

Analisis Pengembangan Strategi Operasional Bisnis Cafe Hidden Yard Coffee and Kitchen Dalam Memasuki Era *New Normal*

Analysis Of Cafe Hidden Yard Coffee and Kitchen Business Operational Strategy Development In Facing The New Normal Era

Indah Srihayatiah Pranidia¹, Pramono D Fewidarto²

¹⁾ Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB University, Dramaga, Bogor 16680

²⁾ Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB University, Dramaga, Bogor 16680

ABSTRACT

The emergence of Covid-19 pandemic in Indonesia since March 2020 has a huge impact on the economy and changes in lifestyle. Cafe HY was one of the affected, so a business operational development strategy was needed in entering New Normal era. The research objectives are (1) to identify internal and external factors of Cafe HY in facing New Normal era; (2) Formulate alternative strategies for developing business operations and prioritizing strategies to be applied by Cafe HY in facing the New Normal era and; (3) Recommend the selected strategies to be applied by Cafe HY in facing the New Normal era. The results of SWOT identification were analyzed using IFE, EFE, IE, and QSP matrix. The IFE and EFE matrices show that based on internal and external conditions, Cafe HY is weak responding to the changing demands of the business environment. There are three alternative strategies obtained based on the results of IE matrix which have been adjusted to the results of IFE and EFE matrices. The priority strategy obtained from QSP matrix are maximizing the use of digital platform as a means of transactions as well as promotions and advertisements, with a STAS value of 3.50.

Keywords: Business Operational Development Strategy, Pandemic Covid-19, Priority Strategy

ABSTRAK

Munculnya pandemi Covid-19 di Indonesia pada Maret 2020 memberi dampak sangat besar bagi perekonomian dan perubahan gaya hidup masyarakat. Cafe HY salah satu yang terkena dampak, sehingga diperlukan sebuah strategi pengembangan operasional bisnis dalam memasuki era New Normal. Tujuan penelitian yaitu (1) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal bisnis Cafe HY dalam menghadapi era New Normal; (2) Merumuskan berbagai alternatif strategi pengembangan operasional bisnis dan menganalisis strategi prioritas untuk diterapkan oleh Cafe HY dalam menghadapi era New Normal dan; (3) Merekomendasikan implementasi strategi terpilih untuk diterapkan oleh Cafe HY dalam menghadapi era New Normal. Hasil identifikasi SWOT dianalisis dengan Matriks IFE, EFE, IE, dan QSP. Matriks IFE dan EFE menunjukkan Cafe HY berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternalnya lemah untuk merespon tuntutan perubahan lingkungan bisnis. Terdapat tiga alternatif strategi yang diperoleh berdasarkan hasil matriks IE yang telah disesuaikan dengan hasil matriks IFE dan EFE. Rekomendasi strategi prioritas yang diperoleh dari matriks QSP yaitu memaksimalkan pemanfaatan aplikasi dan platform digital sebagai sarana transaksi serta promosi dan iklan, dengan nilai STAS 3,50.

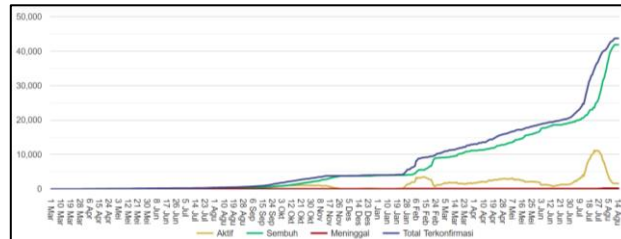
Kata kunci: strategi pengembangan bisnis, Covid-19, strategi prioritas

***Corresponding author**

Alamat e-mail: indah_srihp@apps.ipb.ac.id

PENDAHULUAN

Awal Desember 2019 di Kota Wuhan, Provinsi Hubei, Tiongkok terdeteksi penyakit SARS-CoV-2 atau sering dikenal dengan pandemi Covid-19. Penyakit ini menular dan mengganggu saluran pernapasan, sehingga dapat mengakibatkan kematian (Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia 2020). Penyebaran virus Covid-19 di Indonesia begitu cepat hingga tersebar ke seluruh Provinsi, salah satunya adalah Provinsi Jawa Barat.



Gambar 1 Total Kasus Covid-19 di Jawa Barat (1 Maret-15 Agustus 2021)
Sumber: Pusat Informasi dan Koordinasi Covid-19 Provinsi Jawa Barat (2021)

Pada 15 Agustus 2021 total terkonfirmasi Covid-19 di Kota Bogor mencapai 43.725 jiwa, sehingga dibutuhkan penanganan khusus untuk menghambat penyebaran. Pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk menghambat penyebaran yaitu dengan adanya Surat Edaran Sekda No:510/293-Perindag mengenai penutupan sementara bisnis, Peraturan Pemerintah (PP) No.21 Tahun 2020 mengenai Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), Surat Edaran No.14 Tahun 2021 mengenai Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), dan KEPMENKES KH.01.7/MENKES382/2020 mengenai protokol kesehatan di tempat dan fasilitas umum. Menurut BPS (2020) tiga sektor yang terkena dampak tertinggi yaitu sektor akomodasi dan makan minum sebesar 92,47%. Hal ini mengakibatkan sektor akomodasi dan makan minum banyak mengalami penyesuaian dalam berbisnis, sehingga diharuskan untuk memiliki strategi agar dapat bertahan dan bersaing pada kondisi saat ini serta dalam memasuki era *New Normal*.

Menurut Perdana *et al.* (2020) *New Normal* merupakan sebuah tatanan baru untuk menjalani aktivitas sehari-hari dalam menjalani kehidupan dikondisi yang baru meski berdampingan dengan Covid-19. Dalam menghadapi era *New Normal* pemerintah dan masyarakat harus siap dengan perubahan kondisi, serta berupaya untuk tidak terjadinya peningkatan kembali kasus Covid-19. Terdapat perubahan yang terjadi dalam menghadapi era *New Normal* yaitu adanya perubahan pola hidup atau perilaku masyarakat dengan tatanan dan adaptasi kebiasaan baru. Hal ini dilakukan agar dapat hidup produktif dan terhindar dari penularan Covid-19 serta harus tetap menerapkan peraturan kesehatan yang telah ditetapkan (Menteri Kesehatan Republik Indonesia 2020). Selain itu terdapat Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor HK.01.07/MENKES.382/2020 mengenai protokol kesehatan di tempat dan fasilitas umum dalam melakukan pencegahan dan pengendalian Covid-19 (Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia 2020). Peraturan yang telah ditetapkan dapat dijadikan sebagai panduan bagi masyarakat untuk memperhatikan keamanan, kesehatan dan keselamatan di masa pandemi Covid-19 terutama dalam menghadapi era *New Normal*.

Pemberlakuan peraturan memasuki era *New Normal* ini diharapkan mampu menekan jumlah korban Covid-19 di Kota Bogor, agar jumlah terkonfirmasi Covid-19 tidak mengalami peningkatan kembali, oleh karena itu protokol kesehatan tetap harus diterapkan bagi bisnis dalam operasionalnya. *New Normal* mengharuskan masyarakat untuk menyesuaikan perilaku dengan protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Salah satu tatanan aturan mengenai kebiasaan baru yang sesuai dengan peraturan pemerintah adalah dengan membatasi mobilitas masyarakat untuk keluar rumah atau berinteraksi bebas dengan orang lain, sehingga cara untuk

berinteraksi ditransformasikan melalui pola interaksi yang baru yaitu secara virtual (Prasetya *et al.* 2021).

