

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan di paparkan hasil atau analisis dari wawancara serta observasi yang telah dilakukan peneliti, dan pembahasan hasil untuk menjawab masalah atas penelitian.

5.1 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

5.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal

1. Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi)

1. Politik

Dalam dunia bisnis faktor politik sangat diperhatikan, karena berubahnya tindakan maupun kebijakan politik di suatu Negara akan memberikan efek di sektor keuangan dan perekonomian Negara yang bersangkutan. Mengutip artikel yang diperoleh dari Tempo.co, di Indonesia situasi politik pada tahun 2018 dikatakan memanas karena penyelenggaraan pesta demokrasi pemilihan kepala daerah, serta ada kekhawatiran terjadi siklus krisis 10 tahunan, yang di khawatirkan akan mengganggu pertumbuhan ekonomi. Pada tahun 2018-2019 disebut dengan tahun politik, karena adanya pilkada dan pemilihan umum. Peristiwa itu dapat berdampak negatif terhadap ekonomi Indonesia, namun bisa juga memberikan dampak positif jika situasinya kondusif.

Untuk perturan daerah, berdasarkan “Peraturan Daerah Kota Cirebon No.3 tahun 2008” tentang perubahan atas peraturan daerah No.12 tahun 2001 tentang izin usaha kepariwisataan yang tercantum pada pasal 7, Markas café juga menaati peraturan terkait izin usaha, dengan memiliki SIUP.

Berdasarkan “Peraturan Daerah Kota Cirebon No.4 tahun 2008” tentang pelayanan perizinan di bidang perindustrian dan perdagangan yang tercantum pada bab IX paragraf 1 pasal 24, jika setiap orang atau badan hukum yang melakukan kegiatan usaha perdagangan dalam wilayah kota, harus memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP).

Sementara itu, berdasarkan faktor politik yang diperoleh dari (David, 2011 : 55) untuk hal pajak, Markas café yang merupakan bisnis legal selalu rutin untuk membayar pajak yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Dalam segi peraturan pemerintah, pada “Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 10 tahun 2014” mengenai standar usaha café, Markas café pun telah beroperasi sesuai dengan peraturan yang ada, meskipun untuk beberapa poin dari peraturan tersebut masih ada yang belum dilakukan.

2. Ekonomi

Aspek selanjutnya selain faktor politik, yang dapat mempengaruhi bisnis secara tidak langsung adalah pertumbuhan ekonomi. Faktor

ekonomi dapat mempengaruhi bisnis atau perusahaan baik untuk aspek peluang maupun ancaman.

Bank Indonesia (BI) memprediksi pertumbuhan ekonomi pada kuartal I-2018 di kisaran 5,11%. Prediksi tersebut dikarenakan adanya perbaikan ekonomi di 3 bulan pertama 2018. Perbaikan ekonomi tersebut sejalan dengan tren penurunan inflasi dan tren GDP yang mengalami peningkatan. Tren GDP yang mengalami peningkatan memberikan dampak pada kemampuan atau daya beli masyarakat untuk konsumsi mereka. Sementara pada tahun 2018 kecenderungan orang untuk berbelanja, khususnya untuk kelas menengah-bawah mereka akan memanfaatkan kecanggihan teknologi yang menghemat waktu dan menawarkan harga yang lebih murah. Pada 2018 pola konsumsi masyarakat dari barang-barang menjadi kebutuhan mengisi waktu luang atau senggang (*Leisure*) akan semakin berkembang. Dan untuk tren pengangguran, pada tahun 2018 memiliki angka pengangguran terendah meskipun angkanya masih melebihi target yang ingin dicapai pemerintah.

Berdasarkan data-data pendukung, disinggung jika kecenderungan orang untuk berbelanja khususnya kelas menengah-bawah yang memanfaatkan kecanggihan teknologi yang menghemat waktu dan menawarkan harga yang lebih murah. Hal tersebut menjadi peluang Markas café untuk terus menjaring dan mengembangkan konsumen. Dalam data tersebut juga disinggung pola konsumsi masyarakat yang

berubah. Dengan adanya Tol Cipali yang memudahkan akses menuju kota Cirebon, Markas café memiliki peluang untuk mendapatkan peningkatan permintaan layanan jasa karena sektor penyedia makan dan minum yang mengalami peningkatan membuat industri ini tidak sepi dalam aktivitas bisnis. Selanjutnya juga disinggung mengenai angka pengangguran yang mencapai titik terendah. Dimana akan berpengaruh pada perubahan gaya hidup masyarakat.

3. Sosial

Gaya hidup masyarakat sekarang ini berubah dalam hal mengunjungi dan menghabiskan waktu di café. Tidak hanya di kota-kota besar saja, namun masyarakat kota Cirebon juga kini gemar menghabiskan waktu mereka di café. Pada waktu santai banyak ditemukan kelompok remaja, anak muda baik pelajar maupun yang telah bekerja menghabiskan waktu di café sambil menyantap makanan dan bertukar cerita. Pada perkembangannya, gaya hidup masyarakat terhadap café mengalami perubahan dimana café tidak lagi hanya dijadikan tempat makan dan kumpul-kumpul, namun kini café juga digunakan sebagai pilihan tempat untuk *meeting* hingga tempat untuk belajar bersama.

Ada beberapa faktor yang membuat masyarakat lebih memilih untuk menghabiskan waktu di café maupun resto-resto di bandingkan di Mall mulai dari lokasi yang strategis, harga yang terjangkau, tempat yang nyaman, menu makanan dan minuman yang variatif, serta cara

penyajian yang berbeda dari café atau restaurant cepat saji lainnya. Berdasarkan faktor sosial (David, 2011 : 52) Markas café melihat perubahan gaya hidup, perilaku terhadap bisnis, dan kebiasaan membeli konsumen khususnya untuk masyarakat kota Cirebon yang berusaha untuk mendapatkan produk atau jasa dengan harga yang terjangkau. Markas café yang hadir mengusung konsep café murah dengan suasana *outdoor* berusaha tetap bersosialisasi dengan konsumen melalui berbagai macam *event* yang sering diselenggarakan serta melalui promo menarik.

4. Teknologi

Kecepatan dalam perubahan teknologi terus meningkat dari waktu ke waktu. Perkembangan teknologi yang kian pesat dapat menjadi peluang sekaligus ancaman bagi perusahaan. Sehingga faktor teknologi patut dipertimbangkan dalam memformulasikan strategi. Untuk itu perusahaan perlu mempersiapkan segala kemungkinan ancaman dari pesaing perusahaan yang memiliki atau menggunakan teknologi yang lebih maju seperti, penggunaan teknologi informasi. Markas café untuk penggunaan teknologi masih minim dalam perusahaannya. Karena tidak adanya SDM yang mengerti teknologi terutama untuk teknologi informasi.

5.1.2 Analisis Five Forces Model

1. Persaingan Diantara Perusahaan Sejenis

Persaingan untuk bisnis café di Indonesia dapat dikatakan sangat bersaing, karena seperti yang kita semua ketahui jumlah café yang berdiri di Indonesia sangat banyak. Salah satunya dalam kota kecil seperti di Cirebon, café-café dapat dengan mudah ditemukan nyaris di setiap jalan yang siap melayani semua kebutuhan konsumen sebagai penyedia makanan dan minuman. Namun tidak semua café dapat dikategorikan sejenis dalam pengoperasian layanan meskipun layanan yang ditawarkan memang serupa.

Markas café merupakan café yang mengusung konsep *outdoor* yang menjadi café pertama yang mengusung konsep tersebut di kota Cirebon. Persaingan yang dirasakan Markas café dapat dikatakan cukup kompetitif karena walaupun masih jarang café dengan konsep *outdoor* ditemukan, namun café-café unik dan kreatif mulai bermunculan. Untuk saat ini Markas café memiliki 5 pesaing terdekat, yaitu : My Story café, D'Forty café, Garasi café, #wkwk cafe, dan Warung ndeso café.



(Sumber : tripadvisor.co.id)

Gambar 5.1 My Story Café



(Sumber : textmap.asia)

Gambar 5.2 My Story Café

My Story café adalah café berkonsep *indoor* yang nyaman. My Story café terletak cukup jauh dari pusat kota Cirebon, namun berada tepat disamping jalan utama yang masih cukup banyak dilalui kendaraan. My Story café memiliki tempat bisnis yang cukup luas dengan fasilitas tempat parkir kendaraan yang memadai. Untuk menu, My Story café memiliki menu yang cukup variatif yang di bandrol dengan harga yang dapat dikatakan mahal. My Story café tidak menyediakan *live music* maupun *event* nobar untuk pengunjung.



