

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBS UNSRAT)
**MANAJEMEN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN *FOOD AND BEVERAGE*
 DI ERA PANDEMI COVID 19**

Liana Dwi Septiningrum

Universitas Pamulang

ARTICLE INFO

Keywords:

Management, strategy, food and beverage, benefit, COVID19

Kata kunci:

Manajemen, strategi, Makanan dan Minuman, omset, COVID 19

Corresponding author:

Liana Dwi Septiningrum
dosen02046@unpam.ac.id

Abstract: *The purpose of this study was to determine the management strategy in the form of planning, implementation, coordination and evaluation in increasing benefit in food and beverage sector during the Covid 19 pandemic era. This research method is descriptive qualitative. The population is all businesses in the food and beverage sector in South Tangerang, and the sample used is purposive sampling, namely the PIRO restaurant. Data collection techniques with in-depth interviews with CEOs and Founders, Supervisors and Employees. The data analysis technique used source triangulation. The results of the research include planning by making a sales framework that prioritizes customer service, increasing product innovation, and improving marketing strategies. For implementation by serving food quickly without reducing quality, providing a comfortable place and space for consumers and innovating in adding new menus. In coordination, namely controlling and improving employee performance to maintain SOP, and controlling the quality of taste in the menu. Evaluation in this case by giving regular questionnaires to consumers on service and menu quality, giving rewards and punishments to employees.*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen strategi berupa perencanaan, pelaksanaan, pengkoordinasi dan evaluasi dalam meningkatkan penjualan di bidang *food and beverage* pada era pandemic COVID19. Metode penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Dengan populasi adalah seluruh usaha bidang *food and beverage* dalam tangerang selatan, dan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu restaurant PIRO. Teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam CEO dan Founder, Supervisor dan Tenaga Karyawan. Teknik analisis data menggunakan triangulasi sumber. Hasil dari penelitian meliputi, *perencanaan* dengan membuat kerangka penjualan mengutamakan pelayanan konsumen, peningkatan inovasi produk, dan meningkatkan strategi pemasaran. Untuk *pelaksanaan* dengan menyajikan makanan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas, memberikan tempat dan ruangan yang nyaman untuk konsumen dan berinovasi pada penambahan menu baru. Dalam *pengkoordinasian* yaitu mengontrol dan meningkatkan kinerja karyawan untuk tetap memegang SOP, dan mengontrol kualitas rasa dalam menu. *Evaluasi* dalam hal ini dengan memberikan kuesioner rutin pada konsumen dalam layanan dan kualitas menu, memberikan *reward and punishment* pada karyawan.

PENDAHULUAN

Awal tahun 2020, masyarakat digemparkan dengan kemunculan virus corona yang berasal dari Wuhan. Virus ini kemudian mulai menyebar ke berbagai negara, termasuk Indonesia. Presiden Joko Widodo dalam Ihsanuddin (2020) menyampaikan kasus pertama ditemukan dua orang positif virus SARS Cov-2 atau COVID-19 pada tanggal 2 Maret 2020 di Depok. Kasus positif di Indonesia kemudia mulai terdeteksi di berbagai kota lainnya. Seiring dengan penetapan status pandemi oleh WHO pada 12 Maret 2020, maka berbagai negara di dunia mulai menerapkan *lockdown* untuk memutus rantai penyebaran virus (Aida, 2020). Mengingat bahwa kondisi Negara Indonesia yang merupakan negara kepulauan dengan jumlah penduduk yang besar dan karakteristik daerah yang beragam, maka pemerintah tidak memilih untuk ikut menerapkan *lockdown*.

Langkah yang diambil pemerintah adalah memberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang sejalan dengan anjuran WHO untuk menerapkan *physical distancing*. Seperti yang dilakukan oleh Pemprov DKI Jakarta yang mulai menerapkan PSBB dan WFH (Work From Home) pada tanggal 10 April 2020 selama 14 hari sehingga masyarakat dihimbau untuk tetap di rumah dan tidak bepergian kecuali untuk keperluan tertentu (BBC News Indonesia, 2020). Pembatasan kegiatan di luar rumah tentunya membawa dampak yang besar bagi sektor perekonomian dan perdagangan. Pandemi COVID-19 membawa perubahan dan dampak yang besar bagi UMKM, usaha restoran, maupun toko ritel berskala besar sehingga tidak sedikit usaha yang mengalami penurunan penjualan bahkan harus menutup usahanya, namun ada sebagian retail lain seperti supermarket maupun mini market yang masih tetap bisa beroperasi (Kusuma, 2020).

Teten Masduki selaku Menteri Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dalam Catriana (2020) mengatakan pada era sekarang ini UMKM merupakan sektor usaha yang paling terdampak dikarenakan adanya penurunan permintaan dari konsumen dan tersedianya bahan baku, berbeda dengan era 1998 dimana UMKM merupakan penopang ekonomi. Menurut Pandu Patria Sjahrir selaku Presiden Komisaris SEA Group juga mengungkapkan bahwa terdapat tiga tantangan utama yang dihadapi oleh pelaku UMKM yaitu pasokan bahan baku yang sulit akibat distribusi logistik yang melambat, cashflow yang 2 tidak seimbang dikarenakan adanya penurunan pendapatan serta sulitnya mendapat pinjaman modal, serta anjaknya permintaan diakibatkan dari adanya perubahan konsumsi.

Ketua Asosiasi UMKM Indonesia mengatakan bahwa banyak UMKM yang terpaksa merumahkan pekerja karena penurunan pendapatan per harinya (Amindoni, 2020). Wakil Ketua Umum APPBI (Asosiasi Pusat Belanja Indonesia) dalam Ramadhani (2020) juga mengungkapkan bahwa beberapa pusat perbelanjaan harus melakukan PHK yang diakibat penurunan omzet dan ketidakmampuan untuk membayar biaya operasional. Hal ini juga dialami oleh pasar tradisional, seperti yang diungkapkan oleh Imam B. Prasodjo yang merupakan dosen Sosiologi di Universitas Indonesia dalam Mudassir (2020) bahwa setidaknya terdapat 150 pasar di Jakarta yang terancam tutup dikarenakan penyebaran virus COVID-19. Ketua Persatuan Pedagang dan Jasa Pasar (PPJP) Rayon Johan Semarang juga mengungkapkan bahwa aktivitas di pasar menurun sehingga penjualan juga ikut menurun, meski pedagang kebutuhan pokok masih bisa berjualan namun bagi pedagang lainnya mengalami penurunan pendapatan hingga 80% (Fajlin, 2020).