Perubahan gaya hidup masyarakat saat ini lebih menyukai untuk makan dan menghabiskan waktu di luar rumah atau restoran, sehingga hal ini menuntut para pelaku UMKM untuk mengikuti dan menangkap peluang bisnis dari *trend* masyarakat. Salah satu UMKM yang banyak dikembangkan ialah sektor kuliner yang berbentuk *cafe* dan restoran. Hal ini merupakan salah satu wujud dari peluang bisnis yang dikembangkan sehingga selaras dengan gaya hidup masyarakat. Sejalan akan perubahan gaya hidup masyarakat saat ini banyak *cafe* yang tersebar dan bermunculan di Kota Bogor. Kota bogor merupakan salah satu kota yang memiliki jumlah *cafe* yang cukup banyak. Terjadi peningkatan jumlah *cafe* dan resto dari tahun 2017-2019 (BPS 2020) yang menurut Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (2020) jumlah *cafe* di Kota Bogor pada tahun 2020 mencapai 210 *cafe*.

Cafe Hidden Yard Coffee and Kitchen (HY) merupakan salah satu UMKM yang bergerak di sektor kuliner dan masuk dalam klasifikasi UMKM usaha kecil, selain itu salah satu bisnis yang mengambil peluang dari gaya hidup (*trend*) yang berkembang di lingkungan masyarakat. Cafe HY terletak di Jl. Pangeran Sogiri No.16, RT.02/RW.04, Tanah Baru, Kecamatan. Bogor Utara, Kota Bogor. Nama Cafe HY ini disesuaikan dengan konsep *cafe* yang terletak di area tersembunyi dan jauh dari keramaian, selain itu konsep lain yang diangkat oleh *cafe* ini yaitu suasana *industrial homey* dan *garden*. Ada pula keunikan yang ditawarkan ialah menyajikan menu makanan tradisional dan *western*. Konsep unik dan makanan yang ditawarkan cafe ini mampu menarik konsumen untuk datang berkunjung dan menikmati sajian yang dihidangkan. Media promosi yang digunakan oleh Cafe HY yaitu *Word of Mouth* (WOM), *personal selling*, dan menggunakan media sosial *Instagram* dan *Website*.

Menurut BPS (2020) dimasa pandemi Covid-19 banyak bisnis yang mengalami penurunan pendapatan yaitu sebesar 82,85% menurun, 14,60% tetap, dan 2,55% meningkat. Cafe HY merupakan salah satu bisnis yang mengalami penurunan pendapatan. Menurunnya pendapatan diakibatkan adanya penerapan peraturan mengenai penutupan sementara bisnis, PSBB, PPKM, dan pembatasan operasional bisnis. Adanya peraturan tersebut berpengaruh terhadap pendapatan dan juga operasional Cafe HY. Terjadinya penurunan pendapatan yang cukup signifikan pada bulan November 2019 – Mei 2020, serta pengurangan intensitas kunjungan konsumen disebabkan operasional *cafe* sempat tutup sementara sesuai dengan Surat Edaran Sekda Nomor:510/293-Perindag mengenai penutupan sementara bisnis (Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Bogor 2020). Selain itu PSBB dan PPKM yang diberlakukan pemerintah Kota Bogor dan pengurangan 50% kapasitas ruangan yang tersedia. Pada Gambar 4 menunjukkan fluktuasi pendapatan periode Januari 2019–Agustus 2021.



Gambar 2 Fluktuasi Pendapatan Hidden Yard Coffee and Kitchen

Sumber: Data primer (diolah 2021)

Pada akhir tahun 2021 bisnis secara berangsur sudah dapat kembali beroperasi, hanya saja dalam praktiknya bisnis tetap harus menjalankan protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah seperti mencuci tangan, pengecekan suhu, penggunaan *handsanitizer* sebelum memasuki *cafe*, menjaga jarak, penyemprotan disinfektan sebelum *cafe* dibuka dan setelah

diguakan oleh konsumen. Dalam menghadapi era *New Normal* Cafe HY harus mempersiapkan diri guna mengantisipasi segala macam hal yang terjadi baik internal maupun eksternal perusahaan.

Cafe HY memiliki potensi berkembang dan menyesuaikan dengan kondisi pandemi saat ini, maka diperlukan suatu strategi pengembangan operasional bisnis guna mengoptimalkan pengoperasian, melakukan pengembangan atau memperbaiki, menyiapkan atau menerapkan rencana untuk strategi kelangsungan bisnis dan menciptakan inovasi baru yang bervariasi. Maka dari itu penelitian ini penting dilakukan agar dapat memberikan output berupa rekomendasi strategi pengembangan operasional bisnis yang dapat diterapkan bagi Cafe HY dalam melakukan pengembangan, sehingga bisnis dapat beradaptasi, bersaing, berkembang serta mampu mempertahankan bisnisnya dalam memasuki era *New Normal*.

Masalah yang dihadapi oleh Cafe Hidden Yard Coffee and Kitchen (HY) saat ini yaitu persaingan bisnis yang semakin ketat, perubahan operasional bisnis sesuai peraturan pemerintah, kesiapan penerapan protokol kesehatan, penurunan pendapatan sehingga terbatasnya dana pengembangan, perubahan pola hidup masyarakat, peningkatan kepuasan konsumen dan peningkatan daya saing. Permasalahan-permasalahan tersebut dirasakan oleh Cafe HY, sehingga memerlukan solusi untuk mengkaji bagaimana strategi pengembangan operasional.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Cafe Hidden Yard Coffee and Kitchen yang terletak di Jl. Pangeran Sogiri No.16, RT.02/RW.04, Tanah Baru, Kecamatan. Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat 16154. Waktu pengambilan data dilakukan pada bulan Februari 2021 – Agustus 2021. Penentuan lokasi dilakukan atas pertimbangan sektor yang paling terkena dampak paling besar yaitu adalah sektor akomodasi, makan dan minum. Cafe HY merupakan salah satu cafe yang terkena dampak dari pandemi Covid-19, namun Cafe HY masih dapat mempertahankan bisnisnya pada situasi saat ini, oleh karena itu hal ini menarik untuk menjadi obyek kajian strategi pengembangan operasional bisnis yang tepat bagi Cafe HY dalam menghadapi era *New Normal*.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu kualitatif dan kuantitatif serta sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari pihak yang bersangkutan yaitu pihak internal bisnis (Owner dan Co-Owner) Cafe HY melalui wawancara langsung dan observasi lapang mencakup faktor internal-eksternal yang akan dijadikan pertimbangan dalam menyusun pengembangan strategi operasional bisnis. Pengisian kuesioner oleh responden yang terdiri dari *Owner*, *Co-Owner*, dua praktisi bisnis dan sampel pengambilan acak 30 responden konsumen yang telah melakukan pembelian dan mengkonsumsi produk Cafe HY lebih dari satu kali. Data sekunder diperoleh dari hasil penelitian, laporan perusahaan, jurnal, buku, situs internet, serta data pendukung dari instansi terkait.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperlukan dalam sebuah penelitian, tujuan dilakukannya penelitian adalah untuk memperoleh sebuah data. Penelitian ini dalam mengumpulkan data menggunakan data primer (wawancara, observasi, kuesioner) dan data sekunder (buku, jurnal, dinas terkait, artikel dan internet).

Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan analisis statistik deskriptif serta analisis 3 tahap dalam memformulasikan strategi. Menurut David (2012) perumusan strategi dibagi menjadi tiga tahap yaitu tahap pertama pengumpulan data (*input*

stage), tahap pencocokan data (*matching stage*), dan tahap terakhir yaitu keputusan (*decision stage*). Alat bantu analisis dengan identifikasi *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT), Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), Matriks Internal Eksternal (IE), dan *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM), sehingga diperoleh hasil pengembangan strategi operasional prioritas yang akan dirumuskan untuk dilakukan oleh Cafe HY.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Bisnis

Cafe Hidden Yard Coffee and Kitchen merupakan *cafe* yang terletak di Jl. Pangeran Sogiri No.16, RT.02/RW.04, Tanah Baru, Kecamatan, Bogor Utara, Kota Bogor serta salah satu *cafe* yang mengangkat tema *Coffee and Kitchen* pertama di Kota Bogor. *Cafe* ini berdiri pada tahun 2017, awal mula berdirinya yaitu dengan terciptanya ide dari seorang kakak beradik yang bernama Bagas Wicaksono sebagai *Owner* dan Devin Setiarum sebagai *Co-Owner* untuk membangun sebuah bisnis bersama.

