

**REDESAIN STRATEGI DI ERA *NEW NORMAL* PADA
RESTORAN *FOOD AND BEVERAGE* DI KOTA SURABAYA**

(Studi Pada Restoran *Food and Beverage* Kota Surabaya)

SKRIPSI

Oleh:

MUHAMMAD AGUS GHOFAR

NIM: G73218056



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL

SURABAYA

2023

PERNYATAAN

Saya, Muhammad Agus Ghofar, G73218056, menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di UIN Sunan Ampel Surabaya, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di UIN Sunan Ampel Surabaya.

Surabaya, 23 Desember 2022



(Tanda tangan diatas
materai 10.000)

Muhammad Agus Ghofar
NIM: G73218056

Surabaya, 23 Desember 2023

Skripsi telah selesai dan siap diuji.

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping 'C' shape followed by a vertical line and a horizontal stroke.

Dr. Ir. Muhamad Ahsan, M.M

NIP. 196806212007011030

LEMBAR PENGESAHAN
REDESAIN STRATEGI DI ERA *NEW NORMAL* PADA
RESTORAN *FOOD AND BEVERAGE* DI KOTA SURABAYA
(Studi Pada Restoran *Food and Beverage* Kota Surabaya)

Oleh
Muhammad Agus Ghofar
NIM: G73218056

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada
Tanggal 11 Januari 2023 Dan dinyatakan memenuhi syarat untuk
diterima

Susunan Dewan Penguji:

1. Dr. Ir. Muhamad Ahsan, MM
NIP.196806212007011030
(Penguji 1)
2. Muchammad Saifuddin.M.SM
NIP.198603132019031011
(Penguji 2)
3. Dr. H. Thayib, S.Ag, M.Si
NIP. 197011161999031001
(Penguji 3)
4. Saqofa Nabilah Aini, S.E., M.Sc
NIP.199301092020122028
(Penguji 4)

Tanda Tangan

.....

.....

.....

.....



Surabaya, 23 Desember 2022

Dekan

Dr. Sirajul Arifin, S.Ag., S.S.,M.E.I
NIP. 197005142000031001

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Muhammad Agus Ghofar
NIM : G73218056
Fakultas/Jurusan : FEBI/ Manajemen
E-mail address : agusghofar@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

**Redesain Strategi Di Era *New Normal* Pada Restoran *Food And Beverage*
Di Kota Surabaya**

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 04 Oktober 2023

Penulis


(*Muhammad Agus Ghofar*)

ABSTRAK

Skripsi yang berjudul “Redesain Strategi di Era *New Normal* Pada Restoran *Food and Beverage* di Kota Surabaya (Studi Pada Restoran *Food and Beverage* Kota Surabaya)” ini merupakan hasil penelitian kualitatif dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan redesain strategi yang dapat dilakukan oleh restoran *Food and Beverage* di Surabaya di Era *New Normal*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa redesain strategi yang dapat dilakukan adalah menggunakan kekuatan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang jangka panjang dengan melakukan strategi diversifikasi produk dan jasa. Hasil wawancara dengan delapan narasumber menyampaikan beberapa strategi IMC (*Integrated Marketing Communication*) dalam mempromosikan produk dan jasa yang ditawarkan terbukti industri F&B (*food and beverage*) mampu menerapkan beberapa dari strategi ini dan berjalan dengan efektif. Dalam hal ini juga ditemukan strategi inovasi yang dilakukan oleh delapan F&B tersebut dalam melakukan redesain strategi di era *new normal* berdasarkan dari pengembangan strategi IMC yang dilakukan. Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa berkontribusi bagi pengembangan strategi bisnis dalam menghadapi situasi darurat dan penuh ketidakpastian.

Kata kunci: Redesain Strategi, *New Normal*, *food and beverage*, analisa SWOT, *Integrated Marketing Communication*, strategi inovasi



UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

ABSTRACT

The thesis entitled "Strategy Redesign in the New Normal Era at Food and Beverage Restaurants in the City of Surabaya (Study of Food and Beverage Restaurants in the City of Surabaya)" This research uses a qualitative method with a descriptive qualitative approach. The results of this research aim to determine and analyze the implementation of redesign strategies that can be carried out by Food and Beverage restaurants in Surabaya in the New Normal Era.

The research results show that the strategic redesign that can be carried out is to use existing strengths by taking advantage of long-term opportunities by implementing product and service diversification strategies. The results of interviews with eight sources conveyed several IMC (Integrated Marketing Communication) strategies in promoting the products and services offered, it was proven that the F&B (food and beverage) industry was able to implement several of these strategies and run effectively. In this case, the innovation strategy carried out by the eight F&Bs was also found in redesigning their strategy in the new normal era based on the development of the IMC strategy carried out. It is hoped that the results of this research can contribute to the development of business strategies in dealing with emergency situations and full of uncertainty.

Keywords: Strategy Redesign, New Normal, food and beverage, SWOT analysis, Integrated Marketing Communication, innovation strategy



UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

DAFTAR ISI

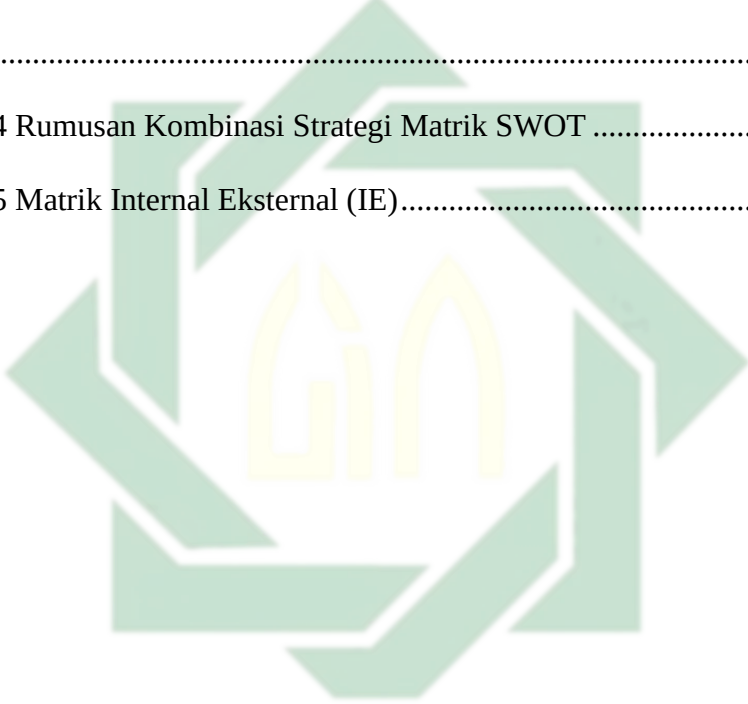
LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISIF.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah	13
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	13
1.2.2 Batasan Masalah.....	14
1.3 Rumusan Masalah	14
1.4 Tujuan Penelitian.....	15
1.5 Kegunaan Hasil Penelitian	15
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	15
1.5.2 Manfaat Praktis.....	16
BAB II KAJIAN TEORITIK.....	18
2.1 Restoran F&B (Food and Beverage).....	18
2.1.1 Restoran	18
2.1.2 F&B (Food and Beverage).....	25
2.2 New Normal	26
2.3 Analisa SWOT	31
2.4 Integrated Marketing Communication (IMC)	36
2.5 Kajian Pustaka	43
BAB III METODE PENELITIAN.....	74
3.2 Jenis Penelitian	74
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	75

3.4 Sumber Data	76
3.5 Teknik Sampling.....	77
3.6 Teknik Pengumpulan Data dan Validitas	82
3.7 Teknik Pengelolaan dan Analisis Data	84
BAB IV PEMBAHASAN.....	86
4.1 Analisis Data	86
4.1.1 Internal Factor Analysis Summary (IFAS)	86
4.1.2 Analisis External Factor Analysis Summary (EFAS).....	89
4.1.3 Analisis SWOT	92
4.1.4 Analisis Matrik Internal dan Eksternal (IE)	99
4.2 IMC (Integrated Marketing Communication)	102
4.2.1 Strategi IMC KFC dan McDonald's sebagai Industri F&B (<i>food and beverage</i>) Skala Besar di Surabaya	103
4.2.2 Strategi IMC Industri F&B (<i>Food and Beverage</i>) Skala Menengah di Surabaya.....	110
4.3 Strategi Inovasi dalam melakukan Redesain Strategi	121
BAB V PENUTUP.....	131
5.1 Kesimpulan.....	131
5.2 Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA	138
LAMPIRAN.....	143

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahhulu	43
Tabel 4. 1 Matrik IFAS Food and Beverage di Kota Surabaya	89
Tabel 4. 2 Matrik EFAS Food and Beverage di Kota Surabaya	92
Tabel 4. 3 Diagram Matrik SWOT F&B (food and beverage) di Era New Normal	93
Tabel 4. 4 Rumusan Kombinasi Strategi Matrik SWOT	97
Tabel 4. 5 Matrik Internal Eksternal (IE).....	100



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Peran UMKM pada PDB 2010-2020	4
Gambar 1. 2 Penurunan Penjualan Sektor UMKM.....	5
Gambar 1. 3 Provinsi Paling Banyak Jumlah Restoran pada Tahun 2019.....	7
Gambar 1. 4 Aktivitas yang Dihindari Masyarakat selama Pandemi COVID-19 ..	9
Gambar 2. 1 Matriks SWOT	33
Gambar 2. 2 Matriks SWOT Kearns.....	34
Gambar 4. 1 IMC F&B (Food & Beverage) Kota Surabaya.....	102
Gambar 4. 2 Strategi IMC KFC dan McD sebagai perusahaan skala besar	103
Gambar 4. 3 F&B (Food and Beverage) Skala Menengah	110
Gambar 4. 4 Strategi Inovasi di era new normal.....	121

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Secara sadar telah kita ketahui terdapat virus yang menghebohkan dan menyerang seluruh bagian penjuru dunia, virus tersebut disebut sebagai COVID-19 (*coronavirus disease 2019*) yang berasal dari kota Wuhan di Cina. Penyebaran virus ini ke berbagai negara tidak bisa dibendung karena penularannya yang sangat cepat menyebar, salah satunya negara yang terdampak cukup besar akibat virus ini adalah negara Indonesia. Di Indonesia diserang oleh virus COVID-19 sejak awal tahun 2020 tepatnya pada tanggal 2 maret 2020 di Depok, kemudian virus ini menyebar secara cepat ke berbagai kota lainnya hingga seluruh bagian provinsi yang ada di Indonesia (Ruth & Simanjuntak, 2021).

Seiring dengan penetapan status pandemi oleh WHO pada 12 Maret 2020, maka berbagai negara di dunia mulai menerapkan *lockdown* untuk memutus rantai penyebaran virus (Dwi Septiningrum, 2021). Dalam menyikapi anjuran WHO pemerintah di Indonesia harus segera menerapkan kebijakan yang sesuai dengan kondisi geografis negara Indonesia, karena mengingat Indonesia merupakan negara kepulauan yang sangat luas dan memiliki penduduk dengan jumlah yang besar serta memiliki berbagai karakteristik yang beragam pada setiap daerah. Dalam hal ini pemerintah diharapkan mampu menerapkan kebijakan sesuai dengan kebiasaan masyarakat Indonesia dalam memutus rantai penyebaran COVID-19.

Di beberapa negara menerapkan *lockdown* sebagai upaya memutus penyebaran virus COVID-19. Dalam hal ini kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah Indonesia adalah dengan menerapkan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) sesuai dengan anjuran dari WHO dengan membatasi *physical distancing* dan menghindari kerumunan masyarakat. Seperti yang telah dilakukan oleh Khofifah Indar Parawansa selaku Gubernur Jawa Timur resmi menerapkan PSBB di Surabaya Raya yaitu Surabaya, Gresik dan Sidoarjo yang dilangsungkan selama 14 hari. Khofifah mengatakan PSBB di tiga wilayah di Jatim yang tergabung dalam Surabaya Raya tersebut, akan berlangsung selama 14 hari, mulai Selasa (28/4), hingga Senin (11/5) (Karuru, 2020).

Dengan pemberlakuan PSBB tersebut pemerintah menghimbau masyarakat untuk membatasi aktivitas diluar rumah kecuali ada keperluan tertentu yang harus dilakukan, salah satunya peraturan yang diterapkan adalah WFH (*Work From Home*) dan membatasi kegiatan masyarakat di malam hari. Akibat diterapkannya aturan PSBB ini tentunya berdampak pada 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 (Dwi Septiningrum, 2021).

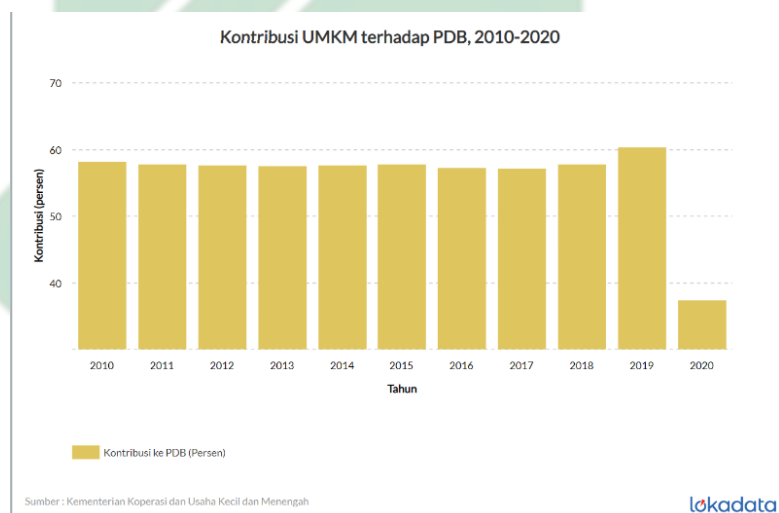
Salah satu pelaku usaha yang mengalami penurunan cukup drastis tidak mampu bertahan karena mengalami kebangkrutan terpaksa harus menutup usahanya adalah usaha dibidang F&B (*Food and Beverage*). Pelaku usaha yang bergerak di bidang F&B (*Food and Beverage*) atau yang sering kita kenal sebagai usaha di Industri makanan dan minuman atau sering disebut cafe. Menurut Eddy Susanto selaku Ketua Umum Asosiasi Pengusaha cafe dan Restoran Indonesia (Aprikindo) menyatakan terdapat penurunan di bidang pemasaran sampai 50% dan juga Adhi S Luqman selaku Ketua Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) menyatakan pendapatan dari tempat makanan dan minuman seperti restoran dan cafe turun 70% – 80% (Indah & Susilo, 2021).

Menurut Data dari kementerian koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM), mempunyai peran yang sangat penting bagi perekonomian nasional, karena memiliki kontribusi pada pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 61,07% atau senilai Rp. 8.573 triliun. Tetapi hal ini tidak bisa dipungkiri dengan adanya pandemi Covid-19 yang memberikan dampak cukup serius bagi UMKM, hal ini dibuktikan dengan survei yang dilakukan oleh komunitas UMKM naik kelas bulan April 2020 yang menyebutkan 83% UMKM memiliki potensi gulung tikar.

Sebagaimana data yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik dimana pada masa pandemic covid-19 volume penjualan UMKM mengalami kontraksi penurunan hingga 84,20% (BPS, 2021) disamping itu UMKM berperan sebagai penopang perekonomian nasional. Hal ini juga di

kemukakan oleh Kementerian Koperasi UMKM pada lokadata terkait kontribusi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) ke Produk Domestik Bruto (PDB) pada 2020 merupakan yang terendah sejak 2010 yakni 37,3%. Kontribusi tersebut mengalami penurunan hingga 38,14% dibandingkan tahun sebelumnya (Lokadata, 2020).

Gambar 1. 1 Peran UMKM pada PDB 2010-2020

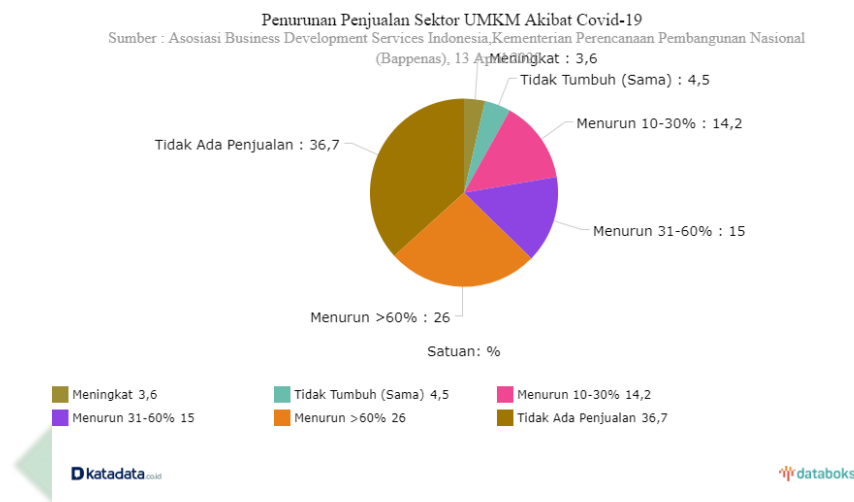


Sumber : Lokadata.id

Selain mengalami penurunan dalam PDB di tahun 2020 merupakan penurunan signifikan. Survei penurunan penjualan yang dilakukan oleh ABDSI (Asosiasi Business Development Services Indonesia) pada 6.405 responden yang dilakukan di Jawa dan Bali sebanyak 50 % dan 50 % lainnya tersebar pada wilayah Indonesia, menghasilkan dampak dari penurunan penjualan yang paling banyak dirasakan oleh industri yang bergerak pada sektor UMKM. Sebanyak 36,7%, responden mengakui tidak ada penjualan. Selanjutnya, sebanyak 26% responden mengakui terdapat penurunan lebih

dari 60%. Di sisi lain, hanya 3,6% yang mengalami kenaikan penjualan (Jayani, 2020).

Gambar 1. 2 Penurunan Penjualan Sektor UMKM



Sumber: Asosiasi Business Development Services Indonesia, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), 13 April 2020

Agar penurunan penjualan tidak semakin signifikan akibat penerapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sesuai aturan pemerintah yang tiap minggunya di perpanjang. Yang berdampak bagi industri F&B (*Food and Beverage*) sebagai salah satu pelaku UMKM diharapkan dapat beradaptasi di tengah-tengah pandemi yang tidak kunjung selesai. Maka salah satu cara yang dilakukan pemerintah adalah beradaptasi dengan kondisi saat ini, yaitu dengan menerapkan kebiasaan hidup *New Normal* atau tatanan kebiasaan hidup baru yang harus diterapkan oleh masyarakat, yaitu dengan menerapkan kebiasaan baru ditengah-tengah pandemi dengan cara berperilaku hidup bersih dan sehat.

Sesuai dengan peraturan yang telah diputuskan oleh Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang panduan pencegahan dan pengendalian COVID-19 di tempat kerja perkantoran dan industri dalam mendukung keberlangsungan usaha pada situasi pandemi (Idris, 2020). Tujuan pemerintah dalam memutus penyebaran COVID-19 dengan menerapkan PSBB secara terus-menerus tentunya akan mengakibatkan berhentinya roda perekonomian, karena apabila terus membatasi aktivitas masyarakat di ruang publik, tentunya memberikan dampak yang cukup besar bagi dunia usaha.

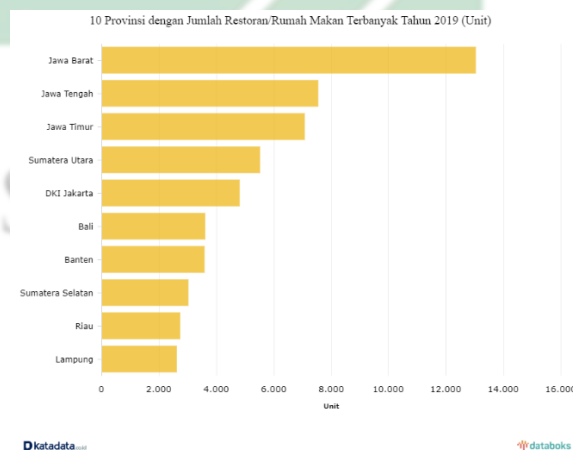
Melalui Menteri Perdagangan, Pemerintah juga mengeluarkan edaran dalam surat nomor 12 tahun 2020 yang bertujuan dalam mengembalikan aktivitas perdagangan dengan mengimplementasikan kebiasaan baru atau *New Normal* serta menerapkan protokol kesehatan yang harus dilakukan bagi pemilik usaha di tengah-tengah pandemi COVID-19 dan kondisi *New Normal*. Maka dalam usaha mempercepat roda perekonomian agar tetap berjalan dan diharapkan dapat mengalami peningkatan penjualan di tengah-tengah pandemi maka seluruh elemen masyarakat dan pelaku usaha diharapkan dapat mempercepat dan segera beradaptasi dalam kondisi *New Normal*.

Penerapan *New Normal* bukan hanya kebiasaan beradaptasi dengan kebiasaan baru saja yang harus diterapkan oleh masyarakat, tetapi juga harus diterapkan juga oleh para pelaku UMKM khususnya industri F&B (*Food and Beverage*). Diharapkan pada kondisi *New Normal* dapat beraktivitas

kembali meskipun ada aturan yang harus diterapkan. Dalam kondisi seperti ini para pelaku industri F&B dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat dalam menyongsong *New Normal* karena usaha yang dapat bertahan adalah mereka yang selalu responsif dalam menyikapi perkembangan zaman yang sangat cepat.

Mengingat industri UMKM dibidang F&B (*Food and Beverage*) sebagai penopang Pertumbuhan Ekonomi nasional yang diharapkan dapat *survive* dan segera beradaptasi di kondisi *New Normal*. Jumlah restoran yang ada di provinsi di Indonesia cukup banyak penyebarannya. Berikut data menurut Badan Pusat Statistik (BPS) terkait jumlah restoran yang tersebar di sepuluh provinsi di Indonesia.

Gambar 1. 3 Provinsi Paling Banyak Jumlah Restoran pada Tahun 2019



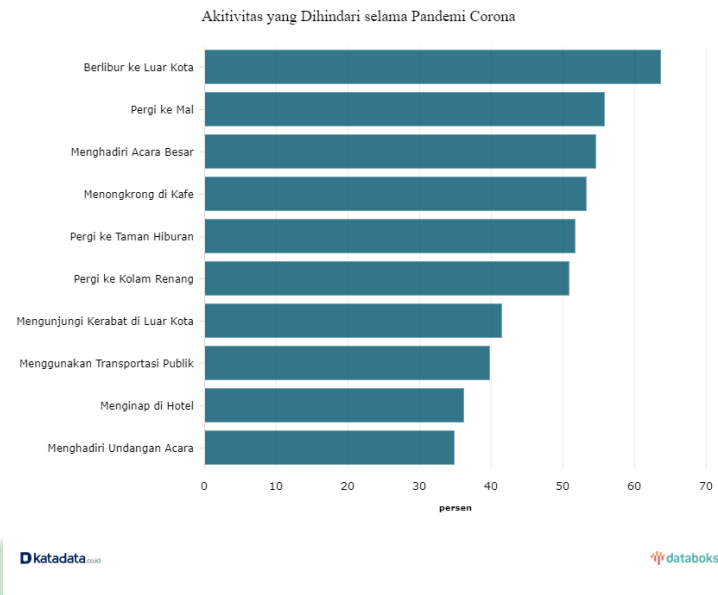
Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS)

Dalam data tersebut Jawa Barat menjadi provinsi yang memiliki jumlah restoran paling banyak yaitu mencapai 13.034 unit di tahun 2019,

kemudian disusul oleh provinsi Jawa Tengah yaitu sebanyak 7.458 restoran. Sedangkan di posisi ketiga di tempati oleh Jawa Timur dengan jumlah 7.060 restoran. Di tengah-tengah gempuran pandemi COVID-19 ini tentunya para pelaku industri diharapkan mampu memilih strategi yang tepat dalam kondisi *New Normal* saat ini. Karena apabila para pelaku industri ini tidak segera beradaptasi dan menetapkan strategi yang tepat, maka kemungkinan terburuk adalah mengalami kebangkrutan serta mengakibatkan penutupan pada sektor usahanya.