Di sisi lain, penjualan secara online justru mengalami peningkatan selama pandemi COVID-19. Berdasarkan data yang dimiliki oleh *Analytic Data Advertising* (ADA) dalam Pebrianto (2020), tercatat bahwa penggunaan aplikasi untuk berbelanja online meningkat hingga 300% dan akan mengalami puncak kenaikan hingga lebih dari 400%. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Nielsen (2020) didapatkan sekitar 30% konsumen berencana untuk berbelanja online lebih sering daripada biasanya. Peningkatan aktivitas belanja online tersebut menyebabkan aktivitas pengiriman barang juga ikut meningkat. Perusahaan jasa pengiriman barang mencatat adanya kenaikan aktivitas pengiriman barang hingga 80% yang didominasi oleh transaksi *e-commerce*. Sedangkan layanan ojek online yang mengalami penurunan permintaan sekitar 60 – 70%, memilih untuk memfokuskan layanannya untuk pesan antar makanan dan pengiriman barang (Safitri, 2020).

Selama pandemi COVID-19, perilaku konsumen dalam melakukan pembelian barang juga mulai bergeser untuk lebih memenuhi kebutuhan pokok. Survei yang dilakukan Nielsen (2020) menyebutkan bahwa 49% masyarakat lebih sering memasak, sehingga kebutuhan akan sembako juga ikut meningkat. Tidak dapat dipungkiri bahwa perilaku konsumsi masyarakat Indonesia mulai beralih selama adanya pandemi dan diprediksi bahwa perubahan tersebut tidak akan sepenuhnya kembali menjadi normal seperti kondisi sebelum adanya pandemi. Pelaku usaha dan retail tentunya juga harus beradaptasi dengan hal ini dan mengubah strategi bisnis agar usahanya tetap berjalan. Penelitian dilakukan dengan melakukan survei kepada konsumen dengan latar belakang yang berbeda dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi. Penelitian ini akan memberikan strategi kepada pelaku usaha apakah perlu meningkatkan penjualannya secara *online* berdasarkan perubahan perilaku konsumen.

Mewabahnya pandemi COVID-19 telah mengakibatkan penurunan pendapatan bagi berbagai aspek bisnis termasuk di industri kuliner. Saat ini, banyak pebisnis kuliner dan pemilik restoran di dunia terpaksa menutup usahanya untuk sementara waktu, dan tidak sedikit yang mengalami kebangkrutan. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor mulai dari alasan masyarakat yang lebih memilih untuk memproduksi makanannya sendiri di rumah masing-masing hingga pertimbangan masyarakat untuk *spending money* yang lebih bijak untuk mempersiapkan tabungan yang cukup hingga masa pandemi ini berakhir nanti.

Daripada pergi ke restoran, saat ini masyarakat lebih memilih berbelanja bahan makanan serta bahan-bahan rumah tangga untuk memenuhi kebutuhan mereka. Seperti pada masa awal pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di Indonesia, sempat terjadi fenomena *panic buying* alias memborong bahan logistik untuk disimpan di rumah sebagai persiapan. Membeli barang-barang karena panik (*panic buying*) menurut para pakar terjadi ketika ada dorongan otak untuk bersiap ke *mode survival* (bertahan hidup).

Hampir semua sektor terdampak oleh adanya wabah pandemi COVID-19 dan ini bukan hanya di Indonesia, tapi seluruh dunia. Harus ada beberapa terobosan yang harus dipikirkan oleh para pebisnis untuk menyelamatkan usahanya, salah satunya dengan cara terpaksa menutup usaha untuk sementara. Hal ini dilakukan sebagai langkah preventif untuk menekan *operational cost* seperti upah karyawan, modal tidak bergerak, hingga biaya sewa tempat usaha. Khususnya bagi pebisnis kuliner, dengan kenyataan bahan baku yang harus dibeli harian menjadikan resiko menekan kerugian pada *operational cost* sebagai pertimbangan berat yang harus diambil.

Industri F&B merupakan industri yang paling terdampak akibat penyebaran virus corona atau Covid-19 yang makin meluas di tanah air. Berdasarkan hasil riset yang dirilis Moka, perusahaan penyedia kasir digital, dari 17 kota yang diobservasi, sebanyak 13 kota mengalami penurunan pendapatan harian yang signifikan. Perubahan perilaku ini menyebabkan peningkatan pembelian makanan yang dibawa pulang (*take-away food*) meningkat sebesar 7 persen di bulan Januari hingga Februari 2020.

Kebijakan PSBB transisi yang diterapkan semestinya mampu memulihkan bisnis kuliner yang sempat terpuruk dalam beberapa bulan belakangan. Namun, tantangan bagi bisnis kuliner akan semakin besar. Berdasarkan data survei Gabungan Pengusaha Industri Makanan dan Minuman Indonesia (Gapmmi), industri makanan-minuman yang penjualannya diperkirakan akan turun 20-40 persen. Prediksi penurunan pertumbuhan bisnis kuliner sejalan dengan imbauan pemerintah bagi industri restoran untuk mengurangi kapasitas sebanyak 50 persen pengunjung dari waktu sebelum masa pandemi Covid-19.

Namun tidak sedikit pebisnis yang masih bersemangat untuk terus menjalankan bisnis kulinernya di masa sulit ini. Mereka membuat berbagai strategi baru dalam sistem penjualan makanannya seperti menyediakan jasa pengantaran ke rumah pelanggan, membuat menu *frozen food* yang bisa disimpan dalam waktu lama, dan tentunya melakukan promosi yang lebih gencar melalui media sosial. Penting untuk melakukan *controlling* yang ketat pada saat menjalankan bisnis di masa pandemi ini karena hasil yang akan pebisnis tuai akan sangat berpengaruh pada hasil analisa, strategi dan manajemen yang matang. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan riset dengan judul "*Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Penjualan Food And Beverage Di Era Pandemi Covid 19*".

LANDASAN TEORI

Manajemen Strategi

Terry dalam Nisak (2017) mengatakan bahwa "*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*". Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Ditambahkan menurut Manulang (Atik & Ratminto, 2012) mendefinisikan "manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu".

Hal itu berkaitan dengan Thomas Wheelen (2010) dalam bukunya, "manajemen strategi adalah serangkaian keputusan manajerial dan berbagai kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan untuk jangka panjang. Kegiatan tersebut termasuk perumusan/ perencanaan strategi, pelaksanaan/ implementasi strategi, dan evaluasi". Sejalan dengan teori dari Henry Fayol (Safroni, 2012), "fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*commanding*), Pengkoordinasian (*coordinating*), Pengendalian (*controlling*)". Sedangkan menurut Fred R. David (2011) mengatakan "manajemen strategi dapat di definisikan sebagai sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya". Sebagaimana disyaratkan oleh definisi ini,

manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok.

