



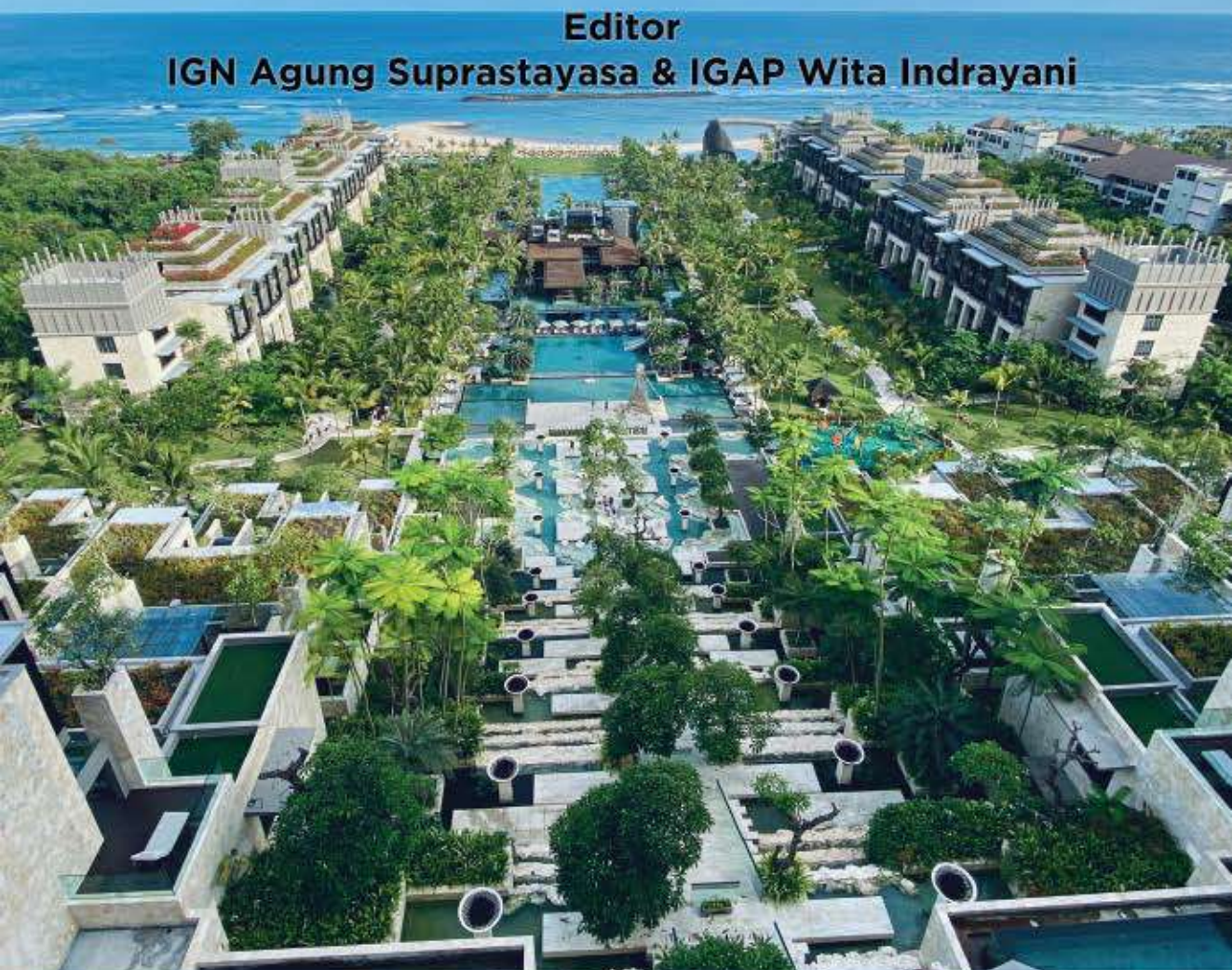
wonderful
indonesia



INOVASI DALAM HOSPITALITY

Editor

IGN Agung Suprastayasa & IGAP Wita Indrayani



POLITEKNIK PARIWISATA BALI

INOVASI DALAM HOSPITALITY



POLITEKNIK PARIWISATA BALI
2022

INOVASI DALAM HOSPITALITY

Copyright © 2022 POLITEKNIK PARIWISATA BALI

Editor: I Gusti Ngurah Agung Suprastayasa, I Gusti Ayu Putu Wita
Indrayani

Setting: Arya

Desain Sampul: Arya

Foto Sampul: Arya

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izi tertulis dari Penerbit. Undang-Undang 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

Diterbitkan pertama kali oleh:

Politeknik Pariwisata Bali

Jl. Dharmawangsa, Benoa, Kec. Kuta Sel., Kabupaten Badung, Bali 80361

Telp: (0361) 773537

IG: @poltekparbali

Website: www.ppb.ac.id

BUKU CETAK

ISBN:

Cetakan Pertama 1, Desember 2022

v + 146 hal : 24 x 17 cm

Apabila di dalam buku ini terdapat kesalahan cetak/produksi atau kesalahan informasi, mohon menghubungi penerbit

SAMBUTAN DIREKTUR POLITEKNIK PARIWISATA BALI

Om Swastiastu.

Puji syukur kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa atas terbitnya Buku Inovasi Dalam Hospitality. Apresiasi yang sebesar-besarnya atas terbitnya buku ini yang merupakan salah satu implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi dosen. Dalam rangka mewujudkan Indikator Kinerja Utama (IKU) bidang publikasi tersebut, Politeknik Pariwisata Bali akan menerbitkan buku dari hasil-hasil Penelitian Dosen dan Pengajar Politeknik Pariwisata Bali Tahun 2022. Terwujudnya Tri Dharma Perguruan Tinggi merupakan sasaran strategis Politeknik Pariwisata Bali, yang kemudian dibagi dalam serangkaian Indikator Kinerja Utama, salah satunya adalah terbitnya buku yang dapat bermanfaat bagi dosen, mahasiswa industri pariwisata dan masyarakat luas.

Inovasi adalah langkah yang paling penting didalam pengembangan pariwisata sebagaimana dalam mewujudkan tercapainya pariwisata yang berkualitas dan dapat bersinergi dengan pemangku kepentingan yang terdapat pada industri pariwisata. Inovasi yang baik akan bermanfaat bagi semua kalangan yang terlibat didalamnya. Begitu juga dengan proses yang akan dihadapi untuk mencapai inovasi, dimana proses tersebut adalah proses yang panjang dan kumulatif yang meliputi berbagai proses pengambilan keputusan.

Maka dari itu yang perlu diperhatikan adalah masyarakat rajin membaca akan menjadi masyarakat yang rajin belajar, dan masyarakat yang rajin belajar itulah merupakan jalan setapak untuk menjadi masyarakat yang lebih maju. Terlebih yang kami harapkan kita semua menjadi bagian dari transformasi besar bangsa ini menuju ke negara maju. Demikian yang dapat saya sampaikan.

Salam Manganjali Karya Werdhi.

Mengabdikan Dalam Karya Menuju yang Lebih Baik.

Om Shanti Shanti Shanti Om.



KATA PENGANTAR

Kami dengan senang hati mempersembahkan buku ini, yang berjudul "Inovasi Dalam Hospitality". Buku ini membahas tentang pentingnya inovasi dalam industri perhotelan dan pariwisata, dan bagaimana inovasi dapat membantu pelaku industri hospitality meningkatkan daya saing dan memenuhi kebutuhan konsumen.

Dalam era yang terus berkembang dan semakin kompetitif, industri hospitality tidak bisa lagi bergantung pada cara-cara lama dalam menghadapi tantangan. Inovasi menjadi kunci utama untuk memenuhi harapan konsumen yang semakin tinggi, dan menciptakan pengalaman yang tak terlupakan bagi para tamu.

Melalui buku ini, diharapkan pembaca dapat memahami berbagai inovasi terbaru yang dapat diterapkan dalam industri hospitality, mulai dari teknologi terkini, inovasi manajemen yang menarik, hingga strategi pemasaran yang tepat. Dengan mengikuti tren dan terus berinovasi, pelaku industri hospitality dapat memperoleh keuntungan jangka panjang, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan membuka peluang baru untuk pertumbuhan ekonomi.

Akhir kata, kami berharap buku ini dapat memberikan wawasan baru dan inspirasi bagi para pembaca untuk berinovasi dan menghadapi tantangan di masa depan.

Bali, Desember 2022

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Sambutan Direktur Politeknik Pariwisata Bali	ii
Daftar Isi	iii
Inovasi dalam Hospitality	
IGN Agung Suprastayasa & IGAP Wita Indrayani.....	1
Inovasi Operator Hotel Lokal dalam Mengelola Hotel & Villa di Bali	
I Ketut Kanten.....	11
Penerapan Teknologi Inovatif Dalam Pelayanan Smart Hotel	
I Putu Utama.....	34
<i>Digital Payment: Dampak Teknologi Informasi pada Industri Perhotelan</i>	
I G N Agung Wiryanata	45
Inovasi Industri Hospitaliti di Destinasi Wisata Perkotaan	
Ni Made Eka Mahadewi	57
<i>Chatbot - Artificial Intelligence: Persaingan Pelayanan dan Upaya Meningkatkan Direct Booking Pada Usaha Akomodasi</i>	
Nyoman Gde Dewa Rucika	71
<i>Employee Value Proposition untuk Membangun Employer Branding: Perspektif Generasi Z</i>	
I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani.....	87

**Perbedaan Karakteristik Operasional Restoran pada Masa Pandemi
Covid-19: Antara Kawasan Pariwisata dan Perkotaan**

I Nyoman Arcana, Ni Luh Suastuti,

Ni Putu Ariesta Budiani, I Nyoman Wiratnaya..... 103

INOVASI DALAM INDUSTRI *HOSPITALITY*

oleh

IGN Agung Suprastayasa & IGAP Wita Indrayani
Politeknik Pariwisata Bali

A. PENDAHULUAN

Selama beberapa dekade belakangan ini telah terjadi berbagai perubahan dan perkembangan yang sangat cepat yang disebabkan terutama oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan tersebut juga terjadi pada industri pariwisata dan hospitalitas. Teknologi inovatif dan model bisnis telah mengubah lingkungan pelayanan. Inovasi dalam pelayanan telah memperkenalkan sesuatu yang baru kepada pelanggan dan menjadikannya sebuah gaya hidup (*lifestyle*) (Bilgihan and Nejad 2015).

Pariwisata dan perhotelan yang juga dikenal dengan *hospitality* dalam bahasa Inggris memiliki beberapa karakteristik kunci untuk mengembangkan definisi baru dan jenis inovasi lainnya. Pentingnya inovasi bagi pariwisata dan perhotelan bersifat multidimensi, sebagaimana fenomena pariwisata itu sendiri. Produk wisata dan perhotelan yang inovatif memberikan nilai tambah yang tinggi.

Dengan meningkatkan kapasitas inovasi, pemasok pariwisata dan perhotelan dapat menjadi semakin eksklusif. Destinasi wisata dipaksa untuk merencanakan dan menerapkan pendekatan inovatif untuk menarik pelanggan potensial (Santos, 2014). Dengan cara ini, sebuah destinasi mulai menawarkan pengalaman yang sebelumnya tidak tersedia. Ini membantu penyedia untuk mendapatkan keuntungan unik agar mereka bisa secara jelas membedakan dirinya dengan para kompetitor.

Apa yang menjadi penggerak atau penyebab utama dari inovasi dalam perhotelan dan pariwisata? Sebagai pelanggan atau pengguna produk dan jasa, wisatawan saat ini lebih berpengalaman dan fleksibel daripada wisatawan di masa lalu. Gaya hidup dan pola liburan mereka sangat mendukung kebutuhan akan inovasi, dan menanggapi permintaan pariwisata yang meningkat secara efisien merupakan peluang bagi perusahaan pariwisata (Crnogaj et al., 2014). Permintaan ini merupakan generator yang kuat dari persaingan yang berkembang di pasar pariwisata global; oleh karena itu, inovasi merupakan faktor kunci dalam pengembangan dan keberhasilan pariwisata. Pelanggan (yaitu wisatawan) pada dasarnya diperlukan untuk inovasi sektor pariwisata. Agar berhasil, perusahaan pariwisata dan perhotelan harus terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada sisi permintaan (Weiermair, 2006).

Perusahaan dan destinasi pariwisata yang matang berkewajiban untuk berinovasi dan menawarkan produk/layanan baru atau yang diperbarui agar tetap kompetitif (Scheidegger, 2006). Penelitian tentang inovasi dalam industri perhotelan dan pariwisata dengan cepat meluas ke bidang baru, dan literatur yang ada telah mengidentifikasi berbagai bidang inovasi dalam pariwisata (Hjalager, 2002). Inovasi telah diteiti oleh Stamboulis dan Skayannis (2003) dan Volo (2005) di tingkat destinasi, oleh Orfila-Sintes et al. (2005) dan Weiermair et al. (2005) dalam industri perhotelan dan oleh Pikkemaat dan Peters (2005) serta Pikkemaat dan Weiermair (2007) dalam usaha kecil dan menengah (UKM) bidang pariwisata lainnya. Para penulis tersebut

setuju bahwa inovasi dalam pariwisata sangat bermanfaat dalam menciptakan keunggulan destinasi pariwisata dalam persaingannya dengan destinasi lain (Gomezelj, 2016).

B. INOVASI DALAM INDUSTRI PARIWISATA DAN PERHOTELAN

Perkembangan teknologi dengan berbagai inovasinya dan perubahan model bisnis telah merevolusi industri perhotelan dan pariwisata. Berbagai contoh dari inovasi tersebut telah dapat kita temui dalam praktek-praktek bisnis pariwisata dan perhotelan sehari-hari. Beberapa inovasi yang telah dilakukan diantaranya adalah penggunaan telepon sebagai kartu kunci, pelaksanaan *check-in* secara mandiri dengan menggunakan perangkat seluler, pemesanan berbagai layanan dengan perangkat seluler, adanya kios *check-in* swalayan, penyediaan panel media di lobi, tag bagasi yang dilakukan secara elektronik, boarding pass melalui *smart phone*, adanya sistem pengoptimalan layanan hotel, tersedianya alat konektivitas perangkat tamu, telepon protokol suara melalui internet yang terhubung dengan ekosistem hotel (mis. telepon di kamar tamu yang dapat digunakan tamu untuk memesan layanan kamar langsung dari layar sentuh dan tata graha dapat menggunakannya untuk meletakkan perintah kerja dan sistem berkomunikasi langsung dengan departemen terkait), perangkat yang dapat dikenakan untuk mengidentifikasi tamu, menu tablet, dan sebagainya (Bilgihan & Nejad 2015).

Berbagai inovasi seperti yang disebutkan tersebut dapat terjadi pada layanan di garis depan di mana para pelanggan dapat langsung melihat, mengamati dan mengalami inovasi tersebut. Selain itu inovasi juga terjadi di *back office* atau di bagian belakang dimana para konsumen tidak dapat melihatnya atau memperhatikannya. Di beberapa layanan perhotelan, tamu berinteraksi dengan *gadget* di lobi hotel atau menggunakan perangkat seluler mereka sendiri untuk menyusun rencana makan malam atau layanan lainnya. Misalnya, Link@Sheraton adalah perangkat layar sentuh yang

menciptakan pengalaman baru dengan berinteraksi dengan tamu dan memberi mereka cara baru untuk menjelajahi tempat wisata lokal dan meningkatkan pengalaman mereka tinggal di hotel. Namun demikian, beberapa inovasi seperti manajemen hubungan pelanggan (Customer Relation Management) dan alat intelijen pelanggan tidak terlihat dan tidak diperhatikan oleh tamu, tetapi pihak manajemen hotel dapat menyesuaikan dan meningkatkan pengalaman tamu mereka dengan menggunakan riwayat pesanan dan pola konsumsi tamu yang tersimpan dan tercatat pada computer hotel (Bilgihan & Nejad 2015).

Kemajuan ini telah meningkatkan efektivitas operasional dan meningkatkan nilai klien (Sorescu et al., 2011). Tingkat layanan yang diberikan oleh perusahaan jasa telah meningkat, dan mereka kini memberikan pengalaman yang lebih individual sebagai hasil dari inovasi yang terus menerus diupayakan. Hal ini dilakukan melalui antisipasi terhadap kebutuhan dan keinginan klien, meningkatkan loyalitas melalui berbagai inisiatif, menumbuhkan basis pelanggan sambil mengurangi pemborosan, dan meningkatkan efektivitas dan produktivitas. Melalui teknologi, inovasi layanan menemukan berbagai cara untuk menghasilkan dan menawarkan nilai tambah kepada pelanggan. Ini memerlukan inovasi konsisten dan berbagai ide. Beberapa pengalaman konsumen jenis baru telah muncul sebagai hasil dari inovasi. Beberapa contoh adalah suite mewah A380, tur kota melalui *virtual reality*, *smart tourism*, saluran distribusi yang dimodifikasi, dan konstruksi bangunan ramah lingkungan (Gomezelj, 2016).

Inovasi dalam industry pariwisata dan perhotelan dikategorikan secara berbeda oleh beberapa peneliti. Salah satunya adalah Hjalager (2010) yang mengusulkan lima jenis inovasi dalam pariwisata sebagaimana diuraikan sebagai berikut:

1. Inovasi produk atau jasa (perubahan yang dapat diamati langsung oleh wisatawan dan pelanggan lain, dengan arti "baru" baik yang belum pernah dilihat sebelumnya atau hanya baru

- untuk perusahaan atau tujuan tertentu; produk dan layanan ini bermanfaat bagi wisatawan untuk tujuan seperti itu). sejauh mereka dapat memutuskan untuk membelinya semata-mata berdasarkan kebaruannya).
2. Inovasi proses (biasanya inisiatif di kantor belakang (back office) yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas; investasi teknologi adalah faktor kunci dari inovasi semacam ini).
 3. Inovasi manajerial (cara-cara baru untuk mengatur proses bisnis, memberdayakan staf, memberi kompensasi pekerjaan teladan dengan keuntungan finansial atau non-finansial dan meningkatkan kepuasan tempat kerja; metode untuk mempertahankan karyawan sangat berharga di sektor pariwisata, karena sangat peka terhadap tenaga kerja).
 4. Inovasi pemasaran (termasuk konsep pemasaran baru, seperti program loyalitas dan produksi bersama merek).
 5. Inovasi kelembagaan (bentuk baru struktur kolaboratif/organisasi, seperti klaster, jaringan, dan aliansi).

Ulasan Singkat Tulisan Inovasi dalam *Hospitality* di Buku Ini

Berbagai inovasi telah terjadi di dalam industri pariwisata dan perhotelan dan inovasi tersebut akan terus terjadi di masa yang akan datang seiring dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi. Beberapa dari inovasi tersebut diangkat dan dianalisis serta dituangkan dalam artikel yang diterbitkan dalam buku ini.

Tulisan pertama mengetengahkan karya Ketut Kanten membahas inovasi yang dilakukan operator lokal dalam mengelola hotel dan villa di Bali. Diawali dengan membahas sejarah perkembangan perhotelan di Bali, artikel ini menguraikan dan mendiskusikan langkah inovatif Operator Hotel Lokal dalam mengelola hotel/villa. Hal menarik yang diketengahkan dalam tulisan ini adalah kinerja dari kapabilitas unik yang dimiliki Operator Hotel Lokal dalam mendesain konsep produk, pelayanan dan tata kelola yang sarat dengan nilai-nilai budaya lokal. Kapabilitas unik ini bersumber dari karakteristik dan

sumber daya unik Operator Hotel Lokal sebagai perusahaan beskala kecil-menengah yang dimiliki oleh pengusaha-pengusaha lokal. Dengan demikian Operator Hotel Lokal mampu mencapai pangsa pasar sasaran yang terdiri dari pangsa pasar investor, pangsa pasar distributor dan pangsa pasar wisatawan.

Tulisan kedua dengan judul "*Penerapan Teknologi Inovatif dalam Pelayanan Smart Hotel*" adalah karya I Putu Utama. Disebutkan bahwa secara khusus **smart hotel**" memiliki peluang lebih besar daripada hotel konvensional dalam meningkatkan kepuasan tamu melalui respons yang lebih baik terhadap kebutuhan tamu di masa depan. Persepsi tamu atas kemudahan penggunaan dan manfaat yang dirasakan dapat mempengaruhi sikap tamu yang pada gilirannya menghasilkan niat perilaku yang menguntungkan (Kim dan Han, 2022). Pendapat ini dikaitkan dengan banyak manfaat yang dapat diberikan oleh "*smart hotel*" pada pengalaman tamu menginap di hotel. Manfaat tersebut dapat berupa kenyamanan, pengawasan, kemudahan, efisiensi, dan kesenangan yang didorong oleh teknologi mutakhir yang digunakan di hotel. Misalnya, teknologi berbasis data memungkinkan operator hotel untuk menawarkan layanan yang lebih disesuaikan berdasarkan preferensi individu, yang mencakup suhu kamar, persyaratan khusus untuk anak-anak, dan fasilitas lainnya. "*smart hotel*" telah mendapatkan perhatian sangat besar dalam industri perhotelan dan berpotensi menjadi pemimpin dalam bisnis hotel masa depan.

Artikel ke-tiga adalah karya Agung Wiryanata dan terkait dengan transaksi keuangan di Hotel. Perkembangan teknologi mempengaruhi industri perhotelan dari sisi transaksi keuangan berupa *digital payment*. Hotel sebagai industri yang berhubungan langsung dengan konsumen menerima pembayaran secara *digital* dari konsumen. Jenis *digital payment* yang digunakan di industri hotel adalah *e-wallet*, *e-money*, *QR*, *mobile banking* dan *internet banking*.

Dampak *digital payment* bagi industri perhotelan dari sisi positif adalah dapat mengurangi penerimaan uang palsu, dapat melakukan otorisasi keuangan secara online, pengurangan jumlah tenaga kerja, dan transaksi keuangan dapat dilakukan secara efektif, efisien dan handal. Sedangkan dampak negatifnya adalah membutuhkan tambahan investasi pembelian perangkat digital untuk mensuport *digital payment* tersebut, adanya biaya administrasi bank yang dikenakan oleh pelaksana *digital payment*, dan membutuhkan biaya untuk pelatihan pegawai hotel. Namun secara keseluruhan masih tetap menguntungkan penggunaan digital payment dalam bisnis perhotelan.

Artikel dengan judul "*Chatbot - Artificial Intelligence: Persaingan Pelayanan dan Upaya Meningkatkan Direct Booking Pada Usaha Akomodasi*" adalah karya Nyoman Gde Dewa Rucika, membahas penggunaan *Chatbot* pada industri akomodasi yang merupakan fenomena teknologi yang terus berkembang. Kegunaan *chatbot* sangat besar dalam meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan. *Database* yang besar dan karakter personal pelanggan dapat dikumpulkan dengan otomatis sehingga dapat meningkatkan *direct booking* yang tinggi. Pemakaian *chatbot* dengan tepat dapat mengalihkan pemesanan melalui pihak ketiga menjadi langsung yang akan menghemat biaya pemesanan yang sangat tinggi.

Inovasi selanjutnya berkaitan dengan sumber daya manusia yang diberi judul: "*Employee Value Proposition untuk Membangun Employer Branding: Perspektif Generasi Z*" oleh I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani. Hasil studi yang dilakukan mengungkapkan bahwa generasi Z memiliki niat yang lebih besar untuk bergabung dengan hotel atau usaha hospitalitas lainnya ketika perusahaan tersebut berhasil mengakui, mengembangkan, dan memberikan EVP seperti yang diharapkan. Temuan studi ini menunjukkan bahwa nilai pengembangan dianggap paling penting oleh calon karyawan generasi Z, diikuti dengan nilai sosial dan nilai ekonomi. Akibatnya, paket proposisi nilai yang ditawarkan oleh perusahaan memiliki

peran penting dalam membuat tempat kerja menjadi menarik bagi calon karyawan maupun bagi karyawan yang sudah ada. Tidak hanya itu, kesesuaian antara EVP yang diharapkan dan kenyataan selama pengalaman kerja juga sama pentingnya.

Pada artikel delapan yang ditulis berempat oleh I Nyoman Arcana, Ni Luh Suastuti, Ni Putu Ariesta Budiani, dan I Nyoman Wiratnaya berjudul: *“Perbedaan Karakteristik Operasional Restoran pada Masa Pandemi Covid-19: Antara Kawasan Pariwisata dan Perkotaan”*. Perbedaan karakteristik operasional antara restoran di Kawasan pariwisata dan di perkotaan selama masa pandemic Covid-19 telah memunculkan inovasi yang menjadi saran yang disampaikan penulis sebagai hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

Inovasi terakhir yang diketengahkan dalam buku ini adalah karya hasil penelitian dari Komang Putri Meryastiti, Ni Made Sri Rukmiyati, Ni Luh Riska Yusmaris dengan judul *“Peranan Software Akuntansi Pada Industri Perhotelan: Inovasi Teknologi Untuk Meningkatkan Kepuasan Pengguna”*. Tulisan ini merupakan hasil penelitian dengan tujuan untuk menguji pengaruh kualitas sistem dan kualitas informasi terhadap kepuasan pengguna sistem informasi akuntansi. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan populasi dalam penelitian ini adalah karyawan akuntansi pada hotel bintang 5 di Kabupaten Badung dengan sampel sebanyak 86 responden. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji dekripsi dan regresi linear berganda.

C. PENUTUP

Buku yang merupakan kumpulan beberapa artikel ini menawarkan ulasan tentang beberapa issue tentang inovasi di sektor perhotelan (*hospitality*). Perkembangan inovasi dalam pariwisata dan hospitalitas telah berkembang secara signifikan dalam berbagai ragam baik yang terkait dengan teknologi maupun yang tidak terkait dengan teknologi. Perkembangan berbagai inovasi yang telah dilakukan tersebut belum ditulis dan dipublikasikan ke ruang pembaca dengan

baik. Oleh karena itu buku sederhana ini diharapkan mampu memacu para peneliti dan penulis di bidang hospitalitas dan pariwisata untuk menekuni bidang inovasi ini. Buku ini diharapkan memberikan kontribusi, pertama, untuk memahami inovasi di bidang perhotelan dan pariwisata. Ketertarikan para peneliti dan akademisi pada subyek ini sedang dan akan terus meluas. Oleh karena itu buku ini dimaksudkan untuk memulai proses tersebut dengan menghadirkan teori dan hasil kajian yang ada. Pentingnya inovasi untuk daya saing dan kesuksesan bisnis dan perkembangan regional telah diakui oleh para peneliti dan praktisi. Dalam proses peninjauan literatur, diketahui bahwa topik di bidang ini sangat beragam. Dalam buku ringkas ini dimuat hanya sebagian yang sangat kecil dari inovasi yang sesungguhnya terjadi dalam dunia pariwisata dan perhotelan sehingga masih banyak yang harus dilakukan dalam pengembangan teori inovasi di bidang perhotelan dan pariwisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Bilgihan, A. and Nejad, M. (2015), Innovation in hospitality and tourism industries, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 6 No. 3. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2015-0033>.
- Crnogaj, K., Rebernik, M., Hojnik, B.B. and Gomezelj, D. (2014), Building a model of researching the sustainable entrepreneurship in the tourism sector, *Kybernetes*, Vol. 43 Nos 3/4, pp. 377-393.
- Gomezelj, D.O. (2016), A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (3), pp. 516-558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>.
- Hjalager, A.M. (2010), A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, Vol. 31, pp. 1-12.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. and Martinez-Ros, E. (2005), Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic Islands, *Tourism Management*, 26 (6), pp. 851-865.

- Pikkemaat, B. and Weiermair, K. (2007), Innovation through cooperation in destinations: first results of an empirical study in Austria, *Anatolia*, 18 (1), pp. 67-83.
- Santos, E.R.M. (2014), Destination mutant brands: an empirical perspective of tourism professionals and host community to create Mutant Brand Cape Verde, *Journal of Destination Marketing & Management*, 3 (1), pp. 68-78.
- Scheidegger, E. (2006), Can state promote innovation in tourism? Should it?, *Innovation and Growth in Tourism*, OECD, Paris, pp. 11-15.
- Sorescu, A., Frambach, F.T., Singh, J., Rangaswamy, A., Bridges, C (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*. 87 (1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>.
- Stamboulis, Y. and Skayannis, P. (2003), Innovation strategies and technology for experience-based tourism, *Tourism Management*, 24 (1), pp. 35-43.
- Volo, S. (2005), "Tourism destination innovativeness", in Keller, P. and Bieger, T. (Eds), Proceedings of the 55th AIEST Congress, Brainerd, St. Gallen, pp. 199-211.
- Weiermair, K. (2006), Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? *Innovation and Growth in Tourism*, OECD, Paris, pp. 53-67.

INOVASI OPERATOR HOTEL LOKAL DALAM MENGELOLA HOTEL & VILLA DI BALI

oleh
I Ketut Kanten

A. PENDAHULUAN

Pariwisata di Bali mengalami perkembangan yang sangat pesat, termasuk bisnis hospitaliti. Walaupun masih belum ada kesepakatan di kalangan ahli kapan pariwisata Bali bermula, ada beberapa tonggak yang dapat digunakan sebagai acuan. Pertama, kedatangan H. Van Kohl yang merupakan anggota parlemen Belanda tahun 1902 dinyatakan sebagai “turis pertama” ke Bali. Menggunakan dana pribadi, H van Kohl berwisata ke Indonesia termasuk Bali, dan menuliskan pengalamannya dalam sebuah buku catatan 826 halaman berjudul *Uit Onze Kolonien* (Dari Koloni Kita). Kedua, tahun 1910 ketika muncul gagasan untuk membangun Museum Bali di Denpasar untuk menyelamatkan artifak budaya Bali yang sekaligus menjadi daya tarik wisatawan. Ketiga, tahun 1914 ketika perusahaan Koninklijke Paketvaart-Maatschappij (KPM) mendirikan kantor biro wisata di Bali. Antara kehadiran turis pertama tahun 1902, pembangunan Musium Bali tahun 1910 dan kehadiran kantor biro wisata tahun 2014

dapat dikatakan sebagai tonggak mulainya pariwisata Bali (Putra dan Paturusi, 2017).

Bali memiliki hotel bertaraf Internasional sejak pertengahan tahun 1920-an dimana *The Bali Hotel* adalah hotel internasional pertama yang dibangun oleh Perusahaan Kapal Dagang Belanda (KPM) di Denpasar pada tahun 1926 dan mulai beroperasi tahun 1928 sampai sekarang (Putra, Paturusi, Widyastuti, 2017). Setelah itu Natour dibangun pada tahun 1927 di Denpasar, dan selama beberapa dekade setelah Natour dibangun, ada sejumlah hotel lain yang dibangun di Denpasar maupun di Singaraja. Salah satunya adalah Hotel Bali Beach Sanur didirikan sekitar tahun 1966 (Putra & Trisila, 2014). Hotel Bali Beach dikelola oleh operator multinasional bernama *Intercontinental*, dimana dari catatan yang ditelusuri *Intercontinental* merupakan operator multinasional pertama yang beroperasi di Bali.

Pertumbuhan operator multinasional selanjutnya terjadi ketika kawasan Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC) Nusa Dua yang dulu bernama Bali Tourism Development Corporation (BTDC) dibangun melalui PP No. 27 tahun 1972. Pada tahun 1980-an sampai 1990-an investor berlomba menggunakan merek dari operator multinasional dengan berbagai alasan. Selain untuk memperkuat pangsa pasar, juga dimaksudkan untuk mendapatkan layanan pengelolaan yang lebih profesional dan memiliki citra tinggi dari penggunaan "*Brand*" Internasional. Pada masa itu, penjualan kamar hotel masih dilakukan dengan cara konvensional yaitu penguasaan pangsa pasar sangat didominasi oleh operator multinasional yang memiliki anggaran pemasaran sangat besar. Masyarakat Bali menemukan merek seperti Hyatt, Sheraton, Novotel, Hilton, Aman Group, Melia, dan berbagai merek internasional lainnya. Di luar kawasan ITDC seperti Jimbaran, berdiri hotel dengan merek *Intercontinental*, *Four Season*, dan *Ritz Carlton*, sementara di berbagai kawasan lain seperti Tanjung Benoa, Tuban, Kuta, Legian, Seminyak dan Sanur juga diramaikan oleh merek Internasional seperti *Novotel*, *Sofitel*, *Ramada*, dan *Melia*.

Di tengah himpitan hotel bertaraf international, ada beberapa hotel group dan operator nasional yang beroperasi. Hotel group milik pemerintah seperti Inna Putri Bali Nusa Dua, Grand Bali Beach Sanur, Ina Kuta Beach, dan Patra Jasa dapat bersaing dengan menguasai pangsa pasar pemerintahan, pasar Nusantara dan sebagian kecil pangsa pasar manca negara. Selain itu, juga beroperasi beberapa jaringan hotel lokal (nasional) seperti Santika Indonesia Hotels & Resort, Jayakarta Hotels & Resort, Intan International Hotel & Resort, dan Aerowisata Hotel & Resorts.

Pada skala yang lebih kecil dan non formal di pertengahan tahun 1980-an, beberapa hotel di Bali menguatkan daya saing mereka melalui pembentukan group hotel untuk memastikan pasokan dan persediaan produk dan penjualan. Beberapa diantaranya dikenal group hotel seperti Bali Sanur Bungalow (BSB) dan Legian Beach Bungalow (LBB). BSB adalah kerjasama beberapa hotel kelas menengah di Sanur seperti Respati, Besakih dan Peneda View, sedangkan LBB adalah kerjasama beberapa hotel di daerah Legian seperti Legian Beach, Rama Beach. BSB dan LBB dibentuk untuk mengatasi masalah *overbooking*, karena pembukuan kala itu masih dilakukan secara manual dan belum akurat. Lagipula saat itu jumlah tamu rombongan (*group*) sudah banyak, sementara kamar yang tersedia terbatas. Belakangan BSB dan LBB sudah tidak aktif lagi karena kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang membuat sistem reservasi kamar hotel bisa dikelola dengan lebih akurat, lebih mudah dan lancar.

Sebuah fenomena terjadi pasca bom Bali yaitu sekitar tahun 2000-an dimana operator hotel dan villa lokal bermunculan untuk mengelola hotel dan villa bersekala kecil-menengah dan bahkan dalam kurun waktu dua puluh tahun jumlah mereka semakin bertambah. Beberapa diantaranya adalah Bali Villa Properties (BVP) yang memulai operasional di tahun 2002 melalui pelayanan konsultasi yang diberikan kepada pemilik hotel dan villa lokal di Bali yang terkena dampak dari peristiwa Bom Bali. Selain BVP, muncul

Astadala Management mengelola beberapa villa di Seminyak. Perkembangan lebih pesat terjadi antara tahun 2010 sampai 2015 seiring dengan pertumbuhan pesat produk akomodasi di Badung, Denpasar dan Ubud.

