

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kafe

Kopi merupakan minuman yang telah menjadi bagian dari budaya konsumsi masyarakat Indonesia sejak lama dan hingga kini terus mengalami perkembangan. Seiring dengan meningkatnya minat masyarakat terhadap kopi, kemunculan berbagai kafe dengan konsep inovatif dan kekinian menjadi fenomena umum, khususnya di daerah perkotaan. Menurut Yuniarti & Saputra (2020), kafe modern tidak hanya menyajikan kopi, tetapi juga menawarkan suasana yang estetik dan nyaman sebagai tempat berkumpul, bersantai, atau bahkan bekerja secara mandiri. Kafe masa kini dirancang untuk memberikan pengalaman yang lebih dari sekadar menikmati minuman. Fasilitas seperti koneksi internet gratis, desain interior tematik, alunan musik, serta pelayanan yang bersahabat menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen, khususnya generasi muda. Siregar et al. (2021) menjelaskan bahwa tren ini memperlihatkan bagaimana kafe telah bertransformasi menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat, bahkan menjadi tempat yang menunjang aktivitas produktif seperti belajar atau bekerja jarak jauh. Dalam konteks bisnis kafe di Indonesia, Prihantoro & Lestari (2022) mengelompokkan jenis kafe menjadi dua, yaitu kafe modern yang mengusung konsep kontemporer dan kerap dikelola dalam bentuk franchise, serta kafe tradisional yang mempertahankan gaya penyajian klasik dan menjadi bagian dari identitas budaya lokal. Meskipun berbeda dalam pendekatan dan target pasar, keduanya tetap memiliki kontribusi besar dalam industri kuliner dan pariwisata domestik. Kafe juga memiliki peran sosial yang penting dalam masyarakat. Ismanto & Yuliana (2023) menyebutkan bahwa kafe sering kali berfungsi sebagai ruang publik informal yang memfasilitasi interaksi sosial dan aktivitas kreatif. Selain menjadi

tempat nongkrong, kafe kini banyak dimanfaatkan oleh kalangan profesional muda dan pelajar sebagai tempat alternatif untuk bekerja, belajar, atau menjalankan usaha digital. Surya & Hadi (2021) menambahkan bahwa gaya hidup digital nomad yang semakin berkembang menjadikan kafe sebagai lokasi yang ideal untuk menggabungkan produktivitas dan kenyamanan.

2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat dimaknai sebagai perpaduan antara seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Fokus utama dari manajemen strategi adalah mengintegrasikan berbagai bidang seperti manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, operasi atau produksi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi guna menunjang keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Tujuan utama dari manajemen strategi adalah untuk memanfaatkan serta menciptakan peluang-peluang baru yang berbeda demi menghadapi tantangan di masa depan. Manfaat dari penerapan manajemen strategi antara lain adalah meningkatkan produktivitas organisasi, mengarahkan dan mempengaruhi berbagai aktivitas organisasi, membantu dalam perumusan strategi secara lebih sistematis, rasional, dan logis, serta membangun pemahaman dan komitmen bersama di antara para manajer. Di samping itu, proses ini juga memberikan ruang untuk pemberdayaan individu dalam organisasi (David, 2011). Menurut Heene dan Sebastian (2010), manajemen strategi memiliki dua pendekatan utama, yaitu pendekatan analitis dan konseptual. Pendekatan analitis berorientasi pada penyelesaian masalah, menekankan evaluasi terhadap aktivitas utama yang berkaitan dengan barang atau jasa, serta bertujuan untuk menemukan area yang memerlukan perbaikan atau penghapusan.

Sementara itu, pendekatan konseptual lebih menitikberatkan pada aspek pelaku dan organisasi. Fokus pada pelaku bertujuan untuk memahami berbagai tuntutan yang datang dari pihak internal maupun eksternal organisasi, sedangkan fokus pada organisasi diarahkan pada evaluasi kapasitas internal serta penilaian terhadap kelayakan organisasi itu sendiri. Lebih lanjut, Heene dan Sebastian juga menguraikan bahwa manajemen strategi melibatkan lima kegiatan utama, yaitu merumuskan visi dan misi, menetapkan tujuan dan sasaran, menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengimplementasikan strategi ke dalam tindakan nyata, serta melakukan evaluasi dan penyesuaian arah strategi secara berkala.

