

KOMUNIKASI KRISIS PENGUSAHA RESTORAN DI KOTA MATARAN
PADA MASA PANDEMI COVID-19

(STUDI KASUS PADA RESTORAN AYAM SQUARE)

Elvira Rahmawati , Eka Putri Paramita , Aurelius Rofinus Lolong Teluma

Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Mataram

Email : Elvirarahmawatii@gmail.com

ABSTRAK

Restoran merupakan salah satu usaha komersial yang menyediakan pelayanan makan dan minum bagi umum yang mengalami krisis di masa pandemi COVID-19. Masyarakat yang khawatir tertular COVID-19 menahan diri tidak mengunjungi tempat-tempat umum, termasuk restoran yang dianggap menjadi salah satu sumber penularan. Hal ini berdampak pada menurunnya jumlah pengunjung yang mempengaruhi omzet dan eksistensi usaha. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi komunikasi krisis yang dilakukan oleh restoran Ayam Square pada masa pandemi COVID-19 dengan metode penelitian yaitu deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi komunikasi krisis yang dilakukan restoran Ayam Square terbagi menjadi tiga fase yaitu fase pra krisis, fase krisis, dan fase pasca krisis. Dalam menghadapi krisis restoran Ayam Square memiliki langkah manajemen krisis yang terdiri dari identifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, dan strategi yang dilakukan oleh tim manajemen restoran Ayam Square. Setelah melakukan semua tahapan komunikasi krisis dengan langkah manajemen krisis terlihat bahwa adanya peningkatan penjualan dan pengelolaan media sosial yang baik pasca krisis. Penelitian ini memberikan kontribusi akademis dan praktis terkait komunikasi krisis di dunia bisnis kuliner dan memperkaya khazanah keilmuan komunikasi bisnis di Indonesia.

Kata Kunci : Komunikasi Krisis, COVID-19, Manajemen Restoran, Bisnis Kuliner

ABSTRACT

A restaurant is one of the commercial businesses that provides food and drink services for the public that is experiencing a crisis during the COVID-19 pandemic. People who are worried about contracting COVID-19 refrain from visiting public places, including restaurants, which are considered to be a source of transmission. This has an impact on decreasing the number of visitors, which affects turnover and the existence of businesses. This study aims to determine the implementation of crisis communication carried out by the Ayam Square restaurant during the COVID-19 pandemic using a descriptive research method. The results of the study show that the implementation of crisis communication by the Ayam Square restaurant is divided into three phases: the pre-crisis phase, the crisis phase, and the post-crisis phase. In facing the crisis, the Ayam Square restaurant has crisis management steps consisting of crisis identification, crisis analysis, crisis isolation, and strategies carried out by the Ayam Square restaurant management team. After carrying out all stages of crisis communication with crisis management steps, it can be seen that there has been an increase in sales and good management of social media after the crisis. This research provides academic and practical contributions related to crisis communication in the world of culinary business and enriches the scientific body of business communication in Indonesia.

Keywords: Crisis Communication, COVID-19, Restaurant Management, Culinary Business

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 berimbas pada bisnis kuliner di Kota Mataram yang mengalami pemerosotan peminat atau dengan kata lain jumlah pembeli menurun drastis sehingga jelas penurunan jumlah pembeli tidak bisa dihindari. Tidak hanya itu, pada masa pandemi covid-19 yang cenderung tidak stabil atau tidak dapat diprediksi menyebabkan adanya penurunan jumlah pembeli, otomatis jumlah produk yang dibuat juga sedikit. Kondisi ini juga jelas memberikan dampak kerugian besar bagi para pelaku usaha kuliner yang ada di Kota Mataram. Kebijakan yang diterapkan membuat minimnya daya beli masyarakat dikarenakan kebijakan tersebut menghimbau kepada masyarakat agar berdiam diri di rumah.

Pada kasus tersebut salah satu contoh restoran yang mengalami dampak dari pandemi Covid-19 adalah restoran Ayam Square. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan bapak Ghozali (*owner*) restoran Ayam Square, terlihat pada bulan Maret sampai akhir bulan April 2020 yang sudah memasuki bulan Ramadhan kondisi restoran masih stabil dan masih banyak yang mengunjungi dengan ketentuan jam operasional buka sampai jam 21:00 WITA sesuai peraturan pemerintah. Pada pertengahan bulan Mei pengunjung mulai tampak berkurang dikarenakan para pelajar atau mahasiswa pendatang memilih untuk pulang ke tempat tinggal mereka untuk menunaikan ibadah puasa serta berlebaran bersama keluarga mereka. Hal inilah yang menjadi faktor awal berkurangnya pengunjung restoran Ayam Square karena mayoritas pengunjungnya adalah mahasiswa.

