



<http://jurnal.usahid.ac.id/index.php/accounting>

Strategi Krisis dan Manajemen Krisis Dalam Menghadapi Dampak Pandemi Covid-19 Dengan Pendekatan 4Cs (*Causes, Consequences, Caution, Coping*)

Ria Lestari¹, Levyda Levyda²

Abstrak

Penelitian ini mengulas pengalaman perusahaan catering dalam menghadapi krisis sebagai dampak pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Narasumber penelitian ini adalah manajer perusahaan. Data dianalisis dengan menggunakan pendekatan 4 Cs yaitu *causes, consequences, caution, dan coping*. Berdasarkan wawancara mendalam, penyebab krisis di perusahaan adalah penurunan permintaan pada segmen pasar utama dan konsekuensi yang ditimbulkan adalah terganggunya *cashflow* perusahaan. Untuk bertahan, perusahaan memilih masuk ke segmen pasar baru dengan menggunakan sumberdaya yang sudah ada. Perusahaan mengalami berbagai tantangan karena segmen *food retail* merupakan pengalaman baru. Hasil penjualan dari segmen *food retail* pada beberapa kantor cabang, cukup beragam. Penelitian ini menghasilkan kerangka strategi krisis dan manajemen krisis.

Kata kunci: strategi krisis, pandemi covid 19, pendekatan 4Cs, *inflight catering, food retail*.

Abstract

This study examines the experience of catering companies in dealing with the crisis as a result of the COVID-19 pandemic. This study uses a qualitative approach. The resource persons for this research are company managers. Data were analyzed using the 4 Cs approach, namely causes, consequences, caution, coping. In-depth interviews, the cause of the crisis in the company is a decrease in demand in the main market segments and the consequence is the disruption of the company's cash flow. To survive, companies choose to enter new market segments using existing resources. The company experienced various challenges because the food retail segment was a new experience. Sales results from the retail market segment at several branch offices are quite diverse. This research produces a crisis strategy and crisis management framework.

Keywords: crisis strategy, covid 19 pandemic, 4Cs approach, inflight catering, food retail.

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Sahid
levyda@usahid.ac.id

PENDAHULUAN

Pada Desember tahun 2019, Corona Virus (Covid)-19 muncul di Wuhan Tiongkok dan menyebar ke seluruh dunia. Wabah virus ini ditetapkan oleh World Health Organization sebagai pandemi yang berarti wabah yang menyerang seluruh dunia pada tanggal 9 Maret 2020 (covid19.go.id). Untuk mengatasi Pandemi Covid-19, pemerintah Indonesia mengeluarkan beberapa aturan salah satunya adalah Protokol Kesehatan dan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 41 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 18 Tahun 2020 tentang Pengendalian Transportasi dalam rangka Pencegahan Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) yang meliputi penyesuaian kapasitas (*slot time*) bandar udara berdasarkan evaluasi dan pembatasan jumlah penumpang dari jumlah kapasitas tempat duduk dengan penerapan jaga jarak fisik (*physical distancing*). Pandemi Covid-19 berdampak pada penurunan drastis penerbangan nasional dan internasional. Jumlah kedatangan penerbangan domestik menuju Jakarta turun 67,3 persen, sedangkan jumlah keberangkatan penerbangan domestik dari Jakarta turun 69 persen. Jumlah penerbangan internasional keberangkatan dari Jakarta turun 70,4 persen dan dari Denpasar turun 71,1 persen, sedangkan jumlah kedatangan menuju Jakarta turun 69 persen dan menuju Denpasar turun 94,4 persen (BPS Indonesia, 2020).

Industri katering penerbangan (*inflight catering*) merupakan industri layanan makanan yang melayani berbagai maskapai penerbangan untuk penumpang dan awak pesawat yang disajikan dalam selama penerbangan. *Inflight catering* digunakan perusahaan penerbangan untuk meningkatkan kepuasan penumpang dan diferensiasi (Sundarakani et al., 2018). Secara empiris *inflight catering* mempengaruhi loyalitas penumpang fullservice (Han et al., 2020). Industri penerbangan bekerja sama dengan *inflight catering* untuk menyediakan jasa catering sehingga penurunan jumlah penerbangan berdampak pada industri *inflight catering*.

PT Aerofood Indonesia sebagai usaha catering milik PT Garuda Indonesia Group turut terkena imbasnya. Sebesar 70 persen pendapatan ialah dari bisnis *inflight catering* dan sisanya 30 persen dari bisnis *non inflight* (industri *catering and retail*). Pembatasan penerbangan Garuda dan maskapai lain yang menjadi mitra dideskripsikan berikut ini.

Tabel 1. Rata-rata Frekuensi Penerbangan Per Hari Tahun 2020

| Bulan | Garuda | Citilink | Lain-lain | Total | Persentase (%) |
|-----------|--------|----------|-----------|-------|----------------|
| Januari | 397 | 238 | 102 | 737 | |
| Februari | 364 | 178 | 93 | 635 | 14 |
| Maret | 303 | 135 | 53 | 491 | 23 |
| April | 68 | 59 | 6 | 133 | 73 |
| Mei | 28 | 6 | 6 | 40 | 70 |
| Juni | 47 | 33 | 7 | 87 | -118 |
| Juli | 86 | 46 | 7 | 139 | -60 |
| Agustus | 128 | 73 | 9 | 210 | -51 |
| September | 155 | 72 | 8 | 235 | -12 |

Sumber: PT Aerofood Indonesia, Oktober 2020.