Sementara itu, menurut David (2011), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap penting, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ketiga tahapan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Formulasi Strategi

Tahapan ini mencakup penyusunan visi dan misi organisasi, identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, analisis kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, perumusan alternatif strategi, serta pemilihan strategi yang paling sesuai. Keputusan dalam tahap ini menentukan komitmen organisasi terhadap produk, pasar, sumber daya, dan teknologi dalam jangka waktu yang lebih panjang.

2. Implementasi Strategi

Pada tahap ini, organisasi menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan operasional, memotivasi personel, serta mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Tahapan ini juga mencakup pengembangan budaya organisasi yang mendukung strategi, pembentukan struktur organisasi yang efisien, penyiapan anggaran, pengembangan sistem informasi, serta penghubungan antara sistem kompensasi dan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering disebut sebagai tahap aksi dalam

manajemen strategis, karena pada tahap ini seluruh rencana mulai dijalankan secara nyata.

3. Evaluasi Strategi

Merupakan tahapan terakhir dalam proses manajemen strategi. Evaluasi dilakukan untuk mengukur efektivitas strategi yang telah diterapkan dan menilai apakah tujuan yang ditetapkan telah tercapai. Terdapat tiga aktivitas utama dalam tahap evaluasi, yaitu meninjau ulang faktor eksternal dan internal sebagai dasar strategi saat ini, mengukur hasil kinerja, serta mengambil tindakan korektif jika dibutuhkan. Evaluasi ini penting karena dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut organisasi untuk selalu adaptif terhadap perubahan agar tetap relevan dan kompetitif.

2.3 Pemasaran Industri

Pemasaran dalam konteks industri dapat diartikan sebagai suatu proses terintegrasi yang mencakup perencanaan, penetapan harga, promosi, dan distribusi produk maupun jasa yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara optimal (Lupiyoadi, 2013). Pemasaran tidak hanya sebatas menjual produk, tetapi juga mencakup serangkaian aktivitas yang dirancang untuk menciptakan nilai tambah dan membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen.

Tujuan utama dari pemasaran industri adalah untuk memastikan bahwa produk atau jasa yang ditawarkan benar-benar sampai ke tangan konsumen yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dengan nilai yang memuaskan. Agar hal tersebut tercapai, diperlukan pelaksanaan fungsi-fungsi pemasaran secara efektif dan efisien. Fungsi pemasaran mencakup serangkaian kegiatan yang memungkinkan produk atau jasa berpindah dari produsen ke konsumen akhir (Tjiptono, 2014).

Menurut Hermawan Kartajaya (2010), beberapa tujuan strategis dari pemasaran adalah:

1. Membangun pemahaman pasar terhadap keunggulan produk yang ditawarkan perusahaan, sehingga konsumen memiliki informasi yang cukup sebelum melakukan pembelian.
2. Meningkatkan kredibilitas perusahaan melalui kegiatan pemasaran yang terstruktur dan akuntabel, mencakup perancangan produk, strategi promosi, pendekatan komunikasi, hingga layanan distribusi yang konsisten.

Dalam lingkup pemasaran industri, pendekatan yang digunakan bersifat lebih rasional dan berbasis kebutuhan bisnis ke bisnis (*business-to-business*), bukan hanya kepada konsumen akhir. Hal ini sejalan dengan pandangan Dwyer dan Tanner (2006), yang menyatakan bahwa pemasaran industri merupakan proses pertukaran nilai antar organisasi yang bertujuan untuk menjalin kemitraan strategis dan menciptakan solusi yang saling menguntungkan.

Lebih lanjut, Kotabe dan Helsen (2017) menguraikan beberapa fungsi utama dalam aktivitas pemasaran industri, antara lain:

1. Analisis Pasar
Mengumpulkan dan menganalisis data tentang perilaku konsumen, kondisi pesaing, serta dinamika pasar untuk memahami peluang dan ancaman.
2. Komunikasi Pemasaran
Merancang strategi komunikasi yang bersifat persuasif, untuk membangun citra positif dan mendorong keputusan pembelian.
3. Negosiasi dan Penetapan Harga
Menentukan harga yang kompetitif dan menyepakati syarat transaksi yang dapat diterima kedua belah pihak.
4. Manajemen Risiko Pemasaran
Mengantisipasi berbagai bentuk risiko yang dapat muncul dalam proses pemasaran, seperti fluktuasi permintaan, kerusakan barang, atau kendala distribusi.
5. Distribusi dan Logistik

Mengelola aliran barang dan jasa secara efisien agar dapat menjangkau pelanggan secara tepat waktu dan dalam kondisi baik.

