

Strategi Bertahan Pada Masa Pandemi Covid-19 di Ancak Restaurant

I Gusti Agung Mirah Sanjiwani

Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional, mirahsanjiwani@ipb-intl.ac.id

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 memberikan dampak yang sangat besar bagi usaha pariwisata di Bali. Usaha-usaha ini memerlukan strategi yang tepat di tengah dampak yang telah dialami. Ancak restaurant sebagai salah satu restoran di Hotel Mercure Bali Legian telah berupaya menyusun strategi untuk tetap dapat bertahan pada masa pandemi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak dan strategi yang dirancang oleh pengelola restoran untuk bertahan pada masa pandemi Covid-19. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan cara melakukan wawancara secara terstruktur dan studi pustaka. Beberapa perubahan yang terjadi pada kegiatan operasional di Ancak Restaurant meliputi jam layanan, porsi makanan, gaji karyawan, pemutusan hubungan kerja dan pelayanan yang kurang maksimal. Strategi yang dilakukan oleh pengelola restoran untuk dapat bertahan pada masa pandemi adalah dengan menerapkan protokol kesehatan, membuat kebijakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, melakukan penghematan biaya operasional, dan merancang promosi yang tepat. Kebijakan promosi yang telah dilakukan masih belum cukup maksimal, sehingga diharapkan bentuk promosi lebih menarik dan sesuai biaya agar dapat meningkatkan kunjungan tamu.

Kata Kunci: Strategi, Manajemen, Restoran

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic was giving huge impact on tourism business in Bali. These efforts require the proper strategy of the impacts that have been experienced. Ancak Restaurant as one of the restaurants at the Mercure Bali Legian Hotel has been trying to develop a strategy to survive during the pandemic. This study aims to analyze the impact and strategies designed by restaurant management to survive the Covid-19 pandemic. The qualitative approach is carried out by conducting structured interviews and literature studies. Changes has been occurred in operational activities at Ancak Restaurant include operational hours, food portions, employee salaries, laid off of employment and lack of service. The strategy taken by restaurant management to survive during the pandemic is to implement health protocols, regulation in human resources, operational cost savings, and design appropriate promotions. The promotion policy implemented in the restaurant is need to be improved, then in the future it will be more attractive and appropriate to the cost in order to increase number of guest visit to the restaurant.

Keywords: Strategy, Management, Restaurant

Naskah diterima: 19 Jan 2022, direvisi: 15 Feb 2022, diterbitkan: 15 Mar 2022

PENDAHULUAN

Virus Covid-19 menyebabkan kelumpuhan pada berbagai bidang di berbagai daerah, termasuk pariwisata di Bali. Kedatangan wisatawan ke Bali menurun secara drastis selama pandemi Covid-19, yaitu hanya 43 kunjungan wisatawan mancanegara mulai Januari sampai Juni 2021 (kompas.id, 2021). Penurunan kunjungan wisatawan tersebut tentu berpengaruh terhadap tingkat hunian kamar di seluruh hotel yang ada di Bali. Tingkat hunian kamar pada hotel berbintang di Bali tercatat hingga akhir Oktober 2021 sebesar 17,73% (bali.bps.go.id, 2021). Hal ini membuat banyak hotel menyusun berbagai rencana agar dapat beroperasi secara maksimal dalam situasi pandemi ini.

Promosi melalui media online merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pihak hotel. Promosi melalui berbagai platform digital seperti Instagram dan Facebook menjadi sangat diminati. Kedua platform ini memanfaatkan penggunaan video dengan konten menarik digunakan sebagai media promosi atau pengiklanan, di mana hal tersebut akan sangat berdampak pada omset penjualan dan produk yang dimiliki agar makin dikenal banyak orang. Kegiatan promosi terutama produk kamar hotel di Bali dilakukan dengan menerapkan program Pay Now Stay Later, Pay 2 Stay 3, dan Work From Hotel (Nuruddin, dkk, 2020; Parantika dan Juliandra, 2021). Berbagai flyer promosi dalam bentuk gambar maupun video dilakukan oleh hotel-hotel di Bali untuk meningkatkan hunian kamar.

