

STRATEGI MANAJEMEN DAN KOMUNIKASI KRISIS GRAND Q HOTEL GORONTALO TERHADAP KEBIJAKAN EFISIENSI ANGGARAN

Aghna Wafiyatussa'adah Van Gobel¹, Novia Fitriana Tuela², Ricky Sarada Ibrahim³, Noval Sufriyanto Talani⁴, & Citra F.I.L Dano Putri⁵

^{1,2,4,5}Jurusan Ilmu Komunikasi, Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia

³Grand Q Hotel Gorontalo, Gorontalo, Indonesia

E-mail korespondensi: aghnavangobel@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji strategi manajemen dan komunikasi krisis yang diterapkan oleh Grand Q Hotel Gorontalo dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran yang diberlakukan oleh pemerintah melalui Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025. Kebijakan ini mengarah pada pengurangan belanja non-prioritas yang berdampak signifikan pada sektor perhotelan, termasuk penurunan permintaan dari kegiatan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*) dan belanja pemerintah. Dalam konteks ini, komunikasi krisis menjadi sangat penting untuk mengelola persepsi publik dan menjaga stabilitas operasional hotel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang melibatkan wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Grand Q Hotel Gorontalo berhasil menerapkan strategi efisiensi anggaran yang adaptif, termasuk penyesuaian harga, penerapan kebijakan *Unpaid Leave* (UL), dan inovasi dalam program pemasaran. Komunikasi yang transparan dan empatik kepada karyawan dan pemangku kepentingan lainnya berperan penting dalam menjaga kepercayaan dan stabilitas internal. Temuan ini memberikan wawasan tentang pentingnya manajemen krisis dan komunikasi yang efektif dalam industri perhotelan, serta rekomendasi praktis bagi manajemen hotel dalam menghadapi tantangan serupa di masa depan.

Kata Kunci: Efisiensi Anggaran, Industri Perhotelan, Komunikasi Krisis, Manajemen Krisis, *Situational Crisis Communication Theory*

PENDAHULUAN

Industri perhotelan di Indonesia merupakan sektor yang sangat bergantung pada permintaan domestik, terutama dari belanja pemerintah dan kegiatan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*). Namun, sejak diterapkannya kebijakan pemerintah pusat dan daerah melalui Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025 mengenai penghematan anggaran pada November 2024, sektor perhotelan, termasuk Grand Q Hotel Gorontalo, mengalami tekanan yang signifikan. Kebijakan ini mengarah pada pengurangan belanja non-prioritas, yang mencakup pembatasan kegiatan seremonial, perjalanan dinas, dan penyewaan fasilitas—semua hal yang selama ini menjadi sumber pendapatan utama bagi hotel. Akibatnya, kebijakan ini dapat menimbulkan ketidakpastian dan kekhawatiran di kalangan karyawan serta pelanggan, sehingga komunikasi krisis menjadi sangat penting untuk mengelola persepsi publik dan menjaga stabilitas operasional hotel.

Fenomena yang dihadapi oleh Grand Q Hotel Gorontalo mencerminkan tantangan komunikasi krisis yang sering terjadi dalam organisasi ketika menghadapi perubahan yang berdampak besar. Komunikasi krisis berfungsi sebagai alat strategis untuk mengelola informasi dan mempertahankan kepercayaan para pemangku kepentingan, sehingga

dampak negatif dari krisis dapat diminimalisir. Dalam konteks organisasi, komunikasi yang efektif selama krisis dapat mempengaruhi reputasi dan keberlangsungan bisnis, terutama ketika krisis tersebut berkaitan dengan aspek keuangan dan sumber daya manusia. Menurut (W. Timothy Coombs, 2007), komunikasi krisis yang tepat dapat membantu organisasi menjaga kepercayaan publik dan mengurangi kerusakan reputasi selama masa krisis.

Lebih luas lagi, komunikasi krisis merupakan bagian integral dari komunikasi organisasi yang berfokus pada bagaimana organisasi merespons dan mengelola situasi yang mengancam keberlangsungan dan citra mereka. Teori komunikasi krisis, seperti *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), memberikan kerangka untuk memahami berbagai strategi komunikasi yang dapat diterapkan sesuai dengan jenis dan tingkat tanggung jawab krisis yang dihadapi. Dengan mengelola pesan secara strategis dan mempertimbangkan hubungan serta riwayat krisis dengan pemangku kepentingan, organisasi dapat mengurangi emosi negatif dan meningkatkan niat perilaku positif terhadap organisasi (W. Timothy Coombs, 2007).

Kebijakan efisiensi anggaran merupakan isu krusial yang berdampak luas, baik di sektor publik maupun swasta. Penelitian Dewi Yuliati (2025) tentang BAPPEDA Provinsi NTB menunjukkan bahwa efisiensi anggaran di sektor publik mengakibatkan keterbatasan SDM, penurunan koordinasi, terhambatnya program pembangunan dan pengembangan sistem informasi, serta menurunnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Untuk mengatasinya, BAPPEDA NTB menerapkan strategi seperti digitalisasi, kolaborasi eksternal, prioritas program, *work flexibility*, evaluasi berkala, peningkatan koordinasi pusat-daerah, dan partisipasi publik. Hal ini selaras dengan penelitian mengenai dampak efisiensi anggaran terhadap operasional Grand Q Hotel Gorontalo. Meskipun konteksnya berbeda—pelayanan publik dan operasional bisnis—keduanya sama-sama mengeksplorasi respons organisasi terhadap pembatasan anggaran.