Tentunya dalam penerapan strategi yang tepat di kondisi *New Normal* pelaku industri F&B (*Food and Beverage*) juga harus memperhatikan perilaku konsumen. Kebiasaan masyarakat sebelum pandemi COVID-19 mereka lebih memilih makan di restoran F&B (*Food and Beverage*) sedangkan selama pandemi mereka lebih memilih membeli bahan kebutuhan pokok. Survei yang dilakukan Nielsen 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 (Dwi Septiningrum, 2021).

Gambar 1. 4 Aktivitas yang Dihindari Masyarakat selama Pandemi COVID-19



Sumber: databoks.katadata.co.id

Dari gambar 1.4 diatas Hasil survei Jakpat menunjukkan 95% masyarakat di Indonesia masih menghindari sejumlah aktivitas selama masa pandemi virus corona Covid-19 (*10 Aktivitas Yang Dihindari Masyarakat Selama Pandemi Corona | Databoks, n.d.*). Salah satunya adalah menongkrong di kafe yang berada di urutan ke empat dengan 53,2% masyarakat yang menghindari kegiatan nongkrong di kafe. Artinya dalam hal ini masyarakat masih enggan melakukan kegiatan diluar rumah, sehingga bagi industri yang bergerak dalam bidang F&B (*Food and Beverage*) perlu memperhatikan strategi yang tepat yang diharapkan dapat *survive* ditengah-tengah pandemi yang tidak bisa di prediksi kapan akan berakhir.

Dalam hal ini industri di bidang F&B (*Food and Beverage*) diharapkan dapat membuat strategi yang jitu agar dapat mencapai target yang diinginkan. Pengertian strategi sendiri secara umum adalah proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para top manajer yang berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan (Taufiqurokhman, 2016). Sedangkan pengertian khusus strategi yaitu suatu tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen untuk di masa depan (Taufiqurokhman, 2016). Sedangkan menurut porter strategi merupakan sebuah rumusan aktivitas yang digunakan untuk menciptakan suatu nilai keunikan atau ciri khas tertentu (Yunus, 2016). Artinya dalam hal ini strategi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara terus menerus menyusun sebuah rencana terstruktur yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan dimasa depan sesuai dengan permintaan konsumen.

Tentunya, dalam kondisi *New Normal* bukan hanya menjalankan strategi yang telah ditetapkan sebelum Pandemi COVID-19 tetapi mereka juga harus mampu *survive* dengan cara merumuskan strategi yang sesuai dengan kebiasaan perilaku konsumen di era *New Normal*. Hal ini akan menjadi tantangan yang cukup besar bagi Industri F&B (*Food and Beverage*). Berdasarkan data survei Gabungan Pengusaha Industri Makanan dan Minuman Indonesia (Gapmmi), industri makanan-minuman yang

penjualannya diperkirakan akan turun 20-40 persen (Dwi Septiningrum, 2021). Hal ini disebabkan adanya himbaun dari pemerintah diprediksi dapat mengakibatkan penurunan penjualan karena restoran harus mengurangi kapasitas pengunjung sebesar 50% saat kondisi *New Normal* diterapkan hal ini tentunya menyebabkan perbedaan saat sebelum COVID-19, maka akan berpotensi menurunkan penjualan bagi Industri yang bergerak di bidang F&B (*Food and Beverage*).

Dalam menyikapi transisi ke kondisi *New Normal* tidak sedikit Industri yang bergerak di bidang F&B (*Food and Beverage*) khususnya di Kota Surabaya mampu meningkatkan penjualan pada kondisi saat ini. Hal ini tentunya terdapat strategi baru yang mereka gunakan agar tetap *survive* dan mampu mempertahankan bisnisnya. maka dari itu seorang pebisnis dituntut untuk selalu inovatif dalam menyikapi berbagai hal kemungkinan yang terjadi. Perencanaan strategi yang matang dan tepat sasaran tentunya diharapkan dapat bersaing dengan mereka yang mampu *survive* di tengah pandemi sehingga tidak mengalami kebangkrutan bagi usahanya.

Di kondisi *New Normal* mereka yang mampu untuk *survive* dan bersemangat dalam menjalankan bisnisnya agar mampu meningkatkan penjualan dan berpotensi tidak mengalami kebangkrutan. Tentunya mereka melakukan perubahan dalam strateginya dengan cara melakukan redesain pada strategi yang telah diterapkan sebelumnya. Redesain sendiri adalah kegiatan merancang ulang sebuah desain dengan mengubah tampilan fisik saja, fungsi saja, ataupun mengubah bentuk fisik sekaligus fungsi untuk

mencapai tujuan yang lebih baik (Nugroho, 2017). Redesain adalah kegiatan perencanaan dan perancangan kembali suatu bangunan sehingga terjadi perubahan fisik tanpa merubah fungsinya baik melalui perluasan, perubahan, maupun pemindahan lokasi(Nugroho, 2017). Dengan adanya new normal maka komunitas dan organisasi harus merespon dengan cepat dan adaptasi yang cepat terhadap perubahan ini (Yusriadi, 2021).

Redesain juga Mencakup analisis tentang cara organisasi dalam memproduksi barang atau jasa, bagaimana struktur kerjanya, siapa yang menyelesaikan suatu tugas tertentu dan apa hasil yang dicapai dari masing-masing prosedur tersebut(Yusriadi, 2021). Dalam hal ini melakukan redesain adalah untuk merencanakan atau menata ulang strategi baru yang akan di terapkan dengan target yang ingin dicapai dari setiap prosedur yang ada sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Sedangkan Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk 'response' terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi(Yusriadi, 2021). Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi(Yusriadi, 2021). Dari perubahan eksternal dan kemampuan internal organisasi dapat mengetahui seberapa jauh peluang dan ancaman yang akan dihadapi dari luar dengan memanfaatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki saat ini.

Dalam merespon kebiasaan hidup baru atau sering kita dengar dengan istilah *New Normal*, maka industri yang bergerak di bidang F&B (*Food and Beverage*) di Kota Surabaya diharapkan mampu beradaptasi dengan cepat dengan melakukan redesain strategi dengan cara membuat berbagai strategi baru terutama dalam sistem penjualan produk yang mereka tawarkan guna meningkatkan penjualan dan mampu bertahan pada kondisi *New Normal*. Dari seluruh penjelasan permasalahan diatas menjadi daya tarik penulis dalam melakukan penelitian secara langsung terjun ke lapangan dengan tujuan melihat secara langsung fenomena yang terjadi terkait redesain strategi yang dilakukan dan pengambilan strategi yang tepat oleh industri F&B (*Food and Beverage*) di era *New Normal* di Kota Surabaya, penelitian ini dilakukan pada beberapa restoran F&B (*Food and Beverage*) yang ada di Surabaya yang merupakan kota terbesar kedua di Indonesia. Dengan adanya fenomena tersebut penulis mengangkat judul berjudul **“Redesain Strategi di Era *New Normal* Pada Restoran *Food and Beverage* di Kota Surabaya (Studi Pada Restoran *Food and Beverage* Kota Surabaya)”**.

1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari penjabaran latar belakang diatas yang telah diuraikan oleh penulis, maka permasalahan yang diidentifikasi adalah sebagai berikut :

- a. Dampak COVID-19 bagi Industri F&B (*Food and Beverage*).

- b. Kebijakan Pemerintah menjadi salah satu penyebab utama sepi pengunjung di industri F&B (*Food and Beverage*).
- c. Perilaku kebiasaan baru mengakibatkan perubahan pada keputusan pembelian konsumen.
- d. Banyaknya industri F&B (*Food and Beverage*) yang mengalami kebangkrutan.
- e. Dilarangnya pembelian secara *dine-in* order pada semua industri F&B (*Food and Beverage*) saat pandemi Covid-19.
- f. Kesalahan dalam pengambilan keputusan strategi baru sehingga tidak mampu *survive*.
- g. Kondisi *new normal* menjadi *boomerang* dalam pengambilan keputusan strategi baru.
- h. Menurunnya daya beli konsumen akibat pandemi Covid-19.

1.2.2 Batasan Masalah

Menelisik dari identifikasi masalah yang sudah disebutkan diatas, agar penelitian ini menjadi terarah dan tidak semakin melebar. Dalam hal ini penulis memfokuskan pokok permasalahan yang akan diteliti yaitu “*Redesain Strategi yang di lakukan oleh Restoran F&B di tengah pemberlakuan new normal yang ada di Kota Surabaya*”

1.3 Rumusan Masalah

Berangkat dari uraian masalah diatas, maka peneliti dapat mengambil rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini, yaitu

sebagai berikut “Bagaimana Redesain Strategi yang diterapkan di Era *New Normal* Pada Restoran F&B di Kota Surabaya?”

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, penulis telah melihat dan menelisik dari permasalahan tersebut. Maka tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan redesain strategi yang dilakukan dan dapat diterapkan oleh restoran F&B (*Food and Beverage*) di Surabaya saat Era *New Normal* setelah pandemi COVID-19.

1.5 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil yang peneliti harapkan dari penulisan penelitian ini supaya menjadi manfaat positif terutama bagi penulis dan bermanfaat bagi pengusaha yang bergerak dalam Industri F&B (*Food and Beverage*) sebagai gambaran dalam merumuskan strategi serta diharapkan juga bermanfaat bagi masyarakat maupun konsumen. Selanjutnya juga bisa menjadi sumbangsih secara praktisi dan teoritis sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Harapan dilakukan penelitian ini oleh penulis supaya hasil dari penelitian ini mampu memberikan sumbangsih sebuah pemikiran terhadap perkembangan ilmu pengetahuan terutama dalam kemajuan ilmu manajemen yang memiliki keterkaitan dengan implementasi redesain strategi yang dilakukan oleh industri F&B (*Food and*

Beverage) dalam melakukan strategi bisnis yang dilakukan oleh pelaku industri. Selain itu penulis berharap supaya penelitian ini dapat menjadi pembandingan dan dijadikan sebagai rujukan referensi serta menjadi bahan masukan dalam mendukung teori yang sejenis.

1.5.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi peneliti selaku mediator dalam mengimplementasikan ilmu pengetahuan dan teori yang diperoleh selama masa perkuliahan serta diharapkan menjadi wawasan baru yang diterima bagi peneliti sendiri.

b. Bagi Pengusaha F&B (*Food and Beverage*)

Harapan dari penelitian ini dapat memberikan manfaat, khususnya bagi industri F&B (*Food and Beverage*) yang ada disurabaya dalam menghadapi pandemi Covid-19, diharapkan bisnisnya mampu bertahan dan *survive* di era *new normal* dengan menerapkan redesain strategi yang efektif dan relevan agar terus mempertahankan eksistensi usahanya di tengah pandemi yang tidak tahu kapan akan berakhir, maka dari itu peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi pelaku industri F&B (*Food and Beverage*) dalam menerapkan strategi baru untuk *survive* di kondisi saat ini.

c. Bagi Masyarakat

Harapan penelitian ini juga dapat bermanfaat bagi masyarakat sebagai media informasi mengenai strategi bisnis di era

new normal yang dapat dijadikan sebagai wawasan pengetahuan mengenai redesain strategi yang tepat dan sesuai di era *new normal* saat pandemi Covid-19 yang belum berakhir.



BAB II

KAJIAN TEORITIK

2.1 Restoran F&B (Food and Beverage)

2.1.1 Restoran

Restoran adalah sebuah bangunan atau tempat yang diorganisasikan secara komersial yang memberikan pelayanan dengan baik pada semua konsumen baik itu dalam bentuk makanan ataupun minuman.

Menurut Sihite (Peranan Pramusaji Dalam Peningkatan Tujuan Tamu Di Saffron Restoran Four Points By Sheraton Hotel Bandung, n.d.) menjelaskan restoran bagaimana seseorang yang datang pada sebuah tempat bertindak sebagai tamu yang akan diberikan pelayanan berupa makanan dan minuman, baik pada waktu pagi, siang maupun pada malam hari sesuai dengan jam operasional tempat tersebut, seseorang atau tamu setelah menikmati hidangan yang telah diberikan harus membayar sesuai dengan yang didapatkan dan harga yang sudah ditentukan oleh restoran.

a. Klasifikasi Restoran

Menurut Soekreno (2001) (Peranan Pramusaji Dalam Peningkatan Tujuan Tamu Di Saffron Restoran Four Points By Sheraton Hotel Bandung, n.d.) restoran diklasifikasikan sesuai

dengan penyajian dan tata kelolanya dengan dibedakan kedalam tiga jenis yaitu :

1. Restoran Formal

Dalam restoran formal ini memberikan pelayanan secara profesional dan didirikan secara komersial dengan mengutamakan kualitas pelayanan yang eksklusif dalam menyajikan makanan dan minuman.

Adapun beberapa ciri-ciri yang terdapat pada restoran formal antara lain :

- a. Pelanggan melakukan pemilihan tempat terlebih dahulu dengan memesan tempat yang ingin ditempati.
- b. Pelanggan merupakan orang terikat dengan memakai pakaian secara resmi.
- c. Menu yang ditawarkan adalah makanan klasik atau eropa yang populer.
- d. Dalam penyajian menggunakan *Rusian sevice* ataupun *French service* bisa juga kombinasi dari kedua *table serive* yang digunakan pada proses penyajian.
- e. Menyediakan ruangan khusus untuk jamuan atau *cocktail* yang dijadikan sebagai tempat minum alkohol sebelum menyantap makan malam.
- f. Terdapat hiburan yang di suguhkan baik itu berupa *live music* maupun suasana yang romantis.

2. Restoran Informal

Pada restoran informal ini yang diutamakan adalah kecepatan pelayanan dalam melayani tamu dan juga praktis serta percepatan pergantian pelanggan yang terus berganti dengan cepat. Maka dari itu restoran informal ini juga dikelola secara profesional dan komersial pada berbagai tempat.

Adapun ciri-ciri yang dimiliki restoran ini antara lain:

- a. Makanan dan minuman yang dijual dibandrol dengan harga yang relative murah.
- b. Pelanggan dapat langsung memilih tempat tanpa melakukan pemesanan terlebih dahulu.
- c. Pelanggan bebas menggunakan pakaian apa saja karena tidak terikat.
- d. *Space* pada meja dan kursi di tata secara rapat jarak antar kursi satu dengan lainnya.
- e. Dalam mempercepat proses pemesanan pramusaji tidak menjelaskan menu-menu apa saja yang ada melainkan sudah di sediakan dimeja ataupun di pampang pada dinding agar semua pelanggan dapat melihatnya.
- f. Didaftar menu yang ditawarkan dalam jumlah yang terbatas karena untuk mempercepat proses memasak dan percepatannya.

3. Restoran Spesialis

Didalam restoran spesialis ini merupakan resto yang menawarkan makanan dengan penyajian yang khas yang berasal dari daerah tertentu ataupun dari suatu negara. Restoran ini juga di olah secara komersial dan profesional sama dengan restoran pada umumnya tetapi memiliki perbedaan dari makanan yang ditawarkan.

Adapun ciri-ciri dari restoran spesialis ini antara lain :

- a. Dalam restoran ini menyediakan *reservasi* pada tempat yang ingin dipilih.
- b. Menu yang ditawarkan merupakan makanan khas dari daerah ataupun negara tertentu yang paling banyak disukai oleh pelanggan.
- c. Proses menyajikannya pun diadaptasi dari negara asalnya kemudian diselingi dengan gaya internasional.
- d. Memberikan hiburan musik dari negara asalnya.
- e. Harga yang diberikan oleh restoran ini relatif tinggi apabila dibandingkan dengan restoran informal tetapi lebih mahal restoran yang penyajiannya dilakukan secara formal.

b. Jenis-Jenis Restoran

Dalam hal ini restoran memiliki jenis-jenis dan karakteristiknya masing-masing, antara lain sebagai berikut :

- a. *A'la Carte Restaurant*

Restoran ini menyajikan berbagai varian menu makanan yang lengkap dengan tiap varian menu memiliki harga masing-masing, jadi pengunjung bisa memilih secara bebas. Restoran ini juga sudah memiliki izin dalam menjual berbagai menu dan rasa makanan.

b. *Table D'hote Restaurant*

Dalam restoran ini menu telah disusun dari hidangan pembuka sampai hidangan penutup dengan rincian harga yang sudah ditentukan.

c. *Coffe Shop atau Brasserie*

Restoran ini berhubungan dengan hotel karena pengunjung mendapatkan makanan dari pagi, siang sampai malam hari dengan disajikan secara cepat dan dengan harga yang dapat dikatakan cukup sesuai dengan apa yang dikeluarkan. Pada umumnya restoran ini menggunakan cara penyajian *American Service* yang diutamakan adalah kecepatan dalam penyajiannya.

d. *Cafeteria atau café*

Restoran ini hanya dalam skala yang kecil karena hanya menawarkan penjualannya pada kue, roti isi, serta kopi dan teh saja. Karena pilihan menu yang bersifat terbatas.

e. *Canteen*

Kantin (*Canteen*) sering kita temui di tempat-tempat seperti dalam perkantoran, sekolah, dan juga dalam pabrik serta

tempat-tempat yang ramai aktifitas anak sekolah dan lingkungan orang kerja. Dalam kantin ini menawarkan makan siang dan kopi, karena orang kantor maupun anak sekolah pergi untuk makan siang dan menikmati makanan-makanan ringan.

f. *Continental Restaurant*

Pada restoran ini menawarkan makanan yang bernuansa mewah dengan menawarkan pelayanan *elaborate* dengan nuansa megah. Dengan hal ini pengunjung berasa santai, tenang dan rilek.

g. *Carvery*

Restoran ini sering kita jumpai pada hotel karena menu yang disajikan dapat diambil sendiri oleh tamu berdasarkan harga yang sudah ditetapkan sebelumnya.

h. *Dinning Room*

Dining room ini terdapat di hotel yang berkapasitas kecil, menunya di sajikan bagi seseorang yang tinggal dalam hotel tersebut, tapi juga terbuka bagi tamu selain di hotel itu.

i. *Discotheque*

Tempat ini merupakan tempat hiburan bagi pengunjung dapat menikmati musik dan berdansa bersama. Di dalam diskotik yang menjadi fasilitas utamanya adalah bar dengan menjual minuman dan juga *snack*.

j. *Fish and Chip Shop*

Restoran ini sering ditemui di Inggris, makanan yang ditawarkan berupa kripik dan juga ikan goreng. Untuk menikmati hidangan yang dibeli dilakukan dengan sistem *take away* dibungkus dengan *box*, jadi makanan yang dibeli tidak dapat dimakan ditempat.

k. *Grill Room (Rotisserie)*

Restoran ini menyediakan daging panggang tamu dapat melihat secara langsung proses memasak yang dilakukan oleh koki dengan sekat dinding kaca.

l. *Inn Tavern*

Restoran ini dapat dijumpai ditepi kota, dengan penyajian makanan yang lezat suasana yang diberikan juga sangat *homey* sehingga tamu merasa sangat nyaman atas keramahan yang diberikan.

m. *Night Club/Super Club*

Tempat ini dibuka pada waktu malam hari dengan nuansa yang mewah, makanan yang disediakan sebagai hidangan makan malam yang dapat dinikmati tamu dengan santai. Para tamu biasanya menggunakan pakaian yang resmi agar terlihat bergengsi.

n. *Pizzeria*

Menu yang ditawarkan pada restoran ini adalah menu khas Itali yaitu *pizza* dan kadang juga *spaghetti* dan lainnya.

o. *Pan cake House/Creperie*

Restoran ini khusus menjual *Pan cake House* atau *Creperie* dengan isian manisan.

p. *Pub*

Tempat ini menyajikan bir dan minuman yang beralkohol lainnya, pengunjung dapat menikmatinya sambil duduk atau berdiri dengan dibatasi oleh meja panjang.

q. *Terrace Restaurant*

Pada restoran ini biasanya dibuka pada musim panas saja pada negara-negara lainnya. Letaknya diluar bangunan tetapi memiliki hubungan dengan hotel dan masih memiliki keterkaitan dengan restoran induk.

2.1.2 F&B (Food and Beverage)

F&B (*Food and Beverage*) adalah sebuah industri yang bergerak dalam bidang yang menjual makanan dan minuman dengan pembuatan serta penyajian secara khusus sesuai dengan karakter dari penerapan industri tersebut. Industri ini diolah secara profesional dan posisinya sangat komersial karena industri F&B (*food and beverage*) ini bertanggung jawab dalam memenuhi kebutuhan pengunjung atau tamu yang ingin mendapatkan pelayanan berupa makanan dan minuman yang dijual dengan ketetapan harga yang sesuai dengan apa yang diberikan.

Dalam industri ini memiliki tujuan utama yang harus diperhatikan antara lain:

- a. Sebagai penyedia makanan dan minuman yang ditawarkan pada pengunjung atau tamu.
- b. Harus mampu memberikan kepuasan pada pengunjung atau tamu hal ini dapat dilihat dari sistem pelayannya.
- c. Kredibilitas hotel juga dipertaruhkan dala memberikan pelayanan hal ini akan menjadi peningkatan pada reputasinya.
- d. Sumber penghasilan tambahan dalam industri F&B (*food and beverage*) ini profit harus diperoleh secara optimal.

F&B (*food and beverage*) ini juga harus dikelola secara profesional dan secara komersial karena industri ini memiliki fungsi sebagai pemberi pelayanan kepada pengunjung, tamu atau konsumen yang ingin memenuhi kebutuhan makanan dan minuman sesuai apa yang diinginkan. Pelayanan yang diberikan harus secara optimal karena hubungan timbal balik antara pengelola dengan pengunjung atau tamu dapat terjalin dengan baik, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan bagi pelanggan.

2.2 New Normal

Akibat pandemi Covid-19 yang melanda seluruh bagian dunia mengakibatkan berubahnya tatanan kehidupan masyarakat sebelum terjadi pandemi dan saat terjadinya pandemi, perubahan ini sering kita dengar sebagai kebiasaan baru atau sering kita dengar sebagai *new normal*. Dalam

kondisi *new normal* diharapkan masyarakat dapat beradaptasi pada kebiasaan baru, karena selama pandemi Covid-19 masyarakat telah merasakan dampak yang cukup berat akibat pembatasan *social distancing* dan *physical distancing* yang diterapkan oleh pemerintah. Aturan ini dilakukan agar dapat membatasi *mobilitas* masyarakat dengan menerapkan WFH (*Work From Home*) dan melakukan pembelajaran sejarah *daring* atau *online*. Hal ini tentunya sangat berpengaruh pada kebiasaan masyarakat yang harus merubah kebiasaan lamanya dengan menerapkan kebiasaan baru di era *new normal* ini.