Penurunan tingkat hunian kamar yang diakibatkan dari berkurangnya jumlah kunjungan wisatawan akan berdampak pula pada penurunan pendapatan dari fasilitas-fasilitas lain yang ada di sebuah hotel. Sebuah hotel tidak hanya menyediakan jasa akomodasi untuk tamu menginap, melainkan juga disertai dengan fasilitas lain, seperti restoran, laundry, spa, dan kegiatan rekreasi.

Selain penjualan kamar hotel, makanan dan minuman yang ada di sebuah restoran yang berada di bawah manajemen hotel dapat menjadi sumber pendapatan yang dapat menunjang kegiatan operasional dalam hotel tersebut. Restoran tidak hanya menyajikan makanan dan minuman untuk tamu di dalam hotel, melainkan dapat menjual produk yang dimiliki ke tamu di luar hotel (open for public). Pendapatan restoran juga biasanya didapatkan dari adanya pemesanan kamar hotel dengan harga kamar yang sudah termasuk ke dalam sarapan (room include breakfast).

Legian dan Kuta menjadi salah satu kawasan pariwisata yang mengalami dampak pandemi Covid-19 yang cukup signifikan. Hal ini ditandai dari banyaknya art shop, restoran, dan toko di sepanjang jalan yang tutup. Kawasan ini juga merupakan salah satu kawasan yang banyak dibangun hotel berbintang. Ancak Restaurant merupakan salah satu restoran yang berada di bawah pengelolaan hotel Mercure Bali Legian yang memiliki kategori hotel bintang empat. Kegiatan operasional pada restoran ini berjalan normal sebelum pandemi Covid-19 memasuki Indonesia, hingga pada akhirnya tetap dapat beroperasi pada masa pandemi ini. Strategi yang dilakukan untuk dapat bertahan pada masa pandemi ini menjadi penting untuk diteliti, mengingat restoran ini memiliki banyak pesaing yang tidak hanya bersaing dengan restoran yang dikelola oleh hotel, namun juga restoran yang dikelola secara mandiri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak yang diakibatkan oleh pandemi dan strategi yang disiapkan dan diterapkan oleh manajemen restoran agar dapat bertahan pada masa pandemi Covid-19.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Manajemen

Terry dalam Sukarna (2011:3) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah pencapaian dari beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha

orang lain. Terry juga membagi fungsi manajemen menjadi empat fungsi, yaitu Planning (Perencanaan), Organizing (Pengorganisasian), Actuating (Pelaksanaan) dan Controlling (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.

1. Planning (Perencanaan)

Perencanaan merupakan pemilihan dan penghubungan fakta serta pembuatan perkiraan atau asumsi untuk masa yang akan datang dengan cara menggambarkan dan merumuskan beberapa kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil (Sukarna, 2011). Selain itu, dalam perencanaan terdapat proses menyusun strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan suatu organisasi dan tentunya membutuhkan sumber daya manusia (Fayol, 2013).

2. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mensinkronkan sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya fisik, dan sumber daya modal untuk mencapai suatu tujuan sebuah perusahaan (Fayol, 2013). Sinkronisasi antar sumber daya ini penting dilakukan untuk memperoleh manfaat yang lebih maksimal, di mana karyawan dapat memahami pekerjaan yang harus dikerjakan sebab sudah diorganisir oleh pimpinan yang memang ahli dalam hal manajemen.