Modal yang diperlukan untuk membangun bisnis ini sebesar $\pm 1\text{M}$, sebelumnya *cafe* ini berdiri sangat sederhana, dikarenakan tempat kopi yang tersembunyi dan masih belum memiliki lahan parkir yang memadai. Namun seiring berjalannya waktu Hidden Yard Coffee and Kitchen telah berkembang secara bertahap untuk memperluas lahan, hingga akhirnya saat ini memiliki luas bangunan seluas 800 m^2 . Selain itu, bisnis *cafe* ini sudah berbadan hukum dan berbentuk PT (Perseroan Terbatas) namun tidak hanya dalam satu bidang saja akan tetapi mayoritas dalam bidang jasa.

Cafe HY menyajikan menu makanan *western* dan tradisional, serta konsep yang diangkat pada *cafe* ini yaitu *industrial homey and garden*. Cafe HY memiliki 12 karyawan yang dibagi menjadi tiga divisi yaitu divisi dapur (5 personil), divisi bar (3 personil), divisi servis (2 personil) dan divisi keamanan (2 personil). Cafe HY membagi *shift* kerja karyawan menjadi dua *shift*, yaitu *shift* 1 pukul 09.00 WIB–18.00 WIB dan *shift* 2 pukul 13.00 WIB – 22.00 WIB. Keseluruhan kegiatan yang dijalankan terpusat pada pemilik (*Owner dan Co-Owner*), namun tetap ada pembagian tugas diantara keduanya. Tugas *Owner* yaitu mengurus *financial* dan data-data penting mengenai bisnis, sedangkan *Co-Owner* bertugas untuk mengurus operasional perusahaan, namun tetap ada karyawan dalam membantu kegiatan operasional bisnis. Selain itu, Cafe HY memiliki struktur organisasi yang sederhana dan selayaknya dimiliki oleh bisnis.

Identifikasi Lingkungan Internal

Identifikasi lingkungan internal bisnis Cafe HY bertujuan untuk mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis baik kekuatan dan kelemahan. Menurut David (2012) faktor internal terdiri dari manajemen, pemasaran, produksi atau operasi, sumberdaya manusia, dan keuangan. Penentuan faktor internal Cafe HY diperoleh berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan kuisioner, dengan tetap menggunakan teori David (2012) sebagai sumber referensi.

Kekuatan

1. Bahan baku *fresh* dan bersih (S-1)

Berdasarkan hasil kuesioner yang diberikan kepada konsumen didapat gambaran bahwa Cafe HY memiliki produk yang *fresh* dan bersih. Hal ini ditunjukkan dengan hasil yang menyatakan bahwa konsumen setuju dengan pernyataan tersebut dalam kuesioner. Produk yang ditawarkan Cafe HY berkualitas disebabkan bahan baku yang digunakan merupakan bahan baku yang masih segar (*fresh*) dan bersih. Selain itu, Cafe HY selalu menerapkan *quality control* bagi makanan saat bahan diterima, diolah, dan sebelum disajikan kepada konsumen. Hal ini menjadi sebuah kekuatan bagi bisnis dalam bersaing. Selain itu, produk yang ditawarkan mengandung bahan baku seperti rempah-rempah yang

dapat memperkuat pertahanan tubuh atau meningkatkan imun yang dibutuhkan. Di masa pandemi Covid-19 kebersihan merupakan salah satu hal yang penting bagi konsumen salah satunya alat makan. Cafe HY selalu melakukan kegiatan sterilisasi pada alat makan yang akan digunakan oleh konsumen, alat makan disterilkan terlebih dahulu dengan menggunakan air panas.

2. Suasana *cafe* yang nyaman dan tenang (S-2)

Hampir semua *cafe* berusaha untuk memiliki keunggulan, dan keunikannya masing-masing, mereka berlomba-lomba untuk menghasilkan ide yang kreatif dan inovatif. Keunikan diperoleh dari variasi produk serta suasana atau konsep *cafe* yang ditawarkan, sehingga membuat konsumen dapat lebih selektif dalam menentukan keputusan memilih produk dan *cafe* yang akan dikunjungi. Konsep yang diterapkan Cafe HY yaitu *industrial homey* dan *garden*, konsep ini memiliki daya tarik tersendiri bagi konsumen. Berdasarkan hasil kuesioner diperoleh penilaian bahwa konsep yang diterapkan Cafe HY membuat konsumen merasa nyaman dengan suasana *cafe*, serta penerapan protokol kesehatan membuat konsumen merasa aman untuk berkunjung dan makan minum di Cafe HY. Di masa pandemi Covid-19 ruangan yang memiliki sirkulasi udara yang baik sangat penting agar lebih terjaga dari penyebaran Covid-19. Cafe HY memiliki ruangan *indoor* maupun *outdoor cafe* dengan sirkulasi udara yang baik.

3. Konsistensi penerapan seluruh aturan protokol kesehatan (S-3)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak internal bisnis bahwa seluruh karyawan Cafe HY sebelum memasuki *cafe* telah menerapkan protokol kesehatan secara konsisten seperti pengecekan suhu, menggunakan masker, mencuci tangan atau menggunakan *handsanitizer*, berjaga jarak, dan telah melakukan vaksinasi Covid-19, selain itu Cafe HY menerapkan aturan mengenai seragam operasional yang digunakan di *cafe* tidak boleh digunakan di luar *cafe*. Konsumen yang datang wajib untuk menerapkan protokol kesehatan yang telah ditetapkan, sehingga aman dari penyebaran Covid-19. Disamping penerapan seluruh protokol kesehatan sebagaimana karyawan terapkan, selain itu dilakukan pengaturan posisi duduk konsumen yang berjarak dan bersilang dalam rangka menjaga jarak. Penerapan protokol kesehatan konsisten didukung dengan adanya tanggung jawab dari seorang *Owner dan Co-Owner* yang selalu mengawasi kegiatan *cafe* secara berkala dan bergantian terutama dalam penerapan protokol kesehatan di masa pandemi Covid-19 dan menghadapi era *New Normal* lain.

4. Adanya SOP dan tersedianya sarana prasarana pendukung protokol kesehatan (S-4)

Pada saat ini Indonesia sedang dihadapi dengan kondisi pandemi Covid-19 serta dalam upaya menghadapi era *New Normal*. Pemerintah menciptakan kebijakan mengenai peraturan operasional bisnis dan protokol kesehatan. Kondisi ini menuntut untuk semua orang lebih memperhatikan kesehatan, lingkungan sekitar dan kebersihan. Cafe HY merupakan *cafe* yang memiliki sarana dan prasarana untuk menunjang penerapan protokol kesehatan serta Cafe HY menerapkan protokol kesehatan sesuai anjuran pemerintah seperti menggunakan masker, menggunakan *handsanitizer*, pengecekan suhu, dan penggunaan disinfektan pada meja setelah digunakan oleh pelanggan. Berdasarkan penilaian konsumen diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,9 (kategori tinggi), sehingga konsumen merasa aman untuk berkunjung dan makan di Cafe HY, disebabkan penerapan protokol kesehatan yang diterapkan. Namun demikian SOP protokol kesehatan terus dikembangkan saat penanganan bahan baku, proses produksi dan penyajian kepada konsumen. *Display* terkait sosialisasi penerapan proses perlu diperbanyak dan dibuat secara lebih menarik, sekaligus dapat menjadi hiasan ruangan yang menarik

Kelemahan

1. Lokasi bisnis pada area yang masih rawan penyebaran Covid-19 (W-1)

Pemilihan lokasi merupakan hal yang terpenting dalam menjalankan bisnis jasa serta sangat berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis. Apabila hubungan cafe dengan lingkungan tempat bisnis berada bagus, maka berdampak baik pula pada keberhasilan usaha (Fitriyani *et al.* 2019). Berdasarkan data yang diperoleh pada tanggal 16 Agustus 2021 wilayah Kota Bogor berada pada Level 3 yang dikategorikan berada pada zona sedang (*orange*) yang artinya masih rawan penyebaran Covid-19 (Pusat Informasi dan Koordinasi Covid-19 Provinsi Jawa Barat 2021). Hal ini menjadi sebuah kelemahan disebabkan lokasi Cafe HY yang masih berada dalam kondisi rawan penyebaran Covid-19. Kondisi seperti itu dapat menimbulkan kekhawatiran dan dapat menjadi hambatan bagi konsumen untuk berkunjung, walaupun kondisi berpotensi menjadi lebih baik.