Stoner & Freeman (Safroni, 2012) “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Robbins & Coulter (2012) menyatakan “*management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*”. (Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan cara efisien dan efektif). Beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*planning*) karena perencanaan yang akan menentukan tindakan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Setelah perencanaan adalah pengorganisasian (*organizing*). Hampir semua ahli menempatkan pengorganisasian diposisi kedua setelah perencanaan. Pengorganisasian merupakan pembagian kerja dan sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena pengorganisasian pun harus direncanakan.

Selanjutnya setelah menerapkan fungsi perencanaan dan pengorganisasian adalah menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda-beda seperti *actuating, leading, dan commanding*, tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi juga ada penambahan fungsi pengkoordinasian (*coordinating*) setelah fungsi pengarahan. Fungsi pengkoordinasian untuk mengatur karyawan agar dapat saling bekerjasama sehingga terhindar dari kekacauan, perkecokan dan kekosongan pekerjaan. Selanjutnya fungsi terakhir dalam proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Dalam hal ini konsep manajemen harus didesain secara strategis untuk mendapatkan tujuan yang akan di capai. Strategi yang dikembangkan perusahaan melalui proses manajemen strategis bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan.

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang), implemetasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. (Wheelen dan Hunger, 2001: 4). Sejalan dengan John A, Pearce II & Richard B. Robinson (2013), “manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulating*) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan”. Menambahkan Rachmat (2014), “manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajer puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka mencapai tujuannya”.

Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada planning dan pelaksanaan yang baik, melainkan juga tergantung pada pengorganisasian. Robbins dan Coulter (Yenny dan Nisak, 2019) menyatakan: “*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*”. Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan kerja

orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan cara efisien dan efektif. Dalam pengorganisasian, UNPAM menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui apa saja yang menjadi factor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Menurut Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (Yenny dan Nisak, 2019) mengatakan bahwa “analisis SWOT perlu dilakukan untuk mencocokkan antara sumber daya internal dan situasi eksternal suatu perusahaan. Pencocokan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimumkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk design strategi yang sukses”. Sejalan dengan Priharto (2019) yang menjelaskan bahwa “SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknessess* (kelemahan), *Opportunities* (kelemahan) dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT mengatur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman utama Anda ke dalam daftar yang terorganisir dan biasanya disajikan dalam bilah kisi-kisi yang sederhana. *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) adalah berasal dari internal perusahaan. *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) adalah hal eksternal yang mempengaruhi bisnis atau hal-hal yang terjadi di luar perusahaan”.

Manajemen strategis berkaitan dengan proses menghasilkan suatu rencana-rencana dan kebijakan strategik melalui SWOT *analysis* sebagai perwujudan dari strategi terapan yang berfungsi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang maupun pendek. Sebagaimana proses perencanaan yang benar yaitu dengan tahap *Formulasi, Implementasi dan Evaluasi* berkala dapat dijadikan alat improvisasi bagi kinerja, pencapaian dan keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan penjabaran teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis memang sangat diperlukan dalam meningkatkan penjualan *food and bevarege* di masa pandemi ini. Dengan adanya manajemen strategi akan menjadikan *role* model untuk masyarakat dalam merencanakan usahanya.

Food and Beverage

Dalam dunia sekarang ini, industri jasa makanan dan minuman telah berkembang banyak. Hal ini telah menyebar di semua lapisan kehidupan mulai dari Hotel, restoran, kantin industri, kantin rumah sakit, kereta api, saluran udara, semua kini menjadi bagian dari industri jasa makanan & minuman. Fungsi dasar dari industri ini adalah untuk melayani makanan & minuman untuk orang, untuk memenuhi berbagai jenis kebutuhan mereka. Tujuan utama adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan. Kebutuhan pelanggan yang mungkin akan berusaha untuk memuaskan adalah : a. Fisiologis : kebutuhan makanan khusus b. Ekonomi : kebutuhan untuk nilai terbaik untuk harga yang dibayarkan c. Sosial : suasana yang bersahabat, terus terang mengungkapkan perasaan d. Psikologis : kebutuhan untuk meningkatkan harga diri e. Kenyamanan : keinginan orang lain untuk melakukan pekerjaan Kebutuhan ini memainkan berbagai peran besar untuk menentukan faktor, bertanggung jawab untuk menentukan berbagai jenis metode layanan di makanan & minuman industri jasa.

Menurut Soekresno dan Pendit (1998:4) menyebutkan bahwa food and beverage department adalah bagian dari hotel yang mengurus dan bertanggung jawab terhadap kebutuhan pelayanan makanan dan minuman serta kebutuhan lain yang terkait, dari para tamu yang tinggal maupun yang tidak tinggal di hotel tersebut dan dikelola secara komersial serta profesional. Food and beverage department merupakan departemen yang sangat mutlak diperlukan di hotel dalam penyediaan dan pelayanan makanan dan

minuman dalam 7 menjalankan tugasnya food and beverage department terbagi menjadi dua bagian yang saling bergantung satu sama lain dan harus saling bekerjasama. Adapun 2 (dua) bagian tersebut adalah : 1. Food and beverage bagian depan (*front service*) Yaitu bagian yang langsung berhubungan dengan tamu, terdiri dari bar, restoran, banquet dan room service. 2. Food and beverage bagian belakang (*back service*) Yaitu bagian yang tidak langsung berhubungan dengan tamu karena harus melalui perantara pramusaji, terdiri dari kitchen, stewarding.

Tujuan departemen food and beverage menurut Soekresno dan Pendit (2017) adalah "Menjual makanan dan minuman sebanyak - banyaknya dengan harga yang sesuai, kemudian memberikan pelayanan sebaik - baiknya kepada tamu sehingga tamu merasa puas. Hal ini menyangkut mutu pelayanan mutu makanan dan minuman, sikap karyawan, dekorasi ruangan serta suasana sekitar, peralatan yang dipakai dan sanitasinya. Dan mendapatkan keuntungan sebesar - besarnya dan untuk kesinambungan usaha". Dalam salah satu studi mengenai kualitas pelayanan oleh Parasuraman (1988) yang melibatkan 800 pelanggan (yang terbagi dalam empat perusahaan) berusia 25 tahun ke atas, disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi kualitas pelayanan (Tjiptono, Chandra dan Adriana: 2008), sebagai berikut:

1. Berwujud (*Tangible*), terkait dengan penampilan dan sarana dan prasarana fisik yang diberikan oleh para pemberi jasa. Misalnya, gedung, perlengkapan dan peralatan yang digunakan (teknologi), kebersihan dan kerapihan penampilan petugas/pegawai.
2. Keandalan (*Reliability*), terkait dengan pemberian pelayanan secara akurat dan terpercaya. Seperti ketepatan waktu, akurasi yang tinggi, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik.
3. Ketanggapan (*Responsiveness*), terkait kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan, termasuk juga penyampaian informasi yang jelas.
4. Jaminan dan Kepastian (*Assurance*), terkait dengan kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan para pegawai yang menimbulkan rasa percaya dan aman pada diri konsumen. Termasuk didalamnya, antara lain adalah komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*) dan sopan santun (*courtesy*).
5. Empati (*Empathy*), terkait perhatian tulus yang diberikan kepada para konsumen. Tiap perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Elisa M. Maffioli (2020) menjelaskan bahwa tingkat kecepatan dan ukuran skala cakupan penyebaran virus Covid-19 melebihi kasus wabah virus pada kejadian dekade sebelumnya. Covid-19 menyebabkan respon masyarakat dunia sangat berbeda dengan kasus wabah virus yang pernah terjadi sebelumnya seperti virus H1N1 pada tahun 2009-2010, Virus Ebola tahun 2014 di Afrika Barat, atau Virus Zika Amerika Latin tahun 2015-2016, . Hal lain yang membedakan adalah status China yang menjadi titik awal sebaran Covid-19, merupakan Negara dengan kekuatan ekonomi nomor dua dunia sehingga berdampak luas pada interaksi bisnis dengan banyak negara mitra.

Dampak Ekonomi Covid-19 Naushad Khan dan Shah Faisal (2020) yang meneliti dampak Covid-19 terhadap perekonomian China melalui kajian pada 15 artikel pada berbagai jurnal dan laporan yang membahas kajian pada tema yang terkait. Temuan dalam penelitian tersebut bahwa akibat Covid-19 yang

diikuti kebijakan lockdown Kota Wuhan dan diikuti karantina kota dan Propinsi lainnya, telah mengurangi dan bahkan menghentikan beragam aktivitas masyarakat, pelajar, mahasiswa, pekerja di area publik, berhentinya pabrikasi, transportasi darat, jalur penerbangan dan ditundanya banyak pembangunan dan tertunda investasi, juga aktivitas sector keuangan, perbankan serta ekspor impor menyebabkan terjadi penurunan angka pertumbuhan (decline) 2% dari posisi 6% pada capaian sebelum pandemi Covid-19.

Baldwin dan Tomiura (2020) menemukan kecenderungan bahwa pandemi Covid-19 Pada awal kejadian lock down kota Wuhan dengan beragam kejadian yang diberitakan, telah berdampak negatif pada pemberitaan dan interaksi bisnis bagi warga dan jaringan kota Wuhan Propinsi Hubei, China dan juga ketika virus meluas ke seluruh daratan Tiongkok. Lebih lanjut Baldwin dan Mauro (2020) menyatakan pada perkembangan Covid-19 selanjutnya, tidak hanya memberikan efek negatif bagi wilayah dan negara yang tertimpa Covid-19, tetapi berdampak lebih lanjut pada negara lain karena terkait dengan value chain economic. Ketika virus meluas keluar dari daratan Tiongkok (Mainland China), maka efeknya pun semakin meluas. Apalagi ketika negara yang menjadi korban terus bertambah terutama Negara Negara memiliki kekuatan ekonomi seperti China, USA, Jerman, Italia, Jepang dan Korea Selatan.

Koshle *et al* (2020) yang meneliti dampak Corona virus terhadap bisnis di India, menemukan bahwa pada sektor perdagangan menyebabkan kerugian tidak kurang dari USD 348 juta karena perlambatan perekonomian dan konsekuensi kebijakan. Inovasi Bisnis Platform Online Kontraksi dan perlambatan perekonomian salah satunya dari menurunnya volume transaksi beragam bisnis.

Beragam inovasi bisa diterapkan pada berbagai bentuk interaksi bisnis. Interaksi di dunia bisnis dapat berbentuk model *B2B (Business to Business)* dimana terjadi transaksi bisnis antara pelaku bisnis dengan pelaku bisnis lainnya, *B2C (Business to Consumer)* bisnis yang dilakukan produsen kepada konsumen secara langsung, *C2C (Consumer to Consumer)* interaksi bisnis yang dilakukan oleh individu (konsumen) kepada individu (konsumen) lainnya, *C2B (Consumer to Business)* merupakan model bisnis dimana konsumen (individu) menciptakan dan membentuk nilai akan proses bisnis, *B2G (Business to Government)* proses ini terjadi antara pelaku bisnis dan instansi pemerintah, *G2C (Government to Consumer)* merupakan interaksi antara pemerintah dengan masyarakat sebagai konsumen (Richard Sandhusen, 2008).

METODE PENELITIAN

Adapun metode dan langkah-langkah dalam penelitian ini dijabarkan secara lengkap sebagai berikut:

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu berlandaskan pada filsafat post positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang amaliah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci. Dalam hal ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen meningkatkan penjualan *food and beverage* di masa pandemi covid 19.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek utama adalah CEO dan Founder, Kak Alvin Solihin, Supervisor, Karyawan dan Pelanggan dari PIRO, yang sudah mengetahui bagaimana perkembangan PIRO dari awal

hingga masa pandemi covid 19 ini.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian disini berupa pedoman wawancara. Pedoman wawancara dibuat berdasarkan teori yang berkaitan dengan strategi manajemen dan di validasi oleh reviewer. Instrumen wawancara terdiri dari manajemen melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pengordinasian dan evaluasi dari para subjek peneliti yang mengetahui manajemen strategi dalam meningkatkan penjualan *food and beverage* di masa pandemi covid 19.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Wawancara menjadi bagian inti dari pendekatan kualitatif, dengan melakukan wawancara mendalam untuk mengetahui manajemen strategi dalam meningkatkan penjualan *food and beverage* di masa pandemi Covid-19.

Analisis Data

Dalam analisis data ini terdiri dari tiga alur kegiatan secara bersamaan yaitu mengacu pada tahapan analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2010) yaitu Triangulasi data. Triangulasi (Sugiyono, 2010) diartikan sebagai “pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu”. Adapun langkahnya sebagai berikut:

1. Reduksi data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang bertujuan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara yang sedemikian rupa sehingga data yang dikumpulkan menjadi data bermakna. Reduksi data dilakukan pada data wawancara dan pencatatan lapangan.