Adapun penelitian oleh R. P., & Andryani, K. (2023) mengkaji mengenai krisis juga namun dalam jenis krisis yang berbeda yakni mengenai strategi manajemen krisis hotel di Yogyakarta pada masa pandemi COVID-19 melalui Instagram. Penelitian tersebut menunjukkan bagaimana hotel bintang lima menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) dengan strategi justification, compensation, victimage, dan reminder untuk membangun kembali kepercayaan konsumen melalui promosi budaya dan asuransi kesehatan di media sosial. Sejalan dengan penelitian ini yang sama-sama berfokus pada manajemen krisis di industri perhotelan, meskipun dengan jenis krisis yang berbeda. Kedua penelitian ini menggunakan kerangka teori komunikasi krisis dan menyoroti pentingnya komunikasi yang efektif untuk menjaga reputasi dan kepercayaan pemangku kepentingan. Perbandingan antara kedua penelitian ini dapat memperkaya pemahaman mengenai adaptasi strategi krisis berdasarkan sifat tantangan yang dihadapi hotel.

Penelitian Ardhina Zaiza (2020) juga mengangkat tentang komunikasi krisis PT A dalam kasus dugaan pengambilan air tanah ilegal yang menunjukkan bahwa adaptasi strategi komunikasi (pembenaran dan *ingratiation*) sangat krusial untuk melindungi reputasi, meskipun ada kegagalan deteksi sinyal pra-krisis. Studi ini relevan dengan penelitian ini karena keduanya menekankan pentingnya identifikasi krisis, pengembangan strategi respons yang tepat, pemilihan juru bicara efektif, pembangunan hubungan dengan pemangku kepentingan, dan memiliki kerangka teori yang sama.

Dengan beberapa temuan penelitian terdahulu, dapat ditarik kesimpulan bahwa krisis bisa saja terjadi pada berbagai sektor atau organisasi dan memerlukan strategi

penanganan krisis yang sesuai. Untuk meneliti khususnya pada Grand Q Hotel Gorontalo, diperlukan konsep dan teori yang relevan juga dengan masalah yang ada.

INDUSTRI PERHOTELAN

Industri perhotelan mencakup beragam layanan seperti penginapan, makanan dan minuman, perjalanan, pariwisata, hiburan, serta rekreasi, dan memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas ekonomi dan sosial, mulai dari perjalanan bisnis hingga penyelenggaraan acara besar seperti konferensi dan pameran. Hotel tidak hanya berfungsi sebagai tempat menginap, tetapi juga sebagai pusat kegiatan yang melibatkan sektor swasta dan pemerintah, sehingga permintaan layanan hotel sangat dipengaruhi oleh dinamika pasar, termasuk aktivitas MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*) dan kebutuhan instansi pemerintah yang sering menjadi sumber pendapatan utama di berbagai wilayah.

Survei nasional oleh PHRI dan Horwath HTL menunjukkan bahwa permintaan kamar dari pemerintah menyumbang sekitar 5–7% dari total bisnis hotel, sementara permintaan dari sektor MICE berkisar antara 6–21% tergantung pada klasifikasi dan lokasi hotel. Ketergantungan terbesar terdapat pada hotel bintang 3, 4, dan 5 serta destinasi domestik utama yang menjadi pusat kegiatan pemerintahan dan bisnis.

Selain itu, industri perhotelan memberikan kontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui berbagai sumber pendapatan dari penginapan, penyelenggaraan acara, dan layanan pendukung lainnya. Hotel berperan sebagai pusat kegiatan ekonomi yang melibatkan sektor pariwisata, bisnis, dan pemerintahan, yang mendorong peningkatan kunjungan wisatawan dan pelaku bisnis sehingga meningkatkan penerimaan daerah dari pajak hotel, retribusi, dan sektor jasa terkait. Contohnya, hotel di destinasi utama domestik yang menjadi pusat kegiatan pemerintahan dan bisnis berkontribusi penting dalam menopang PAD daerah melalui pajak dan penciptaan lapangan kerja yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi lokal.

Perkembangan industri perhotelan secara langsung maupun tidak langsung mendorong peningkatan PAD, khususnya dari pajak hotel, sehingga sektor ini menjadi salah satu pilar utama dalam pembangunan ekonomi daerah melalui kontribusinya terhadap PAD yang berasal dari aktivitas bisnis hotel dan pariwisata secara keseluruhan (Farikh Zulhuda, 2017)

GRAND Q HOTEL GORONTALO

Grand Q Hotel Gorontalo adalah hotel berbintang 4 yang dimiliki dan dikelola oleh PT. Gorontalo Wisata Mandiri, sebuah badan usaha milik daerah Gorontalo. Hotel ini memiliki 127 kamar yang terdiri dari tipe *deluxe*, *executive deluxe*, *junior suite*, *executive suite*, *R/W president suite*, serta dilengkapi dengan berbagai fasilitas seperti restoran, lounge, kolam renang, dan ruang rapat yang bervariasi. Selain itu, Grand Q Hotel juga menyediakan stan UMKM yang menawarkan oleh-oleh khas Gorontalo. Sebagai hotel berbintang pertama di Gorontalo, Grand Q Hotel telah beroperasi selama 20 tahun dan memiliki peran penting dalam sejarah pembentukan provinsi Gorontalo.

