

STRATEGI ADAPTASI UMKM KULINER PADA MASA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS: RUMAH MAKAN HAJI MASDUKI, PEKALONGAN)

CULINARY MSME ADAPTATION STRATEGY DURING THE COVID-19 PANDEMIC (CASE STUDY: HAJI MASDUKI RESTAURANT, PEKALONGAN)

Risda Arofahtiani^{*)1}, Eko Ruddy Cahyadi^{*)}

^{*)}Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
Jl. Agatis, Kampus IPB Dramaga Bogor 16680 Indonesia

Abstract: The Covid-19 pandemic has forced culinary business to adapt their strategies in order to keep continuous operation. Haji Masduki Restaurant is one example of the MSMEs that are much impacted by the pandemic and struggle to be survive. This study aims to formulate an adaptation strategy for the Haji Masduki Restaurant during the Covid-19 pandemic. Adaptation strategies can be implemented by Rumah Makan Haji Masduki by identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats to be able to maintain and develop a business in the pandemic. The method used in this study is an analysis of the internal environment and the external environment, then an alternative strategy is made using a SWOT analysis and the best strategy is selected using the Analytical Hierarchy Process (AHP). The results of this study are the adaptation strategy with the highest score is to maintain and improve product and service innovation with an AHP method. Thus, Haji Masduki Restaurant can focus on increasing product innovation and restaurant services.

Keywords: adaptation strategy, AHP, covid-19 pandemic, MSME, SWOT analysis

Abstrak: Pandemi Covid-19 memaksa bisnis kuliner untuk menyesuaikan strateginya dalam menjaga agar bisnisnya terus beroperasi. Rumah Makan Haji Masduki adalah salah satu contoh UMKM yang sangat terdampak oleh pandemi dan berjuang untuk bisa bertahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pandemi Covid-19 terhadap rumah makan serta merumuskan strategi adaptasi yang tepat bagi Rumah Makan Haji Masduki pada masa pandemi Covid-19. Strategi adaptasi dapat diterapkan oleh Rumah Makan Haji Masduki dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan bisnis di tengah pandemi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal, selanjutnya alternatif strategi dibuat dengan menggunakan analisis SWOT kemudian dipilih strategi terbaik menggunakan Analisis Hierarki Proses (AHP). Hasil dari penelitian ini yaitu strategi adaptasi dengan skor tertinggi adalah mempertahankan dan meningkatkan inovasi produk dan layanan dengan metode AHP. Oleh karena itu, Rumah Makan Haji Masduki dapat berfokus untuk meningkatkan inovasi produk dan layanan rumah makan.

Kata kunci: strategi adaptasi, HP, pandemi Covid-19, UMKM, analisis SWOT

Riwayat artikel:

Diterima
24 November 2021

Revisi
1 Desember 2021

Disetujui
11 Januari 2022

Tersedia online
31 Mei 2022

This is an open access
article under the CC BY
license



¹ Corresponding author:
Email: risdaarofahtiani@apps.ipb.ac.id

PENDAHULUAN

Pelaku usaha di Indonesia mayoritas didominasi oleh pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). UMKM memiliki peran yang signifikan bagi perekonomian Indonesia, yaitu sebagai penggerak ekonomi yang dapat menanggulangi pengangguran. Keberadaan UMKM tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan sehari-hari karena UMKM memiliki peran sebagai penggerak roda perekonomian Indonesia (Fatimah *et al.* 2020) dan sebagai tulang punggung perekonomian nasional (Pakpahan, 2020).

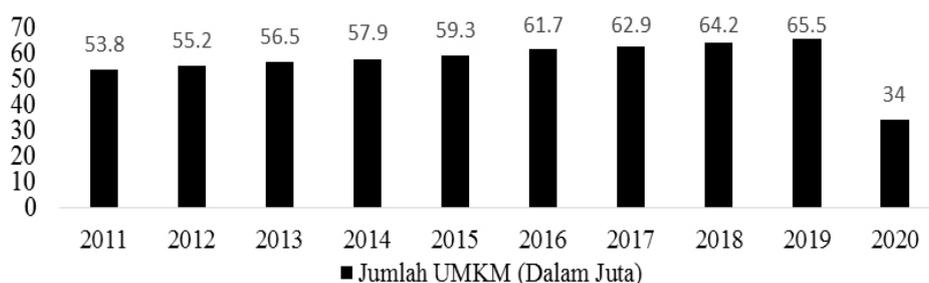
Perkembangan UMKM dalam kurun waktu terakhir mengalami pertumbuhan yang pesat hingga tahun 2019. Namun, pada tahun 2020 jumlah UMKM mengalami penurunan yang cukup drastis seperti ditunjukkan dalam Gambar 1. Penurunan jumlah UMKM tersebut disebabkan oleh mewabahnya pandemi Covid-19 (Rosita, 2020; Suryani, 2021)

Secara umum, mewabahnya Corona Virus Disease (Covid-19) yang bermula muncul di Kota Wuhan, Tiongkok pada bulan Desember 2019 dan ditetapkan sebagai pandemi oleh organisasi kesehatan dunia WHO berdampak terhadap berbagai aspek terutama di sektor ekonomi (Nalini, 2021). Dampak perekonomian ini tidak hanya di rasakan secara domestik, tetapi juga terjadi secara global. International Monetary Fund (IMF) menyebutkan bahwa pandemi ini merupakan krisis yang belum pernah terjadi sebelumnya, dan memproyeksikan ekonomi global tumbuh minus di angka 3% pada April 2020 dan sekarang berada pada minus 4,9 persen atau bahkan lebih kuat lagi. Tidak ada negara yang dapat menghindarinya, semuanya terdampak selama krisis ini (IMF, 2020)

Salah satu dampak pandemi Covid-19 ialah UMKM di Indonesia. Berdasarkan data dari kementerian koperasi, terdapat 163.713 pelaku UMKM terdampak pandemi Covid-19. Sektor UMKM yang paling terdampak yakni makanan dan minuman (Amri, 2020). Survei yang dilakukan oleh BPS juga menyatakan bahwa sektor yang paling terdampak Covid-19 adalah sektor akomodasi dan makan minum serta sektor transportasi dan pergudangan.