2. Penyajian data

Penyajian data yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah penulisan data yang terorganisasi dengan baik sehingga mudah untuk dipahami dan dimengerti sehingga memungkinkan untuk menarik kesimpulan dari data tersebut. Penyajian data diarahkan peneliti agar data hasil reduksi data terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan sehingga mudah dipahami. Penyajian data ini akan dilakukan dalam bentuk uraian naratif, gambar, bagan, tabel dan hubungan antarkategori.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini merupakan aktifitas memberikan makna dan memberikan penjelasan terhadap hasil penyajian data, yaitu berupa temuan tentang strategi manajemen strategi meningkatkan penjualan *food and beverage* di masa pandemi covid 19.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Memulai sebuah bisnis restoran adalah kegiatan yang tidak mudah. Menjalani sebuah bisnis restoran memerlukan detail yang kompleks, bisnis restoran tidak hanya fokus pada bagian *food & beverage* saja, namun dalam hal pelayan terhadap pelanggan dan kenyamanan pelanggan saat berkunjung juga menjadi faktor yang harus diperhatikan. Perencanaan bisnis restoran juga harus dilakukan secara matang. Sebelum memulai sebuah bisnis termasuk di dalamnya adalah bisnis restoran, ada beberapa aspek penting yang harus di perhatikan, diantaranya :

1. Pematangan Ide dan Konsep

Memahami dan mematangkan ide beserta konsep restoran yang akan dibangun merupakan hal yang penting. *Business plan* restoran atau konsep restoran mulai dari teknis produksi, target pasar atau konsumen, hingga pada prospek usaha. Melakukan analisis terhadap kelayakan prospek bisnis adalah hal yang penting. Selain itu buat juga mengenai konsep pemasaran produk dan juga manajemen dari restoran.

2. Lokasi dan Target Pasar atau Pelanggan

Pemilihan lokasi harus dipikirkan matang-matang. Pilih lokasi yang strategis, mudah diakses oleh pelanggan, fasilitas parkir yang luas, dan lainnya. Karena target pasar atau pelanggan akan mempengaruhi lokasi yang akan dipilih. Misalnya jika target adalah orang yang bekerja maka cari lokasi usaha di area perkotaan.

3. Studi Kelayakan Bisnis

Melakukan peninjauan terhadap aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek sosial, aspek hukum, sampai dengan aspek manajemen dan keuangannya. Hasil peninjauan tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan apakah rencana bisnis restoran ini layak dijalankan atau tidak.

4. Rancangan Anggaran Belanja (RAB) dan Perhitungan ROI (*Return of Investment*)

Dengan membuat rancangan anggaran belanja dan analisis perhitungan ROI, diharapkan pengeluaran biaya akan efisien dan tidak *over budget*.

5. Man Power

Dalam hal ini meliputi rencana perekrutan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang akan membantu menjalankan restoran. Upah dan jumlah tenaga kerja menjadi pertimbangan penting yang harus dicermati sejak awal.

Perencanaan

Tetap menjalankan bisnis kuliner saat masa pandemi Covid-19 sebenarnya juga bisa dijadikan sebagai peluang usaha yang menjanjikan. Adanya pembatasan aktivitas di luar rumah yang ketat membuat masyarakat enggan berlama-lama berada di tempat umum, termasuk juga restoran. Selain itu disaat ini masyarakat juga diharuskan untuk tetap harus berfikir positif untuk terus menjalani hidup di masa yang penuh ketidakpastian saat ini. Menjalankan bisnis kuliner dengan strategi manajemen bisnis yang tepat dengan kondisi saat ini adalah kunci keberhasilannya.

Dari hasil penelitian Big Data 2020 dari Badan Pusat Statistik (BPS), yang melaporkan penjualan online di Indonesia pada periode Februari hingga Juli 2020 meningkat tajam. Dari total transaksi penjualan online, kategori yang jadi favorit masyarakat adalah bahan makanan sebanyak 51 persen, disusul produk kesehatan mencapai 20 persen.

Fenomena meningkatnya bisnis kuliner pun jadi peluang yang dimanfaatkan banyak pejuang keluarga agar tetap terus memperjuangkan bisnis kecil mereka agar tetap berjalan. Usaha kuliner berbasis *online* pun menjadi primadona di situasi saat ini. Awal adanya PSBB mungkin terlihat adanya penurunan omzet yang signifikan khususnya pada bisnis restoran di Indonesia, namun semakin berjalannya waktu justru masyarakat sudah banyak yang lelah dan jenuh dengan rutinitas memasak di rumah masing-masing.

Akhirnya, membeli makanan siap saji maupun *frozen food* secara *online* kini menjadi pilihan oleh sebagian besar masyarakat.

Selain penjualan secara *online*, banyak juga restoran yang sudah kembali beroperasi untuk melayani pelanggan yang bersantap di tempat dengan konsekuensi penerapan protokol kesehatan sesuai arahan dari pemerintah. Beberapa hal yang wajib diterapkan di tempat makan antara lain pengecekan suhu tubuh baik untuk karyawan, chef hingga tamu yang datang. Menyediakan fasilitas untuk mencuci tangan atau hand sanitizer, membatasi jumlah pengunjung hingga memberi jarak antar meja makan.

Bagi tamu yang mau bersantap di tempat, pelayan akan membimbing memilih menu makanan. Sebisa mungkin di setiap meja pelanggan tidak banyak melakukan pergerakan sehingga meminimalisir frekuensi berdekatnya antara satu pelanggan dengan pelanggan lain. Dari awal pemesanan makanan, penghidangan makanan, hingga proses pembayaran sebisa mungkin dilakukan oleh satu pelayan yang sama untuk setiap meja. Para pelayan menggunakan masker dan sarung tangan ketika melayani pelanggan.

Selain cara penyajian yang mematuhi protokol kesehatan, sebisa mungkin restoran harus membatasi jumlah tamu dari kapasitas semula menjadi hanya 50% saja dalam satu waktu. Serta tetap menyediakan ruang untuk tamu yang meminta ruangan VIP. Sosialisasi penerapan protokol kesehatan ini perlu dilakukan oleh restoran melalui berbagai media, bisa melalui televisi, radio, hingga akun media sosial yang mudah diakses oleh masyarakat dari rumah masing-masing (*digital marketing*).