Kemudian pada bulan Juni dan Juli omzet restoran Ayam Square menurun secara signifikan dengan jumlah pengunjung perhari 30-40 orang dari pengunjung biasanya dengan jumlah 150-200 orang perhari dengan jam operasional buka mulai pukul 08:00-23:00 WITA. Penurunan ini disebabkan karena masyarakat diharuskan berdiam diri di rumah akibat pembatasan aktivitas serta dihimbau untuk tidak mengonsumsi makanan olahan dari luar rumah. Masyarakat dihimbau untuk mengonsumsi makanan yang diolah sendiri dari rumah karena lebih sehat dan meminimalisir rantai penyebaran virus Covid-19. Pandemi Covid-19 membuat pemilik restoran Ayam Square resah dengan berkurangnya jumlah pembeli setiap bulannya yang menurun drastis.

Para karyawan hampir mengalami pengurangan pegawai, namun ini tidak urung dilakukan oleh pemilik restoran Ayam Square dikarenakan masih memikirkan nasib para karyawan mereka. Pemilik restoran Ayam Square memilih jalan lain yaitu pemberlakuan sistem masuk 2 kali seminggu secara bergantian. Adanya penurunan yang cukup signifikan tersebut, membuat pihak manajemen restoran Ayam Square harus cepat mengambil tindakan yang baik untuk menstabilkan usaha kulinernya. Dengan kondisi yang demikian pemilik restoran Ayam Square memutuskan membentuk tim untuk melakukan promosi mereka.

Restoran Ayam Square memiliki konten kreator yang memfokuskan untuk membuat konten promosi yang menarik melalui *Instagram* mereka. Sebelumnya sosial media restoran Ayam Square tidak aktif seperti saat ini. Pemasaran *online* dipilih restoran Ayam Square dalam mengatasi krisis yang terjadi, melalui media

sosial restoran Ayam Square seperti *Facebook*, *Whatsapp*, *Instagram*, *Website* dan yang paling banyak diminati adalah *Instagram* dan *Facebook*. Meskipun restoran Ayam Square tetap memberlakukan sistem *take a way*, dan promosi melalui salah satu aplikasi ojek *online* namun hanya sedikit dampak yang dirasakan, Pada bulan September tahun 2020 restoran Ayam Square mulai menggandeng sejumlah Selebgram (Selebritis *Instagram*) Lombok untuk ikut mempromosikan usaha mereka.

Kemudian pada bulan Desember 2020 mulai nampak perubahan yang lebih baik dari mulai pengunjung yang meningkat, pengikut *Instagram* dari yang hanya 1000 pengikut menjadi 10.000 pengikut dalam waktu 4 bulan dan terus bertambah di bulan Agustus 2021 jumlah pengikut mencapai 27.000 sampai bulan Maret 2022 sebanyak 42.000 pengikut di *Instagram*. Tidak hanya pengikut di *Instagram* yang berkembang tetapi dekorasi bangunan dan penambahan bangunan dari 4 lokal ruko yang disewa menjadi 6 lokal ruko yang disewa oleh restoran Ayam Square. Ini menunjukkan restoran Ayam Square mampu mempertahankan bisnis kuliner yang dijalani di masa krisis khususnya pandemi Covid-19 bahkan bangkit dari keterpurukannya.

Komunikasi krisis merupakan situasi penyampaian komunikasi yang tidak stabil kapan munculnya permasalahan sehingga dapat mengancam sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk itu, perlunya suatu organisasi atau perusahaan dalam menangani hal tersebut dengan cepat dan sistematis agar tidak merusak citra dan kredibilitas perusahaan. Implementasi komunikasi krisis yang ada di restoran Ayam Square di manajemen dengan baik oleh tim manajemen restoran Ayam Square, berupaya untuk dapat bertahan dalam kondisi krisis akibat pandemi Covid-19. Maka dari itu penulis tertarik untuk meneliti tentang bagaimana komunikasi krisis yang dilakukan oleh restoran Ayam Square dalam mempertahankan bisnisnya selama masa krisis pandemi Covid-19.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis kualitatif dengan metode deskriptif. Metode ini digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Best dalam Darmadi (2014) mengatakan penelitian deskriptif sebagai metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya. Penelitian ini dilaksanakan di restoran Ayam Square, kompleks ruko Gomong Square No. 10, Dasan Nagung Baru, Kota Mataram, NTB. Penentuan subjek dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Objek riset dalam penelitian ini yaitu komunikasi krisis yang dilakukan oleh tim manajemen restoran Ayam Square. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam menganalisis data, peneliti melakukan reduksi, penyajian data dan verifikasi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi Krisis pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus pada Restoran Ayam Square di Kota Mataram).

Menurut Coombs dalam Kriyantono (2012:209) tahapan krisis meliputi : fase pra krisis, fase krisis, dan fase pasca krisis. Berikut ini merupakan implementasi komunikasi krisis Restoran Ayam Square berdasarkan fase-fase krisis:

Fase Pra Krisis (Maret-April 2020)

Tahap awal krisis atau pra krisis ditandai dengan ditemukannya kasus positif Covid-19 di Indonesia. Pada awal mula krisis, belum begitu banyak perubahan yang dialami oleh restoran Ayam Square. Kondisi pra krisis yaitu membentuk pengetahuan tentang krisis (lebih bersifat internal), menyamakan persepsi di antara tim. Pada awal pandemi dibulan Maret sampai April 2020 kondisi restoran Ayam Square masih stabil dan belum ada tanda-tanda adanya krisis. Tidak banyak yang dilakukan oleh restoran Ayam Square karena pandemi Covid-19 terjadi secara tiba-tiba dan tidak ada persiapan khusus sebelumnya.