Untuk menekan perluasan infeksi, pemerintah memberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) (Nasruddin dan Haq, 2020). PSBB diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019. Adanya PSBB dimaksudkan untuk membatasi pergerakan orang dan barang dan mengharuskan masyarakat jika tidak ada keperluan mendesak diharapkan untuk berdiam diri di rumah. Hal ini juga berdampak pada berkurangnya konsumen yang berbelanja secara langsung dibandingkan hari biasa (Ristyawati, 2020).

Kota Pekalongan terkenal dengan *brandnya*, yaitu *The World City of Batik* (Susanti, 2018). Pemerintah Kota Pekalongan melalui Dinas Perdagangan Koperasi dan UMKM mencatat jumlah UMKM di Kota Pekalongan mencapai 22.983 pelaku usaha. Puluhan ribu pelaku usaha tersebut bergerak di bidang usaha batik, kuliner, canting, *crafting*, tenun, makanan, *snack*, dan yang lainnya (Nurhayati dan Ardianingsih, 2021). Salah satu UMKM yang banyak terdapat di Kota Pekalongan adalah UMKM dalam bidang kuliner. Penyediaan akomodasi dan makan minum (Kategori I) merupakan aktivitas ekonomi terbesar ketiga yang dilakukan oleh masyarakat Kota Pekalongan, yaitu sebesar 20,13 persen (BPS Kota Pekalongan, 2016).



Gambar 1. Grafik perkembangan jumlah UMKM tahun 2010 – 2019

Rumah Makan Haji Masduki merupakan salah satu UMKM yang bergerak dalam bidang kuliner di Kota Pekalongan. Rumah Makan Haji Masduki masuk dalam urutan pertama restoran terpopuler di Pekalongan dengan jumlah ulasan terbanyak berdasar laman TripAdvisor (2021). Rumah Makan Haji Masduki juga termasuk rumah makan besar dan mempunyai dua lokasi usaha dengan jumlah karyawan yang cukup banyak. Berbagai menu makanan tradisional Pekalongan yang ditawarkan di antaranya adalah garang asem, megono, soto tauto, dan semur. Rumah makan ini telah berdiri sejak tahun 1959 dan diklaim sebagai rumah makan pertama yang menjual dan mempopulerkan garang asem. Rumah Makan Haji Masduki telah eksis sejak puluhan tahun silam.

Namun, adanya Covid-19 berdampak pada berbagai aspek di rumah makan seperti menurunnya omzet perusahaan dan perubahan operasional perusahaan, seperti rumah makan diwajibkan menerapkan protokol kesehatan, menggunakan masker, sarung tangan latex (Ezizwita dan Sukma, 2021). Dengan adanya Surat edaran Walikota Pekalongan terkait Pedoman Penyelenggaraan Usaha Restoran dan Rumah Makan pada Tatanan Normal Baru *Coronavirus Disease* di Kota Pekalongan, Rumah Makan Haji Masduki harus mampu menyesuaikan atau beradaptasi dengan peraturan dan lingkungan yang ada sehingga dibutuhkan sebuah strategi adaptasi untuk menyesuaikan diri dengan situasi Covid-19. Strategi merupakan suatu kegiatan atau aktivitas pelaku usaha yang dilakukan agar suatu usahanya tetap beroperasi, tetap berjalan dan hasil akhir mendapatkan keuntungan (Ihza, 2020). Strategi yang diterapkan dengan baik dan tepat akan mampu mengantisipasi masalah dan ancaman di masa yang akan datang pada kondisi perusahaan yang dinamis atau berubah dengan cepat sehingga apabila perusahaan menghadapi hambatan semacam ini, perusahaan dapat beradaptasi dengan baik. Hal ini karena lingkungan bisnis merupakan lingkungan usaha yang dinamis dan sulit untuk diprediksi ke depannya (Faruq dan Usman 2016).

Penelitian mengenai strategi adaptasi UMKM sudah dilakukan oleh Barisa (2021) untuk mengetahui strategi adaptasi bagi para pelaku UMKM agar dapat mempertahankan bisnisnya pada masa pandemi Covid-19 dengan meneliti pedagang grosiran dan pedagang eceran. Diketahui bahwa pelaku usaha mempertahankan

kegiatan usahanya melalui alternatif kegiatan jual beli. Pedagang grosir yang sebelumnya menyuplai barang yang banyak harus mengurangi jumlah barang yang disuplai. Para pedagang eceran tidak terlalu merasakan dampak signifikan terhadap omset. Omset bagi para pedagang grosir sangat terasa berkurang sebelumnya 100% kini menurun hingga 50%. Sedangkan pedagang eceran tidak mengalami penurunan signifikan. Penelitian oleh Hardilawati (2020) menggunakan analisis kualitatif eksploratif untuk menentukan strategi bertahan UMKM di tengah pandemi Covid-19. Penelitian lain dilakukan oleh Octaviani, Fatgehipon, & Sujarwo (2020) menggunakan analisis reduksi data dan penyajian data untuk menarik kesimpulan. Diketahui bahwa strategi yang dipilih yaitu; strategi aktif, dalam strategi ini para pedagang melakukan pekerjaan sampingan, beralih berjualan menggunakan *e-commerce*, hingga meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen. Strategi pasif, para pedagang bernegosiasi terkait penurunan biaya sewa toko dan meminimalisir biaya kebutuhan pokok. Strategi terakhir, yaitu strategi jaringan pedagang melakukan pinjaman kepada sanak saudara untuk terpenuhinya kebutuhan pokok.

Kondisi yang dianalisis dari Rumah Makan Haji Masduki adalah terkait dampak pandemi Covid-19 pada rumah makan, serta analisis lingkungan eksternal dan internal yang masing-masing menggunakan matriks EFE (External Factor Evaluation) untuk eksternal dan IFE (Internal Factor Evaluation) untuk internal untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi faktor lingkungan internal dan mengukur seberapa jauh kekuatan dan kelemahan suatu organisasi (David, 2011). Selanjutnya hasil analisis lingkungan internal dan eksternal dicocokkan menggunakan SWOT matrix untuk memperoleh berbagai alternatif strategi. Selanjutnya digunakan metode AHP sebagai penentu prioritas dari hasil alternatif strategi pada analisis SWOT. Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada, tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dampak pandemi Covid-19 terhadap UMKM Rumah Makan Haji Masduki; menetapkan alternatif strategi adaptasi berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal UMKM Rumah Makan Haji Masduki pada masa pandemi Covid-19; menetapkan strategi bagi Rumah Makan Haji Masduki di masa pandemi Covid-19.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di UMKM Rumah Makan Haji Masduki yang berada di Jalan Jenderal Sudirman No. 169, Kelurahan Kebulen, Kecamatan Pekalongan Barat, Kota Pekalongan, Jawa Tengah selama 4 bulan yaitu bulan Januari 2021 – April 2021.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari observasi, wawancara dengan pengelola Rumah Makan Haji Masduki untuk merumuskan faktor lingkungan internal dan eksternal, serta kuesioner yang dibagikan kepada pengelola Rumah Makan Haji Masduki untuk membuat Matriks IFE dan EFE serta Proses Hierarki Analitis. Data sekunder diperoleh berdasarkan pencarian informasi pada Rumah Makan Haji Masduki yaitu data penjualan, serta pencarian informasi melalui internet dan penelitian terdahulu meliputi jurnal, buku, dan artikel terkait dari internet.