Dalam himpitan dominasi operator multinasional, menarik untuk dikaji strategi inovatif operator hotel lokal pada unsur produk, pelayanan dan tata kelola dari unit-unit yang dikelolanya. Masa pandemi covid-19 menuntut pemberlakuan cara baru di dalam melakukan pelayanan dan pengelolaan hotel. Selain itu, strategi inovatif juga diupayakan untuk pemenuhan tuntutan dari perubahan perilaku konsumen agar produk tetap relevan di pasar.

Operator Hotel Lokal (OHL)

Operator hotel adalah entitas yang ditunjuk oleh pemilik unit berdasarkan perjanjian pengoperasian dan sewa hotel (Low Insider, 2020). Operator hotel melakukan perjanjian dengan pemilik hotel diberikan tanggung jawab untuk menjalankan operasional hotel pada keseluruhan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari pemasaran dan penjualan, pengelolaan sumber daya manusia, pencatatan akuntansi dan finansial, operasional departement, dan administrasi. Di dalam menjalin kerjasama pengelolaan dengan pemilik hotel, kedua pihak memiliki posisi yang setara, dan sama-sama penting yaitu pemilik dengan berbagai sumber finansial memiliki hotel dan segala isinya sedangkan operator memiliki segala keahlian dan pengetahuan operasional hotel.

Operator hotel adalah pengelola bisnis dan mengoperasikan properti atas nama pemiliknya yang bertanggung jawab atas kinerja manajemen dan operasional hotel, memastikan hotel memiliki staf yang tepat, memberikan layanan yang baik, dan menguntungkan (Hospitalitynet.org., 2020). Sebagai contoh, Accor (Accor, 2020) menyatakan dirinya sebagai "*A Leading Hotel Operator*" dan pemimpin pasar di kawasan Eropa, Amerika Latin, Middle East dan Asia Pacific.

Ada sembilan OHL yang menjadi objek dalam penelitian ini, yaitu Bali Villa Properties & Alpha Hotel Management, Astadala Management, Agata Hospitality, Puri Villas Indonesia, Pramana Experience, The Zeeti International, Fresh Water Asia, The Nusa Hospitality dan Stanagiri Management International. Para pendiri dari OHL ini adalah individu-individu lokal yang mendirikan usaha termotivasi oleh faktor ekonomi, aktualisasi diri dan menjalankan kreativitas.

Keunggulan Kompetitif

Berbagai pandangan telah disampaikan tentang keunggulan kompetitif. Grant (1991) berpendapat bahwa kapabilitas adalah sumber keunggulan kompetitif sedangkan sumber daya adalah sumber kapabilitas. Kapabilitas didapat dari pemanfaatan sumber daya perusahaan termasuk sumber daya manusia. Long & Koch (1995) serta Haas & Hansen (2005) mendukung pentingnya kapabilitas dan menyarankan bahwa suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dari kemampuannya menerapkan kapabilitasnya untuk melakukan kegiatan-kegiatan penting dalam perusahaan.

Taylor (1997) dalam penelitiannya tentang keunggulan kompetitif hotel menyatakan bahwa penting untuk menghasilkan ide baru dan inovatif untuk membedakan suatu produk dari yang lainnya. Hotel dapat menjadi *market leader* dalam kompetisi tanpa mengeluarkan biaya yang besar, tetapi dengan mengambil keuntungan kreatif dari setiap peluang yang ada. Malcheva (2018) dalam penelitian keunggulan kompetitif menyatakan bahwa butik hotel bisa kembali mendapatkan popularitas mereka menjadi tempat bersenang-senang dan bersentuhan dengan warisan budaya harus memformulasikan tujuan jangka panjang dengan menerapkan *flatform* yang fleksibel yang memungkinkan pemesanan *last minute*.

B. PEMBAHASAN

Pembahasan menyajikan napak tilas kemunculan dan pertumbuhan operator hotel lokal di Bali, pangsa pasar operator hotel lokal, karakteristik dan sumberdaya operator hotel lokal, kapabilitas unik operator hotel lokal, dan inovasi operator hotel lokal pada konsep produk, layanan dan tata kelola dalam upaya mencapai pangsa pasar sasaran.

Kemunculan dan Pertumbuhan Operator Hotel Lokal di Bali

Kemunculannya di awal tahun 2000-an dan berkembang pesat di tahun 2010-an banyak diawali dengan pemberian jasa konsultasi di bidang pemasaran, penjualan dan pelatihan karena saat memulai usaha para pendiri OHL ini masih terikat sebagai karyawan hotel tempatnya bekerja. OHL ini didirikan oleh masyarakat Bali yang memiliki pengalaman kerja selama puluhan tahun di hotel-hotel yang dikelola oleh *Chain Hotel* berskala global atau Operator Hotel Multinasional (OHM) dengan menduduki jabatan tinggi seperti Director of Sales & Marketing dan sebagian berkesempatan menjadi Manager puncak di hotel independen tanpa dikelola oleh manajemen profesional.

OHL di Bali pada awal pertumbuhannya bukan merupakan operator jaringan (*chain*) dan belum menonjolkan nama merek tetapi menekankan kepada individu yang memiliki atau mengoperasikan OHL tersebut. Reputasi mereka diketahui dari kinerja mereka pada saat bekerja di perusahaan sebelumnya. Hal ini sangat wajar karena nama perusahaan yang dibangun belum memiliki reputasi, tetapi individu yang berada di perusahaan tersebut sudah memiliki catatan kinerja atau reputasi di perusahaan sebelumnya. Kondisi ini sejalan dengan proses pertumbuhan operator besar di Indonesia seperti Harris Group dimana saat pertumbuhannya individu yang ada di perusahaan tersebut pernah memiliki pengalaman sebagai pimpinan di Accor Group. Untuk memulai bisnisnya, beberapa pendiri OHL menjalin mitra kerja dengan pengembang properti

(*developer*) sehingga dengan cepat dapat mengelola properti–properti yang mereka bangun. Pertimbangan ini sangat strategis karena para *developer* memiliki hubungan dengan banyak investor.

Hal yang menjadi kunci OHL pada fase mendirikan perusahaan adalah *people behind the company*. Pengalaman dan keseharian pendiri perusahaan dinilai sehingga *personal branding* itu sangat penting. Pada saat itu, hasil dipengaruhi oleh hubungan yang harmonis antara pengelola dengan pemilik properti. Rekomendasi dari pemilik merupakan sumber pelanggan baru. Penghasilan OHL bersumber dari jasa pengelolaan berupa pembagian keuntungan kotor dari hotel/villa yang dikelola. Sebagai contoh, kerjasama yang ditawarkan BVP di awal operasional adalah dalam bentuk “*partnership*” dimana masing–masing pihak akan mendapatkan bagian dari keuntungan operasional. Hal ini berarti bahwa dengan segala keahlian, pengetahuan, dan pengalaman OHL melakukan pengelolaan hotel/villa hanya akan dibayar setelah hotel/villa mendapatkan keuntungan. Hal ini berbeda dengan OHM yang sudah memiliki citra merek terkenal dan menguasai pangsa pasar melalui jaringan yang kuat, mereka akan mengenakan berbagai macam *fee* seperti *fee* penggunaan nama merek, *fee* kegiatan pemasaran dan *fee* pengelolaan selain insentif.

Pada fase mulai bertumbuh atau berkembang, nama perusahaan sudah mulai dikenal sehingga pelanggan baru sudah melihat kinerja perusahaan melalui porto-folio sebagai pertimbangan menjalin kerjasama. Pada fase ini pendiri sudah mempersiapkan pimpinan masa depan dengan melatih bawahan untuk memimpin perusahaan, berangsur-angsur menarik diri dan berada di belakang layar untuk memantau pertumbuhan perusahaan. Permintaan pengelolaan sudah mulai datang melalui email dimana *company profile* dipertimbangkan dengan seksama oleh calon pelanggan. Selain berbagi keuntungan dari keuntungan kotor, OHL sudah mulai mengenakan *fix fee* sebagai timbal balik dari jasa yang diberikan.

Fase selanjutnya yaitu fase dimana perusahaan sudah mulai dikenal, OHL memperkenalkan merek produk sebagai pilihan dalam menjalin kerjasama. Merek produk mencerminkan pengalaman dan garansi kualitas atau nilai dari sebuah produk, sementara pendiri perusahaan mengambil peran sebagai pemersatu nilai-nilai yang harus dijaga perusahaan. Pada fase ini dikenakan biaya penggunaan merek, biaya pemasaran dan insentif dari pembagian keuntungan kotor (GOP). Area operasi sudah meluas ke luar Bali bahkan sudah menginisiasi operasional ke luar Indonesia. Kinerja perusahaan dan kinerja *product brand* menjadi ukuran keberhasilan dimana pemilik mempertimbangkan pencapaian target keuangan dan penguasaan pangsa pasar.

Fase penurunan terjadi saat ini sebagai dampak dari mewabahnya virus Covid-19 yang menguji kemampuan OHL untuk bertahan pada masa sulit ini. Berbagai strategi diterapkan dan difokuskan kepada upaya untuk bertahan melalui pengelolaan biaya-biaya, penyesuaian standar produk dan pelayanan dan bahkan ada yang memutuskan untuk melakukan operasional tingkat minimum. Strategi difokuskan pada pengelolaan biaya-biaya dan perawatan properti serta mengumpulkan berbagai informasi yang relevan untuk menyusun *contingency plan*.

Walaupun saat ini pariwisata Bali sudah mulai dibuka, namun skala produk yang beroperasi masih belum mencapai jumlah normal. Melalui hasil pengamatan, saat ini baru 70% jumlah akomodasi yang beroperasi dari jumlah keseluruhan sebelum terjadi pandemi. Jumlah kedatangan baru mencapai sekitar 40%-45% dari kondisi sebelum pandemi. Wisatawan berasal dari beberapa negara Eropa, dari Australia, India, Singapore dan beberapa negara ASEAN selain wisatawan Nusantara. Beberapa negara pemasok wisatawan besar seperti China, Jepang, Korea Selatan masih belum optimal dalam mengirimkan wisatawan, sehingga saat ini masih dikategorikan sebagai fase penurunan.

Tabel 1. Fase Perkembangan Operator Hotel Lokal

No.	Fase Perkembangan Operator Hotel Lokal	Indikator Penilaian oleh Pemilik Properti	Strategi Pertumbuhan dan Stabilitas
1	Fase I: Awal 2000-an Masa Inisiasi atau Baru Berdiri	<ul style="list-style-type: none"> • Kesempatan mengelola dari reputasi sosok pendiri atau "people behind the company". • Hubungan baik dengan pemilik properti melalui komunikasi efektif mempengaruhi penilaian kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya pengelolaan dibebankan berdasarkan bagi hasil keuntungan kotor (GOP) dan membebankan incentive dari kelebihan pencapaian target • Unit baru didapatkan dari rekomendasi para pemilik properti
2	Fase II: 2010-2015 Masa Bertumbuh atau Berkembang	<ul style="list-style-type: none"> • Porto folio mulai mengambil alih reputasi perusahaan dimana kinerja keuangan (pencapaian target anggaran keuntungan) sebagai penilaian kinerja • Sosok pendiri masih aktif dan menjaga komunikasi dengan para pemilik properti 	<ul style="list-style-type: none"> • Membebankan biaya tetap (<i>fix fee</i>) bulanan yang bervariasi sebagai <i>management fee</i> dan biaya pengelolaan dari GOP sebagai incentive selain bonus dari kelebihan target • Website, Direktur pengembangan mewakili perusahaan untuk berkembang
3	Fase III: 2015-akhir 2019 Ekspansi / <i>Positioning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bren produk meningkatkan value perusahaan • Perusahaan memiliki organisasi lebih lengkap dan pendiri mulai mengambil prosisi sebagai penyeimbang 	<ul style="list-style-type: none"> • Membebankan fix fee, incentive dari GOP dan bonus, marketing fee. • Memperkenalkan bren produk, kinerja bren atas penguasaan pangsa pasar menarik partner baru untuk bergabung

No.	Fase Perkembangan Operator Hotel Lokal	Indikator Penilaian oleh Pemilik Properti	Strategi Pertumbuhan dan Stabilitas
4	Fase IV: Awal 2020-sekarang Penurunan, <i>Surviving</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas krisis manajemen • Penerapan strategi baru pada unsur produk, pelayanan dan sistem pengelolaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyesuaian fix fee • <i>Surviving strategy</i>: manajemen biaya, perawatan properti, pengelolaan SDM, BEP target dan pemantauan perilaku konsumen

Sumber: Ditabulasi oleh peneliti.

Tabel 1 menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan dan stabilitas diterapkan secara dinamis dan fleksibel disesuaikan dengan nilai tawar perusahaan. Saat memulai dan masih belum memiliki portofolio, OHL memberikan komitmen dengan biaya jasa pengelolaan dari GOP dan ketika sudah memiliki nilai tawar yang lebih baik mulai diperkenalkan *fix fee* yang disesuaikan dengan potensi penjualan unit yang akan dikelola.

Fase penurunan atau *surviving* yang terjadi mulai awal tahun 2020 sampai saat ini akibat pandemi covid-19. Penutupan bandara dan isolasi warga negara dunia oleh pemerintahan masing-masing menyebabkan tingkat hunian hotel berada pada titik terendah. Awal tahun 2020 terjadi pembatalan pemesanan kamar secara masif baik oleh *wholesalers*, *travel agency offline/online* dan oleh wisatawan langsung menyebabkan penjualan hotel menurun tajam. Strategi krisis manajemen dibuat untuk mengurangi kerugian dengan menentukan titik impas atau *break event point* (hunian dan penjualan). Daya beli konsumen yang tersisa yaitu konsumen lokal dan domestik dipantau dan dilakukan penyesuaian standar operasional dengan penurunan skala operasional pada titik minimum, menutup fasilitas makan/minum dan fasilitas lainnya dan hanya membuka kamar untuk melayani wisatawan yang masih berada di Bali. Pengelolaan informasi menjadi prioritas. Penyesuaian tarif *fix fee* dilakukan untuk mengurangi beban pemilik usaha.

Pangsa Pasar Operator Hotel Lokal

Pangsa pasar OHL dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu pangsa pasar investor adalah para pemilik properti hotel/villa, pangsa pasar distributor adalah perusahaan pemasok wisatawan seperti *travel agency* dan pangsa pasar konsumen adalah wisatawan. Pangsa pasar investor menjadi target OHL dalam upaya memiliki portofolio, pengembangan dan perluasan bisnis. Pangsa pasar ini memiliki karakteristik ingin menentukan nama hotel/villa sendiri, mampu mengembangkan skala investasi menengah ke bawah seperti *villa, cottage, bungalow*, hotel kecil, memiliki lokasi dan kuntut tanah yang beragam dan tidak selalu di lokasi primer, membangun hotel/villa secara sporadik tanpa perencanaan yang mumpuni, tidak memiliki pengetahuan dan keahlian dalam mengelola operasional hotel/villa, serta mempertimbangkan kenyamanan berkomunikasi sebagai hal yang dapat menentukan pilihan sebuah operator.

Pangsa pasar distributor menjadi target OHL dalam mendapatkan pasokan wisatawan. Pangsa pasar ini terdiri dari *wholesalers* dan *travel agency* dari berbagai negara sesuai dengan target geografis OHL, serta *online travel agency* (OTA) yang belakangan ini berkembang sangat pesat. Dalam melakukan kerjasama, *wholesaler* Eropa mempertimbangkan produk dan pelayanan yang memiliki unsur budaya lokal. Sebagai contoh Go-Vacation yang mewakili berbagai *wholesalers* besar dari Eropa seperti Der-Touristic Germany, Myers, ITS, Kuoni UK/Swiss dalam kegiatan *contracting*, akan melakukan kerjasama dengan hotel/villa yang mengadopsi unsur budaya lokal ke dalam produk dan pelayanan. Keseluruhan paket wisata yang digemari oleh wisatawan Eropa adalah pariwisata budaya (*culture*), keramah-tamahan (*hospitality*) dan pengalaman dari perbedaan kultur budaya (*diversity*).

Pangsa pasar konsumen adalah wisatawan yang merupakan individu/kelompok yang menginap di hotel/villa yang dikelola oleh OHL. Pangsa pasar ini memiliki berbagai macam perilaku di dalam memilih hotel tempat menginap. Selain oleh keunikan dan standar

produk, wisatawan mempertimbangkan sisi keramah-tamahan dan ketulusan karyawan di dalam menyajikan pelayanan. Otentisitas dari aktivitas, menu makanan dan minuman serta tata laksana kehidupan sehari-hari yang diadopsi ke dalam aktivitas hotel juga menjadi penentu dalam pilihan yang dibuat wisatawan.

Karakteristik dan Sumber Daya Operator Hotel Lokal

Pandangan *resources-based view* menyatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dibangun dari sumber-sumber perusahaan, seperti SDM meliputi kualitas yang melekat pada tenaga kerja oleh unsur budaya, karakteristik kearifan lokal, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan untuk memenuhi kualifikasi tertentu (Barney, 1991). Karakteristik dan sumber daya unik yang dimiliki OHL sebagai pondasi di dalam membangun keunggulan kompetitif mereka adalah:

- a. Karakter kreatif dan inovatif
- b. Penguasaan terhadap nilai-nilai budaya lokal dan pemahaman pada karakter dan kearifan penduduk lokal atau masyarakat lokal yang mendasari budaya pelayanan
- c. Memiliki pengetahuan, berpengalaman di bidang pariwisata dan menguasai karakteristik produk budaya setempat
- d. Fleksibel, kecil dan efisien

Kecil, efisien, fleksibel, kreatif dan inovatif serta menguasai nilai-nilai budaya lokal dengan pemahaman yang lebih baik terhadap kearifan lokal merupakan karakteristik dan sumberdaya unik OHL yang bernilai (*Valuable*), bersifat langka (*Rarity*) karena tidak dimiliki oleh semua organisasi secara merata, tidak dapat ditiru (*Immitability*) dan merupakan karakteristik dan sumberdaya yang mampu dikelola (*Organizable*) oleh OHL. Karakter kecil, fleksibel dan penguasaan terhadap nilai-nilai budaya lokal bahkan tidak dapat digantikan (*Non-substitutable*) oleh pesaing.

Kapabilitas Unik Operator Hotel Lokal dalam Inovasi

Kapabilitas unik merupakan kemampuan perusahaan yang dapat dilakukan lebih efektif dibandingkan pesaing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Melalui karakteristik dan sumber daya unik yang dimiliki OHL berupa karakter kreatif dan inovatif, penguasaan terhadap nilai-nilai budaya lokal, pemahaman pada karakteristik penduduk dan petensi budaya lokal, memiliki pengetahuan dan pengalaman di bidang pariwisata serta karakteristik fleksibel, kecil dan efisien telah memberikan kapabilitas unik kepada OHL untuk:

- a. Mendesain konsep produk yang beragam, unik dan memiliki ciri khas sesuai dengan ketersediaan lahan, karakter lokasi, ketersediaan dana investasi dan potensi pengembangan investasi. Memiliki pengetahuan dan pengalaman di bidang pariwisata, menguasai karakteristik produk budaya setempat dan memiliki kreativitas yang tinggi menjadikan OHL sebagai pemasok produk berkarakter unik, memiliki ciri khas yang sesuai dengan pangsa pasar yang meminati pengalaman budaya lokal otentik. Produk dengan ukuran kecil-menengah dan berlokasi di tempat-tempat terpencil dan bahkan di tengah-tengah pemukiman penduduk, seperti *home-stay*, *guest house* merupakan produk bagi wisatawan yang ingin berbaur langsung dengan masyarakat dimana pengembangan produk pariwisata ini sangat sesuai dengan konsep pariwisata berbasis komunitas karena produk ini dimiliki oleh masyarakat lokal di tempat produk pariwisata ini dibangun.
- b. Mendesain konsep pelayanan yang mengadopsi nilai-nilai budaya lokal seperti *Tat Twam Asi* dan *Tri Hita Karana* yang diterjemahkan sebagai upaya untuk menyajikan keharmonisan dengan menghargai dan melayani orang lain seperti bagaimana kita ingin dihargai dan dilayani. Memahami karakter dan kearifan penduduk lokal atau masyarakat lokal yang dipekerjakan sebagai karyawan hotel sehingga hubungan kerja bisa lebih harmonis dan organisasi bisa disesuaikan

dengan potensi yang dimiliki penduduk lokal. Sebagai contoh masyarakat lokal yang kurang di bidang bahasa tetapi memiliki keahlian di dalam membuat masakan khas daerah, maka potensi ini dikembangkan untuk mengembangkan produk makanan lokal di hotel. Selain itu, pemahaman terhadap karakteristik pengusaha lokal dapat membantu OHL di dalam melakukan komunikasi dengan pemilik hotel/villa yang dikelola

- c. Mendesain tata kelola yang disesuaikan dengan skala produk, konsep produk, besaran investasi dan karakteristik budaya setempat melalui penerapan struktur organisasi, uraian tugas dan jenjang pengawasan yang dinamis
- d. Menerapkan kebijakan yang fleksibel pada level korporat untuk meyakinkan keberlanjutan usaha, tidak terbatas pada pengenalan jasa, durasi kerjasama, penggunaan nama properti dan kegiatan lainnya

Inovasi Konsep Produk yang Unik dan Beragam

OHL mengembangkan konsep produk yang beragam dan memiliki ciri khas mulai dari hotel berskala kecil, villa, butik hotel sampai kepada *guest house* dan *home stay* dengan fasilitas sederhana. Keunggulan ini sebagai kinerja dari kapabilitas mendesain produk yang beragam dan menerapkan kebijakan yang fleksibel termasuk mendesain tata kelola yang disesuaikan dengan karakter konsep produk yang dibuat.

Kecil tidak berarti kurang diminati ketimbang yang besar, karena tersedia pangsa pasar yang lebih menyukai produk kecil tetapi memiliki ciri khas. Ungkapan "*small but beautiful*" menjadi jargon yang bisa diusung oleh unit-unit produk yang dikelola dengan menasar pangsa pasar yang mencari keunikan. Sebagai contoh pangsa pasar Eropa cenderung memilih hotel kecil dengan ciri khas melalui berbagai alasan. Mereka menilai bahwa OHL adalah bentuk produk pariwisata yang berpihak kepada pariwisata berkelanjutan melalui

small scale of product, ramah kepada lingkungan, pemberdayaan masyarakat lokal dan mengedepankan unsur-unsur budaya pada produk dan pelayanan yang disuguhkan. Mereka menyarankan agar OHL tetap berpihak kepada pariwisata berkelanjutan.



Gambar 1. Konsep Lumbung di salah satu unit Agatha Hospitality
Sumber: <https://www.purilumbungvillage.com>

Konsep villa yang ditonjolkan adalah privasi, melalui *private pool*, fasilitas memasak pribadi, pembatas tembok yang tinggi dengan pelayanan melalui *butler service*. Memasak sampai menghidangkan makanan dapat dilakukan di dalam villa dan ini tidak dapat dilakukan pada konsep hotel. Ini terjadi karena berkembangnya pangsa pasar yang membutuhkan fasilitas privat dari pangsa pasar grup kecil atau grup keluarga yang ingin melakukan pertemuan di Bali. Pada saat itu pula timbul konsep *in villa barbeque* yang menjadi konsep populer di villa.

Kesan yang dibangun dari konsep produk yang beragam ini adalah unsur *genuine*, dimana hotel bukan hanya sebagai tempat menginap saja tetapi juga sebagai tempat jamuan tamu-tamu yang datang. OHL sangat memahami bahwa kegiatan pariwisata merupakan berbagai unsur termasuk pertukaran pengalaman

diantara penyedia produk pariwisata dengan penikmat produk. Dengan memilih Bali sebagai tujuan destinasi, OHL percaya bahwa para pelancong ini membutuhkan pengalaman otentik dari destinasi yang dikunjunginya sehingga menekankan pada otentisitas produk Bali di dalam mengemas paket produk dan layanannya.



Gambar 2. Ornamen di The Sankara Ubud, unit Pramana

Sumber: <https://sankaraubud.com/>

Kegiatan yang ditawarkan kepada tamu merupakan refleksi dari kebiasaan sehari-hari masyarakat Bali yang dibawa ke dalam kegiatan hotel. Melalui kegiatan ini OHL menekankan kepada *differentiation* dengan menonjolkan *real experiences* atau pengalaman nyata kegiatan masyarakat Bali seperti makan pagi dengan bubur sumsum, jamu kunyit sebagai *welcome drink*. Selain itu ada kegiatan khusus untuk tamu bersosialisasi dengan sesama dan dengan staf hotel melalui kegiatan *Temu Wirasa* atau dikenal dengan *cocktail party* di hotel besar. Kegiatan ini adalah sebagai ajang bergaul dengan tamu lain termasuk manajemen. Semua staff dan manajemen keluar kantor untuk berbaur di acara tersebut dengan saling memperkenalkan diri, menceritakan kegiatan tradisional di Bali dan keindahan produk pariwisata Bali. Dalam kegiatan *Temu Wirasa* ini, suasana dibuat santai sehingga tamu merasa nyaman untuk berbaur satu sama lain.

Inovasi Konsep Pelayanan: Penuh Keramahan dan Ketulusan

Butler service merupakan konsep pelayanan yang diterapkan di villa dimana tamu akan dilayani oleh seorang *butler* mulai dari tamu datang di villa, selama menikmati fasilitas di villa termasuk tur dan sampai tamu meninggalkan villa. *Butler* adalah istilah untuk kepala pelayanan di villa. *Butler service concept* ada dua, yaitu *full butler service* yang menugaskan satu orang *butler* untuk sepasang atau sekeluarga tamu selama 24 jam mulai dari kedatangan sampai tamu *check out* dimana seorang *butler* akan mendapatkan fasilitas *housing* selama melayani tamu, dan *semi butler service* yang menugaskan beberapa *butler* untuk sepasang atau sekeluarga tamu sesuai dengan jadwal kerja yang telah disusun lebih awal.



Gambar 3. Pakaian Kerja Pramana Experience

Sumber: <https://pramanaexperience.com/about-pramana/>

Melalui konsep pelayanan dengan butler ini, para wisatawan disuguhkan dengan pelayanan yang *genuine*, yang artinya keaslian, kemurnian dan kepolosan yang menonjolkan kearifan budaya lokal di dalam konsep pelayanan perusahaan untuk menumbuhkan kesan bahwa tamu merasa seperti tinggal di rumah saudara atau sahabat. Dalam upaya untuk mencapai tingkat pelayanan prima, setiap karyawan harus memiliki pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*)

dan sikap (*attitude*) profesional melalui pelatihan-pelatihan yang dilakukan secara berkesinambungan. OHL meyakini bahwa *attitude* memiliki nilai (1) lebih dari *knowledge* (0) dan *skill* (0), sehingga untuk mendapatkan nilai tertinggi (100), maka *attitude* harus dikedepankan dibandingkan yang lainnya.

Pelayanan yang intim (*intimate*) selalu ditekankan untuk menjadi andalan dalam mengantisipasi kebutuhan dan keinginan tamu. Konsep pelayanan WISE (*Word-class Intimate Service Experience*) dibuat dan diterjemahkan ke dalam standar pelaksanaan (SOP) di setiap kesempatan pelayanan bersentuhan dengan pelanggan (*customer touch point*) untuk mencapai *moment of truth*. Walaupun pasca pandemi covid-19 menuntut pelayanan dilakukan dengan cara yang berbeda, tetapi unsur *intimate* tetap pelayanan tetap dipertahankan. Ketika *engagement* banyak dilakukan secara langsung sebelum terjadi pandemi, saat ini diperkenalkan istilah *newgagement* untuk pelayanan yang banyak dibantu teknologi, seperti *pre-check ins*, *check out*, pemesanan makanan dan pengunduhan informasi melalui *bar-code*.

Inovasi Konsep Tata Kelola: Fleksibilitas

Kecil, efisien, dan lincah merupakan karakteristik daripada OHL yang memungkinkan OHL bisa lebih fleksibel (*customized*) dalam menerapkan standar. Implementasinya adalah bahwa struktur organisasi di setiap hotel yang dikelola berbeda-beda tetapi kelima fungsi bisnis seperti administrasi, penjualan dan pemasaran, operasional, pengelolaan sumber daya manusia, keuangan & akonting tetap dijalankan. Model organisasi dibuat *customize*, disesuaikan dengan karakter, ukuran dan spesifikasi produk. Prosedur kerja dan SOP fleksibel dan bisa disesuaikan dengan karakter produk, kebiasaan masyarakat setempat, dan ukuran struktur organisasi. Model kerja dan pelayanan dengan sistem *multy-tasking* dengan penggabungan beberapa peran pekerjaan ke dalam satu fungsi tugas yang disebut *butler*.

Dalam menjalankan fungsinya, OHL menyesuaikan ukuran dan bentuk organisasi di tiap-tiap unitnya sesuai dengan ukuran, potensi penjualan dan keunikan unit. OHL menilai bahwa hotel bintang tiga kebawah tidak harus dikelola oleh OHM karena dari perhitungan investasi dengan biaya yang harus dibayarkan tidak sesuai. OHL menerapkan “*customized system*” didalam mengoperasikan unit-unit hotel/villa dimana antara satu unit dengan yang lain akan memiliki sistem yang berbeda disesuaikan dari karakteristik hotel, potensi finansial, dan kebutuhan pemilik. Karakter hotel dan potensinya akan dipelajari terlebih dahulu untuk menentukan sistem operasional yang diterapkan, terutama untuk hotel yang sudah dibangun terlebih dahulu, lalu meminta jasa pengelolaan

OHL menghubungkan fleksibilitas organisasi dengan design hotel yang dikelola. Untuk mendukung konsep *multy-tasking*, posisi beberapa fasilitas hotel dibuat berdekatan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan jangkauan penambahan beban kerja. Setiap unit hotel hanya dipimpin oleh seorang Operation Manager yang dibantu oleh seorang Supervisor yang langsung membawahi karyawan.

OHL melakukan sentralisasi kegiatan pemasaran dan penjualan dilakukan di tingkat korporat juga karena tidak semua unit mempekerjakan seorang staff sales dan tidak semua unit bisa menganggarkan biaya pemasaran. Aktifitas pemasaran dan penjualan dikoordinir oleh tim korporat yang membuat *yearly calendar of event* berupa kegiatan yang harus diikuti unit dengan *share cost* kegiatan. Beberapa unit memiliki Sales Manager dan bisa membuat program di luar agenda korporat dengan anggaran biaya dari unit. Hotel berbintang tiga ke bawah dikepalai oleh seorang Operation Manager sedangkan hotel berbintang empat keatas dikepalai oleh GM atau Resort Manager atau Villa Manager. Besarnya organisasi di masing-masing unit sangat disesuaikan, pengawasan menggunakan panduan SOP yang sangat disesuaikan berdasarkan karakteristik produk.

C. PENUTUP

Langkah inovatif OHL dalam mengelola hotel/villa di Bali merupakan kinerja dari kapabilitas unik yang dimiliki OHL untuk mendesain konsep produk, pelayanan dan tata kelola hotel yang sarat dengan nilai-nilai budaya lokal. Kapabilitas unik ini bersumber dari karakteristik dan sumberdaya unik OHL sebagai perusahaan beskala kecil-menengah yang dimiliki oleh pengusaha-pengusaha lokal.

Inovasi yang dilakukan pada unsur produk, pelayanan dan tata kelola tidak terlepas dari pangsa pasar investor yang dilayani oleh OHL dimana para pengusaha memiliki lahan terbatas dan modal terbatas sehingga dibutuhkan inovasi konsep produk yang masih diminati. Konsep pelayanan juga menjadi bagian yang mendapat upaya inovatif sehingga wisatawan merasa dilayani dengan ramah dan seperti di rumah sendiri. Untuk dapat menjalankan keseluruhan fungsi manajemen maka inovasi dilakukan pada tata kelola dengan menggabungkan beberapa fungsi ke dalam satuan tugas dalam bentuk *multy-tasking* agar efisiensi dapat dicapai. Organisasi dibuat ramping dan tata laksana di keseluruhan fungsi manajemen dibuat fleksibel.

Inovasi yang dilakukan OHL dalam mengelola hotel/villa di Bali memungkinkan mereka untuk mencapai pangsa pasar sasaran yang terdiri dari pangsa pasar investor, pangsa pasar distributor dan pangsa pasar wisatawan. Usaha inovatif OHL memiliki tujuan yang saling terkait antar pangsa pasar yang dituju, seperti pangsa pasar investor dimaksudkan untuk mempertahankan keberlanjutan dan pengembangan operasional perusahaan, pangsa pasar distributor untuk memperluas jaringan pasar dan pangsa pasar wisatawan untuk membuat produk dan pelayanan tetap relevan dengan perubahan perilaku konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Accor Group, 2020. "A Leading Hotel Operator". Available: <https://group.accor.com/en>
- Barney, J., B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 19-120
- Grant, R. 1991. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, no. 3, pp. 114-135.
- Haas, M., R. and Hansen, M., T. 2005. "When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company", *Strategic Management Journal*, vol. 26, no1, pp. 1-24.
- Hospitalitynet.org. 2020. "What is Hotel Operator?" <https://www.hospitalitynet.org/explainer/4101852.html>
- Kanten, I.,K., Putra, I.,N.,D., Antara, M., Pitana, I.G. (2021). "Operator Hotel Lokal: Motivasi Pendirian, Keunggulan Kompetitif, dan Dukungan pada Pembangunan Pariwisata Berkelanjutan di Bali". (*Disertasi*). Denpasar: Universitas Udayana,
- Long, C. & Koch., V., M. 1995. "Using core capabilities to create competitive advantages", *Organizational Dynamics*, vol. 24, no.1, pp. 7-22.
- Low Insider, 2020. "Definition of Hotel Operator", available at: <https://www.lawinsider.com/dictionary/hotel-operator>
- Malcheva, M. 2018. "Competitive Advantage of Boutique Hotels in the Context of Sharing Economy", *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, Union of Scientists - Varna, Economic Sciences Section, vol. 7(3), pages 71-83, December.
- Mkono, M. 2013. "Hot and Cool Authentication: A Netnographic Illustration", *Annals of Tourism research*, Vol. 41, pp. 215-218, 2013

- Putra, D., dkk., 2017. "Denpasar Heritage Track: Revitalisasi Paket Wisata Denpasar City Tour", *Jurnal Kajian Bali*, Vol. 7 No. 2: 39-58
- Putra, D. & Trisila, S. 2014. "Biografi Pengusaha Hotel Sebagai Sumber Sejarah Pariwisata Bali", *JUMPA* Vol.01 No.01: 201-206
- Putra, D. 2014. "Bali: Between Culture And Marine Tourism", *Jurnal Kajian Bali*, Vol. 4, No. 1, Hal. 15-30. Denpasar: Fakultas Sastra dan Ilmu Budaya Universitas Udayana
- Taylor, H. 1997. "Competitive Advantage in The Hotel Industry-Success Trought Differentiation", *Journal of Vacation Marketing*, January 1st, 1997

PENERAPAN TEKNOLOGI INOVATIF DALAM PELAYANAN SMART HOTEL

oleh
I Putu Utama

A. PENDAHULUAN

Harapan dan permintaan konsumen sangat besar dipengaruhi oleh perkembangan teknologi yang semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat dari semakin tinggi berkembangnya teknologi maka semakin beragam karakter konsumen dalam hal pencarian, pemilihan, dan penggunaan suatu produk. Dinamika perilaku konsumen ini merupakan hal yang wajib untuk dipahami oleh pemasar dan menjadi landasan bagi perusahaan dalam menetapkan strategi bisnis. Perusahaan dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan lebih cepat dan tepat, serta pada akhirnya berdampak pada perkembangan perusahaan.