Adapun bentuk komunikasi yang dilakukan *owner* di dalam internal restoran Ayam Square adalah komunikasi secara langsung kepada karyawan dan melalui pesan di dalam grup restoran Ayam Square, seperti yang dijelaskan oleh admin restoran Ayam Square mengatakan :

“Awal pandemi tidak ada hambatan atau krisis yang berarti untuk kami dalam melakukan interaksi dan komunikasi. Untuk komunikasi internal kami masih sama memberikan instruksi dan arahan secara langsung kepada karyawan kami. Misalnya dalam hal kurang memberikan hidangan atau segera membersihkan meja pelanggan setelah selesai makan, dan untuk instruksi di dalam grup kami, itu berupa pemberian jadwal kerja kemudian ada orderan nasi box ditanggal sekian, itu langsung diberikan catatan di dalam grup *Whatsapp*”. (Hasil wawancara dengan Kiki Rahmawati admin restoran Ayam Square 13/10/2021)

Komunikasi eksternal yang dilakukan restoran Ayam Square pada fase pra krisis kepada pelanggan atau publik tidak banyak dilakukan melalui media sosial, ini dikarenakan restoran Ayam Square saat itu fokus kepada pelanggan yang berkunjung langsung yang dalam hal ini mayoritas dari pelajar atau mahasiswa. Untuk itu media sosial restoran Ayam Square tidak di kelola dengan baik. belum mempunyai manajemen khusus terkait dengan pengelolaan media sosial. Seperti dijelaskan oleh bapak Ghozali berikut ini :

“Waktu awal pandemi keadaan kami masih stabil dari mulai pelanggan dan omzet masih stabil dan waktu itu kami masih belum punya konten kreator masih belum punya tim manajemen jadi kami jarang aktif di media sosial, tidak ada komunikasi yang kami lakukan di sosial media dengan pelanggan, karena menurut kami pada saat itu memang target pasar kami hanya mahasiswa sekitar dan tidak perlu bermedia sosial. Saat awal pandemi sekitar bulan April masih banyak pelanggan yang datang saat itu kebetulan bertepatan dengan bulan Ramadhan, sehingga masih banyak mahasiswa yang berkuliah kemudian berkunjung ke restoran kami”. (Hasil wawancara dengan *owner* restoran Ayam Square 10/09/2022).

Berdasarkan wawancara dengan *owner* restoran Ayam Square dapat disimpulkan bahwa fase pra krisis yang dialami memang tidak ada langkah-langkah manajemen yang dilakukan karena tidak ada persiapan khusus untuk menghadapi krisis. Bentuk komunikasi internal nya pun masih berjalan lancar tidak ada hambatan. Pada fase pra krisis ini belum ada desain strategi khusus untuk komunikasi krisis, terutama terkait dengan komunikasi eksternal kepada publik. Ini dikarenakan restoran Ayam Square belum merasakan dampak yang begitu besar dari pandemi ini.

Pada awalnya pihak restoran Ayam Square masih tetap menerima pesanan seperti biasa. Hal ini dikarenakan mayoritas pelanggannya mahasiswa yang masih terlihat banyak berkunjung. Tidak ada persiapan dan antisipasi kedepannya terhadap kebijakan yang diberlakukan pemerintah yang memicu terjadinya krisis. Restoran Ayam Square lebih memilih menguatkan konsolidasi internal dalam melayani pelanggan yang berkunjung. Tidak adanya antisipasi dan persiapan yang dilakukan oleh *owner* restoran Ayam Square maka inilah yang memicu munculnya suatu krisis yang diakibatkan oleh berlanjutnya pandemi Covid-19.

Seharusnya restoran Ayam Square sudah memiliki tim manajemen sebelum munculnya krisis. Karena setiap restoran dimungkinkan mengalami sebuah krisis dalam operasional sehari-hari. Krisis tersebut harus dimanajemen dengan baik jika pelaku usaha berkeinginan untuk dapat bertahan dalam pertarungan yang ketat di era global saat ini. Krisis berkembang menjadi bencana yang mempunyai dampak luas.

Fase krisis (Bulan Mei-September 2020)

Krisis menurut G. Harrison (2005:11) adalah suatu masa yang berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap organisasi. Sehingga memerlukan keputusan cepat dan tepat agar tidak mempengaruhi keseluruhan operasional organisasi. Pengambilan keputusan pasti memerlukan proses informasi dan langkah yang berani untuk meminimalkan akibat yang tidak diinginkan. Menurut Fearn Banks dan Mitroff dalam Kriyantono (2015:198) sebuah krisis cenderung menjadi sebuah situasi yang menghasilkan efek negatif yang mempengaruhi organisasi dan publiknya, produknya, dan reputasinya. Namun, kondisi seperti ini tidak dapat diprediksi, dan dalam menghadapi kondisi ini diperlukan manajemen krisis yang baik dan sesuai. Salah satunya dengan penerapan manajemen komunikasi krisis dengan tujuan mencegah krisis atau agar krisis tidak menjadi lebih besar.