Hal lain yang harus diperhatikan saat menjalankan bisnis kuliner di masa pandemi ini adalah bagaimana cara restoran untuk berpromosi. Menyikapi kondisi seperti ini pebisnis harus melakukan perombakan strategi pemasaran sebagai upaya untuk menjawab masalah konsumen dalam kesulitan mendapatkan produk yang dibutuhkan. Strategi yang dimaksud bisa berupa strategi promosi melalui *digital marketing*. *Digital marketing* merupakan cara promosi dengan memanfaatkan kegunaan gawai seperti aplikasi, situs jaringan yang bisa menghubungkan antara konsumen dan restoran. Dalam melakukan promosi, perusahaan bisa melakukan promosi melalui lima saluran dalam *digital marketing* yaitu melalui. (I Gede A, 2018):

- a. *Website* atau situs jaringan merupakan halaman informasi yang disediakan melalui internet yang dapat diakses diseluruh penjuru dunia selama masih terkoneksi dengan internet.
- b. Media sosial atau sosial media merupakan media *online* yang penggunaanya bisa berbagi, berpartisipasi, dan bisa juga menciptakan isi konten teks, gambar, video dan *streaming online*. Dalam hal ini, media sosial yang populer digunakan yaitu facebook, instagram, twitter, dan youtube. Selain berfungsi menjadi perantara untuk *chatting*, berbagi video dan mencari teman, media sosial ini juga bisa digunakan dalam melakukan promosi dengan mengunggah foto dan video produk yang ditawarkan.
- c. *Online advertising* merupakan iklan yang dibuat secara daring atau *website* yang menarik pelanggan. Dengan adanya media *online* ini, perusahaan lebih mudah dalam melakukan promosi dengan cara menaruh iklan di website-website yang menyediakan tempat pasang iklan.
- d. *Forrum discussion* merupakan kumpulan forum yang secara *online* yang memuat data, gambar, animasi, suara, video yang tergabung dan terhubung dengan jaringan.
- e. *Mobile application* merupakan aplikasi *mobile* yang didesain khusus untuk perangkat *smartphone* dan *tablet*. Seiring dengan berkembangnya gawai *mobile* semua informasi dan transaksi bisa dilakukan secara *mobile*. Dengan keadaan sistem yang terintegrasi dan terbaharui secara *real time* baik konten,

gambar, animasi, video maupun suara akan mempermudah pebisnis dalam mempromosikan produk secara digital. Disisi lain, hal ini akan bisa memanjakan konsumen untuk mencari berbagai produk yang diinginkan dan hal ini juga bisa memangkas beban operasional yang ditanggung oleh pebisnis.

Perlu juga untuk diperhatikan bagi para pebisnis kuliner yang sedang merencanakan strategi bisnisnya di masa pandemi yaitu menentukan merek atau *brand*, tidak memasang margin atau keuntungan yang terlalu tinggi, dan tidak membuka bisnis kuliner karena ikut-ikutan *trend*. Kenali pasar dan apa yang dibutuhkan oleh calon pelanggan. Sebisa mungkin sediakan apa yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat saat ini. Rencanakan secara matang mulai dari jenis makanan yang akan disajikan, cara mendapatkan bahan baku untuk membuatnya, *man power* yang akan membantu proses produksi hingga pengantaran ke pelanggan, hingga strategi promosi yang paling efektif dan mudah diakses oleh masyarakat dari gawainya masing-masing.

Tentukan segmentasi calon pelanggan merupakan masyarakat yang memang berdomisili dekat dengan lokasi restoran. Hal ini juga mendukung himbuan pemerintah untuk membuat masyarakat tidak berpergian jauh sehingga meminimalisir penyebaran virus Covid-19 dari satu daerah ke daerah lainnya. Lakukan survei pasar tentang jenis makanan apa yang disukai oleh masyarakat sekitar, berikan pelayanan maksimal berupa pengemasan makanan secara higienis, dan tentunya tetap sajikan kenyamanan saat pelanggan ingin bersantap di tempat.

Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter dalam Yenny dan Nisak (2020) yang mendefinisikan bahwa "*planning* sebagai sebuah proses yang ditandai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi". *Planning is a process that involves defining the organization's goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive set of plans to integrate and coordinate organizational work.*

Pelaksanaan

Karena desain restoran erat kaitannya dengan konsep yang telah ditentukan. Pada restoran yang baru saja hendak dirintis, tentukan desain yang sesuai budget namun tetap efektif. Dalam menentukan desain restoran, terdapat poin-poin yang tidak boleh disepelekan, diantaranya adalah:

1. Desain yang Sesuai dengan Konsep, Tidak Berlebihan dan Sempel

Memilih desain yang sesuai dengan konsep atau tema adalah hal yang terpenting. Lalu usahakan agar desain interiornya simpel saja dan tidak berlebihan. Terlebih jika desain restoran sederhana atau minimalis rumahan. Kemudian yang juga harus diperhatikan ialah faktor kenyamanan. Jangan sampai desain yang telah Anda tetapkan tidak membuat para pelanggan nyaman.

2. Perabot atau *Furniture*

Pemilihan perabot nantinya berhubungan dengan pembelian yang kembali lagi melihat dengan konsep restoran. Setiap perabot dan peralatan-peralatan lain yang dibeli haruslah yang benar-benar dibutuhkan dan sesuai dengan konsep yang ditentukan. Pastikan juga setiap perabot atau *furniture* yang dibeli dapat memberikan kenyamanan bagi pengunjung maupun karyawan.

Kemudian saat hendak membeli *furniture* untuk keperluan restoran, pentingkan kualitas daripada kuantitas. Akan lebih baik apabila membeli barang yang sesuai dan dengan kualitas baik daripada membeli banyak barang namun kualitasnya kurang baik. Pembelian perabot yang sesuai dengan kebutuhan juga akan meringankan besarnya modal untuk membuka restoran.

3. Perhatikan Faktor Pencahayaan

Faktor pencahayaan juga cukup penting karena cahaya bisa mendukung konsep setiap ruangan di restoran. Misalnya memilih konsep ruangan yang hangat, maka cahaya matahari bisa dimanfaatkan dan diatur sedemikian rupa agar bisa masuk ke dalam ruangan. Selain itu cahaya juga berpengaruh terhadap makanan yang disajikan apabila pelanggan ingin mengambil foto dari makanan tersebut. Karena jika melihat *trend* saat ini banyak anak muda yang sering mengabadikan momen ketika pergi ke restoran.

Faktor cahaya tidak hanya dari cahaya matahari namun juga bisa dari lampu.

Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, konsep dan desain yang cocok akan membuat pelanggan senang dan berkesan untuk kembali lagi ke restoran. Kelola modal usaha sebijak mungkin untuk memaksimalkan ROI yang akan didapatkan. Berusaha untuk melakukan yang terbaik dalam memaksimalkan, tidak pelit dan berani untuk modal awal supaya tetap konsisten pada kualitas.

Menurut George R. Terry (Sukarna, 2011) mengatakan bahwa “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*”. Artinya pelaksanaan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Dalam hal ini Bernardin & Russell (Yenny dan Nisak, 2019) mengatakan bahwa “program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup :

- a. Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assesment*), yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- b. Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- c. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*), yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang ditetapkan”.

Pengkoordinasian

Terkadang orang-orang yang berniat ingin membuka restoran telah menerapkan beberapa aspek diatas tetapi masih belum maksimal juga hasilnya dan akhirnya waktu yang digunakan pun tidak efektif dan efisien. Gunakanlah jasa konsultan restoran untuk membantu menyiapkan strategi bisnis kuliner yang tepat sasaran. Kehadiran seorang konsultan restoran pun akan meringankan sedikit beban pebisnis baru karena konsultan restoran juga akan membantu memberikan masukan dan solusi. Selain itu, keuntungan yang akan diperoleh jika menggunakan jasa konsultan restoran adalah :

1. Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terorganisir.