(Sumber : tripadvisor.com)

Gambar 5. 3 D'Forty



(Sumber : tripadvisor.co.id)

Gambar 5.4 D'Forty

Selain My Story café, pesaing Markas café selanjutnya adalah D'forty café. D'forty merupakan café yang mengusung banyak konsep baik *indoor*, semi *outdoor*, hingga *outdoor* dengan gaya modern. Namun konsep *indoor* lebih diutamakan, karena jumlah meja untuk semi *outdoor* tidak terlalu banyak, begitu juga dengan jumlah meja untuk *outdoor* yang disediakan hanya beberapa buah saja. Café ini masih berlokasi di pusat kota Cirebon, namun tidak berada di jalan utama seperti café-café lain, melainkan berada disalah satu jalan penghubung/gang. Tempat bisnis D'forty café dapat dikatakan luas, dengan tempat parkir yang tersedia. Menu D'forty café cukup beragam, namun harganya relatif cukup mahal. D'forty café menyediakan *live music* untuk pengunjung.



(Sumber : tripadvisor.com)

Gambar 5.5 Garasi Café



(Sumber : tripadvisor.com)

Gambar 5.6 Garasi Café

Garasi café mengusung konsep café *indoor* dengan gaya café yang modern. Letaknya berada cukup jauh dari pusat kota Cirebon, namun berada disamping jalan utama. Garasi café memiliki tempat bisnis yang luas. Untuk menu, Garasi café memiliki menu yang cukup lengkap mulai dari menu tradisional Indonesia khususnya menu makanan khas Cirebon hingga menu internasional. Harga menu Garasi café relatif murah dengan menyediakan *event* nobar untuk pengunjung.



(Sumber : rakyatcirebon.id)

Gambar 5.7 #Wkwk Café



(Sumber : aboutcirebon.id)

Gambar5.8 #Wkwk Café

#Wkwk café memiliki konsep café *indoor* dengan gaya modern. Sama seperti Garasi café, #Wkwk café terletak cukup jauh dari pusat kota Cirebon yang berada di samping jalan utama. #Wkwk café memiliki tempat bisnis yang luas dengan fasilitas tempat parkir yang memadai. #Wkwk café memiliki menu beragam yang di bandrol dengan harga yang terjangkau. #Wkwk café tidak menyediakan *live music* untuk pengunjung.



(Sumber : dokumentasi langsung)

Gambar 5.9 Warung Ndeso



(Sumber : dokumentasi langsung)

Gambar 5.10 Warung Ndeso

Warung Ndeso café memiliki konsep café semi *outdoor* dengan gaya tradisional. Café ini terletak disamping jalan utama di pusat kota Cirebon. Warung Ndeso café memiliki tempat bisnis yang tidak cukup luas serta tanpa area khusus parkir kendaraan. Untuk menu, Warung Ndeso café memiliki menu yang beragam, namun dengan kisaran harga cukup mahal. Warung Ndeso café juga menyediakan *live music* untuk pengunjung. Oleh karena itu dapat dikategorikan jika persaingan diantara perusahaan sejenis yang di rasakan Markas café cukup tinggi.

Tabel 5. 1
Matriks Kompetitif

Faktor – faktor strategis	Bobot	Markas Café		#Wkwk Café		Garasi Café		Warung Ndeso Café		D'forty Café		My Story Café	
		Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor
Varian Produk	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Layanan	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Tempat / lokasi	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Harga	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54	2	0.36	2	0.36	2	0.36
Promosi	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Fasilitas	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Loyalitas Konsumen	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16
Pelayanan	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Kualitas Produk	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Total	1.00		3.42		2.86		2.91		2.58		2.77		2.76

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Jenis bisnis seperti Markas café yang bergerak di bidang penyedia makan-minum dalam bisnis café sangat rentan dimasuki oleh pemain atau pesaing baru. Untuk saat ini ancaman jelas datang dari café-café lainnya yang baru berdiri. Namun ancaman tersebut belum benar-benar mengancam Markas café karena rata-rata pesaing memiliki konsep berbeda dengan Markas café. Markas café selain memiliki tempat bisnis luas yang cocok untuk konsep *outdoor* dengan luas kurang lebih 1000m dengan lahan parkir 1000m, Markas café juga dimiliki oleh jaringan keluarga yang mendirikan Markas *Food Camp*. Markas *Food Camp* sendiri merupakan tempat makan yang terdiri dari beberapa tempat makan dalam satu lokasi. Selain Markas café, bagian dari Markas *Food Camp* adalah “Ayam Penyet Markas” dan “Baso Gober”. Harga menu yang terjangkau, adanya promo potongan harga sebesar 20% untuk semua menu tanpa syarat dari pukul 12:00-16:00, *event-event* yang beragam, serta suasana yang nyaman menjadi pembeda Markas café dengan pesaing-pesaing lain yang cukup menarik konsumen. Yang menjadi tantangan perusahaan baru atau pendatang baru adalah untuk mencari lokasi yang strategis dan membangun suasananya.

Untuk pemain baru lainnya, masih terdapat beberapa faktor yang harus diperhitungkan untuk terjun kedalam bisnis café dengan konsep serupa dengan Markas café. Modal kerja, jaringan kerja, serta loyalitas pelanggan menjadi hambatan masuk lainnya yang patut diperhitungkan mengingat Markas café telah beroperasi sejak 2015. Namun biasanya pemain baru bisa menawarkan produk dan jasa dengan konsep serupa Markas café dengan tingkat biaya yang sedikit

lebih rendah. Hal tersebut yang patut diawasi oleh Markas café agar dapat menetapkan harga yang bersaing.

3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Dalam bisnis café, persaingan dirasa cukup kompetitif karena layanan jasa yang ditawarkan serupa antar satu dengan yang lainnya. Layanan yang dapat diperkirakan menjadi produk dan jasa pengganti Markas café adalah restaurant, kantin, *food court*, café-café lain, bahkan jasa penyedia makanan dengan sistem *delivery* yang menyediakan layanan serupa untuk menyediakan kebutuhan konsumen terkait kebutuhan makan-minum, contohnya catering.

Kemudahan dalam mendapatkan produk dan jasa pengganti ini dapat dikatakan cukup mudah, karena jumlah produk substitusi yang menyediakan layanan jasa serupa cukup banyak jumlahnya. Ini mengindikasikan jika produk substitusi memiliki daya tekan yang cukup tinggi.

4. Kekuatan Tawar-menawar Supplier

Seperti yang telah kita ketahui supplier atau pemasok merupakan pemegang peranan penting dalam berjalannya aktivitas Markas café. Markas café memiliki banyak pemasok di pasar tradisional yang biasa menangani café atau rumah makan, dimana produk-produk yang dipasok berupa buah, sayur, daging-dagingan, dan lain sebagainya. Selain itu pemasok Markas café juga berasal dari beberapa toko sembako.

Banyak keuntungan yang diperoleh Markas café dari pemasok, salah satunya karena pemasok Markas café sudah biasa menangani café atau rumah makan sehingga pemasok tersebut dapat atau siap menyediakan bahan baku untuk

kapasitas besar dan dengan harga yang lebih terjangkau. Namun Markas café juga sesekali memanfaatkan promo yang sedang diselenggarakan supermarket. Untuk pemasok produk susu murni, Markas café memilih untuk mengambil langsung dari peternak didaerah kuningan. Dengan demikian, daya tawar supplier tidak terlalu kuat menekan Markas café.

5. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli/Konsumen

Bergerak dalam bidang jasa, perusahaan harus dapat memberikan pelayanan yang memuaskan untuk konsumen. Perusahaan harus secara maksimal melayani kebutuhan konsumen. Karena pelayanan yang baik dan memuaskan yang perusahaan berikan akan menjadi indikasi utama untuk menarik loyalitas konsumen. Dengan kata lain pelayanan menjadi salah satu tolak ukur konsumen untuk kedatangan yang berulang.