Manajemen Krisis oleh Restoran Ayam Square

Menurut Yosol Iriantara (2004), langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam manajemen krisis antara lain: identifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, dan pilihan strategi.

Langkah-langkah ini yang dilakukan oleh restoran Ayam Square dalam manajemen komunikasi krisis, sebagai berikut :

1. Identifikasi Krisis

Pada proses perencanaan manajemen krisis dalam hal ini krisis berupa pandemi Covid-19. *Owner* membentuk tim manajemen krisis yang anggotanya terdiri dari *owner*, Manajer, Admin, dan Konten Kreator. Dimana tim manajemen krisis disini lebih fokus kepada hal yang berkaitan dengan keamanan, kenyamanan *customer* serta membangun citra restoran di media sosial sebagai bentuk komunikasi dengan publik. Dalam mengidentifikasi krisis, *owner* selaku yang menjalankan fungsi humas mengidentifikasi krisis yang terjadi. Pada saat terjadinya krisis *owner* mendiagnosa krisis tersebut. Diagnosa itu merupakan langkah awal yang penting untuk mendapatkan data dan informasi yang akan digunakan untuk melakukan tindakan pada tahapan berikutnya.

Pandemi Covid-19 ini merupakan jenis krisis bencana yang bersifat segera (*Immediate crises*). Tipe krisis ini paling ditakuti karena terjadi secara tiba-tiba dan tak terduga sebelumnya. Tidak ada waktu untuk melakukan perencanaan atau riset sebelumnya. Krisis jenis ini membutuhkan consensus terlebih dahulu pada level manajemen, dalam hal ini tim manajemen restoran Ayam square untuk mempersiapkan general plan mengenai bagaimana tindakan atau kebijakan yang harus dilakukan sesegera mungkin agar tidak terjadi kebingungan, konflik, dan penundaan dalam menangani krisis yang muncul.

Langkah awal dalam menangani krisis yang dilakukan oleh restoran Ayam Square adalah membentuk tim khusus atau tim manajemen yang terdiri dari 4 orang yaitu *owner*,manajer,admin dan konten kreator kemudian tim manajemen inilah yang mengidentifikasi krisis awal disebabkan oleh peraturan pemerintah yang menyebabkan pengunjung berkurang sehingga menurunnya omzet restoran Ayam Squire.

2. Analisis Krisis

Setelah dilakukan identifikasi oleh pihak manajemen restoran Ayam Square maka ditemukan fakta-fakta penting yang mempengaruhi kegiatan operasional hingga penurunan omzet. Hal tersebut yaitu terbatasnya jam operasional dikarenakan peraturan pemerintah selama masa pandemi. Kurangnya pengelolaan media sosial sehingga informasi restoran yang disampaikan ke publik masih kurang. Berdasarkan hasil wawancara selama masa pandemi langkah yang diambil oleh *owner* yaitu tidak menyediakan makan ditempat dan hanya *sistem take away* atau bisa pesan melalui *Grab Food* dan *Go Food*. Pada saat kondisi krisis ini terjadi *owner* dari restoran Ayam Square memberikan pengumuman/pemberitahuan terkait pembatasan jam operasional melalui media sosialnya dan membuat papan pengumuman di restoran.

3. Isolasi Krisis

Krisis adalah penyakit. Kadang bisa juga berarti lebih dari sekedar penyakit biasa, ia adalah penyakit menular. Untuk mencegah krisis menyebar luas harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan. Upaya mengisolasi krisis yang dilakukan oleh restoran Ayam Square yaitu dengan mengikuti aturan sesuai yang dikeluarkan oleh pemerintah mengenai pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat yang disebut (PPKM). Hal ini bertujuan agar penyebaran virus Covid-19 tidak meluas.

Menurut analisis peneliti terhadap krisis karena pandemi Covid-19 yang dialami oleh restoran Ayam Square mengisolasi dengan cara menjaga protokol kesehatan untuk pelanggan yang makan ditempat dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan atau masyarakat. Salah satunya yaitu menggunakan media sosial sebagai wadah komunikasi untuk mengedukasi masyarakat seperti gambar berikut Hal ini dilakukan dengan tujuan memutus rantai penyebaran virus Covid-19 dan memberikan kepercayaan kepada pelanggan bahwa restoran Ayam Square aman untuk dikunjungi.

4. Pemilihan strategi

Strategi komunikasi yang dilakukan oleh tim manajemen restoran Ayam Square yaitu strategi adaptif. Strategi adaptif merupakan jenis strategi yang melibatkan penyesuaian berdasarkan kondisi lingkungan baru. Pada kasus ini pihak restoran Ayam Square melakukan beberapa modifikasi di beberapa hal yaitu dengan mengubah beberapa kebijakan, memodifikasi operasional, kompromi, hingga meluruskan citra.