Terry dalam Sukarna (2011: 46) mengemukakan tentang azas-azas organizing, yaitu :

- a. Tujuan
- b. Pembagian kerja
- c. Penempatan tenaga kerja
- d. Wewenang dan tanggung jawab
- e. Pelimpahan wewenang

3. Actuating (Pelaksanaan)

Pelaksanaan adalah mendorong anggota kelompok agar memiliki kehendak dan usaha yang keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas dan sesuai rencana serta

usaha sebuah organisasi (Sukarna, 2011). Sebuah tujuan dapat tercapai atau tidak bergantung pada bergerak atau tidaknya anggota kelompok, mulai dari tingkat bawah, menengah dan atas. Penggerakan tanpa planning tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, budget, standard, metode kerja, prosedur dan program (Sukarna, 2011: 82). Faktor-faktor yang diperlukan untuk penggerakan, yaitu:

- a. Kepemimpinan
- b. Sikap dan moral
- c. Komunikasi
- d. Insentif
- e. Pengawasan
- f. Disiplin

4. Controlling (Pengawasan)

Pengawasan berperan penting dalam manajemen untuk melihat kesesuaian pelaksanaan kerja dengan tujuan yang ingin dicapai. Planning, organizing, actuating dapat saja berjalan dengan baik, namun apabila pelaksanaan kerja tidak teratur, tertib dan terarah, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Menurut Terry dalam Sukarna (2011: 110), pengawasan dapat diartikan sebagai proses penentuan pencapaian yang sesuai dengan standar, penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan, dan apabila diperlukan dapat dilakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana dan selaras dengan standar. Selanjutnya, Terry dalam Sukarna (2011:116) mengemukakan proses pengawasan meliputi :

- a. Penentuan standar atau dasar pengawasan
- b. Pengukuran pelaksanaan
- c. Perbandingan pelaksanaan dengan standar
- d. Perbaikan penyimpangan dengan tindakan yang tepat

Pengertian Restoran

Restoran berasal dari bahasa Perancis ‘restaurer’ yang berarti “restorer of energy”

atau pengembalian energi (Barrows, Powers dan Reynolds, 2012). Berdasarkan Permen Pariwisata dan Ekonomi Kreatif No.11 Tahun 2014 restoran juga dapat didefinisikan sebagai suatu usaha yang menyediakan jasa makanan dan minuman lengkap dengan peralatan dan perlengkapan untuk proses pembuatan, penyimpanan dan penyajian di suatu tempat tetap yang tidak berpindah-pindah dengan tujuan memperoleh keuntungan atau laba. Menurut Marsum (2005), restoran dibagi menjadi beberapa bagian antara lain:

1. Grill room

Restoran ini menyajikan makanan dengan kualitas terbaik. Cara memasak dan penyajiannya menggunakan teknik yang dikenal dengan Flambe & Carving, yaitu makanan yang dipesan dimasak langsung dihadapan tamu dengan menggunakan flambee trolley atau gueridon.

2. Coffee shop

Ciri pelayanan dan penyajian makanan dilakukan secara cepat, makanan yang disajikan sudah diporsikan dari dapur langsung diatas piring dan kemudian disajikan kepada tamu yang mememesannya. Coffee shop biasanya buka selama 24 jam.

3. Supper Club

Tipe restoran ini umumnya lebih mengutamakan pertunjukan artis terkenal, baik nasional maupun internasional yang telah dikontrak oleh pihak hotel. Restoran menjadi fasilitas pelengkap untuk tamu yang ingin menikmati makanan pada tengah malam yang biasanya harga makanan sudah termasuk dalam satu paket dengan harga tiket masuk.

4. Specialty Restaurant

Restoran ini memiliki karakteristik tersendiri. Suasana, interior dan eksterior restoran serta makanan yang disajikan, bahkan mulai dari pakaian seragam, lebih cenderung menonjolkan ciri khas daerah atau negara dari mana makanan tersebut berasal.

5. Dining room

Restoran utama atau ruang makan yang biasa dijumpai disemua hotel, baik hotel

besar, hotel menengah maupun hotel kecil. Table set-up pada dining room biasanya menggunakan elaborate set-up dan suasananya formal.

6. Continental restaurant

Restoran ini lebih mengutamakan hidangan dari Eropa dengan penyajian makanan lengkap yakni mulai dari makanan pembuka (appetizer), sup (soup), makanan utama (main course), dan makanan penutup (dessert).