Lebih dari sekadar tempat menginap, Grand Q Hotel Gorontalo juga berperan aktif dalam pengembangan ekonomi lokal. Dengan lokasi yang strategis di pusat kota, hotel ini

tidak hanya menarik pengunjung untuk menginap dan mengadakan berbagai kegiatan, tetapi juga mendukung pelaku UMKM setempat. Hal ini terlihat dari penyediaan stan oleh-oleh khas Gorontalo dan pengadaan kebutuhan hotel dari produk lokal. Pada tahun 2024, kontribusi Grand Q Hotel terhadap perekonomian daerah mencapai Rp13 miliar, yang digunakan untuk membeli bahan-bahan seperti beras, ikan, daging, dan sayur-mayur dari para pelaku usaha lokal. Dengan demikian, hotel ini berperan aktif dalam memperkuat perekonomian daerah secara langsung (Lukman, 2025).

EFISIENSI ANGGARAN

Efisiensi anggaran pada APBN tahun 2025 telah ditetapkan sebesar Rp 306,69 triliun melalui Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025. Efisiensi ini ditujukan untuk menghemat belanja Kementerian atau lembaga dan transfer ke daerah. Total efisiensi anggaran ini terdiri dari pemangkasan belanja Kementerian atau lembaga sebesar Rp 256,1 triliun dan transfer ke daerah sebesar Rp 50,59 triliun.

Dalam sektor perhotelan, segmen MICE memainkan peran penting karena mencakup penyelenggaraan berbagai pertemuan besar yang berorientasi pada kegiatan bisnis, sekaligus menjadi pendorong utama pengembangan destinasi pariwisata dan sumber pendapatan bagi masyarakat sekitar..

Sejak diberlakukannya kebijakan efisiensi ini, terjadi perubahan signifikan pada pasar perhotelan. Berdasarkan Survei Sentimen Pasar oleh (Horwath HTL, 2025), optimisme pelaku industri yang sempat menguat di akhir 2024 berubah menjadi pesimisme di awal 2025, dengan 83% responden merasa tidak berada pada posisi yang menguntungkan untuk memulai tahun fiskal yang baru.

Dampak paling nyata dirasakan pada penurunan permintaan fasilitas MICE, berkurangnya permintaan di hari kerja, kesulitan menaikkan harga kamar, hingga penundaan investasi dan pengurangan tenaga kerja. Dilansir dari Survei Sentimen Pasar oleh Horwath HTL, sebanyak lebih dari 50% hotel melaporkan penurunan pendapatan di atas 10% sejak November 2024, dan pada Januari 2025, lebih dari 30% mengalami penurunan pendapatan di atas 40% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya.

Kondisi ini memperlihatkan adanya kerentanan struktural di industri perhotelan Indonesia terhadap kebijakan fiskal pemerintah, terutama karena pasar sangat sensitif terhadap perubahan permintaan domestik. Mayoritas pelaku industri memperkirakan dampak efisiensi anggaran ini akan berlangsung minimal enam bulan, bahkan bisa lebih lama jika tidak ada penyesuaian kebijakan. Risiko jangka panjang yang dikhawatirkan meliputi potensi pemutusan hubungan kerja massal, gagal bayar pinjaman, hingga kemungkinan penutupan hotel. Selain itu, efek berantai diprediksi akan berdampak pada sektor pemasok, transportasi, keuangan, dan menurunkan penerimaan pajak daerah.

MANAJEMEN KRISIS

Manajemen krisis merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk merespons dan menangani peristiwa atau situasi yang berpotensi mengancam reputasi dan kelangsungan operasional perusahaan. Manajemen krisis meliputi serangkaian proses yang dirancang untuk mengidentifikasi risiko, merencanakan respons, dan memulihkan organisasi dari dampak krisis (Mitroff, 2001 dalam (Marlinda Irwanti, 2023) Tahapan manajemen krisis meliputi pra-krisis, saat krisis, dan pasca-krisis. Pada fase pra-

krisis, hotel perlu mempersiapkan tim krisis dan menyusun rencana komunikasi untuk menghadapi kemungkinan penurunan pendapatan dan dampaknya terhadap SDM.

Dalam manajemen krisis terdapat bagian yang lebih berfokus pada proses pertukaran informasi selama krisis, yaitu komunikasi krisis. Komunikasi krisis adalah proses strategis yang digunakan organisasi untuk menyampaikan informasi secara efektif kepada pemangku kepentingan selama situasi krisis yang dapat berdampak negatif terhadap reputasi dan operasional organisasi (Coombs, 2012 dalam (Zaiza, 2021).