Markas café dengan konsep *outdoor* dan café murah nya dapat di katakan kuat dalam persaingan pasar dalam menarik konsumen. Untuk segi kualitas produk dan layanan jasa, kecepatan pelayanan, serta harga yang ditawarkan Markas café dikatakan masih dapat bersaing. Untuk mempertahankan, mengembangkan, dan mempengaruhi konsumen, Markas café mengandalkan faktor promosi terhadap promo *event-event* yang akan diselenggarakan seperti *live music*, nobar, dan lain sebagainya. *Event-event* yang diselenggarakan disampaikan Markas café dengan memasarkan secara langsung pada konsumen, intensitas iklan melalui baner dan sosial media (instagram). Oleh karena itu, daya tawar konsumen cukup tinggi karena konsumen memiliki banyak pilihan café jika tidak puas atau bosan terhadap pelayanan sebuah café.

5.1.2 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh secara langsung pada perusahaan. Perusahaan yang diambil untuk penelitian ini adalah Markas café. Markas café memiliki lingkungan internalnya sendiri dalam kegiatan usahanya, sama dengan perusahaan lainnya. Analisis lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari Markas café.

Analisis *Resource Based View* (RBV) digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisa lingkungan internal perusahaan. Dimana pendekatan RBV untuk keunggulan kompetitif berpendapat bahwa, sumber internal lebih penting untuk perusahaan dari pada faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Yang terdiri dari : Sumber fisik (Aset dan peralatan, Lokasi, Teknologi, Bahan baku, dan Mesin) ; Sumber Daya Manusia (Pekerja, Latihan, Pengalaman/Latar belakang karyawan, Kepandaian, Pengetahuan, Keterampilan, Kemampuan) ; Sumber Organisasi (Struktur perusahaan, Proses perencanaan, Sistem informasi, Paten, Merk dagang, Hak cipta, Database) (David, 2011 : 96)

1. Sumber Fisik

- Aset Fisik (Peralatan dan Mesin)

Markas café memiliki gedung atau tempat beroperasinya aktivitas jasa, peralatan-peralatan café selain meja dan kursi yang berjumlah 84 buah adalah, peralatan dapur (*freezer, showcase, kompor grill, magic jar*, serta peralatan bar (*coffee machine, showcase, freezer, blender*), 1

unit kendaraan bermotor yang digunakan untuk layanan *delivery*, serta 2 unit kendaraan bermotor yang digunakan untuk kegiatan belanja di pasar dan diluar pasar.

- Lokasi Perusahaan

Lokasi Markas café terletak di pusat kota Cirebon, yang terletak di Jl. Cipto Mangunkusumo No. 105, Pekiringan, Kesambi, kota Cirebon, Jawa Barat 45131. Lokasi tersebut dapat dikatakan sangat strategis karena berada tepat disamping jalan besar dengan banyak kendaraan yang melintas, dilalui banyak angkutan umum dengan berbagai trayek, selain itu letaknya berada tepat didepan sekolah SMKN 2 Cirebon, cukup dekat dengan sekolah SMAK 1 BPK Penabur Cirebon, dan sekolah Putra Nirmala, serta cukup dekat dengan 2 mall besar.

- Teknologi

Penggunaan teknologi Markas café sendiri dapat dikatakan masih sedikit/terbatas. Penggunaan teknologi hanya pada mesin pembuat kopi, serta mesin kasir. Penggunaan teknologi lainnya yang dilakukan Markas café adalah pembayaran dengan mesin *scanner* dari Nobu Bank untuk mendapatkan diskon 30%. Selain itu, belum ada teknologi khusus yang dibuat untuk Markas café.

- Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam aktivitas operasi Markas café berasal dari pasar tradisional dan supermarket. Untuk memasok buah, daging, sayur, dan lain sebagainya. Markas café juga bekerja sama

dengan peternak sapi di daerah kuningan untuk memperoleh bahan baku susu murni. Bahan baku yang digunakan Markas café merupakan bahan baku yang muda ditemukan di pasar.

2. Sumber Daya Manusia

- Pekerja/Karyawan

Pekerja Markas café dapat dikatakan cukup banyak, terdiri dari 26 orang pekerja yang dibagi dalam kelompok kasir, barista, koki dan staf dapur, serta *waiters*. Standar kerja untuk pekerja Markas café jelas berbeda-beda untuk setiap kelompok. Kasir adalah orang yang mengerti dan dapat mengoperasikan komputer, mengerti *product knowledge*, serta *direct service*. Barista adalah orang yang memiliki pengalaman membuat minuman, serta mengerti menggunakan mesin pembuat kopi.

Assisten barista adalah orang yang bekerja untuk membantu barista dalam hal mencuci peralatan yang telah selesai digunakan, membantu barista untuk *prepare* (menyiapkan bahan, memotong bahan). Koki adalah orang yang dapat meracik bumbu-bumbu, memasak, cek bahan. Assisten koki atau staf dapur pada dasarnya memiliki tugas serupa dengan asisten barista (mencuci, menyiapkan bahan, memotong bahan, *plating*). *Waiters* adalah orang yang menyajikan makanan atau minuman, membersihkan meja dan kursi baik sebelum maupun sesudah digunakan.

- Pelatihan

Pekerja yang bekerja di Markas café melalui terlebih dulu proses pelatihan sebelum benar-benar bekerja dan bergabung dalam perusahaan. Untuk waktu proses pelatihannya berkisar antara 2-4 minggu. Untuk pelatihan yang diikuti oleh pekerja/karyawan standarnya ditetapkan oleh Supervisor Markas café.

- Pengalaman/Latar belakang Karyawan

Markas café mementingkan pengalaman yang dimiliki pekerja/karyawannya. Namun Markas café tidak mempermasalahkan pengalaman pekerja sebelumnya sesuai dengan pekerjaan di Markas café, karena ada proses pelatihan yang akan dilalui pekerja. Pada proses pelatihan, semua calon pekerja akan dipekerjakan sebagai *waiters* terlebih dulu untuk melihat apakah pekerja memiliki kualifikasi untuk dapat menduduki posisi yang lebih tinggi.

- Kepandaian

Latar belakang pendidikan pekerja Markas café minimal Sekolah Menengah Atas (SMA)/(SMK). Markas café mengutamakan kepandaian pada kasir, koki, dan barista. Untuk penggunaan komputer serta perhitungan, dan untuk memproduksi beragam jenis makanan dan minuman.

- Keterampilan

Keterampilan harus dimiliki pekerja khususnya oleh koki dan barista Markas café. Mereka diutamakan pengalamannya dalam pembuatan makanan maupun minuman. Dimana koki dan barista dituntut untuk dapat membuat makanan dan minuman secara cepat. Selain itu keterampilan juga harus dimiliki *waiters*, dalam penyajian makanan dan minuman atau merapihkan meja yang telah selesai digunakan dengan cepat.

- Pengetahuan dan Kemampuan

Setelah masa pelatihan di lewati, pekerja Markas café dianggap sudah siap bekerja/bergabung dalam perusahaan. Sebagai perusahaan jasa, yang melayani penyediaan makanan dan minuman. Kemampuan melakukan layanan jasa makan-minum, kemampuan melakukan interaksi dengan konsumen dalam melayani kebutuhan dan komplain, kemampuan untuk *product knowledge*, serta kemampuan sistem komputerisasi.

3. Sumber Organisasi

- Struktur Perusahaan

Struktur perusahaan merupakan susunan dari komponen dalam perusahaan. Bertujuan untuk mengetahui pembagian kerja dan pengelompokannya serta koordinasi antar fungsi dan kegiatan dalam organisasi. Struktur perusahaan pada Markas café kota Cirebon dapat dikatakan cukup rumit dengan pembagian kerja dan pengelompokan

yang terdiri dari *owner*, manajer, supervisor, kasir, barista, koki, serta *waiters*. Dikarenakan tugas atau sistem kerja yang berbeda-beda diantara setiap fungsi.

- Proses Perencanaan

Proses perencanaan Markas café biasanya dimulai dari *owner*. Karena pemilik tidak/jarang mengontrol secara langsung perusahaannya, pemilik akan menghubungi manajer terlebih dulu untuk melakukan diskusi mengenai rencana yang akan Markas café lakukan. Namun tidak jarang juga proses perencanaan dimulai dari manajer. Prosesnya dengan menyampaikan rencana, melihat kondisi Markas café saat ini, mengidentifikasi kemudahan dan hambatan yang dapat terjadi untuk mencapai tujuan, dan terakhir mengembangkan rencana tersebut jika memungkinkan.