7. Cafeteria

Restoran yang menyajikan makanan dan minuman ringan, pada umumnya makanan sudah jadi dan pelayanan yang cepat. Saat ini, cafeteria lebih dikenal dengan istilah fast food. Makanan yang ditawarkan dipajang di atas counter sehingga tamu dapat memilih serta mengambil sendiri makanan yang sesuai dengan selera. Pembayaran dilakukan sesuai dengan makanan yang diambil.

8. A'la Carte restaurant

Suatu restoran yang telah diberi izin untuk menjual segala jenis makanan dengan banyak variasi. Pengunjung yang datang bebas memilih makanan sendiri sesuai dengan kemauan pengunjung akan tetapi setiap makanan yang dijual di restoran ini memiliki harga yang berbeda.

9. Table D'hote restaurant

Suatu restoran yang menjual makanan dengan cara menyajikan hidangan dengan lengkap, yaitu dengan menyajikan mulai dari menu pembuka hingga menu penutup dan di restoran ini harga paketan makanan sudah ditentukan.

Restoran Ancak yang merupakan bagian dari Hotel Mercure Bali Legian merupakan restoran yang menerapkan sistem A'la Carte untuk *breakfast* dan Table D'hote untuk *lunch* dan *dinner*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini merupakan suatu teknik yang mengartikan data yang telah dikumpulkan dan merekam berbagai

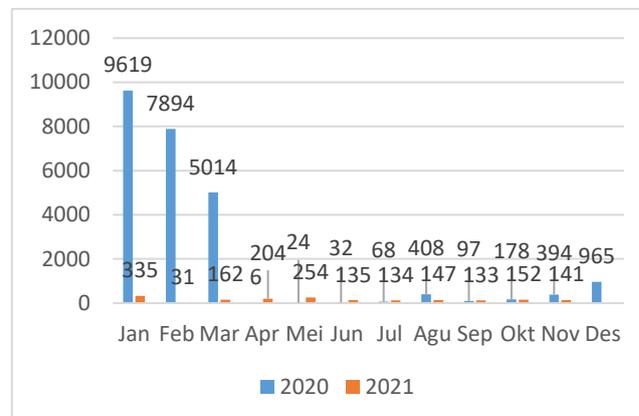
aspek situasi yang diteliti agar mendapatkan gambaran secara menyeluruh tentang keadaan sebenarnya (Kriyantono, 2007). Moleong (2010) juga mendefinisikan pendekatan ini sebagai sebuah metode untuk menganalisa data yang biasanya berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan dampak dan strategi yang digunakan manajemen Ancak Restaurant yang berada di bawah pengelolaan hotel Mercure Bali Legian untuk dapat bertahan pada masa pandemi Covid-19. Data kualitatif yang digunakan adalah hasil wawancara dengan Restaurant Manager dan Staff Food and Beverage (FB) Department yang dilakukan secara terstruktur menggunakan pedoman wawancara. Studi pustaka juga dilakukan untuk menunjang hasil wawancara, seperti informasi pada website dan membaca teori yang berkaitan dengan manajemen serta restoran. Pemilihan informan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan jabatan tertinggi dari restoran dan pihak yang banyak terlibat dalam kegiatan operasional di Ancak Restaurant. Data kuantitatif atau data berupa angka-angka dalam penelitian adalah berupa data kunjungan tamu ke restoran dalam 1 tahun terakhir, yaitu periode Januari 2020 (sebelum pandemi) hingga November 2021 (pada masa pandemi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Dampak Pandemi Covid-19 bagi Ancak Restaurant

Banyak perbedaan yang terjadi ketika pandemi Covid-19 masuk ke Indonesia. Pandemi yang berlangsung hampir dua tahun ini telah menyebabkan kondisi ekonomi daerah yang terkonsentrasi pada sektor pariwisata menjadi terpuruk (antaranews.com, 2021). Penutupan akses masuk bagi wisatawan sekaligus penutupan tempat wisata itu sendiri, telah menyebabkan terhentinya berbagai jenis usaha yang berafiliasi dengan pariwisata seperti perdagangan besar dan eceran, penyediaan akomodasi, makanan, dan minuman

(akmamin), industri pengolahan, industri jasa, hingga transportasi (kemenkeu.go.id, 2021). Salah satu hotel di kawasan Legian yang terkena dampak pandemi adalah Hotel Mercure Bali Legian.



