

---

## Strategi Usaha Restoran pada Era Kebiasaan Baru: Studi Kasus Genius Café Vision dan Restoran Andrawina, Bali

I Nyoman Arcana <sup>\*1</sup>, I Nyoman Wiratnaya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen Tata Hidangan, Politeknik Pariwisata Bali

Jl. DharmawangsaKampial, Nusa Dua Bali, Telp: (0361) 773537

<sup>1</sup>arcananyoman@gmail.com, <sup>2</sup>inwiratnaya@gmail.com

\* Corresponding author

---

Received: September, 2021

Accepted November, 2021

Published: Desember, 2021

---

### Abstract

*Since the COVID-19 global pandemic, consumer behavior in restaurants has changed. The objectives of this study were: to determine the impact of the COVID-19 pandemic on restaurant businesses in Lebih Tourism Area, Bali and to formulate a survival strategy for restaurant managers in the area during the new normal era. The data for this study were collected by interviewing the manager of Genius Cafe Vision and the manager of the Andrawina Restaurant (Rumah Luwih) Gianyar. Andrawina Restaurant and Genius Café have designed a clear strategy to gain consumer trust, but during the Covid-19 pandemic, it is clear that differences in market segments significantly affect restaurant revenues. This study concludes that the COVID-19 Pandemic has caused the restaurant industry in the Lebih Tourism Area, Gianyar Regency to experience a significant decrease in income. Restaurants that are still operating on a limited basis continue to adapt operationally by reducing the types and variations of menus, implementing delivery service, reducing the opening hours, reducing the maximum number of visitors, reducing the number of staff, lowering selling prices, reduction of food portion sizes, changes in marketing strategies and implementation of health protocols in the restaurants. This study found that the strategy of restaurant managers in the Lebih Tourism Area in welcoming the new normal era is the "Defense Strategy" or "Survival Strategy" and "Closed Strategy" or "Closed and Decline Strategy".*

**Keywords:** restaurant strategy, restaurant operation, covid-19 pandemic, new normal

### Abstrak

*Semenjak WHO (World Healthy Organization) mengumumkan bahwa COVID-19 merupakan pandemi, perilaku konsumen di berbagai sektor bisnis berubah, termasuk pada industri restoran dan rumah makan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak wabah Pandemi Covid-19 bagi usaha restoran di Kawasan Pariwisata Lebih, Kabupaten Gianyar dan untuk merumuskan strategi bertahan bagi pengelola restoran di kawasan tersebut pada era kebiasaan normal baru. Sampel penelitian ini adalah pengelola Genius*

*Cafe Vision Gianyar dan pengelola restoran Andrawina (Rumah Luwih) Gianyar. Restoran Andrawina dan Genius Café Vision telah merancang strategi yang jelas untuk bisa meraih kepercayaan konsumen, namun di masa Pandemi Covid-19 ini terlihat jelas bahwa perbedaan segmen pasar sangat berpengaruh terhadap pendapatan restoran. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Pandemi Covid-19 secara umum telah menyebabkan industri restoran di Kawasan Pariwisata Lebih, Kabupaten Gianyar mengalami penurunan pendapatan secara signifikan. Restoran yang masih beroperasi secara terbatas terus melakukan adaptasi operasional di masa Pandemi Covid-19 dengan cara mengurangi jenis dan variasi menu yang dijual, penerapan metode pelayanan antar jemput, pengurangan jam operasional restoran, pengurangan jumlah kapasitas maksimum pengunjung, pengurangan jumlah staf, penurunan harga jual menu, pengurangan ukuran porsi makanan, perubahan strategi pemasaran dan penerapan protokol kesehatan di restoran. Penelitian ini menemukan bahwa strategi pengelola restoran di Kawasan Pariwisata Lebih pada Era Adaptasi Kebiasaan Baru adalah "Strategi Bertahan" atau "Survival Strategy" dan "Strategi Tutup" atau "Closed and Decline Strategy".*

**Kata Kunci:** strategi restoran, operasional restoran, pandemi covid-19, kebiasaan baru

## 1. PENDAHULUAN

Kabupaten Gianyar yang merupakan salah satu kabupaten di Bali yang perkembangan industri pariwisatanya berkembang pesat. Kabupaten Gianyar memiliki dua kawasan pariwisata, yaitu Kawasan Pariwisata Yang Sudah Berkembang (Kawasan Pariwisata Ubud) dan Kawasan Pariwisata Yang Sedang Berkembang (Kawasan Pariwisata Lebih). Di Kawasan Pariwisata Ubud yang terdiri atas empat Kecamatan, yaitu Ubud, Payangan, Tampak Siring dan Tegalalang saat ini telah berdiri lebih dari 600 an usaha restoran dan rumah makan, serta 1.061 Pondok Wisata. Dari jumlah tersebut sekitar 500 an restoran dan rumah makan serta 831 Pondok Wisata berada di Kecamatan Ubud (sumber: Disparda Kabupaten Gianyar Tahun 2019). Di lain pihak, Kawasan Pariwisata Lebih yang merupakan Kawasan Pariwisata Yang Sedang Berkembang meliputi tiga kecamatan, yaitu Gianyar, Blahbatuh dan Sukawati. Di Kecamatan Sukawati saat ini terdapat 76 usaha pondok wisata dan 70 usaha restoran dan rumah makan, di Kecamatan Blahbatuh terdapat 92 buah pondok wisata dan 60 usaha restoran dan rumah makan, sedangkan di Kecamatan Gianyar terdapat 31 buah pondok wisata serta 60 usaha restoran dan rumah makan. Di Kawasan Pariwisata Lebih jumlah usaha hotel dan restoran yang tergolong "branded" atau populer sangat terbatas. Hotel yang memiliki citra bagus di Kawasan Pariwisata Lebih adalah Bali Safari & Marine Park Lodge, The Komune, Komaneka Keramas, dan Masari Villas. Sedangkan jumlah restoran yang ada di kawasan ini juga sangat terbatas antara lain: Keramas Aeropark, Andrawina, Dapoer Lebih, Timur Kitchen (Komaneka Keramas), dan Genius Cafe Vision.