Seorang konsultan restoran juga akan membantu dalam membuat SOP yang baku, terorganisir, sesuai, dan juga cepat.

2. Membantu dalam menyusun Rancangan Anggaran Belanja dan Studi Kelayakan Bisnis restoran.
Agar tidak *over budget* dan meminimalisir ketidaksesuaian anggaran yang dialokasikan, perlu adanya saran dan masukan dari konsultan restoran. Selain itu, dengan bekal pengalamannya konsultan restoran bisa menentukan apakah rencana bisnis restoran tersebut telah layak untuk dijalankan atau belum. Apabila belum layak, seorang konsultan restoran akan membantu untuk mencari solusi terbaik agar rencana bisnis anda bisa terwujud dan berjalan dengan baik.
3. Efisiensi waktu dan modal untuk keperluan eksperimen.
Karena seorang konsultan restoran pastinya telah berpengalaman dan akan mengecilkan risiko kegagalan yang sering terjadi pada pelaku bisnis restoran pemula.
4. Perekrutan Tenaga Kerja.
Dalam menentukan kualifikasi *man power* atau sumber daya manusia agar sesuai dengan kebutuhan restoran, seorang konsultan bisa membantu untuk menyusun kriteria bagi calon tenaga kerja tersebut. Konsultan Restoran juga akan melayani jika memang diperlukan sebuah training demi memastikan tenaga kerja yang benar-benar siap dan kompeten.
5. Mudah untuk mencari supplier atau vendor yang berkualitas dan terpercaya.
Dengan banyaknya pengalaman dan pastinya jalinan rekanan yang luas, dengan menggunakan jasa seorang konsultan restoran akan memudahkan pebisnis pemula mendapatkan *supplier* yang berkualitas dan terpercaya, tentunya juga dengan harga yang sesuai budget.

Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada *planning* dan pelaksanaan yang baik, melainkan juga tergantung pada pengorganisasian. Robbins dan Coulter (Yenny dan Nisak, 2019) menyatakan: “*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*”. Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan cara efisien dan efektif. Dalam pengorganisasian, hasil penelitian disini menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui apa saja yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan penjualan atau omset di masa pandemi Covid-19.

Sejalan dengan Priharto (2019) yang menjelaskan bahwa “SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknessess* (kelemahan), *Opportunities* (kelemahan) dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT mengatur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman utama Anda ke dalam daftar yang terorganisir dan biasanya disajikan dalam bilah kisi-kisi yang sederhana. *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) adalah berasal dari internal perusahaan. *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) adalah hal eksternal yang mempengaruhi bisnis atau hal-hal yang terjadi di luar perusahaan”.

Evaluasi

Evaluasi memiliki makna yang berbeda dengan penilaian, pengukuran maupun tes. Stufflebeam dan Skinkfield (Widoyoko, 2013) menyatakan bahwa “*Evaluation is the process of delenating, obtaining, and providing descriptive and judgmental information about the worth and merit of some object’s goals, design, implementation, and impact in order ti guide decision making, serve needs for accountability, and promote understanding of the involved phenomena*”. Sejalan dengan Fitzpatrick, Sanders, & Worthen (2011) menyatakan bahwa “*Definition of evaluation is “to determine or fix the value of: to examine and judge.”*”

Scriven defined evaluation as judging the worth or merit of something. Define evaluation as the identification, clarification, and application of defensible to criteria to determine an evaluation object's value (worth or merit) in relation to those criteria".

Pernyataan tersebut memberikan pengertian bahwa fungsi dari evaluasi adalah memberikan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yang telah dicapai melalui tindakan pelayanan publik. Evaluasi juga memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target, nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan pengoperasian tujuan dan target. Nilai juga dikritik dengan menanyakan secara sistematis kepastian tujuan dan target dalam hubungan dengan masalah yang dituju yang dapat menganalisis alternatif sumber nilai.

Dalam melakukan evaluasi tahunan, pertama perlu adanya evaluasi selama setahun ke belakang, apa strategi yang telah berjalan dengan baik dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Setelahnya, pikirkan apakah kondisi yang melatarbelakangi kesuksesan strategi tersebut masih ada atau tidak di tahun depan. Apabila memungkinkan, kita bisa mengulangi strategi yang berhasil tersebut di tahun depan.

Berikutnya, lihat apa strategi yang tidak memberikan hasil menarik. Apabila dari metrik yang sudah ditentukan dianggap gagal, tidak perlu memperjuangkannya, langsung saja dihapus dari rencana tahun depan. Ada banyak hal yang bisa dievaluasi dalam kaidah operasional perusahaan. Namun, tiga hal paling penting adalah proses SOP, performa dari karyawan, dan kepuasan pelanggan. Dalam mengevaluasi proses SOP, lihat apakah SOP tersebut masih relevan dengan kondisi bisnis terbaru. Apabila sudah tidak relevan atau justru memberi hasil buruk, pertimbangkan untuk membuat SOP baru agar memberi hasil lebih baik.

Berikutnya, dalam mengevaluasi performa karyawan, lihat hasil pencapaian mereka apakah sudah sesuai dengan *goal* dari usaha ini. Bagi karyawan yang berperforma baik, cari tahu apa penyebab performa baik tersebut, sehingga bisa diajarkan pada karyawan yang berperforma kurang baik. Sistem evaluasi performa karyawan harus rutin dan *fair*, sehingga semua karyawan termotivasi untuk menjadi lebih baik.

Terakhir, kepuasan pelanggan adalah metrik paling penting dalam operasional. Semua kegiatan operasional bisa dibilang berhasil apabila pelanggan puas. Kebalikannya, meskipun kita mengklaim mempunyai proses operasional yang baik, apabila pelanggan tidak puas, maka ada yang perlu diperbaiki dalam proses operasional restoran. Setelah memiliki data tentang apa strategi yang jalan dan yang tidak jalan di tahun ini, dan evaluasi menyeluruh terhadap proses operasional, performa karyawan, dan kepuasan pelanggan, buat rencana tahunan untuk tahun depan. Jadikan semua hasil evaluasi di atas sebagai acuan pembuatan rencana tahunan.