- Sistem Informasi

Dengan penggunaan teknologi yang masih terbatas/sedikit, Markas café juga belum memiliki sistem informasi dalam perusahaannya untuk mendukung operasi dan manajemennya. Seperti yang sudah kita ketahui, sistem informasi membantu untuk mengontrol kinerja proses bisnis. Markas café masih menggunakan sistem manual untuk mengontrol kinerja proses bisnisnya. Penyebabnya karena kurangnya atau tidak adanya sumber daya manusia profesional yang mengerti teknologi khususnya sistem informasi.

- Merek Dagang

Markas café telah mendaftarkan merek dagang untuk melindungi bisnisnya, meskipun prosesnya memang cukup lama. Merek merupakan salah satu hal yang penting bagi perusahaan, karena dari merek, ada ciri yang dapat membedakan suatu produk dengan produk lainnya.

5.2 Analisis SWOT Markas Café

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari Markas café dan telah dianalisis untuk faktor lingkungan eksternal dan internalnya, diperoleh hasil sebagai berikut :

- **Kekuatan (*Strengths*)**

1. Konsep Café yang Menarik

Untuk bisnis café, khususnya di kota Cirebon, café yang mengusung konsep *outdoor* masih cukup jarang ditemukan. Jikapun ada tempat yang disediakan untuk bagian *outdoor* sedikit. Dengan kata lain café-café disekitar kota Cirebon umumnya berkonsep *indoor*.

Markas café memiliki kekuatan dimana Markas café menjadi café pertama yang mengusung konsep *outdoor* di kota Cirebon. Markas café menyediakan kurang lebih 70 buah meja untuk *outdoor*, sementara 10 buah meja disediakan untuk semi *outdoor*.

2. Harga Menu yang Terjangkau

Struktur biaya industri café dapat dikatakan cukup tinggi. Semua ini berkaitan dengan modal kerja, bahan baku, gaji pegawai, dan lain sebagainya. Inilah mengapa rata-rata café memiliki segmen pasar untuk kalangan menengah-atas. Karena harga menu yang cenderung mahal.

Markas café selain menawarkan konsumen dengan konsep café *outdoor*, juga menawarkan café dengan konsep café murah. Ini merupakan kekuatan selanjutnya yang dimiliki Markas café. Konsep *outdoor* dan café murah Markas café merupakan daya tarik bagi konsumen. Markas café hadir untuk semua segmen pasar, bukan hanya untuk kalangan menengah-atas.

3. *Event* yang Beragam

Banyak cara yang dilakukan untuk mempengaruhi, mempertahankan, serta mengembangkan konsumen untuk bisnis café. Bukan hanya pelayanan yang baik dan memuaskan saja, namun ada beberapa cara lainnya seperti ragam *event* yang diselenggarakan untuk menarik pengunjung. Hanya ada beberapa café di kota Cirebon yang mengadakan *event* untuk konsumen.

Event-event yang ada di Markas café seperti *live music*, nobar, hingga *event* perlombaan, dimana dilakukan untuk mempertahankan serta mengembangkan konsumen yang di harapkan akan berdampak pada loyalitas konsumen.

4. Lokasi yang Strategis

Markas café dapat dikatakan terletak di lokasi strategis, karena terletak di pusat kota Cirebon. Letaknya yang berada di samping jalan utama yang dilalui banyak kendaraan dan tidak pernah sepi dari lalu-lalang kendaraan menjadi kekuatan tersendiri bagi Markas café. Selain itu Markas café juga bersebrangan dengan sekolah dan berjarak tidak cukup jauh dari 2 mall besar yang cukup terkenal di kota Cirebon. Letaknya juga cukup dekat dengan 2 sekolah swasta lainnya.

5. Menu yang Selalu Diperbaharui

Markas café juga rutin melakukan *upgrade* menu setiap 2 bulan sekali, untuk menghindari kebosanan konsumen dengan menu lama. Markas café dapat dikatakan cepat dalam memperbaharui menu lama yang kurang diminati dan menggantinya menu lain, karena umumnya café di kota Cirebon cukup lama untuk melakukan *upgrade* menu seperti yang dilakukan Markas café.

• Kelemahan (*Weakness*)

1. Konsep *Outdoor* yang Sangat Bergantung Cuaca

Konsep yang di usung Markas café yang berbeda dari café-café lain adalah konsep *outdoor*, dimana konsep tersebut tidak banyak ditemukan untuk kota Cirebon sendiri. Markas café memang memiliki konsep café yang menarik, namun kelemahannya menjadi sangat bergantung pada cuaca. Karena konsep *outdoor*, Markas café cukup

kesulitan untuk beroperasi saat hujan. Pengunjung akan beralih mengunjungi café-café lain.

2. Pembukuan yang Masih Tradisional

Markas café tidak memiliki sistem database karena menggunakan sistem offline. Pembukuan yang dilakukan pun masih manual, yang dilakukan pada waktu café tutup. Ini menjadi kelemahan Markas café selanjutnya. Faktanya sistem pencatatan tradisional telah banyak di tinggalkan sekarang ini. Alasannya karena beberapa resiko yang mungkin ditimbulkan yang dapat merugikan perusahaan.

3. Lokasi yang Rawan Banjir

Markas café meskipun memiliki lokasi bisnis yang strategis dan cukup luas karena menjadi satu bagian dalam Markas *Food Camp*, namun lokasi di sekitar area aktifitas bisnisnya masuk kedalam salah satu lokasi rawan banjir. Hal ini merupakan kelemahan dari Markas café, karena dapat menghambat aktivitas perusahaan. Hal ini juga sangat jelas mengganggu konsumen dan membuat mereka tidak nyaman.

4. Penggunaan Teknologi yang Masih Minim

Penggunaan teknologi dalam perusahaan dapat mendukung kemajuan bisnis. Teknologi memberikan manfaat untuk bisnis seperti dapat mempermudah proses komunikasi dan monitoring karyawan, akses informasi dan penyebaran informasi, komunikasi yang cepat dan lain sebagainya. Dengan kata lain teknologi dapat memberikan berbagai keuntungan dan kemudahan dalam menjalankan aktifitas bisnis. Tanpa

memanfaatkan teknologi, sebuah perusahaan akan sulit mengalami pertumbuhan. Dalam penggunaan teknologi, Markas café dapat dikatakan masih minim. Karena faktor SDM yang juga minim pengetahuan mengenai teknologi.

- **Peluang (*Opportunities*)**

1. **Gaya Hidup Masyarakat yang Berubah**

Dengan konsep baru serta harga menu yang terjangkau, Markas café berpeluang menarik banyak minat masyarakat kota Cirebon untuk mengunjungi Markas café. Dimana perilaku konsumen saat ini untuk mengunjungi café meningkat seiring berubahnya gaya hidup masyarakat pada era modern. Untuk kota Cirebon, rata-rata café berkonsep *indoor* dan terbatas untuk segmen konsumen menengah-atas. Didukung dengan kualitas makanan serta minuman yang tidak kalah dari café-café lainnya, hingga varian menu yang beragam menjadikan Markas café pilihan kuat.

2. **Industri Café yang Mengalami Pertumbuhan**

Perubahan gaya hidup untuk mengunjungi café terjadi juga pada masyarakat kota Cirebon. Semakin banyak orang yang mengunjungi café baik untuk masyarakat kota Cirebon sendiri maupun wisatawan yang datang, terkait dengan adanya Tol Cipali yang semakin memudahkan mobilitas. Hal ini memberi peluang cukup besar bagi Markas café pada meningkatnya permintaan atas layanan jasa yang di

tawarkan. Selain itu bisnis café di kota Cirebon terus mengalami pertumbuhan, dengan munculnya pemain baru/café-café baru.

3. Jalinan Relasi Perusahaan yang Beragam

Café di kota Cirebon umumnya hanya memiliki sedikit relasi dengan perusahaan lainnya. Seperti yang telah kita ketahui, relasi dalam dunia bisnis turut memainkan peran penting untuk kelangsungan perusahaan. Relasi dapat menjadi tim bagi perusahaan yang membantu mengembangkan bisnis. Markas café memiliki beberapa relasi dengan perusahaan lain seperti Go Food/Grab Food, Nobu Bank, dan lain sebagainya.