Pemerintah Indonesia menjelaskan istilah *new normal* muncul sebagai tatanan baru sebagai bentuk adaptasi ditengah-tengah situasi pandemi Covid-19. Hal ini dikatakan oleh juru bicara pemerintah Indonesia Achmad Yurianto¹ ia mengatakan bahwa masyarakat harus tetap menjaga produktivitasnya ditengah-tengah kasus pandemi Covid-19 dengan menerapkan tatanan hidup baru yang sering kita dengar sebagai *new normal*. Karena apabila masyarakat mampu beradaptasi dengan kondisi *new normal* diharapkan kehidupan dapat berjalan seperti sedia kala, meskipun ada aturan dan batasan yang harus diterapkan. Seperti melakukan vaksinasi diharapkan dapat menghambat penyebaran virus Covid-19 yang menjangar begitu cepat pada tubuh manusia, maka dengan melakukan vaksinasi diharapkan

¹ Febrianty, Abdurohim, Vera Th. C. Siahaya, Taufiqurrahman, I Wayan Edi Arsawan, Erica Albertina S., Posma Sariguna Johnson Kennedy, Ni Putu Candra Prastya Dewi, Ismi Aziz , (*NEW NORMAL ERA EDISI II - Febrianty, Abdurohim, Vera Th. C. Siahaya, Taufiqurrahman, I Wayan Edi Arsawan, Erica Albertina S., Posma Sariguna Johnson Kennedy, Ni Putu Candra Prastya Dewi, Ismi Aziz - Google Books, n.d.*)

masyarakat dapat memperkuat daya tahan tubuhnya dan dapat menjani aktivitas seperti sebelum adanya pandemi Covid-19.

Akibat pandemi ini semua terkena dampak yang cukup serius terutama dari segi kesehatan, ekonomi dan sosial politik terkena dampak yang signifikan akibat penyebaran Covid-19 ini. dari segi kesehatan banyak sekali korban yang terjangkit virus ini bahkan sampai banyak merenggutnyaawa orang akibat jangkitan virus ini, data yang terjangkit akibat virus ini juga semakin bertambah dan juga dibarengi dengan angka kematian yang cukup signifikan. Bukan hanya dari segi kesehatan pandemi Covid-19 ini juga menyebabkan perekonomian melemah pada tahun 2020 menjadi 2,97% hal ini berbanding terbalik apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Pada tahun 2019 pertumbuhan ekonomi di Indonesia mencapai 4,97%, hal ini tentunya menyebabkan jumlah pengangguran di Indonesia semakin bertambah. Karena akibat melemahnya pertumbuhan ekonomi ini banyak perusahaan ataupun industri yang memberhentikan karyawannya bahkan terjadi PHK masal karena perusahaan atau industri tidak mampu bertahan pada situasi ini.

Tetapi dilain sisi, banyak juga perusahaan atau industri mampu mempertahankan bisnisnya melalui teknologi digital dengan merubah sistem penjualannya melalui media digital, maka perusahaan atau industri seperti ini mampu menjadi *startup* saat pandemi. Hal ini juga banyak ditiru oleh perusahaan atau industri yang menganut sistem tradisional untuk

merubah strategi bisninsya dengan cara merubah model strategi yang digunakan agar usaha yang mereka jalankan tidak mengalami kebangkrutan yang bisa menyebabkan gulung tikar. Dengan hal itu demi menyongsong *new normal* banyak sekali produk dan jasa yang ditawarkan secara *online* kepada konsumen yang dulunya berupa toko fisik sekarang konsumen dapat menjangkaunya dengan mudah untuk memenuhi kebutuhannya, tidak jarang di pandemi ini bermunculan usaha ataupun industri yang memberikan jasa berupa barang atau pelayan secara *online*.

Tujuan dari penerapan *new normal* sendiri yang dilakukan oleh pemerintah adalah sebagai solusi pemecahan masalah yang terjadi selama pandemi Covid-19, diharapkan mampu menjadi titik tengah dalam menyelaraskan kondisi kesehatan dan ekonomi.

Teori yang Berkaitan Dengan New Normal

Perubahan itu terjadi karena terdapat tekanan pada organisasi, kelompok maupun individu. Teori ini difokuskan oleh Kurt Lewin untuk mengetahui “mengapa organisasi, kelompok dan individu bisa berubah?” selain itu Kurt Lewin juga mencari tau tentang jawaban “bagaimana mengelola perubahan dan dari perubahan tersebut dapat menghasilkan sesuatu?”. Dari penelitian tersebut Lewin menemukan jawaban bahwa *driving forces* atau kekuatan tekanan akan berhadapan dengan *resistances* atau keengganan untuk berubah (NEW NORMAL ERA EDISI II - Febrianty, Abdurrohman, Vera Th. C. Siahaya, Taufiqurrahman, I Wayan Edi Arsawan,

Erica Albertina S., Posma Sariguna Johnson Kennedy, Ni Putu Candra Prastya Dewi, Ismi Aziz - Google Books, n.d.), dalam hal ini dapat kita ketahui bahwa perubahan dapat dilakukan apabila menerapkan *driving forces* dan berlaku sebaliknya dengan melakukan pelemahan pada *resistances*.

Dalam hal ini Lewin merumuskan tahapan dalam mengelolah suatu perubahan, yang pertama adalah tahap *unfreezing* pada tahapan ini kesadaran tentang pentingnya melakukan perubahan. Selanjutnya tahap *changing* merupakan tahapan yang memerlukan tindakan dengan meperkuat *driving forces* atau melemahkan *resistances*. Pada tahapan terakhir adalah melakukan *refreezing* merupakan tahapan untuk membawa kembali dengan membawa pada keseimbangan yang baru atau dikenal sebagai "*a new dynamic equilibrium*".

Selain itu Talcott Parsons juga mengatakan agar rencana bisa berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan dapat berlangsung lama dalam penerapannya, maka Talcott Parsons merumuskan empat sistem agar bisa diterapkan oleh masyarakat, sistem tersebut dikenal sebagai AGIL (*Adaptation, Goal attainment, Integration, dan Latency*) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Adaptation* atau adaptasi merupakan hal yang harus dilakukan karena masyarakat harus mampu menyesuaikan diri pada perubahan yang

terjadi karena untuk terus bertahan perlu penyesuaian dengan kondisi lingkungan.

2. *Goal attainment* untuk mencapai tahan ini masyarakat harus mengimplementasikan tujuan yang telah digagas dengan metode dan sistem yang telah ditetapkan.
3. *Integration* atau integrasi dalam tahapan ini masyarakat diharapkan mampu menyelaraskan hubungan yang telah diatur agar komponen yang sudah diatur dapat berjalan secara maksimal.
4. *Latency* dalam tahapan ini masyarakat harus bisa memelihara pola yang sebelumnya telah terbentuk dengan cara mempertahankan, memperbaiki, dan melakukan pembaharuan dengan mempertahankan pola yang sebelumnya sudah ada dan dapat dijadikan sebagai motivasi.

2.3 Analisa SWOT

Dalam pengambilan keputusan perusahaan atau industri perlu adanya langkah yang sistematis dalam menganalisis situasi tertentu yaitu dengan menggunakan analisa SWOT. Analisa SWOT ini digunakan untuk mengetahui peluang eksternal dan kekuatan internal yang dimiliki guna menghadapi ancaman dari eksternal dan kelemahan yang dimiliki dalam internal. Maka perlu adanya penyusunan strategi yang tepat dalam penyusunan strategi yang akan digunakan.

Maka dari itu analisa SWOT ini sering digunakan untuk mengetahui situasi dengan cara yang sistematis. Analisa SWOT sendiri merupakan

singkatan dari *Strengths* (kekuatan), dan *Weaknesses* (kelemahan) keduanya ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan atau industri, dan juga *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) yang harus dihadapi dalam lingkungan perusahaan atau industri (Abd. Rahman Rahim; Enny Radjab, 2017).

Apabila perusahaan atau industri mampu memanfaatkan strategi yang efektif dan dilakukan secara sistematis dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki serta peluang yang dapat dimaksimalkan dalam penentuan strategi yang digunakan, juga dapat meminimalisir ancaman dan kelemahan yang dimiliki. Apabila perusahaan atau industri mampu memanfaatkan SWOT secara maksimal dan berjalan dengan akurat, maka akan memberikan dampak yang sangat besar dengan merancang strategi yang handal.

Untuk lebih jelasnya terdapat penjelasan secara terperinci terkait masing-masing faktor yang ada pada analisa SWOT :

1. *Strengths* (Kekuatan) merupakan sumber daya mengenai keunggulan dalam menghadapi pesaing yang dimiliki perusahaan atau industri karena merupakan kebutuhan dasar yang harus dilayani atau ingin dilayani bagi perusahaan atau industri.
2. *Weaknesses* (Kelemahan) dalam hal ini merupakan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan atau industri terkait sumber daya yang dimiliki karena terdapat kekurangan dalam keterampilan dan kapabilitas, hal ini menyebabkan masalah yang cukup serius pada

efektifitas kinerja karena menghambat aktifitas perusahaan atau industri.

3. *Opportunities* (Peluang) dalam suatu organisasi atau instansi peluang merupakan keuntungan yang dimiliki dan harus mampu dimanfaatkan secara maksimal karena merupakan salah satu sumber peluang yang menguntungkan bagi perusahaan.
4. *Threats* (Ancaman), ancaman ini merupakan salah satu hambatan dan menjadi pengganggu utama dalam posisi saat ini ataupun posisi yang diharapkan oleh perusahaan atau industri.

EXTERNAL FACTORS (EFAS)	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal strengths</i> here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal weaknesses</i> here
Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external opportunities</i> here		SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 <i>external threats</i> here		ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Gambar 2. 1 Matriks SWOT

Sumber: Manajemen Strategi Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar

Dengan melakukan analisa SWOT dalam menerapkan strategi diharapkan mampu mendapatkan alternatif dalam pengaplikasian strategi efektif. Dalam pengambilan keputusan yang sistematis seorang manajer harus meninjau dan merevisi yang dibutuhkan pada misi dan tujuan yang akan diambil oleh perusahaan. setelah menentukan strategi

apa yang akan digunakan baru dilangkah selanjutnya perusahaan atau industri memutuskan strategi yang digunakan dalam bersaing melalui cara-cara terbaik yang telah dirumuskan.

Selain itu juga terdapat pendekatan yang digunakan dalam penelitian kualitatif melalui matriks SWOT yang dikembangkan oleh Kearns dengan menggambarkan delapan kotak. Di dua kotak atas menggambarkan faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan pada dua kotak sebelah kiri menggambarkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan dalam empat kotak lainnya menggambarkan isu strategis yang muncul sebagai titik temu antar faktor-faktor eksternal dan internal.

INTERNAL \ EKSTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
STRENGTH	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Gambar 2. 2Matriks SWOT Kearns

Sumber: Buku Manajemen Strategi UM Makassar, 2017.

Keterangan:

Sel A: *Comparative Advantage*

Dalam sel ini menggambarkan dua elemen kekuatan dan peluang dalam hal ini memiliki arti suatu perusahaan atau industri dapat berkembang dengan cepat.

Sel B: *Mobilization*

Di dalam sel B menggambarkan interaksi antara ancaman dan kekuatan yang saling bertemu, maka perusahaan dalam hal ini harus mampu melakukan mobilisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang menjadi kekuatan utama dalam *Comparative Advantage*.

Dalam *Divestment/Investment* dan *Damage Control Mobilization* ini merubah atau memperlunak ancaman yang muncul dari luar, bahkan dapat merubah ancaman menjadi peluang (Abd. Rahman Rahim; Enny Radjab, 2017).

Sel C: *Divestment/Investment*

Di sel C menggambarkan interaksi kelemahan yang dimiliki organisasi dan peluang yang harus dihadapi dari luar. Dalam situasi yang seperti ini memberikan pilihan dengan pandangan kabur, karena terdapat peluang yang meyakinkan tetapi tidak bisa dimanfaatkan karena disebabkan oleh kurangnya kekuatan dalam mengerjakannya. Maka keputusan yang dapat diambil dari situasi seperti ini adalah membiarkan peluang yang ada untuk dibiarkan diambil dan diambil perusahaan/industri lain. Bisa juga dengan tetap memanfaatkan mengerjakan peluang itu sebagai bentuk investasi.

Sel D: *Damage Control*

Di dalam sel D ini merupakan keadaan posisi yang paling lemah karena mempertemukan kelemahan dan ancaman yang harus dihadapi dari luar, maka apabila perusahaan atau industri gegabah dalam membuat keputusan yang benar maka akan membawa bencana yang besar untuk perusahaan atau industri tersebut. Agar keputusan dari penerapan strategi tidak semakin parah kedepannya dari apa yang sudah diperkirakan, maka keputusan strategi yang diambil adalah dengan melakukan *Damage Control* agar kerugian dapat dikendalikan.

2.4 Integrated Marketing Communication (IMC)

Dengan sadar telah kita ketahui adanya pandemi Covid-19 mempengaruhi seluruh aspek dalam kehidupan, termasuk juga lingkungan bisnis. Dalam lingkungan bisnis semua berbondong-bondong memikirkan strategi yang digunakan dalam menghadapi kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Salah satu strategi yang banyak diterapkan saat pandemi Covid-19 adalah dengan memanfaatkan penjualan melalui *e-commerce*, dengan memperbaiki kualitas produk yang diberikan dan memberikan layanan yang maksimal bagi konsumen, dengan melakukan *Customer Relationship Marketing*, dan memilih strategi pemasaran dengan memanfaatkan dan berfokus pada *digital marketing*.

Adapun strategi yang sering digunakan oleh perusahaan atau industri baik skala besar atau kecil dalam memanfaatkan strategi pemasaran yang terpadu dengan menggunakan pendekatan *Integrated Marketing*

Communication (IMC). *Integrated Marketing Communication* (IMC) digunakan sebagai proses pengembangan dan perencanaan dengan cara yang sistematis menyampaikan pesan yang efektif dan selalu konsisten karena bertujuan membantu proses pemasaran sesuai dengan target dan market yang telah dijadikan sasaran pemasaran. *Integrated Marketing Communication* (IMC) ini memiliki berbagai definisi menurut para ahli. Menurut Don E. Scultz IMC merupakan proses pengembangan dan penerapan bentuk- bentuk komunikasi persuasif kepada pelanggan dan calon pelanggan secara berkelanjutan yang bertujuan memberikan efek langsung kepada perilaku khalayak sasaran yang dimilikinya (Indah & Susilo, 2021). Artinya IMC semua yang memiliki potensi dalam menciptakan hubungan pelanggan maupun calon pelanggan atas barang dan jasa yang ditawarkan dengan proses yang baik sehingga menjadi sebuah peluang yang menguntungkan bagi perusahaan atau industri terutama dalam penyampaian pesan.

Selain itu, menurut *American Association of Advertising Agencies*, merupakan suatu konsep perencanaan komunikasi pemasaran yang memberikan nilai tambah dari suatu rencana yang menyeluruh (Indah & Susilo, 2021). Perencanaan tersebut dilakukan untuk mengevaluasi macam-macam strategi yang digunakan dalam komunikasi dan menggabungkannya dengan bidang lain agar membuahkan suatu hasil yang akurat, konsisten, dan efek maksimum melalui penggabungan pesan-pesan yang terpisah. Dalam penyampaian komunikasi ini banyak sekali perusahaan atau industri

ataupun nirlaba memanfaatkan komunikasi pemasaran dalam mempromosikan produk dan jasa yang ditawarkan dengan tujuan mendapatkan keuntungan baik secara finansial ataupun non-finansial.

Dalam IMC ini sendiri banyak mencakup berbagai jenis bauran pemasaran atau lebih dikenal *Promotion Mix* atau sering juga disebut sebagai *Marketing Communication Mix*. Berikut merupakan bauran pemasaran atau komunikasi pemasaran dalam IMC (*Integrated Marketing Communication*):

1. Advertising

Hal ini dilakukan melalui komunikasi secara tidak langsung dengan memanfaatkan media massa dalam memberikan informasi produk, jasa atau ide yang dilakukan oleh sponsor. Karena dengan membuat iklan dapat menanamkan *brand image* bagi konsumen terkait barang dan jasa yang ditawarkan, tetapi hal ini tidak bisa berlangsung cepat karena sifatnya yang nonpersonal. Saat ini banyak sekali media massa yang dapat dimanfaatkan seperti koran, radio, televisi dan majalah. Selain itu juga harus memanfaatkan sosial media seperti facebook, twittwer, instagram dan tiktok.

2. Direct Marketing

Dalam *Direct Marketing* ini perusahaan atau industri berkomunikasi secara langsung dengan konsumen. Karena apabila mampu memanfaatkan *Direct Marketing* ini perusahaan dapat menerima *feedback* secara cepat terutama dalam transaksi penjualan. Cara

penyampaian pesan ini dilakukan melalui sms, *email*, *WhatsApp*, *telemarketing* dan juga melakukan secara langsung pada konsumen yang menjadi target pemasaran.

3. *Sosial Media dan Website/Internet*

Dalam hal ini dilakukan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi internet sebagai teknologi komunikasi yang interaktif karena dapat memungkinkan komunikasi dua arah sehingga keterlibatan antara penjual dan pembeli berlangsung secara *real time* dalam melakukan pembelian dan memungkinkan terjadinya tanya jawab. Biasanya dengan memanfaatkan media ini penjual memberikan kupon *online* maupun *give away* pada sosial media dan internet.

4. *Sales Promotion*

Dengan melakukan *sales promotion* ini dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan atau industri terhadap penjualan, distributor maupun konsumen dalam meningkatkan penjualan, dengan melakukan pemberlakuan diskon atau potongan harga pada konsumen. Dengan melakukan cara itu dapat menarik konsumen baru yang akan membeli produknya pertama kali, tetapi di sisi lain keuntungan ini berlangsung singkat.

5. *Public Relations*

Dengan melakukan *public relations* ini diharapkan mampu memberikan citra positif bagi perusahaan atau industri kepada konsumen ataupun masyarakat. Karena apabila perusahaan atau industri

telah mendapatkan hati masyarakat maka otomatis konsumen akan senang hati juga untuk memilih perusahaan atau industri tersebut. Karena humas atau *public relations* ini diharapkan mampu membaca opini public, sehingga humas bisa tau kondisi yang terjadi di masyarakat, selanjutnya pemilihan strategi harus disesuaikan dengan kondisi masyarakat dan dapat berpengaruh dengan baik. Maka dengan hal itu perusahaan atau industri akan mendapatkan citra yang positif yang akan bermanfaat bagi keberlangsungan perusahaan atau industri.

6. *Personal Selling*

Dalam hal ini penjual secara langsung berkomunikasi dengan calon pembeli, dengan hal ini penjual dapat mempengaruhi calon pembeli untuk membeli barang dan jasa yang ditawarkan. Dengan cara tersebut penjual dapat mendengar secara langsung apa yang dikatakan oleh calon pembeli, maka dalam hal ini penjual harus mampu menjawab pertanyaan yang ditanyakan oleh pembeli dan juga memberikan rekomendasi terkait keinginan pembeli, hal ini sangat bermanfaat sekali bagi perusahaan atau industri karena mendapatkan *feedback* secara langsung dari pembeli produk atau jasa yang ditawarkan.

7. *Sponsorship*

Hal ini dilakukan oleh perusahaan atau industri dengan memberikan dana pada penyelenggaraan *event*, bukan hanya dana berupa uang saja tetapi bisa berupa barang atau sesuatu yang diberikan sesuai dengan kesepakatan negosiasi sebelumnya. Harapan dari perusahaan dengan

memberikan sponsorship ini adalah untuk mendapat *feedback* untuk memperkenalkan produk dan jasa yang dijual dan memperkenalkan merek produk dan jasa yang ditawarkan agar diketahui khalayak umum.

8. *Exhibition*

Exhibition ini digunakan untuk menunjukkan pada khalayak umum terkait produk dan jasa yang ditawarkan, pada pameran ini menunjukkan beberapa produk dan jasa dari kelompok produsen, distributor, dan para pemberi jasa yang berkaitan dalam satu tempat yang khusus didesain untuk perusahaan atau industri yang sedang menggelar pameran tersebut. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan atau industri yang menggunakan strategi *exhibition* ini karena dapat memberikan dampak yang maksimal karena komunikasi yang berlangsung dapat berlangsung jangka panjang karena melibatkan para korporat.

9. *Point of Sale and Merchandising*

Dalam hal ini promosi dilakukan secara khusus dengan melakukan *display* pada produk-produk yang ditawarkan yang dapat menarik minat konsumen. Seringkali kita lihat produk yang ditawarkan ini di letakkan pada bagian depan seperti dikasir atau pada tempat penjualan. Ada juga yang memberikan barang ataupun jasa secara cuma-cuma pada konsumen yang membeli produknya sehingga konsumen tertarik untuk membelinya lagi.

10. *Corporate Identity*

Identitas merupakan pembeda dari perusahaan atau industri yang satu dengan lainnya. Hal ini dilakukan untuk memfasilitasi tujuan bisnis yang dirancang perusahaan, biasanya melakukan *branding* pada produk dan jasa yang ditawarkan. Dalam identitas ini yang menjadi komponennya adalah nama perusahaan, logo, slogan, bangunan, dekorasi, seragam, warna perusahaan, dan juga penampilan secara fisik karyawan dalam menghadapi pelanggan.

11. *Packaging*

Packaging ini juga harus diperhatikan bagi perusahaan atau industri karena konsumen biasanya membeli produk baik barang dan jasa dilihat dari penampilannya, karena merasa tertarik dengan *packaging* yang dibuat dapat memberikan nilai positif pada kemasan yang ditawarkan pada konsumen.

12. *Word of Mouth*

Hal ini terjadi pembicaraan secara asli dari konsumen pada konsumen lainnya tentang produk dan jasa yang telah diterima, sehingga hal ini secara tidak langsung konsumen tersebut melakukan promosi pada produk dan jasa tersebut. Hal ini bisa terjadi karena konsumen merasa terpuaskan atas barang dan jasa yang diterima dari perusahaan atau industri. Komunikasi ini biasanya dilakukan secara jujur oleh konsumen tersebut, karena mereka mengatakan keunggulan-keunggulan berdasarkan pengalamannya pada konsumen lainnya sehingga tertarik juga untuk membeli barang dan jasa yang ditawarkan. WoM ini juga

merupakan cara yang paling efektif dapat diukur dari banyaknya publik yang melakukan *tag* atau menandai pada akun sosial medianya dan melakukan *repost* ulang terkait konten perusahaan atau industri tersebut. Sehingga hal ini dapat menjadi *awareness* bagi masyarakat yang sebelumnya tidak mengetahui produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan ataupun industri tersebut.