Responden dipilih dengan sengaja (*purposive*) menggunakan pertimbangan bahwa responden tersebut paham mengenai strategi dan kondisi internal serta eksternal Rumah Makan Haji Masduki sehingga seluruh responden dianggap berkompeten. Responden dalam penelitian ini berjumlah 3 orang bagian manajemen pengelola Rumah Makan Haji Masduki. Penilaian bobot dan skor menggunakan kuesioner diberikan kepada orang yang bertanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan di rumah makan, dalam hal ini yaitu tiga orang pengelola tersebut.

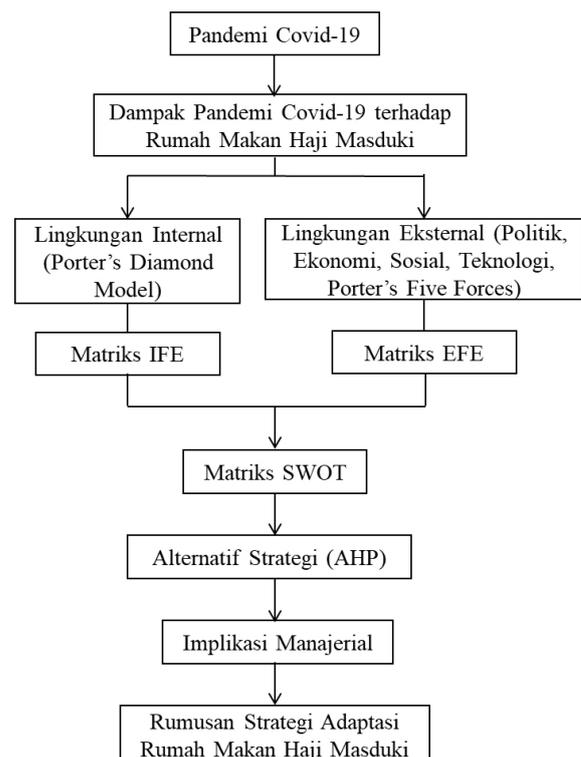
Kondisi yang dianalisis dari Rumah Makan Haji Masduki adalah terkait dampak pandemi Covid-19 pada rumah makan, dan dianalisis dengan melihat lingkungan eksternal dan internal. Masing-masing menggunakan matriks EFE dan IFE. Selanjutnya hasil analisis faktor lingkungan dicocokkan menggunakan matriks SWOT untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi. Alternatif strategi yang dihasilkan dikelompokkan menjadi beberapa strategi yang memiliki kesamaan.

Dalam menganalisis faktor-faktor tersebut, digunakan analisis deskriptif kualitatif dengan data yang bersumber dari observasi, wawancara, dan *Focus Group Discussion*. Hasil dari analisis selanjutnya dijadikan sebagai landasan dalam merumuskan strategi SWOT dan AHP. Tahap selanjutnya adalah menganalisis strategi adaptasi Rumah Makan Haji Masduki menggunakan metode SWOT. SWOT memiliki empat faktor, yaitu kekuatan,

kelemahan, peluang, dan ancaman. Setiap faktor ini akan dijabarkan sehingga didapatkan alternatif strategi dengan menganalisis 4 (empat) hal, yaitu kekuatan dengan peluang (SO), kelemahan dengan peluang (WO), kekuatan dengan ancaman (ST), dan kelemahan dengan ancaman (WT). Hasil ini kemudian akan disajikan dalam bentuk matriks SWOT untuk dapat menunjukkan dengan tepat faktor-faktor dalam analisis (Widyastutie, Sahara, & Kirbrandoko, 2021).

Setelah didapatkan matriks SWOT dilakukan perhitungan strategi prioritas. Strategi prioritas didapat dengan metode AHP. Pembobotan strategi prioritas dilakukan pada setiap tingkat hierarki, dari yang teratas hingga paling bawah dan memperhitungkan konsistensi logis dalam penilaian yang kemudian digunakan untuk menentukan prioritas. Penentuan bobot dilakukan dengan wawancara dan FGD kepada tiga orang bagian manajemen rumah makan karena tiga orang tersebut memiliki peran yang signifikan dalam menentukan keputusan bagi Rumah Makan Haji Masduki.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu adanya dampak pandemi Covid-19 yang berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha Rumah Makan Haji Masduki (penurunan jumlah pelanggan, omzet, karyawan). Oleh karena itu, diperlukan strategi adaptasi yang dapat diterapkan dalam upaya menghadapi Covid-19. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Gambaran Rumah Makan Haji Masduki

Rumah Makan Garang Asem Haji Masduki didirikan oleh Bapak Masduki pada tahun 1959 silam. Pada awalnya, Rumah Makan Haji Masduki hanya memiliki satu tempat yaitu yang terletak di kompleks travel. Namun, semakin tahun usaha tersebut semakin berkembang sehingga Bapak Slamet (Anak Bapak Masduki) merasa harus mempertahankan *brand* Garang Asem Haji Masduki. Akhirnya, pada tahun 2012 dibuka cabang di Jalan Jenderal Sudirman. Berbeda dengan rumah makan utama, rumah makan cabang memiliki luas 910 m² dengan parkir luas dan terletak di pinggir jalan raya pantura sehingga target konsumen untuk rumah makan cabang adalah pengunjung mancanegara yang mampir untuk makan. Adapun target konsumen untuk rumah makan utama adalah masyarakat lokal Kota Pekalongan yang turun temurun. Selain itu, pada rumah makan cabang terdapat karyawan-karyawan yang khusus menangani masalah *packing* dan pengiriman pesanan. Sebelum pandemi, Rumah Makan Haji Masduki memiliki total 50 orang karyawan dengan 2 *shift* kerja. Rumah makan utama buka pada pukul 6 pagi hingga pukul 1 dini hari dan pukul 07.00 WIB – 22.00 WIB pada rumah makan cabang. Jumlah pengunjung rata-rata sekitar 200 – 300 sebelum adanya pandemi. Namun, adanya Covid-19 berdampak pada segala aspek di rumah makan tersebut, salah satunya adalah berkurangnya jumlah pengunjung yang datang untuk makan. Selain itu, juga terjadi pengurangan jumlah karyawan di Rumah Makan Haji Masduki dari 50 orang menjadi 29 orang. Jam operasional juga mengalami perubahan akibat pandemi ini.