• **Ancaman (*Threats*)**

1. Jumlah Pesaing yang Bertambah

Meskipun lebih inoatif dalam konsep cafénya, namun layanan jasa yang di tawarkan Markas café tidak berbeda jauh dengan layanan yang di tawarkan banyak pesaing lain. Yaitu melayani kebutuhan konsumen untuk menyediakan makan dan minum. Kesamaan dalam hal layanan ini dapat menjadi ancaman bagi Markas café untuk mendapatkan tempat dimata konsumen karena harus bersaing dengan tingginya pesaing.

2. Rendahnya Hambatan Masuk ke Industri Cafe

Menjamurnya café-café yang dapat dengan mudah ditemukan hampir di setiap jalan kota Cirebon, menjadi ancaman selanjutnya untuk

Markas café. Karena persaingan dalam menjaring konsumen menjadi lebih kompetitif.

3. Teknologi Informasi yang Menjadi Bagian Hidup Masyarakat

Pengelolaan perusahaan yang masih sederhana membuat Markas café cukup tertinggal dari pesaing yang telah menggunakan teknologi informasi yang canggih. Seperti yang telah kita ketahui teknologi memberikan manfaat dan dapat membantu perusahaan untuk mengalami pertumbuhan. Beberapa teknologi informasi yang dapat digunakan untuk bisnis café adalah seperti : *Point of sales* yang dapat terhubung ke dapur, persediaan, sistem *delivery order*, dan pembukuan ; Manajemen produksi yang membuat informasi persediaan bahan ; dan Sistem manajemen yang berisi pemantauan kondisi usaha pada pusat atau pemilik perusahaan. Penggunaan teknologi yang masih minim dalam perusahaannya, menjadi ancaman selanjutnya untuk Markas café.

5.3 Analisis Internal – Eksternal (IE Matriks)

5.3.1 Matriks Faktor Strategi Internal

Tabel 5. 2

Matriks Faktor Strategi Internal Markas café

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
1. Konsep café yang menarik	0,10	3	0,30
2. Harga menu yang terjangkau	0,15	4	0,60
3. <i>Event</i> yang beragam	0,15	3	0,45
4. Lokasi yang strategis	0,10	4	0,40
5. Menu yang selalu diperbaharui	0,15	3	0,45
Total <i>Strength</i>	0,65		2,20
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
1. Konsep <i>outdoor</i> yang sangat bergantung cuaca	0,12	2	0,24
2. Pembukuan yang masih tradisional	0,08	2	0,16
3. Lokasi yang rawan banjir	0,10	2	0,20

4. Penggunaan teknologi yang masih minim	0,05	2	0,10
Total Weakness	0,35		0,70
Total Strength + Weakness	1		2,90

5.3.2 Matriks Faktor Strategi Eksternal

Tabel 5. 3

Matriks Faktor Strategi Eksternal Markas café

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunity</i>)			
1. Gaya hidup masyarakat yang berubah	0,25	4	1,00
2. Industri café yang mengalami pertumbuhan	0,20	4	0,80
3. Jalinan relasi perusahaan yang beragam	0,10	2	0,20
Total Opportunity	0,55		2,00
Ancaman (<i>Threats</i>)			

1. Jumlah pesaing yang bertambah	0,15	2	0,30
2. Rendahnya hambatan masuk ke industri café	0,20	3	0,60
3. Teknologi informasi yang menjadi bagian hidup masyarakat	0,10	2	0,20
Total Threats	0,45		1,10
Total Opportunity + Threats	1		3,10

5.3.3 Matriks Internal Eksternal (IE Matriks)

Diagram 5. 1 Matriks Internal Eksternal Markas café

KEKUATAN INTERNAL BISNIS			
	Tinggi	Rata-rata 2,90	Lemah
Tinggi 3,10	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT Turn around
Sedang	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan Profit Strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
Rendah	7 GROWTH Difersifikasi Konsentrik	8 GROWTH Difersifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkut atau Likuidasi

Berdasarkan analisis internal dan eksternal (IE Matriks), Markas café berada pada kuadran 2 yang merupakan kategori *growth strategy*. *Growth strategy* merupakan metode yang di desain untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aset, profit, atau gabungan dari ketiganya. Hal ini dapat diperoleh dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, meningkatkan kualitas produk atau jasa serta membuka akses ke pasar yang lebih luas.

Pada kuadran 2 juga perusahaan di sarankan untuk melakukan konsentrasi melalui integrasi horizontal. Dimana strategi integrasi horizontal merupakan suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan membuka cabang di lokasi lain serta meningkatkan produk atau jasa. Tujuan perusahaan pada di posisi kuadran 2 adalah untuk menaikkan penjualan dan keuntungan dengan memanfaatkan keuntungan *economic of scale* dalam produksi dan pemasaran.

Selanjutnya perusahaan yang berada pada posisi ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi serta teknologi dengan pengembangan internal ataupun eksternal dalam membentuk kerjasama dengan perusahaan lain di industri yang sama. Peneliti dapat menyimpulkan jenis strategi yang sesuai untuk Markas café : *Horizontal integration, market penetration, dan product development*.

5.4 The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative strategic planning matrix (QSPM) merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM berdasarkan pada input

dari bobot matriks internal eksternal serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

Tabel 5. 4
Matriks QSPM Markas café

Key Factors	Weight	Horizontal Integration		Product Development		Market Penetration	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1. Tingkat perubahan perilaku konsumen	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
2. Industri café yang mengalami pertumbuhan	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
3. Jaringan relasi perusahaan yang beragam	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
4. Tingginya pertumbuhan usaha café	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
5. Konsep café yang baru	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
6. Harga menu yang terjangkau	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
7. <i>Event</i> yang beragam dan menu yang rutin di <i>upgrade</i>	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
8. Lokasi yang strategis	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
9. Dimiliki oleh jaringan keluarga	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
10. Konsep <i>outdoor</i> yang rumit	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10
TOTAL	1,00		3,20		3,50		2,75

(Sumber : hasil wawancara, 2018)

Berdasarkan QSPM diketahui bahwa perusahaan dapat menerapkan 2 alternatif strategi paling baik, yaitu : *Product Development* dan *Horizontal Integration*.

5.5 Analisis Pengembangan Produk Baru Markas Café

Pengembangan produk baru sangat penting dilakukan baik untuk keuntungan maupun kelangsungan hidup perusahaan. Menurut Kotler ada 8 tahap pengembangan produk baru yang harus di lewati untuk menghasilkan produk baru, Umar (2003 : 17-19)

1. Penciptaan Ide

Pada tahap pertama, penciptaan ide berkaitan dengan gagasan untuk menciptakan sebuah produk atau jasa. Markas café rutin melakukan *upgrade* untuk menu dengan mengganti menu-menu lama yang sudah tidak lagi diminati konsumen dengan menu baru. Untuk gagasan menu baru, ide bisa berasal dari *owner* atau manajer, serta koki atau chef yang memberikan ide menu inovatif. Markas café rutin melakukan *upgrade* menu sekitar 2 bulan sekali.

2. Penyaringan Ide atau Gagasan

Pada tahap selanjutnya ide atau gagasan yang dimiliki, akan disaring sebelum kemudian di pilih yang paling realistis. Dari banyaknya ide-ide untuk menu/layanan baru Markas café tidak semua ide baru tersebut akan direalisasikan. Markas café juga melakukan penyaringan ide dari beberapa ide yang ada. Pertimbangannya mulai dari cita rasa apakah

rasa dari menu baru tersebut cocok untuk orang-orang Cirebon, hingga bahan baku. Jika terlalu mahal juga akan berdampak pada harga dan hal tersebut juga bisa berdampak pada penjualan.

3. Pengembangan dan Pengujian Konsep

Pengembangan konsep dilakukan setelah ide atau gagasan dipilih. Markas café sendiri dapat dikatakan jika tidak melakukan pengembangan untuk konsep produk menu baru. Markas café langsung melakukan *test food* pada konsumen, setelah berunding dengan staf yang terkait mengenai kemampuan mereka serta *owner*. Untuk pengujian konsep, Markas café yang tidak melakukan pengembangan ide menjadi konsep produk melainkan langsung menjadi produk, dilakukan dengan cara melihat dari penjualan produk menu baru tersebut. Serta melakukan *briefing* karyawan untuk menanyakan pada konsumen mengenai rasa menu baru yang di *launching*.