Dalam konteks penerapan strategi efisiensi anggaran di hotel, komunikasi krisis menjadi sangat penting untuk mengelola persepsi karyawan dan publik agar tetap mendapatkan kepercayaan dan dukungan selama masa sulit.

Selain itu, Fearn-Banks (2016) juga menegaskan bahwa penyampaian pesan secara cepat, jujur, dan konsisten melalui saluran komunikasi yang tepat sangat penting agar informasi krisis dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh seluruh pemangku kepentingan. Dalam praktiknya, manajemen hotel harus melakukan briefing langsung dan pertemuan berkala untuk memastikan karyawan mendapat informasi yang akurat dan merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Pada saat krisis, langkah-langkah seperti penerapan UL dan seleksi karyawan harus dijalankan secara cepat dan tepat, didukung oleh komunikasi yang informatif dan bersifat mendukung untuk meminimalkan ketidakpastian dan kecemasan di antara staf. Fase pasca-krisis fokus pada evaluasi penanganan krisis dan pembelajaran untuk meningkatkan kesiapsiagaan masa depan (Christine M. Pearson & Judith A. Clair, 1998). Efektivitas manajemen krisis sangat bergantung pada kesiapan organisasi dan koordinasi antar departemen, serta peran komunikasi krisis dalam menjaga kepercayaan karyawan dan stabilitas organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, penerapan strategi efisiensi anggaran dalam manajemen hotel tidak hanya menyangkut aspek finansial, tetapi juga menuntut pendekatan komunikasi krisis dan manajemen krisis yang matang untuk tetap menjaga hubungan internal dan memastikan kelangsungan operasional hotel.

SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY (SCCT)

Salah satu teori yang relevan dalam komunikasi krisis adalah *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikemukakan oleh Coombs pada tahun 2007 untuk memahami bagaimana organisasi harus merespons krisis berdasarkan atribusi tanggung jawab yang diberikan publik terhadap organisasi tersebut.

SCCT menekankan pentingnya memilih strategi komunikasi yang sesuai dengan jenis dan tingkat tanggung jawab organisasi terhadap krisis yang terjadi. Dalam situasi di mana hotel harus menerapkan kebijakan *Unpaid Leave* (UL) atau pengurangan karyawan akibat penurunan pendapatan, manajemen perlu menyesuaikan pesan dan media komunikasi untuk menangani perasaan ketidakpastian dan kekhawatiran karyawan.

Strategi komunikasi yang efektif menurut SCCT, seperti memberikan penjelasan secara terbuka, jujur, dan penuh empati, serta mengedepankan transparansi informasi, berperan penting dalam meminimalisasi dampak negatif krisis terhadap reputasi organisasi dan menjaga hubungan harmonis dengan karyawan.

SCCT mengelompokkan krisis ke dalam tiga kategori utama berdasarkan tingkat tanggung jawab organisasi yang dirasakan publik:

- *Victim cluster* (klaster korban): organisasi dipandang sebagai pihak yang terkena dampak, sehingga tanggung jawabnya sangat rendah, contohnya bencana alam atau rumor.

- *Accidental cluster* (klaster kecelakaan): krisis terjadi tanpa unsur kesengajaan, seperti kegagalan teknis.

- *Preventable cluster* (klaster yang dapat diegah): krisis timbul akibat kesalahan organisasi atau kelalaian manusia, sehingga tanggung jawab organisasi sangat tinggi.

Berdasarkan kategori tersebut, SCCT merekomendasikan strategi komunikasi krisis yang dapat diterapkan, yaitu:

- *Denial*: menolak atau menyangkal keterlibatan dan tanggung jawab, termasuk menyerang pihak penuduh atau mengalihkan kesalahan.

- *Diminish*: berupaya mengurangi tanggung jawab atau dampak krisis dengan memberikan penjelasan atau justifikasi.

- *Rebuild*: memperbaiki reputasi dengan cara meminta maaf atau memberikan kompensasi.

- *Bolstering*: memperkuat citra organisasi dengan mengingatkan publik pada prestasi organisasi atau menunjukkan bahwa organisasi juga menjadi korban.

Dengan demikian, SCCT menjadi acuan ilmiah yang menyeluruh bagi praktisi komunikasi dan manajemen krisis dalam menyusun respons yang tepat dan strategis sesuai dengan jenis dan konteks krisis yang dihadapi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi manajemen dan komunikasi krisis yang diterapkan oleh Grand Q Hotel Gorontalo dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran, serta bagaimana mereka menjaga hubungan internal di tengah situasi yang menantang ini. Studi ini penting untuk memberikan wawasan tentang penerapan strategi komunikasi krisis yang efektif dalam konteks industri perhotelan yang sedang mengalami tekanan ekonomi akibat kebijakan pemerintah.