Analisis Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Rumah Makan Haji Masduki

Pada bulan April 2020, beberapa karyawan dirumahkan dengan tetap diberi gaji 80 % dari gaji pokok. Karena pengunjung yang datang hanya sedikit, akhirnya pihak pengelola memutuskan untuk menutup rumah makan cabang. Adapun rumah makan utama tetap buka dan hanya tutup setiap Hari Senin. Memasuki Bulan Mei 2020, Rumah Makan Haji Masduki memutuskan untuk membuka kembali rumah makan cabang karena saat itu menjelang Hari Raya Idul Fitri. Saat itu jam operasional hanya sampai pukul 21.00. Sebelum pandemi, rumah

makan biasanya merekrut pegawai baru menjelang hari raya, tetapi hal ini tidak dilakukan saat pandemi. Kondisi pengunjung sangat jauh berbeda dari lebaran sebelumnya. Beberapa pegawai masih tetap dirumahkan dengan gaji 60 %.

Memasuki Bulan Juni 2020, karyawan yang dirumahkan diberi gaji 40 %. Pada Bulan Juni juga diberlakukan peraturan mengenai penyelenggaraan usaha rumah makan oleh Pemerintah Kota Pekalongan. Rumah Makan Haji Masduki melaksanakan aturan tersebut dengan menyediakan tempat cuci tangan, pembatasan jam operasional, pembatasan kapasitas, dan juga menyediakan layanan pesan antar. Hal tersebut masih berjalan hingga April 2021. Sedikit demi sedikit rumah makan mulai dikunjungi pelanggan kembali meskipun belum seramai biasanya. Selain melayani pengunjung setempat, Rumah Makan Haji Masduki juga melayani pemesanan *hampers* lebaran berupa bumbu-bumbu instan sejak adanya peraturan pemerintah kota pada Bulan Juni 2020 dan menerima pengiriman ke seluruh Indonesia.

Sebelum adanya peraturan tersebut, pada Bulan Maret 2020, saat ditemukan 2 kasus positif Covid-19 di Indonesia, Rumah makan Haji Masduki masih beroperasi seperti biasa. Hal ini dikarenakan kasus positif Covid-19 saat itu masih sedikit dan Kota Pekalongan belum menerapkan PSBB. Memasuki Bulan April 2020, jumlah kasus melonjak dan Pemerintah Kota Pekalongan menerapkan aturan untuk membatasi aktivitas masyarakat di luar rumah. Sekolah diliburkan, dan beberapa kantor menerapkan WfH. Saat itu, Rumah Makan Haji Masduki memutuskan menutup rumah makan cabang sehingga hanya satu warung yang beroperasi. Rumah makan juga terpaksa merumahkan beberapa karyawannya karena jumlah pengunjung yang menurun drastis tidak sebanyak hari biasanya. Keputusan tersebut diterapkan dalam rangka merespon pandemi agar usaha dapat tetap berjalan.

Memasuki awal Juli 2020, karyawan yang masih dirumahkan tersebut tidak diberi gaji, tetapi BPJS masih dibayarkan selama 3 bulan. Lalu, memasuki Bulan September 2020, karyawan yang dirumahkan tersebut di PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). Dari 50 karyawan tersisa 29 karyawan. Rumah makan telah mem-PHK 14 karyawannya, sedangkan sisanya ada yang *resign*.

Selain berkurangnya jumlah karyawan, dampak pandemi juga terdapat perubahan jam operasional. Sebelum pandemi, rumah makan utama buka pukul 06.00 – 01.00 dan rumah makan cabang pukul 07.00 – 22.00. Adapun saat pandemi rumah makan utama buka pukul 06.30 – 21.00 dan cabang 11.00 – 21.00. Dampak lain yaitu dari sisi jumlah pelanggan yang mengalami penurunan. Sebelum pandemi, jumlah pengunjung yang datang sekitar 300 – 450 per rumah makan. Adanya pandemi menyebabkan terjadinya penurunan jumlah pengunjung rumah makan. Data jumlah pengunjung saat pandemi dapat dilihat pada Gambar 2. Pada gambar terlihat penurunan dan fluktuasi jumlah pengunjung. Jumlah pengunjung menjadi sulit diprediksi per harinya.

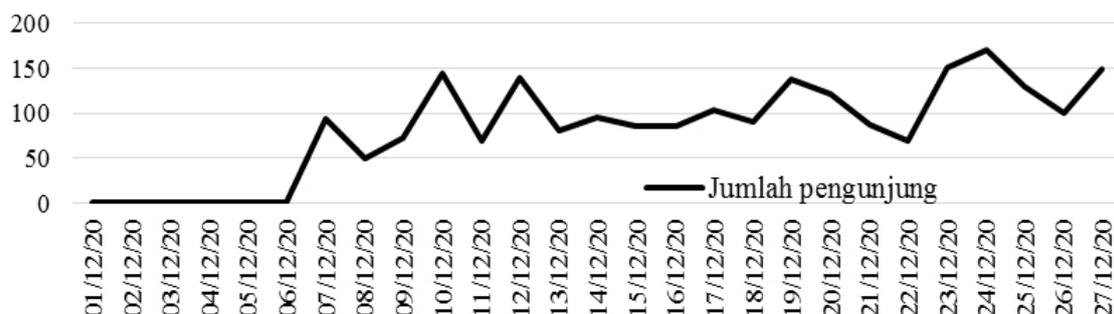
Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal UMKM Rumah Makan Haji Masduki, maka diperoleh faktor-faktor berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berpengaruh pada Rumah Makan Haji Masduki dalam menghadapi perkembangan yang semakin kompetitif. Analisis lingkungan internal dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan matriks IFE pada Tabel 1 diperoleh total skor IFE sebesar 3,024 ($> 2,50$) yang menunjukkan bahwa UMKM Rumah Makan Haji Masduki berada pada posisi internal yang cukup kuat karena berada di atas rata-rata matriks IFE. Kekuatan terbesar Rumah Makan Haji Masduki yaitu keluasan ruangan untuk penerapan jaga jarak dan protokol kesehatan lain. Hal ini dikarenakan lokasi rumah makan yang sangat luas sehingga memungkinkan penerapan protokol kesehatan dalam rumah makan. Selain itu, pada masa