4. Pengembangan Strategi Pemasaran

Tahap selanjutnya dalam pengembangan produk baru adalah pengembangan untuk strategi pemasaran. Markas café juga melakukan pengembangan strategi pemasaran, seperti pangsa pasar, estimasi keuntungan, perencanaan untuk harga produk/layanan baru. Sementara Markas café melakukan pemasaran secara langsung pada konsumen dan memanfaatkan media sosial untuk memasarkan produk/layanan baru tersebut.

5. Analisis Bisnis

Pada tahap ini perusahaan harus dapat memperkirakan hasil penjualan, biaya, serta keuntungan dari produk baru tersebut. Markas café jelas melakukan analisis bisnis sebelum memproduksi produk atau menu serta layanan baru. Dilakukan perhitungan modal, menetapkan harga jual untuk memperoleh profit yang di inginkan perusahaan.

6. Pengembangan Produk

Tahap selanjutnya adalah untuk mengembangkan ide atau konsep produk menjadi prototipe. Seperti yang telah di jabarkan pada tahap ke-3 yaitu tahap pengembangan dan pengujian konsep, diketahui jika Markas café tidak melakukan pengembangan konsep melainkan langsung pada pengembangan produk. Markas café memproduksi produk atau menu baru setelah berunding dengan staf terkait serta *owner*, kemudian langsung menawarkan produk tersebut pada konsumen. Markas café menanyakan langsung pada konsumen mengenai produk baru baik untuk rasa maupun harga sebagai *feedback* dari konsumen.

7. Uji Coba Pemasaran

Meskipun Markas café tidak melakukan pengembangan konsep untuk produk baru, perusahaan tetap melakukan uji coba pemasaran dengan cara *test food*, dilakukan dengan membagikan sampel pada kerabat dan pelanggan yang sering datang berkunjung sebelum produk dijual.

8. Komersialisasi

Pada tahap terakhir pengembangan produk baru adalah dengan komersialisasi atau *launching* produk. Markas café cepat untuk melakukan *launching* produk baru, dengan urutan *test food*, cetak menu, tawarkan pada konsumen.

5.6 Analisis Prinsip untuk Meningkatkan Kesuksesan Inovasi Produk

1. Kepemimpinan

Markas café memiliki visi “Menjadi tempat *hangout* dengan konsep *outdoor* No.1 di kota Cirebon”, dimana visi tersebut dibuat bersama oleh pemilik dan manajer Markas café yang memiliki hubungan pertemanan. Berawal dari hobi pemilik dan manajer Markas café yang sama-sama senang menghabiskan waktu di café, pemilik memutuskan untuk mendirikan café yang mengusung konsep *outdoor* dengan harga yang terjangkau yang membedakan Markas café dengan café-café lain yang lebih dulu ada. Markas café selalu memastikan bagian dari perusahaan/pekerja mengerti visi tersebut sehingga selalu mencoba memberikan pelayanan yang memuaskan untuk konsumen, dengan rutin melakukan *briefing* untuk menjaga komunikasi dan memberikan pengarahan.

2. Manajemen Resiko

Markas café membuka kesempatan untuk setiap pekerja/karyawan bisa menyuarkan ide-ide baru untuk perusahaan. Meyakinkan pekerja

dengan memberi contoh barista atau koki yang rutin memberikan ide untuk menu Markas café, bertujuan agar karyawan tidak ragu untuk mengutarakan pendapat mereka dan berani mengambil resiko. Untuk resiko, jika ide tidak sesuai dengan Markas café, tidak akan beresiko bagi pekerjaan karyawan tersebut.

3. Kreatifitas

Markas café mendapatkan banyak informasi untuk produk atau menu baru dari media sosial, meskipun ada beberapa ide inovatif yang berasal dari koki atau barista Markas café. Sementara itu Markas café rutin melakukan *upgrade* menu baru sekitar 2 bulan sekali, dengan tidak memberikan batas tertentu untuk jumlah menu barunya. Markas café juga memberikan *reward* kepada karyawan yang inovatif berupa kenaikan gaji, yang juga dilihat dari aspek penilaian lainnya seperti kerajinan, ide-idenya, *team work*, serta penampilan.

4. Integrasi Organisasi

Semua bagian dari perusahaan turut mengambil bagian untuk inovasi dari awal ide/gagasan di kumpulkan sampai produk/jasa baru selesai. Markas café yang rutin melakukan *upgrade* pada menu-menunya juga menggunakan tahap pengembangan produk baru. Markas café secara tetap melakukan pengujian untuk produk/jasa baru agar selaras/sejalan dengan visi perusahaan. Untuk menu misalnya, dilakukan pengujian untuk rasa apakah sesuai/cocok untuk orang-orang Cirebon serta pengujian bahan baku, yang jika terlalu mahal akan berpengaruh pada

harga dan penjualan. Selain itu Markas café juga melakukan pertimbangan untuk menyelenggarakan *event*, apakah sesuai dengan suasana.

5. Manajer Pengelola Inovasi

Secara spesifik belum ada manajer departemen yang menangani bidang inovasi secara khusus, namun pemilik Markas café mendukung inovasi. Pemilik sering memberikan ide baik untuk menu maupun layanan baru Markas café. Pemilik hanya mengusulkan ide yang di rasa akan sangat diminati oleh konsumen, khususnya orang-orang kota Cirebon, sebelum di produksi. Begitu pula dengan ide-ide inovatif dari koki maupun barista Markas café. Dalam proyek mengeluarkan produk/menu serta layanan baru, Markas café turut mengelola stakeholder yang terlibat dalam proyek dengan baik seperti karyawan yang melakukan promosi secara langsung, supplier untuk menyediakan bahan baku yang lengkap, serta mengelola konsumen dengan cara promosi yang gencar melalui media sosial untuk mengajak mereka mencoba menu ataupun layanan baru Markas café.

6. Informasi Sebagai Sumber Sangat Penting untuk Inovasi yang Efektif

Meskipun pemilik Markas café jarang berada di lokasi bisnis untuk memantau perusahaannya, manajer Markas café menggantikan pemilik untuk memantau perusahaan. Agar komunikasi dengan karyawan bisa terus terjalin dengan baik, karena frekuensi komunikasi langsung tersebut. meskipun manajer hanya berada di tempat pada jam-jam

tertentu saja, pada jam buka, sore hingga malam saat café tutup. Untuk pola komunikasi, Markas café mengikuti pola struktur organisasi.

7. Hak Cipta dalam Inovasi

Markas café melakukan perlindungan untuk bisnisnya dengan cara mendaftarkan merek dagang, meskipun prosesnya memang cukup lama.

8. Pemahaman Akan Kebutuhan Pasar

Markas café dapat di katakan mengelola data pasar dengan sangat baik, sehingga menjadi café pertama yang mengusun konsep *outdoor* dan café murah di kota Cirebon. Kebanyakan café di kota Cirebon, berkonsep *indoor* dengan harga menu yang cukup mahal. Sehingga tidak semua kalangan bisa datang dan terbatas hanya untuk kalangan menengah-atas.

5.7 Strategi yang di Sarankan

5.7.1 Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategik :

1. SO (*Strengths-Opportunity*)
2. WO (*Weakness-Opportunity*)
3. ST (*Strengths-Threats*)
4. WT (*Weakness-Threats*)

Pengembangan strategi, berdasarkan analisis SWOT yang datanya di peroleh dari hasil wawancara dan observasi tentang lingkungan internal serta lingkungan eksternal perusahaan Markas café.

Dibawah ini adalah tabel untuk pengembangan 4 strategi yang dapat di lakukan Markas café untuk memanfaatkan dan mengatasi dampak lingkungan internal dan eksternal.