Semenjak WHO (World Healthy Organization) mengumumkan bahwa COVID-19 merupakan pandemi, perilaku konsumen di berbagai sektor bisnis berubah. Konsumen menjadi sangat berhati-hati untuk melakukan konsumsi dan berusaha untuk menjaga diri dan keluarganya untuk tetap bertahan di situasi ini. Di tengah situasi dan kondisi Pandemi covid-19 yang melanda dunia dan telah mengubah tatanan perilaku kehidupan manusia menuju era adaptasi kebiasaan baru yang mengacu pada tiga prinsip protokol kesehatan yaitu kesehatan, kebersihan, dan keamanan. Dampak Pandemi covid-19 telah melambatkan atau menghentikan laju aktifitas berbagai sektor, termasuk sektor pariwisata. Wilayah-wilayah kota dan negara mulai melakukan penutupan. Pemenuhan kebutuhan stok makanan dan minuman pun caranya berubah. Jika sebelumnya konsumen

masih bisa berjalan atau berkendara untuk membeli, akibat pandemi virus, konsumen harus membeli secara daring (online). Kalaupun pembelian dilakukan secara luring (*offline*) konsumen cenderung memilih untuk membeli kebutuhan pada penyedia yang jarak toko atau gerainya dekat dengan tempat tinggal konsumen. Dalam situasi seperti ini maka seluruh komponen masyarakat, pemerintah, media dan akademisi harus menata kembali pengelolaan pariwisata Indonesia, khususnya Bali. Demikian juga halnya perilaku konsumsi pelanggan ke restoran dan rumah makan juga berubah drastis sejak adanya wabah Pandemi Covid-19 ini. Adanya pembatasan sosial berskala besar atau PPKM dan penutupan bandara menyebabkan banyak hotel dan restoran ditutup operasionalnya dan mulai merumahkan atau memberhentikan karyawannya. Oleh karena itu industri restoran dan rumah makan juga harus merubah strategi agar tetap bisa bertahan pada masa krisis ekonomi dan krisis kesehatan ini. Mulai dari merumahkan karyawan, membatasi jumlah produk (menu) membatasi jam operasional dan menawarkan pelayanan antar pesan (*delivery order*), menurunkan harga jual, dan pembatasan jarak fisik adalah beberapa langkah yang ditempuh oleh pelaku bisnis restoran dan rumah makan, termasuk yang berada di Kawasan Pariwisata Lebih, Gianyar.

Walaupun pembatasan sosial berskala besar sudah ditetapkan pemerintah sejak bulan Maret tahun 2020 lalu yang berdampak pada penutupan operasional Bandara Ngurah Rai, namun terdapat beberapa restoran dan rumah makan di Kawasan Pariwisata Lebih yang masih beroperasi, khususnya di kawasan Desa Keramas, Medahan dan Lebih. Misalnya restoran Keramas Aeropark, Genius Café Medahan, Andrawina Rumah Luwih, dan rumah makan lokal yang menjual hidangan olahan ikan laut.

Berdasarkan paparan data pada latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimanakah dampak wabah Pandemi Covid-19 bagi usaha restoran di Kawasan Pariwisata Lebih, Kabupaten Gianyar? dan bagaimanakah strategi pengelolaan restoran yang layak diterapkan di Kawasan Pariwisata Lebih dalam menghadapi Era Adaptasi Kebiasaan Baru?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak wabah Pandemi Covid-19 dan untuk merumuskan strategi pengelolaan restoran yang tepat pada Era Kebiasaan Adaptasi Baru di Kawasan Pariwisata Lebih, Kabupaten Gianyar.

## **2. METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Denzin dan Lincoln, dalam Tran (2015) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan pendekatan interpretif dan naturalistik kepada dunia. Ini berarti bahwa para peneliti kualitatif mempelajari hal-hal berdasarkan pendekatan nalar alaminya, dan mencoba untuk memahami, atau menafsirkan suatu fenomena dan makna yang diperoleh dari pendekatan nalar alamiah kepada mereka.

Creswell dalam Tran (2015) menyatakan penelitian kualitatif adalah segala jenis penelitian yang berusaha untuk memperoleh temuan tanpa metode statistik atau cara kuantitatif. Penelitian kualitatif mempelajari proses dan menyediakan interpretasi yang bermakna untuk menggambarkan dan memahami suatu fenomena. Jika penelitian kuantitatif didasarkan pada angka, maka penelitian kualitatif akan menggunakan hasil narasi sebagai dasar. Kontak langsung antara peneliti dan responden dalam konteks yang benar adalah bagian dari kegiatan penelitian kualitatif. Peneliti bertindak sebagai instrumen dalam pengumpulan data dan sebagai instrumen dalam proses analisa yang temuannya akan menjadi hasil penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengelola restoran di Kawasan Pariwisata Lebih, sedangkan sampel penelitian ini adalah manajer restoran Genius Cafe Vision yang beralamat di Jl. Medahan-Masceti, Gianyar dan restoran Andrawina yang beralamat di Jl. By Pass Ida Bagus Mantra, di kawasan Lebih, Gianyar.