2. Pelaksanaan promosi yang belum maksimal serta penguasaan pasar yang masih rendah (W-2)

Segmentasi dari Cafe HY yaitu tepat untuk orang-orang yang ingin mencari ketenangan di tempat sunyi. Segmentasi pasar dari Cafe HY terlalu sempit dikarenakan lokasi *cafe* yang secara umum terkesan tidak strategis, berada jauh dari keramaian dan pusat kota, sehingga tidak mudah untuk dijangkau oleh masyarakat. Selain itu lokasi Cafe HY yang tidak ramai dan tersembunyi membuat sulit untuk diketahui masyarakat, sehingga diperlukan usaha yang lebih keras dan kreatif untuk memperkenalkan dan membangun *positioning* yang kuat. Salah satu hal yang bisa dilakukan adalah dengan memberikan kepada konsumen produk berkualitas dan pelayanan prima yang berkesan (*experiencing*). Berdasarkan hasil penilaian responden 30 konsumen Cafe HY diperoleh bahwa konsumen Cafe HY rata-rata berusia 21–30 tahun (86,7%). Selain itu konsumen Cafe HY rata-rata berasal dari Kota Bogor (47,7%) dan Kabupaten Bogor (40,0%), serta konsumen Cafe HY dengan rata-rata tingkat pendapatan sebesar >5.000.000 (46,7%).

3. Jumlah pemasok bahan baku Cafe HY saat ini masih terbatas (W-3)

Jumlah pemasok bahan baku Cafe HY untuk kapasitas saat ini belum terlalu menjadi masalah, akan tetapi apabila untuk pengembangan strategi operasional di masa mendatang dapat bisa menjadi masalah bagi Cafe HY. Terutama untuk bisa menjamin penyampaian kualitas produk dan pelayanan terbaik kepada konsumen. Adanya alternatif beberapa pemasok lebih menjamin keberlangsungan dan keberlanjutan aktifitas bisnis, dan kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan bahan baku yang lebih berkualitas dengan harga yang lebih murah, karena terciptanya persaingan yang positif diantara pemasok bahan baku ke Cafe HY.

4. Keterbatasan ketersediaan dana pengembangan (W-4)

Terbatasnya dana dapat berakibat pada kemampuan pengembangan strategi operasional bisnis menjadi lebih sulit atau tidak leluasa. Ketersediaan dana merupakan salah satu hal terpenting dalam mendirikan dan menjalankan sebuah bisnis, baik untuk mendukung kebutuhan investasi maupun modal kerja. Oleh karena itu bisnis harus menentukan dan mempersiapkan seberapa besar modal (*financial*) yang diperlukan untuk membiayai bisnis (Yusinta dan Suryandari 2010). Modal sangat dibutuhkan dalam melakukan pengembangan teknologi untuk membantu penerapan protokol kesehatan yang lebih efektif, sehingga dapat mendukung sepenuhnya protokol kesehatan untuk menekan penyebaran Covid-19. Selain itu, digunakan untuk perbaikan kualitas baik produk dan pelayanan operasional bisnis.

5. Tidak adanya sertifikasi halal (LPPOM MUI)

Sertifikasi halal bertujuan untuk memberikan kenyamanan, keselamatan, keamanan, serta kepastian bagi masyarakat mengenai adanya produk halal yang dapat dikonsumsi. Selain itu adanya sertifikasi halal dapat meningkatkan nilai tambah bagi bisnis untuk menarik minat konsumen (Syafri 2016). Berdasarkan hasil kuesioner, konsumen menyatakan bahwa adanya sertifikasi halal merupakan hal terpenting. Dengan adanya sertifikasi halal

membuat konsumen Cafe HY lebih merasa yakin dengan produk yang ditawarkan. Terutama di masa pandemi Covid-19 masyarakat cenderung selektif dalam memilih makanan yang sehat dan berkualitas, sehingga dengan adanya label halal akan meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk yang disajikan.

Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Analisis matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) yaitu matriks mengenai faktor-faktor internal Cafe HY yang menjadi faktor kekuatan dan faktor kelemahan bisnis. Faktor internal Cafe HY terdiri dari empat faktor kekuatan dan lima faktor kelemahan bisnis yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara langsung. Pemberian peringkat dan bobot pada masing-masing faktor dilakukan oleh dua responden yang berasal dari pihak internal bisnis (*Owner dan Co-Owner*) Cafe HY, dengan pertimbangan bahwa *Owner dan Co-Owner* inilah yang benar-benar mengetahui tentang kondisi lingkungan internal Cafe HY.

Tabel 1. Hasil analisis *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE) Cafe HY

| No | Faktor Strategis Internal | Bobot | Rata-Rata Rating | Skor Terbobot (Bobot x Rating) |
|----------------------------------|--|-------|------------------|--------------------------------|
| Kekuatan | | | | |
| 1 | Bahan baku <i>fresh</i> dan bersih | 0,11 | 4,0 | 0,42 |
| 2 | Suasana cafe yang nyaman dan tenang | 0,11 | 3,5 | 0,37 |
| 3 | Konsistensi penerapan seluruh aturan protokol kesehatan | 0,13 | 3,5 | 0,46 |
| 4 | Adanya SOP dan tersedianya sarana prasarana pendukung protokol kesehatan | 0,15 | 3,5 | 0,51 |
| Kelemahan | | | | |
| 5 | Lokasi bisnis pada area yang masih rawan penyebaran Covid-19 | 0,14 | 1,0 | 0,14 |
| 6 | Segmentasi konsumen yang spesifik | 0,08 | 1,5 | 0,12 |
| 7 | Jumlah pemasok bahan baku Cafe HY saat ini masih terbatas | 0,09 | 1,5 | 0,13 |
| 8 | Keterbatasan ketersediaan dana pengembangan | 0,10 | 1,0 | 0,10 |
| 9 | Tidak adanya sertifikasi halal (LPPOM MUI) | 0,11 | 1,0 | 0,11 |
| Total Skor Bobot Internal | | | | 2,34 |

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE pada Tabel 1 diperoleh faktor kekuatan utama yang menjadi kekuatan bisnis dengan bobot 0,51 adanya SOP dan tersedianya sarana prasarana pendukung protokol kesehatan, dengan nilai rata-rata rating 3,5. Cafe HY memiliki SOP bagi karyawan serta sarana prasarana yang lengkap untuk menunjang operasional bisnis. Hal tersebut dapat mendukung penerapan protokol kesehatan untuk menekan penurunan dan penyebaran Covid-19 selain itu, memberikan rasa percaya dan aman bagi konsumen untuk dapat berkunjung ke Cafe HY.

Faktor kelemahan utama bagi bisnis Cafe HY adalah lokasi bisnis pada area yang masih rawan penyebaran Covid-19 dengan skor bobot 0,14 dan nilai peringkat yang diperoleh 1,0. Faktor utama yang menjadi kelemahan dapat dikatakan sesuai dengan lokasi bisnis yang masih pada zona 3 atau rawan penyebaran Covid-19. Berdasarkan faktor kekuatan dan kelemahan bisnis diperoleh jumlah skor bobot pada internal bisnis dengan menggunakan matriks IFE yaitu sebesar

2,34, yang memiliki arti bahwa dari posisi internal Cafe HY saat ini rata-rata pada kualifikasi lemah.