Tabel 5. 5
Matriks SWOT

EFAS	<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjadi café pertama yang mengusung konsep <i>outdoor</i>. • Harga menu yang terjangkau. • <i>Event</i> yang beragam. • Menu yang selalu di perbaharui. • Lokasi yang strategis. 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsep <i>outdoor</i> yang sangat bergantung cuaca. • Pembukuan yang masih tradisional. • Penggunaan teknologi yang masih minim. • Lokasi yang rawan banjir.
<p style="text-align: center;">OPPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perubahan gaya hidup masyarakat. • Usaha café yang mengalami pertumbuhan. • Jalinan relasi perusahaan yang beragam. 	<p style="text-align: center;">SO STRATEGI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memaksimalkan layanan untuk konsumen. • Menambah inovasi lainnya untuk konsumen. • Menambah promo – promo inovatif hasil kerjasama dengan relasi perusahaan yang di tunjukan untuk konsumen. • Mengintensifkan pemasaran tentang perusahaan. • Memaksimalkan penggunaan media sosial sebagai media promosi. 	<p style="text-align: center;">WO STRATEGI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengintensifkan layanan <i>delivery</i>. • Menggunakan komputerisasi untuk pembukuan. • Menambah dan memilih sumber daya manusia yang kompeten dan terpercaya. • Meninggikan tempat / lokasi bisnis.

THREATS	ST STRATEGI	WT STRATEGI
<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pesaing yang bertambah. • Rendahnya hambatan masuk ke industri café. • Teknologi informasi yang menjadi bagian hidup masyarakat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat pemasaran terkait promo inovatif untuk mengatasi persaingan layanan yang serupa. • Pengembangan inovasi yang lebih tinggi dibanding pesaing. • Menambah penggunaan teknologi. • Memperluas jaringan kerjasama untuk mengatasi pertumbuhan pesaing. • Mengintensifkan ragam <i>event</i> inovatif yang diselenggarakan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan sistem untuk pembukuan dan pengoperasian perusahaan. • Menetapkan harga yang kompetitif. • Mengintensifkan promo – promo inovatif yang membedakan perusahaan dari pesaing. • Mengembangkan variasi layanan inovatif.

Berdasarkan keterangan pada tabel Matriks SWOT diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Strategi SO

Strategi ini di buat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Perubahan gaya hidup juga mempengaruhi perilaku konsumen, dalam hal ini untuk mengunjungi café dapat di manfaatkan dengan memaksimalkan layanan untuk konsumen dengan

pelayanan yang memuaskan, menjaga cita rasa dan kualitas produk, hingga menyediakan fasilitas yang lengkap. Menambah inovasi lainnya baik untuk produk maupun jasa dan menambah promo-promo inovatif hasil dari kerjasama dengan relasi perusahaan dapat menjadi strategi inovasi yang membedakan dengan perusahaan pesaing, misalnya dengan potongan harga untuk pemilik kartu bank tertentu, dan lain sebagainya. Pemasaran perusahaan dengan menggunakan brosur yang di sebar, spanduk yang di letakan di beberapa tempat dapat dilakukan untuk menjaring lebih banyak pengunjung. Serta penggunaan media sosial dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mempromosikan produk maupun layanan inovatif perusahaan, demi memperkuat nama Markas café.

2. Strategi WO

Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan. Layanan *delivery* Markas café yang sudah ada dapat lebih di intensifkan sehingga konsumen bisa tetap mendapatkan produk Markas café khususnya ketika musim hujan. Terlebih kebanyakan orang pada saat ini cukup meminati layanan jasa *delivery*. Usaha café yang mengalami pertumbuhan, membuat persaingan antar café satu dengan café lainnya tinggi, menuntut pelaku usaha untuk dapat membedakan perusahaannya dengan pesaing misalnya dengan cara mengembangkan layanan. Keputusan untuk pengembangan layanan tersebut tidak terlepas dari perhitungan perusahaan yang akurat dan tepat. Dalam hal ini Markas café dapat mengubah sistem pembukuan perusahaan menjadi lebih modern

dengan menggunakan teknologi untuk hasil yang akurat dan penyimpanan yang aman. Untuk itu Markas café harus menambah dan memilih sumber daya manusia yang kompeten dan terpercaya yang mengerti teknologi, mengingat Markas café memiliki pekerja yang rata-rata minim pengetahuan seputar teknologi. Lokasi Markas café dapat dikatakan sangat strategis karena berada di pusat kota Cirebon, namun termasuk dalam lokasi yang rawan banjir. Ini dapat mengganggu Markas café beroperasi dan kondisi ini seharusnya diatasi dengan meninggikan lokasi bisnis.

3. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Kedepannya Markas café dapat membuat strategi memperkuat pemasaran untuk promo-promo inovatif yang Markas café miliki demi mengatasi persaingan layanan yang serupa. Markas café harus memiliki pengembangan inovasi lebih tinggi dari pesaing agar dapat menjadi karakteristik Markas café yang membedakan dengan pesaing lainnya. Seperti yang sudah kita ketahui, usaha café tumbuh subur dengan beragam konsep unik yang menarik serta penggunaan teknologi yang memudahkan pengoperasiannya, Markas café yang masih minim untuk hal penggunaan teknologinya dapat menambah penggunaan teknologi pada perusahaannya. Bukan hanya untuk menyamai pesaing dalam hal penggunaan teknologi, tapi diharapkan juga dapat memudahkan perusahaan, serta membantu perusahaan untuk berkembang. Tingginya kompetitor juga dapat di siasati dengan memperluas jaringan kerjasama. Dengan memperluas jaringan

kerjasama, bisa menghindari persaingan akibat tingginya layanan serupa. Markas café yang memiliki *event* beragam bisa mensiasati persaingan yang tinggi dengan lebih mengintensifkan *event-event* inovatif yang diselenggarakan.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Untuk hal pembukuan, Markas café masih menggunakan sistem pembukuan tradisional dimana dilakukan pada waktu *closing* begitu juga dengan pengoperasian perusahaannya, dengan kata lain belum ada teknologi yang digunakan untuk membantu pengoperasian Markas café. Markas café dapat mengembangkan sistem untuk pembukuannya serta untuk pengoperasian perusahaan. Banyaknya pesaing, terutama pesaing baru yang mungkin bisa menawarkan harga lebih rendah dari Markas café juga harus di perhatikan dan di siasati dengan menyusun strategi menetapkan harga yang kompetitif namun tidak merugikan perusahaan. Markas café juga bisa mengintensifkan promo-promo inovatif yang dimiliki untuk membedakan dengan pesaing. Markas café dapat mengembangkan variasi layanan inovatif. Saat ini Markas café juga menyediakan layanan jasa *delivery*, namun layanan tersebut belum cukup dapat mengantisipasi persaingan, karena pesaing juga menyediakan layanan serupa. Markas café dapat mensiasatinya dengan memberikan promo seperti potongan harga untuk layanan *delivery* tersebut.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis internal dan eksternal perusahaan melalui *Resource Based View* (RBV), PEST, serta 5 Five Forces Model. Markas café memiliki gedung dan peralatan untuk menunjang kegiatan operasi Markas café, yang terletak di lokasi strategis. Namun dengan penggunaan teknologi yang masih minim. Markas café juga memiliki banyak supplier untuk bahan baku, dengan memiliki 26 orang pekerja yang terbagi dalam kelompok kasir, barista, koki, dan waiters yang sebelumnya melewati masa pelatihan. Markas café mementingkan pengalaman yang dimiliki pekerja dengan latar belakang pendidikan pekerjanya miniman SMA, sementara itu Markas café mengutamakan keterampilan pada koki atau barista. Pekerja yang sebelumnya melewati masa pelatihan dianggap sudah memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk bergabung dalam perusahaan, Markas café juga memiliki struktur perusahaan yang cukup rumit karena tugas yang berbeda di antara setiap fungsi. Proses perencanaan dimulai dari pemilik perusahaan, untuk penggunaan teknologi Markas café masih minim serta belum memiliki sistem informasi untuk mendukung operasi dan manajemennya.

Markas café merupakan bisnis legal yang rutin membayar pajak serta beroperasi sesuai dengan peraturan pemerintah. Markas café perlu memanfaatkan kesempatan yang ada dimana kecenderungan orang untuk berbelanja saat ini memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk mendapatkan harga yang lebih murah, juga karena pola konsumsi masyarakat yang berubah, serta tingkat pengangguran yang rendah yang akan berpengaruh pada perubahan gaya hidup khususnya untuk mengunjungi café. Namun juga turut memperhatikan ancaman dengan banyaknya pesaing.