Teknologi inovatif secara terus menerus telah diperkenalkan dan merambah ke berbagai lingkungan industri (Liu dan Hung, 2020). Penerapan teknologi inovatif dalam kehidupan sehari-hari telah merubah sikap dan perilaku konsumen dalam memilih produk yang mengikuti perkembangan tren yang sangat cepat. Dalam

industri pariwisata, perubahan perilaku wisatawan terlihat dalam aktivitas *search and share* yang sudah mencapai 70% melalui digital (Kemenparekraf, 2019). Industri pariwisata sudah tidak bisa lagi mengandalkan *walk in service* untuk reservasi tiket, hotel, dan paket wisata, semua sudah berubah dengan sistem digital. Pelayanan yang semakin digital dinilai semakin cepat, profesional dan menjadi semakin global. Transformasi teknologi inovatif pada industri perhotelan secara proaktif mengarah pada penciptaan konsep hotel pintar atau “*smart hotel*” (Kim dan Han, 2020; Law dkk, 2020). Istilah “*smart hotel*” merupakan istilah praktis yang menggambarkan konsep baru dalam operasional hotel dengan menerapkan berbagai teknologi baru (Wu dan Cheng, 2018). Konsep “*smart hotel*” ini diakui sebagai konsep yang relatif baru yang dapat menjadi solusi inovatif dalam mengatasi berbagai persoalan pada bisnis perhotelan. Industri perhotelan merupakan salah satu sektor ekonomi yang banyak memperoleh manfaat dari tersedianya teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Transformasi dalam TIK tidak hanya memungkinkan adanya peningkatan efektivitas manajemen, tetapi juga memfasilitasi pencapaian tingkat pelayanan yang dapat menghasilkan kepuasan tamu yang jauh lebih baik.

Konsep “*smart hotel*” merupakan hotel yang hadir dengan berbagai teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi untuk meningkatkan pengalaman para tamu dengan atmosfer pelayanan yang lebih nyaman. Hal ini memungkinkan para tamu untuk memperoleh kesan yang mendalam tentang hotel, meningkatkan kepuasan dan loyalitas tamu, serta tingkat pembelian kembali yang tinggi. Salah satu penerapan konsep “*smart hotel*” dapat dijumpai pada pemasangan teknologi *Internet of Thing* (IoT) pada berbagai fasilitas hotel yang dapat memudahkan tamu dalam melakukan komunikasi dan transaksi. Teknologi IoT menerapkan digitalisasi dalam pelayanan hotel yang merupakan layanan akomodasi berbasis teknologi dengan ekosistem digital 4.0 secara menyeluruh. Penerapan digitalisasi dalam pelayanan hotel merupakan bentuk transformasi dari bisnis

hotel konvensional menjadi “*smart hotel*”. Teknologi IoT merupakan teknologi yang paling populer diterapkan pada “*smart hotel*” dimana fitur-fitur yang terhubung dengan IoT dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan pengalaman bagi tamu yang lebih baik serta sistem manajemen hotel yang lebih efektif. Lebih jauh lagi, pengurangan tenaga kerja manusia dalam pelayanan sering menjadi penciri “*smart hotel*”, karena fenomena disrupsi teknologi seperti pemanfaatan robot dan otomatisasi dalam menangani berbagai tugas yang biasa dikelola oleh manusia (Tussyadiah dan Park, 2018). Dengan demikian, “*smart hotel*” dapat dipahami sebagai hotel inovatif yang menerapkan teknologi canggih untuk memberikan keunggulan operasional melalui otomatisasi layanan dan penawaran yang disesuaikan dengan ekspektasi tamu.

B. PEMBAHASAN

Smart Hotel Sebagai Hotel Masa Depan

Seperti apa hotel di masa depan? Beberapa puluh tahun ke depan belum diketahui bagaimana bisnis perhotelan dikemas. Hal yang sudah pasti adalah akan ada suatu perubahan dan kemajuan. Dalam beberapa tahun terakhir, industri perhotelan telah mengalami ledakan teknologi baru yang sangat pesat dengan membawa banyak perubahan pada layanan hotel. Perkembangan teknologi pada industri perhotelan memberikan kemungkinan yang sangat luas bagi manajemen untuk mengoperasikan sistem yang canggih dalam operasional hotel (Law dkk, 2020). Mimpi manusia untuk bisa tinggal di luar angkasa dan tempat-tempat yang saat ini belum terjangkau oleh manusia terus diupayakan dengan melakukan berbagai studi. Suatu saat nanti mimpi tersebut diyakini bisa terwujud dengan dimulainya proyek pembangunan hotel masa depan yang berlokasi di berbagai tempat, seperti hotel terapung di samudra lepas, hotel di bawah laut, hingga hotel di luar angkasa. Hotel di masa depan diperkirakan tidak hanya memiliki bangunan yang megah namun

juga dilengkapi dengan teknologi canggih yang siap memanjakan para tamunya. Meskipun saat ini hotel impian tersebut hanya sebagai konsep namun jika suatu hari nanti dapat terwujud akan menjadi hotel termegah di dunia.

Terjadinya disrupsi teknologi dalam skala besar telah mendorong lahirnya generasi "*smart hotel*" yang digambarkan sebagai hotel yang merancang lingkungannya dengan teknologi canggih untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam operasinya (Kim dkk, 2020; Wu dan Cheng, 2018). Selain itu, "*smart hotel*" juga digambarkan sebagai hotel yang dilengkapi dengan berbagai teknologi baru yang memungkinkan layanan secara otomatis, inovatif, dan personal (Wu dan Cheng, 2018; Yang dkk, 2021). Selain itu, Kim dan Han (2020) menjelaskan bahwa dimensi yang mendasari atribut "*smart hotel*" di masa depan adalah kenyamanan dan pengawasan, pemeliharaan dan keamanan, lingkungan, dan personalisasi. Sebagai contoh, Kim dan Han (2020) mengilustrasikan Yotel Singapore Orchard Road dan Flyzoo Hotel di Cina sebagai model hotel di masa depan yang penuh dengan penerapan teknologi dalam layanannya. Yotel menyediakan tempat tidur pintar, dinding tekno dengan pencahayaan yang dapat disesuaikan dengan suasana hati, TV pintar, dan layanan robot (yaitu, Yoshi dan Yolanda). Hotel ini menempati posisi pertama dalam kategori "*Robotics for Hospitality and Leisure*" dalam *Technology Excellence Award 2019*. Flyzoo Hotel di Hangzhou, Cina memberikan layanan kepada para tamu dalam membuka kamar mereka dengan pengenalan wajah, layanan robot untuk makanan, dan para tamu dapat menikmati pengalaman digital yang menyenangkan dengan layar interaktif.

Tren perkembangan industri perhotelan di masa depan diperkirakan akan ditentukan oleh kemajuan teknologi (Law dkk, 2020; Yang dkk, 2021; Xu, 2018). Menurut survei yang dilakukan oleh Amadeus dan InterContinental Hospitality Group (2019), earphone yang menawarkan terjemahan langsung, algoritme yang memberikan saran atau solusi terbaik, dan bantuan suara di kamar

tamu dinominasikan sebagai teknologi yang dicari tamu masa depan. Seiring berkembangnya arsitektur dan kebutuhan akan sesuatu yang unik, arsitek berlomba-lomba menelurkan karya arsitektur futuristik. Sebuah pesawat yang dirancang oleh Worldwide Aeros Corporation rencananya akan menjadi pesawat yang memiliki kemewahan layaknya di sebuah hotel berbintang, yakni Aeroscraft (aerospace-technology.com).

Masyarakat kini hidup berdampingan dengan kemajuan teknologi yang begitu pesat dan perkembangan teknologi atau digitalisasi telah merambah industri perhotelan. Inovasi teknologi tidak hanya merevolusi dari sisi pengalaman konsumen, namun juga mampu memberikan kemudahan dari sisi bisnis (Kompas.com, 2019). Contoh penerapan inovasi teknologi yang telah dilakukan “*smart hotel*” saat ini adalah brankas atau mesin kasir yang telah digantikan dengan *barcode*, pembayaran *mobile*, dan teknologi berbasis komputasi awan (*cloud*). Inovasi ini telah mampu menggantikan sistem pembayaran secara fisik di kasir atau *receptionist*, serta sekaligus meningkatkan pengamanan, efisiensi, dan transparansi.

Dari sisi pengelola hotel kecanggihan teknologi baru dapat membantu manajemen untuk menemukan solusi bagi para tamu hotel dan berkompetisi dalam industri yang dinamis. Selain *Internet of Thing* (IoT), beberapa inovasi teknologi terbaru telah diterapkan dalam operasional hotel, diantaranya *Big Data*, *Artificial Intelligence*, *Augmented Reality*, dan *Chatbot* (Kompas Travel, 2019). Penggunaan *Big Data* dapat membantu pengelola hotel dalam menawarkan pengalaman menginap yang lebih personal, misalnya hotel dapat membantu menyediakan layanan kepada tamu berdasarkan usia, budget, dan gender. Teknologi *Artificial Intelligence* memainkan peran yang sangat penting dalam manajemen perhotelan, terutama karena kemampuannya untuk menjalankan fungsi manusia setiap saat. Teknologi ini dapat membantu manajemen dalam melakukan penghematan biaya, mengurangi kesalahan manusia, dan menyediakan layanan yang unggul. Layanan kepada tamu di

hotel adalah bagian terpenting pada industri perhotelan. Dengan kecerdasan buatan manajemen dapat meningkatkan layanan, mulai dari peningkatan personalisasi hingga rekomendasi yang disesuaikan. Salah satu tantangan utama dalam layanan kepada tamu di hotel adalah menanggapi pertanyaan tamu dengan cepat dan kecerdasan buatan dapat memberikan opsi tambahan untuk mengatasi masalah ini.

Teknologi *Augmented Reality* dapat dipergunakan oleh tamu untuk melakukan tur virtual ke kamar dan sekeliling hotel guna mengetahui fasilitas maupun atraksi yang ditawarkan di sekitar hotel. Teknologi pengenalan (*Recognition Technology*) bisa dimanfaatkan oleh para tamu untuk membuka kamar hotel dan melakukan *chek in* atau *check out* dengan menggunakan sidik jari dan pemindaian wajah. Teknologi *Chatbot* difungsikan untuk menjawab pertanyaan dan layanan yang memungkinkan para tamu untuk berinteraksi dengan *Artificial Intelligence* melalui tampilan *chat*. Adopsi teknologi pintar tidak dapat dihindari dan berpeluang besar untuk dilanjutkan karena pembeli dan pemasok saat ini sangat menghargai teknologi pintar di industri hotel untuk meningkatkan setiap aspek dari tujuan masing-masing (Ivanov dan Webster, 2019; Chen dkk, 2021). Oleh karena itu, hotel pintar dianggap sebagai hotel masa depan.

Sikap Konsumen

Penerapan teknologi sebagai bagian dari inovasi dalam proses produksi telah diakui mampu mendorong hasil yang lebih baik pada berbagai industri. Namun demikian, pemahaman atas niat dan perilaku individu terhadap penerimaan teknologi baru dalam bisnis masih dijadikan topik perdebatan yang populer saat ini (Gelderman dkk, 2011; Kim dan Hwang, 2020, Lin dkk, 2007). Beberapa individu dapat menyambut pemanfaatan teknologi dengan semangat dan optimisme yang tinggi mendukung revolusi industri untuk meningkatkan pengalaman dalam mengkonsumsi produk, sedangkan ada sebagian yang lain tidak tertarik dan menolak produk

berteknologi baru. Individu yang dapat menerima dan mendukung kehadiran teknologi adalah individu yang mampu menguasai teknologi, biasanya didominasi oleh kelompok milleneal. Bagi individu yang tidak menguasai teknologi menemukan kendala dalam mengkonsumsi produk, sehingga kemajuan teknologi dianggap menjadi suatu masalah baru dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan.

Perbedaan sikap konsumen terhadap inovasi teknologi ini dapat dikaji secara akademis dengan merujuk pada teori yang terkait dengan perkembangan teknologi dan perilaku manusia. Dalam konsep kesiapan teknologi (*technology readiness*) dijelaskan bahwa kecenderungan individu untuk dapat merangkul teknologi baru merupakan salah satu hal penting dalam membahas sikap dan perilaku konsumen terhadap kemajuan teknologi. Konsep ini telah dipergunakan sebagai landasan teoritikal dalam sejumlah studi yang menekankan perlunya mempertimbangkan perbedaan individu ketika menilai perilaku konsumen dalam mengadopsi teknologi dan memprediksi niat perilaku dalam berbagai bidang bisnis (Gelderman dkk, 2011; Godoe and Johansen, 2012; Shin and Lee, 2014; Verma dkk, 2007).

Selain itu, upaya untuk menentukan faktor pendorong kesediaan konsumen untuk mengadopsi teknologi baru juga didukung oleh *Technology Acceptance Model* (TAM) yang diciptakan oleh Davis (1989). Dalam model tersebut dijelaskan bahwa persepsi kemudahan penggunaan dan manfaat yang dirasakan dari penawaran berbasis teknologi baru dapat diajukan sebagai anteseden yang mempengaruhi sikap individu, serta dampaknya pada niat dan perilaku dalam penggunaan teknologi. Model ini telah banyak digunakan dalam konteks perhotelan dan divalidasi sebagai prediktor yang kuat terhadap niat dan perilaku konsumen pada kemutakhiran teknologi (Huh dkk, 2009; Sun dkk, 2019; Venkatesh dan Davis, 2000). Sementara itu, teori perilaku terencana (*Theory of Plan Behavior* - TPB) merupakan teori psikologi sosial yang sangat populer dipergunakan

dalam menjelaskan pembentukan perilaku individu (Ajzen dan Fishbein, 1980). TPB dijadikan rujukan dalam memprediksi niat seseorang dengan sikap individu, norma subjektif, dan faktor kontrol perilaku yang dirasakan. Penerapan TPB mencakup berbagai sektor dan tingkat penyerapan teori ini dalam domain teknologi juga tinggi (Hwang dkk, 2020; Wang dkk, 2016). Dengan demikian TR, TAM, dan TPB dapat dijadikan kerangka pikiran dalam menjelaskan bagaimana perilaku konsumen dalam industri perhotelan pada era digital sekarang ini.

C. PENUTUP

Konsep “*smart hotel*” mendapatkan perhatian dalam industri perhotelan sebagai model baru pengelolaan hotel yang dapat memberikan layanan unggul dalam banyak aspek operasi bisnis (Law dkk, 2020; Wu dan Cheng, 2018). Secara khusus “*smart hotel*” memiliki peluang lebih besar daripada hotel konvensional dalam meningkatkan kepuasan tamu melalui respons yang lebih baik terhadap kebutuhan tamu di masa depan. Persepsi tamu atas kemudahan penggunaan dan manfaat yang dirasakan dapat mempengaruhi sikap tamu yang pada gilirannya menghasilkan niat perilaku yang menguntungkan (Kim dan Han, 2022). Pendapat ini dikaitkan dengan banyak manfaat yang dapat diberikan oleh “*smart hotel*” pada pengalaman tamu menginap di hotel. Manfaat tersebut dapat berupa kenyamanan, pengawasan, kemudahan, efisiensi, dan kesenangan yang didorong oleh teknologi mutakhir yang digunakan di hotel. Misalnya, teknologi berbasis data memungkinkan operator hotel untuk menawarkan layanan yang lebih disesuaikan berdasarkan preferensi individu, yang mencakup suhu kamar, persyaratan khusus untuk anak-anak, dan fasilitas lainnya. Kwan dkk (2017) memperkenalkan teknologi pemberdayaan tamu di hotel untuk membantu pelanggan dengan transaksi layanan yang nyaman, lebih mudah, dan lebih cepat. Sementara itu, norma subjektif positif dan kontrol perilaku yang dirasakan tinggi dapat meningkatkan niat perilaku individu terhadap “*smart hotel*”. Hubungan yang kuat

antara norma subjektif dan niat perilaku merefleksikan bahwa teknologi inovatif tidak hanya tentang teknologi itu sendiri, tetapi sangat terkait dengan anggota masyarakat dan organisasi. Dengan demikian, “*smart hotel*” telah mendapatkan perhatian sangat besar dalam industri perhotelan dan berpeluang menjadi pemimpin dalam bisnis hotel masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, H. and Fishbein, M. (1980). “Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior”. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Chen, M.F. and Tung, P.J. (2014). “Developing an extended theory of planned behavior model to predict consumers’ intention to visit green hotels”. *International Journal of Hospitality and Management*. 36; 221–230.
- Chen, S.H., Tzeng, S.Y., Tham, A., Chu, P.X. (2021). “Hospitality services in the post COVID- 19 era: Are we ready for high-tech and no touch service delivery in smart hotels?” *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 30; 905–928.
- Davis, F.D. (1989). “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”. *MIS Quaterly*. Published By: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota. 13 (3); 319–340.
- Gelderman, C.J., Paul, W.T., and Van Diemen, R. (2011). “Choosing self-service technologies or interpersonal services—The impact of situational factors and technology-related attitudes”. *Journal of Retailing and Consumer Service*. 18; 414–421.
- Godoe, P. and Johansen, T. (2012). “Understanding adoption of new technologies: Technology readiness and technology acceptance as an integrated concept”. *Journal of European Psychology Study*. 3; 38–52.

- Kim, J.J. and Hwang, J. (2020). "Merging the norm activation model and the theory of planned behavior in the context of drone food delivery services: Does the level of product knowledge really matter?" *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 42; 1–11.
- Kim, J.J. and Han, H. (2020). "Hotel of the future: Exploring the attributes of a smart hotel adopting a mixed-methods approach". *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 37 (7); 804–822.
- Kim, J.J. and Han, H. (2022). "Hotel service innovation with smart technology: Exploring consumer's readiness and behaviors". *Sustainability*. 14; 5746.
- Kwan, L.H., Chia, S.J., Khor, R., Wong, T.H., Xulin, Y. dan Zhao, C.X. (2017). "Factors affecting hotel visitors' usage of guest empowerment technology (GET)". In *Handbook of Research on Leveraging Consumer Psychology for Effective Customer Engagement*; IGI Global: Hershey, PA, USA; 138–153.
- Law, R., Sun, S., and Chan, C. (2020). "Hotel technology: A perspective article". *Tourism Review*. 75 (1); 286–289.
- Lin, C.H., Shih, H.Y., and Sher, P.J. (2007). "Integrating technology readiness into technology acceptance: The TRAM model". *Psychology & Marketing*. 24; 641–657.
- Liu, C. and Hung, K. (2020). "A comparative study of self-service technology with service employees: A qualitative analysis of hotels in China". *Information Technology & Tourism*. 22; 33–52.
- Han, H. and Kim, Y. (2010). "An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing an extended model of the theory of planned behavior". *International Journal of Hospitality and Management*. 29; 659–668.
- Huh, H.J., Kim, T.T., and Law, R. (2009) "A comparison of competing theoretical models for understanding acceptance behavior of information systems in upscale hotels". *International Journal of Hospitality Management*. 28; 121–134.

- Ivanov, S.; Webster, C. (2019). "Conceptual framework of the use of robots, artificial intelligence and service automation in travel, tourism, and hospitality companies. In *Robots, Artificial Intelligence, and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*; Emerald Publishing Limited: Bingley, UK. 7–37.
- Shin, S. and Lee, W.J. (2014) "The effects of technology readiness and technology acceptance on NFC mobile payment services in Korea". *Journal of Applied Business Research*. 30; 1615–1626.
- Sun, S., Lee, P., and Law, R. (2019). "Impact of cultural values on technology acceptance and technology readiness". *International Journal of Hospitality Management*. 77; 89–96.
- Tussyadiah, I.P. and Park, S. (2018). "Consumer evaluation of hotel service robots. In *Information and Communication Technologies in Tourism*; Springer: Cham, Switzerland, pp. 308–320.
- Venkatesh, V. and Davis, F.D. (2000). "A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies". *Management Science*. 46; 186–204.
- Verma, R., Victorino, L., Karniouchina, K., and Feickert, J. (2007). "Segmenting hotel customers based on the technology readiness index". *Cornell Hosp. Rep.* Vol. 7, p. 4–16.
- Wang, S., Fan, J., Zhao, D., Yang, S., and Fu, Y. (2016). "Predicting consumers' intention to adopt hybrid electric vehicles: Using an extended version of the theory of planned behavior model". *Transportation*. 43; 123–143.
- Wu, H.C. and Cheng, C.C. (2018). "Relationships between technology attachment, experiential relationship quality, experiential risk and experiential sharing intentions in a smart hotel". *Journal Hospitality and Tourism Management*. 37; 42–58.
- _____ Menteri Pariwisata Republik Indonesia (2018),
Rakornas Pariwisata I Tahun 2019, Jakarta.

_____ <https://ihwanedisaputro.blogspot.com/2012/10/aeroscraftpesawat-semewah-hotel.html?m=1>

_____ <https://travel.kompas.com/read/2019/04/23/070700227/6-inovasi-teknologi-terbaru-dalam-industri-perhotelan?page=all#page2>

DIGITAL PAYMENT: DAMPAK TEKNOLOGI INFORMASI PADA INDUSTRI PERHOTELAN

oleh
I G N Agung Wiryanata

A. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin pesat yang berdampak pada semua kegiatan perekonomian, salah satu dampaknya pada sistem pembayaran yang tidak hanya menggunakan uang tunai tetapi menggunakan system pembayaran berbasis digital. Perkembangan tersebut diikuti oleh otoritas moneter yaitu Bank Indonesia yang berperan dalam mengatur dan menjaga kestabilan sistem pembayaran, baik sistem pembayaran tunai maupun non tunai (*cashless*) sesuai dengan Undang-Undang No. 3 Tahun 2004 tentang Bank Indonesia. Peran Bank Indonesia pada sistem pembayaran tunai berkaitan dengan distribusi uang kartal dan giral kepada masyarakat. Namun dengan tingginya porsi penggunaan uang tunai dalam transaksi pembayaran memiliki beberapa kelemahan seperti pemalsuan dan sebagai media penularan penyakit. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan sistem pembayaran yang lebih aman agar tercipta pembayaran yang lebih efisien.

Peranan Bank Indonesia dalam pengaturan sistem pembayaran non tunai adalah untuk memastikan bahwa sistem pembayaran digital (*digital payment*) yang ada dimasyarakat telah berjalan secara aman, efisien dan handal. Sistem pembayaran menjadi perhatian Bank Indonesia agar sistem pembayaran sebagai indikator stabilitas keuangan berjalan lancar. Apabila stabilitas sistem pembayaran terganggu maka akan dapat mengganggu kestabilan sistem keuangan yang pada akhirnya akan mengganggu sistem perekonomian secara menyeluruh. Oleh karena itu, Bank Indonesia mencanangkan Gerakan Nasional Non Tunai (GNNT). Hal tersebut dilakukan untuk mengurangi penggunaan sistem pembayaran tunai oleh masyarakat. Hasilnya, perkembangan sistem pembayaran non tunai dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Apabila dilihat prospek ke depannya, maka tidak menutup kemungkinan bahwa sistem pembayaran non tunai akan terus meningkat. Bank Indonesia selaku otoritas moneter terus mendorong sistem pembayaran non tunai agar mewujudkan masyarakat yang peduli dengan *digital payment*, peningkatan ini dapat dilihat bahwa peningkatan dari pembayaran digital yaitu kartu ATM/debet dan kredit lebih tinggi daripada peningkatan pertumbuhan uang kartal. Kalau dilihat dari pengertian *digital payment* adalah teknik pembayaran dengan menggunakan alat elektronik. Biasanya teknik ini dilakukan untuk transaksi jual beli produk di internet yang dikenal dengan istilah transaksi online. Tujuan diberlakukan *digital payment* semata untuk mempermudah transaksi pembayaran. Karena konsumen tidak perlu pergi ke ATM untuk mentransfer uang tetapi bisa langsung melalui *Smartphone*.

Sektor pariwisata dan ekonomi kreatif merupakan salah satu sektor yang banyak memanfaatkan teknologi digital dalam menjual produknya. Melalui *platform e-commerce* banyak produk-produk hasil kreatif masyarakat lokal Indonesia yang diperjual-belikan dalam platform tersebut. Tidak hanya itu, teknologi digital pun dimanfaatkan untuk membangun *digital platform* yang dapat dipakai untuk mempromosikan pariwisata Indonesia. Aplikasi-aplikasi

seperti Traveloka, Agoda, Pegi-peggi, dan Tiket.com merupakan salah satu contoh dari bentuk inovasi dan perkembangan sektor pariwisata dan ekonomi kreatif di era ekonomi digital saat ini. Aplikasi digital tersebut sangat berdampak pada bisnis hotel sebagai salah satu industri yang terpengaruh oleh *digital* ekonomi.

Penelitian tentang *digital payment* menunjukkan bahwa peningkatan pembayaran dengan *digital payment* dapat menstimulus pertumbuhan ekonomi. Dengan peningkatan pembayaran non tunai di Indonesia terus meningkat, sehingga penggunaan *digital payment* berperan dalam peningkatan perekonomian termasuk industri perhotelan. Pelaksanaan transaksi non tunai dilakukan secara bertahap, terdapat keragaman dalam pelaksanaannya, berdampak pada efisiensi waktu administrasi, penyusunan anggaran, akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan kas serta penurunan jumlah temuan audit. Namun pelaksanaan transaksi non tunai belum berdampak pada proses pencatatan transaksi laporan keuangan. Implementasi transaksi *digital payment* dapat meningkatkan prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas dan efisiensi, serta berdampak pada penerapan *good governance*, penerapan akuntabilitas, transparansi, efektivitas dan efisiensi.

B. PEMBAHASAN

Digital Payment di Hotel

Hotel merupakan salah satu bentuk usaha di bidang pariwisata yang menyediakan jasa akomodasi. Menurut Sulastiyono (2011:115) Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

Hotel sebagai industri yang berhubungan langsung dengan konsumen tentunya terjadi transaksi pembayaran langsung dengan

konsumen di berbagai fasilitas hotel seperti kamar, restoran, spa dan lainnya. Pembayaran dari konsumen hotel akan meningkatkan kas, dimana kas merupakan unsur aktiva yang paling lancar, atau dengan kata lain kas merupakan modal kerja yang paling likuid, sehingga dengan ketersediaan kas yang cukup maka perusahaan tidak akan kesulitan dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo. Setiap perusahaan memerlukan kas untuk menjalankan kegiatan operasional, seperti membeli bahan baku, membayar upah dan gaji, melunasi kewajiban jangka pendek dan membayar biaya untuk operasional.

Proses mengenai penerimaan kas dimaksudkan untuk mengetahui berapa banyak penerimaan kas yang diperoleh hotel, selain itu dengan adanya kas yang memadai, maka aktivitas operasional suatu hotel dapat berjalan dengan lancar. Sistem penerimaan kas yang terdapat di hotel dibagi menjadi 2 yaitu, penerimaan kas secara tunai dan penerimaan kas secara non tunai. Dalam usaha perhotelan, sumber penerimaan kas yang utama berasal dari penjualan kamar dan penjualan makanan dan minuman. Penerimaan kas secara tunai berasal dari penjualan tunai pendapatan kamar, makanan, minuman, dan pendapatan lainnya yang merupakan sumber kas hotel dari kegiatan operasional yang terjadi. Sedangkan untuk sumber penerimaan kas secara non tunai berasal dari *digital payment* yaitu Alat pembayaran menggunakan kartu (APMK) seperti *Credit Card*, *ATM/debit card*, *Electronic Funds Transfer (EFT)*, maupun *Quick Response Code Indonesian Standard (Qris)*.

Digital payment merupakan transaksi yang mudah dicatat dalam pembukuan karena transaksi yang didukung dengan bukti yang sah dan dapat ditelusuri. Adanya sistem pembayaran digital payment yang sudah meningkat dikalangan masyarakat karena lebih aman dan praktis merambah ke semua sektor ekonomi termasuk bisnis perhotelan.

Sistem penerimaan kas secara non tunai yang berasal dari transaksi *Credit Card*, *Debit Card*, dan *Quick Response Code Indonesian Standard* (Qris) akan menghasilkan rekapitulasi penjualan harian yang setiap pagi akan di cek oleh *Account Receivable*, dan diarsipkan oleh *Income Audit* lengkap dengan dokumen *guest bill dari outlet*, *sale slip*, maupun *voucher*. Sedangkan untuk penerimaan kas non tunai yang berasal dari *Electronic Funds Transfer* (EFT) dilengkapi dengan *reservation form*, *corresponden/agent voucher*, dan *receipt/bukti* uang masuk yang akan di cek dan direkapitulasi oleh *General Cashier*.

Jumlah pembayaran tamu non tunai yang lebih dominan dari tahun ke tahun dibandingkan dengan pembayaran tamu dengan tunai yang semakin menurun, maka tentunya ada perubahan pencatatan transaksi keuangan yang lebih canggih keakurasiannya dalam proses penerimaan kas di hotel. Tentunya sistem pembayaran dengan menggunakan uang tunai akan berubah juga.

Proses mengenai pengeluaran kas yang dilakukan oleh hotel menggunakan internet banking. Penggunaan digital payment ini mempermudah bagian Account Payment melakukan pencatatan karena tidak membutuhkan tanda tangan secara manual. Untuk otorisasi yang dilakukan oleh pejabat yang bawenang dengan menggunakan otorisasi secara digital juga.

Jenis Digital Payment

Setiap sistem pembayaran digital ada beberapa macam dan berikut ini jenis-jenis instrumen pembayaran digital yang umum dipakai di industri perhotelan.

E-Wallet

E-wallet adalah sebuah dompet digital yang digunakan untuk menyimpan uang dan melakukan transaksi. E-wallet banyak digunakan saat belanja *online* dan *offline* dengan cara memindai QR code. Pengguna cukup mengunduh aplikasi e-wallet di ponsel dan mendaftarkan nomor yang digunakan untuk login.

E-Money

E-money alias uang elektronik adalah alat pembayaran digital berupa uang yang tersimpan di kartu chip. Contoh Brizzi dari BRI, Top cash dari BNI dan E-money dari Bank Mandiri. Jika ingin mengisi ulang uang elektronik, pengguna perlu mengirimkan sejumlah uang ke bank penerbit kartu *e-money* alias sistem *top-up*. *E-money* kini dipakai sebagai pengganti uang tunai untuk berbelanja maupun untuk membayar transportasi umum dengan cara men-*tap* kartu *e-money* ke mesin dan saldo akan otomatis berkurang.

QR Code

QR-code merupakan kode transaksi dalam aplikasi *e-wallet*, kode unik yang perlu dipindai untuk membayar sejumlah uang. Kode ini disebut sebagai *QR code (Quick Response Code)*. QR code dapat mempercepat proses pembayaran sehingga jadi semakin efisien. Teknologi QR code banyak digunakan di aplikasi *e-wallet* dan *mobile banking*.

Mobile banking dan Internet banking

M-Banking adalah suatu layanan yang memang disediakan oleh bank agar bisa melakukan banyak transaksi perbankan lewat berbagai fitur di *smartphone*. Karena merupakan aplikasi, maka layanan *mobile* ini terlebih dulu harus *download* pada *smartphone*. Untuk mendaftar bisa dilakukan secara mudah dengan mengikuti beberapa langkah yang ada dalam aplikasi, maka berbagai transaksi keuangan bisa dilakukan dengan mudah seperti transaksi yang dilakukan di ATM. Internet banking adalah sebuah aktivitas perbankan yang menggunakan jaringan internet dan bisa dilakukan di rumah, di kantor, atau di manasaja yang dibutuhkan dengan menggunakan perangkat berupa komputer dengan jaringan internet. Untuk menggunakan *mobile banking* harus mengunduh aplikasi *mobile banking* di *smartphone*. Sementara internet banking bisa diakses dengan menggunakan browser lewat akses situs yang sudah

ditentukan oleh bank. Serupa tapi tidak sama dengan mobile banking, internet banking juga bisa diakses menggunakan ponsel, amun untuk transaksi harus menggunakan token.

Dampak Digital Payment Bagi Hotel

Setiap perubahan yang terjadi pasti akan menimbulkan dampak baik positif maupun negatif. Adapun dampak positif yang ditimbulkan dari adanya *digital payment* adalah:

1. Mengurangi resiko uang palsu

Dengan penggunaan transaksi non tunai, para *staff accounting* bagian *general cashier*, *account receivable* dan *income audit* tidak harus memegang uang tunai dengan jumlah yang besar dengan berbagai resiko kejahatan, kehilangan, uang sobek, uang palsu, dan kesalahan hitung. Dengan penggunaan transaksi *digital payment* transaksi dapat dengan mudah ditelusuri, transaksi non tunai diantaranya memastikan seluruh transaksi didukung bukti yang sah dan aliran dana dapat ditelusuri untuk mencegah pengambilan dana secara tidak sah, dan mencegah terjadinya manipulasi pertanggungjawaban. Jika menyimpan uang di dompet tentu risikonya ialah pencurian, pemalakan atau uang hilang. Maka dari itu, diperlukan pembayaran non tunai yang disebut digital payment yang mengharuskan Anda tidak perlu membawa uang tunai setiap bepergian. Selain itu, digital payment sudah diperkuat dengan security system berlapis. Sehingga keamanannya lebih terjamin. Termasuk keamanan akun si pemilik uang itu sendiri. Maka dari itu, dibandingkan menggunakan uang tunai, lebih baik lakukan transaksi via digital payment saja. Ini lebih nyaman serta terhindar dari rasa was-was.

2. Otorisasi dapat dilakukan secara online

Kelebihan pertama dari pembayaran digital adalah mempercepat proses pembayaran. Tak heran kalau uang elektronik banyak dipakai di sejumlah sektor, seperti tol, kendaraan umum, dan berbelanja. Dengan adanya alat pembayaran non-tunai, Anda dapat

berbelanja di mana saja, termasuk di rumah. Pasalnya, pengguna yang bertransaksi hanya memerlukan satu kartu atau aplikasi di *smartphone* atau kartu tanpa repot-repot bawa uang *cash*. Setiap pengeluaran hotel bisa dilakukan lebih cepat karena otorisasi oleh pejabat yang berwenang dilakukan secara online dari manapun berbeda dengan otorisasi manual yang harus melihat dokumen langsung.