Mulai tentukan apa fokus bisnis utama untuk di tahun depan. Keputusan ini harus berdasarkan evaluasi apa yang jalan dan apa yang tidak di tahun ini, terutama dari kepuasan pelanggan dan sisi dampak finansialnya pada bisnis. Setelah menentukan fokus, barulah bisa dilihat hasil evaluasi dari proses operasional dan performa karyawan. Setelah melakukan langkah-langkah di atas, fokuskan bisnis utama menjadi *milestone* kunci untuk menjadi target tahunan, kuartal, dan bulanan. Komunikasikan target ini dengan baik pada seluruh karyawan. Evaluasi akan jauh lebih mudah dilakukan apabila Anda memiliki catatan data audit operasional selama satu tahun ke belakang. Implementasikan audit operasional dan menggunakan teknologi untuk menganalisis data tersebut. *Evaluasi* juga dilakukan dengan memberikan

kuesioner rutin pada konsumen dalam layanan dan kualitas menu, memberikan *reward and punishment* pada karyawan serta membuat kebijakan terbaru dalam masa pandemi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan mengenai manajemen strategi untuk meningkatkan penjualan di masa pandemi, meliputi *perencanaan* dengan membuat kerangka penjualan mengutamakan pelayanan konsumen, peningkatan inovasi produk, dan meningkatkan strategi pemasaran khususnya di masa pandemi covid 19. Untuk *pelaksanaan* dengan menyajikan makanan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas, memberikan tempat dan ruangan yang nyaman untuk konsumen dan berinovasi pada penambahan menu baru sesuai dengan kebutuhan konsumen. Dalam *pengkoordinasian* yaitu mengontrol dan meningkatkan kinerja karyawan untuk tetap memegang SOP, dan mengontrol kualitas rasa dalam menu lama dan menu baru. *Evaluasi* dalam hal ini dengan memberikan kuesioner rutin pada konsumen dalam layanan dan kualitas menu, memberikan *reward and punishment* pada karyawan serta membuat kebijakan terbaru dalam masa pandemi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aida, N. R. (2020). *Update, Berikut 15 Negara Yang Berlakukan Lockdown Akibat Virus Corona*.
- Alas, R., Übius, U., Lorents, P., & Matsak, E. (2017). Corporate Social Responsibility In European And Asian Countries. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi (JMBI) UNSRAT Vol. 4 No. 1*
- Aminoni, A. (2020). *Virus Corona: Pendapatn Usaha Kecil 'Pupus' Akibat Covid-19, Pemerintah Siapkan Bantuan Sosial Untuk Pekerja Harian*. <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-52059235>.
- Asmini, S, I.N., Haryadi, W., & Rachman, R. (2020). Manajemen business cycle sebagai basis peluang usaha pasca COVID-19: Suatu strategi pemulihan ekonomi masyarakat. *Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities, 1(2)*, 121-129.
- Atik & Ratminto. (2012). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Bartik, A.W., Bertrand. M., Cullen, E.L., Luca, M., & Stanton, C.T. (2020). How are small businesses adjusting to covid-19? Early evidence from a survey. *National Bureau Of Economic Research, No. 26989*.
- BBC News Indonesia. (2020). *Virus Corona: Anies Baswedan Rilis Pergub Soal Psbb Di Jakarta, Dari Wfh Sampai Ojek*. <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-52240034>.
- Budiman. (2017). Profil Pengguna E-Commerce Di Wilayah Kerja Balai Besar Pengkajian Dan Pengembangan Komunikasi Dan Informatika Medan. *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Pembangunan, 18(2)*, 137-148.
- Catriana, E. (2020). *3 Tantangan Utama Yang Dihadapi UMKM Selama Sademi COVID-19*.

-
- Direktorat Statistik Kependudukan dan Ketenagakerjaan. (2010). *Penduduk Indonesia Menurut Provinsi dan Kabupaten/Kota Sensus Penduduk 2010*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Fitriyani, I., Sudiyarti, N., & Fietroh, M.N. (2020). Strategi manajemen bisnis pasca pandemi covid-19. *Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(2), 87-95.
- Fitzpatrick, J.L., Sanders, J.R., & Worthen, B.R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (4th ed.)*. New York: Pearson Education, Inc.
- Fred, R David. (2011). *Strategic Management : Concept and Cases*. Buku 1 Edisi 12 Jakarta.
- Hadi, S., & Supardi. (2020). Revitalization strategy for small and medium enterprises after corona virus disease pandemic (covid-19) in Yogyakarta. *Journal of Xi'an University of Architecture and Technology*, 7(4), 4068-4076.
- Hair Jr, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Harlow: Pearson.
- Hardilawati, W.L. (2020). Strategi Bertahan UMKM Di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi & Ekonomika*, 10(1), 89-98.
- Henry Fayol. (2010). *Manajemen Publik Relasi*. Jakarta : PT. Elex Media.
- Husnul, Nisak Ruwah Ibnatur. (2017). Manajemen Kelas dalam Pembelajaran Matematika di SMA Negeri Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen*
- John A, Pearce II & Richard B. Robinson. (2013). *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*. New York: MC Graw Hill.
- Laudon, K.C. & Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems - New Approaches To Organization & Technology (13th Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kusuma N. R., Mustami M. K., & Jumadi O. (2018). Pengembangan Media Pembelajaran Interaktif Power Point Ispring Suite 8 pada Konsep Sistem Ekskresi Di Sekolah Menengah Atas. *Eprints Jurnal Universitas Negeri Makasar*. 28: halaman 1-8.
- Karamoy, H., & Tulung, J. E. (2020). The Effect of Banking Risk On Indonesian Regional Development Bank. *Banks and Bank Systems*, 15(2), 130-137
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During The Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 7(1), 1-20
- Morissan. (2012). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana.

-
- Nielsen. (2020). *Race Against COVID-19: A Deep Dive On How Indonesian Consumers Are Reacting To The Virus*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. Nomor 26 Tahun 2008 Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional Pebrianto, F. (2020). *Riset: Belanja online meningkat pesat di tengah pandemi covid - 19*.
- Priharto, Sugi. (2019). *Analisis SWOT untuk Bisnis*. Jakarta : PT Cipta Piranti Sejahtera.
- Rachmat. (2014). *Manajemen Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2012). *Management*. Eleventh Edition : Prentice Hall.
- Setiadi, N.J. (2003). *Perilaku Konsumen: Perspektif Kontemporer Pada Motif, Tujuan, Dan Keinginan Konsumen*. Jakarta: Kencana.
- Safroni. (2012). *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks*. Yogyakarta : Aditya Media Publishing.
- Siagian Sondang P. (2009). *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Stoner & Freeman. (2012). *Manajemen*. Surabaya : Gramedia
- Sudaryono. (2017). *Metodologi Penelitian*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sukarna. (2011). *Dasar – dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Thomas Wheelen. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition: Pearson.
- Vedamani, G.G. (2017). *Retail management functional principles and practices (5th ed)*. India: Pearson.