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa frekuensi penerbangan harian pada maskapai penerbangan di bawah grup PT Garuda Indonesia menunjukkan penurunan pada bulan

Januari sampai Juli, pada Agustus mulai ada peningkatan. Hal yang sama juga terjadi di maskapai lain. Penurunan penerbangan menyebabkan penurunan permintaan segmen *inflight* PT Aerofood Indonesia. Pada bulan April 2020 permintaan produk dari Garuda Indonesia mengalami penurunan 88 persen, sedangkan permintaan dari Citilink mengalami penurunan sebesar 82 persen. Selain penurunan permintaan, pandemic Covid-19 juga menyebabkan permintaan *term of payment* yang berdampak pada krisis keuangan.

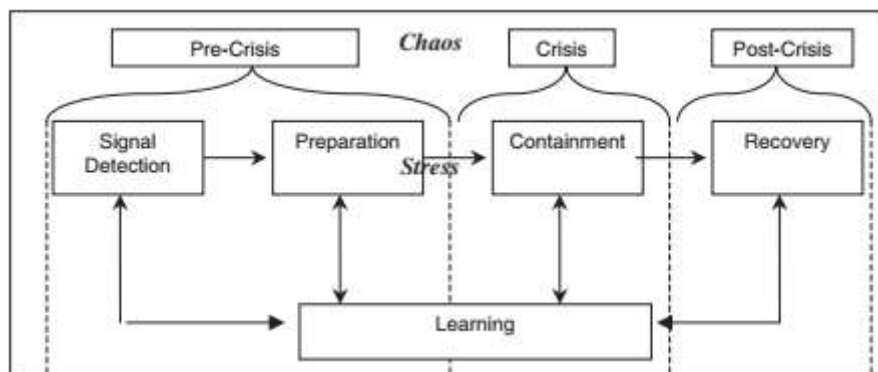
Dalam upaya mempertahankan eksistensinya, perusahaan mengupayakan berbagai startegi krisis. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kerangka strategi krisis dan manajemen krisis dengan pendekatan 4 Cs, berdasarkan pengalaman PT Aerofood Indonesia pada kurun waktu 1 April 2020 hingga 30 September 2020.

TINJAUAN PUSTAKA

Krisis merupakan situasi yang menggabungkan tiga kondisi yaitu adanya kejutan dan ancaman terhadap tujuan prioritas tinggi, dan jumlah waktu terbatas untuk merespon krisis (Taneja et al., 2014). Pimpinan organisasi perlu memahami mengapa terjadi krisis terjadi, kapan situasi krisis akan terjadi, bagaimana krisis akan terjadi, apa yang dapat dilakukan untuk menanganinya, dan sejauh mana dapat dicegah atau diminimalkan dampaknya. Menurut Mitroff (2008) terdapat tujuh model krisis yaitu krisis yang disebabkan faktor ekonomi, informasional, fisik, sumber daya manusia, reputasi, tindakan psikopat dan bencana alam (Taneja et al., 2014).

Perusahaan dapat menanggulangi krisis dengan dua jenis strategi penanganan. Strategi penanganan pertama, fokus pada bagaimana suatu kelompok berfungsi bersama. Strategi ini mencakup pengenalan situasi hingga merumuskan keputusan bersama sebagai satu unit. Sebagian besar tim organisasi adalah tim pembuat keputusan atau tim pelaksana. Strategi penanganan kedua, tim organisasi berfokus pada penanganan internal dan penanganan eksternal (Taneja et al., 2014).

Manajemen krisis dapat dipelajari dari empat sudut pandang utama yang disebut sebagai 'Empat C': *causes* (penyebab), *consequences* (konsekuensi), *caution* (kehati-hatian), dan *coping* (penanganan)(Hensgen et al., 2003). Fase krisis digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Lima Fase Manajemen Krisis (Hensgen et al., 2003)

Dari gambar di atas, tahap pre-crisis ditandai dengan adanya tanda-tanda akan terjadinya krisis. Tanda-tanda tersebut mendorong organisasi untuk bersiap-siap menghadapi krisis.

Tahap kedua adalah terjadinya krisis. Pada tahap ini organisasi berusaha bertahan, hingga masuk ke tahap pasca krisis dan organisasi berusaha pulih kembali. Menjelang krisis kadang terjadi kekacauan (*chaos*).