2.5 Kajian Pustaka

Kajian pustaka sebagai deskripsi ringkas mengenai penelitian terdahulu. Dalam kajian pustaka ini penulis telah mengambil beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian sebelumnya dengan memperhatikan hubungan yang sama terkait dengan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini. Penulis telah meringkas beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan dalam penelitian ini adalah :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahhulu

N o.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Jihan Indah Sari dan Joko Susilo (2021)(In	Strategi Bertahan <i>Café</i> Bertahan Melalui Pendekatan	Tujuan dari penelitian adalah untuk mendeskri	Penelitian ini menunjukk an bahwa cafe bingsoo	• Metode yang digunakan dalam penelitian ini	• Membandingkan beberapa strategi

	dah & Susilo, 2021)	<i>Integrated Marketing Communication</i> di Masa Pandemi Covid-19	psikan berbagai strategi yang dilakukan untuk tetap bertahan pada masa pandemi Covid-19, strategi bertahan ini dilakukan oleh <i>café bingsoo</i> dengan menerapkan pendekatan komunikasi pemasaran secara terpadu sehingga dengan penerapan strategi	berhasil mempertahankan bisnisnya di masa pandemi covid-19, bahkan menuai kesuksesan kembali di masa <i>new normal</i> dengan menerapkan komunikasi pemasaran terpadu dengan mengkombinasikan 9 dari 12 elemen promosi yaitu periklanan, sosial media dan situs atau	menggunakan metode kualitatif	yang digunakan restoran F&B (fokus pada beberapa subjek)
--	---------------------	--	---	--	-------------------------------	--

			tersebut dapat terus bertahan serta mampu beradaptasi saat kondisi bisnis yang cukup sulit di situasi pandemi Covid-19	pemasaran internet, penjualan personal, hubungan masyarakat, promosi penjualan, titik penjualan barang dagangan, identitas perusahaan, pengemasan, dan pemasaran kata dari mulut (Indah & Susilo, 2021)	• Objek penelitian sama-sama berfokus pada industri F&B	IMC (<i>Integrated Marketing Communication</i>)
2	Syabina Putri Rahardjani (2017)(Rahardjani, 2017)	Strategi <i>Food and Beverage Promotion</i> Dalam Upaya Menarik Tamu Di	Tujuan dari penelitian dalam skripsi ini adaah untuk mengetahui	Dalam penelitian skripsi ini menemukan hasil yang menunjukkan strategi	• Sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif	• Terfokus pada satu objek • Fokus pada strategi

		Hotel Grand Aston Yogyakarta	ui bentuk-bentuk dari strategi yang digunakan oleh Hotel Grand Aston Yogyakarta dalam melakukan promosi bertujuan untuk menarik tamu hotel, selain untuk mengetahui ui bentuk strategi yang digunakan dalam menarik tamu tujuan selanjutnya juga	promosi yang digunakan oleh Hotel Grand Aston Yogyakarta bertujuan menarik tamu hotel ini sesuai dengan teori bauran promosi yang dirumuskan oleh Philip Kotler. Yaitu meliputi : 1. <i>Advertising</i> dalam Grand Aston Yogyakarta ini mereka	• Meneliti strategi <i>Food and Beverage</i> dalam melakukan promosi penjualan produk • Objek penelitian F&B • Menggunakan data primer dan skunder • Pengumpulan data dengan menggunakan teknik observasi, wawancara	pemasaran
--	--	------------------------------	--	--	---	-----------

			ingin mengetahui tingkat keberhasilan dari strategi promosi yang digunakan <i>Food and Beverage</i> di Hotel Grand Aston Yogyakarta untuk menarik tamu ke hotel	menerima iklan <i>advertising</i> melalui media cetak, juga melalui media elektronik dengan memanfaatkan media sosial melalui internet .	ara, dan dokumentasi • Mencari tahu keberhasilan strategi yang digunakan • Subjek penelitian menggunakan <i>Marketing Communication</i>	
				2. <i>Personal Selling</i> , di tahapan ini merupakan bagian dari		

				para Sales dan Marketi ng dengan mengu ndang calon tamu dari perwak ilan instansi maupu n kelomp ok persona l, tujuann ya mereka mempr esentasi kan mengen ai produk yang ingin		
--	--	--	--	---	--	--

				mereka tawarkan. 3. <i>Publicity</i> dalam bagian ini Hotel Grand Aston Yogyakarta mengundang awak media serta wartawan bertujuan melakukan konferensi pers, dengan cara mendemonstrasikan	
--	--	--	--	---	--

				an produk yang akan diprom osikan. Dengan harapan timbang balik dari awak media dan wartaw an dengan menyia rkan hasil demo promos i produk dari Hotel Grand Aston Yogyak arta		
--	--	--	--	---	--	--

				4. <i>Direct Marketing</i>, dengan melakukan <i>Direct Marketing</i> ini Sales dan Marketing dengan cara menghubungi calon tamu yang merupakan konsumen dari Hotel Grand Aston Yogyakarta dengan melakukan	
--	--	--	--	---	--

				kan pendek atan persona l 5. Yang terakhir <i>Sales Promotion</i> ini mereka memberikan vouche r ataupun potong an harga pada produk tertentu yang ditawarkan.		
3	Liana Dwi Septiningrum (2021)(Dwi	Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Penjualan	Tujuan utama dari penelitian ini untuk mengetahui strategi	Hasil dari penelitian ini menghasilkan perencanaan	• Menggunakan metode penelitian	• Lokasi atau tempat penelitian

Septiningrum, 2021)	<i>Food And Beverage</i> Di Era Pandemi Covid 19	manajemen yang digunakan yaitu berupa perencanaan, pelaksanaan, pengkoordinasi dan evaluasi dalam upaya meningkatkan penjualan pada masa pandemic Covid-19 di bidang <i>food and beverage</i>	n dengan cara membuat rancangan atau kerangka penjualan dengan cara memberikan keutamaan dalam melayani konsumen, dengan cara meningkatkan inovasi pada produk, dan yang paling utama mengoptimalkan strategi pemasaran. Dalam melayani	kualitatif deskriptif • Objek populasi penelitian pada bidang food and beverage yang ada di tanggerang selatan • Teknik yang digunakan dengan melakukan wawancara secara mendalam pada CEO, Founder, Supervis	• Hanya berfokus pada strategi penjualan dalam meningkatkan konsumen di masa pandemi Covid-19
------------------------	---	---	---	---	---

				konsumen pelaksanaa n pelayanan secepat mungkin tanpa mengurang i kualitas, serta memberika n tempat yang cozy kepada konsumen dan juga terus berinovasi memuncul kan menu- menu baru. Selanjutny a di proses pengkoord inasian mematuhi SOP yang telah diterapkan dengan memantau	or, serta para karyawa n • Teknik analisis data menggunakan triangulasi data • Mencari tahu strategi manajemen di masa pandemi Covid-19 pada industri F&B	
--	--	--	--	---	---	--

				dan meningkatkan kinerja karyawan. Yang terakhir dengan melakukan evaluasi dengan cara membagikan kuesioner secara rutin kepada konsumen untuk mengetahui pelayanan dan kualitas menu yang ditawarkan, karyawan juga diberi <i>reward and punishmen</i>	
--	--	--	--	--	--

				t agar selalu semangat bekerja		
4	Siti Nurbaya, Ellyn Eka Wahyu, Cahya Nova Kurniaw an (2020)(R edefining et al., 2020)	Penerapan Strategi 4- R (<i>REDEFINI NG, RELOOKI NG, REDESIGN ING DAN REINCORP ORATING</i>) Dalam melakukan <i>Human Resource Transformation</i> di Bidang Hospitality Industry Pada Era Covid-19	Penelitian ini bertujuan untuk usaha perhotelan agar tetap <i>survive</i> dengan menyesua ikan pada kondisi Covid-19 dengan memberik an penguasaa n skill Sumber Daya Manusia. Karena ditengah- tengah pandemi masyarak at	Hasil penelitian ini yaitu pegaruh yang krusial dari peran HRD yang profesional dalam pengaplika sian konsep 4- R dalam menjadi garda terdepat dengan membenah i sumber daya internal yang ada pada hotel dan berperan juga	• Mengan gkat penelitia n kondisi pandemi Covid- 19. • Melakuk an redesain pada pengapli kasian strategi dengan mengko mbinasik an strategi lama dan strategi baru saat pandemi Covid- 19	• Metod e penelit ian mengg unaka n review integra tif denga n mengg abung kan berbag ai maca m sumbe r literat ur dari berbag ai

			memperhatikan <i>higienitas</i> , baik dari tempat untuk menginap dan juga berkaitan dengan makanan dan minuman nya, serta pelayanan kontak fisik pada konsumen	sebagai pemberi konsep terhadap sistem kerja dengan menerapkan protokol kesehatan sesuai dengan aturan pemerintah . HRD juga harus mampu menerapkan strategi kombinasi model kerja yang lama digunakan sebelum pandemi dengan model kerja baru saat era pandemi	• Penyesuaian menuju kondisi <i>new normal</i>	disiplin ilmu • Objek penelitian <i>Hospitality</i> • Subjek penelitian berfokus pada HRD • Menggunakan teori strategi 4-R
--	--	--	---	---	--	--

				Covid-19 dengan penerapan hal tersebut diharapkan mampu mempertahankan target perusahaan ditengah-tengah kondisi yang tidak pasti saat ini, akibat pandemi Covid 19		
5	Ezizwita dan Tri Sukma (2021)(Pandemi & Bisnis, 2021)	Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Bisnis Kuliner dan Strategi Beradaptasi di Era <i>New Normal</i>	Dalam penelitian ini bertujuan menganalisis dampak dari pandemi Covid-19 terhadap bisnis	Penelitian ini menunjukkan pada saat ini di era <i>new normal</i> yang harus dilakukan oleh bisnis kuliner adalah	• Menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif • Objek populasi penelitian	• Menggunakan analisis SWOT dengan cara Menyusun kuosioner dan

			kuliner di kota padang serta menganalisis strategi yang harus dilakukan dalam beradaptasi di era <i>new normal</i> saat ini	dengan melakukan diversifikasi produk dan jasa. Dalam kondisi saat ini hal yang utama adalah bisnis kuliner harus mendapatkan kepercayaan konsumen dengan menawarkan produk yang aman, sehat dan higienis dengan cara menerapkan protokol Kesehatan. Serta pada	n industri <i>food and beverage</i> • Mengusung tema strategi beradaptasi di era <i>new normal</i> • Tujuan penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan strategi bisnis dalam menghadapi era <i>new normal</i> • Menggunakan nilai	analisis data
--	--	--	--	--	--	----------------------

				era <i>new normal</i> bisnis kuliner harus bisa memanfaatkan pemasaran online, dengan memenuhi permintaan <i>delivery</i> dan <i>take away</i>. Selain itu juga bisa melakukan diversifikasi produk dengan membuat <i>frozen food</i> berupa makanan sehat, serta tidak lupa terus meningkatkan	rata-rata skor • Analisa SWOT	
--	--	--	--	--	--	--

				keunggula n produk		
6	Theresia Regina Pujianto, Valentine Vallery, dkk. (2021)(P ujianto et al., 2021)	Perancang n Kafe <i>di Era New Normal</i>	Tujuan dilakukan perancang an terkait kafe di <i>Era New Normal</i> adalah untuk memberik an ide serta gagasan pada industri kafe dengan menerapk an konsep <i>new normal</i>	Hasil dari peneltian ini dengan mengguna kan metode <i>design thinking,</i> pada penerapan <i>new normal</i> dengan adanya penerapan protokol kesehatan diruang publik bukan menjadi penghamb at dalam melakukan aktivitas dalam industri kuliner. Maka	• Objek penelitian berfokus pada industri F&B • Mengan gkat tema penerapa n New Normal ditengah pandemi Covid-19	• Metode penelitian menggunakan metode design thinking berfoku s pada penataa n desain interior • Pengam bilan data peneliti an menggu nakan observa si dan tahap uji coba

				dengan dilakukan perancangan ini industri kuliner mendapatkan manfaat melalui strategi bisnis dan kesehatan. Dengan dilakukan perancangan ini juga sebagai jawaban bagi masyarakat agar tetap berinteraksi dan bekerja dengan produktif dalam lingkungan kafe		
--	--	--	--	--	--	--

7	Hermi Sularsih dan Akhamad Nasir (2021)(Sularsih & Nasir, 2021)	Strategi UMKM Dalam Meningkatkan Pendapatan Di masa Pandemi Covid-19 Guna Mempertahankan Kelangsungan Usaha Di Era Revolusi Industri 4.0 (Studi Pada UMKM Makanan dan Minuman Di Kabupaten Pasuruan)	Tujuan dilakukan penelitian ini adalah agar mengetahui strategi peningkatan pendapatan pada UMKM selama Pandemi Covid-19 agar dapat mempertahankan kelangsungan usahanya pada era revolusi industri 4.0. terutama untuk meningkatkan pelaku UMKM	Penelitian ini menghasilkan bahwa UMKM pada usaha makanan dan minuman berada pada sel V berdasarkan Matrix Internal Factors (IFAS) dan External Factors (EFAS) hal ini menunjukkan berada pada identifikasi , pertumbuhan segmen, investasi dan spesialisasi	• Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif • Objek penelitian F&B di Kabupaten Pasuruan • Mengangkat tema Pandemi Covid-19	• Berfokus pada strategi menghadapi revolusi industri 4.0 di era pandemi Covid-19 • Tujuan penelitian pada peningkatan pendapatan UMKM
---	---	--	--	--	---	---

			yang ada di Kabupaten pasuruan agar tetap mempertahankan usahanya di tengah pandemi dan era revolusi industry 4.0	. Agar dapat tetap mempertahankan industri UMKM ditengah Covid-19 dalam menghadapi revolusi Industri 4.0 maka pelaku UMKM harus menerapkan SO (Strategy Opportunity) dengan memanfaatkan serta menciptakan manfaat peluang eksternal yaitu dengan menggunakan	
--	--	--	--	--	--

				kekuatan strategi SO (<i>Strategy Opportunity</i>)		
8	Choirul Anam, Survival, dan Hanif Rani I. (2021)	Kemampuan Pengusaha Dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan dan Konsep Penjualan Di Masa <i>New Normal</i>	Tujuan dari penulisan jurnal ini adalah sebagai dasar dalam membuat suatu kebijakan dalam merencanakan program yang bertujuan untuk mempertahankan serta mengembangkan industri bisnis pada	Hasil dari penelitian ini menunjukkan orang yang mampu terus mempertahankan bisnisnya adalah mereka yang memiliki passion dan kemampuan. Bukan hanya itu saja tetapi juga memiliki orientasi kewirausahaan :	• Menggunakan metode penelitian kualitatif • Mengakait konsep penjualan pada masa pandemi dalam menghadapi api new normal	• Pengambilan data melalui kualitatif menggunakan paradigma <i>konstruktivism</i> • Desain penelitian menggunakan <i>Grounded Theory</i>

			kondisi <i>new</i> <i>normal</i>	<i>risk-taking</i> , pro-aktif dan selalu inovatif dalam melakukan penjualan yang bertujuan meningkat kan kinerja usaha. Dalam melakukan peningkata n penjualan juga harus memperhat ikan penenkana n penjualan pada barang, pelayanan dan harga serta pelayanan yang juga	
--	--	--	--	---	--

				mempengaruhi tempat penjualan juga harus memperhatikan sistem dan teknik penjualannya.		
9	Achmad Hambali dan Sonja Andarini (2021)(Hambali & Andarini, 2021)	Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Dan SWOT <i>Analysis</i> Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring Seng Coffee &	Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis yang digunakan oleh Piring Seng Coffee & Co dengan menggunakan BMC yang selanjutnya	hasil penelitian mengenai BMC dengan teknik analisis SWOT maka menghasilkan kesimpulan yaitu hasil diagram analisis SWOT menunjukkan bahwa formulasi	• Menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif • Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara,	• Menggunakan teknik pendekatan BMC • Berfokus pada satu objek penelitian

		CO Tunjungan Surabaya	a dievaluasi dengan mengguna kan teknik analisis SWOT sehingga bisa ditemukan hasil rekomend asi yang akan diperbaiki yang ada pada elemen blok model bisnis	strategi atau kondisi bisnis Piring Seng Coffee & Co berada pada kuadran I dengan strategi yang direkomen dasikan ialah mendukun g kebijakan 141 strategi agresif “ <i>Growth Oriented Strategy</i> ”. Strategi yang diterapkan meliputi penetrasi pasar,	dokume ntasi • Respond en penelitia n pemilik, manajer, karwan dan juga konsume n • Menggu nakan teknik analisis IFAS dan EFAS	
--	--	-----------------------------	--	---	--	--

				pengembangan pasar, dan pengembangan produk(Hambali & Andarini, 2021)		
10	Eno Nabila Pratitis Humaida (2021)(H, 2021)	Branding Produk Emiko Coffebar Sidoarjo Di Era Pandemi Covid-19	Dengan dilakukan nya penelitian ini bertujuan untuk memahami i serta menjelaskan an strategi yang digunakan oleh Emiko Coffebar Sidoarjo dalam menghadapi masa pandemi Covid-19	Hasil dari penelitian ini dari nama yang digunakan dalam branding namanaya berasal dari Bahasa Jepang emiko, yang berarti anak perempuan . Dalam melakukan branding Emiko Coffebar	• Menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif • Objek penelitian F&B • Mengangkat tema pandemi Covid-19 • Melakukan observasi dan	• Berfokus pada strategi promosi Mix dari Philip Kotler • Berfokus pada Branding Produk pada masa Pandemi • menggunakan satu objek

			bagaimana cara mereka dalam melakukan branding produk mereka pada masa pandemi ini	Sidoarjo pada masa pandemi media merupakan sarana yang mudah dalam melakukan nya meskipun pada masa pandemi sempat menutup usahanya selama 1 bulan akibat PSBB. Kemudian strategi emiko melakukan edukasi kepada konsumen dengan memanfaatkan media	wawancara secara mendalam	penelitian
--	--	--	---	--	----------------------------------	-------------------

				sosial dengan menanamkan apa saja produk-produk yang dijual kepada konsumen, selain itu juga melakukan bakti sosial dan bekerjasama dengan komunitas yang ada pada kabupaten sidoarjo. Selain itu terus melakukan pembaruan informasi pada media sosial Emiko		
--	--	--	--	--	--	--

				Coffebar Sidoarjo.		
--	--	--	--	-----------------------	--	--

Dari beberapa penelitian di atas peneliti mengapresiasi dan berterimakasih karena dari penelitian tersebut peneliti mendapatkan gambaran dalam melakukan penelitian yang relevan dengan penelitian tersebut. Ada beberapa persamaan dan perbedaan yang terdapat pada penelitian tersebut dengan penelitian yang akan diteliti selanjutnya.

Tetapi dalam sebuah penelitian tentunya terdapat kekurangan didalamnya, antara lain peneliti melihat dari beberapa penelitian terdahulu tersebut terdapat latar belakang yang masih belum mengantarkan pada masalah yang ingin diteliti, seperti pada penelitian Theresia Regina Pujianto, Valentine Vallery, dkk. (2021) yang berjudul *Perancangan Kafe di Era New Normal* dan penelitian Hermi Sularsih dan Akhamad Nasir yang berjudul *Strategi UMKM Dalam Meningkatkan Pendapatan Di masa Pandemi Covid-19 Guna Mempertahankan Kelangsungan Usaha Di Era Revolusi Industri 4.0 (Studi Pada UMKM Makanan dan Minuman Di Kabupaten Pasuruan)* seharusnya dalam penelitian tersebut harus mengemukakan fakta, hasil dari observasi yang sudah dilakukan dan kajian dari penelitian sebelumnya yang melihat terdapat masalah sehingga penelitian tersebut dapat diangkat sebagai objek penelitian. Selain itu kajian pustaka seharusnya mengacu pada acuan primer dan terbaru yang didapatkan dari jurnal penelitian atau ilmiah. Kesimpulan dari penelitian

seharusnya lebih menjawab pertanyaan dari rumusan masalah yang telah ditetapkan dari identifikasi masalah penelitian yang terjadi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Fokus Penelitian

Pada penelitian ini difokuskan pada industri F&B (*Food and Beverage*) yang ada di Kota Surabaya. Yang bertujuan untuk mengetahui strategi atau redesain strategi yang dilakukan saat *new normal*. Sehingga ditemukan strategi yang tepat dan sesuai untuk diterapkan pada era *new normal*. Selain itu juga untuk mengetahui respon dari *Owner* dan *Manager* dalam merumuskan strategi yang dilakukan sesuai dengan kondisi yang terjadi seperti saat ini pada situasi yang tidak pasti bagi para pelaku industri F&B (*Food and Beverage*) yang ada di Kota Surabaya.

Dengan adanya penerapan *new normal* yang mengharuskan seluruh perusahaan atau industri agar cepat beradaptasi pada kondisi *new normal*, maka tugas dari perusahaan atau industri adalah merespon dengan cepat dengan penerapan strategi yang tepat agar dapat *survive* pada kondisi yang tidak dapat diduga sebelumnya.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, Penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu (Ahyar, 2020). Tujuan dari penggunaan

metode kualitatif deskriptif adalah untuk mengetahui secara langsung gambaran terkait fenomena yang terjadi secara apa adanya tanpa ada manipulasi data dengan mencatat hasil data penelitian secara jelas dan terperinci.

Analisis data dilakukan dengan analisa SWOT untuk mengetahui IFAS dan EFAS yang dimiliki dalam restoran F&B (*food and beverage*) yang ada di Surabaya sesuai dengan penerapan strategi yang sudah diimplementasikan. Kemudian dari analisa *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan), serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) dapat diketahui strategi apa yang sesuai untuk dilakukan dalam penentuan strategi baru. Selanjutnya juga dianalisis menggunakan pendekatan IMC (*Integrated Marketing Comunication*) untuk mengetahui sistem marketing yang diterapkan pada kondisi *new normal* saat pandemi Covid-19 berlangsung.

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat dalam penelitian ini dilakukan pada beberapa restoran F&B (*Food and Beverage*) yang ada di Kota Surabaya. Lamanya waktu yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah mulai pada bulan 01 Juni 2022 sampai 5 september 2022. Dalam hal ini peneliti telah memilih beberapa jenis restoran F&B (*Food and Beverage*) yang dijadikan sebagai sampel penelitian dari industri skala besar dan menengah yang mampu mempertahankan kelangsungan bisnisnya ditengah gempuran dan Covid-19

dan mampu meningkatkan penjualannya di era *new normal* antara lain:

1. KFC, Jl. Basuki Rahmat No.31, Embong Kaliasin, Surabaya, Jawa Timur.
2. McDonald's, Jl. Basuki Rahmat No.21-23, Surabaya, Jawa Timur.
3. Dimsum & Suki XL "Xtra Lezat" Jl. Dr. Ir. H. Soekarno No. 388, Surabaya, Jawa Timur.
4. Outlet By Coffee, Jalan Kapas Krampung No.45 (Kazza Mall), Surabaya, Jawa Timur.
5. Memomie Jl. Raya Sutorejo No.102, Surabaya, Jawa Timur.
6. Vanko Coffee Jl. Cipunegara No.42, Surabaya, Jawa Timur.
7. KETANBA, Jl. Cipunegara No.42, Surabaya, Jawa Timur.
8. Jokopi Ketabang Kali, Jl. Ketabang Kali No.51 A, Surabaya, Jawa Timur.

3.4 Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti dari sumber pertama yang mana data dihasilkan (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini melakukan wawancara pada *owner* dan manajer sebanyak delapan F&B (*Food and Beverage*) hal ini dilakukan karena *owner* dan manajer sebagai eksekutor yang mengetahui kondisi yang sedang terjadi di lapangan memahami dan menguasai kondisi pasar yang

terjadi saat ini. Data yang dihasilkan sudah diklasifikasi industri F&B (*Food and Beverage*) skala besar dan skala menengah. Hasil wawancara dengan delapan *owner* dan manajer telah di transkrip dan dilakukan *coding* dengan aplikasi NVivo sehingga menghasilkan sebuah temuan dan hasil data penelitian.