Pertama kebijakan yang dilakukan adalah dengan bernegosiasi dengan karyawan, lalu merundingkan mengenai pembagian waktu jam kerja karyawan yang seharusnya 6 hari dan 1 hari libur setiap minggunya lalu berganti dengan sebuah kebijakan baru yaitu waktu kerja dikurangi menjadi 2 hari kerja dan 5 hari libur. Namun ini kebijakan yang hanya bersifat sementara, hanya diberlakukan selama masa krisis pandemi Covid-19 di bulan Juni, Juli, dan Agustus. Selain itu, jam operasional juga dikurangi biasanya buka dari jam 08:00 – 23:00 wita, karena pada masa pandemi maka jam operasional berubah menjadi 08:00 – 21:00 sesuai dengan peraturan pemerintah hanya boleh beroperasi sampai jam 21:00 Wita.

Kedua peningkatan penjualan. ini merupakan salah satu bentuk kegiatan yang dilakukan restoran Ayam Square dalam mempertahankan bisnisnya untuk berkembang dan mendapatkan laba atau keuntungan yang diinginkan. Dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil atau bahkan dalam kondisi normal sekalipun, restoran Ayam Square sangat membutuhkan berbagai strategi dalam meningkatkan penjualan. Hal ini bertujuan agar roda restoran dapat terus berputar dan juga mampu meningkatkan pendapatannya. Begitu juga saat kondisi krisis, dimana banyak pelaku usaha yang mengalami berbagai kesulitan, target penjualan menurun, kondisi pasar mengalami gangguan, produktivitas menurun, bahkan jika tidak kuat bisa saja gulung tikar akibat badai krisis.

Meningkatkan omzet penjualan merupakan tantangan besar bagi para pelaku usaha karena sukses atau tidaknya suatu usaha sangat ditentukan oleh seberapa banyak produk atau barang yang laku di pasaran. Untuk itu diperlukan manajemen khusus dalam pencapaiannya. Dengan tingkat penjualan yang tinggi, perusahaan dapat meraih keuntungan yang optimal. Hal ini dapat menunjukkan bahwa restoran Ayam Square masih aman dan layak untuk dikunjungi sehingga dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap keamanan dan kenyamanan di restoran Ayam Square.

Ketiga, bekerjasama dengan ojek *online*, mengadakan promo ongkos kirim setiap pembelian dan diskon harga. Kemudian yang terakhir melakukan *endorsement*. *Endorsement* dapat diartikan dukungan oleh orang-orang yang memiliki pengikut (*follower*) yang banyak di media sosial seperti artis atau Selebgram (Selebritis *Instagram*). Gambar berikut ini hasil tangkapan layar postingan

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Admin restoran Ayam Square yang menuturkan:

“Pada bulan September kami menggunakan salah satu Selebgram yang lumayan terkenal di Kota Mataram yaitu @Mayacado dan di bulan Oktober juga menggandeng @Wiriammaeazahra sebagai Brand Ambassador untuk menjangkau lebih banyak orang yang mengetahui keberadaan restoran Ayam Square dan ini juga menjadi salah satu langkah menaikkan omzet penjualan”. (Hasil wawancara Kiki Rahmawati Admin restoran Ayam Square 13/10/2021).

Pengaruh dari *endorsement* ini cukup tinggi dalam hal promosi yang dilakukan oleh restoran Ayam Square. Ada empat keuntungan dari penggunaan *endorsement* yaitu pertama menciptakan *brand – awareness* maksudnya adalah daya tarik tinggi terhadap suatu produk, kedua meningkatkan penjualan, ketiga promosi yang efektif dan meningkatkan kredibilitas atau kepercayaan produk. Sehingga masyarakat lebih yakin dan memilih makan di restoran Ayam Square yang merupakan salah satu restoran terfavorit di Kota Mataram.

Implementasi Komunikasi Fase Krisis

Implementasi komunikasi fase krisis merupakan penerapan atau pelaksanaan komunikasi dimasa krisis baik secara internal maupun eksternal. Menurut G. Harrison (2005), aktivitas Humas dalam menyediakan pesan-pesan yang relevan dengan situasi krisis dan membuka saluran komunikasi yang terbuka, disebut sebagai komunikasi krisis (*crisis communication*). Komunikasi internal yang dilakukan *owner* pada fase krisis ada sedikit masalah yang menjadi isu didalam internal restoran Ayam Square.

Maraknya pengurangan karyawan di berbagai perusahaan dan restoran lain itu yang menjadi ketakutan para karyawan restoran Ayam Square. Para karyawan hampir mengalami pengurangan, namun ini tidak urung dilakukan oleh pemilik restoran Ayam Square dikarenakan masih memikirkan nasib para karyawan mereka. Pemilik restoran Ayam Square memilih jalan lain yaitu pemberlakuan sistem masuk 2 kali seminggu secara bergantian.