3. Pengurangan tenaga kerja

Penggunaan transaksi digital payment mempermudah mutasi keuangan karena dapat dilakukan dimanapun dan kapanpun. Selain itu, penerapan transaksi non tunai juga dapat dengan mudah dalam melihat informasi saldo dan mutasi dari seluruh transaksi dapat ditelusuri serta didukung dengan bukti yang sah sehingga lebih akuntabel. Jika menggunakan digital payment transaksi pembayarannya lebih cepat. Sehingga waktu Anda tidak terbuang percuma hanya untuk antri di supermarket. Karena yang anda lakukan cukup menggesekkan kartu saja pada alat yang sudah tersedia.

Jika menggunakan aplikasi perbankan transaksinya lebih cepat lagi. Karena Anda tidak usah pergi ke ATM jika hanya untuk transfer uang. Cukup bermodal android yang di dalamnya sudah dipasang aplikasi e Banking. Bisa dibayangkan berapa banyak waktu yang terbuang jika pergi ke ATM yang jauh. Maka dari itu, digital payment lebih untung dibandingkan pembayaran tunai.

4. Transaksi keuangan dilakukan secara efektif dan efisien

Pekerjaan bagian penerimaan kas, dengan menggunakan *digital payment* pekerjaan menjadi lebih cepat terselesaikan. Para *staff accounting* bagian *general cashier*, *account receivable*, dan *income audit* merasakan manfaat dari transaksi non tunai yakni pekerjaan yang mereka kerjakan menjadi lebih cepat selesai. Namun semua dokumen kelengkapan penerimaan kas dengan *digital payment* masih harus *diprint*, sehingga hal tersebut kurang efisien dari segi pengarsipan dokumen yang seharusnya bisa digantikan dengan dokumen *softcopy*.

Menggunakan transaksi non tunai akan menghasilkan hasil kerja yang lebih akurat karena sistemnya yang konvensional, bukan manual. Contohnya dalam penghitungan uang yang masuk, jika transaksi tunai kegiatan tersebut masih menggunakan cara manual dalam proses penghitungannya. Hal tersebut dapat meningkatkan resiko penyelewengan jika tidak diawasi oleh pihak terkait sebagai salah satu tindakan pengendalian internal. Berbeda dengan penerimaan non tunai, kegiatan dalam menghitung secara manual bisa dilewati karena proses yang dilakukan sudah otomatis masuk kedalam rekening perusahaan sesuai dengan jumlah penjualan yang terjadi. Dengan penggunaan transaksi non tunai tidak perlu menggunakan uang transport ketika akan mengirimkan dana dan lain-lain. Transaksi non tunai cenderung lebih hemat biaya apabila dibandingkan dengan menggunakan uang kartal/kertas. Dengan adanya penggunaan transaksi non tunai dapat melakukan beberapa transaksi transfer satu kali. Artinya, dengan adanya transaksi non tunai penggunaan anggaran lebih efisien dan arus keluar masuk kas lebih terkontrol. Selain itu, penggunaan transaksi non tunai menyebabkan efisiensi biaya maupun waktu. Transaksi lebih cepat sehingga menghemat waktu dan biaya, sehingga tidak perlu lagi untuk mengantri di bank dalam proses penyetoran kas yang diterima.

Selain itu adapun dampak negatif transaksi menggunakan *digital payment* adalah :

1. Tambahan input dalam transaksi

Pencatatan transaksi dengan *digital pyament* membuat perusahaan harus membagi-bagi transaksi tersebut menjadi bagian sub-sub instrumen dan jenis transaksi digital berdasarkan jenis pembayaran yang dilakukan oleh tamu. Hal ini dilakukan agar pencatatan dalam jurnal tidak membingungkan *department accounting* dalam membuat laporan.

2. Membeli Aktiva berupa perangkat teknologi

Digital payment merupakan pembayaran dengan menggunakan teknologi, sehingga untuk bisa menerapkan dibutuhkan perangkat elektronik seperti alat *Electronic Data Capture* atau EDC dan *smartphone*. *Electronic Data Capture* adalah sebuah alat penerima pembayaran yang dapat menghubungkan antar rekening bank. Pada umumnya, bentuk mesin EDC adalah seperti telepon genggam model lama dengan layar yang kecil dan *smartphone*. Untuk memiliki perangkat-perangkat tersebut tentu harus membelinya terlebih dahulu. Tidak dipungkiri jika harganya cukup mahal sehingga perlu dana yang banyak untuk bisa mendapatkannya. Ini salah satu kerugian dari transaksi pembayaran via *digital payment*. Teknologi *digital payment* memerlukan sinyal internet yang memadai agar bisa bertransaksi dengan lancar. Namun, tidak semua tempat dan operator memiliki sinyal internet yang kuat. Hal itu membuat transaksi keuangan jadi terhambat. Disamping juga membutuhkan biaya tambahan berupa biaya koneksi internet.

3. Perlu pelatihan pegawai

Penggunaan *digital payment* membutuhkan pengetahuan yang mumpuni terutama yang terkait dengan teknologi digital dan unsur-unsurnya. Jika tidak tahu cara mengunduh (*download*) dan *instal* aplikasi di android, tentu tidak akan bisa menggunakan *digital payment* seperti *e-banking*, karena untuk mendapatkannya pengguna harus mengunduhnya terlebih dahulu. Jika tidak tahu cara menggesek kartu *digital payment*, tentu pembayaran digital juga tidak bisa dilakukan, kecuali dengan meminta bantuan ke pihak kasir. Ironinya lagi jika ia juga tidak bisa menjalankannya, tentu proses pembayaran menjadi terhambat. Maka dari itu, sebelum menerapkan pembayaran *digital payment* penting untuk mempelajari terlebih dahulu secara seksama segala hal yang terkait dengannya. Dengan demikian, saat melakukan pembayaran dapat dilakukan dan berlangsung dengan lancar.

4. Menambah biaya administrasi

Kerugian yang terakhir dari penggunaan *digital payment* adalah bertambahnya biaya administrasi untuk bank penyelenggara *digital payment*. Hal ini akan menambah biaya untuk setiap transaksi yang dilakukan hotel, namun demikian belakangan ini biaya administrasi menjadi lebih kecil karena persaingan di antara penyelenggara *digital payment*. Penyelenggara *digital payment* yang semakin banyak dan promosi yang terus menerus, membuat para tamu hotel memperoleh kemudahan dalam transaksi atau proses pembayarannya. Kondisi ini tentu harus diterima oleh hotel sebagai bentuk pelayanan yang memberikan kemudahan kepada para tamu.

C. PENUTUP

Perkembangan teknologi mempengaruhi industri perhotelan terutama dari sisi transaksi keuangan berupa *digital payment*. Hotel sebagai industri yang berhubungan langsung dengan konsumen tentunya akan menerima pembayar digital payment dari konsumen. Jenis digital payment yang digunakan di industri hotel adalah e-wallet, e-money, QR, mobile banking dan internet banking.

Dampak digital payment bagi industri perhotelan dari sisi positif adalah dapat mengurangi penerimaan uang palsu, dapat melakukan otorisasi keunagn secara online, pengurangan jumlah tenaga kerja, dan transaksi keuangan dapat dilakukan secara efektif, efisien dan handal. Sedangkan dampak negatifnya membutuhkan tambahan investasi pembelian perangkat digital untuk mensuport *digital payment* tersebut, adanya biaya administrasi bank yang dikenakan oleh pelaksana digital payment, dan membutuhkan biaya untuk pelatihan pegawai hotel. Namun secara keseluruhan masih tetap menguntungkan penggunaan digital payment dalam bisnis perhotelan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Sulastiyono. (2011). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: Alfabeta.
- Bank Indonesia. (2014). Apa Itu Elektronifikasi Gerakan Nasional Non Tunai (GNNT). https://www.bi.go.id/id/fungsi-utama/sistem_pembayaran/ritel/elektronifikasi/default.aspx. Diakses 2 September 2022.
- Kurnia, L. D. (2020). Analisis Efisiensi Penerapan Transaksi Non Tunai Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah pada Sekretariat Daerah Kota Metro Provinsi Lampung. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 14(1).
- Monginsidi, E. C., Koleangan, R. A., & Rotinsulu, D. C. (2019). Analisis Implementasi Transaksi Non Tunai Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Manado. *Jurnal Pembangunan Ekonomi dan Keuangan Daerah*, 20(1), 15-30.
- Sandyasmoro, T. O., Hakim, A., & Noor, I. (2021). Hubungan implementasi kebijakan transaksi non tunai dengan fraud dan kinerja bendahara (persepsi bendahara pengeluaran di pemerintahan kabupaten magetan). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 7(2).
- Wiryanata, IGN Agung (2021). *Pengantar Akuntansi Hotel*. Denpasar: Udayana University Press.
- Wiyasha, I.B.M. (2014). *Akuntansi manajemen untuk hotel dan restoran*. Yogyakarta: Andi.

INOVASI INDUSTRI HOSPITALITI DI DESTINASI WISATA PERKOTAAN

oleh
Ni Made Eka Mahadewi

A. PENDAHULUAN

Lingkungan industri perhotelan yang sangat kompetitif mendorong pencarian untuk cara-cara baru dan elemen kinerja yang efisien. Salah satu tren inti di lingkup ini adalah pengembangan dan penerapan berbagai inovasi dan elemen baru yang dapat berfungsi sebagai dorongan kuat untuk pengembangan industri perhotelan dengan berbagai bentuk event wisata. Segala jenis inovasi sangat penting untuk kelangsungan hidup dan daya saing perusahaan perhotelan. Penggunaan yang sistematis dan di mana-mana dari inovasi untuk memastikan pertumbuhan kinerja perusahaan sekarang diakui oleh berbagai peneliti dan manajer praktik (Dzhandzhugazova et al., 2015).

Perkembangan teknologi yang sangat cepat perlu disikapi dengan inovasi dan kreativitas tinggi. Berbagai bentuk organisasi modern industri perhotelan menghadapi perubahan yang tinggi dalam kegiatan sosial dan ekonomi dan dalam persaingan tinggi yang

ekstrim. Segala jenis inovasi sangat penting dalam daya saing industri hospitaliti. Penggunaan inovasi diperlukan untuk memastikan pertumbuhan perusahaan dan kinerjanya. Karyawan dan pelanggan harus cerdas melihat perubahan dan diharapkan mampu bersaing di bawah tekanan inovasi, kreativitas, inovasi dalam produk, layanan, sistem. Proses kerja karyawan diakui sebagai faktor kunci jangka panjang dalam kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Saat ini inovasi dalam dunia yang dinamis dengan persaingan global yang ketat, menuntut disikapinya perubahan teknologi dan pasar yang cepat.

Di seluruh dunia, pariwisata sebagai kategori pengeluaran pribadi telah berkembang pesat selama 60 tahun terakhir (Scoot & Cooper, 2010). Perubahan ini didorong oleh faktor-faktor seperti inovasi teknologi, seperti pengenalan pesawat penumpang jet bertekanan pada 1960-an; pertumbuhan ekonomi yang cepat dan peningkatan pendapatan yang dapat dibelanjakan, terakhir di negara-negara Asia; dan meningkatnya persaingan antar negara dan destinasi yang mengarah pada peningkatan pengeluaran pemasaran pariwisata. Saat ini, pariwisata diperkirakan mencapai 5% dari ekspor barang dan jasa global (UNWTO, 2018).

Mengutip dari Scoot dan Cooper (2010), seperti yang diharapkan, jenis pariwisata yang dialami oleh para pelancong telah berkembang selama 60 tahun ini. Seiring perkembangan teknologi dan komunikasi, jenis pariwisata seperti ekowisata, wisata perkotaan, dan wisata warisan; popularitasnya mulai menurun karena banyak faktor dalam lingkungan eksternal (Dwyer et al., 2009). Salah satu faktor eksternal yang sangat penting yang telah muncul selama dekade terakhir adalah pengakuan dampak aktivitas manusia terhadap polusi lingkungan dan efek konsekuensi pemanasan global. Efek dari kekhawatiran ini telah menyebabkan evolusi jenis pariwisata baru yang menekankan keberlanjutan, seperti ekowisata, pariwisata berkelanjutan, dan pariwisata kota berkelanjutan (*Sustainable Urban Tourism - SUT*). Bagaimana kaitan antara inovasi dan pengaruh

perkembangan pariwisata perkotaan akibat adanya teknologi dan komunikasi yang kian meningkat ini? Sorotan pentingnya inovasi dalam industri hospitaliti dinyatakan akan dapat membantu pertumbuhan kota sebagai destinasi yang paling dipengaruhi.

B. PEMBAHASAN

Inovasi

Ada empat jenis pola persaingan antara perusahaan maupun dalam organisasi. Mereka bersaing di bawah tekanan harga, di bawah tekanan kualitas, di bawah tekanan fleksibilitas dan di bawah tekanan inovasi. Perusahaan harus sukses tidak hanya dalam persaingan dan tantangan tekanan harga dan tekanan kualitas tetapi mereka juga sangat membutuhkan fleksibilitas dan inovasi dalam melakukan sesuatu. Cendekiawan Belanda, Bolwijn, menganalisis kebutuhan inovasi di perusahaan dan Kumpe (1990), yang menggambarkan pola yang disebutkan di atas dari persaingan antar perusahaan di negara maju ekonomi. Kompetisi pertama di bawah tekanan harga dominan pada tahun 1960-an dan ditandai melalui peran penting harga produk untuk mencapai keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Jenis kompetisi kedua di bawah tekanan kualitas dominan pada 1970-an. Perusahaan-perusahaan mencoba untuk menciptakan dan menembus pasar dan segmen pasar di mana harga bukan satu-satunya kriteria dalam pembelian dan kualitas produk menjadi yang kedua dalam dimensi persaingan untuk keunggulan. Bentuk kompetisi ketiga berada di bawah tekanan fleksibilitas, dikembangkan pada 1980-an. Di samping itu tuntutan efisiensi dan kualitas, perusahaan menemukan bahwa mereka tidak dapat memperoleh kesuksesan tanpa meningkatkan kapasitas untuk beradaptasi dengan produk baru dan proses dalam kecepatan yang cepat, untuk dapat berubah dengan cepat volume produksi, atau untuk mengubah yang ada variasi produk. Faktanya, perusahaan harus menjadi lebih fleksibel di semua level bisnis mereka proses, yang sering berarti pencapaian

yang mendalam transformasi. Akhirnya, bentuk kompetisi terakhir adalah di bawah tekanan inovasi.

Mulai tahun 1990-an organisasi membawa kompleksitas dalam bisnis karena perubahan yang cepat dalam preferensi konsumen serta kemajuan teknologi. Percepatan terjadi dalam dua cara: perusahaan pertama mengadopsi percepatan dalam perubahan frekuensi dalam bentuk produk dan layanan baru, teknologi, dan percepatan kedua adalah adanya tingkat difusi inovasi, yaitu kecepatan yang produk dan jasa baru menempati pasar, atau teknologi. Inovasi bukanlah istilah baru dalam manajemen dan literatur ekonomi. Peter Drucker melihat inovasi sebagai peluang yang menghasilkan penciptaan yang baru atau produk atau layanan yang berbeda, dan dapat berupa pemikiran, pengamatan, prosedur, atau produk yang mengubah ide pemecahan masalah baru menjadi aplikasi dan diakui sebagai baru oleh individu. Schumpeter (1934) mengembangkan teori inovasi dengan mengacu pada pengenalan barang baru atau kualitas produk baru yang baik, pengenalan baru metode produksi, pembukaan pasar baru, penaklukan sumber pasokan baru, dan cara-cara baru melakukan sesuatu, atau lebih baik, kombinasi unik dari faktor-faktor produksi.

Jenis Deskripsi Inovasi dan Cara Spesifik untuk diterapkan di industri perhotelan:

1. Inovasi material dan teknis

Membuat material, produk, layanan dan teknologi, cara baru untuk memberikan layanan, meningkatkan yang lama, memperluas jangkauan layanan khusus (misalnya akomodasi jenis fasilitas sesuai dengan kebutuhan pelanggan seperti turis di industri perhotelan).

2. Inovasi ekonomi

Munculnya pasar baru disebabkan oleh pengenalan produk atau teknologi baru, penciptaan cara baru untuk membeli dan menjual barang, dan proses ekonomi mengikuti proses inovasi, memperluas industri perhotelan organisasi dari pusat ke layanan pinggiran, menghapus "titik kosong" di geografis ruang industri perhotelan.

3. Inovasi organisasi dan manajemen

Solusi dan pendekatan baru dalam mengelola atau mengorganisir proses kerja, dapat diimplementasikan dalam bentuk peningkatan model keramahan yang digunakan oleh organisasi.

4. Inovasi hukum

Undang-undang atau peraturan baru diperkenalkan, serta perubahan signifikan secara bersamaan melaksanakan konvensi internasional dan perundang-undangan nasional di bidang yang sudah ada perhotelan, mengintegrasikan undang-undang nasional ke dalam sistem hukum internasional.

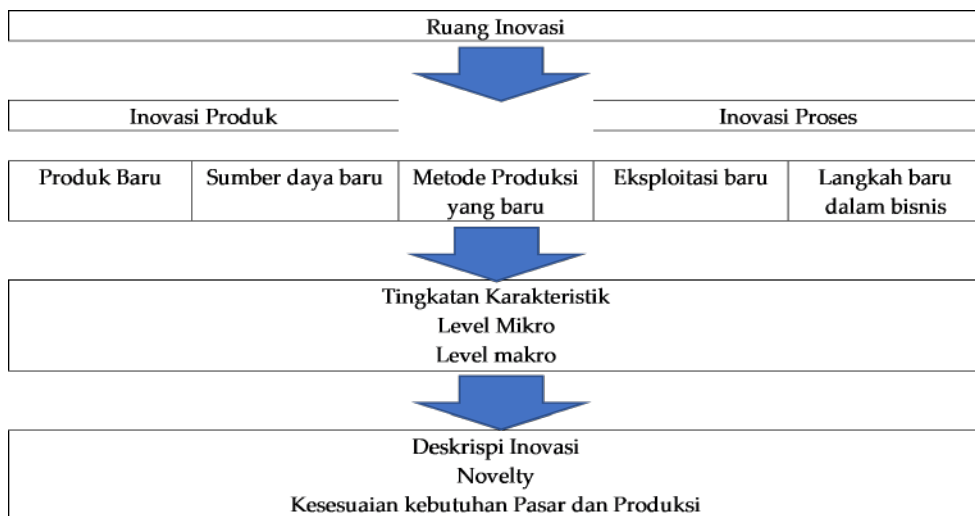
5. Inovasi sosial

Ide dan solusi baru dengan tujuan mengatasi tantangan sosial dan budaya yang dihadapi masyarakat; Menerapkan konsep baru berdasarkan pada jenis pariwisata yang berkembang (pariwisata bisnis, wisata edukasi, ekowisata, ziarah dan lainnya).

6. Inovasi pemasaran

Metode pemasaran baru atau yang ditingkatkan secara signifikan, mencakup perubahan besar dalam desain dan pengemasan produk, menerapkan teknik penjualan baru dan presentasi produk (layanan), penyajian dan mempromosikan mereka di pasar, mengembangkan strategi harga baru; Melaksanakan hasil riset pasar, pengalaman yang dibagikan oleh para ahli, penelitian oleh pesaing, mengembangkan dan memperkenalkan konsep pemasaran sensorik. Dalam industri perhotelan, organisasi yang beragam menghadapi peningkatan sosial dan perubahan ekonomi, perubahan kebutuhan pelanggan, meningkatnya persaingan antar hotel, dan inovasi teknologi yang terjadi sangat cepat. Menghadapi tantangan ini membutuhkan mencari cara untuk memotong biaya, meningkatkan kualitas dan reputasi, mendapatkan fleksibilitas, dan menjadi lebih inovatif. Inovasi adalah respons proaktif perusahaan terhadap bisnis

dalam perubahan lingkungan dan pembaruan serta adaptasi yang berkelanjutan untuk bertahannya bisnis. Gambar 1 menunjukkan proses inovasi produk dari ruang inovasi sampai terwujudnya kesesuaian pasar dan produksi. Untuk sampai pada tahap akhir dari ruang inovasi tersebut diperlukan inovasi produk dan inovasi proses; yang selanjutnya ditentukan oleh adanya faktor Produk baru, sumberdaya baru, metode produksi baru, eksploitasi baru dan langkah-langkah baru dalam menjalankan bisnis. Pengaruh faktor mikro dan makro berperan dalam proses inovasi ini.



Gambar 1. Ruang Inovasi (Innovation Space; Catellici, 2008)

Pariwisata Perkotaan (*Urban Tourism*)

Kota memiliki sejumlah keunggulan untuk pengembangan pariwisata yang berkelanjutan; kota mudah diakses karena memiliki bandara dan layanan reguler dan terjadwal, memiliki persediaan akomodasi yang banyak serta menarik bagi banyak orang berwisata yang berbeda dengan menawarkan layanan dan fasilitas yang memenuhi berbagai kebutuhan wisatawan. Kota sebagai destinasi dan bentuk wisata perkotaan (*urban tourism*) tumbuh dengan sendirinya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pengunjung. Yang membuat kota menarik bagi wisatawan adalah ketertarikan

mereka yang muncul dari belajar tentang sejarah kota, seni, warisan budaya, dan gaya hidup penduduknya. Dengan demikian, kota merepresentasikan produk material, sosial dan politik yang memancarkan kecanggihan bagi peradaban modern (UNWTO, 2012). Mereka mengembangkan semua aspek yang diperlukan untuk meningkatkan lebih banyak pengunjung atau wisatawan yang merasakan nilai kota sebagai pariwisata perkotaan. Unsur-unsur kota sebagai konsep pariwisata perkotaan sangat penting untuk mendapatkan pengalaman dan pengembangan pengunjung. Gambar 2 menunjukkan elemen kota untuk pariwisata perkotaan.

Elemen Dasar (<i>Primarily Element</i>)	
Fasilitas Aktifitas Wisata	Faktor hiburan & relax
Fasilitas Budaya – Theatre – Gedung Konser – Museum dan galeri seni – Pameran – Film	Karakteristik Fisik – Jalan Sejarah (historic streets) – Minat khusus – Bangunan religi – Area parkir dan taman hijau – Sungai dan alirannya – Dermaga
Fasilitas Olahraga – Stadium – Bangunan multifungsi	
Fasilitas Liburan dan hiburan – Kasino – Klub malam – Tempat pesta	Karakteristik Sosial Budaya – Bahasa – Tradisi dan adat budaya – Keamanan
Elemen Pendukung (<i>Secondary Element</i>)	
– Hotel – Fasilitas Komersial – Pasar	
Elemen Pendukung (<i>Additional Element</i>)	
– Kemudahan dan fasilitas parkir – Ketersediaan fasilitas penunjang atraksi dan hiburan – Kantor informasi pengunjung dan ketersediaan pemandu lokal	

Gambar 2. Elemen Kota sebagai Pusat Wisata Perkotaan
(Data diolah: Mahadewi, 2022)

Kota Inovatif dan Kreatif pendukung Industri Hospitality

Saat ini masyarakat dunia memasuki transformasi besar dalam ekonomi, yaitu ekonomi kreatif. Karena itu, kota, kabupaten, atau provinsi tidak cukup hanya mengandalkan insentif ekonomi bila ingin menarik investasi di wilayah mereka. Itu berarti kota-kota harus lebih menumbuhkan "iklim orang-orang" daripada iklim bisnis (Florida, R., 2003). Dalam buku *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, Charles Landry mengatakan, *creative city* adalah sebuah tempat di mana orang merasakan, bahwa mereka bisa berpikir bertindak, berencana dengan imajinasi. Sebuah kondisi di mana ada perbedaan kepemimpinan, komunitas publik, dan swasta tapi tetap memberikan perasaan pada masyarakat bahwa ada sebuah sikap atau budaya "ya" untuk kehidupan. Budaya toleransi yang menitikberatkan pada perbedaan, toleransi pada perubahan, dan pada banyak hal sehingga semua orang bisa berkembang dan mengembangkan diri.

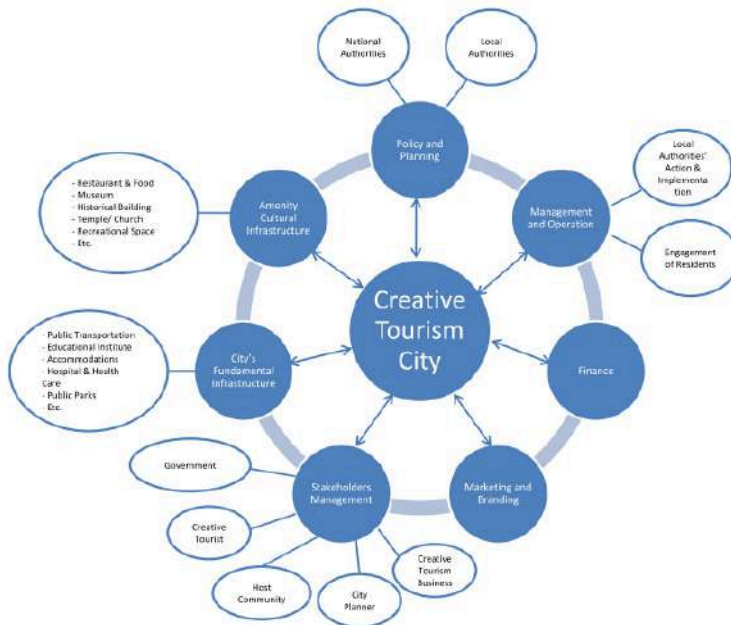
Kota yang kreatif adalah kota yang mampu menanamkan budaya dan memberikan inspirasi 'kreatif' di masyarakat, dan usaha tersebut dapat menunjang upaya 'ekonomi kreatif'. Kemudian, 'Kreatif' itu sendiri merupakan sebuah proses, tidak bisa muncul begitu saja secara instan, dan proses kreatif itu sendiri bisa dari cara melihat, cara berfikir, dan cara bertindak. Sedangkan untuk membentuk *brand* kota yang kreatif, bisa dimulai dengan cara mengidentifikasi dan mengenali ciri khas kota tersebut, tidak meniru dari kota lain, karena apa yang sukses di sebuah kota, belum tentu cocok dan pas untuk diterapkan di kota lainnya.

Indikator Kota Kreatif dapat dipengaruhi oleh beberapa hal berikut:

1. Kualitas personal : Personal dengan kapabilitas, integritas, dan kreativitas yang berkualitas akan dengan mudah baginya memahami realitas pembangunan yang dihadapi. Selain itu, faktor kualitas personal juga bisa memacu pertumbuhan ekonomi perkotaan.

2. Kepemimpinan : Sikap Kepemimpinan mampu mengkomodifikasi semua potensi dan permasalahan yang ada sebagai modal utama dalam pembangunan perkotaan, serta mampu menggerakkan dan menumbuhkan kesadaran masyarakat
3. Keragaman manusia dan bakat yang bervariasi : Mengembangkan kebebasan berfikir, ekspresi kreativitas dan gagasan untuk meningkatkan peran SDM dalam pembangunan
4. Budaya organisasi : Cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi, dengan membawa suatu identitas sendiri
5. Identitas Lokal : Kondisi atau fakta yang menggambarkan tentang ciri khas dari suatu daerah yang dapat dijadikan sebagai salah satu modal pembangunan
6. Ruang perkotaan dan fasilitas : Ketersediaan ruang perkotaan dan kelengkapan fasilitasnya dapat mendorong SDM untuk membangun perkotaan yang kreatif
7. Dinamika Jejaring/ Kerjasama/ Kemitraan : Perkembangan pola jejaring/ kerjasama/ kemitraan yang menginspirasi ide kreatif bersama dalam pembangunan perkotaan.

Gambar 3 dapat digunakan untuk memudahkan pemahaman faktor-faktor yang menentukan kota wisata yang kreatif.



Gambar 3. Tujuh Faktor Pendukung Kota Pariwisata Kreatif (Telan & Jamieson, 2019)

Event Wisata

Untuk mendukung inovasi dan kreatifitas yang mampu mendatangkan wisatawan ke destinasi, diperlukan adanya event wisata. Event wisata dapat menjadi indikator dalam mendukung terpenuhinya pertumbuhan industri hospitaliti. Tidak dipungkiri, dalam berbagai penelitian dan studi kasus destinasi wisata, dengan bertumbuhnya event wisata didalam hotel maupun diluar hotel, mampu menciptakan dayatarik pengunjung dan wisatawan datang dan menginap di akomodasi wisata. Event dalam kaitannya dengan perencanaan destinasi wisata, Getz (1991:5) menyebutkan Event mempunyai peranan penting dalam pembangunan pariwisata. Terdapat 4 (empat) hal penting perlunya pariwisata event antara lain:

- a. Event sebagai atraksi (*attraction*), sangat jelas dapat diungkapkan dimana kegiatan Pariwisata event merupakan atraksi/daya tarik tersendiri bagi sebuah destinasi. Atraksi adalah sesuatu yang menarik untuk dilihat/dinikmati.

- b. Event sebagai pemberi citra destinasi (*image maker*); melalui kegiatan event sebuah destinasi dapat memasarkan dirinya untuk memberikan kesan dan pandangan terhadap destinasi yang ditawarkan.
- c. Event sebagai pendorong tumbuhnya atraksi wisata (*animators of static attractions*). Melalui kegiatan event, dapat ditunjukkan segala bentuk atraksi yang merupakan ajang aktivitas inovasi dan kreativitas pelaku event.
- d. Event sebagai penggerak tumbuhnya pembangunan sektor lain (*catalyst for other development*). Melalui event, pertumbuhan sektor lain secara tidak langsung tumbuh untuk melengkapi kegiatan event yang dilaksanakan.

C. PENUTUP

Dalam mewujudkan inovasi industri hospitaliti di destinasi wisata perkotaan diperlukan sinergi dan kolaborasi antar industri dan produk pendukung hospitaliti dan kepariwisataan. Inovasi industri hospitaliti dapat didukung dengan adanya kota kreatif dan terus perlu dikembangkan karena dapat : (1) membangun citra dan identitas lokal; (2) memberikan kontribusi ekonomi yang signifikan; (3) menciptakan iklim bisnis yang positif; (4) Berbasis kepada sumber daya yang terbarukan; (5) Menciptakan inovasi & kreatifitas yg merupakan keunggulan kompetitif; (6) Memberikan dampak sosial yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Airey, D.; Chong, K. (2010). National policy-makers for tourism in China. *Annals of Tourism Research*
- Ariani (2018). Integrated city as a model for a new wave urban tourism. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* 126. CURATOR (Cultural and Tourism) Research, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia

- Bramwell, B.; Rawding, L. (1994). Tourism marketing organizations in industrial cities: organizations, objectives and urban governance. *Tourism Management*
- Buhalis, D.; Deimezi, O. (2004). E-tourism developments in Greece: information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*
- Burgess, L.; Cooper, J. (2001). The Adoption Of The Web As A Marketing Tool By Regional Tourism Associations (Rtas) In Australia. In: *Australian Conference On Information Systems*
- Byrd, E. T.; Gustke, L. (2007). Using Decision Trees To Identify Tourism Stakeholders: The Case Of Two Eastern North Carolina counties. *Tourism & Hospitality Research*
- Castellacci, F. (2008). Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation. *Research Policy*, 37(6-7), 978-994. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.03.011>.
- Cooper, C.; Scott, N.; Baggio, R. (2009). The Relationship Between Network Position And Perceptions Of Destination Stakeholder Importance. *Anatolia*
- Cross, R.; Borgatti, S. P.; Parker. (2002). A. Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis To Support Strategic Collaboration. *California Management Review*
- Dodds, R. (2007). Sustainable tourism and policy implementation: lessons from the case of Calvia, Spain. *Current Issues in Tourism*
- Dredge, D. (2001). Local government tourism planning and policy-making in New South Wales: institutional development and historical legacies. *Current Issues in Tourism*
- Dwyer, L. et al. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*
- Dzhandzhugazova, E.A. (2015). Innovative marketing mix of hotels: Seven sensual notes of hospitality. *Russian Regions: looking into the future*, 3, 17-27.
- Dzhandzhugazova, E.A., Blinova, E.A., Orlova, L.N., Romanova, M.M., (2016). Innovation in Hospitality Industry. *International Journal of environmental & Science Education*
- Edwards, D.; Griffin, T.; Hayllar, B. (2008). Urban tourism research: developing an agenda. *Annals of Tourism Research*

- Evans, N.; Campbell, D.; Stonehouse, G. (2003). Strategic management of travel and tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Florida, R. (2003). THE Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. Canadian Public Policy.
- Frochot, I.; Morrison, A. (2000). Benefit segmentation: a review of its applications to travel and tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*
- Galloway, G. et al. (2008). Sensation seeking and the prediction of attitudes and behaviours of wine tourists. *Tourism Management*
- Getz, D. 1991. *Festivals, Special Events, and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gomezelj, D. (2016). A Systematic Review Of Research On Innovation In Hospitality And Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(3):516-558
- Gossling, S.; Peters, P. (2007). 'It does not harm the environment!' An analysis of industry discourses on tourism, air travel and the environment. *Journal of Sustainable Tourism*
- Hall, C. M. (2002). Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 7, n. 3-4, p. 274-289, 1999.
- Hardy, A.; Beeton, B.; Pearson, L. Sustainable tourism: an overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*
- Hayes, D.; Macleod, N. (2007). Packaging places: designing heritage trails using an experience economy perspective to maximize visitor engagement. *Journal of Vacation Marketing*
- Hayllar, B.; Griffin, T. (2005). The precinct experience: a phenomenological approach. *Tourism Management*
- Henderson, J. C. (2005). Planning, changing landscapes and tourism in Singapore. *Journal of Sustainable Tourism*
- Martin-Rios, C., Ciobanu, T., (2019). Hospitality Innovation Strategies: An Analysis of Success factors and Challenges. *Tourism Management journal*. ScienceDirect. Elsevier.com
- Ottensbacher, M., J. Gnoth. (2005). "How to Develop Successful Hospitality Innovation", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 46, Number 2
- Scott, N., Cooper, C., (2010). Innovation for Sustainable Urban Tourism: Some Thoughts on Best Practice. University of Queensland. Oxford Brookes University, Hedington, Gipsy Lane, Oxford.

Shukla, B. (2017). Innovation in Hospitality: A general Review. Madan Mohan Malaviya University of Technology, Gorakhpur India

Telan, S., Jamieson, W., (2019). Dusit Thani College Journal Vol.13 No.2 May – August. India

Trinchini, L., Kolodii, N.A., Goncharova, N.A., Baggio, R., (2019). Creativity, Innovation and Smartness in Destination Branding. International Journal of Tourism Cities. Emerald Publishing Limited.