Penelitian ini didesain dengan melakukan observasi dan wawancara dengan pihak manajemen Andrawina dan Genius Cafe Vision serta melakukan wawancara dengan pelanggan yang pernah menikmati produk dan pelayanan pada restoran tersebut. Daftar wawancara kepada pihak manajemen restoran dan pihak konsumen restoran dirancang sedemikian rupa sehingga mencakup keseluruhan permasalahan yang diteliti. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan model variabel yang dikemukakan oleh Ban, V. (2012), Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/Menkes/382/2020 tentang Protokol Kesehatan bagi Masyarakat di Tempat dan Fasilitas Umum dalam Rangka Pencegahan dan Pengendalian *Corona Virus Disease* 2019 (Covid-19), penelitian Buyer (2015), Tran (2015), Bajpai, Pandey, & Shriwas dalam Wardhana (2015). Variabel penelitian terdiri atas pertanyaan umum berkenaan dengan dampak pandemic covid-19; dan pertanyaan khusus, yaitu strategi menghadapi era New Normal yang meliputi strategi pemasaran melalui media sosial, menu, pelayanan, produksi dan control, jam operasional, manajemen kualitas, dan staf restoran.

Penelitian kualitatif ini menggunakan metode wawancara. Tujuan wawancara ini adalah untuk mengeksplorasi dan mengungkap dampak Pandemi Covid-19 pada industri restoran. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan wawancara terstruktur dan semi-terstruktur dengan manajer restoran. Alasan memilih restoran manajer sebagai sumber data adalah karena manajer restoran merupakan sosok kunci dalam operasional restoran. Alasan kedua karena manajer restoran memiliki pengalaman praktek dalam mengelola dan merumuskan program pemasaran restoran (Zorn, dalam Tran 2015)

Pendekatan analisis pada penelitian ini memakai prosedur sistematis, yang menggunakan metode analisis data *constant comparatif*. Metode ini dikembangkan oleh Strauss dan Corbin, dalam Tran (2015). Kajian yang digunakan sebagai acuan dalam menyusun daftar wawancara adalah hasil penelitian Ban, V. (2012), Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/Menkes/382/2020 tentang Protokol Kesehatan bagi Masyarakat di Tempat dan Fasilitas Umum dalam Rangka Pencegahan dan Pengendalian *Corona Virus Disease* 2019 (CHSE), penelitian Buyer (2015), Tran (2015), Bajpai, Pandey, & Shriwas dalam Wardhana (2015), Cousins, dkk (2010) tentang peringkat variabel yang memotivasi pelanggan berkunjung ke restoran, dan Isnaini dkk (2017) dan Hermawan Kartajaya (2020) tentang digital marketing. Tema yang akan ditanyakan dalam wawancara meliputi: 1) Variabel Umum (General), yaitu Food Quality, Delivery & Service Quality, Atmosphere, Ambiance, Image (brand), Digital Marketing, Event Packaging, Partnership, Membership, Lifestyle dan Panduan Pelaksanaan Kebersihan, Kesehatan, Keselamatan, dan Kelestarian Lingkungan (CHSE) di Restoran/Rumah Makan; dan 2) Variabel Strategi menghadapi Era Adaptasi Kebiasaan Baru yang meliputi strategi pemasaran melalui media sosial, menu, pelayanan, produksi dan control, jam operasional, manajemen kualitas, dan staf restoran.

Banyak terdapat perspektif atas validasi pada penelitian kualitatif. Penelitian ini akan menerapkan kriteria validasi yang dikembangkan oleh Le Compte dan Goetz dalam Tran (2015), yang merumuskan kesetaraan (equivalent) kualitatif yang secara tradisional paralel dengan pendekatan kuantitatif untuk memvalidasi hasil penelitian. Sistem ini terdiri atas empat kriteria, yaitu validasi internal, validasi eksternal, reliabilitas, dan obyektifitas.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Deskripsi Data

Wabah Pandemi Covid-19 telah membuat semua usaha restoran di kawasan ini mengalami penurunan pendapatan yang signifikan, sehingga sebagian restoran dan rumah makan di kawasan ini memilih menutup usahanya karena tidak mampu menutupi biaya operasional. Sebagian lagi ada yang masih buka secara terbatas dengan menurunkan harga jual makanan, menawarkan layanan antar-pesanan (*delivery service*) mengurangi

jumlah karyawan, mengurangi jam kerja dan menurunkan gaji karyawan. Namun demikian, terdapat juga restoran di kawasan ini yang tetap buka seperti biasa dengan menjalankan protokol kesehatan pencegahan Covid-19. Beberapa restoran yang masih beroperasi normal di masa Pandemi Covid-19 ini di kawasan Pariwisata Lebih adalah Genius Café Vision yang berlokasi di Desa Medahan, Kecamatan Blahbatuh, dan restoran Andrawina yang berlokasi di jalan By Pas Ida Bagus Mantra, di kawasan Medahan-Lebih, Gianyar.

Genius Cafe Vision Medahan berlokasi di Jl. Pantai Masceti, Desa Medahan, Blahbatuh ini merupakan satu-satunya restoran yang ada di Desa Medahan, sedangkan Desa Medahan tidak berlokasi di sentra pariwisata di Gianyar. Restoran ini tidak memiliki keunggulan pemandangan pantai, pegunungan atau lembah, namun hanya mengandalkan pemandangan sawah pedesaan dengan eksterior taman (garden). Berbeda halnya dengan restoran Andrawina, Komune, Keramas Aero Park dan Timur Kitchen yang menjadikan kawasan pantai dan laut sebagai daya tarik utama serta restoran Tsavo dan restoran Mara River di Taman Safari Bali yang mengandalkan pemandangan satwa liar. Genius Cafe Vision yang mulai beroperasi pada bulan Juli 2017, menawarkan konsep sebagai destinasi makan dan minum bagi para wirausahawan, seniman, selebritas dan bagi para profesional yang memiliki visi ke masa depan. Dengan konsep ini, diharapkan para pengunjung restoran dari segmen pebisnis atau para profesional dari mancanegara akan memperoleh inspirasi atau visi untuk menghasilkan karya ke depan dari kegiatan makan minum sambil mengadakan pertemuan atau diskusi dengan rekan bisnis atau sahabat mereka. Dari sisi produk makanan dan minuman yang ditawarkan di Genius Cafe Vision menunjukkan bahwa restoran ini menasar segmen pasar kelas menengah ke atas dengan konsep restoran yang menawarkan *'healthyfood, fresh food, artistic creations and visioner lifestyle'* dengan pilihan produk menu organik, vegan dan vegetarian. Dengan kata lain, Genius Cafe Vision memiliki motto yang berupaya membantu para pelanggan dari kalangan visioner di dalam dan di luar negeri agar bisa saling bertemu dan berdiskusi sambil menikmati makan dan minum hasil kreasi chef terkenal mereka. Disamping itu, restoran ini menawarkan konsep bekerja secara daring sambil menikmati makanan dan minuman sehat hasil pertanian organik yang dikelilingi oleh suasana persawahan alami di pedesaan. Dengan menyediakan 60 tempat duduk dan ruangan khusus untuk kegiatan rapat bagi pelanggan, Genius Café Vision menjadi salah satu pilihan tempat terbaik untuk bekerja secara daring dan mencari inspirasi bagi para ekspat maupun pebisnis. Genius Café Vision merupakan salah satu usaha yang dimiliki oleh PT XL Vision Villas yang kepemilikan modalnya merupakan PMA (Penanaman Modal Asing).

Restoran Andrawina merupakan bagian dari Hotel Rumah Luwih yang berlokasi di Jl. Prof. Dr. Ida Bagus Mantra No.KM 19.9, Lebih, Kec. Gianyar, Kabupaten Gianyar, Bali 80361. Restoran ini menawarkan konsep menu "Peranakan" atau "Peranakan Food" yaitu menu hasil rancangan keluarga yang merupakan keturunan campuran dari etnik Tionghoa dengan etnik Melayu. Restoran Andrawina adalah outlet restoran bagian dari Hotel Rumah Luwih. Hotel ini dimiliki oleh keluarga dari mertua artis Rafi Ahmad, yaitu bapak tiri dari Nagita Slavina (istri Rafi Ahmad).

Secara historis, Masakan Peranakan atau Nyonya berasal dari Peranakan, keturunan pendatang Tionghoa awal yang menetap di Penang, Malaka, Singapura, dan Indonesia yang kawin campur dengan orang Melayu pergaulan. Masakannya menggabungkan pengaruh Tionghoa, Melayu dan lainnya. Kata Melayu kuno nonya (juga- dieja nyonya), istilah penghormatan dan kasih sayang untuk wanita dari status sosial terkemuka (bagian "madame" dan bagian "bibi"), mengacu pada masakan Peranakan. "

Restoran Andrawina memiliki kapasitas maksimum 140 tempat duduk dengan pilihan pemandangan yang menghadap ke pantai, muara sungai, atau pemandangan kolam renang. Secara geografis, lokasi restoran ini dekat dengan Pantai Lebih dan Pantai Masceti serta bersebelahan dengan Taman Safari & Marin Park Gianyar. Pangsa pasar yang

diharapkan oleh restoran ini adalah segmen pasar wisatawan domestik dan mancanegara yang berkunjung ke Taman Safari Bali & Marine Park serta wisatawan yang melakukan kunjungan ke kawasan timur Bali melalui jalan By Pass Ida Bagus Mantra, Gianyar. Dilihat dari sisi lokasi, restoran Andrawina memiliki lokasi yang lebih strategis jika dibandingkan dengan Genius Café, Medahan karena restoran Andrawina lokasinya berdekatan dengan Taman Safari Bali, Pantai Lebih, dan jalan By Pass Ida Bagus Mantra sebagai akses utama penghubung kawasan pariwisata Sanur, Denpasar, Kuta, Nusa Dua, Jimbaran dengan kawasan pariwisata di bagian timur Bali di Kabupaten Klungkung dan Karangasem.

### **3.2 Pembahasan**

Berdasarkan hasil dua kali pelaksanaan wawancara dengan para restoran manager diperoleh gambaran awal bahwa terdapat kesamaan strategi pemasaran dan perbedaan target market antara restoran Andrawina dan Genius Cafe manager. Terdapat kesamaan mengenai fungsi-fungsi dasar dan faktor-faktor kritis dalam operasional restoran pada masa pandemi Covid-19. Namun pada beberapa bidang terdapat perbedaan pendekatan dan strategi untuk memanfaatkan kekuatan dan meminimalisir kelemahan strategi.

Restoran Andrawina dan Genius Café telah merancang strategi yang jelas untuk bisa meraih kepercayaan konsumen dengan cara mengandalkan lokasi yang strategis, merekrut chef populer, mengandalkan rekomendasi teman dan keluarga, menawarkan produk organik, menawarkan seni kuliner yang berpasangan dengan anggur pilihan, menampilkan suasana restoran yang berkesan, dan sebagainya. Namun di masa Pandemi Covid-19 ini terlihat jelas bahwa perbedaan segmen pasar sangat berpengaruh terhadap pendapatan restoran.

Kedua manajer mengakui bahwa peran strategi yang telah dijalankan sangat penting untuk mempertahankan operasional restoran di masa Pandemi Covid-19 sampai hari ini. Meskipun tingkat fokus, investasi, dan strategi setiap restoran berbeda, mereka sengaja menetapkan strategi yang jelas dan aktif untuk mengejar target atau tujuan mereka. Selanjutnya, mereka terus mencermati apa yang dilakukan pesaing, dan melakukan hal yang berbeda atau mengembangkan apa yang menjadi tren di di pasar.

Pada Era Adaptasi Kebiasaan Baru ini, Genius Café Vision menerapkan strategi sebagai berikut:

- 1) Menerapkan protokol kesehatan (CHSE) untuk pengunjung dan untuk karyawan restoran di masa Pandemi Covid-19 ini
- 2) Menurunkan harga jual makanan sebesar 25% dan menurunkan harga jual minuman sebesar 10% dari harga jual sebelum Pandemi Covid-19.
- 3) Merevisi dan mengurangi jenis menu menjadi menu-menu sederhana yang sudah populer yang mudah dalam proses pembuatannya dan mudah memperoleh persediaan bahan mentahnya.
- 4) Mengurangi ukuran porsi makanan sekitar 15% dari ukuran porsi sebelum pandemi Covid-19.
- 5) Memasarkan produk melalui media sosial facebook dan instagram.
- 6) Memasarkan produk melalui kerjasama dengan beberapa Event Organizer (EO).
- 7) Mempertahankan segman pasar utama para ekspatriat asing dan para pebisnis di Bali
- 8) Mencoba masuk ke segmen pasar wisatawan domestic melalui kerjasama dengan event organizer (EO) di Bali.
- 9) Menawarkan sistem pelayanan delivery (antar jemput) dengan bekerjasama dengan Gojek.

Di lain pihak, pada era adaptasi kebiasaan baru ini restoran Andrawina menerapkan strategi sebagai berikut:

- 1) Menerapkan protokol kesehatan (CHSE) n untuk pengunjung dan untuk karyawan restoran di masa Pandemi Covid-19 ini

- 2) Menurunkan harga jual makanan sebesar 15% dan menurunkan harga jual minuman sebesar 10% dari harga jual sebelum Pandemi Covid-19.
- 3) Merevisi jenis menu menjadi menu-menu yang sudah populer yang mudah dalam proses pembuatannya dan mudah memperoleh persediaan bahan mentahnya.
- 4) Tidak mengurangi ukuran porsi makanan dari ukuran porsi sebelum Pandemi Covid-19.
- 5) Tidak memasarkan produk melalui media sosial facebook dan instagram tetapi melalui influencer (artis nasional).
- 6) Memasarkan produk melalui kerjasama dengan beberapa Event Organizer (EO) di Jakarta dan Bali.
- 7) Mempertahankan segmen pasar utama yaitu wisatawan domestik, segmen para artis nasional dan para pebisnis di Bali
- 8) Mempertahankan segmen guest in the house (tamu yang menginap di Hotel Rumah Luwih) sebagai segmen utama pangsa pasar restoran Andrawina.

Bagian produksi erat kaitannya dengan fungsi pembelian dan persediaan. Ini termasuk proses perencanaan volume produksi, pemesanan bahan baku, inspeksi dan menangani material, menyiapkan bahan mentah, mempresentasikan makanan di atas piring untuk melayani klien, mengelola limbah restoran dan menjaga standar produksi. Hal ini akan menyita waktu produksi dan waktu pada operasional kedua restoran, mereka menyiapkan segala sesuatu dari awal dan membeli bahan-bahan baku. Selanjutnya, mengawasi proses produksi meliputi tugas merenovasi resep. Proses itu terdiri atas memasak dan mencicipi makanan. Di restoran Genius Café Vision dan Andrawina, prosesnya sudah dilakukan dua kali selama masa Pandemi Covid-19 ini dengan menerapkan protokol kesehatan untuk pengunjung dan untuk karyawan restoran. Manajer menyebutnya "penyesuaian atau adaptasi produk di masa pandemi". Untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana caranya agar bisa bertahan beroperasi di masa Pandemi Covid-19 ini. Kedua manajer menekankan pada "harga yang sesuai dengan masa pandemi dan kualitas makanan yang tetap terjaga", atau "makanan yang berkualitas baik untuk pelanggan di tengah masa Pandemi Covid-19" sebagai yang paling faktor penting. Konsep penyesuaian harga produk itu digunakan untuk menunjukkan adanya kepedulian restoran terhadap menurunnya permintaan dan daya beli pelanggan di masa Pandemi Covid-19 ini. Manajer restoran menekankan bahwa pelanggan yang berbelanja di restoran adalah bagian dari upaya mereka untuk membantu keberlangsungan usaha restoran serta untuk mempertahankan pekerjaan para karyawannya. Dalam hal ini kualitas produk makanan itu melebihi nilai harga yang dibayarkan oleh pelanggan dengan ikut berempati. Kedua manajer menyatakan faktor ini sebagai konsep terpenting untuk memasarkan restorannya. Mereka memiliki filosofi yang sama bahwa cita rasa dan harga yang terjangkau di masa Pandemi Covid-19 adalah hal yang paling penting di restoran. Menurut salah satu manajer, telah diteliti tentang apa aspek harga jual makanan dan penerapan protokol kesehatan di restoran sangat penting bagi wisatawan segmen menengah ke atas pada masa Pandemi Covid-19 ini. Hasilnya menunjukkan bahwa cita rasa makanan, harga jual dan penerapan protokol kesehatan sebagai hal yang paling penting, kemudian visual makanan memperoleh penilaian penting berikutnya, dan sisanya adalah teknik memasak, menyajikan dan aspek lainnya. Dengan demikian, kualitas produk makanan dan konsistensi standar pelayanan jelas menjadi fokus kedua manajer. Kontrol produksi dan pelayanan adalah proses langsung ke menghasilkan kualitas dan kepuasan pada pelanggan. Dari hasil wawancara, kedua manajer sangat berkonsentrasi pada area ini.

Selama masa Pandemi Covid-19 ini terdapat kesulitan dalam pembelian bahan baku impor karena kesulitan keuangan perusahaan, untuk itu mereka merevisi menu, menawarkan menu-menu yang berbahan bahan baku yang lokal. Hal ini karena ketersediaan bahan baku yang memadai karena musim tanam cukup panjang di Bali dan sekitarnya. Sementara ikan dan daging terutama jenis 'steaks' diimpor dari peternakan di

Selandia Baru atau dari Australia, diganti dengan menu-menu Vegan dan Vegetarian yang ongkos bahan bakunya jauh lebih murah. Untuk sayuran dan bahan lainnya dibeli pemasok yang mengumpulkannya dari para petani sayur di kawasan Payangan, Gianyar. Untuk satu restoran, membeli produk segar dan musiman bukan merupakan masalah besar karena lancarnya pasokan untuk memenuhi permintaan. Namun rendahnya tingkat kunjungan tamu karena Pandemi Covid-19 membuat para manager restoran harus berpikir keras mempertahankan tingkat kesegaran bahan makanan. Manajer Restoran juga menekankan pentingnya kualitas bahan baku yang baik untuk pengadaan di restorannya. Hal ini dilakukan untuk mencapai perbedaan dalam rasa dan kualitas makanan yang disajikan untuk pelanggan. Kondisi ini membantu membedakan restorannya dari restoran yang lain. Kedua manajer mengatakan tidak sulit untuk memperoleh pemasok yang handal di masa krisis Pandemic Covid-19 ini karena menurunnya jumlah dan intensitas permintaan pasokkan dari hotel dan restoran di Bali. Ada banyak pemasok dan mereka aktif mendekati dan menghubungi dua restoran. Itu Namun, tantangannya adalah menemukan konsistensi dari pemasok untuk menyediakan bahan makanan sesuai permintaan. Terdapat banyak pemasok yang tetap bekerja dengan restoran selama bertahun-tahun. Ini menciptakan panjang hubungan antara pembeli dan penjual, yang secara signifikan meningkatkan kinerja pembelian.

Kedua restoran menawarkan menu-mesu spesial dengan harga terjangkau pada masa Pandemi Covid-19 ini. Kedua restoran telah beberapa kali merevisi dan mengurangi jenis menu menjadi menu-menu sederhana yang sudah populer yang mudah dalam proses pembuatannya dan mudah memperoleh persediaan bahan mentahnya. Satu restoran mengurangi ukuran porsi makanan sekitar 15% dari ukuran porsi sebelum masa Pandemi Covid-19. Penurunan permintaan dan penjualan yang drastis pada masa Pandemi Covid-19 ini disiasati dengan mengurangi jenis menu, mengurangi pesediaan, menurunkan ukuran porsi makanan dan menurunkan harga jual menu. Menu-menu yang ditawarkan adalah menu yang berbahan lokal yang telah populer dengan metode pengolahan standar.

Seperti disebutkan di atas, faktor pertama dari restoran yang bisa bertahan di mana Pandemi Covid-19 ini menurut yang diwawancarai adalah penerapan protokol kesehatan, penyesuaian produk dan harga dengan tetap menjaga kualitas produk makanan, serta menawarkan pelayanan antar pesan (*delivery service*) bekerjasama dengan Gojek. Faktor kedua adalah penyesuaian gaji sumber daya manusia dan penghematan biaya operasional. Faktor ketiga adalah konsistensi standar produk dan pelayanan, Faktor keempat adalah inovasi dan kreatifitas dari para manajer dan karyawan untuk menghasilkan pendapatan. Kedua manajer menegaskan bahwa terdapat pengurangan staf kontrak yang tidak dapat dihindari untuk mempertahankan operasional restoran. Selain pengurangan tenaga karyawan kontrak, perusahaan juga mengurangi gaji karyawan di masa Pandemi Covid-19 ini. Kedua manajer menyatakan bahwa upaya kebersamaan tim adalah kunci keberhasilan. Para karyawan ditekankan bahwa semua orang yang bekerja untuk perusahaan perlu memahami tujuan dan bekerja ke arah yang sama dengan kode etik yang sama. Penerapan protokol kesehatan (CHSE) selalu dibahas dengan tim setiap hari.

Kedua restoran menargetkan pelanggan dari segmen kelas menengah ke atas di Bali, para pekerja asing di Bali dan wisatawan yang sedang berlibur. Segmen pasar Genius Café Vision pada umumnya adalah para pekerja asing atau pebisnis asing di Bali yang datang bersama teman atau rekan bisnisnya, sedangkan segmen pasar Andrawina adalah para wisatawan domestik dengan tipe tamu keluarga (*family*) yang mayoritas berasal dari Jakarta. Pelanggan dari segmen wisatawan asing merupakan bagian terbesar dari total pelanggan restoran Genius Café Vision. Masih ditutupnya penerbangan langsung internasional di Bandara Ngurah Rai Bali mengakibatkan terjadinya penurunan drastis pendapatan di Genius Café Vision Medahan. Pada lain pihak, wisatawan domestik dan keluarga kalangan artis dari Jakarta adalah bagian segmen terbesar dari restoran Andrawina.

Kedua manajer menyatakan bahwa mereka telah melakukan banyak penyesuaian kegiatan pemasaran untuk menekan biaya pemasaran. Kedua restoran berfokus terutama pada elemen pemasaran melalui media sosial. Bagi manajer, menerapkan protokol kesehatan (CHSE) di masa pandemi Covid-19, penyesuaian harga menu dengan tetap mempertahankan kualitas produk makanan adalah prioritas pertama, di mana prioritas mengacu pada elemen "Kesehatan, Harga dan Kualitas Produk". Menurutnya, ke tiga hal itulah pada masa Pandemi Covid-19 ini yang membuatnya pelanggan datang lagi. Kedua manajer sangat menekankan pada peran rekomendasi dari mulut ke mulut (word of mouth recommendation) dan media digital. Prioritas kedua ditempatkan "People", yaitu karyawan restoran. Para karyawan harus sopan, ramah, dan tidak terlalu formal. Selain itu, manajer berkonsentrasi pada pembangunan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dengan berbicara dan meminta umpan balik dari pelanggan sepanjang waktu berarti para manajer telah menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan.

Pengalaman menikmati layanan makanan dan minuman adalah cara pemasaran yang efektif. Lokasi restoran Andrawina yang strategis dan lokasi Genius Café Vision yang berada di perkampungan Desa Medahan menjadi pembeda segmen pasar. Lokasi restoran yang terletak di jalur lalu lintas wisatawan di dekat Taman Safari Bali lebih memungkinkan untuk dikunjungi oleh wisatawan domestik. Genius Café yang segmen utama pasarnya adalah wisatawan mancanegara dan ekspatriat asing masih mengalami kendala pemasaran yang dikarenakan masih ditutupnya operasional penerbangan internasional di Bandara Ngurah Rai. Bagian "Promosi" mendapatkan perhatian lebih melalui media sosial dan pemasaran secara daring. Manajer menjelaskan bahwa pelanggan sekarang lebih cenderung mengunjungi situs internet menggunakan laptop, tablet, dan smartphone. Oleh karena itu, sangat penting untuk menarik perhatian mereka pada platform ini. Strategi pemasaran restoran akan didorong lebih agresif ke arah iklan *online*.

Manajemen mutu adalah prosedur yang harus dilakukan setiap hari oleh kedua restoran di masa Pandemi Covid-19 ini. Walaupun restoran menurunkan harga jual produk, tetapi hal itu tidak menurunkan kualitas dari produknya karena pada masa Pandemi Covid-19 ini restoran menerapkan strategi bertahan untuk bisa menutupi biaya operasional. Penerapan protokol kesehatan, proses pemeriksaan kualitas makanan yang khas termasuk pemeriksaan kualitas bahan mentah yang dipasok supplier, pengecapan rasa saat makanan siap disajikan atau saat diantarkan oleh Gojek, pemeriksaan visual oleh pramusaji, dan umpan balik dari pelanggan. Di antara langkah-langkah ini, umpan balik dari pelanggan adalah bagian paling penting. Biasanya, rekomendasi dan keluhan dari pelanggan dikumpulkan sepanjang hari dan diperiksa di pagi hari pada saat sesi kunjungan wisatawan. Umpan balik kemudian disortir dan ditangani oleh manajer dan tim. Kualitas layanan juga diperiksa oleh observasi dan umpan balik pelanggan. Kedua manajer telah menempatkan kepercayaan penuh pada staf mereka dan cukup yakin tentang kinerja mereka.

Pada masa Pandemi Covid-19 ini evaluasi dan perencanaan budget dilaksanakan dua kali dalam sebulan. Dalam hal keuangan, seorang manajer menekankan pada tugas perencanaan yang berkaitan dengan upaya untuk menekan biaya-biaya yang masih bisa ditekan. Perencanaan menu di masa pandemi, kegiatan pemasaran melalui media sosial, pengurangan jumlah karyawan, pengurangan jam kerja yang diperlukan, dan masalah lainnya selama masa Era Kebiasaan Normal Baru ini terus dipertimbangkan. Rencana harus fleksibel, dapat diukur dan mampu beradaptasi dengan perubahan di masa Pandemi Covid-19 ini. Selain itu, sistem perangkat lunak (software) analisis berdasarkan prediksi data pada tahun-tahun yang akan datang dengan rekam jejak data pada tahun-tahun sebelum masa pandemic sangat dibutuhkan. Sistem ini digunakan untuk meramalkan penjualan dan pengeluaran untuk masa depan, terutama setelah Pandemi Covid-19 ini berakhir. Restoran telah bertahan di masa-masa paling sulit di masa Pandemi Covid-19 ini dan dikelola dengan baik berkat kerja keras dari tim kedua restoran. Pengelola terus-

menerus menemukan kesulitan finansial yang sangat mempengaruhi keberlangsungan operasional perusahaan di masa Pandemi Covid-19 ini, Namun berkat dukungan pemilik perusahaan maka ke dua restoran ini tetap bisa beroperasi terbatas pada masa Pandemi Covid-19 ini.

Segmen pelanggan utama restoran Andrawina di Era Adaptasi Kebiasaan Baru ini adalah wisatawan domestik terutama dari relasi keluarga kalangan artis dari Jakarta, sedangkan segmen pasar Genius Café Vision adalah para ekspatriat asing dan pebisnis asing yang bekerja di Bali. Oleh karena itu restoran Andrawina lebih mudah mendapatkan ceruk pasar dari wisatawan domestik karena Bandara Ngurah Rai Bali tetap beroperasi untuk penerbangan domestik. Sedangkan Genius Café Vision harus bekerja ekstra keras mempertahankan pelanggan setianya dari kalangan para ekspatriat dan para pebisnis asing yang berada di Bali.

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan paparan pada pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya maka simpulan pada penelitian ini adalah wabah Pandemi Covid-19 secara umum telah menyebabkan industri restoran di Kawasan Pariwisata Lebih, Kabupaten Gianyar mengalami penurunan pendapatan secara signifikan. Sebagian usaha restoran di kawasan ini ada yang tutup permanen, ada yang tutup sementara, dan ada juga yang masih beroperasi secara terbatas. Restoran yang masih beroperasi secara terbatas terus melakukan adaptasi operasional di masa Pandemi Covid-19 dari segi pengurangan jenis dan variasi menu yang dijual, penerapan metode pelayanan antar jemput, pengurangan jam operasional restoran, pengurangan jumlah kapasitas maksimum pengunjung, pengurangan jumlah staf, penurunan harga jual menu, pengurangan ukuran porsi makanan, perubahan strategi pemasaran dan penerapan protokol kesehatan (CHSE) di restoran.