Semua komunikasi dilakukan melalui grup *Whatsapp* restoran Ayam Square. Segala informasi mengenai restoran, pegawai serta operasional langsung dikomunikasikan didalam grup tersebut. Perbedaannya dengan fase pra krisis terletak hanya pada intensitas komunikasi langsung antara *owner* dan karyawan, karyawan satu dengan yang lain juga intensitas bertemu lebih sedikit karena pemberlakuan pembatasan jam kerja selama masa pandemi serta kebijakan baru yang diberlakukan oleh *owner*. Restoran Ayam Square pada fase krisis mulai mengoptimalkan penggunaan media sosial untuk berkomunikasi, terutama untuk menjangkau khalayak eksternal dalam memberikan informasi.

Media komunikasi yang digunakan diantaranya adalah: *Instagram, Whatsapp, Facebook* dan *Website*. Pemilihan media tersebut terutama karena dianggap lebih mudah dan efektif untuk menyebarkan informasi kepada publik, sekaligus memberikan edukasi. Akun *Instagram* resmi yang dimiliki oleh restoran Ayam Square ini dapat diakses secara bebas oleh masyarakat @Ayam_Square. Akun ini pada bulan Mei 2023 sudah memiliki 898 postingan, 60.500 pengikut dan 377 yang diikuti. *Instagram* tersebut tidak hanya memuat postingan-postingan menu, tetapi juga informasi penting terkait protokol kesehatan yang dilakukan oleh restoran Ayam Square. Postingan tidak hanya dimuat dalam postingan *feeds*, tetapi juga *history Instagram* yang berisi informasi tentang new normal, cara makan ditempat hingga jadwal operasional. Gambar berikut ini adalah tangkapan layar peneliti dari *Instagram* restoran Ayam Square.

Restoran Ayam Square juga memiliki akun *Facebook*. *Facebook* juga dimanfaatkan sebagai media komunikasi, Publik dapat menemukan informasi mengenai restoran Ayam Square. Akun ini juga digunakan untuk menyebarkan informasi mengenai Ayam Square dan menarik perhatian pelanggan baru. Akun *Facebook* “Ayam Square”.

Informasi secara lengkap juga dapat ditemukan publik pada *Website* Restoran Ayam Square *www.AyamSquare.com*. *Website* ini berisi berbagai informasi yang tersaji dalam bentuk teks, foto dan video, seperti informasi terbaru pelayanan restoran, alamat hingga menu baru dari Ayam Square, postingan dan artikel terkait pandemi hingga nomor yang dapat dihubungi untuk informasi lebih detail. Konten-konten restoran Ayam Square di media sosial disusun berdasarkan tema-tema yang relevan. Sebelum membuat pesan yang disampaikan melalui media sosial, tim manajemen restoran Ayam Square melakukan analisis terhadap audiens secara cermat, dan menyesuaikan karakter audiens tersebut dengan konten media sosial.

Di masa krisis, restoran dan sejenisnya merupakan salah satu layanan publik yang mendapatkan sorotan karena dianggap merupakan salah satu klaster resiko tinggi dalam penularan Covid-19. Untuk mengantisipasi persepsi negatif tersebut, Restoran Ayam Square berusaha memahami bagaimana persepsi publik tersebut dan mencoba mempersuasi publik melalui konten-konten media sosial. Hal tersebut dilakukan untuk menggambarkan kesiapan Restoran Ayam Square dalam menghadapi pandemi, sehingga diharapkan masyarakat tidak perlu khawatir untuk berkunjung atau makan di restoran Ayam Square pada masa pandemi Covid-19. Implementasinya dapat dicermati pada berbagai postingan *Instagram* yang menggambarkan bahwa Restoran ini siap beroperasi di tengah pandemi.

4.2.2 Fase Pasca Krisis (Desember 2020-sekarang)

Pasca krisis yaitu situasi ketika pandemi Covid-19 mulai mereda. Masyarakat sudah mulai beradaptasi dengan situasi pandemi, tanpa ketakutan berlebih. Kehidupan keseharian menuju ke arah adaptasi kebiasaan baru (*new normal*). Pada tahap ini, manajemen restoran Ayam Square terus berupaya untuk bangkit kembali (*recovery*) dari situasi yang kurang menguntungkan di masa pandemi Covid-19.

Pasca krisis restoran Ayam Square melanjutkan langkah-langkah manajemen krisis melalui program pengendalian yang sudah dijalankan pada fase sebelumnya yang biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Adapun program pengendalian yang dilakukan oleh restoran Ayam Square adalah tetap menerapkan protokol kesehatan, menjalin kerjasama yang baik kepada Selebgram yang membantu mempromosikan restoran Ayam Square, serta tetap memberikan konten-konten menarik sebagai bentuk komunikasi kepada publik melalui media sosial restoran Ayam Square. Program inilah yang diterapkan oleh restoran Ayam Square sebagai program pengendalian untuk menghindari munculnya krisis yang sama yang dihadapi restoran Ayam Square.