UNWTO, unwto.org.

<https://pengembanganperkotaan.wordpress.com>

CHATBOT - ARTIFICIAL INTELLIGENCE: PERSAINGAN PELAYANAN DAN UPAYA MENINGKATKAN *DIRECT* *BOOKING* PADA USAHA AKOMODASI

oleh
Nyoman Gde Dewa Rucika

A. PENDAHULUAN

Pariwisata adalah salah satu sektor yang sangat terdampak pada musim pandemic Covid 19 yang saat ini masih berada di tengah kita. Situasi ini tentunya membuat perubahan yang signifikan baik dari sisi perilaku pasar maupun bauran pasar itu sendiri. Hal ini memaksa para pelaku industri pariwisata dan *hospitality* untuk lebih innovative dalam mengikuti perubahan yang ada.

Perkembangan teknologi dan segala situasi *disruptive* yang mengikutinya juga sangat berpengaruh terhadap semua lini bisnis tidak terkecuali pariwisata. Hal ini juga sangat berpengaruh dalam perubahan bisnis *hospitality* dan pariwisata saat ini ada.

Usaha Akomodasi adalah salah satu jenis bisnis *hospitality* yang sangat terdampak dari perubahan perubahan ini sehingga menuntut adaptasi tinggi dalam persaingan. Pelayanan yang prima merupakan

salah satu hal yang sangat penting dalam persaingan bisnis yang tentunya akan berpengaruh terhadap penjualan dan pada akhirnya terhadap keuntungan yang diharapkan.

Salah satu inovasi teknologi yang berkembang sangat pesat adalah bisnis digital dimana hampir sepertiga penduduk dunia sudah terhubung dengan internet dan di Indonesia sendiri dari 270 juta penduduknya sudah ada 170 juta yang terhubung dan terus bertambah (Kasali, 2019). Fenomena tersebut memunculkan suatu proses bisnis baru yaitu e-commerce. Bisnis online atau dikenal dengan e-commerce dapat diartikan sebagai transaksi jual dan beli melalui media internet (Lutfihadi & Dhewanto, 2013:9). Media digital ini akan sangat berguna dalam pelaksanaan *customer relations*, dimana pasar semakin mengharapkan unsur digitalisasi dalam pelayanan. Di lain pihak bisnis secara digital juga berkembang pesat baik melalui pihak ketiga seperti Online Travel Agent (OTA) maupun langsung melalui media milik usaha akomodasi tersebut seperti Website maupun account media sosial lainnya.

Website

Website adalah sebuah media yang utama atau wadah bagi industri online untuk dapat menjual produk dan jasa serta memfasilitasi komunikasi kepada konsumen untuk melakukan transaksi bisnis di dunia maya/internet (Kartiwi, 2006).

Demikian pula dalam usaha akomodasi, peran website sangat penting sebagai media yang mewakili perusahaan dimana pihak usaha akomodasi perlu untuk memaksimalkan upayanya. Peran website juga sangat bernilai karena dapat menjangkau konsumen yang luas mencakup pasar dalam atau luar negeri (Chang, 2014). Hal ini membuat website menjadi salah satu media pemasaran global yang dapat menjangkau seluruh dunia. Website dalam e-commerce memberikan berbagai macam kemudahan untuk konsumen dalam mencari dan mendapatkan produk dan jasa yang mereka inginkan (Harminingtyas, 2014).

Sudah merupakan hal yang umum jika pelanggan sebelum membeli lewat saluran distribusi manapun akan tertarik untuk melihat website produk yang bersangkutan karena sebelum memutuskan membeli produk, konsumen akan mencari dahulu informasi terkait produk tersebut yang biasanya ada pada website perusahaan (Sidharta & Suzanto, 2015). Khusus untuk pembelian langsung ke hotel kualitas dalam website akan mendorong kepercayaan konsumen untuk dapat menarik minat beli di dalam website hotel tersebut (Chang, 2014).

Unsur pelayanan juga merupakan suatu aspek yang ditampilkan dalam sebuah website dimana kualitas website, interaksi dan konten yang ada akan merepresentasikan kemampuan perusahaan dalam menyediakan pelayanan kepada konsumen (Siagian & Cahyono, 2014). Lebih jauh website yang baik tentunya akan memberikan reputasi yang baik bagi sebuah usaha akomodasi dimana selain kepercayaan, website yang memiliki brand yang kuat juga dapat mendorong minat beli konsumen (Chang, 2014).

Picodio (2017) mengungkapkan beberapa kriteria website yang baik dimana salah satunya adalah dengan menggunakan Bot Customer Support (Chatbot). Penggunaan bot customer support juga turut menjadi upaya website branding yang baik. Hal ini bermanfaat untuk menjawab segala pertanyaan dasar pengunjung tanpa harus menunggu respon dari customer service. Bot customer service dapat melayani konsumen tanpa batas waktu.

Chatbot – Artificial Intelligence

Chatbot yang juga dikenal sebagai agen virtual, adalah program komputer yang merespons perintah dan pertanyaan teks atau verbal, memberikan saran menggantikan fungsi dari manusia. Percakapan dapat dilakukan melalui teks atau suara, dan program chatbot biasanya dapat memahami satu atau lebih bahasa manusia (Altexsoft, 2018). Sebuah chatbot dapat berfungsi sebagai karyawan yang melaksanakan tugas 24 jam 7 hari seminggu, dan juga dapat melakukan beberapa fungsi produktif lainnya seperti perhitungan,

pengaturan pengingat atau alarm. Ada beberapa chatbot sederhana yang mampu melakukan tugas sederhana seperti mencari restoran atau menyetel alarm, namun ada juga yang dapat melakukan tugas yang lebih rumit yang memanfaatkan *Artificial Intelligence* (AI) yang dapat melakukan tugas-tugas yang lebih rumit seperti layaknya manusia (Altexsoft, 2018).

Artificial Intelligence (AI) atau Kecerdasan Buatan adalah entitas buatan yang dapat memecahkan masalah rumit dan mensimulasikan kecerdasan manusia melalui komputer atau mesin. *Artificial Intelligence* (AI) menggabungkan ilmu komputer dan kecerdasan fisiologi dengan membuat komputer berperilaku seperti manusia. Kecerdasan adalah kemampuan untuk berpikir rasional, memecahkan masalah, dan membuat keputusan serta belajar dari pengalaman (Borana 2016).

Ada beberapa kelebihan dan kekurangan dari para ahli dalam merancang kecerdasan buatan yang menggunakan pikiran manusia sebagai model. Secara alami, manusia dilahirkan dengan kelemahan bawaan dimana hal tersebut dapat diatasi dengan *Artificial Intelligence*. Satu hal penting dalam penggunaan AI adalah bahwa AI tidak terpengaruh oleh emosi, dan menggunakan logika dalam membuat keputusan. Selain itu, manusia memerlukan jumlah tidur yang cukup setiap harinya sedangkan mesin tidak membutuhkan tidur, sehingga AI tidak melakukan kesalahan karena kurang istirahat. Transfer pengetahuan juga menjadi lebih efektif dan tidak memerlukan waktu pelatihan yang Panjang (Borana 2016.)

Di lain pihak ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan kecerdasan buatan ini. AI tidak menggunakan perasaan atau emosional, sehingga tidak akan memiliki *empathy* dan ketidakmampuan mereka dalam menjelaskan logika serta kreativitas dalam merespons. Kecerdasan Buatan (AI) akan melakukan sebanyak yang diperintahkan dan, oleh karena itu, dapat menghasilkan solusi yang salah, karena itu mereka jauh dari sempurna. Tentunya hal ini akan terus dalam proses pengembangan dimana semakin lama

semakin mendekati manusia seutuhnya sehingga bisa menghancurkan dunia jika diletakkan di tangan yang salah. (Borana 2016).

Pertanyaan besar berikutnya adalah bagaimana penggunaan *Chatbot – Artificial Intelligence* ini dalam upaya meningkatkan persaingan pelayanan dan meningkatkan *direct booking* pada usaha akomodasi.

B. METODE

Penelitian ini dilakukan dengan kajian Pustaka dengan menganalisis beberapa studi empirik dan tentunya melakukan observasi terhadap pemakaian chatbot di beberapa industri akomodasi yang ada. Beberapa wawancara dengan praktisi di dunia perhotelan juga dilakukan untuk memperdalam informasi terhadap penggunaan chatbot saat ini di industri akomodasi di Bali. Data selanjutnya dianalisis dan dideskripsikan secara kualitatif.

Chatbot untuk jasa akomodasi belum terlalu menjamur seperti halnya industri lainnya, jadi penelitian ini dilakukan hanya pada beberapa chatbot yang sudah familiar dengan industri akomodasi dengan mengacu kepada salah satu situs akomodasi hoteltechreport.com yang mengulas 10 chatbot untuk hotel terbaik pada tahun 2022 <https://hoteltechreport.com/marketing/chatbots-livechat>.

1. Asksuite (asksuite.com)

World leader in smart service platform for hotels and resorts focused on doubling direct bookings.

2. Hijiffy (hijiffy.com)

The all-in-one communication solution for hotels. Boost your revenue, tackle staff shortage and improve guest experience.

3. Easyway (easyway.ai)

Increase direct bookings with the EasyWay chatbot.

4. BookMeBob (bookmebob.com)

Introducing Bob, the premier AI chatbot trained by hoteliers for hoteliers.

5. Whistle (trywhistle.com)

Give your website visitors a convenient way to chat with your team.

6. Akia (trackxn.com)

Drive more direct bookings through your website.

7. Quicktext (quicktext.im)

Never miss a direct booking again.

8. Helloshift (helloshift.com)

Digitize your hotel with Guest Messaging, Contactless Checkin, WebChat, Staff Collaboration, and Housekeeping in one app.

9. Bookboost AB (bookboost.io)

Digitize your hotel with Guest Messaging, Contactless Checkin, WebChat, Staff Collaboration, and Housekeeping in one app.

10. Hotelway (hotelway.ai)

A hospitality specific chatbot + live chat to increase your revenue.

Dari *tagline* beberapa *chatbot* diatas terlihat beberapa kesamaan akan fokus produk yang menonjolkan aspek pelayanan pelanggan dan pemesanan langsung yang akan diulas lebih lanjut.

C. PEMBAHASAN

Penggunaan *Chatbot* untuk pelayanan sudah lama menjadi nilai tambah dalam dunia teknologi. Sebut saja **Siri** atai **OK Google** adalah teknologi AI yang sudah sekian lama dikenal dalam dunia komunikasi.

Bisnis pariwisata mungkin bukan pengembangan prioritas utama pada teknologi ini sehingga perkembangan robot dengan konsep AI belum mendapat perhatian khusus. Beberapa kegunaan *Travel Chatbot* Menurut AlexSoft (2018) adalah sebagai berikut :

1. Bot Reservasi: Banyak perusahaan reservasi seperti Kayak, booking.com, dan Expedia telah menghadirkan chatbot kepada wisatawan untuk mencari akomodasi dan penerbangan melalui Facebook Messenger. *Chatbot* ini meningkatkan pengalaman pelanggan dibandingkan dengan situs web dan mesin telusur lain.
2. Customer Support: Penggunaan *chatbot* yang memungkinkan pelanggan untuk mendapatkan informasi maupun mengemukakan keluhan maupun pendapat secara mudah.
3. *Online Travel Agency (OTA)*: Perkembangan AI menyebabkan banyak *Online Travel Agency* dapat memberikan saran kepada pelanggan sesuai dengan karakternya. Saran dapat berupa penerbangan, hotel yang cocok, restaurant dan sebagainya.
4. Management Pengeluaran: Wisatawan dapat meminta bukti pengeluaran dan juga menganalisa pengeluaran dengan berinteraksi dengan *Chatbot* AI yang disediakan
5. Saran Lokal: Wisatawan akan mendapatkan saran akan kegiatan yang dapat dilakukan saat berwisata di suatu tempat. Tentunya dengan teknologi AI ini saran bisa disesuaikan dengan karakter dari wisatawan tersebut.

Sejalan dengan perkembangan teknologi chatbot AI di dunia pariwisata secara umum, bisnis akomodasi juga melihat hal penting yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan dalam upaya meningkatkan value dalam persaingan. Lebih jauh teknologi *chatbot* AI ini tentunya dapat digunakan sebagai alat penetrasi pasar maupun untuk memotong saluran distribusi dengan upaya meningkatkan *direct booking*.

Chatbot Dalam Peningkatan Pelayanan

Pelayanan adalah hal utama dalam industri akomodasi. Seiring dengan perkembangan teknologi ada banyak hal yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan pelayanan. Karakter pasar juga semakin memiliki ekspektasi terhadap integrasi teknologi dalam pelayanan. *Chatbot – Artificial Intelligence* adalah salah satu hal yang membantu meningkatkan pelayanan pelanggan melalui interaksinya pada media *chatbot* atau media sosial.

Berdasarkan informasi dari 10 *chatbot* AI yang diobservasi beserta beberapa akomodasi yang menggunakan chatbot tersebut, maka dapat dijabarkan kegunaan teknologi *Chatbot* AI sebagai berikut:

1. Pelayanan dengan banyak Bahasa.

Segmentasi pasar geografis yang berbeda beda membuat bisnis akomodasi perlu memiliki staff yang mampu berbahasa sesuai pasar yang dimiliki. Semakin luas jangkauan geografis tentunya semakin banyak jenis bahasa yang diperlukan. Sayangnya dalam prakteknya tidak mudah untuk memiliki karyawan dengan kemampuan berbahasa yang berbeda beda. Kalaupun ada tentunya memerlukan biaya yang cukup besar untuk membiayainya.

Chatbot AI didesign untuk dapat berkomunikasi dengan berbagai bahasa. Rata Rata chatbot dapat melakukan 5 – 12 bahasa yang biasanya adalah bahasa dari pasar geografis yang potensial. Hal ini tentunya akan menambah daya saing tersendiri bagi hotel yang menggunakannya.

2. Selalu siap 24 jam, 7 hari seminggu melayani pelanggan dengan jumlah tak terbatas.

Waktu kerja seorang karyawan sesuai undang undang adalah 40 jam dalam seminggu, sedangkan ada 168 jam dalam seminggu. Hal ini belum memperhitungkan cuti, sakit dan ijin lainnya. Jadi bisa dihitung penghematan dalam biaya karyawan yang tentunya dapat dialihkan ke unsur pelayanan lainnya.

3. Jawaban yang tepat dan konsisten serta terekam dengan baik untuk menghindari miskomunikasi.

Salah satu kelemahan karyawan dalam pelayanan adalah adanya inkonsistensi. *Chatbot* tentunya tidak akan melakukan kesalahan ini. Semua jawaban dan perkembangan konten tentunya sudah diperhitungkan agar minim kesalahan.

Pada masa *Pandemic Covid-19* ini, bisnis akomodasi perlu memberikan informasi yang akurat akan pelaksanaan CHSE dan jasppek Kesehatan lainnta. Jadi informasi yang akurat tentunya akan berpengaruh terhadap daya saing.

Dalam hal komunmikasi *chatbot* akan merekam setiap jawaban baik sebagai informasi, penawaran dan sebagainya dengan baik, sehingga tidak ada unsur miskomunikasi yang dapat menjadi permasalahan dalam pelayanan nantinya.

4. Selalau ramah dengan gaya bicara sesuai karakter pelanggan.

Keramahmataman juga merupakan hal penting dalam aspek pelayanan. Pada kenyataanya sangat sulit untuk selalu menerapkan hal ini secara konsisten dengan situasi karyawan yang berubah ubah. Karyawan dengan permasalahan pribadi, keluarga dan lainnya, atau sedang dalam keadaan letih dan tidak sehat tentunya akan sulit untuk memberikan keramahan yang prima.

Di lain pihak, wisatawan juga memiliki pengharapan yang berbeda beda dari sisi pelayanan. Ada yang berharap mendapatkan pelayanan formal dan ada juga yng berharap mendapatkan interkasi yang lebih santai sehingga merasa nyaman. Hal ini tentunya agak sulit dilakukan oleh karyawan yang kurang memahami karakter pelanggan. *Chatbot AI* diciptakan dengan system pembelajaran untuk dapat berinteraksi sesuai dengan karakter pelanggan yang sedang dihadapinya.

5. Jawaban instant dan realtime.

Kemajuan teknologisaat ini membuat pelanggan mengharapkan jawaban yang instan. Pertanyaan yang masih dijawab manual oleh karyawan atau masih perlu mendapatkan keputusan dari atasan sudah tidak dapat ditoleransi oleh sebagian besar pelanggan. *Chatbot* didesign untuk menjawab instan dan *realtime* dalam hitungan detik sehingga pelanggan tidak perlu menunggu. Tentunya dengan konsep AI ini perlu waktu bagi *chatbot* untuk memperluas wawasannya sehingga dapat menguasai sebagian besar kemungkinan pertanyaan.

6. Saran yang tepat untuk aktivitas sekitar sesuai dengan karakter pelanggan.

Setiap pelanggan memiliki karakter yang berbeda-beda sesuai dengan segmentasinya, sehingga karyawan perlu memiliki pengalaman atau pengetahuan dalam menyarankan aktivitas yang tepat bagi para pelanggan.

Chatbot AI didesign untuk dapat memberikan saran sesuai dengan segmentasi yang ada sehingga mereka merasa benar-benar mendapatkan manfaat. Sebagai sebuah contoh yang mudah, aktivitas yang dapat disarankan pada *Honeymooner* tentunya jauh berbeda dengan aktivitas untuk keluarga.

7. Analisa pelanggan sesuai segmentasi yang diinginkan untuk kebutuhan customer relationship management.

Setiap pelanggan yang berinteraksi tentunya akan tercatat sebagai sebuah *database* yang terus akan semakin membesar. Hal ini sangat penting bagi *Customer Relationship Management* bagi bisnis akomodasi tersebut. Secara umum pihak akomodasi akan mendapatkan karakter umum dari pelanggannya, apa yang disukai dan tidak serta segmentasi mana yang belum dapat diraih sebagai target pasar.

Secara lebih mengkhusus dari *database* ini pihak akomodasi akan mendapatkan data khusus dari pelanggan seperti hari ulang

tahun, keluarga, kesukaan dan sebagainya yang bersifat personal yang sangat penting dalam mengembangkan program *loyalty* pada akomodasi tersebut.

8. Integrasi dengan media sosial sehingga komunikasi sangat dekat dengan kebiasaan pelanggan.

Pertumbuhan pengguna media sosial sangat pesat dan mereka semakin tidak bisa lepas dari keterikatan ini. *Chatbot* yang terintegrasi dengan media sosial tentunya akan membuat kedekatan yang lebih nyaman bagi pelanggan. Mereka tidak perlu lagi berpindah media seperti website atau bahkan OTA untuk berkomunikasi dengan pihak akomodasi. Sayangnya sampai saat ini penggunaan *chatbot* pada media social masih sebatas komunikasi dan belum dapat menyentuh pemesanan dengan integrasi dengan *booking engine*.

9. Pelanggan bebas berinteraksi dengan robot untuk pertanyaan-pertanyaan yang terkadang sensitive.

Seringkali pelanggan merasa kurang nyaman untuk menanyakan hal hal yang bersifat sensitif saat berkomunikasi dengan karyawan. Hal hal atau saran untuk melakukan kegiatan wisata dewasa, atau hal lain seperti menawar harga dan sebagainya terkadang menjadi sangat sensitife. Dengan adanya chatbot AI tentunya pelanggan tidak akan merasa risih untuk mengkomunikasikan hal seperti ini, karena mereka sadar sedang berbicara dengan robot.

Chatbot Untuk Meningkatkan *Direct Booking*

Besarnya biaya pihak ketiga pada reservasi membuat bisnis akomodasi selalu berupaya meningkatkan upaya pemesanan langsung. Pada *Online Travel Agent* (OTA) rata rata komisi yang dikeluarkan berkisar antara 10 – 25 % sedangkan untuk *offline travel agent* rendahnya harga kontrak dibandingkan Best Available Rate (BAR) bahkan bisa melebihi 25 %.

Penggunaan Chatbot AI pada media langsung seperti website dan media sosial tentunya akan menjadi salah satu alat untuk meningkatkan pemesanan langsung ini.

1. Memotong saluran distribusi.

Secara konvensional pelanggan cenderung membeli melalui saluran distribusi pihak ketiga baik karena pelayanan maupun kemudahan yang diberikan, namun hampir setiap pelanggan saat ini akan melihat *website* dari perusahaan bersangkutan untuk mengetahui situasi yang lebih jelas ((Sidharta & Suzanto, 2015).

Hal ini merupakan peluang bagi *chatbot* yang sudah diintegrasikan di *website* untuk dapat merekomendasikan pemesanan langsung sebelum mereka melakukan pemesanan melalui pihak ketiga. Tentunya kemudahan atau keunggulan bersaing dalam upaya ini perlu dipikirkan agar tidak merusak tata niaga saluran distribusi.

2. Meningkatkan penetrasi pasar direct booking dengan data pelanggan.

Setiap Calon pelanggan yang telah berkomunikasi melalui *chatbot* baik pada *website* maupun media sosial akan meninggalkan jejak digital untuk dapat dihubungi. *Database* ini merupakan asset yang sangat berharga karena akan memberikan akses bagi kita untuk memperluas pasar pemesanan langsung.

Penetrasi pasar dari data calon pelanggan ini akan sangat menjanjikan jika dilakukan dengan promosi atau paket yang sesuai dengan karakter pasar yang dituju.

3. Terintegrasi dengan booking engine namun tidak terdeteksi *rate disparity*.

Salah satu etika tata niaga bisnis *Online* adalah *rate disparity* atau kesamaan harga di semua platform langsung atau sering dikenal dengan Best Available Rate (BAR). Secara umum hal ini menyebabkan kurang fleksibelnya *packaging website* untuk dapat memberikan nilai tawar yang baik. Di lain pihak, OTA yang secara umum sangat

berpengalaman dalam dunia digital sudah memiliki platform yang kaya untuk melakukan promosi yang tidak terdeteksi *rate disparity* seperti pemberian point, *private sale* dan sebagainya.

Chatbot AI hadir untuk memberi solusi terhadap fenomena ini dimana pemberian nilai tambah dari BAR yang ada dapat dilakukan sesuai dengan karakter pasar yang ditarget tanpa terdeteksi oleh *rate disparity*.

4. Terintegrasi dengan social media yang penggunaannya meningkat sangat pesat.

Pertumbuhan pengguna media sosial yang *exponensial* merupakan potensi pasar yang sangat besar. Penggunaan *Chatbot* pada platform media sosial tentunya akan membuat pelanggan menjadi jauh lebih mudah tanpa perlu berpindah platform. Beberapa promosi dan penawaran paket dapat dilakukan melalui media social ini sesuai dengan karakter pelanggan yang ditarget. Namun sayangnya sampai saat ini untuk pemesanan masih harus berpindah ke *booking engine* yang menempel pada *website*.

5. Loyalty program untuk membangun repeater.

Pelanggan dengan pembelian berulang atau repeater adalah hal yang sangat penting dalam bisnis akomodasi. *Chatbot* AI dengan database dan *Customer Relationship Management* (CRM) tentunya akan dapat membuat pihak akomodasi lebih mengetahui karakter pelanggan lebih baik.

Pelayanan yang lebih personal dapat dilakukan untuk menarik hati pelanggan bahkan sampai pengetahuan akan jadwal berlibur berikutnya dan produk apa yang cocok untuk ditawarkan dapat diberikan oleh *Chatbot* AI ini. Tentunya dengan penanganan bauran pemasaran yang tepat akan meminimalkan pelanggan berpindah ke kompetitor.

6. Meningkatkan page rank dengan banyaknya interaksi, landing page dan sebagainya.

Website yang berada di urutan atas akan mempunyai peluang dilihat lebih tinggi. Salah satu variabel untuk meningkatkan urutan ke atas ini adalah frekuensi dan lamanya *website* tersebut dilihat oleh pelanggan atau calon pelanggan.

Chatbot AI yang terintegrasi dengan *website* tentunya akan meningkatkan kecenderungannya untuk dilihat. Beberapa pelanggan tertentu bahkan menganggap komunikasi dengan *chatbot* ini seperti menelpon langsung karyawan di hotel sehingga akan sering dilakukan. Hal ini tentunya akan membuat *website* lebih sering dikunjungi sehingga kemungkinan dilihat lebih tinggi yang pada akhirnya akan meningkatkan kemungkinan mendapat pelanggan.

D. PENUTUP

Chatbot pada industri akomodasi adalah fenomena teknologi yang terus berkembang. Dari uraian diatas terlihat kegunaan *chatbot* yang sangat besar dalam meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan. *Database* yang besar dan karakter personal pelanggan dapat dikumpulkan dengan otomatis yang kegunaannya sangat besar dalam meningkatkan pelayanan.

Penggunaan *chatbot* dalam upaya meningkatkan *direct booking* juga sangat tinggi. Pemakaian *chatbot* dengan tepat tentunya dapat mengalihkan pemesanan melalui pihak ketiga menjadi langsung yang akan menghemat biaya pemesanan yang sangat tinggi.

Pemakaian *Chatbot* pada *website* dan media sosial pada industri akomodasi saat ini sudah mulai berkembang, namun jumlah dan hasil pada penggunaannya saat ini masih belum maksimal seperti harapan. Tentunya hal ini dapat menjadi bahan penelitian lanjutan sehubungan penyebab penyebab dari masing masing wilayah yang mungkin berbeda antara satu dengan yang lain.

Di lain pihak perilaku pelanggan dalam hal ini wisatawan yang masih banyak merasa nyaman dengan pihak ketiga baik *Offline* (Travel agent konvensional) maupun *Online* (OTA) masih sangat tinggi, sehingga memerlukan upaya yang lebih tinggi dari produk *Chatbot* AI dan juga penggunaannya untuk lebih merubah perilaku pelanggan ini.

Perkembangan teknologi dan perilaku pasar akan terus berkembang dimana *Chatbot* AI ini juga merupakan bagian dari perkembangan tersebut. Sangat penting bagi semua stake holder bisnis usaha akomodasi untuk mengembangkan penggunaan teknologi ini demi perkembangan bisnis akomodasi yang lebih menguntungkan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Altexsoft. 2018. *Chatbots in Travel: How to Build a Bot that Travelers Will Love*. Altexsoft [diakses 04 Agustus 2022]. Available at: <https://www.altexsoft.com/blog/business/chatbots-in-travel-how-to-build-a-bot-that-travelers-will-lo>.
- Borana, J. 2016. *Applications of Artificial Intelligence & Associated Technologies. International Conference on Emerging Technologies in Engineering, Biomedical, Management and Science* [diakses 01 Agustus 2022]. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/d5b0/61e6565ce421b4b0b7d56296e882085dc308.pdf>
- Chang, E. A. (2014). *Determinants of repurchase intention in online group-buying: the perspectives of DeLone and McLean IS success model and trust*. *Computers in Human Behavior*, London: Elsevier
- Harminingtyas, R. (2014). *Analisis Layanan Website Sebagai Media Promosi, Media Transaksi Dan Media Informasi Dan Pengaruhnya Terhadap Brand Image Perusahaan Pada Hotel Ciputra Di Kota Semarang*. *Jurnal STIE Semarang*.

- Hosseini, S (2020). *Using A Chatbot To Increase Tourist Engagement*, UK: Lab University of Applied Science Ltd
- Kartiwi, M. (2006). *Case Studies Of E-Commerce Adoption In Indonesian Smes: The Evaluation Of Strategic Use*. Journal of Information Systems
- Kasali, R. 2019. *#MO Series on Disruption, Sebuah Dunia Baru Yang Membuat Orang Gagal Paham*, Jakarta : Mizan Anggota IKAPI Indonesia.
- Lasek, M and Jessa S (2013), *Chatbots For Customer Sertvice on Hotel Websites*, Information Systems in Management (2013) Vol. 2 (2) 146–158
- Lutfihadi, M., & Dhewanto, W. (2013). *Technology Acceptance of E-commerce in Indonesia*. Journal of Engineering Innovation and Management 3, 9.
- Picodio. (2017, November 10). *Cara Meningkatkan Branding Website Terbaik*. Diambil kembali dari picodio.com: <https://picodio.com/8-cara-untukmeningkatkan-branding-website/>
- Siagian, H., & Cahyono, E. (2014). *Analisis Website Quality, Trust Dan Loyalty Pelanggan Online Shop*. Jurnal Manajemen Pemasaran,
- Sidharta, I., & Suzanto, B. (2015). *Pengaruh Kepuasan Transaksi Online Shopping dan Kepercayaan Konsumen Terhadap Sikap Serta Prilaku Konsumen Pada E-Commerce*. Jurnal Computech & Bisnis, 24
- Sukmajati, G. K. (2014). *Pengukuran Kualitas Website Dengan Menggunakan Metode Webqual (Studi Kasus Pada Website PT. Roda Express Sukses Mandiri)*. Surabaya: STIKOM Surabaya.
<https://hoteltechreport.com/marketing/chatbots-livechat> (diakses 04 Agustus 2022).

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION UNTUK MEMBANGUN EMPLOYER BRANDING: PERSPEKTIF GENERASI Z

oleh

I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani

A. PENDAHULUAN

Employer branding telah menjadi isu krusial dalam beberapa tahun terakhir (Sahu et al., 2018; Sengupta et al., 2015). *Employer branding* menjadi suatu hal yang sangat strategis pada banyak perusahaan, terutama pada industri hospitaliti yang terkenal karena tingginya tingkat *turnover* karyawannya (Suleiman AlBattat & Mat Som, 2013). *Employer branding* didefinisikan sebagai sekelompok manfaat fungsional, ekonomi dan psikologis yang dimiliki oleh suatu pekerjaan, diidentifikasi dan ditawarkan oleh suatu perusahaan (Backhaus, 2016; Berthon et al., 2005; Mascarenhas, 2019). Perusahaan dengan *employer branding* yang kuat mengeluarkan biaya 46 persen lebih rendah untuk rekrutmen dengan tingkat *turnover* 28 persen lebih sedikit (Putri, 2017; Saini & Jawahar, 2019). Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dibangun dan dikelola melalui *employer branding*

yang kuat (Bussin & Mouton, 2019; Kinasih & Kurniawan, 2019). Hal ini dapat terjadi karena aktivitas *branding* dapat menstimulus, memotivasi, dan memengaruhi keputusan individu untuk melamar atau tetap bekerja pada perusahaan tertentu (Crespo et al., 2022).

Employer branding adalah upaya untuk mencitrakan merek perusahaan yang menonjol dan membangun reputasi sebagai tempat bekerja terbaik bagi karyawan atau calon karyawan potensial. *Employer branding* yang kuat sangat relevan pada industri hospitaliti, karena dunia saat ini menghadapi perubahan demografis yang bermanifestasi pada angkatan kerja yang semakin menua dan dikombinasikan dengan masuknya generasi baru yang sangat muda (Binu Raj, 2020). Fenomena ini berimplikasi pada kekurangan pekerja terampil secara global yang mampu meningkatkan kualitas kompetisi pada perusahaan (Backhaus, 2016). Generasi X yang berpengalaman mulai memasuki masa pension, sedangkan generasi Z yang belum memiliki pengalaman dan keterampilan yang memadai mulai memasuki pasar tenaga kerja.

Generasi Z, yang juga dikenal sebagai *iGeneration*, *tech savvy*, dan generasi *post-millennial*, adalah mereka yang lahir di antara tahun 1997 hingga 2013 (Twenge, 2010). Generasi ini baru saja memasuki pasar tenaga kerja dan manajemen perusahaan perlu bersiap untuk kedatangannya. Perbedaan kelompok generasi terjadi karena transformasi nilai dan praktik budaya yang terinternalisasi dari waktu ke waktu (Hoole & Bonnema, 2015). Dengan karakteristik unik yang dimilikinya, Gen Z membawa pola perilaku baru dalam perusahaan (Schroth, 2019). Manajer saat ini tidak hanya harus memahami cara terbaik mengelola karyawan muda yang tidak berpengalaman, tetapi juga karakteristik unik dari generasi yang dibentuk oleh pengalaman mereka. Generasi ini lahir ketika teknologi informasi sudah sangat berkembang sehingga mereka sangat tergantung dengan teknologi dan memiliki literasi yang sangat baik dalam memanfaatkannya.

Gen Z diberikan predikat sebagai generasi yang paling berorientasi pada pencapaian prestasi (Küpper et al., 2021). Selain

itu, Gen Z memiliki kesejahteraan ekonomi yang lebih baik, lebih berpendidikan tinggi, dan lebih beragam secara etnis dan ras daripada generasi lainnya. Namun, mereka juga memiliki kemungkinan paling kecil untuk bekerja ketika mereka masih muda dan kemungkinan besar menderita depresi dan kecemasan (Schroth, 2019). Karakter yang paling menonjol dalam generasi ini antara lain kurangnya pengalaman kerja, ketergantungan pada smartphone dan media sosial, mendambakan keadilan sosial, dan tumbuh dalam budaya keselamatan (Schroth, 2019). Memahami perilaku mereka dan kebutuhan khusus yang mereka miliki di tempat kerja, baik faktor usia muda atau perbedaan generasi, akan mengarah pada integrasi yang lebih baik dari karyawan baru dan kesuksesan bersama dalam industri hospitaliti,

Industri hospitaliti saat ini menghadapi tantangan besar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui proposisi nilai karyawan yang unik, yang disebut *employee value proposition* (selanjutnya disingkat EVP). EVP merupakan kumpulan nilai atau manfaat kolektif yang ditawarkan organisasi sebagai imbalan atas layanan dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan (Binu Raj, 2020). Oleh karena itu, EVP yang diartikulasikan dengan jelas berperan sebagai alat untuk mengomunikasikan *employer branding* di antara karyawan yang sudah bekerja pada perusahaan dan calon karyawan potensial. Sebagai faktor kontekstual, serangkaian atribut yang terkait dengan EVP menekankan pada niat karyawan untuk bertahan karena ketertarikan mereka terhadap organisasi (Schoeman, 2015; Ssebiragala, 2018; Yacine, 2021). Dengan masuknya generasi Z pada Angkatan kerja, manajemen pada industri hospitaliti dapat membangun proposisi nilai yang sesuai dengan preferensi dan orientasi generasi Z, sehingga mampu memperkuat *employer branding* di mata calon karyawan potensial di masa depan (Mascarenhas, 2019). Studi ini bertujuan untuk memberikan pendekatan kepada profesional SDM dan praktisi hospitaliti untuk menghubungkan EVP dengan niat karyawan untuk tinggal atau niat untuk melamar pekerjaan. EVP

berfungsi sebagai elemen konstituen penting dalam *employer branding*, sehingga perusahaan menjadi menarik di mata karyawan dan pencari kerja, dalam konteks ini generasi Z. Di sisi lain, perusahaan dapat memahami nilai yang dianggap penting bagi karyawan atau calon karyawan, sehingga dapat meningkatkan kualitas rekrutmen, efektivitas pelatihan, serta menurunkan tingkat turnover. Studi ini membahas literatur yang ada dan menelusuri kembali konseptualisasi EVP. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi proposisi nilai perusahaan sesuai dengan persepsi generasi Z yang terdiri dari lima dimensi, yakni nilai sosial (*social value*), nilai ekonomis (*economic value*), nilai pengembangan (*development value*), nilai minat (*interest value*), dan nilai penerapan (*application value*).