pandemi masyarakat cenderung memilih rumah makan yang memiliki ruangan luas agar dapat menerapkan jaga jarak. Sementara itu, kelemahan terbesar usaha ini adalah tingkat layanan terhadap setiap pelanggan dengan skor 0,100. Hal tersebut karena karyawan di Rumah Makan Haji Masduki belum dapat sepenuhnya melayani pelanggan dengan prima karena berbagai faktor internal yang ada, seperti adanya perubahan *shift* yang membuat jam kerja semakin panjang, dan jumlah karyawan yang semakin berkurang. Adapun hasil pembobotan dan penentuan *rating* lingkungan eksternal dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan matriks EFE, diperoleh total skor EFE sebesar 2,602 ($> 2,50$) yang mengindikasikan bahwa UMKM Rumah Makan Haji Masduki mampu merespon peluang dan ancaman industrinya dengan baik. Dengan kata lain, strategi usaha ini sangat efektif dalam menarik keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari ancaman yang menghadang. Peluang terbesar bagi UMKM Rumah Makan Haji Masduki adalah tren minat masyarakat terhadap makanan tradisional dengan skor 0,331. Hal tersebut karena fokus Rumah Makan Haji Masduki mempopulerkan makanan khas Kota Pekalongan sehingga dengan meningkatnya minat masyarakat terhadap makanan tradisional maka menjadi peluang terlebih pada saat pandemi. Sementara itu, ancaman terbesar bagi UMKM Rumah Makan Haji Masduki adalah adanya ketidakpastian jumlah permintaan setiap harinya dengan skor 0,092. Hal tersebut menjadi ancaman besar karena jika Rumah Makan Haji Masduki tidak melakukan prediksi dengan baik maka akan terdapat kelebihan atau kekurangan stok yang masing-masing memiliki konsekuensi cukup besar.



Gambar 2. Jumlah pengunjung Rumah Makan Haji Masduki periode Desember 2020 – Februari 2021

Tabel 1. Analisis Skor IFE pada Rumah Makan Haji Masduki

Faktor internal	Bobot rata-rata	Rating rata-rata	Skor total
Kekuatan			
Kejelasan tugas dan spesifikasi pekerjaan karyawan	0,064	3,3	0,212
Keahlian dan keterampilan karyawan	0,075	2,7	0,200
Kemasan produk yang menarik dan ramah lingkungan	0,081	3,0	0,242
Reputasi atau citra rumah makan yang baik	0,046	3,0	0,138
Kualitas produk yang unggul	0,041	3,3	0,138
Keluasan ruangan untuk penerapan jaga jarak dan protokol kesehatan lain	0,089	3,7	0,326
Penerapan perencanaan jumlah produksi secara teratur	0,074	3,7	0,272
Lokasi rumah makan yang strategis	0,077	4,0	0,308
Kemampuan perusahaan dalam menciptakan inovasi	0,061	3,0	0,182
Kemampuan membuat sistem keuangan yang modern	0,087	3,0	0,262
Harga produk yang kompetitif	0,081	3,0	0,244
Kelemahan			
Intensitas pelatihan dan pengembangan karyawan	0,069	2,0	0,138
Kemampuan karyawan dalam penguasaan teknologi internet	0,063	2,3	0,147
Tingkat layanan terhadap setiap pelanggan	0,043	2,3	0,100
Tingkat jaminan dan pengakuan mutu untuk setiap menu	0,049	2,3	0,114
Total Skor IFE			3,024

Tabel 2. Analisis Skor EFE pada Rumah Makan Haji Masduki

Faktor eksternal	Bobot rata-rata	Rating rata-rata	Skor total
Peluang			
Tren perdagangan melalui e-commerce yang berkembang pesat dalam 3 tahun terakhir	0,066	3,0	0,198
Perkembangan teknologi digital dalam pemasaran produk	0,065	3,3	0,217
Tren minat masyarakat terhadap makanan tradisional	0,083	4,0	0,331
Perubahan kebiasaan masyarakat pasca pandemi menjadi lebih higienis	0,076	2,7	0,202
Adanya pangsa pasar anak muda	0,065	3,3	0,217
Dukungan dari pemerintah kota	0,108	3,0	0,325
Bekerja sama dengan banyak pemasok	0,097	3,0	0,290
Ancaman			
Terjadinya krisis global akibat pandemi	0,060	1,7	0,100
Perkembangan industri kuliner beberapa tahun terakhir	0,093	1,7	0,155
Peraturan dari pemerintah kota terkait pembatasan operasional rumah makan	0,084	2,0	0,168
Harga bahan baku yang fluktuatif	0,090	2,3	0,209
Turunnya daya beli masyarakat akibat pandemi	0,058	1,7	0,097
Terdapat ketidakpastian jumlah permintaan per harinya	0,055	1,7	0,092
Total skor EFE			2,602