Krisis di industri penerbangan dapat dikategorikan dalam *retrachment*, status quo, inovasi atau keluar dari bisnis (Albers & Rundshagen, 2020). *Retrectment strategy* bertujuan mengurangi lingkup bisnis dan fokus pada bisnis utama, mengurangi biaya/overhead atau asset dan karyawan agar dapat bertahan dalam jangka pendek dengan cara mengurangi biaya. Pada strategi status quo, perusahaan mempertahankan kondisi yang ada dan bersiap mengambil keuntungan setelah krisis, serta orientasi jangka menengah. Strategi inovasi atau strategi pembaruan, berfokus pada pengembangan produk, pasar, atau pelanggan baru yang ditargetkan, menggali sumber pendapatan alternatif serta orientasi jangka menengah atau jangka panjang. Pada strategi inovasi, perusahaan berinovasi mengacu pada pembaruan strategis organisasi selama krisis. Strategi keluar (*exit*) dari bisnis tidak selalu dimaknai sebagai kegagalan dalam bisnis karena bisa juga keluar dari bisnis dan memanfaatkan aset untuk mencari bisnis baru dan orientasinya bisa jangka pendek, menengah atau panjang (Do et al., 2022). Strategi krisis di industri hotel adalah meningkatkan kesehatan dan keamanan, berkreasi menciptakan penawaran baru, mengurangi biaya tenaga kerja, menerjemahkan pesan dari pemerintah (Japutra & Situmorang, 2021).

Menurut Kang (2021) strategi pemasaran selama krisis dapat dikelompokkan dalam mengembangkan produk baru sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan selama pandemi, optimasi *supply chain management*, memperbaiki *customer relationship management*. Hubungan strategi pemasaran tersebut dengan arus kas dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 2. Strategi Pemasaran Selama Krisis

| | Proses manajemen pengembangan produk baru | Proses manajemen rantai pasok | Proses manajemen hubungan pelanggan |
|--|--|--|--|
| Mempercepat uang tunai mengalir | Merengangkan lini produk memenuhi kebutuhan mendesak. | Mengkoordinasikan pemasok untuk memenuhi permintaan yang melonjak. | Berinvestasi dalam periklanan dan promosi. |
| Meningkatkan uang tunai arus | Memperluas lini produk ke produk yang dapat memenuhi kebutuhan mendesak. | Migrasi ke digital saluran distribusi. | Cross selling ke yang sudah ada pelanggan. |
| Kurangi resiko (volatilitas dan kerentanan arus kas) | Menyesuaikan produk secara proaktif untuk muncul membutuhkan. | Solidaritas dengan pasokan anggota rantai. | Mensupport pelanggan. |

Sumber : Kang et al.(2021)

Pada penelitian ini manajemen krisis di PT Aerofood Indonesia dikaji dengan pendekatan 4C yang disarankan oleh Hensgen et al. (2003) sedangkan penanganan krisis menggunakan strategi krisis penanganan bersama dan strategi pemasaran.

METODE PENELITIAN

Karakteristik bisnis dan organisasi berbeda maka setiap perusahaan merespon krisis dengan strategi yang berbeda. Oleh karena itu penelitian ini merupakan studi kasus. Prosedur studi kasus penelitian ini meliputi: (1) menetapkan kesesuaian studi kasus dengan masalah yang diteliti, (2) menetapkan tujuan penelitian, (3) mengembangkan prosedur pengumpulan data, (4) menetapkan pendekatan analisis.

Penelitian dilaksanakan di PT Aerofood Indonesia yang berlokasi di Bandara Soekarno Hatta, Cengkareng dan 9 cabang PT Aerofood di seluruh Indonesia, yaitu Jakarta (Tebet), Medan, Surabaya, Denpasar, Balikpapan, Bandung, Yogyakarta, Lombok, dan Pekanbaru. Narasumber penelitian ini adalah pimpinan perusahaan di kantor pusat dan manajer pemasaran di kantor cabang. Metode pengumpulan informasi dilakukan melalui wawancara terstruktur. Informasi yang diharapkan dari narasumber adalah penilaian mereka tentang kondisi perusahaan saat pandemi, strategi yang diterapkan untuk menanggulangi masalah tersebut, program untuk mengeksekusi strategi dan hasil strategi. Periode penelitian adalah 1 April 2020 sampai dengan 30 September 2020.

Data yang berasal dari hasil wawancara kemudian dianalisis melalui langkah-langkah direduksi, penyajian data, mengambil kesimpulan dan verifikasi (Miles & Huberman, 1999). Reduksi data merupakan langkah-langkah seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data. Penyajian data dilakukan dengan pemadatan. Tahap pengambilan kesimpulan dan verifikasi merupakan proses pembuatan pola/konfigurasi strategi krisis dan manajemen krisis pada perusahaan *inflight catering* dengan pendekatan 4C (*causes, consequences, caution, coping*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pandemi Covid-19 mengakibatkan perusahaan mengalami krisis. Hasil dari wawancara diperoleh informasi kondisi perusahaan selama pandemi Covid-19 sebagai berikut:

1. Narasumber 1 mengemukakan "Perusahaan mengalami penurunan pendapatan yang sangat drastis, *inflight catering* yang biasanya menjadi andalan turun hingga hampir 80 persen dibanding sebelum pandemi terjadi. Peraturan yang diberlakukan terhadap maskapai penerbangan membuat produksi merosot, dimulai dari pertengahan Maret tahun ini."
2. Narasumber 2 mengemukakan "Industri catering di Jakarta masih berjalan, walaupun tetap terjadi penurunan. Banyak perusahaan memberlakukan full WFH (*work from home*) sehingga *supply catering* terpaksa dihentikan sementara. Beberapa perusahaan tetap menggunakan jasa catering industrial kami, namun jumlah pax berkurang sekitar 40 persen dan penyajian yang awalnya *buffet* diubah menjadi *meal box*. Hal ini tentu mempengaruhi biaya produksi karena adanya penambahan biaya untuk kemasan box, belum lagi penambahan biaya tes kesehatan berkala bagi karyawan kami yang bertugas.