Identifikasi Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman bisnis, identifikasi lingkungan eksternal bertujuan guna mengetahui apa saja faktor yang menjadi peluang dan ancaman bisnis. Faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis terdiri dari ekonomi, sosial, teknologi, politik, pesaing (kompetitif) (David 2012). Penentuan faktor eksternal Cafe HY diperoleh berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan kuisioner, dengan tetap menggunakan teori David (2012) sebagai sumber referensi.

Peluang

1. Perkembangan teknologi pendukung penerapan protokol kesehatan (O-1)

Perkembangan teknologi terus meningkat, dan teknologi berperan penting bagi kemajuan bisnis sehingga dapat dijadikan sebuah peluang bisnis untuk melakukan pengembangan pemanfaatannya. Terutama teknologi yang dapat mempermudah untuk penerapan protokol kesehatan di masa pandemi Covid-19, seperti pengecekan suhu secara otomatis, *handsanitizer* otomatis, penyemprotan disinfektan, dan sterilisasi alat makan dengan menggunakan sinar UV, sehingga meminimalisir kontak langsung dan berperan penting dalam menghambat penyebaran Covid-19. Adanya kemajuan dan perkembangan teknologi sangat dibutuhkan di masa pandemi Covid-19, Cafe HY dapat memanfaatkan perkembangan teknologi dengan melakukan pesan-antar makanan menggunakan aplikasi online merupakan salah satu untuk membantu penerapan protokol kesehatan. Hal ini memberikan keuntungan bagi Cafe HY untuk memaksimalkan layanan pesan-antar agar mampu menstabilkan bahkan meningkatkan pendapatan di masa dan pasca pandemi Covid-19 (*New Normal*). Menurut Annur C.M (2019) pesan makanan merupakan jenis pengeluaran digital konsumen terbesar 97% selama pandemi Covid-19, sehingga hal ini menunjukkan adanya peluang yang cukup besar bagi bisnis untuk dapat melakukan pengembangan dan mempertahankan bisnis di era *New Normal* dengan memanfaatkan kemajuan dan perkembangan teknologi yang sejalan dengan penerapan protokol kesehatan.

2. Online marketing dan sistem transaksi berbasis Fintech (*financial technology*) (O-2)

Online marketing merupakan salah satu cara untuk memperluas pasar di masa pandemi Covid-19. Pemasaran secara *online* dapat mengurangi kontak langsung dengan masyarakat, dan penyebaran informasi dapat menjangkau area secara lebih luas. *Online marketing* dapat dilakukan melalui berbagai jenis platform digital, seperti tiktok, IG, Website, dan aplikasi online lainnya. Pada era digital saat ini transaksi non-tunai berkembang dengan adanya aplikasi Dana, Ovo, Gopay, dan sebagainya, sehingga fleksibilitas dalam transaksi menjadi lebih terbuka. Perkembangan sistem transaksi digital yang lebih praktis dan sederhana tersebut akan menjadi peluang, serta sangat mendukung perkembangan bisnis terutama jasa, dimana keterlibatan konsumen dalam proses produksi relatif tinggi, dan dalam hal ini termasuk bagi UMKM. Bagi Cafe HY hal ini tentunya juga menjadi peluang dalam menjalankan bisnisnya menghadapi era *New Normal*.

3. Sistem pasokan bahan baku fleksibel dan terbuka (O-3)

Pasokan bahan baku dapat diperoleh dengan mudah, sebab alternatif pemasok bahan baku menjadi cukup banyak, dan dapat dilakukan transaksi menggunakan berbagai alternatif *market place* seperti Shopee, Bukalapak, Tokopedia, dan sebagainya. Adanya *market places* membantu bisnis untuk lebih mudah memperoleh pasokan bahan baku dalam cakupan yang lebih luas. Pemanfaatan *market place* seperti itu memungkinkan Cafe HY mendapatkan pasokan bahan baku dengan fleksibilitas waktu, jumlah, dan spesifikasi

dari bahan baku yang sesuai dengan dinamika yang dibutuhkan, dengan tetap mempertimbangkan adanya cadangan stok pengaman yang relatif kecil, sehingga penggunaan dana lebih efektif dan efisien.

4. Penurunan kasus terpapar virus Covid-19 (O-4)

Penyebaran Covid-19 yang semakin luas di Kota Bogor, sehingga diperlukan adanya tindakan khusus untuk menghambat dan menanggulangi penyebaran Covid-19 dengan adanya kebijakan pemerintah yaitu:

- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia. Nomor HK.01.07/MENKES/382/2020 tentang protokol kesehatan bagi masyarakat di tempat dan fasilitas umum dalam rangka pencegahan dan pengendalian Covid-19
- Surat Edaran Sekda Nomor: 510/293-Perindag tentang penutupan sementara bisnis dan pembatasan jam operasional dalam upaya pencegahan penyebaran Covid-19 di Kota Bogor
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) untuk penanganan Covid-19

Adanya kebijakan pemerintah dan penerapannya secara konsisten berhasil menurunkan grafik penyebaran Covid-19 di Kota Bogor. Kasus penularan Covid-19 di Kota Bogor yang terus menurun, perlahan dapat mengembalikan kondisi perekonomian yang sempat mengalami masalah. Hal ini memberikan peluang bagi bisnis, termasuk Cafe HY untuk dapat beroperasi kembali di masa pandemi Covid-19 dalam era *New Normal*.

5. Tingginya minat konsumen untuk datang kembali ke Cafe HY (O-5)

Menurut Mardalis (1998) loyalitas pelanggan didapatkan dari pelanggan yang setia dan bersedia untuk berpromosi, merekomendasikan bisnis kepada orang terdekat (keluarga dan sahabat), tidak mudah beralih kepada bisnis sejenis, serta menjadikan produk dari bisnis sebagai pilihan utama. Berdasarkan hasil kuesioner penelitian terhadap 30 konsumen Cafe HY diperoleh bahwa seluruh konsumen melakukan pembelian berulang (60% membeli sebanyak 2-4 kali, 23,3% membeli sebanyak 5-7 kali, 33% membeli sebanyak 8-10 kali, dan 13,3% membeli sebanyak >10 kali), maka dapat dikatakan adanya peluang tingginya minat konsumen untuk datang kembali ke Cafe HY. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa nilai rata-rata loyalitas sebesar 3,5 dengan kategori sangat tinggi. Konsumen berpendapat bahwa kualitas produk, kualitas pelayanan, kelengkapan fasilitas seperti toilet, mushola, wifi, parkir, dan penerapan protokol membuat konsumen tetap ingin datang kembali walaupun di masa pandemi Covid-19. Selain itu, konsumen menyatakan bersedia untuk merekomendasikan Cafe HY kepada orang lain.

Tantangan

1. Penurunan daya beli dan prioritas konsumsi masyarakat yang berubah (T-1)

Selama pandemi Covid 19 aktifitas masyarakat menurun drastis, dan hal ini berakibat pada terjadinya penurunan pendapatan secara signifikan. Akibat lanjutan dari terjadinya penurunan pendapatan ini adalah penurunan daya beli, sehingga masyarakat secara umum harus menyesuaikan pola konsumsinya. Makanan yang dikonsumsi masyarakat sebelum pandemi Covid-19 dan di masa pandemi Covid-19 berubah. Di masa pandemi Covid-19 masyarakat lebih cenderung mengonsumsi makanan yang lebih sehat, buah-buahan, dan *food safety* merupakan hal yang sangat diperhatikan dan menduduki prioritas tinggi. Hal ini berdampak pada perubahan perilaku konsumsi masyarakat dimana cenderung lebih memilih *home cooking* (Ika *et al.* 2021). Penurunan daya beli dan prioritas konsumsi masyarakat berubah merupakan sebuah tantangan bagi Cafe HY, sehingga Cafe HY harus melakukan pengembangan dalam produk makanan dan minuman, seperti makanan dan minuman yang mengandung rempah-rempah dan sayuran sehat yang dapat meningkatkan

imunitas tubuh dengan harga yang terjangkau agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Apabila dapat memenuhi keinginan konsumen, maka Cafe HY dapat mengatasi tantangan yang dihadapi dan dapat mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya di masa *New Normal*.