B. KAJIAN LITERATUR

Employee Value Proposition (EVP)

Rounak & Misra (2020) mendefinisikan EVP sebagai seperangkat asosiasi dan penawaran yang diberikan oleh organisasi sebagai imbalan atas keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang dibawa karyawan ke organisasi. EVP menonjolkan manfaat utama yang ditawarkan oleh perusahaan dan menunjukkan dampak daya tarik pemberi kerja terhadap retensi karyawan (Zaware, 2019). Ini merupakan strategi rekrutmen komprehensif yang memosisikan perusahaan sebagai pemberi kerja yang menarik (Ariyanto & Kustini, 2021; Sumarni, 2016). Selain itu, Schoeman (2015) menyarankan bahwa EVP menawarkan pesan yang berkaitan dengan penghargaan, peluang, budaya, dan lingkungan kerja yang memberikan serangkaian nilai yang menarik untuk menarik karyawan potensial yang diinginkan.

Pada saat yang sama, EVP memberikan alasan bagi karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu menekankan pada tempat kerja yang menunjukkan nilai-nilai menarik dalam konteks EVP untuk membuat karyawan

merasa cocok dan bermakna serta mampu bertahan pada organisasi (Moorthi, 2017). Binu Raj, 2020) juga menyatakan bahwa EVP mendefinisikan “*take and give*” dari perjanjian kerja yang dapat dikaitkan dengan pencitraan perusahaan (*employer branding*) dan manajemen talenta (*talent management*) dengan memberikan pengalaman yang sesuai bagi karyawan (Mascarenhas, 2019). EVP yang realistis dan koheren dapat dikaitkan dengan pengalaman karyawan holistik, di saat yang bersamaan berfungsi sebagai metode untuk memengaruhi karyawan agar tetap berada di perusahaan dalam lingkungan kerja dan bisnis yang penuh volatilitas (Veldsman & Pauw, 2018).

Employer Branding

Brand mewakili simbol yang merangkum semua asosiasi yang dibuat untuk sebuah nama. Diferensiasi dalam pemasaran memiliki manfaat yang jelas dan dipandang sebagai keunggulan kompetitif, tetapi konsep ini juga semakin penting dalam membangun hubungan dengan karyawan, yang juga suka dikaitkan dengan organisasi yang khas (Pawar & Charak, 2016). Menciptakan *brand* yang baik dilakukan melalui komunikasi eksternal dan internal perusahaan (Tanwar & Prasad, 2016).

Putri (2017) mendefinisikan *employer branding* sebagai pengakuan umum di antara pemangku kepentingan kunci untuk memberikan pengalaman kerja berkualitas tinggi dan identitas organisasi khusus, dimana karyawan mendapatkan nilai, terlibat, dan merasa percaya diri serta bahagia. Kinasih & Kurniawan (2019) dan Tkalac Verčić (2021) menggambarkan *employer branding* sebagai fitur kualitatif dari perusahaan yang menarik bagi calon target, memberi citra positif dan kumpulan manfaat yang sesuai, sehingga menawarkan keunggulan yang membedakan perusahaan dalam tenaga kerja pasar. *Employer branding* sering didefinisikan sebagai sejumlah upaya organisasi untuk mengkomunikasikan bahwa suatu perusahaan merupakan tempat yang diinginkan untuk bekerja

(Octaviani, 2021). Manajemen membuat rencana komunikasi strategis dan menyebarkan informasi untuk disampaikan kepada calon karyawan tentang nilai dan etika, dimana nilai dan etika dianggap sebagai elemen sentral dari *employer branding* (Reis et al., 2021).

Konsep daya tarik perusahaan dapat dilihat sebagai anteseden dari ekuitas merek (semakin menarik perusahaan, semakin kuat ekuitas merek organisasi). Adapun anteseden daya tarik perusahaan, salah satu aliran penelitian mengusulkan bahwa karyawan lebih memilih organisasi dimana mereka berbagi nilai-nilai utama (Backhaus, 2016). Aliran lain menekankan pada atribut organisasi seperti struktur atau sistem penghargaan (Reis et al., 2021). Dalam penelitian ini, *employer branding* didefinisikan melalui tingkat daya tarik yang dirasakan calon karyawan generasi Z. Beberapa studi yang menghubungkan *employer branding* dan *engagement* terutama melihat strategi *employer branding* yang baik sebagai pendorong *engagement* karyawan. Inisiatif organisasi yang meningkatkan citra eksternal sebagai pemberi kerja dapat mendorong keterlibatan karyawan (Backhaus, 2016). Organisasi yang berkomitmen pada ekspektasi karyawan untuk menerapkan *employer branding* dapat berdampak pada keterlibatan karyawan yang lebih tinggi.

C. METODE

Studi ini memandang EVP sebagai seperangkat dimensi untuk memenuhi harapan calon karyawan dalam lima nilai utama yang dijelaskan oleh Berthon et al. (2005). Mengingat kelangkaan literatur EVP dan juga kurangnya skala standar untuk mengukur EVP, instrumen yang diusulkan oleh Berthon et al. (2005) dimodifikasi untuk mengukur EVP termasuk 25 indikator (*multi-scale item*) yang sesuai dengan nilai fungsional, ekonomi dan psikologis yang digambarkan oleh literatur. Item ini dimodifikasi dari perspektif generasi Z untuk mengukur EVP berdasarkan nilai sosial, nilai pengembangan, nilai minat, nilai ekonomi, dan nilai aplikasi yang berkontribusi terhadap total EVP.

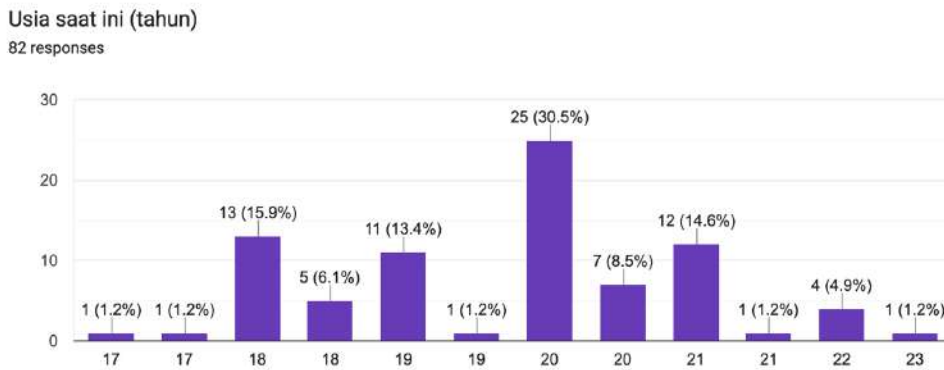
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mahasiswa aktif di Politeknik Pariwisata Bali. Dengan menggunakan formula Slovin dengan taraf nyata lima persen, didapatkan sampel sebanyak 100 orang. Setelah dilakukan penyebaran data secara daring, terdapat beberapa kuesioner yang tidak lengkap sehingga diabaikan. Akhirnya terdapat 82 kuesioner yang layak dianalisis lebih lanjut (*response rate* 100%, *usable rate* 82%). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terbuka berdasarkan lima dimensi EVP milik Berthon et al. Responden diminta untuk mengurutkan nilai EVP dari yang terpenting hingga tidak penting. Teknik analisis data yang digunakan dalam studi ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik ini dimaksudkan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, yang dapat dilihat dari perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan. Fenomena kemudian dideskripsikan dalam bentuk narasi pada suatu konteks spesifik dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan cepat dan ekonomi global yang dipengaruhi oleh evolusi teknologi memberikan fokus pada pentingnya kepemilikan pengetahuan dalam organisasi. Ketertarikan dan retensi talenta karyawan oleh organisasi menjadi semakin strategis dan vital bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Keunggulan kompetitif perusahaan terbesar adalah kemampuannya untuk mengembangkan dan memelihara (termasuk mengelola) talenta individu terbaik pada masa yang bergejolak maupun stabil. *Employer branding* telah muncul sebagai salah satu alat terlengkap berdasarkan budaya dan reputasi masing-masing organisasi untuk bisa menarik calon karyawan, khususnya generasi Z yang sangat unik.

Skala pengukuran EVP dalam studi ini diadopsi dan diadaptasi dari Berthon et al. (2005), dimana EVP dapat dinilai melalui faktor individu seperti peluang pertumbuhan dan pengembangan (nilai pengembangan); penghargaan dan kompensasi total (nilai ekonomi);

pekerjaan yang menantang dan menstimulus kreativitas serta inovasi dalam menghasilkan produk dan layanan yang inovatif (nilai minat); kesempatan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian (nilai aplikasi); dan faktor lingkungan kerja seperti dukungan atasan (nilai sosial). Profil responden dapat dilihat pada Gambar 1, yang memperlihatkan mayoritas responden berusia 20 tahun. Hal ini relevan dengan kebutuhan penelitian yang mensyaratkan responden wajib memiliki pengalaman kerja di industri hospitaliti (*on the job training* atau *magang* atau *daily worker*) sehingga mayoritas target responden adalah mahasiswa semester tiga ke atas.



Gambar 1. Profil Usia Responden

Responden memberikan persepsi terhadap item pernyataan mengenai atribut EVP. Secara spesifik, berikut diuraikan nilai yang dianggap penting bagi generasi Z yang diurutkan berdasarkan tingkat kepentingannya (terpenting-tidak penting).

Tabel 1. Atribut EVP dari Perspektif Generasi Z

No	Atribut EVP	Deskripsi	Tingkat kepentingan
1	Nilai pengembangan	program pelatihan dan pengembangan	Sangat penting
2	Nilai sosial	hubungan interpersonal dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan	Penting
3	Nilai ekonomi	paket remunerasi dan kompensasi, termasuk <i>reward</i> finansial	Cukup penting
4	Nilai minat	Karakteristik dan variasi tugas, konten pekerjaan yang dinamis	Tidak begitu penting
5	Nilai penerapan	pemberdayaan dan otonomi	Tidak penting

Studi ini bertujuan untuk menganalisis dampak nilai sosial, ekonomi, perkembangan, minat dan penerapan terhadap *employer branding* dari perspektif generasi Z. Hasil mengungkapkan bahwa calon karyawan memiliki niat yang lebih besar untuk melamar pekerjaan pada organisasi yang berhasil mengakui, mengembangkan, dan memberikan EVP seperti yang diharapkan oleh karyawan. Nilai pengembangan dianggap paling penting oleh karyawan, diikuti oleh nilai sosial dan nilai ekonomi. Dari perspektif generasi Z, ketiga atribut atau nilai ini dipandang menjadi pendorong yang menonjol dan esensial dalam membedakan EVP satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Mempertimbangkan anatomi EVP yang berkembang pada literatur, karyawan atau calon karyawan masih menganggap penghargaan finansial termasuk gaji dan kompensasi (nilai ekonomi) sebagai hal yang sangat penting. Selain itu, mereka fokus pada pendekatan yang berbeda untuk pekerjaan, karier, dan kehidupan, yang sangat terlihat di antara generasi Y dan milenial di sektor pariwisata dan hospitaliti.

Profesional praktisi pariwisata saat ini berjuang untuk karir yang hebat dengan peluang untuk pertumbuhan pribadi, pengayaan keterampilan dan pengembangan profesional (nilai pengembangan) dan relasi, kerja tim, hubungan interpersonal dan sosialisasi (nilai sosial), sehingga mengharapkan tempat kerja yang menarik. Meskipun EVP terdiri dari nilai-nilai sosial, pada dasarnya nilai ini dicirikan oleh dukungan sosial organisasi dan hubungan interpersonal di tempat kerja. Hal ini dapat dikaitkan dengan sektor hospitaliti yang memiliki arena persaingan yang semakin ketat. Dari sisi personal, karyawan hospitaliti juga mendapat tuntutan pribadi dan profesional yang konsisten untuk mengakuisisi keterampilan baru dan kompetensi inti. Di tambah lagi dengan adanya kebutuhan yang tinggi untuk bersosialisasi di antara karyawan di tengah tuntutan kerja, sifat pekerjaan dan lingkungan kerja yang sangat dinamis.

Implikasi Penelitian

Studi ini memberikan implikasi praktis kepada manajer pada industri hospitaliti bahwa setiap perusahaan harus memiliki “paket nilai manfaat” yang seimbang dalam penawaran pekerjaan untuk membentuk EVP yang unik serta manfaat psikologis lainnya (Backhaus, 2016; Berthon et al., 2005). Lebih lanjut diungkapkan dalam studi ini bahwa manajer dapat menilai esensi inti dari elemen motivasi yang diperlukan untuk merancang EVP yang menarik untuk strategi jangka panjang. Tantangan terbesar yang dihadapi oleh manajer dalam akuisisi dan manajemen talenta adalah menarik, merekrut, dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta serta potensi terbaik (Binu Raj, 2020). Dengan mengadopsi pendekatan yang memberi perhatian tinggi dalam mengembangkan EVP yang unik, manajer dapat mengembangkan strategi perencanaan tenaga kerja yang terintegrasi dan bermanfaat jangka panjang.

Lebih lanjut, studi ini berkontribusi secara praktis untuk membangun kerangka kerja dalam merancang EVP yang menarik, yang akhirnya berdampak pada penciptaan *employer branding*,

khususnya bagi generasi Z yang akan menginvasi perusahaan dalam beberapa tahun lagi. *Employer branding* yang tepat sangat penting dapat membantu menarik calon karyawan potensial serta mempertahankan talenta karyawan dalam perusahaan. EVP bertindak sebagai pendorong utama untuk menarik karyawan dan menentukan sikap mereka untuk tinggal (retensi karyawan). Temuan penelitian ini menyarankan berbagai atribut EVP yang dapat diprioritaskan untuk membentuk *employer branding*. Manajer industri hospitaliti dapat mendefinisikan EVP secara efektif dan mempromosikannya di antara karyawan yang ada dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesional (nilai pengembangan), sosialisasi melalui berbagai media internal dan eksternal (nilai sosial) dan *reward* finansial (nilai ekonomi).

E. SIMPULAN

Hasil studi mengungkapkan bahwa generasi Z memiliki niat yang lebih besar untuk bergabung dengan hotel atau usaha hospitaliti lainnya ketika perusahaan tersebut berhasil mengakui, mengembangkan, dan memberikan EVP seperti yang diharapkan. Temuan studi ini menunjukkan bahwa nilai pengembangan dianggap paling penting oleh calon karyawan generasi Z, diikuti oleh nilai sosial dan nilai ekonomi. Akibatnya, paket proposisi nilai yang ditawarkan oleh perusahaan memiliki peran penting dalam membuat tempat kerja menjadi menarik bagi calon karyawan atau karyawan yang sudah ada. Tidak hanya itu, kesesuaian antara EVP yang diharapkan dan kenyataan selama pengalaman kerja juga sama pentingnya.

Manajer hospitaliti harus ingat bahwa setiap inisiatif EVP perlu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Manajer dan jajaran manajemen lainnya perlu menciptakan serangkaian nilai tidak berwujud (*intangible value*) serta memberikan proposisi penting selama proses akuisisi dan retensi talenta serta potensi SDM. Studi ini berupaya untuk memfasilitasi para manajer hospitaliti untuk mengidentifikasi manfaat utama yang dapat berkontribusi

pada penerapan EVP yang ideal. Hal ini memungkinkan aktivitas penciptaan inovasi dapat terus berjalan di tengah situasi bisnis yang penuh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas seperti saat ini.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada generasi Z dalam satu institusi pendidikan tinggi. Selain itu, kerangka pengambilan sampel yang terbatas dan sifat data *cross-sectional* membuat generalisasi kesimpulan belum optimal. Penelitian di masa depan dapat mengadopsi metode longitudinal atau melakukan triangulasi data yang lebih valid untuk hasil yang lebih dalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyanto, R., & Kustini, K. (2021). Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Annals of Human Resource Management*. <https://goodwoodpub.com/index.php/ahrmr/article/view/728>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Binu Raj, A. (2020a). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203–226. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- Binu Raj, A. (2020b). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business*

- Studies*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Crespo, J. L., Fondevila-Gascón, J. F., & Marqués-Pascual, J. (2022). EMPLOYER BRANDING AND VALUE PROPOSITION TO THE EMPLOYEE REGARDING ETHICAL CODES: A CASE STUDY. *Innovar*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512022000100051&script=sci_abstract&tlng=en
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://journals.co.za/doi/abs/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Kinasih, B. K., & Kurniawan, F. (2019a). ANALYSIS OF EMPLOYER BRAND THROUGH EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP). CASE STUDY ON EMPLOYER BRANDING OF PT. BUKALAPAK. COM. *Jurnal InterAct*. <http://ojs.atmajaya.ac.id/index.php/fiabikom/article/view/1596>
- Kinasih, B. K., & Kurniawan, F. (2019b). ANALYSIS OF EMPLOYER BRAND THROUGH EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP). CASE STUDY ON EMPLOYER BRANDING OF PT. BUKALAPAK. COM. *JURNAL INTERACT*, 8(2). <http://ojs.atmajaya.ac.id/index.php/fiabikom/index>
- Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (2021). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.002>
- Mascarenhas, B. G. (2019a). Employer branding, employee value proposition, and employee experience: New approaches for people management in organizations. *Strategic Employee Communication*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-97894-9_8

- Mascarenhas, B. G. (2019b). Employer branding, employee value proposition, and employee experience: New approaches for people management in organizations. *Strategic Employee Communication*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-97894-9_8
- Mascarenhas, B. G. (2019c). Employer branding, employee value proposition, and employee experience: New approaches for people management in organizations. *Strategic Employee Communication*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-97894-9_8
- Moorthi, M. T. (2017). *Work-life balance, employee value proposition and retention of employees*. etd.uum.edu.my. <https://etd.uum.edu.my/8978>
- Octaviani, R. T. (2021). *ANALISIS PENERAPAN STRATEGI EMPLOYER BRANDING DAN EMPLOYEE VALUE PROPOSITION UNTUK MENCIPTAKAN EMPLOYEE ENGAGEMENT (STUDI ...* repository.uisi.ac.id. <https://repository.uisi.ac.id/2045/>
- Pawar, A., & Charak, K. S. (2016). Sustainable employment branding through aligned employee value proposition. *Academicia: An International ...* <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:aca&volume=6&issue=2&article=014>
- Putri, Y. R. (2017a). Pengaruh Employer Branding dan Employer Value Proposition Terhadap Komitmen Organisasi Dosen Telkom University. *Jurnal Ilmiah LISKI (Lingkar Studi ...* <https://journals.telkomuniversity.ac.id/liski/article/view/808>
- Putri, Y. R. (2017b). Pengaruh Employer Branding dan Employer Value Proposition Terhadap Komitmen Organisasi Dosen Telkom University. *Jurnal Ilmiah LISKI (Lingkar Studi ...* <https://journals.telkomuniversity.ac.id/liski/article/view/808>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionisio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 19). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su131910698>

- Rounak, S., & Misra, R. K. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations*, 34(6), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2019-0216>
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization ...*. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-12-2014-0243/full/html?fbclid=IwAR3r7WGktYSmIpSZ0y7SjXUvXskq7egp7uwu96WXVz72svE8A_9VqdplzJ8
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Schoeman, A. M. (2015a). Enhance your employee value proposition-part 1: strategy-talent management. *HR Future*. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC172630>
- Schoeman, A. M. (2015b). Enhance your employee value proposition-part 2: strategy-talent management. *HR Future*. <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC174230>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Ssebiragala, B. (2018). *Employee Value Proposition, Transformational Leadership, Employee Engagement and Innovative work Behavior*. mubsir.mubs.ac.ug. <https://mubsir.mubs.ac.ug/handle/20.500.12282/3212>

- Suleiman AlBattat, A. R., & Mat Som, A. P. (2013). Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p62>
- Sumarni, M. (2016). Pengaruh Employee Engagement dan Employee Value Proposition terhadap Kinerja. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*. <http://journal.upy.ac.id/index.php/akmenika/article/view/1019>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17, 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. In *Journal of Business and Psychology* (Vol. 25, Issue 2, pp. 201–210). <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Veldsman, D., & Pauw, D. (2018). The relevance of the employee value proposition for retention in the VUCA world of work. *Psychology of Retention*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-98920-4_4
- Yacine, L. (2021). *Employees-as-customers: Coupling the employee value proposition and millennials' experience in the construction of the internal brand*. trepo.tuni.fi. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/124891>
- Zaware, P. D. N. (2019). Effective Human Resource Management With Employee Value Proposition. *Management with Employee Value Proposition*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3819178



PERBEDAAN KARAKTERISTIK OPERASIONAL RESTORAN PADA MASA PANDEMI COVID-19: ANTARA KAWASAN PARIWISATA DAN PERKOTAAN

oleh

**I Nyoman Arcana, Ni Luh Suastuti,
Ni Putu Ariesta Budiani, I Nyoman Wiratnaya**

A. PENDAHULUAN

Semenjak WHO (World Health Organization) mengumumkan bahwa COVID-19 merupakan pandemi dunia, 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, Indonesia termasuk Bali telah mengubah tatanan perilaku kehidupan manusia menuju era normal baru yang mengacu pada tiga prinsip protokol kesehatan yaitu kesehatan, kebersihan, dan keamanan. Dampak pandemi covid-19 telah melambatkan atau menghentikan laju aktifitas berbagai sector, termasuk sektor pariwisata.

Mengutip data BPS Provinsi Bali (2020), ekonomi Bali triwulan I-2020 tercatat tumbuh negative 1,14 persen jika dibandingkan dengan triwulan I-2019 (y-on-y). Diukur berdasarkan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga berlaku (ADHB) dan berdasarkan atas harga konstan atau ADHK (Bali Post, 15 Mei 2020). Pada sisi lapangan usaha, pertumbuhan negatif terdapat pada kategori I yaitu penyediaan akomodasi dan makan minum sebesar -9,11 persen. Wilayah-wilayah kota dan negara mulai melakukan penutupan. Tidak ada lalu lintas dan aktifitas yang normal seperti beberapa bulan lalu. Tidak heran jika krisis kesehatan berdampak pada krisis ekonomi secara bersamaan.

Data dampak COVID-19 pada sektor bisnis Yelp Economic Average di Amerika Serikat yang bulan Maret 2020 yang lalu melansir hasil laporan Yelp: Coronavirus Economic Impact Report. Dalam laporan ini Yelp mengungkap sektor ekonomi mana saja yang terdampak dan sektor ekonomi mana yang malah mendapatkan tren pertumbuhan akibat krisis. Data Yelp merupakan data industri di Amerika Serikat dan bukan Indonesia. Namun situasi industri perjalanan dan pariwisata yang terjadi di Amerika Serikat cukup bisa menggambarkan situasi di Indonesia juga. Melihat data yang ada tergambar bagaimana dalam situasi krisis virus corona perilaku konsumen mulai berubah. Mengingat pandemi ini mengancam kebutuhan dasar manusia yakni keamanan diri. Sehingga konsumen berbondong-bondong untuk menyelamatkan diri dengan cara sebisa mungkin memiliki stok makanan dan minuman. 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 yang jaraknya dekat.

Perubahan prioritas konsumen tergambar dari data yang menunjukkan bahwa ada peningkatan pembelian konsumen di bisnis hasil-hasil agrikultur seperti hasil perkebunan, air konsumsi, toko daging, dan toko buah serta sayur. Angka pertumbuhannya bahkan mencapai 430%. Begitu pun dengan toko bahan-bahan pangan yang meningkat sebesar 200% terhitung sejak awal Maret 2020. Pertumbuhan positif juga diikuti oleh jasa kurir antar dan jemput barang yang data menunjukkan pertumbuhan sebesar 95%. Pertumbuhan ini didasari oleh pelarangan aktifitas di luar ruangan yang sudah diberlakukan di Amerika Serikat. Yang menarik adalah, seiring dengan kebutuhan untuk transaksi jual beli secara online dan perintah untuk tetap bekerja dari rumah kemudian memberikan dampak pada industri penyedia jasa internet (ISP) dan acara televisi. Peningkatan industri ISP meningkat tajam sebesar 128% sementara televisi tumbuh sebesar 118%. Namun krisis COVID-19 tetaplah krisis yang berdampak pada ekonomi. Para konsumen cenderung untuk menahan diri melakukan konsumsi dan memilih untuk memiliki uang secara tunai. Dampaknya adalah peningkatan transaksi terjadi di pegadaian sebesar 82%. Dari uang yang didapatkan dari pegadaian tersebut selain digunakan untuk memenuhi kebutuhan makanan dan minuman. Juga digunakan untuk memenuhi kebutuhan farmasi yang diharapkan bisa memberikan perlindungan kesehatan di masa krisis virus corona. Perilaku ini terlihat dari peningkatan dari sektor farmasi sebesar 223%.

Ada sektor yang tumbuh positif, tentu saja ada sektor yang tumbuh negatif di tengah krisis COVID-19. Melihat data yang dilansir Yelp, mayoritas sektor yang tumbuh negatif adalah sektor-sektor sekunder yang tidak pemenuhannya tidak terlalu penting bagi para konsumen. Contohnya seperti toko-toko gaun pengantin yang menurun hingga 63%. Di situasi krisis seperti saat ini tentu sangat sedikit orang yang nekad untuk tetap mengadakan pesta pernikahan. Terlihat pula penurunan transaksi dari sektor barang bekas dan kuno yang mencapai 64%. Pengeluaran konsumen untuk barang-

barang hobi tentu tidak menjadi prioritas di masa konsumen harus menghemat uang dan memegang uang tunai. Sementara beberapa sektor mengalami tumbuh negatif dikarenakan adanya pelarangan aktifitas di luar rumah. Misalnya seperti sektor parkir yang negatif sebesar 63%, kemudian pusat perbelanjaan yang menurun sebesar 58% dan toko-toko pinggir jalan yang turun sebesar 41%. Begitu juga dengan sektor bisnis perawatan dan penitipan anak yang menurun sebesar 41%. Sektor-sektor sekunder lain yang tidak menjadi kebutuhan utama di masa krisis adalah sektor hiburan. Sektor hiburan tentu saja hanya akan menjadi kebutuhan dasar dapat terpenuhi. Contoh sektor yang terdampak adalah sektor Bar Tapas yang sering digunakan untuk hiburan malam hari usai konsumen bekerja penat seharian. Penurunannya mencapai 65%. Begitu juga dengan toko minuman anggur yang mengalami penurunan sebesar 67%. Sementara hiburan lain seperti Terapi Pijat dan Spa juga mengalami penurunan masing-masing sebesar 39% dan 23%.

Pada tahun 2019, industri perjalanan dan pariwisata telah menyediakan 330 juta pekerjaan di seluruh dunia, yang kemudian pada tahun 2020 ini sangat terpuak oleh wabah pandemic Covid-19. Menurut CEO & Presiden World Travel & Tourism Council (WTTC) Gloria Guevara, yang mewakili sektor swasta Travel & Tourism global, telah merumuskan cara baru menuju jalur menuju industri perjalanan dan pariwisata di normal baru. Dengan mengembangkan protokol global di balik citra industri perjalanan yang aman. Sebagian besar dari pembukaan kembali industri perjalanan dan pariwisata yang aman akan kembali membangun kepercayaan di antara para stakeholder, masyarakat, dan para pelancong.

Pembukaan kembali kawasan dan industri pariwisata di Indonesia berarti akan pulihnya banyak manfaat yang diberikan sektor ini. Di seluruh Indonesia, pariwisata adalah jalur kehidupan bagi jutaan orang. Ini menyediakan lapangan kerja, termasuk untuk wanita, orang muda dan mereka yang tinggal di komunitas pedesaan. Pariwisata juga merayakan warisan budaya dan alam Indonesia yang

unik dan membantu melindungi mereka untuk diwariskan kepada generasi mendatang. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia telah berupaya secara proaktif untuk menerapkan protokol kebersihan dan keselamatan yang ditingkatkan di seluruh sektor pariwisata. Organisasi Pariwisata Dunia mendukung setiap upaya yang dilakukan untuk mendorong dimulainya kembali pariwisata dengan cara yang bertanggung jawab dan berkelanjutan, mengutamakan kesejahteraan wisatawan dan membangun ketahanan untuk masa depan yang lebih cerah bagi semua (Zurab Pololikashvili Secretary-General World Tourism Organization, Juli, 2020).

Pandemi Covid-19 yang melanda seluruh wilayah di dunia telah memukul industri sektor kuliner. Banyak pebisnis kuliner dan pemilik restoran di dunia terpaksa menutup usahanya untuk sementara waktu, dan tak sedikit yang mengalami kebangkrutan. Hal ini dijelaskan oleh Chef Gun Gun Handayana dan Chef Ragil Imam Wibowo pada program Chef Talks “Berbisnis Kuliner di Masa Penuh Tantangan” yang ditayangkan live di akun Instagram @unileverfoodsolutionsID (Kompas.com - 20/04/2020, 13:23). Chef Gun Gun mengatakan, wabah virus corona telah mengakibatkan penurunan pendapatan bagi mereka yang berkecimpung di industri kuliner. “Data menunjukkan, pendapatan restoran di seluruh dunia turun hingga 70 persen. Bahkan di beberapa tempat, angka penurunan mencapai 80 persen,” kata Chef Gun Gun. Saat ini orang-orang lebih memilih berbelanja bahan makanan serta bahan-bahan rumah tangga untuk memenuhi kebutuhan mereka daripada makan di restoran. Menurut Chef Ragil Imam Wibowo, pendiri rumah makan NUSA Indonesian Gastronomy, data dari pertengahan Maret hingga awal April 2020 memperlihatkan, snack atau makanan ringan adalah barang yang paling banyak dibeli. “Kebetulan saya pernah ke pasar swalayan, di mana banyak orang membeli makanan ringan dan makanan instan. Mereka melakukan stock up karena takut PSBB membuat mereka tidak bisa pergi berbelanja,” ujar dia. Dampak pandemi terhadap bisnis Chef Ragil Chef Ragil mengatakan, pandemi

virus corona telah memberi dampak sangat besar bagi usahanya. “Karena pandemi, saya harus melakukan hal yang ekstrem, beberapa usaha saya tutup sementara dan ada yang saya tutup selamanya.” “Hampir semua sektor terdampak dan ini bukan hanya di Indonesia, tapi seluruh dunia.” “Beberapa teman saya yang punya restoran di luar negeri, termasuk di Eropa juga harus menutup usahanya sementara,” ucap Chef Ragil. Dari sembilan restoran milik Chef Ragil yang berada di area Jakarta, Yogyakarta, Bandung, dan Depok, hanya dua unit yang buka per hari ini, dan satu unit yang dikhususkan untuk delivery. “Empat kita tutup sementara, dan dua unit kita tutup selamanya. Kita mulai berpikir bagaimana caranya mengubah konsep, mengembangkan unit bisnis baru,” tuturnya.

Demikian juga halnya dengan industri restoran yang ada di berbagai kawasan di Bali, baik di kawasan pariwisata maupun di kawasan perkotaan, khususnya Kota Denpasar yang juga sangat terdampak oleh wabah pandemi ini. Banyak terdapat restoran dan rumah makan yang terpaksa tutup sementara atau mengurangi aktifitas operasionalnya selama masa pembatasan sosial secara terbatas di kawasan Denpasar. Namun demikian masih banyak juga terdapat restoran dan rumah makan di Kota Denpasar yang tetap beroperasi dengan menerapkan protocol kesehatan karena restoran atau rumah makan tersebut memiliki segmen pasar lokal yang sangat loyal, seperti Raung Gacoan, Twisterdog, dan Mie Kober yang ada di kawasan Panjer-Sidakarya Denpasar.

Di kawasan Canggu, Kuta, Badung terlihat sebagian besar restoran dan rumah makan yang sebelumnya beroperasi telah tutup sementara selama masa pembatasan sosial ini, walaupun masih ada yang beroperasi secara terbatas dengan menawarkan pelayanan antar pesan (delivery service) dan pelayanan “dine in” dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat. Restoran di kawasan Canggu lebih sejak dulu mengandalkan segmen pasar wisatawan asing, pemegang KITAS, atau para pekerja Expat di Bali. Kondisi yang berbeda dengan kebanyakan usaha restoran dan rumah makan

di kawasan kota Denpasar adalah industri restoran di Kawasan Pariwisata Ubud dan di kawasan Canggu, Kuta. Kawasan Pariwisata Ubud yang lebih banyak mengandalkan kehidupan dari kunjungan wisatawan mancanegara dan wisatawan domestik, terlihat mayoritas restorannya tutup sementara. Hal ini terjadi karena sejak masa pembatasan sosial dan penutupan Bandara Ngurah Rai maka otomatis kunjungan wisatawan baik domestik maupun wisatawan mancanegara ke Kawasan Pariwisata Ubud hampir tidak ada. Hal ini menyebabkan sektor industri wisata kuliner, restoran dan rumah makan di kawasan Ubud ikut terpuruk. Hanya beberapa restoran yang tampak masih beroperasi secara terbatas untuk melayani konsumen lokal kelas menengah ke atas dan konsumen orang asing yang tinggal menetap di kawasan Pariwisata Ubud.

Tujuan penulisan ini dapat dipilah menjadi tiga bagian. Pertama, penilitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi karakteristik restoran di Kawasan Pariwisata Ubud, kawasan Canggu – Berawa, dan restoran di kawasan Kota Denpasar pasca pembatasan sosial akibat wabah pandemi Covid-19; Kedua, penelitian ini bertujuan menemukenali faktor – faktor yang membedakan antara karakteristik operasional restoran di Kawasan Pariwisata Ubud dan Canggu= Berawadengan restoran di kawasan Kota Denpasar pada era *new normal*; dan ketiga, merumuskan strategi operasional yang sebaiknya dilakukan oleh pengelola industri restoran di Kawasan Pariwisata Ubud, Canggu - Berawa dan di kawasan Kota Denpasar pada era *new normal*.

B. KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Pelanggan Pada Industri Restoran.

Pengembangan produk restoran didasarkan pada konsep untuk menyesuaikan karakteristik restoran dengan faktor-faktor yang menjadi motivator yang mempengaruhi keputusan konsumen untuk memilih restoran. Cousins dkk (2002:46-47) merumuskan

bahwa faktor utama yang menjadi prioritas konsumen untuk memilih restoran yang menawarkan hidangan khusus atau “gourmet event” (misalnya *organic healthy fresh food*) adalah : *Food and drink* sebagai faktor terpenting, kemudian *service quality* sebagai faktor terpenting kedua, lalu diikuti oleh faktor *Atmosphere restaurant*, dan faktor terpenting terakhir adalah *Price*. Hsu dan Powers, dalam Arcana (2015) menyatakan bahwa sebuah konsep restoran terdiri dari lima elemen, yaitu: Menu, Strategi produksi makanan, Pelayanan/*service*, Harga, dan Dekorasi.