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan suatu pendekatan analitis yang digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal sebuah organisasi dalam konteks perumusan strategi bisnis. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan keselarasan antara faktor-faktor internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan strategis perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (2015), analisis SWOT adalah alat yang sistematis untuk mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor utama yang menjadi penentu keberhasilan organisasi dalam lingkungan kompetitif yang dinamis. Urgensi dan Relevansi Analisis SWOT.

Setiap organisasi, baik berskala kecil maupun besar, pada hakikatnya menghadapi berbagai tantangan yang bersumber dari lingkungan internal maupun eksternal. Tidak ada entitas bisnis yang sempurna di seluruh aspek operasionalnya. Beberapa perusahaan mungkin unggul dalam hal inovasi, tetapi lemah dalam manajemen rantai pasok; sementara yang lain mungkin memiliki jaringan distribusi kuat, namun kesulitan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) internal, dikombinasikan dengan pemetaan terhadap peluang (opportunities) dan ancaman (threats) eksternal, merupakan fondasi penting dalam proses perencanaan strategis jangka panjang. Sebagaimana dikemukakan oleh Hill, Jones & Schilling (2014), SWOT membantu manajemen dalam menyelaraskan strategi dengan kondisi riil yang sedang dan akan dihadapi oleh perusahaan, sehingga arah kebijakan dan langkah taktis yang diambil dapat lebih rasional dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Mengacu pada pendapat Wheelen dan Hunger (2012),

analisis SWOT terdiri atas empat elemen fundamental yang saling terkait dan secara bersama-sama digunakan untuk menyusun alternatif strategi:

1. Kekuatan (Strengths)

Merupakan segala bentuk keunggulan internal yang menjadi modal utama organisasi dalam memenangkan persaingan. Kekuatan ini bisa berasal dari kualitas produk, reputasi merek yang kuat, efisiensi operasional, kompetensi inti (core competencies), loyalitas pelanggan, kemampuan inovasi, hingga jaringan mitra strategis.

2. Kelemahan (Weaknesses)

Merupakan keterbatasan atau kekurangan internal yang dapat menghambat pencapaian target organisasi. Misalnya, keterbatasan modal, keterampilan SDM yang rendah, proses produksi yang tidak efisien, lemahnya sistem distribusi, atau ketergantungan tinggi terhadap satu jenis produk atau pasar.

3. Peluang (Opportunities)

Merujuk pada kondisi atau tren eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai pertumbuhan dan keunggulan kompetitif. Contohnya meliputi pertumbuhan pasar baru, perubahan preferensi konsumen, kebijakan pemerintah yang mendukung, kemajuan teknologi, serta kelemahan pesaing.

4. Ancaman (Threats)

Faktor eksternal yang dapat mengganggu stabilitas atau menghambat perkembangan perusahaan. Ancaman bisa berasal dari persaingan yang semakin ketat, fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, gejolak politik, atau perubahan sosial yang signifikan.

Menurut Hitt, Ireland & Hoskisson (2017), analisis SWOT memberikan berbagai manfaat strategis, di antaranya:

1. Mengidentifikasi posisi kompetitif organisasi secara objektif dalam lanskap industrinya.
2. Menjadi dasar penyusunan strategi jangka pendek dan jangka panjang berdasarkan kekuatan dan peluang.
3. Mendeteksi dan mengantisipasi risiko bisnis yang mungkin timbul dari lingkungan eksternal.
4. Menilai efektivitas strategi yang sedang diterapkan, dan mencari kemungkinan penyempurnaannya.
5. Meningkatkan kesadaran strategis di semua level organisasi, mulai dari manajemen hingga pelaksana.
6. Menyesuaikan visi dan misi organisasi agar tetap relevan dan kontekstual dengan dinamika pasar.

Mengacu pada Grant (2016), proses penyusunan strategi berbasis SWOT umumnya terbagi menjadi tiga tahapan utama:

1. Tahap Input (Input Stage)

Pada tahap awal ini, dilakukan pengumpulan dan penilaian data melalui dua matriks utama:

- IFE Matrix (Internal Factor Evaluation) – digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- EFE Matrix (External Factor Evaluation) – digunakan untuk menilai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.