2. Persaingan dalam bisnis *cafe* yang semakin ketat (T-2)

Sesuai dengan trend perubahan gaya hidup, restoran, *cafe*, kedai, dan penyebutan lainnya, saat ini sangat marak berkembang dikalangan masyarakat, dimulai sebelum pandemi Covid 19. *Cafe* yang muncul dengan konsep menarik, kualitas produk dan pelayanan baik, dan produk yang beraneka ragam serta unik membuat *cafe* memiliki daya tarik tersendiri dan digemari oleh masyarakat khususnya para remaja. Minat masyarakat untuk berkumpul dan makan minum di luar rumah meningkat, hal ini memberikan peluang untuk menciptakan sebuah bisnis *cafe* dan peluang yang ada menyebabkan semakin banyaknya *cafe* dan restoran tersebar di Kota Bogor. Trend gaya hidup ini selain menjadi peluang, namun sekaligus menjadi tantangan bagi Cafe HY karena semakin banyak pesaing bisnis. Jumlah *cafe* di Kota Bogor terus meningkat dari waktu ke waktu hingga pada tahun 2020 mencapai total 210 *cafe*. Semakin banyaknya *cafe* yang tersebar, maka persaingan bisnis semakin tinggi. Selain itu di masa pandemi Covid-19 banyak *cafe* yang berusaha untuk mempertahankan bisnisnya sehingga mereka bersaing mengembangkan bisnisnya menjadi lebih inovatif, kreatif, dan menyesuaikan dengan keadaan pandemi Covid-19 ini.

3. Penurunan mobilitas masyarakat menekan kunjungan ke Cafe HY (T-3)

Tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk membatasi mobilitas dapat menekan keinginan untuk mengkonsumsi makanan dan minuman secara langsung di lokasi Cafe HY terlebih secara bergerombol atau berkumpul. Pandemi Covid-19 mengakibatkan adanya perubahan pada mobilitas masyarakat di seluruh dunia. Sebagai upaya untuk mengurangi melonjaknya jumlah penularan salah satunya yaitu dengan kepatuhan masyarakat terhadap protokol kesehatan, kini masyarakat diminta untuk beraktivitas dari rumah dan tidak melakukan perjalanan yang tidak diperlukan. Disamping itu masyarakat diminta untuk membiasakan diri menggunakan masker, menjaga jarak diantara mereka untuk mengurangi potensi penularan Covid 19. Hal ini disatu sisi merupakan salah satu upaya yang paling efektif, dan adanya pembatasan sosial diharapkan meminimalisir penyebaran virus Covid-19 (Lie dan Yazid 2020), namun disisi lain dapat mengurangi terbangunnya suasana kebersamaan diantara pengunjung *cafe*. Adanya Covid-19 membuat mayoritas masyarakat di Kota Bogor memiliki kesadaran yang tinggi tentang pentingnya kesehatan, hal tersebut membuat bisnis dibidang kuliner harus membuat strategi agar para konsumen yang datang bisa merasa nyaman dan tenang.

Analisis Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Analisis matriks EFE (*External Factor Evaluation*) yaitu matriks mengenai faktor-faktor eksternal Cafe HY yang menjadi faktor peluang dan faktor tantangan bisnis. Faktor eksternal Cafe HY terdiri dari lima faktor peluang dan tiga faktor tantangan bisnis yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara langsung. Pemberian peringkat dan bobot pada masing-masing faktor dilakukan oleh dua responden yang berasal dari pihak eksternal bisnis yaitu praktisi bisnis.

Tabel 2. Hasil analisis Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) Cafe HY

| No | Faktor Strategis Eksternal | Bobot | Rata-Rata Rating | Skor Terbobot (Bobot x Rating) |
|-----------------------------------|--|-------|------------------|--------------------------------|
| Peluang | | | | |
| 1 | Perkembangan teknologi pendukung penerapan protokol kesehatan. | 0,12 | 3,5 | 0,42 |
| 2 | Online marketing dan sistem transaksi berbasis <i>Fintech (financial technology)</i> | 0,13 | 3,5 | 0,44 |
| 3 | Sistem pasokan bahan baku fleksibel dan terbuka | 0,09 | 3,0 | 0,26 |
| 4 | Penurunan kasus terpapar virus Covid-19 | 0,13 | 3,0 | 0,38 |
| 5 | Tingginya minat konsumen untuk datang kembali | 0,13 | 3,0 | 0,38 |
| Tantangan | | | | |
| 6 | Penurunan daya beli dan prioritas konsumsi masyarakat yang berubah | 0,16 | 1,0 | 0,16 |
| 7 | Persaingan dalam bisnis <i>cafe</i> yang semakin ketat | 0,14 | 1,5 | 0,21 |
| 8 | Penurunan mobilitas masyarakat menekan kunjungan ke Cafe HY | 0,13 | 1,5 | 0,20 |
| Total Skor Bobot Eksternal | | | | 2,43 |

Pada Tabel 2 diketahui bahwa peluang dengan bobot tertinggi diperoleh pada *online marketing* dan sistem transaksi berbasis *Fintech (financial technology)* dengan bobot sebesar 0,44 Skor yang diperoleh menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan sebuah peluang terpenting dan berpengaruh bagi bisnis Cafe HY. Selain itu faktor tersebut memperoleh nilai rating 3,5, nilai rating yang diberikan dapat menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi peluang utama serta memiliki pengaruh tinggi bagi bisnis.

Perkembangan teknologi membantu bisnis untuk dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Jangkauan pasar yang luas akan membantu bisnis untuk meningkatkan pendapatan yang sempat mengalami penurunan akibat adanya pandemi Covid-19. Salah satu caranya dengan memperluas pasar menggunakan metode *online marketing*, sehingga mampu membantu bisnis untuk melebarkan sayap di dunia bisnis dan memberikan informasi yang luas bagi masyarakat. Selain itu dengan adanya sistem transaksi berbasis *Fintech (financial technology)* transaksi serta pelaporan keuangan dapat lebih efektif dan efisien.

Faktor utama yang menjadi tantangan bisnis yaitu persaingan dalam bisnis *cafe* yang semakin ketat sebesar 0,21. Nilai rating yang diberikan yaitu 1,5 menunjukkan bahwa persaingan bisnis di masa Pandemi Covid-19 menjadi lebih kompetitif, sebab masing-masing bisnis berjuang untuk mempertahankan bisnisnya dan dapat bersaing. Maka dari itu faktor tersebut merupakan sebuah tantangan yang kuat bagi bisnis.

Cafe HY memerlukan tindakan untuk dapat mengatasi tantangan yang mempengaruhi bisnis. Salah satu tindakan yang diterapkan Cafe HY yaitu dengan menciptakan sebuah inovasi yang kreatif seperti menciptakan produk baru sesuai dengan permintaan pasar, serta meningkatkan kualitas produk dan pelayanan dari Cafe HY. Hal ini diperlukan agar Cafe HY mampu mempertahankan bisnis di era *New Normal* dan bersaing dengan para kompetitor. Terutama disaat masa pandemi Covid-19 yang menyebabkan banyak pebisnis menutup bisnisnya. Total skor bobot faktor eksternal pada matrik EFE diperoleh sebesar **2,43** dapat dikatakan bahwa Cafe HY lemah dalam pemanfaatan peluang eksternal serta untuk menghindari tantangan pada bisnis

Matriks IE

Matriks Internal Eksternal (IE) digunakan untuk menentukan posisi strategis bisnis Cafe HY, kemudian dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan strategi operasional. Matriks IE diperoleh dari total skor terbobot di matriks IFE pada sumbu x dan total skor terbobot di matriks EFE pada sumbu y. Berdasarkan hasil analisis sebelumnya diperoleh total skor terbobot faktor internal (IFE) Cafe HY yaitu 2,34 sedangkan total skor bobot faktor eksternal (EFE) yaitu 2,43. Hasil total skor bobot dari faktor internal dan eksternal digabungkan untuk menentukan posisi dan memperoleh posisi strategis bisnis Cafe HY (Gambar 3).