Dogdubay dan Avcikurt (2008) menggunakan variabel-variabel *Food Quality, Service Quality, Ambiance, Convenience, dan Overall (everything included)* sebagai variabel atau factor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan restoran. Andaleeb & Conway (2006) menggunakan variabel *Food quality/Reliability, Responsiveness, Physical Design, dan Price*. Pun & Ho (2001) menggunakan faktor *food quality, customer service, competitive location, dan price*. Kivela, dkk (2000) menggunakan faktor-faktor *food excellence, service excellence, ambience excellence, first and last impressions, feeling comfortable eating there, dan reservation & parking*. Abdullah dan Rozario (2009) menggunakan variabel-variabel *food quality/reliability, service quality/responsiveness, dan Price*.

Social Media Marketing

Menurut Evans (2012) dalam bukunya yang berjudul *Social Media Marketing*, media sosial merupakan proses kolaborasi dalam membentuk, menyebarkan, mengubah, dan menghancurkan informasi. Sosial media dapat mengumpulkan sejumlah informasi dan pengetahuan, namun kebenaran dari hal tersebut perlu diperhatikan secara mendalam. Oleh karena itu, sosial media lebih berperan efektif dalam tindakan partisipasi atau bersosialisasi dan mempengaruhi khalayak, bukan memberikan pernyataan atau pun mengontrol mereka. Peluang partisipasi dalam sosial media dapat menimbulkan pengaruh dan membantu mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya. (Evans, 2012:34).

Jejaring sosial atau media sosial berpotensi membantu pelaku UKM dalam memasarkan produk dan jasanya (Stelzner, 2012). Karena mampu menjangkau wilayah yang luas dengan hemat biaya. Melalui jejaring sosial, pelaku bisnis UKM dapat melakukan aktivitas pemasarannya seperti memperkenalkan produk, menjalin komunikasi dengan konsumen dan calon konsumen, dan memperluas jaringan bisnis. Aplikasi jejaring sosial yang banyak dipilih oleh pelaku UKM untuk memasarkan produk usahanya, yaitu Facebook, Email, Instagram (IG), situs jual beli, Twitter, website pribadi, dan situs milik orang lain. Aktivitas pemasaran yang banyak dilakukan antara lain mengunggah foto produk untuk memberikan gambaran kepada calon konsumen mengenai produk-produk yang ditawarkan, menuliskan status mengenai produk, menuliskan deskripsi atau tinjauan mengenai produk (Kautsarina, 2013). Lebih lanjut Bulearca & Bulearca (2010) menyatakan bahwa media sosial dapat membantu organisasi bisnis kecil dalam membangun jejaring (networking), membangun kereliasan (relationship), dan mendapatkan peluang penciptaan merek (branding) secara online. McCann & Barlow (2015) menyatakan bahwa para pelaku UKM menemukan bahwa aplikasi media sosial lebih bernilai dibandingkan dengan lainnya, namun tidak mengukur pengembalian investasi (ROI).

Menurut Buyer (2015), Juju & Ferry (2009), dan Bajpai, Pandey, & Shriwas (2012) dalam Wardhana (2015) bahwa media sosial adalah bentuk hubungan masyarakat (humas) yang paling transparan, menarik dan interaktif pada saat ini. Media sosial cenderung lebih cepat menarik perhatian dibanding masyarakat di dunianya nyata. Momen ini kemudian dijadikan sebagai suatu jalan untuk membangun merek dibenak konsumen dengan dukungan media sosial. Sifat media sosial yang terbuka kemudian dimanfaatkan oleh pelaku usaha khususnya usaha kecil dan menengah (UKM) untuk memasarkan produknya. Mereka dapat memulainya dengan memajang foto-foto serta detail mengenai produknya melalui media sosial seperti Facebook, Twitter dan Instagram. Cara ini terbilang cukup ampuh

dan efektif serta dapat lebih menghemat biaya. Para pelaku usaha kecil dan menengah juga tidak perlu mengeluarkan modal yang besar untuk promosi produknya dengan harus merekrut sales untuk turun langsung ke lapangan memasarkan produk. Teknik pemasaran melalui media sosial juga dianggap lebih tepat sasaran dan selangkah lebih dekat dengan konsumennya, karena pengguna media sosial biasanya lebih responsif seperti dengan mengklik, menyukai atau tidak menyukai produk tersebut.

Strategi Pemasaran Restoran

Strategi sebagaimana didefinisikan oleh Reid dan Bojanic (2006: 174) adalah tata cara sebuah organisasi untuk menghubungkan, tanggap terhadap, berintegrasi, dan memanfaatkan lingkungan sekitarnya. Artinya strategi sebuah perusahaan akan berintegrasi dengan misi, tujuan, dan rencana tindakan. Ketika strategi diformulasikan dengan baik maka akan sangat membantu perusahaan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya-sumberdaya, sehingga membuat perusahaan berada pada posisi yang lebih menonjol dibandingkan dengan pesaing. Dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan makan malam, maka peranan pemasaran adalah yang paling menentukan. Formulasi strategi pemasaran yang tepat akan memberikan keuntungan usaha yang maksimal.

Pemasaran adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dengan mengarahkan arus suatu produk untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui proses pertukaran yang menguntungkan. Intinya adalah "*satisfying needs profitability*", yakni bagaimana memuaskan kebutuhan konsumen secara menguntungkan.

Menurut Kotler dkk (2002:12), pemasaran (*marketing*) adalah proses sosial dan manajerial yang mengakibatkan individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan produk dan nilai, serta pertukaran produk dan nilai yang membedakannya dengan pihak lain.

Kesimpulan yang diperoleh dari berbagai pendapat di atas, yaitu bahwa pemasaran adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajemen organisasi secara terus-menerus dan berkelanjutan untuk merencanakan, meneliti, mengimplementasikan, mengawasi, dan melakukan penilaian terhadap berbagai aktifitas yang dirancang untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta untuk mencapai tujuan atau kepuasan organisasinya.

Protokol Kesehatan Pasca Covid 19 (CHSE) dalam Operasional Restoran

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) telah mengeluarkan panduan pelaksanaan Cleanliness, Health, Safety, and Environmental Sustainability (CHSE) atau panduan pelaksanaan Kebersihan, Kesehatan, Keselamatan, dan Kelestarian Lingkungan di Restoran dan Rumah Makan di tengah pandemi Covid-19. Hal ini merupakan panduan operasional dari 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 Covid-19. Panduan ini ditujukan bagi pengusaha dan/atau pengelola serta karyawan dalam memenuhi kebutuhan tamu akan produk dan pelayanan pariwisata yang bersih, sehat, aman, dan ramah lingkungan pada masa pandemi Covid-19 ini. Panduan ini juga dapat menjadi acuan bagi Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, serta asosiasi usaha dan profesi terkait hotel untuk melakukan sosialisasi, tutorial/edukasi, simulasi, uji coba, pendampingan, pembinaan, pemantauan dan evaluasi dalam penerapan kebersihan, kesehatan, keselamatan, dan kelestarian lingkungan, demi meningkatkan keyakinan para pihak, reputasi usaha dan destinasi pariwisata. Ketentuan yang termuat dalam panduan ini mengacu pada protokol dan panduan yang telah ditetapkan Pemerintah Indonesia, World Health Organization (WHO), dan World Travel & Tourism Council (WTTC) dalam rangka pencegahan dan penanganan Covid-19.

Penyusunan panduan melibatkan berbagai pihak, yaitu asosiasi usaha hotel, asosiasi profesi terkait bidang perhotelan, dan akademisi. “Panduan ini kiranya dapat berkontribusi dalam membangkitkan kembali industri pariwisata Indonesia yang lebih berkualitas,” ujar Menparekraf Wishnutama Kusubandio pada tanggal 13 Oktober 2020. (https://chse.kemenparekraf.go.id/themes/chse/assets/documents/Handbook_Restoran.pdf).

Manajemen Restoran

Bagian ini akan mengkaji lingkungan eksternal dari sektor restoran, lingkungan internal atau lingkungan industri sektor restoran yang sesuai dengan karakteristik bisnis restoran dan memaparkan area kunci pada manajemen operasional restoran, khususnya pada fine dining restaurant.

Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal didefinisikan sebagai lingkungan makro yang terdiri atas tujuh komponen yang berpotensi mempengaruhi industri dan lingkungan persaingan, yaitu: kondisi ekonomi, demografi, tren teknologi, politik & regulasi, kekuatan-kekuatan sosial, dan faktor-faktor global (Thompson, dkk, 2011). Tren Teknologi Going mobile adalah tren teknologi di industri restoran. Penggunaan smartphome dan kemampuan untuk mengakses sistem pemesanan restoran memungkinkan pelanggan melakukan reservasi tanpa panggilan telepon serta operator restoran. Tren lainnya adalah “check in services” seperti Foursquare yang mewakili jenis “context-aware” iklan dan menarik bagi pelanggan karena kecanggihannya. Selanjutnya, sistem pembayaran seperti dompet Google, yang dapat menyimpan semua kartu kredit dan kartu loyalitas dan memungkinkan penebusan penawaran promosi, membantu

Lingkungan industri

Untuk mengkaji lingkungan industri sektor restoran, maka penelitian ini menggunakan model “Porter’s Five-Force”. Model ini mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor yang berbeda yang mempengaruhi tekanan persaingan (*rivalry among existing competitors*), antara lain: *bargaining power of buyers*, *bargaining power of suppliers*, *threat of substitute products or services*, dan *theat of new entrants*.

Kompetisi industri restoran sangat ketat untuk faktor-faktor berikut: Pertama-tama, dalam sifat bisnis yang menawarkan produk yang mudah rusak, itu menciptakan godaan kuat untuk memotong harga yang mengarah ke persaingan harga (Porter, 2008). Selain itu, setiap restoran memiliki tema dan gaya makanan sendiri, yang artinya bahwa saingannya beragam dalam strategi dan “kepribadian”, yang menciptakan diferensiasi (Porter, 2008). Selanjutnya, saat membedakan antara sektor restoran yang merupakan bisnis jaringan dengan restoran yang independen, dan restoran dengan layanan lengkap, seperti S-Group, Rosso, dan Amarillo, memiliki kinerja luar biasa pada tahun 2014 dengan peningkatan 5,0% dalam jumlah outlet (Euromonitor Internasional, 2015). Pembaruan restoran yang terkenal tersebut yang mengembangkan program bonus loyalitas pelanggan besar dan penawaran khusus lainnya dan diskon. Ini menciptakan tekanan besar pada sektor restoran yang independen.

Untuk industri restoran, skala ekonomi bukanlah hambatan utama mereka mungkin memainkan peran penting untuk restoran dirantai. Identifikasi merek dan hambatan loyalitas pelanggan dimungkinkan untuk diatasi dengan diferensiasi produk sebagai konsumen secara alami memiliki kecenderungan untuk mencari pengalaman bersantap yang berbeda (Euromonitor International, 2015). Kebutuhan modal bervariasi tergantung pada skala restoran. Namun, dapat diasumsikan rendah karena dapat dilihat bahwa restoran adalah bentuk umum *start-up* untuk usaha kecil dan imigran. Akhirnya, kebijakan pemerintah mungkin secara langsung

mempengaruhi pendatang baru oleh beberapa kebijakan persyaratan seperti persyaratan lisensi alkohol, standar kebersihan makanan dan kebijakan lingkungan tentang pengelolaan sampah, udara dan air.

Industri restoran tentunya merupakan pelanggan penting dari kelompok pemasok. Mereka sering membuat sebagian besar penjualan pemasok, sehingga dapat melemahkan kekuatan tawar pemasok, menurut Porter (Porter, 2008). Namun demikian kemungkinan bahwa pasar didominasi oleh beberapa perusahaan pemasok, karena tipikal kesulitan dalam membudidayakan dan menyediakan makanan. Jadi, kelompok pemasok mungkin memiliki kekuatan tawar yang lebih kuat atas restoran. Kekuatan tawar pembeli sangat kuat, karena tidak ada biaya pengalihan pelanggan saat memilih restoran yang berbeda untuk makan. Apalagi sekarang ini konsumen memiliki kecenderungan untuk lebih memperhatikan kualitas makanan, seperti bahan-bahan sehat dan makanan siap saji segar, yang berarti mereka kurang sensitif terhadap harga (Euromonitor International, 2015). Itu juga bisa memperkuat kekuatan mereka.

Ancaman pengganti cukup kuat karena tidak ada biaya switching untuk konsumen untuk mengubah tempat untuk makan. Harga, kualitas dan kinerja produk bervariasi secara signifikan juga merupakan salah satu alasan bahwa pelanggan ingin memanfaatkan perbedaannya dan beralih. Sebenarnya, sudah ada berbagai pengganti tersedia di pasar.

C. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian ini adalah para manajer dan pemilik restoran di kawasan Kota Denpasar, Sanur dan Ubud yang tergabung dalam wadah asosiasi IFBEC Bali, ICA Bali, PHRI Kabupaten dan HIPMI Kabupaten Gianyar, Badung dan Denpasar. Penelitian ini didesain dengan melakukan observasi, Focus Group Discussion (FGD) dan wawancara dengan pihak pengelola dan pemilik restoran, asosiasi IFBEC Bali, ICA Bali, PHRI Kabupaten dan HIPMI Kabupaten Gianyar, Badung dan Denpasar. Daftar wawancara dirancang sedemikian rupa

sehingga mencakup keseluruhan permasalahan yang diteliti.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan wawancara dan FGD dengan pihak-pihak pengelola dan pemilik restoran, dan asosiasi terkait. Tujuan wawancara dan FGD ini adalah untuk mengeksplorasi dan mengungkap faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kondisi operasional restoran pada masa pembatasan social akibat pandemic Covid-19. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan wawancara terstruktur dan semi-terstruktur yang kemudian dilanjutkan dengan FGD. Alasan memilih restoran di beberapa kawasan, yaitu Kota Denpasar, Canggu – Berawa, dan Kawasan Pariwisata Ubud adalah karena ketiga kawasan tersebut memiliki segmen pasar utama yang berbeda selama masa pandemi Covid-19 ini. Para pengelola dan pemilik restoran ini dijadikan sebagai sumber data karena mereka merupakan sosok kunci dalam operasional restoran dan karena manajer restoran memiliki pengalaman praktek dalam mengelola restoran.

Dalam wawancara semi-terstruktur, pewawancara menawarkan topik dan beberapa pertanyaan kepada pengelola dan pemilik restoran, namun pertanyaan harus dirancang secara hati-hati untuk memperoleh ide dan pendapat yang diminati oleh restoran manajer. Oleh karena itu pewawancara yang harus mengarahkan restoran manajer terhadap pilihan jawaban yang sudah terbentuk sebelumnya. Alasan lain pemilihan metode ini adalah agar diperoleh jawaban yang lebih mendalam dalam mencari jawaban atas rumusan masalah dan agar restoran manager lebih leluasa dalam mengikuti pertanyaan (Zorn, 2005). Setiap topik terdiri atas dua sampai lima pertanyaan. Metode wawancara ini sangat tergantung pada kualitas informasi dan kedalaman informasi yang diperoleh. Selama pelaksanaan wawancara, ketika informasi yang sama mulai muncul berulang kali dan ketika pewawancara semakin sedikit memperoleh informasi dari setiap pelaksanaan wawancara, maka berarti topik ini sepenuhnya sudah tertutup dan wawancara lebih lanjut tidak dibutuhkan (Brennen, 2013).

Analisis Data

Pendekatan analisis pada penelitian kualitatif ini memakai prosedur sistematis, yang menggunakan metode analisis data constant comparatif. Metode ini dikembangkan oleh Strauss dan Corbin (dalam Tran 2015), dideskripsikan sebagai proses “zigzag”, yaitu ke lapangan (lokus penelitian) untuk mengumpulkan informasi, ke ruang kerja untuk menganalisis data, lalu kembali ke lapangan untuk memperoleh tambahan informasi, lalu kembali ke ruang kerja, dan seterusnya. Sistem kode harus dikembangkan sebelum melaksanakan wawancara yang akan mewakili tema (themes) sesuai dengan kerangka teoritis. Sistem pengaturan kode dirancang dan digunakan ketika menyusun daftar pertanyaan sebelum pelaksanaan wawancara, demikian juga halnya pada saat setelah wawancara, semua jawaban diberikan kode yang sama sesuai dengan kode pertanyaan. Setelah wawancara pertama, seluruh jawaban yang telah terkumpul diuraikan dan dianalisis sebelum melaksanakan wawancara kedua. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menambah atau mengembangkan pertanyaan dan merancang pendekatan yang lebih baik untuk wawancara berikutnya atau wawancara setelah Focus Group Discussion (FGD) dilakukan.

Verifikasi Hasil Wawancara

Banyak terdapat perspektif atas validasi pada penelitian kualitatif. Penelitian ini akan menerapkan kriteria validasi yang dikembangkan oleh LeCompte 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.

Validitas internal mengacu pada nilai kebenaran penelitian, apakah temuan penelitian itu masuk akal dan apakah penelitian itu kredibel (dapat dipertanggungjawabkan), dapat dipercaya oleh komunitas riset dan komunitas lainnya, misalnya asosiasi terkait

(Miles dan Huberman dalam Tran (2015). Validasi internal ini harus mengembangkan kaitan atau hubungan yang kuat antara teori dan data, merancang penjelasan, dan memastikan kecocokan konsep melalui kajian (Yin, 2003).

Validitas eksternal mengacu pada generalisasi dan transferabilitas (dapat disebarluaskannya) penelitian, dan apakah temuan dapat ditransfer ke konteks yang lain dan seberapa jauh temuan tersebut dapat digeneralisasikan (Miles dan Huberman, dalam Tran (2015). Yang paling mendasar untuk mengeneralisasi dalam penelitian kualitatif adalah bahwa hal itu bergantung pada “keterwakilan deskriptif dari sampel (atau kumpulan peserta di mana data benar-benar dikumpulkan)” (Flick, 2014 dalam Tran. 2015). Sampling adalah pusat dari masalah ini, apakah sampling orang, pengaturan, peristiwa, dan proses yang dapat menjadi perwakilan untuk populasi (Miles dan Huberman dalam Tran, 2015).

Reliabilitas atau keandalan mengacu pada konsistensi dan stabilitas proses kajian dari waktu ke waktu, konsistensi dan stabilitas pada sekelompok peneliti serta metode (Miles dan Huberman, 1994 dalam Tran (2015). Untuk mendapatkan lebih banyak keandalan pada penelitian ini, penulis juga secara hati-hati melakukan pendekatan kepada sumber data dan memilih dokumen yang dapat diandalkan dan dapat dipercaya untuk mengekstrak atau menyaring informasi dari sumber data (Howel dan Prevenir, 2011).

Obyektivitas mengacu pada “netralitas relatif dan kebebasan dari unsur-unsur bias pada peneliti yang tidak diakui, atau makna bias yang tak terelakkan” (Miles dan Huberman, dalam Tran, 2015). Oleh karena itu untuk meningkatkan kapasitasnya, perlu dilakukan klarifikasi atas bias-bias yang timbul dari awal penelitian sehingga dapat memahami posisinya berdasarkan pada asumsi-asumsi yang tepat berdasarkan kajian (Merriam, dalam Tran). Penelitian ini mencoba untuk meningkatkan obyektivitas dengan mengambil kepatuhan antara data dan teori sepanjang proses analisis untuk meminimalkan unsur subjektivitas.

Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang dirumuskan berdasarkan hasil FGD dengan pemilik dan pengelola restoran didasarkan pada teori tentang variabel-variabel operasional restoran, antara lain: konsumen/ segmen pasar, strategi pemasaran dan promosi, harga, pilihan menu dan penawaran paket, pelayanan, jam operasional, karyawan, pengadaan bahan-bahan, volume penjualan, penerapan CHSE (Mill, 2007; Reid dan Bojanic (2006: 174); Buyer (2015), Juju & Ferry (2009), dan Bajpai, Pandey, & Shriwas (2012) dalam Wardhana (2015); Evans (2012); Abdullah dan Rozario (2009). Identifikasi variabel penelitian dipaparkan pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 1. Identifikasi Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Skor (1 s/d 5)
1	Segmen utama konsumen	a. Konsumen wisatawan asing/ KITA's Holder/Expat b. Konsumen wisatawan domestik/ luar Bali c. Konsumen lokal yang homogen d. Konsumen lokal yang heterogen/ urban e. Konsumen dewasa f. Konsumen remaja g. Pelanggan tetap/loyal h. Pelanggan tidak tetap	a. b. c. d. e. f. g. h.
2	Karakteristik perilaku komunitas	a. Dine out b. Dine home by delivery service c. Take away d. Self cooking e. Thrifty consumers	a. b. c. d. e.

No.	Variabel	Indikator	Skor (1 s/d 5)
3	Strategi pemasaran dan promosi	<ul style="list-style-type: none"> a. Melalui media sosial b. Melalui aplikasi pesan-antar (gojek, grab, go food) c. Melalui gerai di pinggir jalan d. Melalui Word of Mouth Recommendation (WOM). e. Melalui electronic Word of Mouth Recommendation (e-WOM: Trip Advisor). 	<ul style="list-style-type: none"> a. b. c. d.
4	Harga	<ul style="list-style-type: none"> a. Harga tetap di masa pandemi b. Pemberian diskon harga di masa pandemic c. Penawaran harga khusus di masa pandemic 	<ul style="list-style-type: none"> a. b. c.
5	Pilihan menu dan penawaran paket	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengurangi pilihan menu di masa pandemic covid-19 b. Menawarkan paket menu baru di masa pandemic covid-19 	<ul style="list-style-type: none"> a. b.
6	Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> a. Pelayanan "dine in" di restoran b. Take away service c. Delivery service 	<ul style="list-style-type: none"> a. b. c.
7	Operasional	<ul style="list-style-type: none"> a. Buka normal seperti biasa b. Buka Terbatas c. Tutup sementara d. Tutup permanen 	<ul style="list-style-type: none"> a. b. c. d.
8	Operasional buka terbatas	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengurangi jumlah karyawan yang bertugas b. Mengurangi jumlah tempat duduk (protokol kesehatan) c. Mengurangi jam buka restoran 	<ul style="list-style-type: none"> a. b. c.
9	Pengadaan bahan-bahan	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengelola membeli sendiri bahan-bahan makanan dan minuman b. Pembelian bahan-bahan melalui rekanan/supplier 	<ul style="list-style-type: none"> a. b.

No.	Variabel	Indikator	Skor (1 s/d 5)
10	Volume penjualan	a. Penjualan tetap selama masa pandemic b. Penjualan menurun 25 % c. Penjualan menurun 50 % d. Penjualan menurun 75 % % e. Penjualan menurun di atas 75 %	a. b. c. d. e.
11	Penerapan CHSE untuk pelanggan dan karyawan	a. Konsisten menerapkan CHSE b. Tidak Konsisten menerapkan CHSE	a. b.
12	Penghematan	a. Jumlah karyawan b. Jam kerja karyawan selama seminggu c. Operasional overhead (energi, air, material)	a. b. c.
13	Ramai kunjungan tamu	a. Setiap hari b. Di akhir pekan dan hari libur c. Di hari Senin-Jumat	a. b. c.
14	Kepemilikan Restoran	a. Pengusaha lokal Bali b. Pengusaha luar daerah c. WNA d. PMA	a. b. c. d.

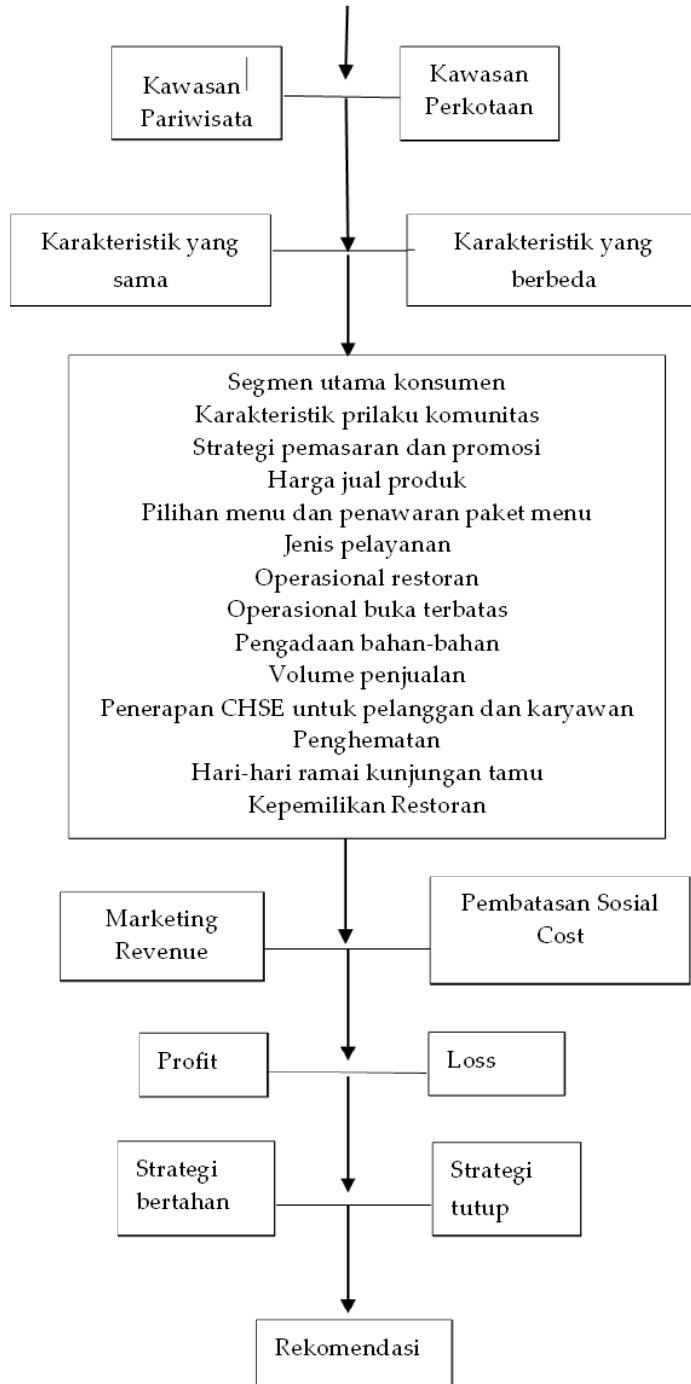
Sumber: Arcana (2015),Buyer (2015), Wardhana (2015); Evans (2012), Abdullah dan Rozario (2009), dan Juju & Ferry (2009).

Keterangan Skor: 1. sangat tidak setuju; 2, tidak setuju; 3, netral; 4. setuju; 5 sangat setuju

Kerangka Konsep Desain Penelitian

Kerangka konsep desain penelitian dipaparkan pada Gambar 1 berikut:

**Industri Restoran Pada
Masa Pandemi Covid-19**



Gambar 1. Kerangka Konsep Desain Penelitian

D. HASIL PENELITIAN

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Provinsi Bali pada tahun 2019, di Provinsi Bali terdapat 2864 buah restoran dan rumah makan yang tersebar pada delapan kabupaten dan Kota Madya Denpasar.

Populasi Restoran

Di seluruh kawasan Kodya Denpasar pada tahun 2019 terdapat 582 buah restoran dan rumah makan (sumber: disparda.baliprov.go.id). Dari 582 buah restoran dan rumah makan tersebut, sekitar 350 an buah di antaranya berada di pusat Kota Denpasar, sedangkan sisanya berada di Kawasan Pariwisata Sanur dan kawasan Pulau Serangan.

Berdasarkan data dari Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Provinsi Bali pada tahun 2019, di Kabupaten Badung terdapat 823 buah restoran dan rumah makan. Mayoritas restoran dan rumah makan tersebut berada di kawasan pariwisata, seperti di kawasan Tanjung Benoa, Nusa Dua, Pecatu, Jimbaran, Kedonganan, Kuta, Legian, Seminyak, Petitenget, Kerobokan, dan kawasan Canggu-Berawa. Sekitar 100 an buah restoran dan rumah makan tersebut berada di kawasan Canggu-Berawa

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Provinsi Bali pada tahun 2019, di Kabupaten Gianyar terdapat 612 buah restoran dan rumah makan. Dari 612 buah restoran tersebut, sekitar 75 % atau 400 an buah di antaranya berada di Kawasan Pariwisata Ubud

Karakteristik Restoran

Karakteristik Restoran di Kota Denpasar

Masyarakat yang tinggal di kawasan Kota Denpasar pada umumnya adalah kaum urban yang bekerja di berbagai sektor disamping masyarakat asli Kota Denpasar. Karakteristik masyarakat Kota Denpasar adalah masyarakat yang heterogen. Kaum urban dari berbagai daerah dari kabupaten di Bali maupun dari luar Bali ini

umumnya bekerja di sektor bisnis dan perdagangan, pemerintahan (ASN), kepolisian, pendidikan, sektor informal, mahasiswa perguruan tinggi, dan sebagainya. Karakteristik perilaku masyarakat di Kota Denpasar yang heterogen ini memiliki kebiasaan makan di restoran atau rumah makan. Pada saat pandemic Covid-19 ini banyak yang menggunakan jasa aplikasi Gojek, Grab Bike, atau Gofood untuk pelayanan antar pesan. Pada saat ini sekitar 25 % - 30 % restoran dan rumah makan di kawasan Kota Denpasar masih tutup sementara atau tutup permanen sebagai dampak dari pandemic Covid-19, Sebagian besar restoran dan rumah makan di kawasan Kota Denpasar, yaitu sekitar 70 % - 75 % masih buka terbatas. Restoran dan rumah makan yang masih ramai dikunjungi pengunjung di kawasan Kota Denpasar adalah restoran yang berkonsep menawarkan menu hidangan mi pedas untuk segmen pasar para remaja dan kaum muda seperti resto Mie Kober, Mie Gacoan, Twister Dog, kemudian rumah makan yang menawarkan konsep masakan Indonesia untuk segmen tamu keluarga seperti Resto Ikan Bakar Cianjur, Warung Mina dan Resto Bendega.

- a. Dari variabel segmen utama konsumen, tipe konsumen yang berkunjung ke restoran atau rumah makan di kawasan kota Denpasar adalah konsumen pengunjung loyal dari kalangan masyarakat lokal yang heterogen (kaum urban) yang terdiri atas segmen keluarga, dan konsumen remaja.
- b. Dari sisi karakteristik perilaku komunitas, masyarakat kota Denpasar suka menikmati makan di luar rumah (dine out) dan menikmati hidangan di rumah (dine home by delivery service).
- c. Dari sisi strategi pemasaran dan promosi, restoran dan rumah makan di kota Denpasar menerapkan hampir semua strategi pemasaran melalui media sosial, melalui word of mouth recommendation, e-WOM, dan melalui aplikasi pesan-antar (gojek, grab, go food), sedangkan Pizza Hut dan Domina Pizza, selain memlaui kedua saluran tersebut, mereka juga mempromosikan produknya melalui pembukaan gerai baru di pinggir jalan.

- d. Dari sisi harga jual produk, semua restoran dan rumah makan di kota Denpasar menawarkan pemberian diskon harga dan paket harga khusus di masa pandemic Covid 19 ini.
- e. Dari sisi pilihan menu dan penawaran paket, semua restoran dan rumah makan di Kota Denpasar mengurangi pilihan menu dan menawarkan paket menu baru di masa pandemi Covid-19.
- f. Dari sisi pelayanan, karakteristik restoran di kota Denpasar menerapkan pelayanan “dine in’ di restoran, take away service, dan delivery service.
- g. Dari variabel operasional, karakteristik restoran di kota Denpasar buka terbatas dengan kapasitas maksimum 50 % dari jumlah tempat duduk dan hanya boleh buka sampai pukul 21.00 Wita.
- h. Dari sisi pengadaan bahan-bahan mentah untuk kebutuhan restoran dan rumah makan, pemilik atau pengelola restoran di kawasan Kota Denpasar selama masa pandemi Covid-19 sebagian besar membeli sendiri bahan-bahan mentah secara langsung ke produsen, karena mereka memiliki lebih banyak waktu luang untuk membelinya ke pasar maupun ke pengepul.
- i. Dari variabel volume penjualan, selama masa pandemi covid-19, restoran dan rumah makan di kawasan kota Denpasar mengalami penurunan penjualan sekitar antara 50 % sampai dengan 75 %, dengan rata-rata penurunan penjualan mencapai 60 %.
- j. Dari sisi penerapan CHSE untuk pelanggan dan karyawan, kelompok restoran di kota Denpasar belum semuanya konsisten menerapkan CHSE terutama pengukuran suhu tubuh pelanggan dan karyawan. Hal ini terjadi karena hanya terdapat sedikit restoran yang memiliki petugas untuk mengukur suhu tubuh, seperti yang dilakukan oleh kelompok “franchise restoran” seperti Pizza Hut, KFC, Starbuck, dan Mc D.
- k. Dari sisi penghematan, restoran dan rumah makan di Kota Denpasar melaksanakan penghematan dari semua aspek, yaitu jumlah karyawan, jumlah jam kerja karyawan selama seminggu, dan biaya operasional overhead (energi, air, material)

- l. Dari sisi hari-hari ramai kunjungan tamu, restoran dan rumah makan di kota Denpasar hampir tidak ada perbedaan tingkat kunjungan kosumen secara signifikan setiap hari.
- m. Dari sisi kepemilikan usaha restoran, sekitar 35 % usaha restoran dan rumah makan di Bali dimiliki oleh pengusaha lokal Denpasar, sedangkan sekitar 65 % dimiliki oleh pengusaha dari luar daerah Bali.

Karakteristik Restoran di Kawasan Canggu-Berawa, Badung

Jumlah jumlah restoran secara pasti dalam angka statistic belum ada untuk di kawasan Canggu-Berawa. Hal ini dikarenakan terdapat banyak restoran baru yang buka dan tutup operasional setiap tahunnya di kawan ini. Menurut hasil FGD dengan pengelola dan pemilik restoran di kawasan ini diperoleh angka jumlah restoran restoran di kawasan Canggu sebanyak 60 an buah free-standing restoran, sedangkan di kawasan Berawa terdapat kurang lebih 40 an buah restoran. Selama masa pandemic Covid-19 terdapat sekitar 50 % restoran yang ada di kawasan Canggu-Berawa tutup sementara. Di kawasan ini banyak dihuni oleh kalangan orang asing pemegang visa KITAS yang aktifitasnya menjalankan bisnis secara daring (online) seperti para “reseller’s dan dropshipper’s, web desainer’s dan para marketer online lainnya. Kawasan di Canggu – Berawa ini sangat disukai oleh para pemegang visa KITAS ini karena biaya hidup di Canggu - Berawa yang relatif jauh lebih murah jika dibandingkan dengan biaya hidup di negara asalnya, lingkungan tinggal yang nyaman (dekat Bandara Ngurah Rai, dekat pantai, dekat dengan tempat hiburan dan aturan adat wilayah desa yang tidak begitu ketat). Beberapa restoran yang populer di kawasan ini adalah Waroeng Sushi Canggu, Sensorium Bali, Lokomia Resto Cafe, Shmurger Burger, Matcha Cafe Bali, Living Food Lab, dan sebagainya.