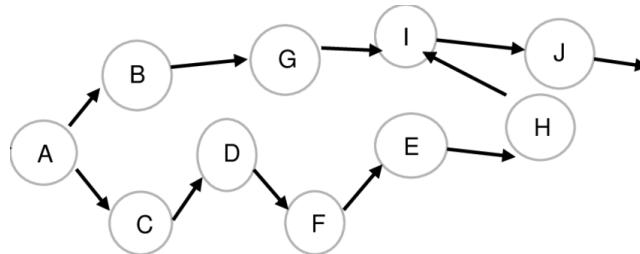
b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung dan merupakan data kedua setelah data primer yang didapatkan dari pihak lain selain sumber data primer (Sugiyono, 2017). Dalam hal ini peneliti mendapatkan sumber ini melalui buku, jurnal, dan artikel.

3.5 Teknik Sampling

Pada penelitian kualitatif peneliti memasuki pada situasi sosial tertentu, melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut (Sugiyono, 2017). Pada dasarnya dalam melakukan wawancara kepada narasumber dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu dengan melakukan pertimbangan terlebih dahulu sebelum menentukan sampel yang dipilih dengan tujuan tertentu. Sebab dalam penelitian kualitatif hasil penelitian tidak digeneralisasikan ke dalam populasi karena sampel yang digunakan tidak diambil secara random. Dalam penelitian ini ditentukan delapan industri F&B (*Food and Beverage*) sebagai sumber informan untuk memperoleh data yang sesuai terjadi dilapangan. Dalam hal ini Owner

dan manajer yang menjadi informan utama dalam penelitian ini untuk menjawab persoalan dalam penelitian ini.



Dalam hal ini peneliti melakukan penelitian terlebih dahulu pada KFC dan McD kemudian dilanjutkan pada enam industri F&B (*Food and Beverage*) lainnya yaitu Dimsum Suki XL, Outlet by Coffe, Memomie, Vanco Coffe, KetanBA, dan Jokopi. setelah melakukan penelitian delapan F&B (*Food and Beverage*) tersebut sampel sudah jenuh karena sampel dan data sudah cukup sehingga tidak perlu menambahkan sampel yang baru karena akan membuang waktu penelitian.

Apabila kita melihat kondisi sosial yang terjadi, peneliti juga melakukan pemilihan kriteria dalam mengambil sampel yang akan digunakan pada penelitian ini, sampel yang diambil mulai dari owner dan manajer dari objek industri F&B (*Food and Beverage*) yang telah ditetapkan sebagai objek pengambilan sampel. Dalam hal ini peneliti telah memilih beberapa jenis restoran F&B yang akan dijadikan sebagai sampel penelitian dengan alasan sebagai berikut, antara lain:

a. **KFC Basuki Rahmat Surabaya**, KFC sendiri merupakan industri F&B (*food and beverage*) yang sangat besar dan memiliki cabang di seluruh dunia, begitu pula di Indonesia memiliki banyak cabang di berbagai provinsi. Dalam kondisi pandemi Covid-19 juga mengalami penurunan penjualan akibat pandemi Covid-19. Chief Marketing Officer PT Fastfood Indonesia Tbk (KFC) Hendra Yuniarto mengatakan, bisnis KFC mengalami guncangan yang cukup besar lantaran dilakukannya berbagai pembatasan seperti penutupan resto di dalam mal. "Di Juli dan Agustus kita turunnya bisa dibilang lebih parah dari *wave* pertama karena di *wave* pertama kita hanya hadapi *closing* 50 persen, tetapi tahun ini *closing* 100 persen," ujar Hendra dalam diskusi Marketeers yang disiarkan secara virtual, Kamis (16/9/2021)(Kompas.com, 2021).

b. **MCD Basuki Rahmat Surabaya**. MCD Jaringan restoran global, McDonald's Corp melaporkan adanya penyusutan penjualan makanan secara global akibat pandemi Covid-19. Penyusutan penjualan lebih dalam dari ekspektasi karena McDonald's telah membatasi operasinya hanya untuk drive-thru dan pesan antar(Fika Nurul Ulya, 2020). Mengutip Reuters, Rabu (29/7/2020), penjualan makanan cepat saji secara global turun 23,9 persen pada kuartal II-2020. Negara-negara besar

seperti Inggris, Prancis, dan Amerika Latin banyak berkontribusi dalam penurunan (Fika Nurul Ulya, 2020).

- c. **Vanco Coffee** yang terletak di Jl. Cipunegara No.42, Darmo. Merupakan tempat yang bernuansa *café* yang terletak di Surabaya sebagai tongkrongan anak muda. Dalam situasi pandemi yang dikatakan oleh owner vanko coffee Kalau saat PSBB dulu mengalami penurunan signifikan mas diangka 80% kemudian saat *new normal* ini sudah diangka 50% an.
- d. **Outlet by Coffee** yang berada di Jalan Kapas Krampung No.45 (Kazza Mall) Di saat pandemi yang adanya aturan pembatasan dari pemerintah terkait penerapan PSBB dari karyawan yang jumlahnya 26 akhirnya mengalami pengurangan dan dirumahkan. Manajer Outlet by Coffee ibu lies mengatakan sekitar 75%-80% an penurunannya, karena disitu mengalami situasi yang sulit karena pada saat itu orang-orang pergi-pergi ke luar takut dan kalau masuk ke mall ini harus scan vaksin.
- e. **Dimsul Suki XL** merupakan industri F&B (food and beverage) yang menjual jenis makanan dan minuman *chinese food*. Owner sekaligus manajer Dimsum Suki XL Bapak Yanuar mengatakan mengalami penurunan penjualan saat itu sekitar 60% an misalkan disetiap hari sebelum pandemi kita mengeluarkan 500-600 produk kemudian adanya aturan pemerintah mungkin hanya 200-300 produk perharinya dan kami kan buka jam 15.00-22.00

karena aturan PSBB. Kalau saat ini sudah mengalami peningkatan penjualan dan mulai stabil mungkin sekarang hanya mengalami penurunan 10%-15% secara keseluruhan saat ini masih stabil.

- f. **Memo Mie** Jl. Raya Sutorejo No.102 menjual makanan yang berbahan dasar Mie yang dikemas dengan cita rasa unik dengan resepnya sendiri. Ari Novriyanti mengatakan penjualan meskipun tidak signifikan pada kondisi pandemi Covid-19 ini kami mengalami penurunan sekitar 87% sampai saat ini setelah new normal sudah mengalami peningkatan kembali sekitar 50% meskipun belum kembali seperti dulu lagi.
- g. **Jokopi** Ketabang Kali seperti yang dikatakan oleh manajer jokopi Ya kalau masa PSBB dan PPKM itu mas kita cukup mengalami kesulitan karena tidak boleh *dine-in* kan sementara *coffee shop* ini tempat nongkrong terutama bagi anak muda tapi saat *new normal* ini sudah membaik dan mulai kembali seperti normal konsumen sudah mulai stabil datang ke *coffee shop* kami ini, karena terbilang jokopi ini masih memiliki banyak pelanggan yang loyal dari dulu yang harus kita pertahankan ditengah banyaknya para kompetitor di industri yang sama.
- h. **KETANBA**, JL. Cipunegara No.42 Surabaya. Yang sempat mengalami penurunan akibat pandemi Covid-19. Sedangkan kenaikan dan penurunan sekitar 85% an pada waktu PPKM itu

kemudian saat ini mulai membaiklah karena mereka bisa *dine-in* ya naik 50%-60% an.

3.6 Teknik Pengumpulan Data dan Validitas

Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif agar penelitian ini memperoleh data yang jelas, spesifik dan secara mendalam. Dengan hal ini peneliti menggunakan beberapa teknik yang akan digunakan dalam mengumpulkan data antara lain :

a. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif, pada umumnya sumber data utamanya (primer) adalah manusia yang berkedudukan sebagai informan (Dr. Farida Nugrahani, 2014). Dalam penelitian ini peneliti bermaksud melakukan wawancara secara langsung pada pihak-pihak *owner* atau manajer restoran F&B (*food and beverage*) guna memperoleh dan menggali penerapan redesain strategi di Era *New Normal* pada restoran F&B (*food and beverage*) yang ada di Surabaya serta menggunakan analisa SWOT agar mengetahui strategi apa yang bisa dilakukan di era *new normal* saat ini selain itu juga peneliti ingin mencari tahu strategi komunikasi pemasaran IMC yang dilakukan di era *new normal* dan menemukan strategi inovasi apa yang dilakukan di era *new normal* ini oleh beberapa industri F&B (*food and beverage*) yang ada di Surabaya .

b. Observasi

Observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung (Ahyar, 2020). Pengamatan dalam penelitian ini dilakukan secara langsung pada aktivitas dan strategi bisnis yang berlangsung pada restoran F&B (*food and beverage*) di era *new normal* saat ini.

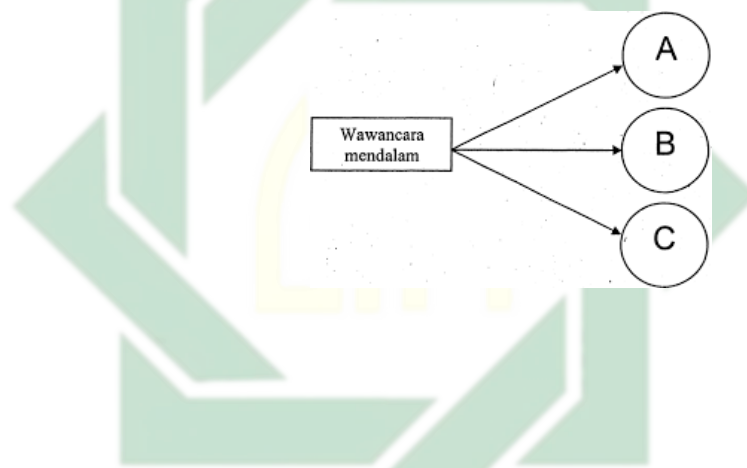
c. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen (Ahyar, 2020). Dalam pengumpulan dokumentasi ini dilakukan pencatatan pada data-data yang sudah ada, sehingga dokumentasi ini dianggap sebagai pengumpulan data yang paling mudah atau sering kita kenal sebagai data sekunder.

Sedangkan dalam mengembangkan validitas data yang telah dikumpulkan, maka teknik yang digunakan adalah triangulasi data yang sering digunakan pada penelitian kualitatif. Karena dalam teknik triangulasi data yang dikumpulkan dari sumber data-data yang berbeda-beda melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk mendapatkan sumber data yang sama secara serempak (Sugiyono, 2017).

Dalam proses triangulasi data teknik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber karena dalam proses penelitian delapan F&B (*Food and Beverage*) ini mendapatkan

informasi dari sumber yang berbeda-beda tetapi menggunakan teknik yang sama yaitu dengan wawancara secara mendalam. Dari hasil wawancara kemudian di transkripkan satu-persatu dari delapan F&B (*Food and Beverage*) kemudian dicari kesamaan dari data tersebut menggunakan aplikasi N-Vivo sehingga dapat ditemukan persamaan data dari masing-masing strategi atau temuan pada F&B (*Food and Beverage*) yang ada di Kota Surabaya.



3.7 Teknik Pengelolaan dan Analisis Data

Dengan ditemukannya berbagai jenis data lapangan maka perlu adanya pengelolaan pada data yang telah dikumpulkan dari sumber yang telah diperoleh. Dari data tersebut kemudian diubah menjadi informasi yang sesuai dengan pembahasan topik penelitian, dalam hal ini pengelolaan data yang ada lapangan menggunakan analisa SWOT untuk mengetahui IFAS dan EFAS yang dimiliki dalam industri F&B (*food and beverage*) yang ada di Surabaya sesuai dengan penerapan redesain strategi yang sudah diimplementasikan sehingga dapat

ditemukan strategi yang cocok digunakan pada proses redesain strategi di kondisi *new normal* Dan juga dianalisis menggunakan pendekatan IMC (*Integrated Marketing Communication*) yang diterapkan pada kondisi *new normal* berlangsung serta menemukan strategi inovasi yang dilakukan di era *new normal*.

Hasil data yang diperoleh dari transkrip wawancara yang sudah dilakukan sebelumnya, Selanjutnya dianalisa menggunakan NVivo dalam mengelola data kualitatif yang dilakukan dalam penelitian ini yang bertujuan membantu peneliti dalam memvisualisasikan data yang ditemukan dalam penelitian ini.

Kemudian data yang dihasilkan akan menjadi sebuah jawaban terkait redesain strategi yang diterapkan pada kondisi *new normal* berlangsung pada industri F&B (*food and beverage*) yang ada di Surabaya.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB IV

PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis terhadap beberapa industri F&B (*food and beverage*) yang ada di Kota Surabaya dengan cara melakukan wawancara kepada *Owner* dan Manajer untuk mengetahui penerapan strategi di era *new normal*. Dalam penelitian ini menghasilkan data yang dapat memberikan informasi mengenai redesain strategi yang dapat diterapkan pada kondisi *new normal* dengan menggunakan analisa SWOT dan Strategi *Integrated Marketing Communication* (IMC) sehingga ditemukan strategi inovasi yang dilakukan oleh beberapa industri F&B (*food and beverage*) dalam melakukan redesain strategi. Berikut data yang dapat dijelaskan antara lain.

4.1 Analisis Data

4.1.1 Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Dalam tabel 1 menunjukkan beberapa nilai kekuatan matrik IFAS dalam F&B (*food and beverage*) yang ada di Surabaya, kekuatan dengan nilai yang paling tinggi adalah memanfaatkan strategi *viral marketing*. Hal tersebut menunjukkan saat ini masyarakat tertarik dengan sesuatu yang *viral* terutama dalam media sosial, mereka lebih tertarik pada sesuatu yang *viral* meskipun terkadang hal ini berlaku sementara akan tetapi hal ini dapat memberikan nilai positif bagi pengusaha di industri F&B (*food and beverage*) karena mengingat setelah pandemi ini daya beli masyarakat mengalami penurunan. Maka

dari itu yang harus dilakukan oleh pelaku industri ini adalah menarik minat konsumen untuk membeli produk yang mereka jual. Dengan memanfaatkan strategi *viral marketing* ini diharapkan para industri F&B (*food and beverage*) dapat menarik minat konsumen kembali untuk pergi makan ataupun nongkrong seperti biasanya akan tetapi tetap memperhatikan protokol kesehatan yang telah diatur di era *new normal* ini oleh pemerintah.

Sedangkan hasil dari matrik IFAS menunjukkan skor nilai total dari bisnis kuliner di era *new normal* ini sebesar 3,501 berada di atas nilai dari rata-rata yaitu sebesar 3,414 dari keseluruhan IFAS nya. Sedangkan hasil dari nilai kekuatan (*strenghts*) lebih besar dibandingkan nilai kelemahan (*weaknesses*) dengan nilai 1,797 lebih besar dibandingkan 1,704. Dari hal tersebut menunjukkan nilai keduanya terpaut tidak terlalu jauh artinya menunjukkan optimisme pengusaha industri F&B (*food and beverage*) untuk *survive* di era *new normal* saat ini.

Matrik IFAS *Food and Beverage* di Kota Surabaya

No	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Bobot	Rating	Nilai
1	Menerapkan protokol kesehatan yang bertujuan melindungi karyawan dan konsumen.	0,085	3,400	0,289
2	Telah menerapkan penjualan <i>take away</i> dan <i>delivery order</i> .	0,075	3,400	0,255

3	Telah memaksimalkan penjualan dan promosi secara <i>online</i> .	0,075	3,400	0,025
4	Melakukan diferensiasi produk.	0,085	2,800	0,238
5	Memiliki pelanggan yang loyal.	0,075	3,400	0,255
6	Mengutamakan transaksi pembayaran secara non tunai.	0,055	3,000	0,165
7	Memanfaatkan strategi <i>viral marketing</i> .	0,065	4,000	0,340
Sub Total		0,515	3,343	1,797
No	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Bobot	Rating	Nilai
1	Mengeluarkan biaya tambahan untuk penerapan protokol kesehatan.	0,065	3,600	0,234
2	Kenaikan bahan baku.	0,065	3,400	0,221
3	Mengurangi jumlah karyawan mengakibatkan pada kinerja usaha terganggu.	0,075	3,400	0,255
4	Menggantungkan usaha pada penjualan secara <i>online</i> .	0,075	3,800	0,285
5	Mengalami dampak penurunan penjualan yang cukup signifikan.	0,055	3,400	0,187
6	Lebih memikirkan strategi untuk bertahan dibandingkan mengejar profit secara cepat.	0,085	4,000	0,340
7	Mengeluarkan biaya tambahan untuk promosi kembali di era <i>new normal</i> .	0,065	2,800	0,182
Sub Total		0,485	3,486	1,704
Total		1,000	Rata2	3,501

		3,414	
--	--	-------	--

Tabel 4. 1 Matrik IFAS Food and Beverage di Kota Surabaya

4.1.2 Analisis External Factor Analysis Summary (EFAS)

Dalam tabel 2 menunjukkan skor tertinggi pada peluang (*Opportunities*) yaitu Perhatian dari pemerintah yang telah menerapkan *new normal* dalam menjaga kestabilan ekonomi di era *new normal*. Dapat kita ketahui bahwa saat ini industri F&B (*food and beverage*) sangat bergantung pada kebijakan pemerintah dalam mengatasi pandemi Covid-19 yang berlangsung cukup lama yang berdampak cukup serius bagi kestabilan ekonomi, maka pemerintah dalam hal ini diharapkan mampu menerapkan kebijakan yang efektif dalam menggerakkan roda perekonomian terutama dalam industri F&B (*food and beverage*) di Indonesia.

Sedangkan ancaman yang harus dihadapi oleh pelaku industri F&B (*food and beverage*) ini terdapat tiga hal antara lain, pelanggan masih malas pergi makan diluar rumah karena memperhatikan kesehatan dan trauma akibat pandemi, terjadinya penurunan daya beli masyarakat, dan memerlukan bantuan pemerintah dalam menjaga kestabilan usaha di era *new normal*. Ketiga hal tersebut saling memiliki keterkaitan karena berkaitan erat dengan daya beli konsumen di era *new normal* ini akibat pandemi dan aturan pemerintah yang sering berubah-

ubah. Maka dari itu tugas dari industri ini utamanya adalah meningkatkan daya beli masyarakat dengan memberikan kepercayaan kepada masyarakat terkait produk yang dijual. Karena menurunnya daya beli masyarakat ini seringkali mereka enggan mengkonsumsi makanan dari luar karena alasan kesehatan dan ekonomi, maka dari itu diharapkan pemerintah memberikan bantuan untuk menjaga kestabilan perekonomian agar terus berjalan dengan baik.

Hasil dari matrik EFAS ini menunjukkan skor nilai di era *new normal* ini sebesar 3,385 yaitu diatas nilai rata-ratanya sebesar 3,333 dari keseluruhan faktor eksternalnya. Hasil dari nilai peluang (*opportunities*) sendiri sebesar 1,246 lebih kecil dibandingkan dengan ancaman (*threats*) yang memiliki nilai lebih besar yaitu 2,139. Dapat dikatakan bahwa ancaman yang harus dihadapi oleh industri F&B (*food and beverage*) ini lebih besar dibandingkan dengan peluang yang ada. Maka dari itu di situasi pandemi Covid-19 ini banyak pengusaha yang tidak mampu mempertahankan bisnisnya termasuk industri F&B (*food and beverage*) ini, maka disituasi saat ini diharapkan mampu *survive* dan dapat kembali seperti sebelumnya.

Matrik EFAS *Food and Beverage* di Kota Surabaya

No	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Bobot	Rating	Nilai
1	Konsumen sekarang memperhatikan kebersihan dan kualitas dalam memilih makanan.	0,065	3,200	0,208

2	Konsumen memilih F&B yang bisa <i>take away</i> maupun <i>delivery order</i> .	0,070	3,400	0,238
3	Pelanggan mulai beralih ke pembelian <i>dine in</i> .	0,070	3,400	0,238
4	Perhatian dari pemerintah yang telah menerapkan <i>new normal</i> dalam menjaga kestabilan ekonomi di era <i>new normal</i> .	0,075	3,200	0,240
5	Peluang yang cukup besar bagi F&B dalam melakukan <i>survive</i> menyasar segmen pasar baru.	0,06	2,800	0,168
6	Mampu menjalin komunikasi dan hubungan baik dengan pelanggan.	0,055	2,800	0,154
Sub Total		0,395	3,133	1,246
No	Ancaman (<i>Threats</i>)	Bobot	Rating	Nilai
1	Adanya aturan pemerintah yang berubah-ubah disaat pandemi.	0,075	3,400	0,255
2	Pelanggan masih malas pergi makan diluar rumah karena memperhatikan kesehatan dan trauma akibat pandemi.	0,075	3,600	0,270
3	Pelanggan memilih makanan yang higienis dan memperhatikan cara pengelolaan yang bersih serta tetap menggugulkan kualitas rasa.	0,065	3,600	0,234
4	Pelanggan lebih mengutamakan transaksi non tunai.	0,050	3,400	0,170
5	Terjadinya penurunan daya beli masyarakat.	0,075	3,600	0,270

6	Adanya kompetitor yang sejenis dalam persaingan pasar.	0,065	3,600	0,234
7	Memerlukan bantuan pemerintah dalam menjaga kestabilan usaha di era <i>new normal</i> .	0,075	3,600	0,270
8	Pelanggan memilih makanan yang higienis dan murah.	0,060	3,800	0,228
9	Keterbatasan <i>supplier</i> dan kenaikan bahan baku.	0,065	3,200	0,208
Sub Total		0,605	3,533	2,139
Total		1,000	Rata2 3,333	3,385

Tabel 4. 2 Matrik EFAS Food and Beverage di Kota Surabaya

4.1.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk menemukan strategi yang paling tepat beradaptasi di era *new normal*. Karena dengan melakukan analisis SWOT bukan hanya melihat kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaannya saja, tetapi juga menganalisa peluang yang belum diimplementasikan oleh perusahaan akibat keterbatasan sumber daya yang mereka miliki. Dalam hal ini analisis SWOT diterjemahkan pada matrik SWOT yang menggambarkan situasi di *new normal* saat ini yang terjadi pada industri F&B (*food and beverage*). Tujuan dari matrik SWOT ini untuk mengetahui strategi apa yang paling cocok dan sesuai digunakan dalam kondisi saat ini bagi industri F&B (*food and beverage*).

Diagram Matrik SWOT F&B (*food and beverage*) di Era *New Normal*

Tabel 4. 3 Diagram Matrik SWOT F&B (*food and beverage*) di Era *New Normal*

	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
IFAS	1. Menerapkan protokol kesehatan yang bertujuan melindungi karyawan dan konsumen.	1. Mengeluarkan biaya tambahan untuk penerapan protokol kesehatan.
	2. Telah menerapkan penjualan <i>take away</i> dan <i>delivery order</i> .	2. Kenaikan bahan baku.
	3. Telah memaksimalkan penjualan dan promosi secara <i>online</i> .	3. Mengurangi jumlah karyawan mengakibatkan pada kinerja usaha terganggu.
EFAS	4. Melakukan diferensiasi produk.	4. Menggantungkan usaha pada penjualan secara <i>online</i> .
	5. Memiliki pelanggan yang loyal.	5. Mengalami dampak penurunan penjualan yang cukup signifikan
	6. Mengutamakan transaksi pembayaran secara non tunai.	6. Lebih memikirkan strategi untuk bertahan dibandingkan mengejar profit secara cepat.
	7. Memanfaatkan strategi <i>viral marketing</i> .	7. Mengeluarkan biaya tambahan untuk promosi kembali di era <i>new normal</i> .

OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
1. Konsumen sekarang memperhatikan kebersihan dan kualitas dalam memilih makanan. 2. Konsumen memilih <i>F&B</i> yang bisa <i>take away</i> maupun <i>delivery order</i> . 3. Pelanggan mulai beralih ke pembelian <i>dine in</i> . 4. Perhatian dari pemerintah yang telah menerapkan <i>new normal</i> dalam menjaga kestabilan ekonomi di era <i>new normal</i> . 5. Peluang yang cukup besar bagi <i>F&B</i> dalam melakukan <i>survive</i> menyasar segmen pasar baru. 6. Mampu menjalin komunikasi dan hubungan baik dengan pelanggan.	1. Menerapkan protokol kesehatan dan kebersihan sesuai aturan pemerintah agar dapat kepercayaan dari konsumen. 2. Melakukan penjualan <i>take away</i> dan <i>delivery order</i> . 3. Menerapkan promosi dan penjualan secara <i>online</i> . 4. Melakukan diferensiasi produk dalam menarik minat konsumen. 5. Mempertahankan pelanggan yang loyal dalam meningkatkan pembelian <i>dine in</i> . 6. Mulai beralih ke transaksi non tunai dalam mengurangi resiko penularan. 7. Memanfaatkan strategi viral marketing dan menjalin komunikasi dengan pelanggan yang baru.	1. Mengeluarkan biaya tambahan untuk protokol kesehatan agar kebersihan dan kualitas makanan dapat terjamin sampai ketangan konsumen. 2. Memanfaatkan sistem <i>take away</i> dan <i>delivery order</i> agar penjualan terus meningkat. 3. Untuk mengurangi pengurangan jumlah karyawan diharapkan pemerintah memberikan bantuan dan solusi agar tetap menjaga kestabilan ekonomi di era <i>new normal</i> . 4. Untuk meningkatkan penjualan tingkatkan promosi dan penjualan secara <i>online</i> serta <i>dine in order</i> , agar penjualan terus meningkat. 5. Optimalkan promosi yang sebanding dengan pengeluaran dan manfaatkan komunikasi dan hubungan baik

		dengan pelanggan baru.
THREATS (T) 1. Adanya aturan pemerintah yang berubah-ubah disaat pandemi. 2. Pelanggan masih malas pergi makan diluar rumah karena memperhatikan kesehatan dan trauma akibat pandemi. 3. Pelanggan memilih makanan yang higienis dan memperhatikan cara pengelolaan yang bersih serta tetap menggugulkan kualitas rasa.	STRATEGI S-T 1. Menerapkan protokol kesehatan meskipun sudah masuk ke era <i>new normal</i> sesuai aturan pemerintah yang masih berubah-ubah karena menyesuaikan dengan kebiasaan masyarakat Indonesia. 2. Mengoptimalkan penjualan <i>take away</i> dan <i>delivery order</i> karena efek dari pandemi masyarakat masih malas pergi makan diluar rumah maka industri F&B harus menyediakan makanan yang higienis dan memperhatikan cara pengelolaan yang bersih	STRATEGI W-T 1. Mengutamakan kebersihan dan protokol kesehatan meskipun ada biaya tambahan. 2. Mengutamakan dan memanfaatkan penjualan secara online karena pelanggan masih malas pergi keluar rumah akibat pandemi. 3. Manfaatkan strategi yang baik dalam mempertahankan keberlangsungan usaha dan dalam menghadapi kompetitor sejenis

4. Pelanggan lebih mengutamakan transaksi non tunai.	agar konsumen percaya dengan produk yang jual.	dalam persaingan pasar.
5. Terjadinya penurunan daya beli masyarakat.	3. Penurunan jumlah pelanggan dapat diatasi dengan penerapan penjualan dan promosi online.	4. Manfaatkan promosi dan hitung biaya yang digunakan agar dapat tetap sasaran serta manfaatkan bantuan pemerintah dalam menjaga kestabilan usaha di era <i>new normal</i> .
6. Adanya kompetitor yang sejenis dalam persaingan pasar.	4. Memanfaatkan diferensiasi produk dalam menghadapi pesaing usaha sejenis .	
7. Memerlukan bantuan pemerintah dalam menjaga kestabilan usaha di era <i>new normal</i> .	5. Memanfaatkan transaksi non tunai agar meminimalisir resiko penularan Covid-19.	
8. Pelanggan memilih makanan yang higienis dan murah.	6. Pertahankan pelanggan yang loyal dengan menyajikan makanan dan minuman yang higienis dan murah.	
9. Keterbatasan <i>supplier</i> dan kenaikan bahan baku.	7. Memanfaatkan strategi <i>viral marketing</i> agar dapat bersaing dengan kompetitor sejenis.	

Pada tabel 4 menunjukkan skor nilai pada setiap masing-masing strategi yang telah didapat. Terlihat nilai yang paling kecil terdapat pada strategi *Weaknesses – Opportunities* (W – O) sebesar 2,950, kemudian strategi *Strenghts – Opportunities* (S – O) sebesar 3,043, selanjutnya strategi *Weaknesses – Threats* (W – T) sebesar 3,843, dan yang paling besar adalah strategi *Strenghts – Threats* (S – T) sebesar 3,936.

Rumusan Kombinasi Strategi Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGHT (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S-O $= 1,797 + 1,246$ $= 3,043$	STRATEGI W-O $= 1,704 + 1,246$ $= 2,950$
THREATS (T)	STRATEGI S-T $= 1.797 + 2,139$ $= 3,936$	STRATEGI W-T $= 1,704 + 2,139$ $= 3,843$

Tabel 4. 4 Rumusan Kombinasi Strategi Matrik SWOT

Dari tabel 4 dapat kita dapatkan bahwa posisi industri F&B (*food and beverage*) di era *new normal* ini berada pada kuadran II, artinya kuadran strategi diversifikasi yaitu dalam kondisi saat ini sedang menghadapi berbagai macam ancaman masih memiliki kekuatan dari segi internalnya yang dapat dimanfaatkan oleh industri F&B (*food and beverage*). Dalam hal ini strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang jangka panjang dengan melakukan strategi diversifikasi (produk/pasar). Tujuan dibuatnya strategi ini adalah untuk memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam

mengantisipasi ancaman yang dihadapi industri F&B (*food and beverage*).

Dengan demikian strategi *Strenghts – Threats* (S – T) menunjukkan nilai yang paling besar maka industri F&B (*food and beverage*) di Surabaya harus memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman-ancaman yang ada di kondisi *new normal* saat ini. srategi ST ini digunakan untuk menggunakan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan yang bertujuan menghindari atau mengurangi dampak ancaman dari eksternal perusahaan.

Apabila terletak pada kuadran I strategi *Strenghts – Opportunities* (S – T) menunjukkan nilai 3,043, maka dalam hal ini industri F&B harus memanfaatkan strategi agresif dengan cara memanfaatkan kekuatan internal agar dapat memanfaatkan kemampuan eksternalnya yaitu dengan cara melakukan penjualan dan promosi yang dilakukan secara efektif.

Sedangkan nilai terendah terletak pada kuadran III hal ini menunjukkan strategi *Weaknesses – Opportunities* (W – O) berada diangka 2,950 artinya pelaku industri F&B dalam hal ini harus memanfaatkan strategi *turn around* dengan merubah strategi yang lemah menjadi lebih kuat. yaitu dengan melakukan inovasi produk dengan gencar agar konsumen menjadi tertarik dengan produk yang

dijual dengan terus melakukan pengembangan baik penjualan maupun produksi.

4.1.4 Analisis Matrik Internal dan Eksternal (IE)

Dalam analisis matrik internal menunjukkan jumlah nilai faktor internal adalah 3,501 sedangkan analisa nilai eksternalnya menunjukkan jumlah nilai 3,385. Selanjutnya dilakukan pencocokan matrik Internal Eksternal (IE) untuk mengetahui posisi industri F&B (*food and beverage*) di era *new normal*. Selanjutnya tahap pencocokan merupakan tahapan kedua proses perumusan strategi industri F&B (*food and beverage*) dalam rangka transisi ke era *new normal* setelah pandemi yang berkepanjangan, dengan memadukan berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh industri F&B (*food and beverage*) ini dari lingkungan internal yang memiliki berbagai macam peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman dari lingkungan eksternal yang harus dihadapinya.

Matrik Internal Eksternal (IE)

IFAS EFAS	KUAT	SEDANG	LEMAH
	4,000 – 3,000	2,999 – 2,000	1,999 – 1,000
	I		

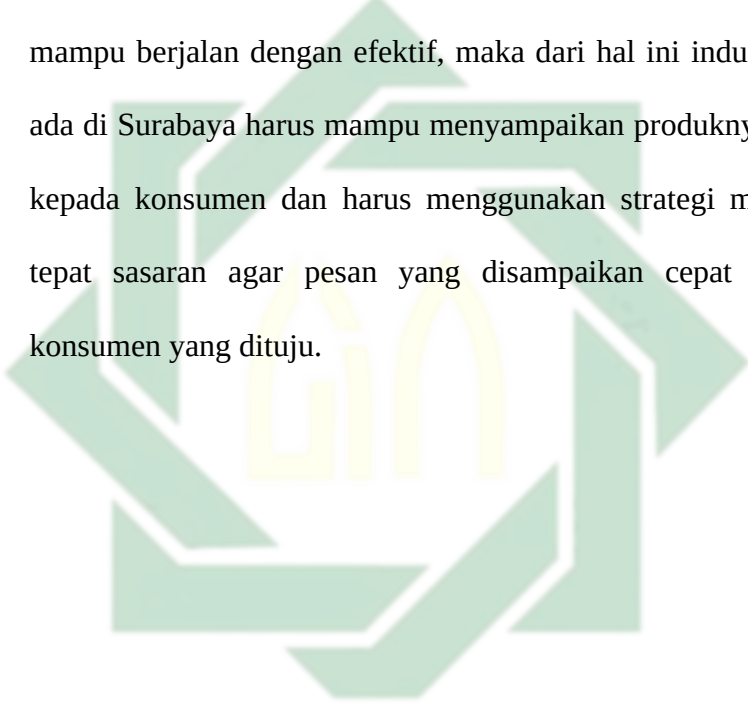
TINGGI 4,000 – 3,000	Internal = 3,501 Eksternal = 3,385	II	III
SEDANG 2,999 – 2,000	IV	V	VI
RENDAH 1,999 – 1,000	VII	VIII	IX

Tabel 4. 5 Matrik Internal Eksternal (IE)

Nilai matrik IFAS sebesar 3,501 menunjukkan bahwa industri F&B (*food and beverage*) di era *new normal* ini memiliki faktor internal yang tergolong tinggi dalam hal memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menutupi kelemahan internal yang ada. Sedangkan nilai matrik EFAS industri F&B (*food and beverage*) sebesar 3,385 menunjukkan bisnis ini di era *new normal* memiliki kemampuan yang terbilang cukup tinggi dalam memanfaatkan peluang yang dimiliki dalam menghadapi ancaman yang ada.

Maka dalam hal ini para pelaku industri F&B di Kota Surabaya harus memanfaatkan kemampuan internal dan eksternalnya dengan efektif untuk menjangkau konsumen dengan beberapa analisis SWOT yang sudah dilakukan berdasarkan hasil wawancara dan dihitung

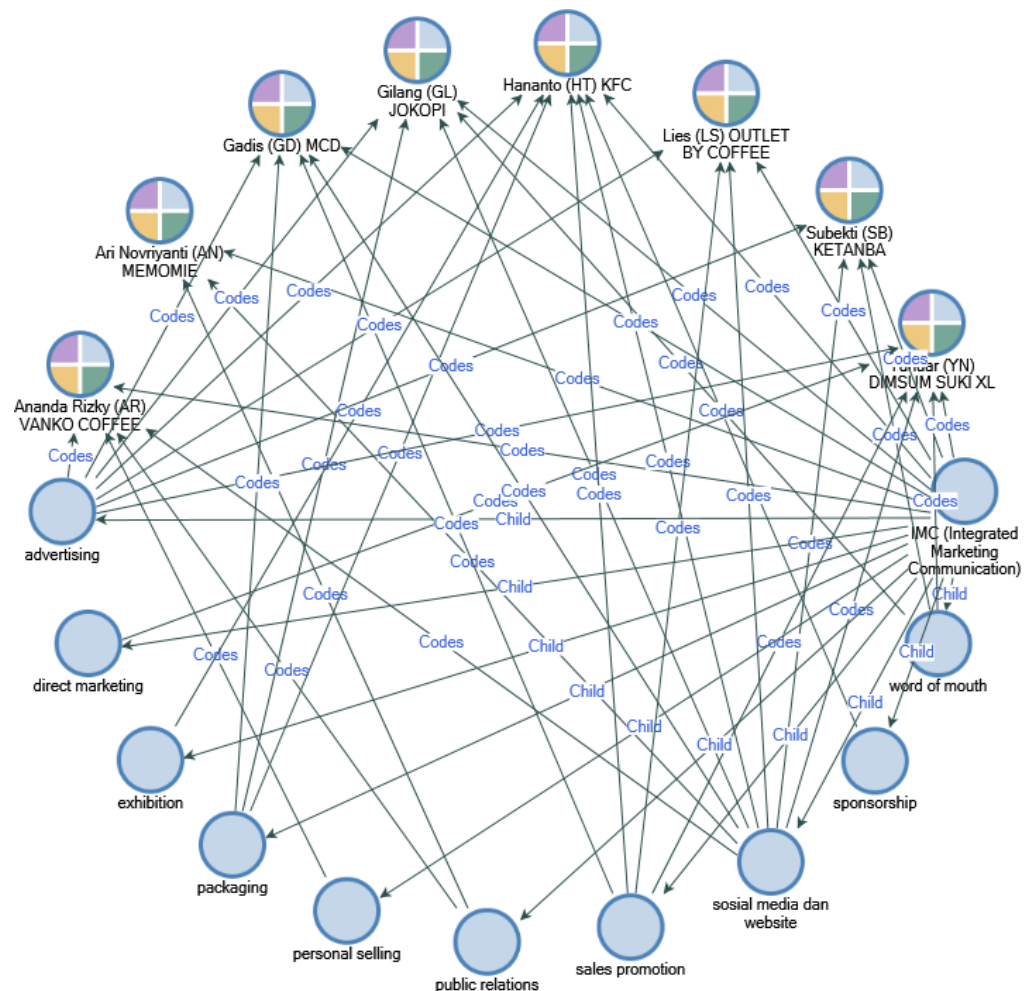
menggunakan matrik SWOT menunjukkan beberapa startegi yang bisa dilakukan agar para pelaku industri ini bisa tetap *survive* di kondisi yang sedang terjadi. salah satunya adalah dengan memanfaatkan strategi promosi, diversifikasi produk, dan inovasi. salah satu strategi promosi saat ini adalah dengan memanfaatkan *viral marketing* karena terbukti mampu berjalan dengan efektif, maka dari hal ini industri F&B yang ada di Surabaya harus mampu menyampaikan produknya dengan baik kepada konsumen dan harus menggunakan strategi marketing yang tepat sasaran agar pesan yang disampaikan cepat diterima oleh konsumen yang dituju.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

4.2 IMC (Integrated Marketing Communication)

Hasil Coding NVivo IMC Industri F&B (*food and beverage*) Kota Surabaya



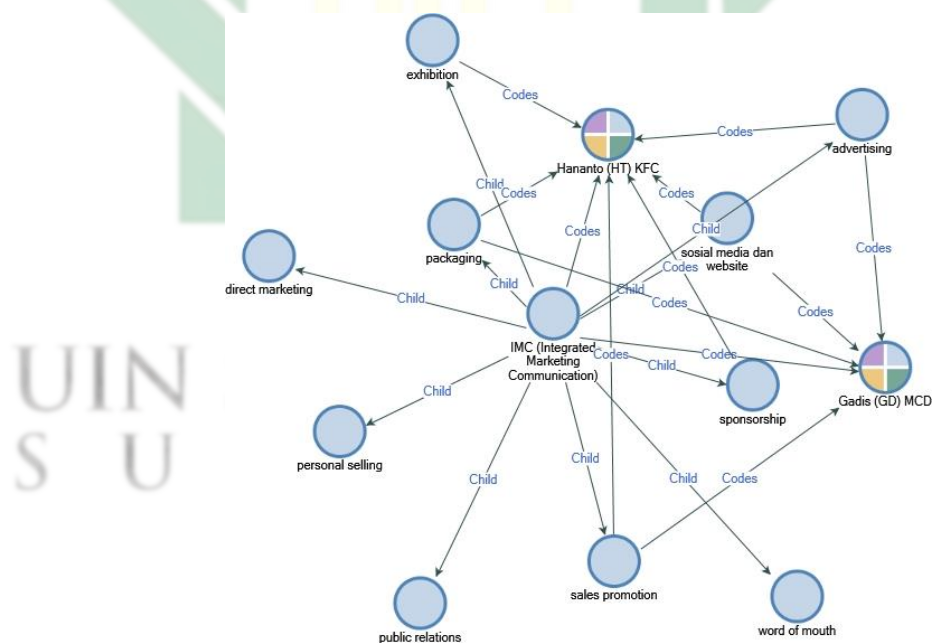
Gambar 4. 1 IMC F&B (Food & Beverage) Kota Surabaya

IMC digunakan sebagai proses pengembangan dan perencanaan dengan cara yang sistematis menyampaikan pesan yang efektif dan selalu konsisten karena bertujuan membantu proses pemasaran sesuai dengan target dan market yang telah dijadikan sasaran pemasaran.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan serta pengcodingan hasil dari transkrip wawancara, peneliti melihat bahwa industri F&B (*food and beverage*) di Kota Surabaya menerapkan beberapa strategi IMC di era *new normal* saat ini untuk mempromosikan produk yang mereka jual kepada target konsumen yang menjadi sasaran dari setiap industri ini.

4.2.1 Strategi IMC KFC dan McDonald's sebagai Industri F&B (*food and beverage*) Skala Besar di Surabaya

Hasil Coding NVivo KFC dan MCD



Gambar 4. 2 Strategi IMC KFC dan McD sebagai perusahaan skala besar

Perusahaan yang cukup besar namanya yaitu KFC dan McD yang ada di Surabaya menerapkan strategi IMC dalam komunikasi

pemasarannya, KFC sendiri menerapkan beberapa strategi IMC antara lain:

Pertama, *Advertising* ini dilakukan secara tidak langsung dengan cara memanfaatkan media massa yang bertujuan memberikan informasi produk, jasa atau ide yang dilakukan oleh pihak sponsor. Dalam hal *advertising* ini KFC dan McD melakukan pemasaran melalui layanan aplikasi *online* yang diluncurkan oleh perusahaan tersebut yaitu KFCKU dan McDelivery dalam aplikasi tersebut memberikan informasi mengenai promo menu-menu terbaru tiap harinya. Konsumen dapat dengan mudah mengaksesnya baik melalui *web* dan *app-store* terkait update promo maupun adanya menu baru yang dikeluarkan oleh perusahaan tersebut. Selain itu KFC dan McD juga memanfaatkan media sosial sebagai alat informasi yang dapat menjangkau banyak orang. Seperti yang dikatakan oleh manajer McD melalui wawancara ia mengatakan (Gadis, 2022):

“kami selalu melakukan update pada media sosial kami terutama Instagram untuk memberikan informasi dan update-update promo menu-menu baru dan diskon yang kami berikan.”

Kedua, sosial media dan *website* atau *internet* KFC dan McD sama-sama memanfaatkan teknologi internet ini sebagai alat komunikasi yang interaktif yang melibatkan penjual dan pembeli secara

real time. Dalam Instagram KFC yang Bernama @kfcindonesia yang telah memiliki lebih dari 2 juta pengikut yang tiap harinya mengupload kegiatan maupun promo yang sedang berlaku yang dikemas secara menarik dengan menampilkan harga pada setiap pamflet dipostingannya sehingga meyakinkan konsumen terkait promo menu tersebut, selain itu bukan hanya promo menu-menunya saja KFC juga memberikan *give away* dengan berbagai hadiah jutaan rupiah baik dalam bentuk uang maupun barang seperti handphone dan lain sebagainya. Selain upload foto pada *feed Instagram* KFC juga membagikan *story* tiap harinya pada intagramnya 10-20 *story* yang mereka upload tiap harinya. Manajer KFC memberitahukan bahwa Hananto, “Transkrip Wawancara KFC” Manajer KFC Basrah Surabaya (2022).:

“Kami ingin konsumen dengan mudah menikmati produk yang kami jual seperti meluncurkan aplikasi KFC KU yang dapat didownload dengan mudah oleh konsumen yang menawarkan layanan *drive thru*, *delivery*, *take away*, *b’day party*, *catering* dan banyak lainnya. Serta mereka bisa mengecek harga promo yang kami tawarkan, kami juga selalu update pada sosial media Instagram terkait promo yang kami tawarkan.”

Selain itu kompetitornya McD juga melakukan hal yang sama melakukan update pada akun media sosialnya yaitu @mcdonaldsid yang memiliki pengikut 1 jt lebih pada akun instagramnya yang setiap harinya memposting update menu-menu terbarunya dan promo yang diberikan tiap harinya pada menu-menu tertentu, selain itu McD juga memanfaatkan *story* Instagram dalam memberikan informasi pada konsumen terkait pemberian diskon dan *give away* yang diberikan.

Bukan hanya melalui intagram saja KFC dan McD juga fokus pada aplikasi *e-commerce*, seperti *go food*, *grab food*, *shopee food* dan aplikasi nya sendiri KFCKU dan McDelivery sebagai layanan *delivery order* yang memudahkan konsumen memesan makanannya di mana saja. Terbukti layanan ini sangat membantu apalagi di saat pandemi kebanyakan konsumen memesan makanan secara *delivery order* ataupun *take away* karena adanya Covid-19.

Hal ini juga dijelaskan oleh manajer KFC Basuki rahmat ia mengatakan(Hananto, 2022):

“Hal ini juga kita perhatikan kita optimalisasikan melalui pembelian *drive thru* ataupun layanan aplikasi online lainnya seperti KFCKU App masyarakat dapat mengaksesnya dengan mudah juga bisa melalui aplikasi ojek online ataupun lainnya.”q

Ketiga, *sales promotion* ini bertujuan dalam menarik konsumen

baru dalam melakukan pembelian pertama kali meskipun terkadang cara ini berlangsung singkat akan tetapi hal ini juga memiliki manfaat bagi industri F&B (*food and beverage*) ini, hal ini juga dilakukan oleh KFC dan McD mereka giat melakukan promosi berupa diskon menu tertentu biasanya ini dilakukan juga pada hari-hari tertentu juga diskon besar-beesaran diberikan seperti hari kemerdekaan dan perayaan hari-hari besar lainnya.

Di KFC sendiri sering kali mengeluarkan promosi kombo hemat, paket goceng, ataupun menu-menu lainnya seperti pada menu burger, minuman, dan juga ayam yang menjadi andalannya dengan berbagai jenis pilihan seperti KFC klasik combo, KFC steak dan banyak lagi lainnya yang dapat dinikmati oleh konsumen.

