dibutuhkan sosok pemimpin yang tangguh yang memiliki kemampuan komunikasi efektif, memahami perubahan lingkungan dan <i>quick response</i> terhadap tantangan perubahan
Budaya perusahaan berbasis tujuan	Apa yang diajarkan krisis kepada kita tentang tujuan dan budaya organisasi kita dan bagaimana kita harus membentuknya untuk masa depan?	<ul style="list-style-type: none"> - Krisis mengajarkan kita untuk siap dalam menghadapi segala tantangan di masa depan, dengan adanya kebijakan <i>social distancing</i> maka perusahaan harus terus berinovasi dan pengambilan risiko sebagai pijakan dalam karakteristik budaya organisasi
Organisasi Bionik	Bagaimana kita dapat dengan cepat menyederhanakan model operasi kita untuk mempersiapkan realitas baru?	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan teknologi di mana organisasi sudah menggunakan tenaga manusia dan mesin, seperti di hotel, resepsionis tetap menggunakan tenaga manusia sedangkan proses <i>booking</i> dan <i>check-in</i> hotel digantikan oleh mesin atau <i>room service</i> digantikan oleh <i>robot</i>.

1. Pelatihan dalam jaringan (*online*)

Pelatihan secara *online* dapat ditekankan kepada karyawan selama masa pandemi. Beberapa contoh pelatihan *online* pada sektor pendidikan. Proses pembelajaran *online*, tentu memerlukan keterampilan penyampaian materi secara digital, maka perlu pelatihan bagi guru-guru secara online. Contoh lainnya pelatihan *online* bisa dilakukan pada sektor jasa keuangan, misalnya tutorial penyusunan laporan keuangan.

2. Pembagian tugas saat jumlah karyawan terbatas.

Pengurangan karyawan (Pemutusan Hubungan Kerja/PHK) tidak terelakkan dalam masa pendemi ini sehingga jumlah karyawan menjadi terbatas. Beban kerja karyawan menjadi berlipat, karena harus melakukan pekerjaan yang ditinggalkan oleh karyawan yang terkena PHK. Contohnya, seorang



sekretaris di perusahaan jasa perkapalan, harus melakukan rekapitulasi inventori suku cadang kapal, yang sebelumnya dilakukan oleh rekan kerjanya yang terkena PHK.

3. Mengoptimalkan pekerjaan.

Konsekuensi dari penerapan kerja dari rumah (WFH) adalah pemanfaatan teknologi digital, agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Karenanya, organisasi perlu mengalokasikan anggaran untuk pengembangan infrastruktur ICT (*Information Communication and Technology*). Hal ini agar optimalisasi pekerjaan tetap terjaga, meskipun karyawan bekerja dari ruma. Misalnya, bagian pemasaran bisa menggunakan instrumen-instrumen pemasaran digital dengan memanfaatkan kanal sosial media: Instagram, Facebook, Youtube, Tiktok, dan kanal media lainnya.

Penggunaan aplikasi digital yang membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya, perlu difasilitasi oleh organisasi. Tujuannya dengan segala keterbatasan dalam masa pandemi dapat dikompensasi dengan penggunaan teknologi. Sehingga kinerja dan produktivitas karyawan dapat terjaga.

Manajemen kinerja tetap sangat dibutuhkan di berbagai organisasi bahkan semakin penting dalam kondisi pandemi dengan pola kerja *work from home*. Jadi, proses evaluasi kinerja memainkan peran penting sebagai alat kendali manajemen organisasi terhadap karyawannya meski tidak bekerja di kantor.

Penilaian kinerja karyawan dalam masa pandemi secara prinsip tidak berubah. Namun, manajemen organisasi perlu melakukan beberapa penyesuaian agar kinerja dan produktivitas karyawan tidak turun. Sehingga, ketika situasi pandemi membaik bahkan berakhir, organisasi telah siap dengan sistem atau cara kerja yang telah mengakomodasi perkembangan teknologi digital. Pada akhirnya, organisasi siap berkompetisi dalam lingkungan kerja yang baru.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Penilaian kinerja dan produktivitas karyawan terdampak Covid-19 pada sektor pariwisata perlu memprioritaskan karyawan dengan tujuh kriteria agar dapat merespon tuntutan kapasitas pada realita baru. Tujuh kriteria yang mesti dimiliki karyawan untuk diprioritaskan dalam menghadapi realita baru dalam industri pariwisata adalah 1) kemampuan kerja cerdas untuk menekan biaya; 2) kesehatan fisik dan mental; 3) sumber daya manusia yang fleksibel; 4) memiliki keterampilan dan talenta dalam ekosistem pembelajaran baru; 5) kepemimpinan yang berempati; 6) budaya dan organisasi berbasis objektif; 7) organisasi yang ulet dan bionik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bersin2020. (n.d.).
- [2] Deloitte. (2020). How to reduce the pandemic impact on employees. *April*, 1. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/human-capital/articles/impact-of-covid-19.html>
- [3] Hartono, A., & Rahadi, D. R. (2021). Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 16–21. <https://doi.org/10.38043/jmb.v18i1.2728>
- [4] KADIN. (2021). *KADIN - Kamar Dagang dan Industri Indonesia | Sektor Pariwisata Rugi 10 Triliun Akibat Pandemi Covid-19*. Retrieved from <https://www.kadin.id/news-event/news-detail/1474/sektor-pariwisata-rugi-10-triliun-akibat-pandemi-covid-19>
- [5] McGregor, J. (2020). Performance reviews during the pandemic - The Washington Post. *Washington Post*, 2–4. Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/road-to-recovery/2020/10/19/performance-reviews-changes-pandemic/>



- [6] Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working From Home Phenomenon As an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(1), 13. <https://doi.org/10.20473/tijab.v4.i1.2020.13-21>
- [7] Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- [8] Perspectives, B. C. G. (2020). *COVID-19*. (May).
- [9] Prasetyanti, L. I., Adi, P. H., & ... (2020). Employee's Performance in Service Sector during Covid-19 Pandemic (Study towards Service Sector in Central Java Province). *Sustainable Competitive ...*, 325–335. Retrieved from <http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/view/1928>
- [10] Rodríguez-Antón, J. M., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2020). COVID-19 impacts and recovery strategies: The case of the hospitality industry in Spain. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12208599>
- [11] World Travel & Tourism Council. (2020). Latest research from WTTC shows a 50% increase in jobs at risk in Travel & Tourism. *World Travel & Tourism Council*, (March), 1. Retrieved from <https://wtcc.org/News-Article/Latest-research-from-WTTC-shows-a-50-percentage-increase-in-jobs-at-risk-in-Travel-and-Tourism>
- [12] (<https://ekonomi.bisnis.com/read/20210723/12/1421073/begini-strategi-sandiaga-pulihkan-sektor-pariwisata>)
- [13] (<https://chse.kemenparekraf.go.id/>)
- [14] (<http://new.widyamataram.ac.id/content/news/pariwisata-indonesia-pasca-covid-19-dan-strategi-new-normal#.YeJiXdVByM8>)
- [15] (<https://glints.com/id/lowongan/gig-economy-adalah#.YeJo29VByM8>)
- [16] (<https://mediaindonesia.com/humaniora/436690/cakap-tingkatkan-kompetensi-bahasa-asing-dan-hospitality-sdm-pariwisata>)
- [17] (<https://yoursay.suara.com/kolom/2021/06/10/150500/sandiaga-uno-pemimpin-yang-tepat-dalam-memulihkan-pariwisata-indonesia>)



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN