

ANALISA MANAJEMEN KEUANGAN DAN STRATEGI PENGEMBANGAN CAFÉ ABC

Nunuk Novianti¹, Wizanasari²

¹Universitas Bina Insani Bekasi, Indonesia

²Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia
nunuknovianti@binainsani.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the financial management and marketing mix strategy by Café ABC in the development of Cafe as an implication of management policy. The research method used is quantitative for financial management analysis with parameters Margin Contribution, Break Event Point, Margin of Safety, Shut Down Point, and Degree of Operating Leverage. And a qualitative method for formulating strategies with IFE and EFE matrix parameters, SWOT matrix, IE matrix and QSPM as decision making. The data used in this study are primary data sources obtained from interviews with company managers. Secondary data is obtained from the financial and operational reports of the Café every month, as well as data from the relevant literature. From the results of the financial management analysis, it shows that the difference between income and costs from individual guests is positive, so that activities to separate individual guests from group guests can continue. The results of the IE matrix show that Cafe is in a growth and build position with an intensive strategy, namely market penetration strategy, market development and product development. The results of the QSPM include the main alternative strategy with the highest TAS value of 5,761, the S-O strategy ranks third with a TAS value of 4,932 and the sixth with a TAS value of 3,724. The S-T strategy ranks seventh with a TAS value of 3,515, W-O strategy with a TAS 5,534 value, the strategy for optimizing development is fifth with a TAS value of 3,804 and a faster return on profits for group guests of Rp. 59,163,725,- W-T strategy obtained TAS value of 5,761 with the largest contribution profit value for group guests of Rp. 186.033,244,-

Keywords: IFE and EFE, IE, SWOT, QSPM

ABSTRAK

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisa manajemen keuangan dan strategi bauran pemasaran oleh Café ABC dalam pengembangan Cafe sebagai implikasi kebijakan manajemen. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif untuk analisa manajemen keuangan dengan parameter *Margin Contribution, Break Event Point, Margin of Safety, Shut Down Point, dan Degree of Operating Leverage*. Dan metode kualitatif untuk merumuskan strategi dengan parameter matriks IFE dan EFE, matriks SWOT, matriks IE dan QSPM sebagai pengambilan keputusan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan manajer perusahaan. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan dan operasional Café setiap bulannya, serta data dari literatur-literatur yang relevan. Dari hasil analisa manajemen keuangan menunjukkan bahwa selisih pendapatan dengan biaya dari tamu individu positif, sehingga kegiatan untuk memisahkan tamu individu dengan tamu group dapat terus dilanjutkan. Hasil matriks IE menunjukkan Cafe pada posisi *growth and build* dengan strategi intensif yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Hasil QSPM antara lain strategi alternatif utama dengan nilai TAS tertinggi yaitu 5.761, strategi S-O menempati urutan ketiga yaitu dengan nilai TAS 4.932 dan urutan keenam yaitu dengan nilai TAS 3.724. Strategi S-T menempati urutan ketujuh yaitu dengan nilai TAS 3.515, Strategi W-O dengan nilai TAS 5.534, strategi mengoptimalkan perkembangan urutan kelima dengan nilai TAS 3.804 dan pengembalian laba yang lebih cepat yaitu pada tamu grup sebesar Rp. 59.163.725,- Strategi W-T memperoleh nilai TAS 5.761 dengan nilai laba kontribusi terbesar pada tamu grup sebesar Rp.186.033,244,-

Kata Kunci: IFE dan EFE, IE, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dewasa ini semakin banyak usaha kuliner yang berkembang secara pesat dan mengakibatkan ketatnya persaingan sehingga membuat para pelaku bisnis dituntut untuk mencari metode dan inovasi yang tepat agar mampu tetap bertahan menghadapi persaingan. Usaha kuliner yang berkembang pesat salah satunya berbentuk usaha Café yang menyediakan menu spesial khas Café tersebut. Penyesuaian diri pelaku bisnis terhadap perkembangan keadaan mutlak diperlukan. Menghadapi persaingan tersebut, pelaku bisnis membutuhkan suatu strategi yang dapat mengantisipasi dampak dari suatu kejadian dan mampu bertindak secara bijaksana dalam mempertahankan dan meningkatkan kemampuan bersaing. Kemampuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan bersaing dapat dilakukan dengan menetapkan strategi bisnis yang tepat. Persaingan memang sangat diperlukan di segala bidang, karena dengan adanya persaingan akan semakin termotivasi dalam diri setiap individu untuk memacu dirinya untuk meningkatkan kualitas diri sehingga dirinya mampu untuk berlomba-lomba atau bersaing dengan siapa saja. Christono (2022) menyatakan kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Strategi bisnis yang dilakukan oleh pelaku usaha merupakan strategi awal dalam mengembangkan usahanya di masa depan. Untuk menghadapi persaingan yang ketat, tentunya para pelaku usaha memiliki metode tertentu dalam memenangkan persaingan pasar sehingga bisa bertahan dari tahun ke tahun. Salah satu alasan Café tidak dapat bertahan lama karena kurangnya stratei bisnis yang diterapkan. Oleh sebab itu para pelaku usaha dituntut dapat menjalankan usahanya dengan strategi bisnis yang tepat. Adapun strategi bisnis yang dilakukan oleh Café ABC yaitu produk dengan merk label sendiri dan di produksi sendiri dengan citarasa yang khas.