Gambar 1 Kunjungan Tamu di Ancak Restaurant Tahun 2020-2021
Sumber : Data sekunder diolah, 2021

Penurunan tingkat hunian kamar yang terjadi di hotel memiliki dampak secara langsung juga terhadap jumlah kunjungan tamu ke restoran. Secara spesifik, dampak pandemi dalam kegiatan operasional di Ancak Restaurant terlihat sangat jelas antara tahun 2020 dan 2021. Gambar 1 menunjukkan bahwa sebelum pandemi Covid-19 yang dimulai pada bulan Januari 2020, tamu yang berkunjung masih cukup banyak dengan tingkat hunian kamar hotel yang mencapai 90% dalam satu hari. Penurunan terjadi sangat signifikan di bulan April dan mengalami naik turun setelahnya. Pada tahun 2021 restoran masih berusaha untuk tetap beroperasi dengan kondisi tamu yang tidak menentu, berbagai cara dilakukan untuk menarik perhatian tamu dengan memberikan potongan harga atau promo kepada pengunjung namun masih saja tidak terlalu ramai pengunjung. Kunjungan tamu paling banyak terjadi pada bulan Januari, yaitu mencapai angka 335 orang dan diikuti oleh kunjungan yang kembali mengalami peningkatan dan penurunan di bulan berikutnya. Kunjungan tamu pada masa pandemi didominasi oleh masyarakat lokal dan wisatawan domestik.

Sebelum masa pandemi, kegiatan operasional di Ancak Restaurant berjalan normal. Pada masa pandemi, banyak penyesuaian yang dilakukan oleh manajemen restoran mengingat pentingnya upaya pencegahan dari virus Covid-19. Adapun beberapa penyesuaian yang dilakukan oleh manajemen, yaitu :

- a. Perubahan Jam Layanan di Restoran
Perubahan tidak hanya terjadi pada penerapan protokol kesehatan pada pelayanan di restoran. Pengurangan jam kerja dan jam buka restoran juga disesuaikan karena terjadi pandemi ini. Ancak Restaurant biasanya melayani tamu yang ingin *breakfast*, *lunch* dan *dinner* dan buka dari pagi hingga pukul 23.00 Wita. Namun, selama pandemi, restoran hanya menyediakan layanan *breakfast* dan *lunch* untuk tamu yang menginap di hotel maupun dari luar hotel. Waktu *breakfast* dimulai dari pukul 06.30-10.30 Wita dan *lunch* mulai pukul 11.00-14.30 Wita
- b. Perubahan Porsi Makanan yang disajikan
Makanan yang disajikan pada saat *breakfast* atau *lunch* awalnya diberikan dengan porsi yang normal dan sesuai dengan standar yang berlaku di restoran. Namun, pada saat pandemi, porsi makanan yang disajikan sedikit berkurang. Hal ini berkaitan juga dengan harga *breakfast* sebelum pandemi yang mencapai Rp 80.000,- per orang menjadi Rp 50.000,- per orang. Menu yang disediakan saat *lunch* juga sangat terbatas karena keterbatasan bahan makanan yg di sediakan oleh bagian *kitchen*.
- c. Berkurangnya gaji karyawan
Penurunan jumlah kunjungan tamu ke restoran memberikan dampak yang cukup berarti kepada gaji karyawan. Gaji yang diperoleh menjadi lebih sedikit, bahkan bisa terjadi pengurangan mencapai 75% dari gaji pokok termasuk dengan jasa pelayanan.
- d. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja (PHK) di restoran ini dilakukan untuk karyawan dengan status tidak tetap/kontrak. Karyawan dengan status tersebut biasanya akan mengalami perpanjangan kontrak dengan masa tertentu. Pada masa pandemi, kontrak tersebut tidak diperpanjang oleh pengelola hotel apabila telah berakhir di tahun 2021. Namun, apabila pengelola hotel maupun restoran membutuhkan tenaga kerja, karyawan tersebut diberikan prioritas untuk bergabung kembali.