Sementara itu Markas café memiliki persaingan di antara perusahaan sejenis yang cukup tinggi dengan fakta bahwa usaha café sangat rentan dimasuki oleh pemain/pesaing baru, terdapat produk dan jasa pengganti Markas café seperti restaurant, kantin, *food court*, café-café lain, dan jasa penyedia makanan dengan sistem *delivery* yang mengindikasikan jika produk substitusi memiliki daya tekan yang cukup tinggi, daya tawar supplier tidak terlalu kuat menekan Markas café, namun untuk daya tawar konsumen cukup tinggi karena konsumen memiliki banyak pilihan café.

2. Berdasarkan analisis SWOT Markas café, Markas café memiliki kekuatan karena menjadi café pertama yang mengusung konsep *outdoor* dan café murah di kota Cirebon, dengan ragam *event* serta menu yang bervariasi, selain itu untuk menu, Markas café dapat dikatakan cepat mengganti menu-menunya dengan menu baru dibandingkan dengan pesaing. Terdapat kekuatan lain yang dimiliki Markas café yaitu lokasi bisnis yang strategis.

Ada pula kelemahan karena konsep café yang sangat tergantung pada cuaca, pembukuan yang tradisional dan penggunaan teknologi yang masih minim, hingga lokasi yang rawan banjir. Markas café juga diuntungkan dengan peluang berkaitan dengan perubahan gaya hidup masyarakat sekarang ini serta usaha café yang mengalami pertumbuhan. Namun pertumbuhan usaha café tersebut juga bisa menjadi ancaman dengan kemungkinan munculnya banyak pesaing baru.

3. Sementara hasil untuk analisis Matriks QSPM dan SWOT, menunjukkan jika Markas café masih dapat tumbuh dan berkembang dengan beberapa strategi alternatif yaitu : pengembangan produk, integrasi horizontal, dan penetrasi pasar. Berdasarkan hasil dari matriks QSPM, peneliti menyarankan Markas café untuk menggunakan strategi pengembangan produk dibandingkan dua strategi alternatif lainnya. Perkembangan produk juga sebaiknya dilakukan dengan melihat target pasar utama Markas café, yaitu anak muda dan menyesuaikan produk/menu baru yang diproduksi dengan selera anak muda yang cenderung akan mencoba menu baru yang unik.

6.2. Saran

Strategi yang di sarankan oleh peneliti adalah dengan menerapkan pengembangan produk. Hal yang dapat dilakukan oleh pemilik adalah :

1. Melakukan tahapan inovasi, untuk menghasilkan produk baru dan meningkatkan keberhasilan produk baru tersebut.

2. Melakukan peningkatan kesuksesan inovasi produk. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan menambah manajer departemen yang khusus menangani bidang inovasi/manajer pengelola inovasi.
3. Menambah tenaga barista serta koki baru untuk memaksimalkan sumber daya manusia, untuk memproduksi produk/menu-menu baru yang berbeda dan hanya bisa ditemukan di Markas café.
4. Menambah peralatan produksi yang dibutuhkan untuk memproduksi produk/menu baru.

Selain mengimplementasikan strategi pengembangan produk, strategi matriks SWOT (SO, WO, ST, WT) juga dapat dilakukan untuk mempertahankan usaha perusahaan, antara lain :

1. Memperkuat promosi/pemasaran terutama melalui sosial media disamping menggunakan brosur dan *personal selling*. Serta perlu diikuti dengan memperkuat *tagline* harga yang murah.
2. Menambah dan mengintensifkan promo produk maupun *event* menarik. Kegiatan ini dapat membuat konsumen lebih tertarik.
3. Perlu dilakukan peninggian tempat bisnis, agar bisa mensiasati ancaman banjir.
4. Bisa dengan melakukan kerjasama dengan Ovo untuk *mobile payment*.
5. Serta bisa juga dengan menambah teknologi untuk mensiasati konsep *outdoor* Markas café, seperti dengan teknologi kaca yang bisa melindungi bagian *outdoor*.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Bateman, Thomas S., & Snell, Scott A. 2008. *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi Dalam Dunia yang Kompetitif*. Buku satu, Edisi tujuh. Jakarta : Salemba Empat.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases*. Edisi tiga belas. United States of America : Pearson Education.
- David, Fred R., & David, Forest R. 2016. *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Edisi lima belas. Jakarta : Salemba Empat.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases*. Edisi tiga belas. United States of America : Pearson Education.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Jilid 1, Edisi tujuh. Jakarta : Erlangga.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Edisi pertama. Jakarta : Prenadamedia Group.
- King, Nigel., & Anderson, Neil. 2002. *Managing Innovation and Change a Critical Guide for Organizations*. Edisi dua. London : Thomson Learning.
- Kuratko, Donald F. 2015. *Entrepreneurship Theory, Process, Practice*. Edisi sepuluh. United States of America : Cengage Learning.
- Manurung, Laurensius. 2010. *Strategi dan Inovasi Model Bisnis Meningkatkan Kinerja Usaha*. Cetakan pertama. Jakarta : PT. Elek Media Komputindo.
- Meyer, Arnoud De., & Garg, Sam. 2005. *Inspire to Innovate Management and Innovation in Asia*. New York : Palgrave Macmillan.
- Moeller, Michael., Stolla, Cornelia., & Doujak, Alexander. 2008. *Strategic Innovation Building New Growth Businessses*. Wien : Goldegg Verlag.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Snyder, Nancy T., & Duarte, Deborah L. 2003. *Strategic Innovation Embedding Innovation as a Core Competency in Your Organization*. United States of America : Jossey-Bass a Wiley Imprint.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Cetakan kedua. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Produk Domestik Regional Bruto Kota Cirebon Menurut Lapangan Usaha 2012-2016 (2017). Diperoleh dari <http://cirebonkota.bps.go.id> (Diakses pada tanggal 12 Februari)
- Lampiran Peraturan Menteri Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No.10 Tahun 2014 Tentang Standar Usaha Café. Diperoleh dari www.kemenpar.go.id (Diakses pada tanggal 18 April)

JURNAL

- Lukas, Bryan A., & Ferrel, O. C. 2000. *The Effect of Market Orientation on Product Innovation*. Jurnal akademi ilmu marketing. Vol.28, No.2. Maret : 239-247.
- Osita, Ifediora. C., Onyebuchi, Idoko., & Justina, Nzekwe. 2014. *Organization's Stability and Productivity : The Role of SWOT Analysis an Acronym for Strength, Weakness, Opportunities, and Threat*. Jurnal internasional penelitian inovatif dan terapan. Vol.2, No.9. Hal : 23-32.

LINK

- <https://m.merdeka.com/uang/menjamurnya-bisnis-cafe-di-tanah-air.html> (Diakses pada tanggal 7 April 2018)
- <https://bisnis.tempo.co/read/1045414/proyeksi-2018-ekonomi-di-tahun-politik-dan-krisis-10-tahunan> (Diakses pada tanggal 8 April 2018)
- <https://m.detik.com/finance/berita-ekonomi-bisnis/d-3966807/bi-prediksi-pertumbuhan-ekonomi-kuartal-i-2018-capai-511> (Diakses pada tanggal 9 April 2018)
- <https://www.indonesia-investments.com/news/todays-headlines/sri-mulyani-optimistic-about-indonesia-s-2018-gdp-growth/item8328?> (Diakses pada tanggal 9 April 2018)
- <https://www.google.com/search?q=arah.com+persaingan+belanja+konvensional+dan+online+menguat+di+2018&oq=arah.com+persaingan+belanja+konvensional+dan+online+menguat+di+2018&aqs=mobile-gws-lite> (Diakses pada tanggal 12 April 2018)
- <https://m.cnnindonesia.com/ekonomi/20180205142550-92-273890/bps-tren-konsumsi-leisure-masih-akan-bergeliat-2018> (Diakses pada 13 April 2018)
- https://www.google.com/search?client=ms-android-om-lge&ei=TaEaW6TDFor-9QP03IzIAw&q=angka+pengangguran+indonesia+capai+level+terendah+sepanjang+sejarah&oq=angka+pengangguran+indonesia+capai+level+terendah+sepanjang+sejarah&gs_l=mobile-gws-wiz-serp.12...5807.21951..22731...0....1010.13093.0j54j6j1j6-3j1.....0....1.....3..0j41j0i67j0i131j0i22i30j33i22i29i30j33i21j33i160j30i10.0vw4HTInzIY%3D (Diakses pada 13 April 2018)