Komunikasi internal yang dilakukan oleh restoran Ayam Square pada fase pasca krisis masih sama baik itu secara langsung maupun di dalam grup *Whatsapp* restoran Ayam Square. Untuk komunikasi eksternal restoran Ayam Square sedikit ada masalah karena pesanan yang banyak. Seperti yang di katakan oleh *owner*.

“Untuk komunikasi eksternalnya kami ada sedikit masalah dengan pelanggan dalam hal pesanan yang lama datang kemeja pelanggan. Karena orderan banyak tidak ada yang membantu untuk kontrol memastikan pesanan sampai jangan ada yang kelewat, tapi inilah teguran untuk kami melalui kompalain para pelanggan sehingga kami menambah dapur atas untuk mempercepat proses pembuatan makanan, sekarang sudah ada kepala *waiters* memastikan satu persatu pesanan disetiap meja pelanggan sudah diantar semua atau ada yang terlewat segera melapor ke bagian dapur.” (Hasil wawancara bapak Ghozali *owner* 10/9/2022)

Di sisi lain, manajemen komunikasi krisis pada fase ini berfokus pada usaha untuk mengembalikan kepercayaan publik dan memulihkan reputasi yang sempat terganggu akibat krisis serta menjadikan restoran Ayam Square lebih berkembang lagi menjadi salah satu restoran nomor satu di Kota Mataram. Manajemen Restoran Ayam Square memilih untuk tetap menjalankan model manajemen komunikasi yang sama seperti pada tahap krisis karena walaupun situasi sudah mulai membaik dan masyarakat sudah mulai beradaptasi, tetapi pandemi belum sepenuhnya berakhir. Secara konsisten, restoran Ayam Square tetap menjaga komunikasi dengan publik melalui konten-konten di sosial media.

Evaluasi

Pada setiap fase krisis, mulai dari pra krisis, krisis dan pasca krisis, seluruh kegiatan komunikasi krisis dievaluasi oleh manajemen, untuk dilakukan penyesuaian dan penguatan kembali. Evaluasi juga dilakukan berdasarkan feedback yang didapat dari publik melalui media sosial. Manajemen menyimpulkan bahwa komunikasi krisis yang dilakukan selama masa pandemi berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari respon positif dari para pelanggan.

Nama Akun	Komentar	Waktu
-----------	----------	-------

@izha_al_mahsun	Hati2 mbk makan nya di @ayam_square karna begitu pesan baru dibuatkan jd dijamin fress & hot, jd enak banget pas di santap ♡ pecinta semua menu Ayam Square aku tu luv luv pokok e	Postingan <i>Instagram</i> 25 April 2023
@baiq_liaulfayani	Rasa mewah harga merakyat..resto pemersatu anak lombok ni 😊	Postingan <i>Instagram</i> 15 November 2022
@lutfhibaiq	Kemarin suami nyobain ayam gepuk sambal mete. Sambelnya enak. Pengen next time nyobain ah 🤤	Postingan <i>Instagram</i> 27 Desember 2022
@Rina	Gak pernah ngebosenin menunya dan selalu enak	Review <i>Grabfood</i> 25 Juni 2023
@Lapak_kiki	Kalau lagi laper banget pesan disini saja...cepat sampainya...makanannya juga enak.	Review <i>Shopeefood</i> 20 Desember 2022

(Sumber: Hasil olahan peneliti dari konten restoran Ayam Square 3/7/2023)

Pelanggan dapat memberikan penilaian dan kesan secara terbuka melalui media *online* atau *ecomers* yang digunakan restoran. Berdasarkan pantauan pada halaman *Website* restoran Ayam Square mendapatkan rating 5 dari para pelanggannya. Ulasan positif dari para pelanggan pada laman tersebut juga dapat ditemukan. Kesan yang sama juga ditemukan komentar positif pada akun media sosial Ayam Square salah satunya *Instagram*. Tabel berikut ini menunjukkan komentar kepuasan pelanggan.

Selain komentar pelanggan yang cenderung positif, berdasarkan implementasi dan evaluasi manajemen komunikasi krisis yang dijalankan restoran Ayam Square pada masa pandemi Covid-19, dengan optimalisasi penggunaan media sosial, dapat disimpulkan bahwa restoran Ayam Square secara umum. Krisis yang diakibatkan pandemi Covid-19 merupakan bencana alam yang berada di luar kontrol manusia. Restoran Ayam Square hanya dapat berikhtiar untuk mengantisipasi dampak buruk yang ditimbulkan dengan melakukan berbagai upaya pencegahan penularan Covid-19 dan menaikkan omzet restoran. Manajemen komunikasi krisis yang ditempuh oleh restoran Ayam Square diimplementasikan dalam bentuk optimalisasi penggunaan media sosial dengan desain konten yang memberikan informasi langkah-langkah yang dilakukan restoran Ayam Square untuk tetap memberikan pelayanan dalam situasi pandemi Covid-19, tentunya dengan penerapan protokol kesehatan untuk mencegah penularan virus.