- e. Pelayanan yang kurang maksimal
Pemutusan hubungan kerja berikutnya berdampak pada berkurangnya jumlah karyawan, di mana hal ini akan sangat terasa saat tamu yg berkunjung itu mencapai kapasitas maksimal atau bahkan diadakan event yang mendadak. Staff yang dijadwalkan untuk bertugas hanya sedikit dan fasilitas yang terbatas. Hal ini membuat pelayanan yang diberikan menjadi kurang maksimal, sehingga terkadang tamu harus menunggu lama untuk menyajikan makanan atau minuman.

2. Strategi Bertahan pada Masa Pandemi Covid-19 di Ancak Restaurant

- a. Penerapan Protokol Kesehatan
Manajemen tetap mengawasi agar tamu yang berkunjung tetap menaati protokol kesehatan yang berlaku, misalnya untuk tamu grup akan diberikan jarak meja, di mana yang dulunya misal 1 meja bisa ditempati oleh 4 orang, pada masa pandemi ini dibatasi hanya 2 orang saja. Untuk pelayanan makanan yang berbentuk buffet juga diberikan jarak dan ditempatkan hand sanitizer di setiap meja. Manajemen telah mengikuti standar protokol kesehatan yang dianjurkan oleh pemerintah yang dimuat dalam aturan Kemenparekraf, yaitu dengan menerapkan protokol CHSE yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 ALLSafe Accor dan Sertifikat CHSE di Ancak Restaurant
Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2021

Penerapan protokol kesehatan dari pemerintah dibarengi dengan ALLSafe yang merupakan protokol yang disiapkan oleh Accor Group. Accor Group merupakan salah satu jaringan pengelolaan hotel berskala international yang mengelola lebih dari 5.100 hotel di 110 negara di dunia (group.accor.com, 2021) dan hotel Mercure Bali Legian berada di bawah naungan grup ini. Standar yang tertera pada memuat tentang semua disediakan pembersih, tisu dan masker untuk tamu, pembersihan dengan menggunakan disinfektan, pembatasan sosial atau *social distancing* di semua area umum, penyediaan hand sanitizer, dan pemberian pelatihan keselamatan dan kebersihan yang komprehensif (all.accor.com, 2021). *Sequence of service* atau pelayanan yang diberikan kepada tamu masih tetap sesuai dengan prosedur, hanya saja ada penyesuaian seperti harus menjaga jarak (*social distancing*), semua staff menggunakan hand glove, masker, face shield, dan sering mencuci tangan atau menggunakan hand sanitizer. Prosedur penampilan (*grooming*) pada pramusaji dapat dilihat pada Gambar 3. Manajemen juga menyiapkan masker untuk tamu apabila diperlukan.



Gambar 3 Penampilan pramusaji saat melayani tamu di Ancak Restaurant
Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2021

b. Kebijakan dalam bidang Sumber Daya Manusia

Bentuk strategi yang melibatkan sumber daya manusia mencakup pada upaya untuk menghabiskan cuti, melakukan training, dan membantu departemen lain seperti Engineering dan Security dalam menjalankan tugasnya.

Jadwal kerja karyawan sebelum pandemi adalah bekerja lima hari dan libur dua hari dengan jam kerja 9 jam. Namun, pada saat pandemi, karyawan di restoran mulai dari tingkat staff, supervisor hingga manajer dalam seminggu bekerja sekitar tiga sampai empat hari, selebihnya mereka mengambil cuti. Trainee disesuaikan jadwal kerjanya menjadi empat hari kerja dalam seminggu dengan durasi bekerja delapan jam dalam sehari.

Training diberikan kepada trainee dalam bentuk teori yang berkaitan dengan kegiatan operasional di restoran. Training dilakukan setiap hari Senin di meeting room hotel. Training ini dilakukan dengan tujuan untuk menambah wawasan tentang restoran dan hotel.