Perumusan Alternatif Strategi

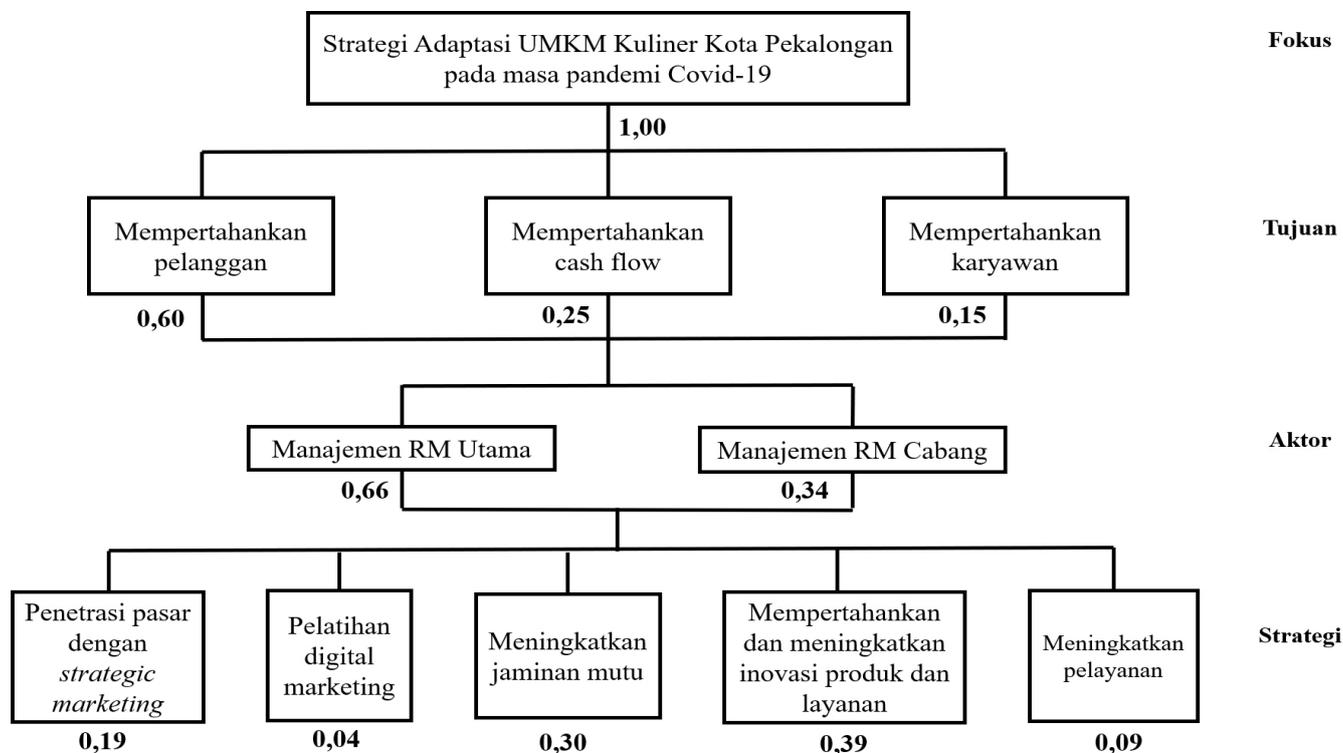
Perumusan alternatif strategi adaptasi pada Rumah Makan Haji Masduki menggunakan analisis matriks SWOT. Hasil dari matriks IFE dan EFE ditunjukkan pada Tabel 3. Alternatif strategi yang dirumuskan berdasarkan analisis Matriks SWOT ada empat jenis yaitu strategi SO (*Stengths-Opportunities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weakness-Threats*).

Penentuan Prioritas Strategi

Berdasarkan analisis sebelumnya, telah didapatkan faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal Rumah Makan Haji Masduki serta alternatif strategi adaptasi pada rumah makan. Untuk menentukan prioritas strategi, data diperoleh dengan cara menggabungkan tiga pendapat pakar, yaitu pendapat dari tiga orang bagian manajemen atau pengelola Rumah Makan Haji Masduki. Hierarki yang diperoleh berdasarkan hasil analisis matriks SWOT dan diskusi dengan tiga orang pakar ditunjukkan pada Gambar 4.

Tabel 3. Matriks SWOT

Strategi S-O	Strategi W-O
1. Melakukan penetrasi pasar dengan strategic marketing (S9-O1, S11-O2, S8-O5, S5-O2)	1. Pelatihan digital marketing (W2-O1, W1-O2) 2. Meningkatkan jaminan mutu (W3-O5, W3-O4, W3-O3)
Strategi S-T	Strategi W-T
1. Mempertahankan dan meningkatkan inovasi produk dan layanan (S5-T1, S9-T2, S5-T5)	1. Meningkatkan pelayanan perusahaan (W4-T2, W4-T5, W4-T6)



Gambar 4. Diagram Hierarki AHP Rumah Makan Haji Masduki

Strategi Adaptasi Rumah Makan Haji Masduki

Tujuan

Hasil pengolahan dari kuesioner AHP didapatkan hasil untuk masing masing faktor dengan bobot seperti Tabel 4. Tujuan yang dianggap paling berpengaruh terhadap penentuan strategi adaptasi adaptasi Rumah Makan Haji Masduki berdasarkan Tabel 4 adalah tujuan mempertahankan pelanggan dengan nilai *priority vector* sebesar 0,60. Perbedaan nilai antar ketiga tujuan sangat signifikan. Hal ini dikarenakan pada masa pandemi terjadi penurunan jumlah pelanggan yang sangat signifikan di Rumah Makan Haji Masduki sehingga rumah makan berfokus untuk dapat mempertahankan pelanggan yang dimilikinya. Hal ini terjadi karena banyak masyarakat yang mengurangi aktivitas di luar rumah. Adapun nilai yang terkecil adalah pada tujuan mempertahankan karyawan, hal ini karena di Rumah Makan Haji Masduki pada masa pandemi telah merumahkan banyak karyawan.

Tabel 4. Hasil Pengolahan AHP Tingkat Tujuan

Tujuan	Priority vector	Peringkat
Mempertahankan pelanggan (T1)	0,60	1
Mempertahankan cash flow (T2)	0,25	2
Mempertahankan karyawan (T3)	0,15	3

Aktor

Hubungan antara aktor terhadap tujuan yang berpengaruh dalam strategi adaptasi UMKM dapat dilihat pada Tabel 5. Aktor A1 yaitu manajemen rumah makan utama pada Rumah Makan Haji Masduki memiliki peran penting dalam pelaksanaan strategi adaptasi pada masa pandemi. Dalam pencapaian tujuan mempertahankan pelanggan (T1), rumah makan utama lebih prioritas dengan nilai *priority vector* sebesar 0,76. Hal tersebut dikarenakan target konsumen pada rumah makan utama adalah masyarakat lokal Kota Pekalongan dan sekitarnya yang masih banyak berkunjung ke rumah makan utama pada masa pandemi, berbeda halnya dengan rumah makan cabang yang lebih fokus menargetkan pada pelanggan mancanegara sehingga lebih sepi pengunjung dikarenakan adanya pembatasan akses keluar masuk kota. Dalam pencapaian tujuan mempertahankan *cash flow* (T2), rumah makan utama

juga lebih diprioritaskan karena pada rumah makan utama lebih ramai pengunjung sehingga rumah makan dapat mempertahankan *cash flow* nya. Adapun dalam tujuan mempertahankan karyawan (T3), rumah makan cabang lebih diprioritaskan dengan nilai *priority vector* sebesar 0,70. Hal tersebut dikarenakan karyawan di rumah makan cabang lebih banyak. Secara lokasi dan situasi, rumah makan cabang lebih luas dan terdapat karyawan-karyawan khusus yang menangani bagian pengemasan dan pengantaran pesanan sehingga beberapa karyawan di rumah makan utama dipindahkan ke rumah makan cabang.