Kendala lainnya yang dihadapi yaitu *term of payment* yang memakan waktu lebih panjang lebih dari 30 hari, *customer* meminta adanya kelonggaran pembayaran karena mereka juga mengalami penurunan produksi dan pendapatan. Hal ini menghambat *cashflow industrial catering*.”

3. Narasumber 3 mengemukakan “Berhentinya pasokan makanan untuk *inflight catering* dikarenakan tidak adanya jadwal *flight* di Bandung membuat kami perlu melakukan efisiensi karyawan. Beberapa harus mengalami pemutusan hubungan kerja. Turunnya kapasitas produksi tentunya tidak memerlukan banyak personil.”
4. Narasumber 4 mengemukakan “Unit kami sangat terpuruk sejak pandemi terjadi. *Inflight catering* tidak berjalan, dan industri mengalami penurunan signifikan. *Cashflow* sangat tipis dan itu membahayakan perusahaan. Usaha yang dikerahkan harus lebih keras, sedangkan karyawan mengalami demotivasi akibat wabah dan lesunya perusahaan.”

Berdasarkan informasi tersebut disimpulkan penyebab krisis adalah pandemi Covid-19 yang menyebabkan penurunan jumlah penerbangan, terutama mitra strategis. Selanjutnya teridentifikasi konsekuensi jumlah penerbangan mitra strategis yaitu penurunan pendapatan *inflight catering*, produk yang ditawarkan disesuaikan protokol kesehatan, ada permintaan *term of payment* dari customer, karyawan demotivasi, dan perlu efisiensi karyawan.

Untuk menghadapi kondisi tersebut, strategi yang dipilih perusahaan sebagai berikut

1. Narasumber 5 mengemukakan “Penting bagi perusahaan untuk terus mempertahankan *cashflow*. *Inflight catering* yang hampir tidak berproduksi sama sekali, serta terhambatnya turunnya jumlah pesanan makanan *industrial catering* membuat kami perlu membangun satu segmen baru yang dapat memperbaiki kinerja keuangan perusahaan dengan penerimaan secara *cash*. *Food retail* diharapkan menjadi solusi untuk menanggulangi masalah di atas. Tentunya dengan tidak adanya investasi baru dan memanfaatkan stok barang yang ada. Program ini akan mulai dilaksanakan di awal bulan April ini, serentak di seluruh unit. Semua unit harus belajar berubah.”
2. Narasumber 6 mengemukakan “Saat pertama kali dicanangkan untuk membentuk sektor khusus *food retail*, saya merasa ini adalah strategi yang bisa diterapkan. Kami di Balikpapan memulainya di bulan ini (April). Sebenarnya, jauh sebelum ini kami sudah menjalankan program menjual produk *retail* sejak Februari 2019, tapi pengelolaannya belum maksimal. Sejak diterapkannya program *food retail* secara resmi, kami akan maksimalkan produksi dan pemasaran. Kami juga tambah produk-produknya, mengikuti apa yang diarahkan oleh tim pusat dan beberapa kami kembangkan sendiri. Disamping itu kami juga masih memaksimalkan sektor *industrial catering*.”
3. Narasumber 7 menyampaikan “Saya rasa penting untuk membuka sektor usaha baru dimana *Inflight catering* hampir nol dan sulit mencari client industri di sini karena lokasi kantor kami yang jauh dari area perindustrian, terlebih lagi pada masa pandemi seperti sekarang ini. Perlu ada program yang berjalan setiap hari agar perusahaan tidak diam ditempat, bahkan gulung tikar.”

Berdasarkan narasumber 5, 6, dan 7 disimpulkan bahwa perusahaan perlu segmen baru untuk mempertahankan *cash flow* tanpa menambah investasi baru dan memanfaatkan stok, kantor cabang diberi keleluasaan sesuai kondisi kantor cabang. Kondisi ini mencerminkan kehati-hatian manajemen dalam menghadapi krisis. Berdasarkan pendapat di atas, perusahaan memilih strategi *retrenchment* sebagai strategi penanganan bersama (Albers & Rundshagen, 2020; Taneja et al., 2014). Pemilihan segmen *retail* dan menawarkan produk yang relatif sama dengan segmen industri sesuai pendapat Kang (2021) bahwa

bertujuan untuk mempercepat uang tunai, meningkatkan uang tunai kas, dan mengurangi resiko karena menghasilkan produk relatif sama. Kemampuan memilih segmen pasar yang tepat perlu kemampuan wirausaha untuk mengejar peluang di pasar, evaluasi peluang dan pengakuan kebutuhan untuk menemukan celah di pasar (Ratten, 2020).