Memberikan bantuan di departemen Engineering atau Security umumnya dilakukan oleh staff dan trainee laki-laki. Bentuk bantuan yang diberikan sangat

mendasar, seperti membersihkan atau memperbaiki mesin kopi tentunya dengan diberikan penjelasan dan cara memperbaikinya terlebih dahulu oleh departemen Engineering. Bentuk dukungan yang dilakukan pada departemen Security adalah menjaga portal apabila ada tamu yang check-in atau check-out. Namun, umumnya pada bagian ini hanya berkisar antara 1-2 jam saja. Jadwal kerja bagi yang bertugas membantu kedua departemen ini hanya diberikan satu kali / satu hari saja dalam seminggu. Singkatnya durasi kerja tersebut bertujuan untuk membantu kedua departemen ini sebelum jadwal mereka bertugas.

- c. Penghematan biaya operasional
Pendapatan yang diperoleh restoran maupun fasilitas lain di dalam hotel menjadi tidak menentu di masa pandemi. Hal ini diakibatkan oleh jumlah kunjungan tamu yang tidak sebanyak sebelum masa pandemi. Pengelola hotel terutama restoran mengupayakan pengeluaran biaya operasional yang minim. Hal paling sederhana yang dilakukan pengelola restoran adalah dengan tidak menyalakan air conditioner di office FB Department. Meskipun demikian, hal tersebut bukan menjadi kendala besar bagi staff.
- d. Kebijakan Promosi
Promosi merupakan salah satu upaya yang paling penting dilakukan oleh pengelola restoran untuk dapat bersaing dan menjadi berbeda dengan restoran lain. Bentuk promosi yang dilakukan di restoran ini adalah dengan memberikan diskon atau potongan harga pada beberapa makanan dan minuman tertentu. Bentuk lainnya dilakukan dengan cara menurunkan harga breakfast, di mana pada awalnya harga breakfast untuk setiap orang adalah sebesar Rp 80.000,- dan saat pandemi mengalami penurunan harga menjadi Rp 50.000,- per orang. Kegiatan up-selling juga menjadi salah satu upaya yang dilakukan setiap pramusaji, yaitu dengan menawarkan makanan atau minuman yang dapat menarik tamu untuk menambah