Pada McD juga menerapkan hal yang sama mereka kerap sekali memberikan promo pada menu-menu terbarunya seperti menu es krim Mc Flury, varian burger, dan menu ayam Mcd yang menjadi andalannya. Apalagi di McD banyak mengeluarkan menu *dessert* yang menjadi andalannya ini juga kerap kali diadakan promo agar konsumen dapat menikmatinya dengan harga yang murah.

Keempat, *sponsorship* manajer KFC menjelaskan mereka melakukan *sponsorship* dengan DBL Indonesia sebagai ajang perlombaan basket yang ada di Indonesia. sesuai yang dijelaskan oleh manajer KFC yaitu (Hananto, 2022):

“Kami juga bekerja sama dengan DBL Indonesia berkolaborasi dengan menghadirkan kompetisi MainBasket bareng KFC dengan DBL Indonesia. hal ini akan menjadi daya tarik sendiri selain ingin memajukan olah raga basket di Indonesia digemari oleh semua kalangan tentunya lewat hal ini KFC juga ingin terus produknya digemari oleh konsumen dan pelanggan yang telah loyal dengan KFC sehingga pengoptimalan strategi semacam ini adalah gebrakan baru bagi KFC untuk terus berinovasi memberikan yang terbaik.”

Kelima, *packaging* terkadang konsumen tertarik dengan tampilan *packaging* yang dibuat ini memberikan nilai positif sama dengan halnya yang dilakukan oleh KFC dan McD dapat kita ketahui sering kali KFC dan McD ini sering kali mengeluarkan kemasan yang unik sehingga menjadi daya tarik sendiri bagi konsumen. KFC mengeluarkan *packaging* unik yang berkolaborasi dengan salah satu game online yaitu *free fire* mereka mengeluarkan menu yang unik dan juga memiliki kemasan yang menarik.

Adapun McD yang juga tidak mau kalah McD mengeluarkan *packaging* yang sempat menjadi perhatian saat pandemi Covid-19 berlangsung karena *viralnya* berkolaborasi dengan *grup K-pop* asal korea yang dikenal sebagai BTS dengan mengeluarkan menu yang menarik yaitu *BTS Meal* hal ini menjadi daya tarik sendiri bagi para

penggemar grup *K-pop* tersebut yang dikenal sebagai para *Army* hal ini menjadi hal sangat menarik bagi mereka penggemarnya.

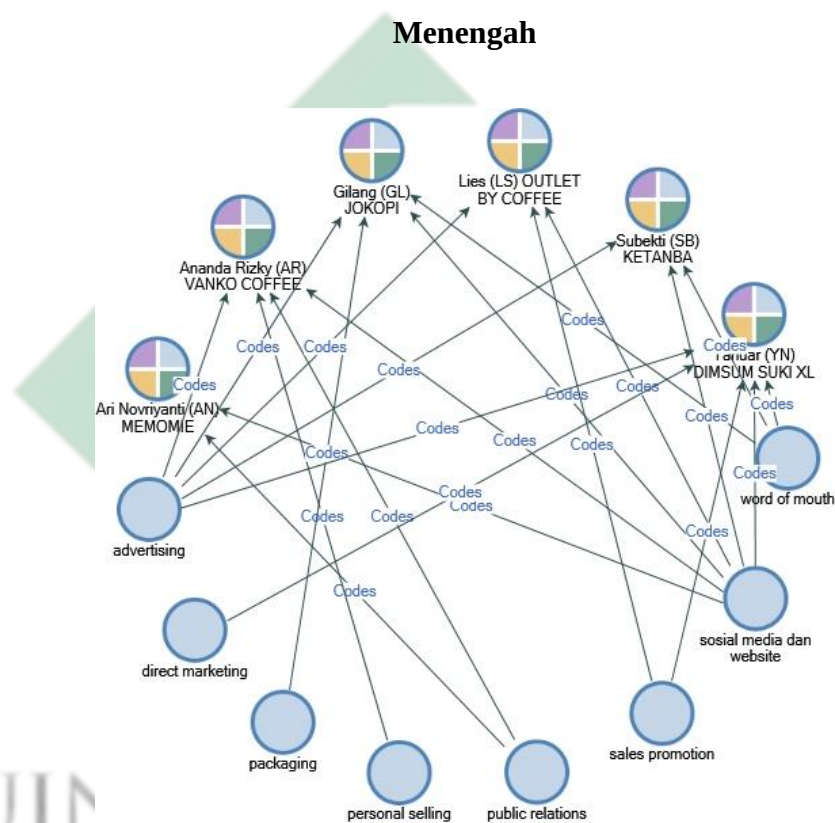
Maka dari itu perusahaan McD ini mampu memanfaatkan dengan baik strategi ini, selain itu adanya film *minions 2* desain kemasan di rubah menjadi lebih *fresh* dan menarik artinya semua kalangan usia dapat tertarik untuk membelinya apalagi anak-anak dan para remaja. Karena beberapa desain minion juga kita berikan pada menu McFlury, Apple pie, dan paket pamer (ayam, nasi, hingga minuman).

Keenam, *exhibition* KFC dalam hal ini juga melakukan pameran menunjukkan produk menu baru yang dijualnya karena hal ini dapat memberikan nilai positif karena komunikasi yang berlangsung dapat berefek jangka panjang karena melibatkan para korporat. Dari hasil Kerjasama dengan DBL Indonesia KFC juga menampilkan menu-menu barunya hal ini tentunya berefek pada peningkatan penjualan KFC sendiri.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

4.2.2 Strategi IMC Industri F&B (*Food and Beverage*) Skala Menengah di Surabaya

Hasil Coding NVivo Industri F&B (*Food and Beverage*) Skala



Gambar 4. 3 F&B (*Food and Beverage*) Skala Menengah

Bukan hanya industri F&B (*Food and Beverage*) yang berskala besar saja yang menerapkan IMC dalam menjalankan kelangsungan bisnisnya di era *new normal* saat ini tetapi juga diikuti oleh industri yang berskala menengah hal ini juga merupakan proses redesain strategi yang cukup baik apabila mampu diimplementasikan dengan baik terkait

komunikasi pemasarannya, Adapun beberapa F&B (*Food and Beverage*) yang ada di Surabaya anantara lain:

Pertama, *advertising* ini diterapkan hampir oleh keseluruhan F&B (*Food and Beverage*) yang ada di Surabaya karena proses *advertising* ini akan menjadikan *brand image* bagi konsumen terkait barang dan jasa yang ditawarkan.

Dimsum Suki XL sebagai restoran yang bergerak di *chinese food* melakukan *advertising* sebagai media promosi agar konsumen tau tentang produk yang mereka jual. dalam hal ini dimsum suki XL mengeluarkan biaya promosi lewat iklan koran mengeluarkan sekitar Rp. 200.000 untuk biaya iklan, dan kurang berjalan secara efektif sedangkan melalui media sosial cukup memiliki pengaruh besar karena sebagian mereka mengetahui dari sana, selain itu melalui google review yang mengatakan pelayanan bagus dan cepat ini akhirnya menjadi keberhasilan dari proses *advertising* yang diterapkan.

Outlet by Coffe juga menerapkan *advertising* sesuai yang dikatakan oleh *owner* outlet by coffe yaitu(Lies, 2022):

“pasang X-Banner dan sebar brosur, selain itu kita juga memanfaatkan sosial media sebagai media promosi kami upload promo-promo pada Instagramnya outlet dan kazza ini juga ikut

membantu untuk mempromosikan usaha kami di sosial medianya memfasilitasi kita yang ada disini.”

Selain itu vanko coffee juga memanfaatkan *advertising* ini melalui media sosial seperti intagram dan tiktok sama halnya dengan para industri yang sama bergerak dalam bidang *café* ini. owner vanko mengatakan optimalisasi promosi yang dilakualan saat ini melalui(Rizky, 2022):

“Kalau promosi kita optimalkan melalui Instagram, cuman bagusnya ada beberapa *influencer* datang kesini tanpa kami undang mereka membuat *content* aja lewat media sosial Tiktok.”

Selain dari media sosial Instagram dan Tiktok mereka juga memanfaatkan *influencer* sebagai alat untuk mempermudah dalam memasarkan bisnisnya.

KetanBA juga memanfaatkan *advertising* dalam mempromosikan usahanya melalui media sosial Instagram dan tiktok karena tidak perlu mengeluarkan biaya yang mahal mereka membuat konten dan *feed instagram* agar produk yang mereka jual dapat menarik minat konsumen.

Selanjutnya Jokopi sebagai *coffee shop* yang cukup lama di Surabaya memanfaatkan *advertising* dengan cara memanfaatkan media

sosial instagram dan tiktok dalam mempromosikan usahanya, terbukti dalam hal ini jokopi memiliki *brand image* di mata konsumennya sendiri karena *coffe shop* ini terbilang sebagai pengawal yang membuka kedai kopi dengan tema modern.

Kedua, *Direct Marketing* dimanfaatkan oleh Dimsum Suki XL dengan memberikan pelayanan melalui *email*, *whatsapp*, dan juga *review google*. Dengan memanfaatkan *direct marketing* dimsum suki XL ini bisa menerima *feedback* secara cepat dari konsumen dengan cepat. Seperti yang dikatakan oleh owner sekaligus manajer dimsum suki XL yaitu (Yanuar, 2022):

“Karena kita lihat juga direview di google rata-rata memberikan komentar baik tentang pelayanannya sangat ramah, makanannya enak jadi pelanggan ingin kembali lagi ke tempat kami.”

Selanjutnya ketiga, sosial media dan *website* atau *internet* hal ini dimanfaatkan oleh seluruh industri F&B (*Food and Beverage*) karena sebagai alat komunikasi yang interaktif karena terjadinya komunikasi dua arah melibatkan penjual dan pembeli. Dalam hal ini tentunya seluruh perusahaan atau industri memanfaatkan media ini sebagai alat komunikasi yang memanfaatkan kemajuan teknologi internet sebagai teknologi komunikasi yang paling efisien. Dimsum Suki XL, Outlet by Coffe, Vanko Coffe, Ketan BA, Memo Mie, Jokopi sangat

mengoptimalkan media ini sebagai alat promosi yang utama apalagi di situasi *new normal* saat ini. karena banyaknya pengguna internet disemua kalangan usia tentunya hal ini harus dimanfaatkan dengan baik.

Mereka memanfaatkan media sosial terutama instagram untuk membagikan menu apa saja yang dijual dengan cara di visualisasikan, suasana toko, informasi diskon, ucapan hari besar, maupun diskon menu terbaru yang dikeluarkan dan tidak lupa mereka membagikannya lewat *story* instagram dan membagikan ulang *story* pengunjung yang datang dan melakukan *tag* pada akun sosial medianya.

Keempat, Sales Promotion ini juga dilakukan agar penjualan dapat secara maksimal dengan memberikan diskon dan potongan harga kepada konsumen. Hal ini diharapkan mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan atau industri terutama F&B (*food and beverage*) yang ada disurabaya terhadap penjualannya.

Dimsum Suki XL melakukan *sales promotion* dengan membelikan *reward* kepada konsumen atau pemberian diskon kepada konsumen yang loyal. Dalam wawancara yang telah dilakukan *owner* sekaligus manajer Dimsum Suki XL mengatakan (Yanuar, 2022):

“*Reward*-nya dalam berupa diskon atau free pembelian. Misalkan pelanggan ini makan disini habis banyak Rp.700.000 ini terbukti selisih beberapa hari gitu dia ngajak temennya lagi, dia bilang saya ngajak lagi mas. artinya ini pengaruh dari

pelayanan tadi dan reward yang kita berikan dan yang paling utama kita menjaga kualitas rasa.”

Meskipun mengalami penurunan pada penjualan seperti yang dijelaskan saat wawanyacara yaitu(Yanuar, 2022):

“Penurunan penjualan mas saat itu sekitar 60% an misalkan disetiap hari sebelum pandemi kita mengeluarkan 500-600 produk kemudian adanya aturan pemerintah mungkin hanya 200-300 produk perharinya dan kami kan buka jam 15.00-22.00 karena aturan PSBB. Kalau saat ini sudah mengalami peningkatan penjualan dan mulai stabil mungkin sekarang hanya mengalami penurunan 10%-15% secara keseluruhan saat ini masih stabil.”

Hal ini juga diterapkan oleh outlet by coffee dengan memberikan fasilitas *free karaoke* dan kerja sama dengan movie max serta *kidz zone* yang ada didalam mall. Seperti yang dijelaskan oleh owner outlet by coffee(Lies, 2022):

“Kalau sebelum pandemi itu ibu memberikan promosi *free karaoke* dalam resto ini jadi orang-orang lebih tau outlet ini karena kami memberikan fasilitas *free karaoke* itu.”

“Iya mas kita melakukan promo dengan *movie max* dan satu lagi dengan *kidz zone* jadi sementara ini itu yang cukup berpengaruh signifikan dan sosial media itu tadi.”

Outlet by coffee ini melakukan promosi dengan bekerja sama dengan pihak-pihak terkait yang ada dalam satu mall kazza Surabaya dengan memberikan promosi berupa pembelian 2 tiket bioskop ataupun *kidz zone* bisa ditukarkan dengan makanan dan minuman yang ada di outlet by coffee tersebut.

Kelima, *public relations* ini dilakukan agar mendapatkan citra positif bagi perusahaan atau industri F&B (*Food and Beverage*) agar mendapatkan hati konsumen ini dilakukan oleh vanko coffe dan memo mie. Vanko coffe memanfaatkan hal ini agar terjadi komunikasi antar barista dan pelanggan yang bertujuan konsumen merasa nyaman dan dekat sehingga pada akhirnya akan menjadi *customer leguler*. Dalam sesi wawancara manajer vanko coffe menjelaskan hal ini yaitu (Rizky, 2022):

“mengutamakan pendekatan dengan konsumen yang ada disini seperti mengajak kenalan, tanya kabar serta melakukan pendekatan dengan mengajak ngobrol mencari tahu biasanya sering pergi ngopi dimana, bagaimana rasa kopi kita akhirnya kita manarik mereka untuk menjadi *customer leguler* 10-20

orang agar datang lagi kesini, jadi kita mengutamakan pendekatan komunikasi itu tadi agar konsumen merasa dekat dengan kami sehingga terjalin hubungan hangat dengan *customer*.”

Hal itu juga dilakukan memo mie meminta *feedback* dari konsumen berupa kritik dan saran ataupun masukan yang berguna bagi restorannya, *owner* memo mie menjelaskan bahwa (Novriyanti, 2022):

“Ya pendapat mereka kebanyakan sih bilang lokasi saya yang kurang strategis dan kurang memiliki lahan parkir yang luas. Sehingga orang kalau mau kesini sering kelewatan karena tidak terlalu terlihat. Mangkanya saya mau kasih tanda palang didepan agar orang-orang tidak kelewat melihat toko kami, dan sisi lain karena penampakan *store* kami itu orang-orang menjadi segan untuk masuk karena menganggap makanan yang dijual pasti mahal karena dari depan seperti *caffee*, padahal makanan yang kami jual dengan harga standart itu mas.”

Dalam hal ini artinya terjadi komunikasi antara pemilik dengan pelanggan yang menjadi nilai positif karena dari hal tersebut pemilik bisa mengetahui kelebihan dan kekurangan dari restorannya. Dengan hal ini bisa disesuaikan dengan pemilihan strategi yang akan diterapkan

selanjutnya sesuai dengan opini pelanggan dan dapat berpengaruh positif kedepannya.

Keenam, personal selling ini dilakukan oleh vanko coffe dengan berkomunikasi secara langsung dengan calon pembeli dilakukan secara langsung apa yang dikatakan oleh calon pembeli, hal ini dijelaskan oleh owner vanko coffe yaitu (Rizky, 2022):

“terus menjaga komunikasi dan menjaga kualitas serta meningkatkan greeting.”

pertama dengan meningkatkan *greeting* agar konsumen merasa mendapatkan sambutan hangat, selanjutnya tanya kepada konsumen menu apa yang diinginkan bisa disesuaikan dengan keinginannya, karena dalam vanko coffe bisa melakukan *request order* hal ini dilakukan agar pelanggan tidak merasa bosan dengan menu-menu itu saja. Hal ini sangat bermanfaat sekali bagi industri F&B (*food and beverage*) ini karena vanko coffe berhasil mendapatkan *feedback* secara langsung dari pembeli produk dan jasa yang ditawarkan.

Ketujuh, *packaging* ini dilakukan oleh jokopi dalam bentuk kemasan yang ramah lingkungan yang mendukung program *go-green* yang mendukung kelestarian lingkungan. Selain itu juga bekerja sama dengan Robries untuk memilah dan mengolah sampah plastik agar bisa di daur ulang menjadi produk baru yang memiliki nilai jual. bukan hanya itu jokopi juga mengemas *coffe shop* nya dengan desain

instagramable yang menjadi keuinakan dan menjadi *brand image* tersendiri.

Kedelapan, yang terakhir adalah *Word of Mouth* komunikasi ini biasanya dilakukan secara jujur oleh konsumen tersebut, karena mereka mengatakan keunggulan-keunggulan berdasarkan pengalamannya pada konsumen lainnya sehingga tertarik juga untuk membeli barang dan jasa yang ditawarkan. *Word of Mouth* ini sendiri terbilang cukup efektif karena mampu memberikan peningkatan pada penjualan, hal ini juga berlaku bagi beberapa F&B (*food and beverage*) yang ada disurabaya mereka menjelaskan juga terkait pengaruh WoM ini sendiri.

Owner dimsum suki XL menjelaskan(Yanuar, 2022):

“memberikan reward kepada pelanggan ini terbukti orang-orang kembali lagi kesini membeli produk kami dan akhirnya mereka meberi tau kepada teman-temanya kalau restoran kami menjual makanan yang enak dan pelayanannya ramah ini yang paling efektif dan terbukti berpengaruh pada peningkatan penjualan.”

Selain itu manajer Ketan BA pun mengatakan hal yang sama terkait pengaruh *Word of Mouth* ia menjelaskan(Subekti, 2022):

“saat ini kita lakukan promosi di sosial media itu kemudian ada pelanggan yang melakukan pembelian mereka kemudian

membagikan lewat momen story nya masing-masing nah dengan hal itu kita merasa terbantu mas dalam mempromosikan produk kami. Artinya kami kan dapat promosi gratis.”

“Ya mas bagi kami sangat berpengaruh, mereka juga ada yang mengupload dan membuat konten disini dan kemudian di upload di sosial medianya.”

Begitu pun dengan manajer jokopi juga merasakan pengaruh dari *Word of Mouth* ia mengatakan bahwa (Gilang, 2022):

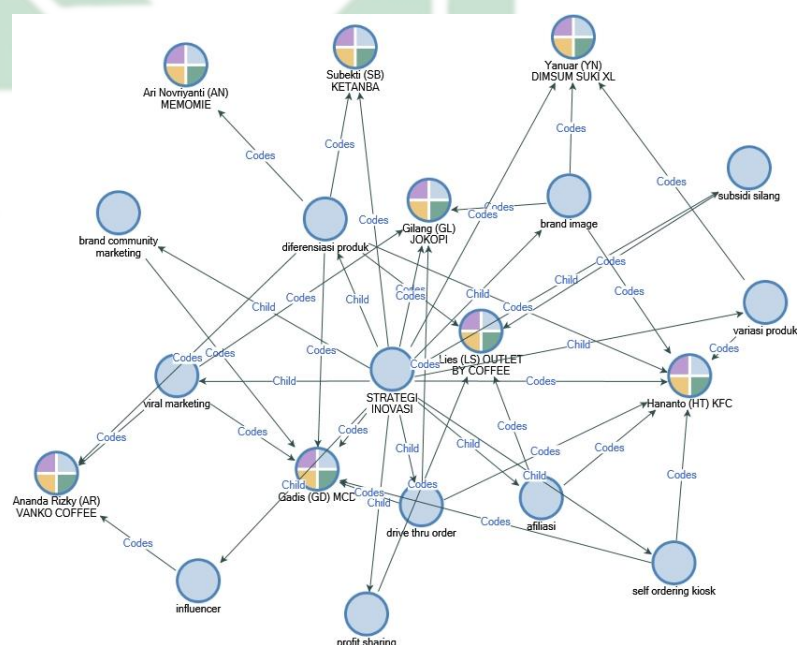
“karena mungkin dengan kami menampilkan desain *store* yang baru konsumen yang sebelumnya belum mengenal Jokopi akhirnya kan tertarik untuk pergi ke jokopi ini. apalagi kita mengusung konsep *instagramable* jadi anak-anak muda bisa memanfaatkanya untuk berfoto-foto nah dari situ kan bisa mendapat promosi gratis dari mereka yang mengupload dan melakukan tag pada Jokopi ini.”

Artinya WoM ini dilakukan oleh pelanggan dengan jujur tanpa paksaan dari siapapun kepada konsumen lainnya. Komunikasi ini biasanya dilakukan secara jujur oleh konusmen tersebut, karena mereka mengatakan keunggulan-keunggulan berdasarkan pengalamannya

pada konsumen lainnya sehingga tertarik juga untuk membeli barang dan jasa yang ditawarkan. WoM ini juga merupakan cara yang paling efektif dapat diukur dari banyaknya publik yang melakukan *tag* atau menandai pada akun sosial medianya dan melakukan *repost* ulang terkait konten perusahaan atau industri F&B (*Food and Beverage*) ini. Sehingga hal ini dapat menjadi *awareness* bagi masyarakat yang sebelumnya tidak mengetahui produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan ataupun industri tersebut.

4.3 Strategi Inovasi dalam melakukan Redesain Strategi

Strategi inovasi yang dilakukan dalam proses redesain strategi yang dilakukan oleh beberapa industri F&B (*Food and Beverage*) di Surabaya saat era *new normal* saat ini antara lain:



Gambar 4. 4 Strategi Inovasi di era new normal

Pada hasil visualisasi data dari proses *coding* Nvivo menemukan beberapa strategi inovasi yang bertujuan melakukan redesain strategi di

era *new normal* saat ini dengan beberapa model strategi yang dilakukan yaitu:

1. KFC

Dalam menghadapi pandemi Covid-19 industri F&B cepat saji ini melakukan beberapa perubahan pada konsep bisnis yang dilakukan dengan mengedepankan layanan yang minim kontak secara langsung dengan manusia selama berlangsungnya pandemi Covid.19.

Hal ini diwujudkan dengan konsep strategi '*Next Generation Prototype*' hal ini dilakukan pengoptimalan dalam pengiriman dan *drive thru* dalam meningkatkan penjualan saat pandemi Covid-19 samapi ke era *new normal* saat ini.

Dalam menikmati layanan *drive thru* konsumen dapat dengan mudah memilih makanan yang ingin dipesan melalui layar digital dan berkomunikasi lewat alat yang telah disediakan oleh KFC. selain itu kita bisa melakukan pemesanan *online* melalui jalur yang berbeda dengan menggunakan alat yang dinamakan *self ordering kiosk* sebagai wujud mesin pemesanan digital. Hal ini bertujuan untuk mempermudah dan mempercepat pemesanan tanpa adanya kontak langsung antara konsumen dengan karyawan KFC.

Selain itu KFC juga melakukan diferensiasi produk dan variasi produk sebagai wujud inovasi dalam pengoptimalan

redesain strategi yang menarik di era new normal saat ini dengan berbagai macam menu terbaru yang ditawarkan seperti *Crispy Warp*, pukis untuk *selected store* dan yang paling baru ini ada makanan *healty food* yang bekerja sama dengan *Beyond Meat Ethan Brown* dengan mengenalkan menu yang dibuat dari bahan ramah lingkungan yaitu menu nugget yang bahan utamanya bukan daging ayam tetapi dari bahan tanaman.

