

# Evaluasi Strategi Komunikasi Hotel Dalam Krisis Pandemi Covid-19 Berdasarkan Model *Change or Die*

Susilawati Belekubun

Program Studi Ilmu Komunikasi, Sekolah Tinggi Ilmu-Ilmu Sosial (STIS) Tual  
susilawatibelekubun@gmail.com



e-ISSN: 2987-811X

**MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin**

<https://ejournal.lumbungpare.org/index.php/maras>

Vol. 4 No. 1 Maret 2026

Page: 45-49

## **Article History:**

Received: 20-01-2026

Accepted: 28-01-2026

**Abstrak** : Pandemi Covid-19 menimbulkan krisis yang berdampak signifikan terhadap industri perhotelan, sehingga menuntut organisasi untuk melakukan adaptasi melalui strategi komunikasi yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi komunikasi Hotel Pacific Ambon dalam menghadapi krisis pandemi Covid-19 berdasarkan model *Change or Die*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap tujuh informan yang terdiri atas pimpinan, manajer, staf, dan karyawan hotel. Analisis data dilakukan dengan mengacu pada tiga tahapan model *Change or Die*, yaitu *relate*, *repeat*, dan *reframe*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi Hotel Pacific Ambon pada tahap *relate* berfokus pada pembangunan relasi dan kepercayaan melalui komunikasi yang terbuka dan empatik. Pada tahap *repeat*, strategi komunikasi diwujudkan melalui konsistensi dan pengulangan pesan terkait kebijakan serta prosedur operasional selama pandemi. Sementara itu, pada tahap *reframe*, manajemen membingkai ulang krisis sebagai tantangan bersama yang menuntut adaptasi dan kerja sama seluruh anggota organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat relevansi model *Change or Die* sebagai kerangka evaluasi strategi komunikasi organisasi dalam situasi krisis, khususnya pada sektor perhotelan.

**Kata Kunci** : Strategi Komunikasi; Komunikasi Krisis; *Change Or Die*; Pandemi Covid-19; Perhotelan

## **PENDAHULUAN**

Pandemi Covid-19 menjadi krisis global yang tidak hanya berdampak pada sektor kesehatan, tetapi juga memicu disrupsi serius pada sektor ekonomi, termasuk industri perhotelan. Kebijakan pembatasan sosial, penutupan akses transportasi, serta perubahan perilaku masyarakat dalam melakukan perjalanan menyebabkan penurunan tingkat hunian hotel secara signifikan di berbagai daerah di Indonesia.

Kondisi ini menempatkan industri perhotelan pada situasi krisis yang menuntut kemampuan adaptasi organisasi secara cepat dan tepat.

Dalam situasi krisis, komunikasi organisasi memegang peranan strategis sebagai instrumen utama dalam menjaga keberlangsungan operasional dan kepercayaan publik (Coombs, 2015). Strategi komunikasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat untuk membangun relasi, mengelola persepsi, serta mengarahkan perubahan perilaku internal dan eksternal organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi hotel dalam merancang dan menerapkan strategi komunikasi yang adaptif menjadi faktor penentu dalam menghadapi tekanan akibat krisis pandemi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sektor perhotelan merespons pandemi Covid-19 melalui penyesuaian operasional, penerapan protokol kesehatan, serta pemanfaatan media digital sebagai saluran komunikasi utama (Coombs, 2015; Cornelissen, 2020). Namun demikian, sebagian besar studi tersebut masih bersifat deskriptif dan belum secara eksplisit mengevaluasi strategi komunikasi organisasi menggunakan kerangka teori perubahan yang sistematis. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini secara eksplisit mengevaluasi strategi komunikasi organisasi menggunakan kerangka teori perubahan *Change or Die*.