Setelah penetapan strategi korporasi, selanjutnya dijabarkan ke dalam program pemasaran *food retail*. Program pemasaran untuk menjangkau segmen *food retail* di beberapa kantor cabang sebagai berikut:

1. Narasumber 8 mengemukakan “Ini adalah program penjualan makanan secara eceran maupun skala besar tapi tanpa terikat kontrak kerja seperti industrial. Biasanya penjualan kita menyasarinya produksi besar, ribuan pax karena yang dijual adalah catering pesawat dan industrial. Kalau ini agak berbeda, sasarannya masyarakat umum. Harga jualnya tentu disesuaikan, dan agar tidak perlu menciptakan produk baru, kita akan coba menjual produk yang selama ini disajikan di pesawat atau untuk industrial agar tidak perlu pengadaan bahan baku baru.”
2. Narasumber 9 menyatakan “Pada dasarnya kita menjual paket makanan satuan, yang praktis dan kira-kira dibutuhkan masyarakat. Pertimbangannya adalah pergerakan orang-orang sudah tidak sebebaskan sebelumnya, sudah tidak bisa makan di luar, sedangkan masih ada yang perlu bekerja dari kantor, jadi mengandalkan pembelian makanan secara online. Jadi dikembangkan beberapa produk yang praktis, harganya juga sesuai dengan daya beli masyarakat. Di Pekanbaru kami menjual *ricebowl*, *healthy food*, dan *juice*. Unit lain juga menjual produk serupa, tapi kami menyesuaikan ketersediaan bahan baku dan selera masyarakat setempat. Menu kami agak berbeda dari unit lainnya, namun masih mengikuti aturan yang ditetapkan oleh Head Office. System pembeliannya bisa melalui admin, lalu makanan kami antar ke alamat dengan radius maksimal 10 km dari unit. Selain itu kami juga membuka *merchant online food delivery* melalui Gojek (Gofood).”
3. Narasumber 10 menyampaikan “Kami umumnya menyesuaikan produk dari *Head Office*. Ada *ricebowl* dengan menu Indonesia, juga Juice Kacang Ijo sebagai andalan, yang bisa dipesan sampai ratusan botol dalam sebulan. Pelan-pelan kami kembangkan lagi produk juicinya, selagi bahan baku memadai kami produksi terus. Kami juga menjual makanan siap makan (*ready to eat*) dan makanan siap masak (*ready to cook*), ada rendang daging, ayam goreng lengkuas, dan baso daging. Pemasaran kami lakukan lewat berbagai platform. Kami buat media promosinya, lalu tiap karyawan harus memposting setiap hari. Di samping itu kami maksimalkan juga melalui media sosial.”
4. Narasumber 11 mengemukakan “Awalnya kami mencoba membuat beberapa menu baru. *Ricebowl* adalah modifikasi menu industrial catering, dikemas dalam *bowl* dengan harga ekonomis. Kami juga membuat beberapa paket donasi menggunakan menu ini. Lumayan juga, kami banyak mendapatkan pesanan makanan untuk donasi dari beberapa orang atau instansi menggunakan menu ini. Di bulan ke-empat, kami coba tawarkan produk makanan pesawat, *Fly with Meals*. Makanan yang biasanya hanya ada di pesawat, kami jual ke masyarakat umum. Responnya cukup positif, kemasannya kami sesuaikan dengan tampilan di pesawat. Kan sudah lama tidak naik pesawat, dan entah kapan lagi bisa naik pesawat. Kami harapkan dengan adanya *Fly with Meals*, ini bisa mengobati kerinduan customer yang ingin naik pesawat. *Fly with Meals* juga dianggap unik, dan dinilai jadi solusi cerdas menghadapi pandemi. Ada banyak media yang meliput, nasional maupun internasional. Ini juga menjadi sarana branding yang bagus untuk perusahaan.”

5. Narasumber 12 menyampaikan “Kami melihat peluang dari hari-hari besar. Makanan yang dijual sesuai tema yang sedang dirasakan masyarakat akan lebih menarik. Misalnya saat hari raya keagamaan di Denpasar, kami menjual produk tumpeng dan kue-kue. Ternyata hal tersebut bisa meningkatkan penjualan. Di Hari Kemerdekaan, kami membuat *cake* dan promo dengan tema 17 Agustus. Antusiasme masyarakat sangat penting, jadi setiap bulan, ada tema special yang disiapkan dengan harapan *customer* akan tertarik.”

Berdasarkan pendapat mereka disimpulkan bahwa untuk masuk pasar retail perlu penyesuaian *marketing mix*. Produk yang ditawarkan disesuaikan dengan kebutuhan pasar retail meskipun masih mengikuti panduan dari kantor pusat, harga disesuaikan dengan daya beli pasar. Proses *delivery*, bekerjasama dengan *online food delivery*. Promosi dilakukan melalui media sosial. Hasil usaha di pasar retail sebagai berikut.