Fenomena ini memang menunjukkan adanya kerentanan struktural dalam industri perhotelan Indonesia terhadap kebijakan fiskal pemerintah, terutama dalam konteks pasar yang sangat sensitif terhadap perubahan permintaan domestik. Oleh karena itu, penelitian kualitatif diperlukan untuk menggali secara mendalam pengalaman, strategi adaptasi, serta persepsi pelaku industri hotel dalam menghadapi dampak kebijakan penghematan anggaran pemerintah, baik dari sisi operasional, keuangan, maupun dampak sosial-ekonomi yang lebih luas. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu komunikasi krisis dan memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen hotel serta organisasi sejenis dalam mengelola krisis yang berkaitan dengan efisiensi anggaran.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam proses komunikasi krisis yang terjadi di Grand Q Hotel Gorontalo dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran. Penelitian dilakukan di Grand Q Hotel Gorontalo dengan kurun waktu dua bulan. Proses pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan tiga metode sebagai berikut:

1. Observasi

Metode observasi merupakan proses pengumpulan informasi melalui pengamatan terhadap fenomena, perilaku, atau situasi yang diteliti. Observasi dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai konteks dan interaksi sosial yang tidak selalu dapat diungkapkan melalui wawancara atau dokumen.

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode yang umum digunakan pada penelitian kualitatif. Adapun informan pada penelitian ini adalah pihak manajemen yang memiliki wewenang dan bertanggung jawab langsung terhadap operasional hotel. Berikut adalah daftar informan dari penelitian ini:

No.	Nama	Jabatan
1.	Ricky Sarada Ibrahim	Executive Asst. Manager F&B
2.	Gadisha Putri S. Sabubu	Asst. Marketing Manager
3.	Setiawan Dunggio	Graphic Designer/IT

3. Studi Dokumentasi

Metode ini adalah cara pengumpulan data yang mencakup analisis dokumen-dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian. Metode ini biasanya diterapkan dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dan kontekstual.

Adapun analisis data dilakukan secara deskriptif untuk menggambarkan strategi dan praktik komunikasi krisis yang diterapkan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran komprehensif mengenai bagaimana komunikasi krisis dijalankan dalam konteks nyata dan spesifik, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang upaya hotel dalam mengelola krisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada awal tahun 2025 pemerintah telah meluncurkan kebijakan berupa efisiensi anggaran belanja kementerian dan lembaga sebesar Rp256,1 triliun serta pemangkasan transfer anggaran ke daerah senilai Rp50,59 Triliun sesuai Surat Menteri Keuangan Nomor S-37/MK.02/2025. Dalam industri perhotelan, kebijakan ini tentunya memberikan dampak yang signifikan terhadap operasional hotel. Penyusunan strategi efisiensi anggaran biasanya dilakukan jauh sebelum tahun anggaran berjalan. Namun, ketidaksiapan dalam menghadapi perubahan mendadak dari kebijakan pemerintah menuntut manajemen hotel untuk cepat beradaptasi dengan melakukan identifikasi dampak secara cermat dan menerapkan langkah efisiensi secara bertahap dan tepat sasaran. Penelitian ini membahas identifikasi kebutuhan manajemen hotel dalam menerapkan strategi efisiensi anggaran yang dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan.

Food & Beverage

Pada bidang F&B terdapat beberapa pendekatan yang berhasil diidentifikasi, pertama *Cost of Goods Sold* (COGS) yang mencakup biaya penyediaan makanan dan minuman menjadi indikator penting. Kenaikan biaya COGS, yang biasanya memiliki standar sekitar 35% untuk makanan dan 21% untuk minuman, menjadi sinyal perlunya efisiensi, terutama yang berkaitan dengan penurunan daya beli masyarakat.

Pendekatan kedua adalah evaluasi pendapatan sektor F&B yang dilakukan dengan membandingkan pendapatan dari bulan ke bulan. Penurunan pendapatan yang signifikan, contohnya dari 500 juta ke 300 juta dalam satu bulan, menunjukkan adanya kebutuhan untuk menerapkan efisiensi anggaran. Fenomena ini erat kaitannya dengan menurunnya daya beli masyarakat akibat perputaran uang yang tidak stabil.

Ketiga, analisis terhadap brand market kompetitor juga digunakan untuk mengukur performa pasar. Melalui perbandingan ini, manajemen dapat menentukan apakah tren penurunan pendapatan yang dialami merupakan fenomena umum di pasar atau terjadi spesifik pada hotel tersebut. Hal ini membantu dalam merumuskan strategi yang lebih tepat sasaran.

Strategi pengelolaan F&B selama masa efisiensi berfokus pada upaya menarik kembali minat masyarakat, khususnya penduduk lokal, dengan merancang program-program inovatif. Penyesuaian harga menjadi salah satu langkah strategis yang diambil, dengan penurunan harga dari tingkat normal untuk meningkatkan daya tarik konsumen. Contohnya, pengenalan paket makan siang dengan konsep buffet yang memungkinkan konsumen mendapatkan makanan dengan cepat dan leluasa, serta program sarapan dengan tarif khusus pada momen-momen tertentu, seperti hari bebas kendaraan.

Lebih lanjut, strategi tidak hanya berfokus pada penurunan harga menu *ala carte*, tetapi juga mengupayakan berbagai cara untuk meningkatkan volume pengunjung. Fokus utama adalah mengundang lebih banyak konsumen agar mengenal dan mengkonsumsi berbagai produk dan layanan F&B yang ditawarkan, sehingga menjaga eksistensi hotel di pasar yang kompetitif.