Model *Change or Die* yang dikemukakan oleh Deutschman (2007) menekankan tiga tahapan kunci dalam proses perubahan, yaitu *relate* (membangun relasi dan dukungan), *repeat* (pengulangan praktik baru secara konsisten), dan *reframe* (pembingkai ulang cara berpikir dan bertindak). Model ini memberikan kerangka analitis yang komprehensif untuk mengevaluasi bagaimana organisasi merespons tekanan eksternal melalui strategi komunikasi dan perubahan perilaku kolektif.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini berfokus pada evaluasi strategi komunikasi yang diterapkan oleh Hotel Pacific Ambon dalam menghadapi krisis pandemi Covid-19. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi strategi komunikasi Hotel Pacific Ambon berdasarkan model *Change or Die* serta memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam kajian komunikasi organisasi dan komunikasi krisis.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus (Moleong, 2017; Sugiyono, 2019). Objek penelitian adalah Hotel Pacific Ambon. Informan penelitian ditentukan secara purposive dan berjumlah tujuh orang, dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung informan dalam pelaksanaan strategi komunikasi selama masa krisis. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip *data saturation*.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan model *Change or Die* sebagai kerangka analisis yang mencakup tahapan *relate*, *repeat*, dan *reframe*. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Strategi Komunikasi Pada Tahap *Relate*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hotel Pacific Ambon menerapkan strategi komunikasi relasional yang menekankan keterbukaan, empati, dan keterlibatan karyawan sebagai fondasi perubahan organisasi selama krisis pandemi Covid-19. Manajemen secara aktif membangun komunikasi dua arah melalui pertemuan internal, diskusi informal, serta penyampaian informasi yang transparan terkait kondisi perusahaan. Pola komunikasi ini bertujuan untuk menumbuhkan rasa saling percaya dan mengurangi kecemasan karyawan di tengah ketidakpastian situasi pandemi.

Temuan ini sejalan dengan konsep *relate* dalam model *Change or Die*, yang menekankan pentingnya hubungan emosional dan dukungan sosial dalam mendorong perubahan perilaku organisasi (Deutschman, 2007). Selain itu, strategi tersebut juga mendukung temuan Coombs (2015) yang menyatakan bahwa kepercayaan dan keterlibatan karyawan merupakan faktor kunci dalam efektivitas komunikasi krisis. Dengan adanya komunikasi yang terbuka dan empatik, karyawan lebih siap menerima kebijakan dan perubahan yang diterapkan manajemen selama masa krisis.

### Strategi Komunikasi Pada Tahap *Repeat*

Pada tahap *repeat*, strategi komunikasi Hotel Pacific Ambon diwujudkan melalui konsistensi dan pengulangan pesan terkait kebijakan operasional, protokol kesehatan, serta penyesuaian sistem kerja selama pandemi. Informasi tersebut disampaikan secara berulang melalui berbagai saluran komunikasi internal, seperti briefing kerja, pengumuman tertulis, dan komunikasi langsung antara atasan dan bawahan. Pengulangan pesan ini berfungsi untuk memastikan bahwa setiap karyawan memahami dan menerapkan kebijakan secara seragam.

Strategi ini mencerminkan tahapan *repeat* dalam model *Change or Die*, yang menekankan bahwa perubahan perilaku tidak cukup dilakukan sekali, tetapi memerlukan penguatan berkelanjutan melalui komunikasi yang konsisten (Deutschman, 2007). Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsistensi komunikasi membantu membentuk kebiasaan kerja baru dan meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap prosedur yang ditetapkan, sehingga mendukung keberlangsungan operasional hotel di tengah krisis.

### Strategi Komunikasi Pada Tahap *Reframe*

Pada tahap *reframe*, manajemen Hotel Pacific Ambon membingkai ulang krisis pandemi Covid-19 bukan semata sebagai ancaman, melainkan sebagai tantangan bersama yang menuntut adaptasi, solidaritas, dan kerja sama seluruh anggota organisasi. Krisis dikomunikasikan sebagai momentum untuk memperkuat ketahanan organisasi dan meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Strategi pembedingkaian ulang ini membantu karyawan memaknai perubahan secara lebih positif dan rasional, sehingga mengurangi resistensi terhadap kebijakan baru. Temuan ini sejalan dengan pandangan Cornelissen (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berperan penting dalam membentuk makna dan persepsi individu terhadap perubahan. Dengan melakukan reframing, manajemen berhasil mengarahkan cara berpikir karyawan agar melihat perubahan sebagai kebutuhan organisasi, bukan sebagai beban semata.