| | | Skor Total Bobot IFE | | |
|----------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| | | Kuat (3.0-4.0) | Sedang (2.0-2.99) | Lemah (1.0-1.99) |
| Skor Total Bobot EFE | Tinggi (3.0-4.0) | I (<i>Grow and Build</i>) | II (<i>Grow and Build</i>) | III (<i>Hold and Maintain</i>) |
| | Sedang (2.0-2.99) | IV (<i>Grow and Build</i>) | V (<i>Hold and Maintain</i>) | VI (<i>Harvest or Divest</i>) |
| | Rendah (1.0-1.99) | VII (<i>Hold and Maintain</i>) | VIII (<i>Harvest or Divest</i>) | IX (<i>Harvest or Divest</i>) |

Gambar 3 Posisi Cafe HY pada Matriks IE
Sumber: Data diolah (2021)

Hasil analisis pada Matriks IE diperoleh gambaran bahwa Cafe HY berada pada sel V, menunjukkan bahwa bisnis memiliki kemampuan internal sedang dan kemampuan eksternal sedang. Menurut David (2012) Bisnis berada pada posisi sel V dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), strategi yang tepat pada posisi sel V yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Alternatif strategi operasional yang tepat harus mengacu pada posisi tersebut, namun dengan memperhatikan bagaimana membantu bisnis untuk menghadapi permasalahan yang terkait dengan faktor utama yang berasal dari internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi.

Alternatif Strategi

Alternatif strategi dapat ditentukan setelah diperoleh hasil pada matriks IFE dan matriks EFE serta tahap pencocokan dengan Matriks IE. Pada sel V strategi yang tepat yaitu dengan melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi intensif yang dapat dilakukan untuk memperbaiki keadaan bisnis.

Berdasarkan hasil IFE dan EFE menunjukkan bahwa faktor utama pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yaitu (1) Adanya SOP dan tersedianya sarana prasarana pendukung protokol kesehatan; (2) Lokasi bisnis pada area yang masih rawan penyebaran Covid-19; (3) Online marketing dan sistem transaksi berbasis Fintech (*financial technology*); (4) Persaingan dalam bisnis *cafe* yang semakin ketat. Faktor utama pada faktor internal dan eksternal disesuaikan dengan hasil matrik IE yang menunjukkan posisi bisnis berada pada sel V menjaga dan mempertahankan, sehingga akan diperoleh alternatif strategi bagi bisnis yang sesuai dengan posisi bisnis. Alternatif strategi operasional bisnis yang sesuai dengan posisi bisnis yaitu:

1. Memanfaatkan perkembangan teknologi dalam penerapan protokol kesehatan yang lebih efektif dan efisien
2. Memaksimalkan pemanfaatan aplikasi dan *platform digital* sebagai sarana transaksi serta promosi dan iklan
3. Melengkapi operasional *cafe* dengan fasilitas dan SOP yang sesuai dengan protokol kesehatan dalam memasuki era *New Normal*

Matriks QSP

Berdasarkan hasil tahap *input stage* dan *matching stage* menggunakan matriks IFE dan matriks EFE diperoleh faktor utama bagi bisnis serta matrik IE yang menunjukkan posisi bisnis, maka diperoleh tiga alternatif strategi bisnis yaitu (a) Memanfaatkan perkembangan teknologi dalam penerapan protokol kesehatan yang lebih efektif; (b) Memaksimalkan pemanfaatan aplikasi dan platform digital sebagai sarana transaksi serta promosi dan iklan; (c) Melengkapi operasional *cafe* dengan fasilitas dan SOP yang sesuai dengan protokol kesehatan dalam memasuki era *New Normal*. Penetapan strategi prioritas berdasarkan *Sum Total Attractiveness Score* (STAS) atau daya tarik total yang tertinggi yang dapat direkomendasikan kepada Cafe HY.

Analisis matriks QSP (*Quantitative strategic planning matrix*) dilakukan untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai alternatif strategi. Nilai AS (*Attractiveness Score*) menggambarkan daya tarik pada masing-masing strategi terhadap faktor kunci internal dan eksternal perusahaan, nilai diperoleh dari masing-masing responden. Nilai TAS (*Total Attractiveness Scores*) responden diperoleh dari hasil perkalian antara bobot rata-rata dengan nilai AS dari setiap faktor kunci strategis. Kemudian dilanjutkan perhitungan nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Scores*) dari masing-masing responden dengan cara menjumlahkan seluruh nilai TAS dari masing-masing faktor internal dan eksternal pada setiap alternatif strategi. Nilai STAS yang diperoleh kemudian dilanjutkan perhitungan nilai STAS rata-rata dari seluruh responden dengan cara mengalikan nilai STAS dengan nilai bobot masing-masing responden yang telah ditentukan berdasarkan tingkat pengaruh responden terhadap bisnis. Selanjutnya menjumlahkan hasil dari masing-masing STAS dan membagi dengan total bobot tingkat pengaruh responden. Penetapan strategi prioritas berdasarkan rata-rata STAS atau daya tarik total yang tertinggi yang dapat direkomendasikan kepada Cafe HY.

Tabel 3. Hasil Analisis Matriks QSP

| | Responden 1 | Responden 2 | Responden 3 | Responden 4 | STAS Rata-rata | Priototas Strategi |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|--------------------|
| STAS 1 | | | | | | |
| (a) | 3,23x3 | 3,27x2 | 3,77x1 | 3,48x1 | 3,35 | 3 |
| STAS 2 | | | | | | |
| (b) | 3,40x3 | 3,38x2 | 3,82x1 | 3,78x1 | 3,50 | 1 |
| STAS 3 | | | | | | |
| (c) | 3,44x3 | 3,36x2 | 3,78x1 | 3,62x1 | 3,45 | 2 |

Keterangan:

| | | |
|-------------|----------------------------|-----------|
| Responden 1 | = <i>Owner</i> Cafe HY: | Bobot = 3 |
| Responden 2 | = <i>Co-Owner</i> Cafe HY: | Bobot = 2 |
| Responden 3 | = Praktisi bisnis 1: | Bobot = 1 |
| Responden 4 | = Praktisi bisnis 2: | Bobot = 1 |

Berdasarkan hasil perhitungan STAS rata-rata pada Tabel 3 menunjukkan bahwa strategi prioritas yang tepat untuk direkomendasikan kepada Cafe HY dalam melakukan

pengembangan strategi operasional yaitu dengan memaksimalkan pemanfaatan aplikasi dan *platform digital* sebagai sarana transaksi serta promosi dan iklan, dengan nilai STAS rata-rata tertinggi sebesar **3,50**. Berikut ini merupakan prioritas strategi untuk pengembangan bisnis pada Cafe HY:

1. Memaksimalkan pemanfaatan aplikasi dan *platform digital* sebagai sarana transaksi serta promosi dan iklan (STAS = 3,50)
2. Melengkapi operasional *cafe* dengan fasilitas dan SOP yang sesuai dengan protokol kesehatan dalam memasuki era *New Normal* (STAS = 3,45)
3. Memanfaatkan perkembangan teknologi dalam penerapan protokol kesehatan yang lebih efektif (STAS = 3,35)

Strategi prioritas yang diperoleh dapat dijadikan acuan bagi Cafe HY dalam melakukan pengembangan bisnis. Strategi tersebut direkomendasikan kepada Cafe HY karena melihat situasi dan kondisi Cafe HY saat ini yang mana memerlukan peningkatan *Customer Awareness* dan *Customer Engagement* dengan biaya seminim mungkin dan hasil semaksimal mungkin.

Cafe HY sudah memanfaatkan Fintech dalam bertransaksi dan juga *platform digital* untuk pemasaran, hanya saja Cafe HY dapat lebih memanfaatkan peluang yang ada dengan menambah penggunaan Fintech seperti DANA, LinkAja, Q-RIS, dan *e-wallet* lainnya yang dapat mempermudah dalam bertransaksi. Selain itu dapat memperluas jangkauan pasar dengan penggunaan *platform digital* yang lain seperti melalui iklan berbayar (*digital ads*), Tiktok, dan *platform digital* lainnya yang banyak digunakan oleh masyarakat.