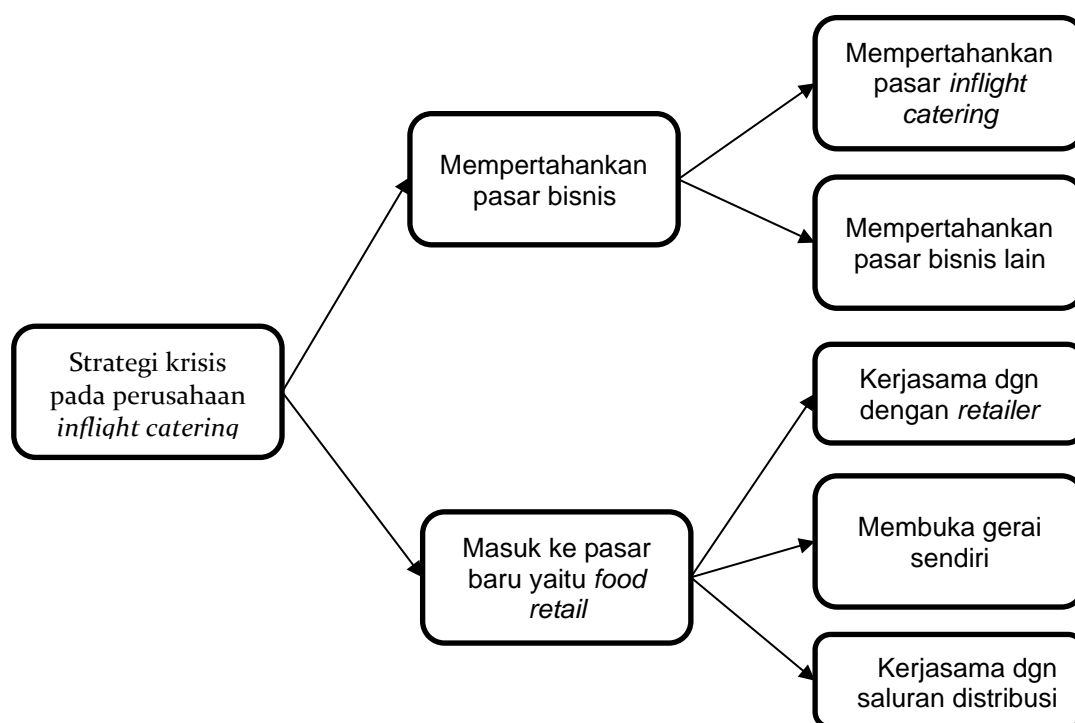
1. Narasumber 7 mengemukakan “*Retail* merupakan sektor baru yang dikembangkan di perusahaan. Perlu dilakukan banyak *trial and error* sebelum akhirnya konsumen benar-benar aware dengan produk-produk retail kita. *Revenue* unit ini (Lombok) dalam bulan pertama percobaan retail sekitar Rp15.000.000. Bulan selanjutnya sudah dilakukan pemberlakuan target yang berbeda di setiap unit. Bulan Mei pendapatan naik lebih kurang 50% dari pendapatan bulan pertama. Hingga bulan ini (September), kami memperoleh lebih kurang Rp150.000.000.”
2. Narasumber 3 menyampaikan “Butuh perjuangan keras untuk menggerakkan food retail di awal launching produknya. Usaha untuk memperkenalkan produk baru, yang mana sebelumnya Aerofood dikenal sebagai *inflight catering* dan *industrial catering*. Kami mencoba bekerjasama dengan beberapa cafe di Bandung untuk supply bakery dan Alhamdulillah sudah ada pemasukan minimal Rp 25.000.000 dalam sebulan.”
3. Narasumber 8 mengemukakan “Tentu saja retail tidak langsung memberikan hasil positif di awal peluncurannya. Masyarakat punya banyak pilihan dan cenderung merasa nyaman dengan apa yang sudah biasa mereka konsumsi. Bulan demi bulan kami terus mencoba produk-produk baru, sampai akhirnya konsumen mulai menyadari produk kami, dan akhirnya beberapa menjadi pelanggan tetap. Penjualan retail disini tidak berjalan cukup baik, namun ini sangat membantu pergerakan roda perusahaan. *Inflight catering* sempat tidak bergerak sama sekali selama berbulan-bulan, maka kami berusaha keras untuk menggerakkan retail. Hingga saat ini, unit kami mendapatkan lebih kurang Rp135.000.000.”
4. Narasumber 9 mengemukakan “Sektor baru ini memberikan tantangan dan kesenangan baru. *Retail* seperti obat bagi perusahaan yang kehilangan kapasitas produksinya. Kami melakukan banyak percobaan produk, dan sangat menyenangkan rasanya ketika produk yang kami tawarkan diterima dengan baik oleh konsumen. Penjualan retail bulan Maret hingga September di unit ini hampir mencapai Rp1.000.000.000.”
5. Narasumber 10 mengemukakan “Retail adalah solusi yang paling tepat dilakukan untuk menghadapi pandemic Covid-19 ini. ACS KNO sangat diuntungkan, branding perusahaan menjadi bagus, di samping itu pergerakan perusahaan pun menjadi positif. Tentu *revenue* perusahaan tidak sebesar saat *inflight catering* dan *industrial catering* berjalan dengan lancar, namun perusahaan mampu terus bergerak karena sektor ini hingga sekarang. Penjualan di Unit KNO pun terbilang sangat bagus, terutama untuk produk bakery dan juice kami. Dalam enam bulan, kami telah mendapatkan lebih kurang Rp800.000.000.”
6. Narasumber 11 mengemukakan “Bagi kami yang fokus pada *industrial catering*, retail sejatinya menjadi tantangan besar untuk kami. Dapur milik *industrial* didesain untuk produksi besar. Namun program retail ini tetap bergerak walaupun sangat sulit di awal

Strategi Krisis dan Manajemen Krisis dalam Menghadapi...