Human Resource

Dari segi Sumber Daya Manusia (SDM), penerapan strategi efisiensi anggaran berdampak signifikan terhadap manajemen krisis di hotel. Penurunan pendapatan yang drastis mengakibatkan berkurangnya kemampuan hotel untuk membayar gaji karyawan. Dalam situasi ini, manajemen terpaksa menerapkan kebijakan *Unpaid Leave* (UL) untuk mengurangi beban biaya operasional tanpa harus melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Kebijakan UL dipilih sebagai langkah kemanusiaan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk kembali bekerja ketika kondisi keuangan membaik. Namun, manajemen juga harus mempertimbangkan kemungkinan merumahkan karyawan atau melakukan pengurangan karyawan berdasarkan seleksi performa di masa mendatang. Keputusan ini diambil dengan mempertimbangkan kinerja, kontribusi, dan kemampuan adaptasi karyawan.

Manajemen memilih UL dibandingkan PHK karena mempertimbangkan aspek kemanusiaan dan kemampuan *cash flow* perusahaan. Jika *cash flow* masih memungkinkan, kebijakan UL menjadi pilihan yang lebih baik untuk menjaga stabilitas tim dan mempersiapkan pemulihan di masa depan.

Sales & Marketing

Dalam menghadapi tantangan penurunan pendapatan dan tekanan efisiensi anggaran, departemen *Sales & Marketing* hotel mengambil langkah strategis yang terintegrasi untuk menjaga keberlangsungan bisnis sekaligus meningkatkan pendapatan. Salah satu langkah efisiensi yang dilakukan adalah mengganti penggunaan kertas foto pada

flyer promosi menjadi kertas biasa yang lebih ekonomis. Perubahan ini secara signifikan menekan biaya cetak tanpa mengurangi efektivitas komunikasi pemasaran. Dengan biaya cetak yang lebih rendah, hotel dapat mencetak dan mendistribusikan flyer dalam jumlah lebih banyak dan lebih sering, sehingga jangkauan promosi menjadi lebih luas dan responsif terhadap perubahan pasar.

Penghematan dari penggunaan kertas flyer biasa ini memungkinkan alokasi dana promosi dialihkan ke saluran pemasaran lain yang lebih efektif, terutama digital marketing. Dengan demikian, hotel dapat memperkuat kehadiran online melalui konten kreatif, kampanye media sosial, dan kolaborasi dengan influencer, yang secara keseluruhan meningkatkan engagement dan awareness pelanggan.

Selain efisiensi media promosi, hotel juga mengembangkan berbagai program pemasaran baru yang disesuaikan dengan kondisi pasar saat ini. Program-program ini dirancang untuk menarik segmen pasar lokal dan leisure yang menjadi fokus utama selama masa efisiensi, sekaligus mendorong peningkatan konsumsi layanan F&B dan okupansi kamar. Melalui program-program tersebut, hotel mampu memperluas basis pelanggan, meningkatkan frekuensi kunjungan, serta memperkuat loyalitas pelanggan dengan pendekatan yang lebih personal dan relevan.

Flyer yang dicetak dengan kertas biasa menjadi media utama untuk menyampaikan informasi tentang program-program baru ini secara langsung kepada target pasar lokal dan komunitas. Fleksibilitas dalam pencetakan flyer memungkinkan hotel untuk lebih cepat menyesuaikan materi promosi sesuai dengan kebutuhan dan tren pasar. Dengan dukungan promosi offline yang efektif dan digital marketing yang intensif, hotel mampu menjaga keseimbangan strategi pemasaran yang menjangkau audiens luas dengan biaya yang efisien.

Secara keseluruhan, integrasi antara efisiensi biaya cetak flyer dan penguatan program marketing baru ini memberikan dampak positif yang signifikan. Hotel mampu meningkatkan volume penjualan kamar dan konsumsi F&B, menjaga *cash flow* tetap sehat, serta mempertahankan posisi kompetitif di pasar yang dinamis dan menantang. Strategi ini memastikan hotel tetap adaptif dan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan perilaku konsumen dan tekanan ekonomi yang terus berlangsung.

Media Komunikasi

Komunikasi kebijakan efisiensi dilakukan secara langsung melalui meeting dan briefing oleh manajemen kepada kepala departemen, yang selanjutnya menyampaikan informasi tersebut kepada staf masing-masing. Respon karyawan terhadap kebijakan efisiensi bervariasi, namun mayoritas memahami bahwa langkah ini diperlukan untuk menjaga keberlangsungan operasional hotel.

Dampak Operasional

Secara operasional, efisiensi yang diterapkan tidak memberikan dampak signifikan pada layanan, khususnya saat tingkat hunian rendah. Karyawan dalam status *Unpaid Leave* dapat dipanggil kembali saat diperlukan, sehingga kualitas layanan tetap terjaga dengan optimalisasi jumlah staf yang bekerja sesuai kebutuhan aktual.