Alternatif Strategi

Hubungan antara strategi terhadap aktor yang berpengaruh dalam strategi adaptasi UMKM Rumah Makan Haji Masduki dapat dilihat pada Tabel 6. Alternatif strategi yang lebih diprioritaskan secara umum adalah S4 dan S2, yaitu mempertahankan dan meningkatkan inovasi produk dan layanan serta meningkatkan jaminan mutu dengan nilai *priority vector* 0,39 dan 0,30. Dikarenakan tujuan utama yang diprioritaskan adalah mempertahankan pelanggan, sehingga ada kaitannya dengan peningkatan inovasi. Adanya pandemi mengharuskan rumah makan dalam berinovasi baik dalam produk maupun layanan. Inovasi dapat dilakukan dengan mengubah variasi menu, layanan gratis biaya antar, dan lainnya. Selain itu, inovasi yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan layanan minim kontak. Hal ini sejalan dengan laporan dari Bank of America (2021) bahwa konsumen semakin memilih makanan untuk dibawa pulang, *drive-thru*, dan pesan-antar yang sesuai dengan gaya hidup mereka. Rumah makan juga dapat menerapkan inovasi berupa paket-paket tertentu seperti paket isoman, dan lainnya. Hal ini sejalan dengan inovasi yang dilakukan oleh beberapa rumah makan di Minnesota, Amerika Serikat. Rumah makan tersebut menawarkan paket-paket tertentu yang dapat dipilih pelanggan (Paul, 2020). Adanya inovasi diharapkan mampu mempertahankan pelanggan yang ada. Adapun terkait meningkatkan jaminan mutu, hal ini dikarenakan konsumen tidak dapat melihat langsung makanan dibuat baik dari kondisi saat memasak maupun bahan bakunya, sehingga perlu adanya sebuah jaminan mutu agar konsumen merasa aman saat mengonsumsi makanan terutama saat pandemi seperti sekarang.

Tabel 5. Hasil Pengolahan AHP Tingkat Aktor

Aktor	Tujuan			Priority vector	Peringkat
	T1	T2	T3		
Manajemen Rumah Makan Utama (A1)	0,76	0,65	0,30	0,66	1
Manajemen Rumah Makan Cabang (A2)	0,24	0,35	0,70	0,34	2

Tabel 6. Hasil Pengolahan AHP Tingkat Strategi

Strategi	Tujuan		Priority vector	Peringkat
	A1	A2		
Penetrasi Pasar dengan Strategic Marketing (S1)	0,11	0,36	0,19	3
Pelatihan Digital Marketing (S2)	0,04	0,04	0,04	5
Meningkatkan Jaminan atau Pengakuan Mutu (S3)	0,35	0,18	0,30	2
Mempertahankan dan Meningkatkan Inovasi Produk dan Layanan (S4)	0,41	0,35	0,39	1
Meningkatkan Pelayanan pada Rumah Makan (S5)	0,09	0,07	0,09	4

Hasil proses AHP, tujuan yang diprioritaskan dalam penentuan strategi adaptasi Rumah Makan Haji Masduki adalah mempertahankan pelanggan. Dalam hal ini, rumah makan dapat melakukan upaya seperti meningkatkan inovasi, meningkatkan jaminan mutu, meningkatkan pelayanan, dan lainnya agar rumah makan dapat mempertahankan pelanggannya pada masa pandemi. Berdasarkan hasil prioritas aktor, rumah makan utama yang lebih diprioritaskan terutama dalam hal mempertahankan pelanggan dan *cash flow*. Adapun dalam hal mempertahankan karyawan diprioritaskan pada rumah makan cabang.

Implikasi Manajerial

Dalam konteks manajerial, Rumah Makan Haji Masduki dapat melakukan pemetaan kembali karyawan yang ada dan mengalihkan beberapa karyawan dari rumah makan utama ke rumah makan cabang yang lebih fokus dalam hal mempertahankan karyawan. Hal tersebut perlu dilakukan karena rumah makan telah mengurangi karyawannya sehingga perlu ada pembagian tugas dan penempatan ulang kembali. Selain itu, proses pengemasan, pengiriman, dan stasiun industri dapat difokuskan di rumah makan cabang yang lebih fokus dalam mempertahankan karyawan. Adapun rumah makan utama dapat difokuskan sebagai profit maker dan customer attraction. Dalam hal strategi, Rumah Makan Haji Masduki perlu berfokus pada peningkatan inovasi produk dan layanan serta peningkatan jaminan mutu yang memiliki skor terbesar. Dalam konteks manajerial, rumah makan dapat menciptakan sebuah aplikasi layanan pesan antar sebagai inovasi yang memudahkan pelanggan memesan makanan pada masa pandemi. Selain itu, rumah makan dapat menjalin hubungan

yang baik dengan supliernya. Agar mutu produk tetap terjaga meskipun saat pandemi. Rumah Makan Haji Masduki perlu lebih menekankan pada manajemen operasi. Perlu ada peningkatan dan perbaikan agar dapat meningkatkan inovasi dan kualitas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. Dampak pandemi bagi Rumah Makan Haji Masduki adalah terjadi pengurangan jumlah karyawan, perubahan jam operasional, penurunan jumlah pengunjung, dan perubahan sistem dalam rumah makan.