Ria Lestari, Levyda Levyda

kemunculannya. Penjualan kami membaik sejak akses penjualan diperluas melalui *online food delivery* dan *marketplace*. Penjualan retail di Industrial Catering dalam periode Maret hingga September adalah sekitar Rp140.000.000. Unit kami masih lebih mengandalkan sektor *industrial catering* dibandingkan *retail*.”

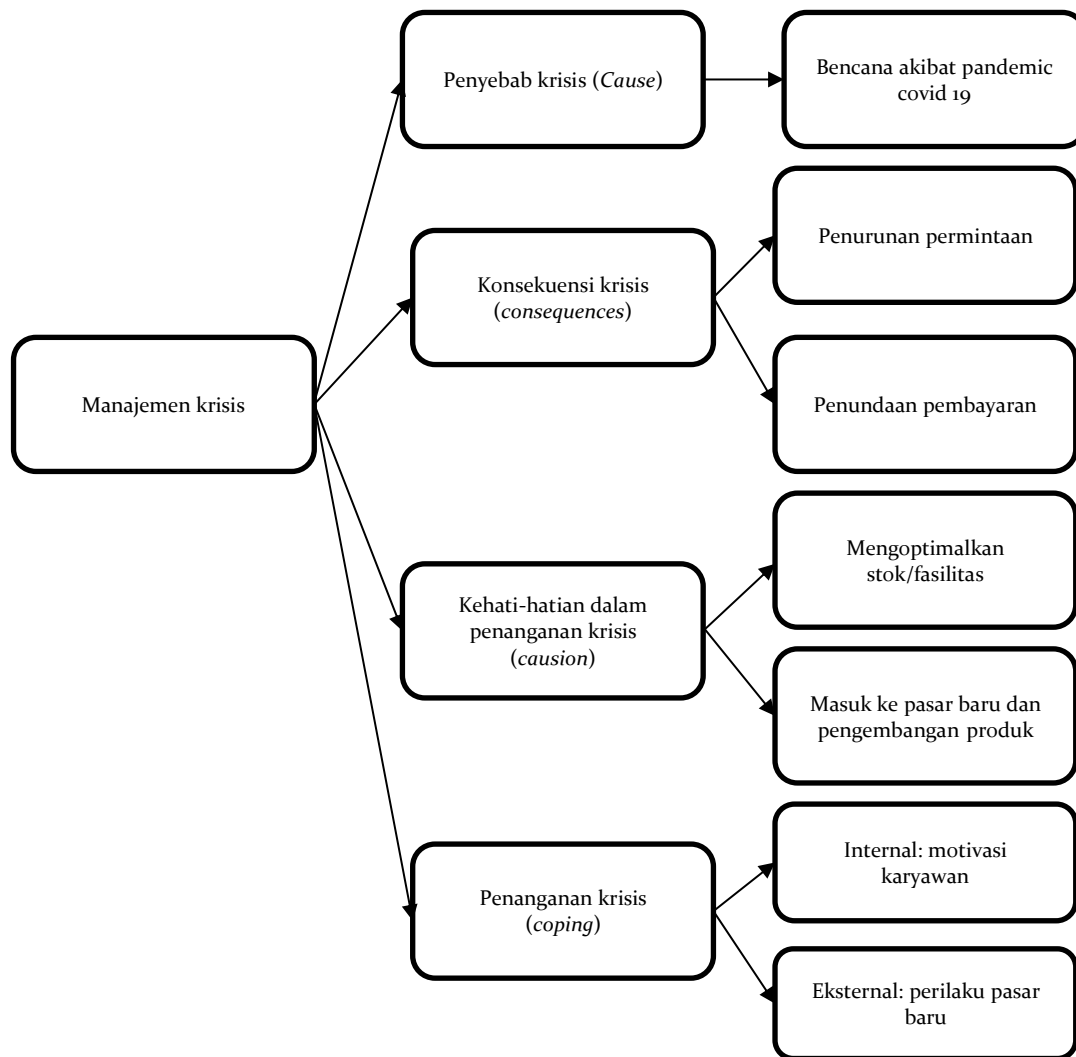
7. Narasumber 12 menyampaikan “Kami sudah merambah sektor ini sejak lama. Unit DPS sudah lama bergerak di penjualan bakery dengan memasok ke beberapa hotel di area Sanur dan Kuta jauh sebelum pandemi terjadi. Namun, retail menjadi diperhatikan lebih dibanding sebelumnya semenjak wabah ini. Kami melakukan banyak inovasi pada produk bakery, dan memiliki satu gerai khusus penjualan bakery. Selama enam bulan ini pendapatan unit DPS hampir mencapai Rp2.000.000.000.”
8. Narasumber 7 mengemukakan “Kami sangat menikmati proses perkembangan sektor retail ini. Alhamdulillah penjualan unit kami selalu mencapai target. Unit kami paling gencar memasarkan produk bakery seperti roti tawar dengan varian yang beragam. Tidak disangka satu produk ini saja bisa terus menggerakkan perusahaan hingga sekarang. Penjualan kami mencapai lebih kurang Rp2.250.000.000 dalam enam bulan, dan kami akan terus melakukan inovasi dan meningkatkan penjualan produk lainnya.
9. Narasumber 1 menyampaikan “Penjualan retail berjalan baik. Kami menghasilkan lebih kurang Rp 5.100.000.000 dalam enam bulan. Tentunya pendapatan kami menurun drastis, tapi retail adalah satu sektor yang paling dapat diharapkan. Selama periode Maret-September, pemberlakuan PSBB dan *work from home* masih sangat ketat, sehingga *inflight catering* dan industrial belum maksimal. Melalui retail, kita bisa menjangkau customer baik dalam maupun luar kota. Penjualan terbesar didapatkan di bulan Ramadhan hingga Idul Fitri melalui penjualan paket berbuka puasa dan hampers. Pada bulan selanjutnya, kami terus meningkatkan inovasi untuk meningkatkan pendapatan.