pesanan sehingga dapat membantu meningkatkan pendapatan restoran.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penyebaran virus Covid-19 menyebabkan berbagai sektor usaha mengalami berbagai hambatan hingga mengakibatkan banyak perusahaan tidak beroperasi atau tutup. Sektor pariwisata di Bali juga merasakan dampak yang signifikan akibat pandemi yang berlangsung hampir dua tahun ini. Banyak usaha pariwisata di kawasan Sanur, Kuta, Tuban, Legian dan Ubud mengalami penyesuaian, baik dari protokol kesehatan bahkan hingga pemberhentian karyawan. Salah satu usaha pariwisata yang masih bertahan pada masa pandemi adalah Hotel Mercure Legian. Fasilitas dalam hotel ini seperti restoran, bar, spa dan lainnya juga berusaha menyusun berbagai strategi untuk dapat bertahan pada masa pandemi. Dampak pandemi covid-19 yang terjadi pada salah satu restoran, yaitu Ancak Restaurant meliputi perubahan jam layanan di restoran, perubahan porsi makanan yang disajikan, berkurangnya gaji karyawan, pemutusan hubungan kerja dan pelayanan yang kurang maksimal. Strategi yang dilakukan untuk dapat bertahan pada masa pandemi adalah penerapan protokol kesehatan, kebijakan dalam bidang sumber daya manusia, penghematan biaya operasional, dan kebijakan promosi. Promosi yang dilakukan oleh pengelola restoran tergolong cukup minim, diharapkan baik dari pengelola hotel maupun restoran agar dapat menyiapkan bentuk promosi yang dapat meningkatkan kunjungan tamu. Apabila kebijakan promosi menjadi lebih beragam, penelitian terkait efektivitas kebijakan promosi terhadap kunjungan tamu di restoran dapat dilakukan di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- All.accor.com. 2021. ALLsafe. Available from : <https://all.accor.com/indonesia/event/all-safe.id.shtml> (diakses pada 15 Desember 2021)
- Antaranews.com. 2021. Bangkitkan Pariwisata Bali dengan Mengendalikan Covid-19. Available from : <https://www.antaranews.com/berita/2545581/bangkitkan-pariwisata-bali-dengan-mengendalikan-covid-19> (diakses pada 15 Desember 2021)
- Bali.bps.go.id. 2021. Tingkat Penghunian Kamar Hotel Bintang Menurut Kelas di Provinsi Bali. Available from : <https://bali.bps.go.id/indicator/16/230/1/tingkat-penghunian-kamar-tpk-hotel-bintang-menurut-kelas-di-provinsi-bali.html> (diakses pada 15 Desember 2021).
- Barrows, C.W., Tom Powers dan Dennis Reynolds. 2012. *Introduction to Management in The Hospitality Industry* (Tenth Edition). New Jersey: Waley.
- Fayol, H. 2013. *General and Industrial Management*. Eastford : Martino Publishing
- Group.accor.com. 2021. Who We Are. Available from : <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/accor-in-brief> (diakses pada 15 Desember 2021)
- Kemenkeu.go.id. 2021. Bali Tetap Kuat di Tengah Pandemi. Available from : <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel-dan-opini/bali-tetap-kuat-di-tengah-pandemi/> (diakses pada 29 Desember 2021)
- Kompasiana.com. 2021. Peranan Instagram dan Facebook dalam Bisnis Online. Available from : <https://www.kompasiana.com/titasetyaningsih5910/60e7e37f06310e3478653482/peranan-instagram-dan-facebook-dalam-bisnis-online> (diakses pada 15 Desember 2021).
- Kriyantono, R. 2007. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana
- Marsum, A.W. 2005. *Restoran dan Segala Permasalahannya* (Edisi Empat). Yogyakarta: Andi.
- Moleong, L.J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Nuruddin, P.E. Wirawan, S. Pujiastuti, N.N.S. Astuti. 2020. Strategi Bertahan Hotel di Bali Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Kajian Bali*. Vol. 10 (2), 579–602
- Parantika, A. dan S. Juliandra. 2021. Kebijakan Promosi Selama Pembatasan Sosial Berskala Besar di The Sultan Hotel & Residence, Aryaduta Suites Semanggi dan Grandhika Iskandarsyah (The Policy of Promotion During the Large Scale Restriction at The Sultan Hotel and Residence, Aryaduta Suites Semanggi and Grandhika Iskandarsyah). *Toursim Scientific Journal*. Vol 6 (2), 239-250
- Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif No.11 Tahun 2014, Tentang Standar Usaha Restoran. Jakarta
- Sukarna. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Suryaningsih, I. dan I.G.A.O. Suryawardani. 2021. Strategi Bertahan Hotel Berbintang dalam Menghadapi Situasi Covid-19 di Kabupaten Badung, Bali. *Jurnal Kajian Bali*. Vol. 11 (2), 387-406

BIODATA PENULIS

I Gusti Agung Mirah Sanjiwani, S.Tr.Par., M.Par., adalah dosen DIII Perhotelan, Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional, Bali mulai tahun 2020. Ia menyelesaikan program sarjana terapan Program Studi Manajemen Bisnis Pariwisata pada tahun 2012 di Politeknik Negeri Bali. Kemudian, ia melanjutkan studi pada program Magister Kajian Pariwisata di Universitas Udayana pada tahun 2019. Tahun 2016 pernah bekerja di Hotel Fairmont Sanur Beach Bali sebagai Guest Service Agent. Ia pernah membantu menjadi surveyor penelitian yang berkaitan

dengan digital nomad tourism, corporate social responsibility pada usaha pariwisata, dan kualitas pelayanan daya tarik wisata. Ia tertarik dengan penelitian yang memiliki topik tentang digital tourism, community based-tourism dan tourism industry