- a. Dari variabel segmen utama konsumen, tipe konsumen yang berkunjung ke restoran atau rumah makan di kawasan Canggu - Berawa adalah konsumen pengunjung loyal dari kalangan

konsumen wisatawan asing/KITA's Holderyang terdiri atas segmen konsumen dewasa.

- b. Dari sisi karakteristik perilaku komunitas, kalangan orang asing pemegang KITAS di kawasanCanggu - Berawasuka menikmati makan di luar rumah (*dine out*) dan menikmati hidangan di rumah (*dine home by delivery service*).
- c. Dari sisi strategi pemasaran dan promosi, restoran di kawasanCanggu - Berawamenerapkan hampir semua strategi pemasaran melalui media social, melalui word of mouth recommendation (WOM), e-WOM dan melalui aplikasi pesan-antar (gojek, grab, go food), sedangkan Pizza Hut dan Domina Pizza, selain memlaui kedua saluran tersebut, mereka juga mempromosikan produknya melalui pembukaan gerai baru di pinggir jalan.
- d. Dari sisi harga jual produk, semua restoran di kawasan Canggu - Berawa menawarkanpemberian diskon harga dan paket harga khusus di masa pandemic Covid 19 ini.
- e. Dari sisi pilihan menu dan penawaran paket, semua restoran di kawasan Canggu - Berawa mengurangi pilihan menu dan menawarkan paket menu baru di masa pandemi Covid-19.
- f. Dari sisi pelayanan, karakteristik restoran di kawasan Canggu - Berawa menerapkan pelayanan "dine in' di restoran, dan take away service.
- g. Dari variabel operasional, karakteristik restoran di kawasan Canggu - Berawa buka terbatas dan tutup sementara. Restoran yang buka terbatas kapasitas maksimumnya hanya 50 % dari jumlah tempat duduk dan hanya boleh buka sampai pukul 21.00 Wita.
- h. Dari sisi pengadaan bahan-bahan mentah untuk kebutuhan restoran dan rumah makan, pemilik atau pengelola restoran di kawasan Canggu - Berawa selama masa pandemi Covid-19 sebagian membeli sendiri bahan-bahan mentah secara langsung ke produsen, karena mereka memiliki lebih banyak waktu luang

- untuk membelinya ke pasar maupun ke pengepul dan sebagian lagi masih menggunakan jasa pemasok (supplier).
- i. Dari variabel volume penjualan, selama masa pandemi covid-19, restoran makan di kawasan Canggu - Berawa mengalami penurunan penjualan sekitar antara 50 % sampai dengan 75 %, dengan rata –rata penurunan penjualan mencapai 60 %.
 - j. Dari sisi penerapan CHSE untuk pelanggan dan karyawan, kelompok restoran di kawasan Canggu - Berawa belum semuanya konsisten menerapkan CHSE terutama pengukuran suhu tubuh pelanggan dan karyawan. Hal ini terjadi karena hanya terdapat sedikit restoran yang memiliki petugas untuk mengukur suhu tubuh, seperti yang dilakukan oleh kelompok restoran yang tergolong restoran mewah (*fine dining restaurant*) seperti Ku De Ta dan Potato Head.
 - k. Dari sisi penghematan, restoran dan rumah makan di kawasan Canggu - Berawa melaksanakan penghematan dari semua aspek, yaitu jumlah karyawan, jumlah jam kerja karyawan selama seminggu, dan biaya operasional overhead (energi, air, material)
 - l. Dari sisi hari-hari ramai kunjungan tamu, restoran di kawasan Canggu - Berawa selama masa penerapan kebiasaan normal baru ini umumnya ramai kunjungan saat hari kerja dari hari Senin sampai dengan Jumat, sedangkan pada hari Sabtu, hari Minggu dan hari libur restoran di kawasan ini agak sepi pengunjung karena para konsumen loyal ini biasanya berlibur ke luar kawasan Canggu – Berawa seperti ke kawasan Ubud, kawasan Uluwatu dan destinasi lainnya di Bali.
 - m. Dari sisi kepemilikan usaha restoran, sekitar 20 % usaha restoran dan rumah makan di kawasan Canggu - Berawa dimiliki oleh pengusaha lokal Bali, sekitar 30 % dimiliki oleh pengusaha dari luar Bali dan sekitar 50 % % dimiliki oleh pengusaha asing yang bekerjasama dengan pengusaha nasional dan pengusaha lokal Bali.

Karakteristik Restoran di Kawasan Pariwisata Ubud, Gianyar

Dari sekitar 400 an buah restoran dan rumah makan di Kawasan Ubud yang beroperasi sebelum masa Pandemi Covid-19, sekitar 75 % sampai 80 % tutup sementara. Sedangkan sisanya sekitar 20 % sampai 25 % masih buka secara terbatas. Jam operasional restoran yang pada masa sebelum pandemic Covid-19 buka sampai pukul 11 – 12 malam, saat ini dibatasi hanya sampai pukul 20.00 - 21.00 malam. Mayoritas konsumennya adalah wisatawan asing/KITA's Holder/Expat dan wisatawan domestik yang berasal dari luar Bali. Terdapat lima buah restoran dan rumah makan yang masih beroperasi penuh dengan jumlah kunjungan wisatawan domestik (yang mayoritas berasal dari Jakarta), dengan jumlah kunjungan tamu rata-rata di atas 50 orang sehari, yaitu: (1) restoran Pison yang berlokasi di jalan Padangtegal – Pengosekan, Ubud; (2) restoran Bebek Tepi Sawah yang berlokasi di Jl. Raya Teges – Goa Gajah, Peliatan Ubud; (3) Cafe Seniman yang berlokasi di Jl. Sri Wedari, Banjar Taman Ubud; (4) Café XI Bo Ba yang berlokasi di Jl Raya Br. Teges Kanginan - Goa Gajah, Peliatan Ubud; dan terakhir rumah makan Ibu Oka di pusat keramaian di Banjar Ubud Kaja.

Dari ke lima restoran dan rumah makan tersebut terdapat tiga buah restoran yang berkonsep coffeeshop, yaitu restoran Pison yang menjual aneka hidangan kopi (latte art), teh, fusion cuisine dan aneka kue, kemudian Café Seniman, dan yang ke tiga Café Xi Bo Ba yang produk utamanya adalah Boba Tea dan Latte Art sedangkan restoran Bebek Tepi Sawah berkonsep Indonesian & Balinese Cuisine dengan menu favorit dari bebek goreng. Terdapat restoran yang beroperasi terbatas namun menerima kunjungan di atas 25 orang sehari, yaitu restoran Mozaic, yang berlokasi di Jl. Raya Campuhan – Sanggingan, Ubud. Sisanya adalah restoran yang beroperasi terbatas yang menawarkan pelayanan "dine in" dan delivery service melalui Gojek, Go Food atau Grab bike dengan pangsa pasar masyarakat lokal Ubud dan sekitarnya. Karakteristik masyarakat lokal Ubud dari golongan menengah ke atas tidak terbiasa makan di restoran yang ada di

wilayah atau kawasan Ubud. Mereka justru lebih terbiasa makan di restoran saat berkunjung ke luar Bali, misalnya ketika di Jakarta, Singapura atau di Australia.

- a. Dari variabel segmen utama konsumen, tipe konsumen yang berkunjung ke restoran atau rumah makan di Kawasan Pariwisata Ubud adalah konsumen dari kalangan wisatawan domestik luar Bali.
- b. Dari sisi karakteristik perilaku komunitas, kalangan orang asing pemegang KITAS di kawasan Canggu - Berawa menikmati makan di luar rumah (*dine out*) dan menikmati hidangan di rumah (*dine home by delivery service*). Sehingga mayoritas konsumen restoran di kawasan ini adalah orang asing pemegang visa KITAS.
- c. Dari sisi strategi pemasaran dan promosi, restoran di Kawasan Pariwisata Ubud menerapkan hampir semua strategi pemasaran melalui media sosial, melalui *word of mouth recommendation* (WOM), e-WOM dan melalui aplikasi pesan-antar (*gojek, grab, go food*).
- d. Dari sisi harga jual produk, semua restoran di kawasan Kawasan Pariwisata Ubud menawarkan pemberian diskon harga dan paket harga khusus di masa pandemic Covid 19 ini.
- e. Dari sisi pilihan menu dan penawaran paket, semua restoran di Kawasan Pariwisata Ubud mengurangi pilihan menu dan menawarkan paket menu baru di masa pandemi Covid-19.
- f. Dari sisi pelayanan, karakteristik restoran di Kawasan Pariwisata Ubud menerapkan pelayanan “*dine in*” di restoran, dan *take away service*.
- g. Dari variabel operasional, karakteristik restoran di kawasan Canggu - Berawa buka terbatas dan tutup sementara. Restoran yang buka terbatas kapasitas maksimumnya hanya 50 % dari jumlah tempat duduk dan hanya boleh buka sampai pukul 21.00 Wita.
- h. Dari sisi pengadaan bahan-bahan mentah untuk kebutuhan restoran dan rumah makan, pemilik atau pengelola restoran

di Kawasan Pariwisata Ubudselama masa pandemi Covid-19 sebagian membeli sendiri bahan-bahan mentah secara langsung ke produsen, karena mereka memiliki lebih banyak waktu luang untuk membelinya ke pasar dan sebagian kecil masih menggunakan jasa pemasok (supplier) untuk bahan-bahan tertentu.

- i. Dari variabel volume penjualan, selama masa pandemi covid-19, mayoritas restoran makan di Kawasan Pariwisata Ubudmengalami penurunan omzet penjualan sekitar antara 75 % sampai dengan 90 %. Hanya Café Pison dan Bebek Tepi Sawah yang masih ramai dikunjungi wisatawan domestik.
- j. Dari sisi penerapan CHSE untuk pelanggan dan karyawan, kelompok restoran di kawasan Canggu - Berawa belum semuanya konsisten menerapkan CHSE terutama pengukuran suhu tubuh pelanggan dan karyawan. Hal ini terjadi karena hanya terdapat sedikit restoran yang memiliki petugas untuk mengukur suhu tubuh, seperti yang dilakukan oleh kelompok restoran yang tergolong restoran mewahseperti Mozaic, Bebek Tepi Sawah dan Pison.
- k. Dari sisi penghematan, restoran dan rumah makan di Kawasan Pariwisata Ubudmelaksanakan penghematan dari semua aspek, yaitu jumlah karyawan, jumlah jam kerja karyawan selama seminggu, dan biaya operasional overhead (energi, air, material)
- l. Dari sisi hari-hari ramai kunjungan tamu, restoran di Kawasan Pariwisata Ubudselama masa penerapan kebiasaan normal baru ini umumnya ramai kunjungan saat hari libur dan akhir pekan, karena pengunjung restoran dari kalangan wisatawan domestik dan dari kalangan pemegang KITAS banyak yang mengunjungi kawasan Ubud pada hari libur tersebut.
- m. Dari sisi kepemilikan usaha restoran, sekitar 60 % usaha restoran dan rumah makan di Kawasan Pariwisata Ubud dimiliki oleh pengusaha lokal Bali, sekitar 20 % dimiliki oleh pengusaha dari luar Bali dan sekitar 20 % dimiliki oleh pengusaha orang asing

yang bekerjasama dengan pengusaha nasional dan pengusaha lokal Bali.

E. PEMBAHASAN

Faktor-faktor yang membedakan karakteristik restoran antara restoran di Kawasan Pariwisata Ubud, restoran di kawasan Canggu - Berawa dan restoran di kawasan Kota Denpasar pada era *new normal*.

Berdasarkan pada ke 14 variabel karakteristik restoran yang telah diuraikan, maka perbedaan karakteristik restoran pada ketiga kawasan tersebut dipaparkan pada Tabel 5.1 berikut:

Tabel 2. Perbedaan Karakteristik Restoran

No.	Variabel	Denpasar	Canggu - Berawa	Ubud
1	Segmen utama konsumen	Konsumen masyarakat lokal yang heterogen/urban Pelanggan tetap/loyal	wisatawan asing/KITAS Holder/Expat Pelanggan tetap/loyal	Konsumen wisatawan domestik/luar Bali Pelanggan tidak tetap
2	Karakteristik perilaku komunitas	Dine out Dine home by delivery service	Dine out	Take away service Thrifty consumers

No.	Variabel	Denpasar	Canggu - Berawa	Ubud
3	Strategi pemasaran dan promosi	<p>Melalui media social</p> <p>Melalui aplikasi pesan-antar (gojek, grab, go food)</p> <p>Melalui gerai di pinggir jalan Melalui Word of Mouth Recommendation (WOM).</p> <p>Melalui electronic Word of Mouth Recommendation (e-WOM: Trip Advisor).</p>	<p>Melalui media social.</p> <p>Melalui Word of Mouth Recommendation (WOM).</p> <p>Melalui electronic Word of Mouth Recommendation (e-WOM: Trip Advisor).</p>	<p>Melalui media sosial</p> <p>Melalui Word of Mouth Recommendation (WOM).</p> <p>Melalui electronic Word of Mouth Recommendation (e-WOM: Trip Advisor).</p>
4	Harga	<p>Pemberian diskon harga di masa pandemic Covid-19</p> <p>Penawaran harga khusus di masa pandemic Covid-19</p>	<p>Pemberian diskon harga di masa pandemic Covid-19</p> <p>Penawaran harga khusus di masa pandemic Covid-19</p>	<p>Pemberian diskon harga di masa pandemic Covid-19.</p> <p>Penawaran harga khusus di masa pandemic Covid-19/</p>
5	Pilihan menu dan penawaran paket	<p>Mengurangi pilihan menu di masa pandemic covid-19</p> <p>Menawarkan paket menu baru di masa pandemic covid-19</p>	<p>Mengurangi pilihan menu di masa pandemic covid-19</p> <p>Menawarkan paket menu baru di masa pandemic covid-19</p>	<p>Mengurangi pilihan menu di masa pandemic covid-19</p> <p>Menawarkan paket menu baru di masa pandemic covid-19</p>

No.	Variabel	Denpasar	Canggu - Berawa	Ubud
6	Pelayanan	Pelayanan “dine in’ di restoran Delivery service	Pelayanan “dine in’ di restoran Take away service	Pelayanan “dine in’ di restoran Take away service
7	Operasional	Buka Terbatas (25 %) Tutup sementara (25 %)	Buka Terbatas (50 %) Tutup sementara (50 %)	Tutup sementara (80 %) Buka Terbatas (15 %) Tutup permanen (5 %)
8	Operasional buka terbatas	Mengurangi jumlah karyawan yang bertugas Mengurangi jumlah tempat duduk (protokol kesehatan). Mengurangi jam buka restoran	Mengurangi jumlah karyawan yang bertugas Mengurangi jumlah tempat duduk (protokol kesehatan). Mengurangi jam buka restoran	Mengurangi jumlah karyawan yang bertugas Mengurangi jumlah tempat duduk (protokol kesehatan). Mengurangi jam buka restoran
9	Pengadaan bahan-bahan	Pengelola membeli sendiri bahan-bahan makanan dan minuman (60 %) Pembelian bahan-bahan melalui rekanan/supplier (40 %)	Pengelola membeli sendiri bahan-bahan makanan dan minuman (50 %) Pembelian bahan-bahan melalui rekanan/supplier (50 %)	Pengelola membeli sendiri bahan-bahan makanan dan minuman (80 %) Pembelian bahan-bahan melalui rekanan/supplier (20 %)
10	Volume penjualan	Penjualan menurun 50 %	Penjualan menurun 50 %	Penjualan menurun sekitar 75 - 90 %

No.	Variabel	Denpasar	Canggu - Berawa	Ubud
11	Penerapan CHSE untuk pelanggan dan karyawan	Konsisten menerapkan CHSE pada jaringan fast food restaurant	Tidak Konsisten menerapkan CHSE	Tidak Konsisten menerapkan CHSE (kecuali restoran yang ramai kunjungan tamu)
12	Penghematan pada aspek	Jumlah karyawan Jam kerja karyawan selama seminggu Biaya overhead (energi, air, material)	Jumlah karyawan Jam kerja karyawan selama seminggu Biaya overhead (energi, air, material)	Jumlah karyawan Jam kerja karyawan selama seminggu Biaya overhead (energi, air, material)
13	Hari ramai kunjungan tamu	Setiap hari	Di hari Senin-Jumat	Di akhir pekan dan hari libur
14	Kepemilikan Restoran	Pengusaha lokal Bali (35 %) Pengusaha luar daerah (65 %)	Pengusaha lokal Bali (20 %) Pengusaha luar daerah (30 %) WNA (25 %) PMA (25 %)	Pengusaha lokal Bali (60 %) Pengusaha luar daerah (20 %) WNA (10 %) PMA (10 %)

Keterangan: data diolah (hasil *Focuss Group Discusion*, 2021)

Berdasarkan paparan pada Tabel 5.1 tersebut maka perbedaan karakteristik restoran di kawasan Kota Denpasar, Canggu – Berawa, dan Kawasan Pariwisata Ubud terletak pada variabel: (1) segmen utama konsumen; (2) perilaku komunitas; (3) operasional buka terbatas atau tutup sementara; (4) volume penjualan; (5) waktu/hari ramai kunjungan tamu; dan (6) kepemilikan restoran. Sedangkan persamaan karakteristik restoran pada ketiga kawasan tersebut ada pada variabel: (1) pengurangan pilihan menu dan penawaran

paket menu; (2) Strategi pemasaran dan promosi; (3) harga; (4) operasional buka terbatas (5) penerapan protokol kesehatan (CHSE); (6) penghematan, (7) Volume penjualan; dan (8) pengadaan bahan-bahan makanan.

Berdasarkan hasil uji aplikasi statistic non parametric diperoleh hasil sebagai berikut:

Strategi Operasional Restoran di masa pandemi Covid-19

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

Manajemen mutu adalah prosedur yang harus dilakukan setiap hari oleh pengelola restoran, baik restoran di kawasan Kota Denpasar, Cangu-Berawa, dan kawasan Ubud. Walaupun restoran menurunkan harga jual produk, tetapi hal itu tidak menurunkan kualitas dari produknya karena pada masa Pandemi Covid-19 ini. Mutu yang tetap terjaga akan membuat ulasan tentang restoran pada aplikasi e-WOM pada Trip Advisor semakin bercitra positif.

Strategi Operasional Restoran di Kota Denpasar pada masa Pandemi Covid-19

Di masa pandemi Covid-19 ini, strategi yang cocok diterapkan oleh pengelola restoran di kawasan Kota Denpasar adalah **strategi bertahan** sebagai berikut:

1. Menerapkan protokol kesehatan untuk pengunjung dan untuk karyawan restoran di masa Pandemi Covid-19 ini
2. Menurunkan harga jual makanan dan minuman sebesar 10 % - 15% 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. Tidak mengurangi ukuran porsi makanan dari ukuran porsi sebelum pandemi Covid-19.
5. Memasarkan produk melalui media sosial facebook, tik tok, dan instagram.
6. Menawarkan sistem pelayanan delivery service, bekerjasama dengan Gojek, Go Food, Grab.
7. Selain memasarkan produk melalui media sosial facebook dan instagram, pengelola diharapkan memasarkan produknya melalui influencer (figur publik).
8. Mempertahankan segman pasar utama yaitu masyarakat lokal warga Kota Denpasar dan sekitarnya.
9. Restoran menerapkan strategi bertahan untuk bisa menutupi biaya operasional.
10. Konsisten menjalankan 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 pelayan / pramusaji, dan umpan balik dari pelanggan.

Strategi Operasional Restoran di Kawasan Canggü – Berawa pada masa Pandemi Covid-19

Di masa pandemi Covid-19 ini, strategi yang cocok diterapkan oleh pengelola restoran di kawasan Canggü – Berawa, Kuta Utara adalah **strategi bertahan** sebagai berikut:

1. Menerapkan protokol kesehatan untuk pengunjung dan untuk karyawan restoran di masa Pandemi Covid-19 ini
2. Menurunkan harga jual makanan sebesar 25 % – 40 % dan menurunkan harga jual minuman sebesar 20 % 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. Mempertahankan segmen pasar utama para ekspatriat asing pemegang KITAS baik yang tinggal di kawasan Canggu – Berawa, Kuta Utara maupun yang tinggal di kawasan lainnya di Bali.
7. Tetap menawarkan sistem pelayanan take away service (pesanan dibungkus untuk dibawa pulang pelanggan ke rumahnya).

Strategi Operasional Restoran di Kawasan Pariwisata Ubud pada masa Pandemi Covid-19

Di masa pandemi Covid-19 ini, strategi yang cocok diterapkan oleh pengelola restoran di Kawasan Pariwisata Ubud adalah **strategi tutup sementara**, dan **strategi bertahan**. Bagi restoran yang menerapkan strategi bertahan, langkah operasional yang diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Menerapkan protokol kesehatan untuk pengunjung dan untuk karyawan restoran di masa Pandemi Covid-19 ini.
2. Menjadikan komunitas lokal sebagai target pasar selain segmen pasar wisatawan asing dan domestik.
3. Tetap mempertahankan segmen pasar para pemegang visa KITAS atau ekspat yang biasanya mengunjungi kawasan Ubud pada akhir pekan atau pada hari libur.
4. Menurunkan harga jual makanan sebesar 25% dan menurunkan harga jual minuman sebesar 10% dari harga jual sebelum pandemic Covid-19.
5. Merevisi dan mengurangi jenis menu menjadi menu-menu sederhana yang sudah populer bagi konsumen lokal yang mudah dalam proses pembuatannya serta mudah memperoleh persediaan

bahan menrtahnya.

6. Mengurangi ukuran porsi makanan sekitar 15% dari ukuran porsi sebelum pandemi Covid-19.
7. Memasarkan produk melalui media sosial facebook , tik tok, dan instagram.
8. Memasarkan produk melalui kerjasama dengan beberapa Event Organizer (EO).
9. Mencoba masuk ke segmen pasar wisatawan domestik melalui kerjasama dengan event organizer (EO) di Bali.
10. Menawarkan sistem pelayanan delivery (antar jemput) dengan bekerjasama dengan Gojek, Grab dan Go Food.

F. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pada hasil analisis data yang telah diuraikan sebelumnya maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pada masa pandemic Covid-19 terdapat perbedaan dan persamaan karakteristik industri restoran antara di kawasan perkotaan dengan restoran di kawasan pariwisata. Perbedaan tersebut terjadi karena segmen pasar yang berbeda. Pembatasan kegiatan masyarakat di seluruh dunia, penutupan jalur penerbangan luar negeri, penerapan protokol kesehatan bagi penumpang angkutan umum, khususnya transportasi udara mengakibatkan turunnya jumlah kunjungan wisatawan mancanegara dan wisatawan domenstik ke Bali secara estrim. Hal ini menyebabkan lebih dari 80 % restoran di Kawasan Pariwisata Ubud yang konsumennya mayoritas adalah wisatawan terpaksa tutup operasi, sisanya sekitar 20 % masih beroperasi secara terbatas. Dari 20 % yang buka terbatas ini mengalami penurunan volume penjualan sekitar 75 % sampai dengan 90 % jika dibandingkan dengan situasi sebelum pandemi Covid-19.

Industri restoran di kawasan Kota Denpasar, yang konsumennya mayoritas adalah masyarakat lokal sebagian besar atau sekitar 80 % masih beroperasi secara terbatas, sisanya sekitar 20 % tutup sementara sebagai dampak dari menurunnya daya beli konsumen. Dari sekitar 80 % restoran yang masih buka ini mengalami penurunan penjualan sekitar 50 %.

Industri restoran di kawasan wisata Cangu – Berawa (bagian dari Kawasan Strategis Pariwisata Kuta) yang mayoritas konsumennya adalah warga negara asing pemegang Visa KITAS yang menetap di kawasan Cangu – Berawa sekitar 50 % tutup operasi. Sedangkan sekitar 50 % lagi masih beroperasi secara terbatas. Dari sekitar 50 % restoran yang masih buka ini mengalami penurunan penjualan sekitar 50 %.

Perbedaan karakteristik restoran di kawasan Kota Denpasar, Cangu – Berawa, dan Kawasan Pariwisata Ubud terletak pada variabel: (1) segmen utama konsumen; (2) perilaku komunitas; (3) operasional buka terbatas atau tutup sementara; (4) volume penjualan; (5) waktu/hari ramai kunjungan tamu; dan (6) kepemilikan restoran. Persamaan karakteristik restoran pada ketiga kawasan tersebut ada pada variabel: (1) pengurangan pilihan menu dan penawaran paket menu; (2) Strategi pemasaran dan promosi; (3) harga; (4) operasional buka terbatas (5) penerapan protokol kesehatan (CHSE); (6) penghematan, (7) Volume penjualan; dan (8) pengadaan bahan-bahan makanan.

Di masa pandemi Covid-19 ini, strategi yang cocok diterapkan oleh pengelola restoran di kawasan Kota Denpasar dan industri restoran di kawasan Cangu – Berawa, Kuta Utara adalah strategi bertahan, sedangkan strategi yang cocok diterapkan oleh pengelola restoran di Kawasan Pariwisata Ubud adalah **strategi tutup sementara**, dan **strategi bertahan**.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini semata-mata karena didasarkan pada aspek segmen pasar restoran dan karakteristik wilayah restoran itu beroperasi. Keterbatasan kedua adalah membandingkan industri restoran pada pada suatu Kawasan Pariwisata yang cakupan wilayahnya lebih luas (Kawasan Pariwisata Ubud, Gianyar) dengan industri restoran pada bagian dari Kawasan Pariwisata (kawasan Canggu - Berawa adalah bagian wilayah dari Kawasan Strategis Pariwisata Kuta, Badung). Keterbatasan ketiga adalah kendala dalam pengumpulan data lapangan dari sampel penelitian pada populasi jumlah restoran yang tersebar luas pada ketiga wilayah tersebut. Hal ini terjadi karena terus berubahnya data lapangan jumlah restoran yang beroperasi dan yang tutup operasi terutama di Kawasan Pariwisata Ubud dan di kawasan Canggu – Berawa selama dilaksanakan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- American Hotel & Lodging Association. (2020, June 3). Enhanced Industry-Wide Hotel Cleaning Standards in Response to Covid-19. Dipetik 5 Juni 2020, dari <https://www.ahla.com/safestay>.*
- 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, Putra, Putu. 2020. Tatanan Normal baru Pariwisata di Era Digital. Kolom Opini Bali Post Rabu, 15 Juli 2020 halaman 1.
- Aker, H. (NA). Major Segments of the Restaurant Industry. Retrieved 8 19, 2015, From Small Business: <http://smallbusiness.chron.com/major-segmen-restaurant-industry-25986.html>.
- Badan Pimpinan Pusat Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia. (2020).

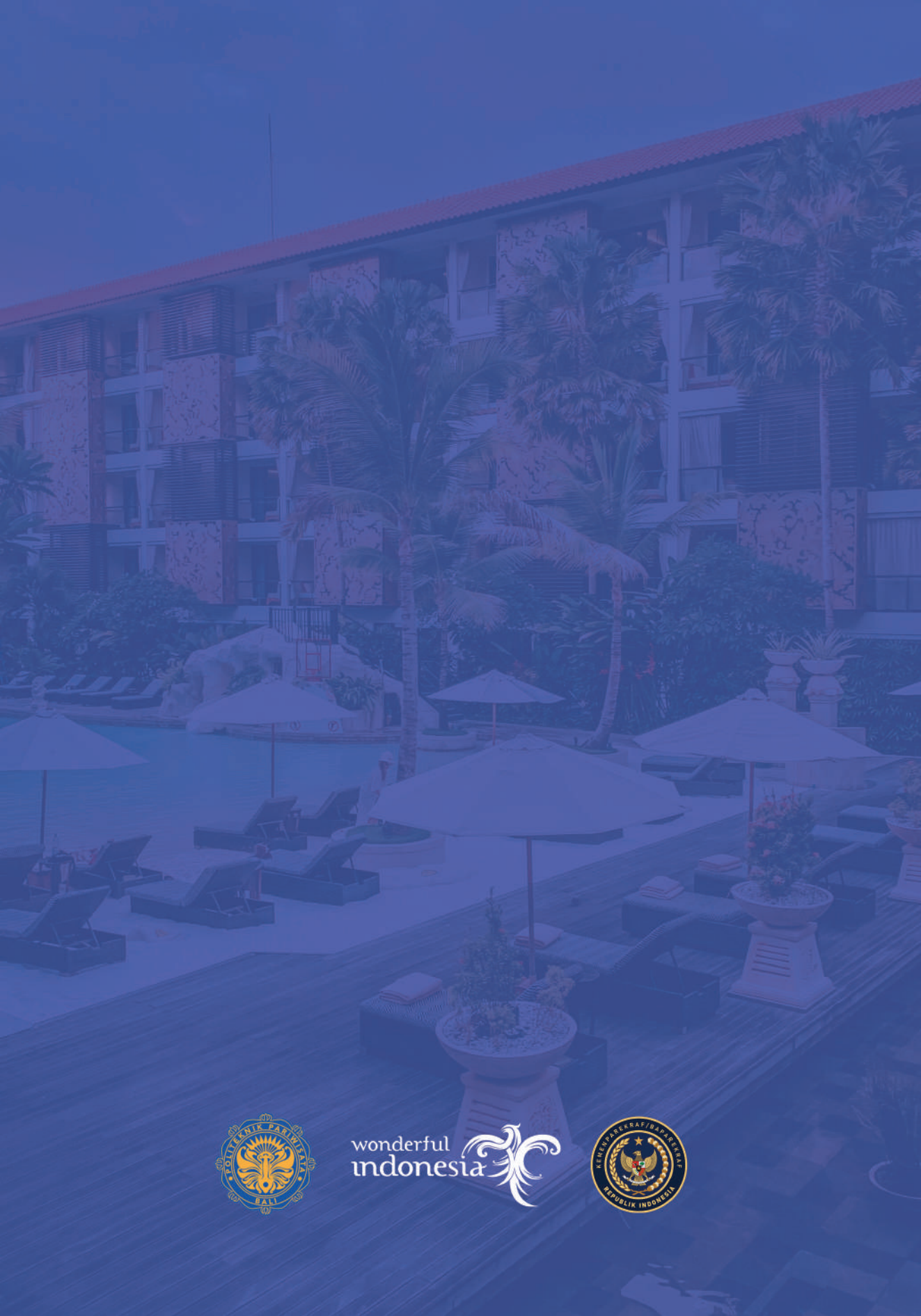
- Panduan Umum Normal baru Hotel dan Restoran dalam Pencegahan Covid-19. Jakarta: PHRI.
- Bagus Ramadhan. Dampak Pandemi COVID-19 Pada Berbagai Sektor Bisnis. <https://teknoia.com/dampak-covid-19-pada-bisnis-84dba2cc6727>. Diunduh tgl 1 April 2020 pukul 1350 wita.
- Ban, V. 2012. Analysis of the Upscale/Fine Dining Sector in the Restaurant Industry. Johnson & Wales University. MBA Student Scholarship.
- Bagus Ramadhan. Dampak Pandemi COVID-19 Pada Berbagai Sektor Bisnis. <https://teknoia.com/dampak-covid-19-pada-bisnis-84dba2cc6727>. Diunduh tgl 1 April 2020 pukul 1350 wita.
- disparda.baliprov.go.id. https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjT8tSfs6_vAhV54XMBHcVcCYEQFjAFegQIBBAD&url=http%3A%2F%2Fdisparda.baliprov.go.id%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F11%2FRestaurant-dan-Rumah-Makan-2.pdf&usq=AOvVaw3ntAXxXaxx95f9NR_xxjRo . Diunduh pada Tanggal 12 Maret 2021 pukul 15.18 Wita
- Evans, Dave. (2012). Social Media Marketing – An Hour a Day. Indiana: John Willey & Sons, Inc.
- Farrish, J. R. (2010). Critical Success Factors in Barbecue Restaurants: Do Operators and Patron Agree? A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy in Hospitality Administration William F. Harrah College of Hotel Administration. Nevada, Las Vegas.
- 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).

- Gikonyo, L., Berndt, A., Wadawi, J. (2015). Critical Success Factors for Franchised Restaurants Entering the Kenyan Market: Franchisor' Perspective. Sgo.sagepub.com. SAGE.
- Group on Works. (2013, August 2). Group on Works. Retrieved September 3, 2015, from How to Market a Fine Dining Restaurant: <http://www.grouponworks.com/articles/food-drink/marketing-food-drink/public-relations-marketing-food-drink/how-to-market-a-fine-dining-restaurant/>
- Isnaini, N.L., Fauziyyah, S , dan 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 (hal 406-410) ISBN : 978-602-5617-01-0
- Mill, R.B. 2007. Restaurant Management, Customers, Operations, and Employees. Third Edition. Pearson/Prentice Hall. New Jersey, USA.
- Nadya. 2016. Peran Digital Marketing Dalam Eksistensi Bisnis Kuliner Seblak Jeletet Murni. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Vol.1, No.2, Oktober 2016 : 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. April 2012.
- 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
- 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.
- National Restaurant Association (2020, April 22). Covid-19 Reopening Guidance.
- A Guide for The Restaurant Industry. Diunduh tanggal 27 April 2020, dari <https://restaurant.org/downloads/pdfs/business/covid19-reopen-guidance.pdf>
- Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Nomor 11 Tahun 2014 tentang Standar Usaha Restoran.
- U.S. Food and Drug Administration. (2020, April). *Best Practices for Retail Food Stores, Restaurants, and Food Pick-Up/Delivery Services During the COVID-19 Pandemic*. Dipetik 5 Juni 2020, dari <https://www.fda.gov/media/136811/download>.
- United Nations World Tourism Organization. (2020, May 28). *Global Gudelines to Restart Tourism*. Dipetik 29 Mei 2020, dari <https://www.unwto.org/restarting-tourism>.
- World Health Organization. (2020, April 7). *COVID-19 and food safety: guidance for food business*. Dipetik 27 April 2020, dari <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance>.

World Health Organization. (2020, March 31). Operational considerations for COVID-19 management in the accommodation sector. Dipetik 27 April 2020, dari <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance>.

World Travel & Tourism Council. (2020, May 29). Leading Global Protocols for the New Normal:Hospitality. Dipetik 12 Juni 2020, dari <https://wttc.org/COVID-19/Safe-Travels-Global-Protocols-Stamp>.



wonderful
indonesia