## Sintesis Pembahasan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga tahapan dalam model *Change or Die—relate, repeat, dan reframe*—diterapkan secara saling berkaitan dalam strategi komunikasi Hotel Pacific Ambon selama krisis pandemi Covid-19. Pendekatan komunikasi yang relasional, konsisten, dan berorientasi pada pembentukan makna terbukti mendukung proses adaptasi organisasi dalam situasi krisis.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi komunikasi Hotel Pacific Ambon dalam menghadapi krisis pandemi Covid-19 dapat dievaluasi secara sistematis melalui model *Change or Die*. Penerapan tahapan *relate, repeat, dan reframe* terbukti saling berkaitan dan berperan penting dalam mendukung proses adaptasi organisasi, khususnya dalam membangun kepercayaan karyawan, memperkuat konsistensi perilaku kerja, serta membentuk pemaknaan bersama terhadap krisis yang dihadapi.

Secara teoretis, temuan penelitian ini memperkuat relevansi model *Change or Die* sebagai kerangka analisis strategi komunikasi organisasi dalam situasi krisis. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi industri perhotelan dalam merancang strategi komunikasi krisis yang menekankan komunikasi relasional, konsistensi penyampaian pesan, serta pembingkai makna krisis sebagai proses adaptasi kolektif untuk menjaga keberlangsungan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Azhar, I. N., Laksana, A., Fajarwati, N. K., & Fitrianti, R. (2025). Strategi komunikasi korporat: Membangun loyalitas karyawan, citra perusahaan, dan manajemen krisis. *Journal of Media and Communication*, 1(3), 72–75. <https://doi.org/10.62379/jmc.v1i3.274>
- [2] Bella, Y., & Surasmi, R. (2025). Strategi komunikasi public relations Hotel Four Points Bandung dalam menghadapi krisis COVID-19. *Media Bina Ilmiah*, 18(8), 1–15. <https://doi.org/10.33758/mbi.v18i8.737>
- [3] Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [4] Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (6th ed.). London: Sage Publications.
- [5] Deutschman, A. (2007). *Change or Die: The Three Keys to Change at Work and in Life*. New York, NY: HarperCollins.
- [6] Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. A. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102778. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102778>
- [7] Kartikawati, D., Ariyanti, D. M., & Purnomo, P. (2025). Corporate crisis communication in the age of social media: Strategic adaptation and public engagement. *Indonesian Journal of Social Science and Education*, 1(3), 50–65. <https://doi.org/10.62567/ijosse.v1i3.1016>
- [8] Kriyantono, R. (2014). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana.

- [9] Liu-Lastres, B., Wen, H., & Okumus, F. (2023). Examining employees' affective and behavioral responses to internal crisis communication in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103494. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103494>
- [10] Liu-Lastres, B., Wen, H., & Okumus, F. (2024). Exploring the impacts of internal crisis communication on tourism employees: Insights from a mixed-methods study. *Tourism Management*, 100, Article 104796. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104796>
- [11] Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [12] Riyadi, A., Leonandri, D. G., & Jamaluddin, M. R. (2024). Crisis management, reputation, and performance of upscale hotels in the post-COVID-19 crisis. *European Proceedings*, 1–14. (Proseding internasional industri perhotelan & krisis).
- [13] Sari, F. F., Bakti, I., & Perbawasari, S. (2025). Strategi komunikasi krisis PT Telkom dalam mempertahankan reputasi perusahaan akibat gangguan jaringan internet di Kabupaten Merauke. *Sospol*, 11(2), 207–222. <https://doi.org/10.22219/jurnalsospol.v11i2.39884>
- [14] Satlita, L. (2015). Strategi komunikasi dalam menangani krisis organisasi. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 5(2), 1–12. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v5i2.3847>
- [15] Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [16] Wartono, T., Tahalele, O., Santosa, S., Iswanto, J., Sukaesih, A., & Munandar, H. (2024). Strategi komunikasi krisis dalam mengelola isu sensitif dalam bisnis atau organisasi. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(3), 1–10. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.31440>