PEMBAHASAN

Kebijakan efisiensi anggaran yang diumumkan pemerintah pada awal tahun 2025, berupa pengurangan anggaran kementerian dan pemangkasan transfer ke daerah, merupakan krisis eksternal yang berdampak signifikan pada industri perhotelan, termasuk Grand Q Hotel Gorontalo. Dalam konteks SCCT, krisis ini termasuk dalam kategori “*victim crisis*” di mana organisasi bukan penyebab langsung krisis, namun tetap harus menghadapi konsekuensi negatif yang muncul (Coombs & Holladay, 2002 dalam Rifgic et al., 2019). Oleh karena itu, respons yang paling tepat adalah mengadopsi strategi komunikasi yang bersifat pembelaan dan penyesuaian internal untuk menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dan meminimalkan kerusakan reputasi.

Pada bidang *Food & Beverage* (F&B), manajemen hotel telah melakukan identifikasi dampak dengan cermat, terutama melalui pengawasan *Cost of Goods Sold* (COGS) dan evaluasi pendapatan bulanan yang menunjukkan penurunan signifikan. Langkah efisiensi yang diterapkan, seperti penyesuaian harga dan inovasi program promosi untuk menarik konsumen lokal, merupakan contoh respons adaptif yang sesuai dengan rekomendasi SCCT untuk mengurangi ancaman reputasi melalui tindakan korektif dan preventif (W. Timothy Coombs, 2007). Pendekatan ini juga membantu hotel menjaga eksistensi dan daya tarik pasar di tengah tekanan ekonomi yang memburuk.

Dari sisi sumber daya manusia, penerapan kebijakan *Unpaid Leave* (UL) menjadi strategi krisis yang humanis dan strategis. SCCT menekankan pentingnya menunjukkan empati dan tanggung jawab sosial dalam komunikasi krisis, sehingga kebijakan UL yang dipilih sebagai alternatif pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah langkah yang tepat untuk mempertahankan moral karyawan dan menjaga stabilitas tim. Keputusan ini memperlihatkan bahwa manajemen tidak hanya fokus pada efisiensi biaya, tetapi juga mempertimbangkan aspek kemanusiaan, yang sangat penting dalam membangun kepercayaan internal selama krisis.

Dalam ranah *Sales & Marketing*, penggantian penggunaan kertas foto menjadi kertas biasa pada flyer promosi merupakan langkah efisiensi anggaran yang konkret dan berdampak luas. Menurut penelitian, pengelolaan anggaran promosi yang efektif dan efisien sangat penting dalam menghadapi krisis agar organisasi dapat tetap berkomunikasi dengan pelanggan tanpa membebani keuangan. Penghematan biaya cetak flyer ini memungkinkan alokasi dana yang lebih besar untuk digital marketing, pengembangan program pemasaran baru, dan penguatan hubungan dengan segmen pasar lokal dan *leisure*. Fleksibilitas dalam pencetakan flyer juga memungkinkan hotel untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan promosi, yang merupakan bentuk adaptasi komunikasi krisis yang disarankan oleh SCCT.

Komunikasi internal yang dilakukan secara langsung dan berjenjang dari manajemen ke kepala departemen dan staf juga menunjukkan penerapan prinsip komunikasi krisis yang efektif. SCCT menekankan bahwa komunikasi internal yang jelas, konsisten, dan transparan sangat penting untuk menjaga moral dan stabilitas organisasi selama krisis. Respon positif mayoritas karyawan terhadap kebijakan efisiensi menandakan keberhasilan komunikasi ini dalam mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kesiapan tim menghadapi tantangan.

Secara operasional, penyesuaian jumlah staf melalui *Unpaid Leave* yang disesuaikan dengan tingkat hunian memastikan kualitas layanan tetap terjaga. Hal ini menunjukkan respons adaptif yang menyeimbangkan kebutuhan efisiensi dengan kepuasan pelanggan, sesuai dengan prinsip SCCT yang mendorong organisasi untuk mempertahankan reputasi

melalui pelayanan yang konsisten meskipun dalam kondisi krisis (Ayu & Angendari, 2021). Secara keseluruhan, strategi manajemen dan komunikasi krisis Grand Q Hotel Gorontalo terhadap kebijakan efisiensi anggaran mencerminkan penerapan teori SCCT secara efektif. Hotel mampu mengidentifikasi dan mengelola dampak krisis dengan langkah-langkah efisiensi yang tepat sasaran, sambil menjaga komunikasi yang empatik dan transparan kepada seluruh pemangku kepentingan. Pendekatan ini tidak hanya membantu meminimalkan kerusakan reputasi, tetapi juga mempersiapkan hotel untuk pemulihan dan keberlanjutan bisnis di masa depan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa respons krisis yang tepat dan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan publik dan memperkuat posisi organisasi selama dan setelah krisis (W. Timothy Coombs, 2007).

KESIMPULAN

Grand Q Hotel Gorontalo berhasil menerapkan strategi manajemen krisis yang adaptif dan komunikatif dalam menghadapi dampak kebijakan efisiensi anggaran pemerintah. Dengan mengidentifikasi secara cermat dampak pada berbagai aspek operasional seperti *Food & Beverage*, *Human Resources*, dan *Sales & Marketing*, hotel mampu mengambil langkah efisiensi yang tepat sasaran, seperti penyesuaian harga, inovasi program promosi, penerapan *Unpaid Leave*, serta efisiensi media promosi dengan mengganti kertas foto menjadi kertas biasa pada flyer.