Gambar 2. Kerangka Strategi Krisis Perusahaan *Inflight Catering* Di Masa Pandemi Covid 19

Pendapatan setiap kantor cabang berbeda. Kemampuan memperoleh pendapatan dipengaruhi jiwa wirausaha, kepala kantor cabang dan faktor karakteristik produk, brand, harga, lokasi, dan promosi (Hidayatullah et al., 2019). Karakteristik produk segmen *retail* disesuaikan kebutuhan pasar *retail*. Untuk segmen *retail* sebaiknya dekat dengan pasar.

Berdasarkan hasil pembahasan, maka konsep kerangka strategi penanganan saat krisis pada perusahaan *inflight catering* di masa pandemi sebagaimana Gambar 2. Adapun manajemen krisis di perusahaan *inflight catering* dapat diilustrasikan pada Gambar 3 berikut:



Gambar 3. Kerangka Manajemen Krisis pada Masa Pandemi Covid-19

KESIMPULAN

Dengan pendekatan 4Cs dapat diidentifikasi penyebab krisis yang dihadapi perusahaan pada periode 1 April 2020 hingga 30 September 2020, yaitu bencana akibat pandemi Covid-19 yang mengakibatkan pada penurunan permintaan dan penundaan pembayaran. Untuk menangani krisis, perusahaan memilih strategi *retrachment* dan masuk ke segmen *food retail* dengan mengoptimalkan stok dan fasilitas. Untuk masuk ke segmen baru, perlu penangan

internal terutama penanganan karyawan dan penangan eksternal terutama penyesuaian *marketing mix* dengan target pasar. Sebagai pasar baru, *food retail* cukup berpeluang sehingga dapat dipertahankan meskipun *inflight catering* masih menjadi segmen utama.

Direkomendasikan berkesinambungan agenda ke depan, hendaknya penelitian dilanjutkan pada periode new normal dan pasca pandemi Covid-19. Selanjutnya agar dapat digeneralisir, model manajemen krisis selama pandemi Covid-19, sebaiknya dilakukan penelitian pada perusahaan *inflight catering* lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European Airlines' Strategic Responses to the COVID-19 Pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*, 87(June), 101863. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101863>
- BPS Indonesia. (2020). *Tinjauan Big Data Terhadap Dampak Covid 19*. In BPS.
- Do, B., Nguyen, N., D'Souza, C., Bui, H. D., & Nguyen, T. N. H. (2022). Strategic responses to COVID-19: The Case of Tour Operators in Vietnam. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1467358421993902>
- Han, H., Lee, K. S., Chua, B. L., & Lee, S. (2020). Contribution of Airline F&B to Passenger Loyalty Enhancement in the Full-Service Airline Industry. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 37(3), 380–395. <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1757563>
- Hensgen, T., Desouza, K. C., & Kraft, G. D. (2003). Games, Signal Detection and Processing in the Context of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(2), 67–77. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.1102003>
- Hidayatullah, S., Bakar, H. A., & Nur, I. (2019). Pengaruh Kemampuan Kewirausahaan terhadap Pendapatan pada Usaha Piscok Super Makassar. *Economics Bosowa Journal*, 5(001), 189–202.
- Japutra, A., & Situmorang, R. (2021). The Repercussions and Challenges of COVID-19 in the Hotel Industry: Potential Strategies from a Case Study of Indonesia. *International Journal of Hospitality Management*, 95(December 2020), 102890. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102890>
- Kang, J., Diao, Z., & Zanini, M. T. (2021). Business-to-Business Marketing Responses to COVID-19 Crisis: a Business Process Perspective. *Marketing Intelligence and Planning*, 39(3), 454–468. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2020-0217>
- Miles and Huberman. (1999). *Qualitative Data Analysis An expanded Sourcebook 2nd Edition by Matthew B. Miles, Michael Huberman (z-lib.org).pdf* (p. 354).
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and Entrepreneurship: Changing Life and Work Landscape. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, January, 503–516. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Sundarakani, B., Abdul Razzak, H., & Manikandan, S. (2018). Creating a Competitive Advantage in the Global Flight Catering Supply Chain: a Case Study Using SCOR Model. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 21(5), 481–501. <https://doi.org/10.1080/13675567.2018.1448767>
- Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., Recuero, A. M., & Texas, A. (2014). Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 78–85.