Kekuatan utama yang dimiliki Rumah Makan Haji Masduki pada masa pandemi adalah memiliki keluasan ruangan untuk penerapan protokol kesehatan dan memiliki lokasi yang strategis, adapun kelemahan utama yang dimiliki adalah tingkat layanan yang diberikan kepada setiap pelanggan. Peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Rumah Makan Haji Masduki adalah terdapat peningkatan minat masyarakat terhadap makanan tradisional, serta ancaman yang perlu diantisipasi yaitu terdapat ketidakpastian jumlah permintaan per harinya. Dari hasil analisis SWOT, alternatif strategi yang dihasilkan antara lain 1) melakukan penetrasi pasar dengan *strategic marketing*, 2) mengadakan pelatihan *digital marketing*, 3) meningkatkan jaminan mutu, 4) mempertahankan dan meningkatkan inovasi produk dan layanan, 5) meningkatkan pelayanan pada rumah makan.

Alternatif strategi dipilih menggunakan Analisis Hierarki Proses (AHP) dengan hasil sebagai berikut, tujuan yang paling diprioritaskan pada masa pandemi yaitu mempertahankan pelanggan, aktor yang paling berperan pada masa pandemi adalah manajemen rumah makan utama, dan alternatif strategi adaptasi yang dapat diterapkan pada masa pandemi yaitu strategi peningkatan inovasi produk dan layanan.

Saran

Rumah Makan Haji Masduki memiliki peluang untuk terus mengembangkan bisnisnya di tengah pandemi Covid-19. Pihak rumah makan harus segera membenahi masalah di bidang produksi dan operasi, serta pemasaran yang merupakan kelemahan utama rumah makan selama pandemi dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki yaitu memiliki keluasaan ruangan untuk penerapan jaga jarak dan lokasi yang strategis. Dalam hal produksi dan operasi, Rumah Makan Haji Masduki perlu meningkatkan pelayanan rumah makan terhadap setiap konsumen agar konsumen merasa nyaman, serta meningkatkan jaminan mutu agar konsumen merasa yakin dan tenang akan produk yang mereka konsumsi.

Adapun dalam bidang pemasaran, rumah makan dapat melakukan kegiatan promosi secara *online* melalui kerja sama dengan *online shop* atau membuat *web* promosi pribadi. Peluang *e-commerce* juga harus dimanfaatkan terutama pada masa pandemi untuk memperluas pangsa pasar. Selain itu, strategi yang dijalankan haruslah konsisten, sistematis, serta evaluatif. Rumah Makan Haji Masduki hendaknya melakukan monitoring dan evaluasi secara menyeluruh dan berkala, baik dari segi keuangan, SDM, produksi, maupun pemasaran.

Selain itu juga, disarankan kepada para akademisi agar dapat melakukan penelitian perumusan strategi adaptasi pada masa pandemi dengan meneliti sektor lain, seperti sektor wisata dan perhotelan dengan metode yang lebih variatif lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri A. 2020. Dampak Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Brand* 2(1):147–153.
- Barisa W. 2021. Adaptasi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Politik, Kebijakan, dan Ilmu Sosial* 3(1):40–44.
- Bank of America. 2021. Accelerating innovation for restaurant operators. <https://www.bofaml.com/en-us/content/coronavirus-impact-restaurant-innovation-trends.html>. [22 Juli 2021].
- David FR. 2011. *Strategic Management: Concept and Cases*. Ed. ke-13. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ezizwita, Sukma T. 2021. Dampak pandemi Covid-19 terhadap bisnis kuliner dan strategi beradaptasi di era new normal. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas* 23(1):51-63.
- Faruq MA, Usman I. 2016. Penyusunan strategi bisnis dan strategi operasi usaha kecil dan menengah pada perusahaan konveksi scissors di Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* 7(3):173–198. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v7i3.2710>
- Fatimah F, Tyas WM, Widyabakti MA, Ma'rifah N. 2020. Manajemen inovasi bernafaskan Islam melalui analisis SWOT pada UMKM kuliner. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* 6(1):57–64.
- Hardilawati WL. 2020. Strategi bertahan UMKM di tengah pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomi* 10(1):90–98.
- Ihza KN. 2020. Dampak COVID-19 terhadap Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (studi kasus UMKM Ikhwa Comp Desa Waterprojo, Kemlagi, Mojokerto). *Jurnal Inovasi Penelitian* 1(7):1325–1330.
- Nalini SNL. 2021. Dampak covid-19 terhadap usaha mikro, kecil dan menengah. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. 4(1):662-669.
- Nasruddin N, Haq I. 2020. Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan masyarakat berpenghasilan rendah. *Jurnal Sosial & Budaya Syar-I* 7(7):639-648.
- Octaviani I, Fatgehipon AH, Sujarwo. 2020. Strategi adaptasi pedagang tradisional saat pandemi Covid-19. *Jurnal Edukasi IPS* 4(2):18–28.
- Pakpahan AK. 2020. Covid-19 dan implikasi bagi usaha mikro, kecil, dan menengah. *JIHI: Jurnal Ilmu Hubungan Internasional* 2–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.26593/jihi.v0i0.3870.59-64>
- Paul ET. 2020. How restaurants are innovating during the COVID-19 pandemic. <https://www.forbes.com/sites/eveturowpaul/2020/03/22/how-restaurants-innovating-during-the-covid-19-pandemic/?sh=60cb75042c2b>. [22 Juli 2021].
- Nurhayati S, Ardianingsih A. 2021. Analisis digitalisasi pemasaran berbasis sosial media untuk

- meningkatkan daya saing Usaha Kecil Menengah (UKM) di Pekalongan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 24(1):66-74.
- Ristyawati A. 2020. Efektifitas kebijakan pembatasan sosial berskala besar dalam masa pandemi Corona Virus 2019 oleh pemerintah sesuai amanat UUD NRI Tahun 1945. *Administrative Law & Governance Journal* 3(2):240-249
- Rosita R. 2020. Pengaruh pandemi Covid-19 Terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis* 9(2):109-120.
- Suryani E. 2021. Analisis dampak Covid-19 terhadap UMKM (studi kasus: home industri klepon di Kota Baru Driyorejo). *Jurnal Inovasi Penelitian* 1(3):1-4.
- Susanti RA. 2018. Strategi city branding Pekalongan “World’s City Of Batik”. *Jurnal Seni Budaya* 16(1):96-110
- Widyastutie DI, Sahara, Kirbrandoko. 2021. Formulasi strategi distribusi produk susu bubuk di PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 7(3):665-680.