Terutama di masa pandemi Covid-19 Cafe HY dapat menggunakan *platform digital* seperti Instagram, Facebook, Webstite, Tiktok, atau *platform digital* lainnya untuk meningkatkan *awareness* dan *engagement* para konsumen Cafe HY, sehingga dapat menjangkau pasar yang luas dan lebih memudahkan para masyarakat untuk mengetahui informasi tentang Cafe HY. Selain itu, dengan adanya perkembangan *financial technology* menjadikan kegiatan bertransaksi lebih mudah, efektif dan efisien, serta dapat mengurangi kontak langsung sehingga meminimalisir penyebaran Covid-19 dan bagi bisnis dapat lebih mudah untuk membuat pelaporan keuangan bisnis Cafe HY. Diharapkan dengan melakukan strategi tersebut, Cafe HY dapat meningkatkan penjualan dan peningkatan keuntungan yang akan berdampak pada perbaikan kondisi bisnis saat ini.

Pada penelitian Rosmadi (2021) menunjukan hasil yang serupa yaitu pemanfaatan internet dan media sosial merupakan strategi yang sangat tepat untuk digunakan di tengah pandemi Covid-19. Hal tersebut menunjukan bahwa dengan memanfaatkan *platform digital* sebagai sarana promosi dan iklan merupakan salah satu strategi yang dapat diterapkan di masa pandemi Covid-19, selain itu dapat membantu untuk memperkenalkan bisnis kepada masyarakat dan menarik minat masyarakat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pengembangan operasional bisnis Cafe HY dalam menghadapi era *New Normal* yaitu:

- a) Faktor utama pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yaitu (1) Adanya SOP dan tersedianya sarana prasarana pendukung protokol kesehatan; (2) Lokasi bisnis pada area yang masih rawan penyebaran Covid-19; (3) Online marketing dan sistem transaksi berbasis Fintech (*financial technology*); (4) Persaingan dalam bisnis *cafe* yang semakin ketat.
- b) Alternatif strategi untuk pengembangan strategi operasional bisnis yang dapat diterapkan oleh Cafe HY diperoleh berdasarkan analisis faktor internal dan faktor eksternal yang menjadi kekuatan utama serta disesuaikan dengan posisi bisnis pada Matrik IE. Hasil analisis didapat tiga alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Cafe HY yaitu 1) Memanfaatkan perkembangan teknologi dalam penerapan protokol kesehatan yang lebih efektif; (2) Memaksimalkan pemanfaatan aplikasi dan platform digital sebagai sarana

transaksi serta promosi dan iklan; (3) Melengkapi operasional *cafe* dengan fasilitas dan SOP yang sesuai dengan protokol kesehatan dalam memasuki era *New Normal*. Strategi operasional prioritas bagi Cafe HY diperoleh berdasarkan nilai STAS tertinggi sebesar 3,23 dengan memaksimalkan pemanfaatan aplikasi dan platform digital sebagai sarana transaksi serta promosi dan iklan.

- c) Implementasi strategi operasional yang direkomendasikan yaitu dengan memaksimalkan pemanfaatan aplikasi dan platform digital sesuai dengan urutan prioritas yang telah dianalisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Annur CM. 2020. Jenis Pengeluaran Digital Konsumen Per-bulan Selama Pandemi Covid-19. [diakses pada 2021 Juli 28] Tersedia pada <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/10/12/pesan-makanan-online-jadi-pengeluaran-terbanyak-konsumen-saat-pandemi#>
- (BPS). 2020. Katalog: 3101028. *Analisis Hasil Survei Dampak COVID-19 Terhadap Pelaku Usaha*, vi+ 22 halaman.
- (BPS) Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat. 2020. Provinsi Jawa Barat Dalam Angka Jawa Barat Province In Figures 2020.
- David FR. 2012. *Strategic Management: Konsep Manajemen Strategis*. Ed ke- 12. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bogor. 2020. Data Kepariwisata Kota Bogor.
- Fitriyani S, Murni T, Warsono S. 2019. Pemilihan lokasi usaha dan pengaruhnya terhadap keberhasilan usaha jasa berskala mikro dan kecil. 13(1):47–58.
- Human Resource Department di Masa Pandemi Covid-19. *Businesss. Innovation. Entrepreneur. J.* 2(3):201–204.doi:10.35899/biej.v2i3.138.
- Ika, Rachman R, Sumbawati N. 2021. Menyikapi Perubahan Pola Konsumsi Masyarakat Pada Masa Pandemi Covid-19 Responding To Changing Patterns of Community Consumption During the Covid-19 Pandemic. *J. Masyarakat.* 1(1):20–24.
- Lie LDJ, Yazid S. 2020. Dampak Pandemi Terhadap Mobilitas Manusia Di Asia Tenggara. *J. Ilm. Hub. Int.* 0(0):75–83.doi:10.26593/jihi.v0i0.3862.75-83.
- Mardalis A. 1998. Meraih loyalitas pelanggan. 9(2):111–119.
- Menteri Kesehatan Republik Indonesia. (2020). Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/382/2020. Tentang Protokol Kesehatan Bagi Masyarakat di Tempat dan Fasilitas Umum Dalam Rangka Pencegahan dan Pengendalian *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19).
- Menteri Kesehatan Republik Indonesia. (2020). Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Tentang Pedoman Pencegahan dan Pengendalian *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19). MenKes/413/2020, 2019, 207.
- Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia. 2020. Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia M/7/AS.02.02/V/2020. Tentang Rencana Keberlangsungan Usaha Dalam Menghadapi Pandemi *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) dan Protokol Pencegahan Penularan Covid-19 di Perusahaan.
- Pusat Informasi dan Koordinasi Covid-19 Provinsi Jawa Barat. 2021. Statistik Kasus Covid-19 per-minggu Provinsi Jawa Barat [diakses 2021 Agustus 15]. Tersedia pada <https://pikobar.jabarprov.go.id/>
- Pusat Informasi dan koordinasi Covid-19. 2021. Terkonfirmasi Positif Covid-19. [diakses 2021 Agustus 15]. Tersedia pada <http://www.covid19.kotabogor.go.id>
- Perdana RC, Agustino MR, Hartawan D, Suyoso YA, Sari R. 2020. Adaptasi dan Kebiasaan Baru Prasetya A, Nurdin MF, Gunawan W. 2021. Perubahan Sosial Masyarakat dalam Perspektif Sosiologi Talcott Parsons di Era New Normal. *Sosietas J. Pendidik. Sociol.* 11(1):929–939.
- Presiden Republik Indonesia. 2020. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun

- 2020 Tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19). Volume ke-2019.hlm 8.
- Rosmadi MLN. 2021. Penerapan Strategi Bisnis di Masa Pandemi Covid-19 Jurnal IKRA-ITH Ekonomika Vol 4 No 1 Bulan Maret 2021. *J. IKRA-ITH Ekon.* 4(1):122–127.
- Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Bogor. 2020. Surat Edaran Sekda Nomor:510/293-Perindag. Tentang Penutupan sementara pusat perbelanjaan, pembatasan jam operasional toko swalayan dan pengaturan layanan rumah makan/cafe, coffe shop, waralaba (fast food), dalam upaya kewaspadaan pencegahan penyebaran infeksi corona virus disease (covid 19) di kota bogor. Nomor:500/74. Tersedia pada <http://www.covid19.kotabogor.go.id/index.php/docs/view/23>
- Syafrida. 2016. Sertifikasi Halal Pada Produk Makanan dan Minuman Memberi Perlindungan dan Kepastian Hukum Hak-Hak Konsumen Muslim. *ADIL. Jurnal Hukum.* 7(2).
- Yusinth P, Suryandari E. 2010. Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia). 11(2):179–188.