Selanjutnya dalam menekan penjualan KFC melakukan strategi afiliasi yaitu dengan melakukan kerja sama dengan *game online free fire* dengan menu *combo free fire* sebagai bentuk Kerja sama olah raga e-sport saat ini digemari berbagai kalangan usia terutama remaja. Selain itu juga bekerja sama dengan DBL Indonesia berkolaborasi dengan menghadirkan kompetisi MainBasket bareng KFC dengan DBL Indonesia.

Selain itu KFC juga terus mempertahankan *brand image* nya sebagai industri F&B yang cukup besar dengan mempertahankan kualitas dari segi rasa dan pelayanan yang mengutamakan kenyamanan pelanggannya.

2. McD

Dalam menghadapi pandemi Covid-19 ini McD terus berinovasi melakukan perubahan strategi hal ini diwujudkan melalui alat teknologi yang bernama *self ordering kiosk* sebagai teknologi yang membantu pelanggan dalam melakukan pesanan

dan pembayaran *Cashless* dengan cara yang mudah melalui layer besar yang disediakan pada gerai McD, hal ini dilakukan untuk menekan jumlah *man power* juga mempercepat pelayanan restoran kepada pengunjung yang datang tanpa adanya komunikasi secara langsung dengan karyawan sehingga hal ini juga sebagai salah satu cara untuk menekan pengurangan penyebaran virus Covid-19 karena pelanggan dan karyawan menghindari paparan secara langsung.

McD juga mengoptimalkan strategi *drive thru* dalam meningkatkan penjualannya di masa pandemi samapi *new normal* saat ini dengan menyediakan teknologi yang menampilkan beberapa menu berdasarkan waktu, cuaca, tingkat keramaian restoran dan menu yang sedang tren. Hal ini sebagai wujud bentuk pengembangan teknologi yang mempermudah memenuhi kebutuhan pelanggan saat melakukan pembelian.

Dalam upaya meningkatkan penjualan McD juga memanfaatkan strategi *viral marketing* cukup bagus karena ditengah lesuhnya penjualan beberapa industri F&B McD mampu membuat kehebohan dengan menu *limited edition*-nya yaitu paket makanan yang bertajuk BTS Meal. Hal ini disebabkan oleh antusias penggemar *boyband* dari korea yang dikenal sebagai BTS hal ini mengakibatkan keantrian di beberapa gerai McD melalui layanan *drive thru* mengakibatkan antrian yang sangat

banyak dan cukup menghebohkan saat itu di tanggal 9 juni 2021 lalu.

Dalam hal ini juga merupakan strategi *Brand Community Marketing* yang dilakukan oleh McD karena mampu menyasar penggemar BTS yaitu yang dikenal sebagai para Army yang memiliki fandom yang besar dengan anggota lebih dari 18 juta orang (Septiana, 2021). Para penggemar *boyband* ini dikenal memiliki loyalitas yang tinggi dengan idolanya.

Artinya McD mampu melakukan inovasi pada produk yang ia jual, hal ini juga sebagai wujud diferensiasi produk yang dilakukan McD selain itu juga mengeluarkan banyak sekali varian produk baru yang dikeluarkan MCD seperti varian pada McFlury menambahkan berbagai varian rasa seperti es campur, menambahkan menu juga seperti nasi uduk dan menu-menu eksklusif lainnya serta kami juga mengeluarkan McCaffee yang terbuat dari 100% biji kopi arabika yang sudah terverifikasi *Rainforest Alliance*, ini menjadikan langkah awal untuk menjaga kelestarian ekosistem dan kesejahteraan petani kopi.

3. Dimsum Suki XL

Dimsum Suki XL sebagai restoran *Chinese food* melakukan redesain strategi dengan mengoptimalkan *brand image* sebagai bentuk penanaman nilai yang baik kepada pelanggan sehingga

pelanggan merasakan pengalamannya selama makan di restoran ini dengan mengutamakan pelayanan yang ramah, cepat, makanan yang enak sehingga kebanyakan dari pelanggan yang berkunjung disana menjadi *customer leguler* karena penerapan strategi tersebut.

Dimsum Suki XL juga melakukan variasi produk mereka saat ini menambah jenis varian dimsum yang dijual agar pelanggan tidak bosan dengan menu yang lama, selain itu juga dalam restoran ini menyediakan variasi menu suki yang memiliki jumlah 30 menu yang menjadi pembeda dengan restoran dimsum lainnya karena menyediakan varian menu sukinya juga.

4. Outlet by Coffee

Dalam melakukan redesain strategi Outlet by Coffee melakukan strategi diferensiasi produk dengan menjual menu yang berbeda yang tidak dijual oleh beberapa gerai di kazza mall tersebut seperti yang dikatakan oleh owner Outlet by Coffee yaitu (Lies, 2022):

“Menu yang menjadi best seller disini iga bakar kalau harga disini ini gak terlalu jauh berbeda karena di lantai sinikan deretan seperti cafe-cafe mungkin selisih harganya gak

banyak. Menu iga bakar itu hanya kami saja yang menjualnya.”

Selain itu Outlet by Coffee juga melakukan subsidi silang ini dilakukan agar laba yang diterima dari satu produk digunakan untuk mensubsidi penjualan produk lainnya. Hal ini dilakukan oleh Outlet by Coffee untuk menutupi kerugian dari outlet yang di kazza kemudian membuka di marvel dan di ITC, Hal ini dilakukan agar dapat menjadi faktor peningkatan penjualan dicabang-cabang lainnya.

Dari situ Outlet by Coffee menerapkan strategi *profit sharing* digunakan untuk membuka cabang dengan biaya sewa yang lebih rendah. Nah dari situ ibu akhirnya mendapat *income* yang di gunakan untuk menambahkan biaya lagi dicabang lainnya. Jadi cabang-cabang lain itu sebagai perputaran *income* yang masuk agar bisa diputar kembali hasilnya.

Selain itu bentuk redesain strategi di era *new normal* ini Outlet by Coffee melakukan strategi afiliasi dengan melakukan kerja sama dengan *movie max* dan *kidz zone* dengan ketentuan membeli dua tiket akan mendapatkan makanan dan minuman dari Outlet by Coffee sesuai dengan ketentuan promo yang disediakan. Selain itu juga bekerja sama dengan pihak kazza

mall dalam mempromosikan bisnisnya sehingga keduanya saling mendapatkan keuntungan masing-masing.

5. Memo Mie

Dalam melakukan redesain strategi memo mie lebih berfokus pada melakukan diferensiasi produk dengan mengunggulkan rasa dari bumbu yang diracik sendiri yang menjadi pembeda dibanding kompetitor, jadi yang jadi keunggulan dari kualitas rasa yang di berikan ke konsumen.

6. Vanco Coffee

Dalam melakukan redesain strategi vanco coffee merupakan bisnis yang dikelola oleh anak muda memanfaatkan strategi *viral marketing* dalam memasarkan produknya melalui media sosial instagram dan tiktok sehingga konsumen menjadi tertarik untuk datang ke *coffe shop* mereka karena *viral* pada media sosial.

Selain itu influencer menjadi salah satu daya tarik konsumen dalam meningkatkan penjualan karena *influencer* itu sendiri mampu menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian suatu produk. karena *influencer* ini memiliki jumlah pengikut yang banyak sehingga memberikan pengaruh pada *audience* yang melihatnya.

Bukan hanya itu saja vanco coffee juga melakukan diferensiasi produk menu yang berbeda lebih dominan pada menu-menu kue yang dijadikan minuman.

7. KetanBA

Sebagai industri F&B yang menjual produk makanan jadul yaitu ketan yang dikonsep dengan varian rasa yang modern. Redesain strategi yang dioptimalkan dengan melakukan diferensiasi produk agar produknya berbeda dengan produk olahan ketan lainnya. Dengan menawarkan berbagai menu seperti ketan basic, ketan basic hewani, ketan crafted, es tape dengan banyak varian dan bubur ketan hitam. Selain itu juga terus melakukan inovasi menambahkan toping-topping baru seperti red velvet jadi rasa ketan itu menjadi unik tidak seperti ketan pada umumnya.

8. Jokopi

Jokopi dalam menekan penjualannya di tengah gempuran Covid-19 dengan melakukan redesain strategi pada penjualannya dengan menerapkan pembelian secara *drive thru* sehingga pelanggan dapat dengan mudah membeli produk yang mereka jual tanpa turun dari kendaraanya hal ini dilakukan sebagai inovasi baru yang bisa dilakukan oleh industri F&B menengah dengan memanfaatkan strategi ini, seperti yang diterapkan oleh KFC dan McD hal ini dilakukan agar dapat menekan penjualan secara *take away* jadi konsumen bukan hanya melakukan pembelian secara *dine-in* tapi dapat melakukan *take away* dengan mudah.

Selain itu *viral marketing* juga dimanfaatkan oleh jokopi agar dapat menarik konsumen kembali untuk melakukan pembelian di era *new normal* saat ini. karena akibat pandemi konsumen sudah lama tidak melakukan nongkrong ditempat kini saatnya kesempatan yang besar untuk menarik konsumen dengan memanfaatkan strategi *viral marketing*.

Selanjutnya strategi *brand image* jokopi sudah memiliki *brand image* di masyarakat karena *Coffe Shop* ini terbilang menjadi pendahulu mengawali tempat nongkrong Caffe di Surabaya, akhirnya disitu banyak konsumen yang tau tentang Jokopi ini.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Hasil analisa SWOT yang telah dilakukan menunjukkan posisi industri F&B (*food and beverage*) di Surabaya di era *new normal* berada posisi kuadran II. Dalam posisi tersebut strategi yang cocok dilakukan adalah melakukan diversifikasi produk dan jasa. Dari hal tersebut yang harus dilakukan oleh pelaku industri F&B (*food and beverage*) di Surabaya memanfaatkan strategi *viral marketing* melalui media sosial, menerapkan penjualan *take away* dan *delivery order* serta *online order*, Melakukan diferensiasi produk, optimalkan pembelian *dine-in* karena konsumen lebih suka dan kembali beralih pada *dine-in order*, memperhatikan kebersihan dan kualitas dalam memilih makanan dan Mampu menjalin komunikasi dan hubungan baik dengan pelanggan.

Selain juga pelaku industri F&B (*food and beverage*) di Kota Surabaya menerapkan strategi IMC (*Integrated Marketing Communication*) dalam melakukan komunikasi pemasaran produk pada khalayak umum melalui beberapa strategi pemasaran IMC (*Integrated Marketing Communication*).

KFC dan MCD sebagai industri yang besar di industri F&B (*food and beverage*) menerapkan beberapa strategi IMC dalam pemasaran produknya. KFC menerapkan enam strategi dari 12 strategi IMC yaitu *advertising*, *social media* dan *website/internet*, *sales promotion*,

sponsorship, exhibition, packaging. Sedangkan MCD memanfaatkan lima strategi IMC dari 12 yaitu *advertising, sosial media dan website/internet, sales promotion, sponsorship, packaging.*

Selain industri F&B (*food and beverage*) yang berskala besar seperti KFC dan MCD strategi ini juga diterapkan oleh beberapa F&B (*food and beverage*) skala menengah antara lain dari 12 strategi IMC (*Integrated Marketing Communication*):

1. Dimsum Suki XL memanfaatkan strategi *advertising, direct marketing, sosial media dan website/internet, sales promotion, dan Word of Mouth.*
2. Outlet by Coffee memanfaatkan strategi *advertising, sosmed dan website/internet, sales promotion.*
3. Vanco Coffe memanfaatkan strategi *advertising, sosmed dan website/internet, public relations, dan personal selling.*
4. KetanBA memanfaatkan strategi *advertising, sosmed dan website/internet, dan Word of Mouth.*
5. Memo Mie memanfaatkan strategi *sosmed dan website/internet dan public relations.*
6. Jokopi memanfaatkan strategi *advertising, sosmed dan website/internet, packaging, dan Word of Mouth.*

Dari beberapa strategi IMC (*Integrated Marketing Communication*) yang ada dua belas strategi yang ada hanya beberapa

saja yang diterapkan oleh industri F&B (*Food and Beverage*) ini. akan tetapi semuanya akan berjalan maksimal apabila dilakukan secara tepat sasaran meskipun hanya melakukan optimalisasi pada beberapa strategi IMC (*Integrated Marketing Communication*) yang ada.

redesain strategi dilakukan oleh delapan oleh industri F&B (*Food and Beverage*) yang menjadi objek penelitian dari penelitian ini agar dapat survive dan menekan penjualan di era *new normal* saat ini, yaitu sebagai berikut: KFC melakukan beberapa strategi yaitu *self ordering kios*, strategi afiliasi, diferensiasi produk, *brand image*, dan variasi produk. Sedangkan pada McD melakukan optimalisasi redesain strategi pada *drive thru order*, *viral marketing*, *brand community marketing*, dan melakukan diferensiasi produk.

sedangkan pada industri F&B (*Food and Beverage*) skala menengah menerapkan redesain strategi antara lain :

1. Dimsum Suki XL menerapkan brand image dan variasi produk.
2. Outlet by Coffe menerapkan strategi *profit sharing*, *afiliasi*, diferensiasi produk dan subsidi silang.
3. Memo Mie menerapkan strategi diferensiasi produk.
4. Vanco Coffee menerapkan strategi *viral marketing*, *influencer*, dan diferensiasi produk.
5. KetanBA menerapkan strategi diferensiasi produk.

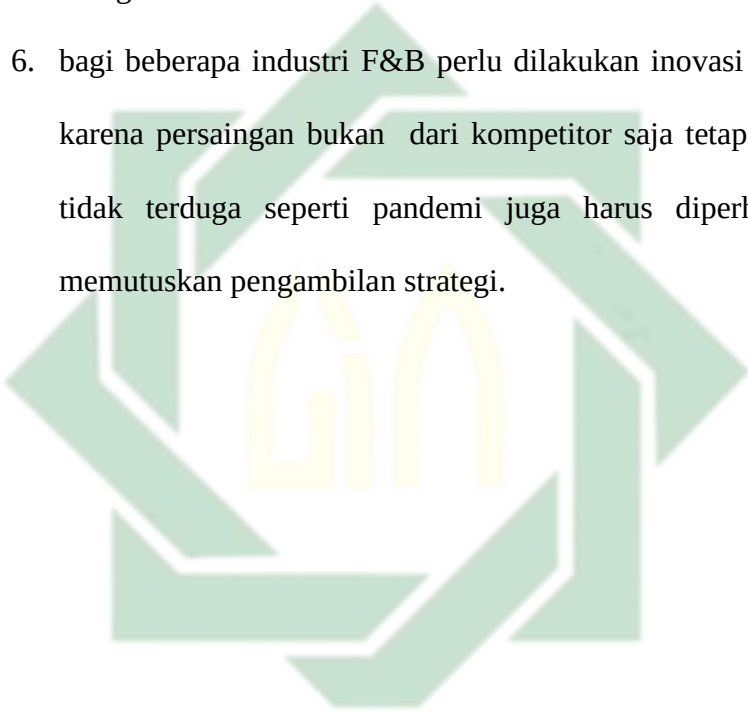
6. Jokopi menerapkan strategi *drive thru order*, *viral marketing*, dan *brand image strategic*.

5.2 Saran

1. Industri F&B (*food and beverage*) harus lebih bisa memanfaatkan era *new normal* ini sebagai ajang untuk *survive* dan mempertahankan kelangsungan bisnisnya serta bersaing dengan kompetitornya.
2. Harus mampu memanfaatkan Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunities*), Ancaman (*Threats*) yang dimiliki secara optimal jangan sampai kemampuan internal yang dimiliki tidak bisa dimanfaatkan dengan baik karena terdapat ancaman dari luar yang tidak bisa diduga sebelumnya. Maka dari itu kekuatan dan peluang harus mampu dioptimalkan dengan baik dalam penentuan strategi baru yang diterapkan. Karena dalam penentuan redesain strategi tentunya harus mampu membaca kondisi yang sedang terjadi tidak semata-mata menerapkan tanpa adanya tujuan yang matang dan sesuai dengan kondisi yang terjadi.
3. KFC dan MCD sebagai industri F&B (*food and beverage*) yang skala besar harus bisa dijadikan sebagai gambaran strategi bagi industri F&B (*food and beverage*) lainnya yang ada di Surabaya dalam melakukan *survive* strategi.
4. Dari dua belas strategi IMC yang ada hanya beberapa yang digunakan dalam proses komunikasi pemasarannya tentunya bagi para industri harus semaksimal mungkin melakukan optimalisasi strategi ini

karena IMC ini dapat menguntungkan bagi perusahaan atau industri terutama dalam penyampaian pesan.

5. lebih memperhitungkan biaya promosi dengan apa yang akan didapatkan secara matang sehingga kedepannya tidak semakin mengalami kerugian.
6. bagi beberapa industri F&B perlu dilakukan inovasi terus menerus karena persaingan bukan dari kompetitor saja tetapi kondisi yang tidak terduga seperti pandemi juga harus diperhatikan dalam memutuskan pengambilan strategi.



UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

DAFTAR PUSTAKA

10 Aktivitas yang Dihindari Masyarakat selama Pandemi Corona | Databoks.

(n.d.).

Abd. Rahman Rahim; Enny Radjab. (2017). *Manajemen strategi*.

Ahyar, H. dkk. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu. (Issue March).

BPS. (2021). *Analisis Hasil Survei Dampak Covid-19 Terhadap Pelaku Usaha*.

Bps.Co.Id.

Dr.farida Nugrahani, M. H. (2014). dalam Penelitian Pendidikan Bahasa. 信阳师

范学院, 1(1), 305.

Dwi Septiningrum, L. (2021). *Jurnal ilmiah manajemen bisnis dan inovasi universitas sam ratulangi (jmbi unsrat) manajemen strategi untuk meningkatkan penjualan*. 8(1), 32–49.

Fika Nurul Ulya. (2020). Penjualan McDonald's Global Ambles 23,9 Persen Akibat Pandemi Covid-19 Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul

“Penjualan McDonald's Global Ambles 23,9 Persen Akibat Pandemi Covid-19”, Klik untuk baca: <https://money.kompas.com/read/2020/07/29/>.

Kompas.Com.

Gadis. (2022). Transkrip Wawancara MCD. *Manajer MCD Basrah Surabaya*.

Gilang. (2022). Transkrip Wawancara Jokopi. *Manajer Jokopi Surabaya*.

- H, E. N. P. (2021). Branding Produk Emiko Coffebar Sidoarjo Di Era Pandemi Covid-19. *Skripsi*.
- Hambali, A., & Andarini, S. (2021). Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (Bmc) Dan Swot Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya. *Journal of Applied Business Administration*, 5(2), 131–142. <https://doi.org/10.30871/jaba.v5i2.2969>
- Hananto. (2022). *Transkrip Wawancara KFC*.
- Idris, M. (2020). *Panduan Lengkap Penerapan New Normal yang Wajib Dipatuhi Perusahaan*. Kompas.Com.
- Indah, J., & Susilo, J. (2021). *STRATEGI BERTAHAN CAFE MELALUI PENDEKATAN INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION DI MASA PANDEMI COVID-19*. 4(1), 117–130.
- Jayani, D. H. (2020). *Penurunan Penjualan UMKM Imbas Pandemi Covid-19*. Asosiasi Business Development Services Indonesia, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), 13 April 2020.
- Karuru, Z. (2020). *PSBB di Surabaya Raya Berlaku 28 April 2020 Baca artikel CNN Indonesia “PSBB di Surabaya Raya Berlaku 28 April 2020.”* CNN Indonesia.
- Kompas.com. (2021). Masa Pandemi, KFC: Kompetitor Kami Fast Mom. 17 September 2021.

Lies. (2022). *Transkrip Wawancara Outlet by Coffee. Owner Outlet by Coffee Surabaya.*

Lokadata. (2020). *Kontribusi UMKM terhadap PDB, 2010-2020.* Lokadata.

NEW NORMAL ERA EDISI II - Febrianty, Abdurohim, Vera Th. C. Siahaya, Taufiqurrahman, I Wayan Edi Arsawan, Erica Albertina S., Posma Sariguna Johnson Kennedy, Ni Putu Candra Prastya Dewi, Ismi Aziz - Google Books.
(n.d.).

Novriyanti, A. (2022). *Transkrip Wawancara MemoMie. Owner MemoMIE Surabaya.*

Nugroho. (2017). *8 Redesain Pasar Niten Bantul 2.1 Kajian Pustaka 2.1.1 Redesain Pasar 2.1.1.1 Pengertian Redesain.*

Pandemi, D., & Bisnis, C.-T. (2021). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas.* 23(1), 51–63.

Peranan Pramusaji Dalam peningkatan tujuan Tamu Di Saffron Restoran Four Points By Sheraton Hotel Bandung. (n.d.).

Pujianto, T. R., Vallery, V., & ... (2021). *Perancangan Kafe di Era New Normal. ... Nasional Psikologi UM, April,* 251–262.

Rahardjani, S. P. (2017). *STRATEGI FOOD AND BEVERAGE PROMOTION DALAM UPAYA MENARIK TAMU DI HOTEL GRAND ASTON YOGYAKARTA. TUGAS AKHIR SKRIPSI.*

Redefining, P. S., Dan, R., Dalam, R., Human, M., Di, T., Hospitality, B., & Pada,

I. (2020). *PENERAPAN STRATEGI 4-R (REDEFINING , RELOOKING , REDESIGNING DAN REINCORPORATING) DALAM MELAKUKAN HUMAN RESOURCE TRANSFORMATIONS DI BIDANG HOSPITALITY INDUSTRY PADA ERA COVID-19. October.*

Rizky, A. (2022). Transkrip Wawancara Vanko Coffee. *Owner Vanco Coffee.*

Ruth, T., & Simanjuntak. (2021). Sejarah Hari Ini: 2 Maret 2020, Warga Depok Terkonfirmasi sebagai Pasien Pertama Covid-19. *Kompas.Com.*

Septiana, T. (2021). BTS Meal McD sukses besar, strategi pemasaran dengan bintang K-pop dianggap efektif. *Kontan.Co.Id.*

Subekti. (2022). Transkrip Wawancara KetanBA. *Manajer KetanBA Surabaya.*

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cetakan Ke). Alfabeta.

Sularsih, H., & Nasir, A. (2021). *Strategi UMKM dalam meningkatkan pendapatan dimasa pandemi Covid-19 guna mempertahankan kelangsungan usaha di era revolusi industri 4 . 0 (studi pada UMKM makanan dan minuman di Kabupaten Pasuruan).* 16(4), 763–772.

Taufiqurokhman. (2016). *Mengenal Manajemen Strategik 1* (Ipank (Ed.); Cetakan Pe). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Yanuar. (2022). Transkrip Wawancara Dimsum Suki XL. *Owner Dimsum Suki XL Surabaya.*

Yunus, E. (2016). *Manejemen Strategi* (p. 286). Andi Offside.

Yusriadi. (2021). Peranan Departement Human Resource Development (HRD) Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Pegawai Di Saat Pandemic Covid-19 Dan Era New Normal Pada Organisasi Perusahaan. *Eko Dan Bisnis (Riau Economics and Business Review)*, 12(4), 426–435.