Setiap faktor diberi bobot (0–1) berdasarkan tingkat kepentingannya, dan rating (1–4) berdasarkan kondisi aktual:

Tabel 2.1 Skala penilaian

Skala	Penilaian
1	Ancaman besar
2	Ancaman kecil

3	Peluang kecil
4	Peluang besar

Rumus Skor Total:

Skor Total = Bobot \times Rating

Hasil skor ini menunjukkan posisi kekuatan relatif dan potensi ancaman yang dihadapi organisasi.

2. Tahap Pencocokan (Matching Stage)

Tahap ini melibatkan pemetaan dan formulasi alternatif strategi berdasarkan interaksi antara faktor internal dan eksternal melalui beberapa matriks:

a. Matriks SWOT

Menghasilkan empat jenis strategi:

- Strategi SO (Strengths – Opportunities)

Menggunakan kekuatan untuk mengejar peluang eksternal.

- Strategi ST (Strengths – Threats)

Menggunakan kekuatan untuk mengatasi atau mengurangi ancaman.

- Strategi WO (Weaknesses – Opportunities)

Meminimalkan kelemahan internal agar dapat memanfaatkan peluang.

- Strategi WT (Weaknesses – Threats)

Strategi defensif untuk menghindari ancaman dan meminimalkan kelemahan.

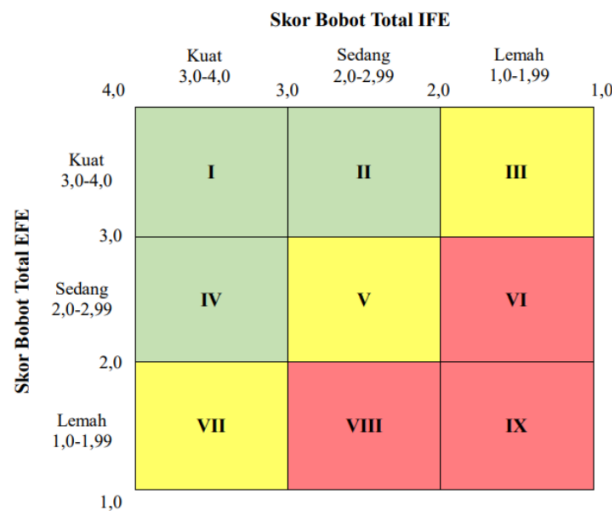
	IFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
EFAS		Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
	OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO	Strategi WO
	Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	THREATS (T)	Strategi ST	Strategi WT
	Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.1 Matriks SWOT

b. Matriks IE (Internal – External Matrix)

Matriks IE membagi perusahaan ke dalam 9 sel strategi berdasarkan skor IFE dan EFE:

- Sel I, II, IV → Strategi Growth and Build (tumbuh dan membangun)
- Sel III, V, VII → Strategi Hold and Maintain (pertahankan)
- Sel VI, VIII, IX → Strategi Harvest or Divest (panen atau divestasi)



Gambar 2.3 Matriks IE

3. Tahap Keputusan (Decision Stage)

Tahap terakhir ini adalah pemilihan strategi terbaik melalui metode kuantitatif seperti Analytical Hierarchy Process (AHP). Menurut Saaty (2008), AHP memungkinkan pengambilan keputusan yang kompleks secara sistematis dan objektif dengan langkah-langkah berikut:

- Penyusunan hierarki permasalahan dan tujuan.
- Penilaian bobot antar elemen dengan teknik perbandingan berpasangan.
- Konsolidasi dan perhitungan prioritas untuk menentukan alternatif strategi paling efektif.

AHP sangat bermanfaat karena melibatkan multi-pihak (stakeholders) dan mempertimbangkan berbagai aspek kualitatif dan kuantitatif dalam pemilihan strategi akhir.

2.5 AHP

Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan pendekatan pengambilan keputusan yang dirancang untuk menyelesaikan persoalan kompleks melalui pembentukan struktur hierarki berdasarkan elemen-elemen kunci dari suatu permasalahan. Pendekatan ini diperkenalkan oleh William C. Wedley, seorang pakar pengambilan keputusan, sebagai alat bantu untuk merinci permasalahan menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, menyusun urutan prioritas, serta memberikan penilaian kuantitatif terhadap kriteria yang bersifat kualitatif.