Strategi pengelola restoran di Kawasan Pariwisata Lebih pada Era Adaptasi Kebiasaan Baru ini adalah “Strategi Bertahan” atau “Survival Strategy” dan “Strategi Tutup” atau “Closed and Decline Strategy”. Strategi bertahan diterapkan oleh restoran Andrawina dan Genius Café Vision dengan melaksanakan evaluasi anggaran dan penghematan besar-besaran untuk menghemat biaya operasional. Evaluasi ini meliputi : strategi operasional, produksi & kontrol, inventarisasi, karyawan, pemasaran, manajemen mutu, keuangan, dan pelanggan. Genius Café Vision mengalami hambatan untuk mempertahankan pendapatan yang dikarenakan segmen pasar utamanya adalah wisatawan asing atau para ekspatriat asing yang bekerja di Bali, sedangkan restoran Andrawina lebih mudah meraup pasar karena mayoritas pengunjungnya adalah wisatawan domestik yang menginap di hotel Rumah Luwih atau wisatawan domestik yang mengunjungi Taman Safari Bali.

Pada Era Adaptasi Kebiasaan Baru ini restoran yang mengandalkan market wisatawan domestik lebih mudah meraup pasar dibandingkan dengan restoran yang mengandalkan segmen pasarnya dari wisatawan mancanegara. Hal ini disebabkan karena masih ditutupnya penerbangan internasional masih ditutup di Bandara Ngurah Rai sehingga otomatis tidak ada kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali. Selain itu dibutuhkan adanya penyesuaian-penyesuaian dari segi: Strategi Operasional, Produksi & Kontrol, Inventarisasi, Staf, Pemasaran, Manajemen Mutu, Keuangan, dan Pelanggan bagi usaha restoran untuk dapat bertahan pada masa Pandemi Covid-19 ini.

Pada saat Era New Normal ini industri restoran wajib menerapkan protokol kesehatan yang telah disusun dalam Buku Pedoman CHSE (Cleanlines, Higiene, Sanitation, and Environment) yang diterbitkan oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif untuk mencegah penularan wabah Covid-19 di industri restoran dan rumah makan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arcana, N. (2015). *Marketing Strategy Formulation for Small Size Restaurant in Ubud Tourist Resort*. Paper Proceeding in 4th International Conference on Business, Economic, and Accounting (IDEA). Ho Chi Minh, Vietnam.
- Astawa, P. P. (2020). *Tatanan Normal baru Pariwisata di Era Digital*. Kolom Opini Bali Post Rabu, 15 Juli 2020 halaman 1.
- Aker, H. (NA). (2015). *Major Segments of the Restaurant Industry*. Retrieved 8 19, From Small Business: <http://smallbusiness.chron.com/major-segmen-restaurant-industry-25986.html>.
- Bali Post. (2018). *Didorong, Pemerataan Akomodasi Wisata di Gianyar*. Rabu, 15 Agustus 2018 | 10:18:11:
- Ban, V. (2012). *Analysis of the Upscale/Fine Dining Sector in the Restaurant Industry*. Johnson & Wales University. MBA Student Scholarship.
- Ramadhan, B. (2020) Dampak Pandemi COVID-19 Pada Berbagai Sektor Bisnis. Diunduh tgl 1 April 2020 pukul 1350 wita. <https://teknoia.com/dampak-covid-19-pada-bisnis-84dba2cc6727>.
- Evans, D. (2012). *Social Media Marketing – An Hour a Day*. Indiana: John Willey & Sons, Inc.
- Isnaini, N.L., Fauziyyah, S., & Firman, R.T. (2017). Peran Digital Marketing Terhadap Brand Equity Produk Pariwisata. Prosiding Seminar Nasional dan Call For Paper Ekonomi dan Bisnis (SNAPER-EBIS 2017) – Jember, 27-28 Oktober 2017. 406-410. ISBN: 978-602-5617-01-0
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2020). *Panduan Pelaksanaan Kebersihan, Kesehatan, Keselamatan, dan Kelestarian Lingkungan di Restoran/Rumah Makan*.
- Nadya. (2016). Peran Digital Marketing Dalam Eksistensi Bisnis Kuliner Seblak Jeletet Murni. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 1 (2). 133-144 ISSN 2527 - 7502
- Porter, M. E. (2008). *How Competitive Forces Shape Strategy*. In M. E. Porter, *On Competition (Update and Expanded ed.)*. Boston: Harvard Business Scholl Publishing.
- Stelzner, M. (2012). *How Marketers are Using Social Media to Grow Their Business*. *Social Media Marketing Industries*.
- Gupta, S., McLaughlin, E., & Gomez, M. (2007). *Guest Satisfaction and Restaurant Performance. (Analysis of restaurant management)*. Cornell Hotel & restaurant Administration Quarterly. Citted from <http://www.entrepreneur.com/tradejournalsarticle/167388298.html>.
- Wardhana, A. (2015). *Strategi Digital Marketing dan Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing di Indonesia*. Prodi Administrasi Bisnis, Universitas Telkom. Conference: Seminar Keuangan dan Bisnis IV UPI 2015, Bandung. [https://www.researchgate.net/publication/327069950\\_STRATEGI\\_DIGITAL\\_MARKETING\\_DAN\\_IMPLIKASINYA\\_PADA\\_KEUNGGULAN\\_BERSAING\\_UKM\\_DI\\_INDONESIA](https://www.researchgate.net/publication/327069950_STRATEGI_DIGITAL_MARKETING_DAN_IMPLIKASINYA_PADA_KEUNGGULAN_BERSAING_UKM_DI_INDONESIA)
- Tran, H.Q. (2015). *Key Succes Factors in Full-service Restaurants in Finland*. Bachelor' Thesis. School of Business and Service Management. JAMK University of Applied Sciences. Jamk.fi.Finland.