Persepsi publik yang cenderung negatif dan menganggap bahwa membeli makan dari luar sebaiknya dihindari pada masa pandemi karena resiko penularannya tinggi. Bentuknya adalah pembuatan dan distribusi pesan melalui sosial media tentang berbagai upaya antisipasi yang dilakukan agar krisis tidak berlanjut, seperti kegiatan sterilisasi dan desinfeksi, penggunaan APD lengkap para karyawan, serta berbagai konten edukasi publik terkait Covid-19. Manajemen komunikasi krisis yang diterapkan relatif berjalan efektif dengan respon pelanggan yang positif, dan kepercayaan publik yang berangsur pulih. Mulai meredanya Covid-19 dan penerapan Adaptasi Kebiasaan Baru (*New Normal*) menyebabkan kehidupan masyarakat cenderung berjalan normal, termasuk tidak khawatir lagi untuk berbelanja ataupun makan langsung di restoran Ayam Square tentunya dengan penerapan protokol kesehatan untuk mencegah penularan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan diperoleh beberapa kesimpulan. Bahwa implementasi komunikasi krisis yang dilakukan restoran Ayam Square terbagi menjadi tiga fase yaitu fase pra krisis, fase krisis, dan fase pasca krisis. Dalam menghadapi krisis restoran Ayam Square menggunakan langkah-langkah manajemen krisis. Pada fase pra krisis belum ada langkah-langkah manajemen krisis yang dilakukan oleh restoran Ayam Square. Hal ini dikarenakan restoran Ayam Square diawal pandemi belum menyadari akan terjadinya krisis, sehingga tidak ada persiapan khusus yang dilakukan untuk mencegah terjadinya krisis.

Setelah menyadari dan merasakan dampak dari pandemi Covid-19 maka restoran Ayam Square berada di fase krisis. Kemudian restoran Ayam Square membentuk tim manajemen krisis dan melakukan langkah-langkah manajemen krisis. Dengan identifikasi krisis yang terjadi disebabkan oleh pandemi Covid-19. Kemudian dilakukan analisis krisis yaitu dengan mengumpulkan data berupa dampak apa saja yang diakibatkan oleh pandemi, yaitu berkurangnya pelanggan yang berkunjung sehingga mengalami penurunan omzet. Kemudian minimnya pengelolaan media sosial sebagai wadah untuk interaksi dengan khalayak publik.

Setelah dilakukan analisis kemudian restoran Ayam Square melakukan isolasi dengan mengikuti aturan sesuai yang dikeluarkan oleh pemerintah mengenai pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat yang disebut (PPKM). Hal ini bertujuan agar penyebaran virus Covid-19 tidak meluas dan krisis tidak terulang kembali. Setelah melakukan isolasi restoran Ayam Square menggunakan strategi adaptif yang dimana strategi ini penyesuaian berdasarkan kondisi lingkungan baru. Pihak restoran Ayam Square melakukan beberapa modifikasi di beberapa hal yaitu dengan mengubah beberapa kebijakan, memodifikasi operasional, kerjasama, hingga meluruskan citra.

Pada fase pasca krisis restoran Ayam Square melanjutkan langkah-langkah manajemen krisis melalui program pengendalian yang sudah dijalankan pada fase sebelumnya yang biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Adapun program pengendalian yang dilakukan oleh restoran Ayam Square adalah tetap menerapkan protokol kesehatan, menjalin kerjasama yang baik kepada Selebgram yang membantu mempromosikan restoran Ayam Square, serta tetap memberikan

konten-konten menarik sebagai bentuk komunikasi kepada publik melalui media sosial restoran Ayam Square. Program inilah yang diterapkan oleh restoran Ayam Square sebagai program pengendalian untuk menghindari munculnya krisis yang sama yang dihadapi restoran Ayam Square.

SARAN

a. Secara Praktis

Perlu adanya SOP terkait dengan penanggulangan krisis baik itu krisis yang diakibatkan oleh ulah manusia seperti kebakaran, demo karyawan atau bencana alam. Sehingga nantinya restoran Ayam Square dapat segera mengambil langkah apa yang akan dilakukan agar tidak mengalami krisis.

b. Secara Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi atau referensi bagi setiap orang yang tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan komunikasi krisis. Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang sejenis ataupun pengembangannya.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- Darmadi, Hamid. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Dan Sosial*. Alfabeta. Bandung
- Kriyantono, Rachmat. 2012. *Public Relations & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif*. Kencana. Jakarta.
- Ruslan, Rosady. 1999. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi (Konsep dan Aplikasi)*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- _____. 2017. *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi: Konsep dan Aplikasi*. Rajawali Pers. Depok
- Satori & Komariah. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta Publishing. Bandung
- _____. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Supardi. 2006. *Metodologi Penelitian*. Yayasan Cerdas Press. Mataram
- Suparmo, Ludwig. 2018. *Manajemen Krisis, Isu, Dan Risiko Dalam Komunikasi*. Campustaka. Jakarta
- Swarjana, I Ketut. 2012. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. CV ANDI OFFSET. Yogyakarta
- Yusuf, Muri. 2014. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan*. Kencana. Jakarta