Komunikasi krisis yang dilakukan secara transparan, berjenjang, dan empatik kepada karyawan dan pemangku kepentingan lainnya sesuai dengan prinsip SCCT, mampu menjaga stabilitas internal dan memperkuat kepercayaan stakeholder. Penguatan program pemasaran baru yang fokus pada segmen lokal dan leisure, didukung oleh efisiensi anggaran promosi, memperlihatkan respons strategis yang efektif dalam mempertahankan pendapatan dan posisi kompetitif hotel.

Secara keseluruhan, penerapan teori SCCT dalam manajemen dan komunikasi krisis Grand Q Hotel Gorontalo menunjukkan bahwa respons yang tepat, adaptif, dan komunikatif sangat penting untuk meminimalkan dampak negatif krisis, menjaga reputasi, dan mempersiapkan pemulihan bisnis jangka panjang di tengah tekanan ekonomi dan perubahan pasar yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arindra, F. (2024). *THE SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY: STUDI LITERATUR*. Prosiding Seminar Nasional Hasil Riset dan Pengabdian, 2776-5105.
- Ayu, D., & Angendari, D. (2021). *Volume 4 Nomor 2 Agustus 2021: 247-260 Menelaah Pesan Pemerintah terkait Krisis Covid-19 di Media Sosial*.
- Christine M. Pearson, & Judith A. Clair. (1998). *Reframing Crisis Management. Psychology, Business, Political Science Academy of Management Review*, 23, 59–76.
- Farikh Zulhuda. (2017). *KONTRIBUSI PAJAK HOTEL TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH KOTA SEMARANG*. <http://www.fisip.undip.ac.id/Email>
- Horwath HTL. (2025). *20250314PHRI-HHTL_Survei Sentimen Pasar-Dampak Kebijakan Penghematan Anggaran Pemerintah*.
- Kahardja, I. W. (2022). *Strategi Komunikasi Mempertahankan Reputasi Organisasi dalam Manajemen Krisis dengan Menggunakan Teori Komunikasi Krisis Situasional*. Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia.

- Lukman. (2025, February 18). *Dampak Efisiensi Anggaran, Grand Q Hotel Gorontalo: Belum Ada PHK, Tapi Kerja Shif*. Mimoza TV. <https://mimoza.tv/dampak-efisiensi-anggaran-grand-q-hotel-gorontalo-belum-ada-phk-tapi-kerja-shif/>
- Lukman. (2025, February 18). *Grand Q Hotel Klaim Beri Kontribusi Rp13 Miliar untuk UMKM Gorontalo di 2024*. Mimoza TV. <https://mimoza.tv/grand-q-hotel-klaim-beri-kontribusi-rp13-miliar-untuk-umkm-gorontalo-di-2024/>
- Marlinda Irwanti. (2023). *MANAJEMEN KRISIS KOMUNIKASI (Tinjauan Teoritis dan Praktis)* (Elan Jaelani, Ed.). Manajemen krisis meliputi serangkaian proses yang dirancang untuk mengidentifikasi risiko, merencanakan respons, dan memulihkan organisasi dari dampak krisis (Mitroff, 2001). www.freepik.com
- Negoro, S. H. (2021). *Strategi Komunikasi Mempertahankan Reputasi Organisasi dalam Manajemen Krisis dengan Menggunakan Teori Komunikasi Krisis Situasional*. WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi, Volume 20, No. 2, 159-170.
- Rifgie, I., Rachmat, K., & Pia, W. M. (2019). CRISIS DOMINATION AND CRISIS RESPONSE STRATEGIES OF INDONESIAN STATE-OWNED COMPANIES IN ONLINE MEDIA DURING JANUARY 2007 – JULY 2018. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 90(6), 276–281. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-06.34>
- Sahabat Pegadaian. (2025, March 19). *Efisiensi Anggaran 2025, Apa Tujuan dan Pengaruhnya*. Sahabat Pegadaian. <https://sahabat.pegadaian.co.id/artikel/keuangan/efisiensi-anggaran-2025>
- W. Timothy Coombs. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.
- Yan Jin, P. B. (2020). *Advancing crisis communication effectiveness: Integrating public relations scholarship with practice*. New York. Routledge.
- Yasmin, A. D. (2019). *MANAJEMEN KRISIS HUMAS PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN DAN KOTA DI JAWA TIMUR (Studi Kasus Krisis Akibat OTT KPK Terhadap Bupati dan Walikota di Jawa Timur Tahun 2017-2018)*. Malang. Universitas Brawijaya.
- Zaiza, A. (2021). Analisis Efektivitas Komunikasi Krisis PT A: Studi Kasus Sangkaan Pengambilan Air Tanah Secara Ilegal. *COMMENTATE: Journal of Communication Management*, 1(1), 20. <https://doi.org/10.37535/103001120202>