AHP memfasilitasi proses pengambilan keputusan dengan menyelaraskan antara aspek logika dan intuisi dari pengambil keputusan. Melalui model hierarki, metode ini menempatkan tujuan utama pada posisi tertinggi, kemudian diikuti oleh berbagai kriteria, sub-kriteria, hingga alternatif solusi di lapisan paling bawah (Forman & Gass, 2001). Setiap elemen dibandingkan satu sama lain secara berpasangan untuk menentukan tingkat kepentingannya relatif terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Metode AHP sangat berguna ketika keputusan melibatkan banyak

kriteria yang saling bertentangan, dengan melibatkan pertimbangan subjektif dari berbagai pemangku kepentingan. Menurut Bozdog et al. (2003), pendekatan ini mampu menggabungkan pendapat ahli dan preferensi pengambil keputusan menjadi suatu bobot numerik yang mencerminkan prioritas masing-masing alternatif secara logis dan konsisten. Dalam proses penerapannya, AHP mengacu pada empat prinsip utama sebagaimana diuraikan oleh Vaidya & Kumar (2006):

1. *Decomposition* – Memecah masalah utama menjadi submasalah dalam struktur hierarki yang terdiri dari tujuan, kriteria, dan alternatif.
2. *Comparative Judgement* – Melakukan perbandingan berpasangan terhadap semua elemen pada setiap tingkatan untuk menentukan nilai kepentingan relatifnya.
3. *Synthesis of Priorities* – Menghitung bobot prioritas dari hasil perbandingan untuk setiap alternatif solusi.
4. *Consistency Analysis* – Mengevaluasi konsistensi dari penilaian yang diberikan guna memastikan validitas hasil keputusan.

Menurut Sagala dan Pratama (2020), proses penerapan metode AHP dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. *Identifikasi Permasalahan* – Menentukan fokus persoalan dan hasil keputusan yang ingin dicapai.
2. *Penyusunan Hierarki* – Menyusun struktur hierarki mulai dari tujuan utama, kriteria-kriteria yang relevan, hingga alternatif yang tersedia.
3. *Penyusunan Matriks Perbandingan Berpasangan* – Mengisi matriks yang menunjukkan seberapa besar elemen satu lebih penting dibanding elemen lainnya terhadap kriteria yang lebih tinggi.
4. *Pemberian Nilai Skala Kepentingan* – Menggunakan skala nilai dari 1 hingga 9 untuk menunjukkan intensitas preferensi berdasarkan tabel berikut:

Tabel 2.2 Skala Kepentingan

Skala	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen satu sedikit lebih penting
5	Elemen satu cukup penting dibanding yang lain
7	Elemen satu sangat penting
9	Elemen satu mutlak jauh lebih penting
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai kepentingan utama

Kebalikan	Jika A lebih penting dari B dengan nilai 3, maka B terhadap A bernilai 1/3
-----------	---

4. Menghitung Eigen Vector dan Konsistensi – Menghitung nilai prioritas dan melakukan uji konsistensi untuk memastikan bahwa perbandingan tidak bersifat acak.
5. Proses Berulang – Langkah 3 sampai 5 diulang untuk semua tingkat hierarki.
6. Sintesis Bobot Akhir – Menyusun bobot prioritas akhir dari seluruh alternatif dan menentukan pilihan terbaik berdasarkan skor tertinggi.

Berdasarkan kajian dari Kurniawan & Yusuf (2019), metode AHP memiliki beberapa kelebihan sebagai berikut:

1. Fleksibel – Mampu menguraikan masalah kompleks ke dalam bentuk model yang lebih sederhana dan terstruktur.
2. Komprehensif – Menangani hubungan antara elemen yang independen maupun tidak linear.
3. Hierarkis – Menyediakan kerangka berpikir logis yang mudah dipahami dalam menyusun keputusan.
4. Kuantifikasi Preferensi Kualitatif – Memungkinkan pengukuran terhadap aspek-aspek subjektif secara numerik.
5. Sintesis Alternatif – Menggabungkan preferensi yang berbeda menjadi keputusan kolektif.

6. Tidak Perlu Konsensus Mutlak – Tidak mensyaratkan kesepakatan penuh dari semua pihak karena mampu mengolah perbedaan penilaian secara sistematis.
7. Proses Iteratif – Dapat dilakukan berulang kali untuk memperbaiki model keputusan sesuai pemahaman baru.