Data pendukung tentang informasi keuangan wajib tersedia agar dapat diimbangi dengan manajemen strategi yang ideal yang disusun dengan mempertimbangkan kondisi internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal yang selalu berubah dan semakin kompetitif. Dalam mengatasi situasi persaingan yang semakin kompetitif, maka dapat memanfaatkan peluang untuk meningkatkan pangsa pasar yang ada dan didasarkan pada keuntungan maksimal. Oleh karena itu Café ABC harus dapat mengelola sumber daya yang tersedia termasuk salah satunya sumber keuangan dengan baik, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan tamu yang nantinya menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk memberikan keunggulan dalam persaingan industri.

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi dan taktik bisnisnya sehari-hari. Jika di analisa secara mendalam, ternyata esensi dari persaingan terletak pada bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplimentasikan proses penciptaan produk dan atau jasanya secara lebih murah, lebih baik, lebih cepat (*cheaper, better, and faster*) dibandingkan dengan pesaing bisnisnya. Usaha mengembangkan Café ABC perlu mengetahui perubahan internal dan eksternal sebab diperlukan strategi efektif untuk mencapai tujuannya. Hal ini diwujudkan dengan adanya proyek pembangunan Café ABC. Diharapkan setelah adanya penambahan kapasitas Café ABC dapat membantu pendapatan yang diperoleh Departemen Sales dan Marketing, sehingga dapat lebih dikenal masyarakat luar. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisa manajemen keuangan dan strategi pengembangan Café ABC.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Keuangan

Irham Fahmi (2016:2) menyatakan bahwa manajemen keuangan merupakan penggabungan dari ilmu dan seni yang membahas, mengkaji dan menganalisa tentang bagaimana seorang manajer keuangan dengan mempergunakan seluruh sumberdaya perusahaan untuk mencari dana, mengelola dana, dan membagi dana dengan tujuan mampu memberikan profit atau kemakmuran bagi para pemegang saham dan sustainability (keberlanjutan) usaha bagi perusahaan. Laporan laba rugi menggambarkan pendapatan bersih dari kegiatan operasi perusahaan selama periode tertentu. Perencanaan laba jangka pendek dilaksanakan oleh manajemen dalam proses penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran, manajemen selalu dihadapkan pada pemilihan alternatif tindakan yang harus dipertimbangkan dampaknya terhadap laba perusahaan. Manajemen akan dihadapkan pada pemilihan alternatif apakah harga jual produk dan harga menu Cafe secara global dalam tahun anggaran yang akan datang perlu diturunkan atau dinaikkan untuk mengungguli posisi pesaing di pasar. Analisa yang digunakan dengan informasi akuntansi diferensial dalam perencanaan jangka pendek dengan parameter *Margin Contribution*, *Break Event Point*, *Margin of Safety*, *Shut Down Point*, dan *Degree of Operating Leverage*.

Strategi

Menurut Jauch & Glueck (dalam Akdon, 2012:13) strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Sedangkan David (2013:19) menyebutkan strategi sebagai sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Pengembangan

Definisi pengembangan menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia adalah hal, cara atau hasil kerja mengembangkan. Sedangkan mengembangkan berarti membuka, memajukan, menjadikan maju serta bertambah baik. Suwanto (1997) menyatakan pengembangan bertujuan untuk mengembangkan produk pelayanan yang berkualitas, seimbang, dan bertahan. Dari definisi pengembangan di atas dapat disimpulkan bahwa definisi mengenai pengembangan yaitu memajukan dan memperbaiki atau meningkatkan sesuatu yang telah ada.

Strategi Pengembangan

Menurut James L. Gibson, (2003) dalam bukunya menyatakan bahwa strategi pengembangan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari para pelaku usaha yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku. Strategi pengembangan merupakan suatu proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. Secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.

Analisa Matriks Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal (IFE dan EFE)

Menurut David (2013) matriks IFE dan EFE merupakan salah satu teknik perumusan strategi yang penting dan merupakan langkah pertama dari kerangka kerja perumusan yang disebut dengan tahap input, yaitu tahap meringkas informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Matriks ini beserta pernyataan misi yang jelas menyediakan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi bersaing secara sukses dengan persyaratan alat ini harus disertai dengan penilaian intuitif yang baik.

Analisa Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Paramater yang digunakan meliputi kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan dalam menggabungkan antara matriks IFE dan EFE yang menghasilkan matriks IE (Internal Eksternal) berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai teboboti dari matriks- matriks IFE dan EFE. Rangkuti, (2000) menyatakan tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Analisa Matriks SWOT

Menurut Nisak (2013, 2) analisa SWOT (*SWOT analysis*) yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan. Informasi eksternal mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan diperusahaan lain. Banyak perusahaan menggunakan jasa lembaga pemindaian untuk memperoleh keliping surat kabar, riset di internet, dan analisa tren-tren domestik dan global yang relevan.

Analisa QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Menurut David (2013) tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) yaitu alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor- faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya. Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokann

Perumusan Hipotesis

Hipotesis dalam peneltian ini yaitu:

1. Menganalisa kondisi keuangan dan operasional Café ABC agar strategi yang akan ditetapkan mengarah pada pencapaian tujuan akhir yang membantu rencana dan keputusan perusahaan untuk mencapai tujuannya.
2. Menganalisa strategi pengembangan melalui lingkungan internal dan eksternal perusahaan, faktor internal dan eksternal perusahaan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Jenis penelitian untuk mendukung penelitian ini adalah metode kuantitatif dan metode kualitatif. Metode kuantitatif yaitu metode analisa keuangan dengan menggunakan informasi akuntansi dalam perencanaan laba. Metode kualitatif yaitu pengumpulan data dalam menjawab permasalahan yang ditemukan dan dilakukan dalam bentuk studi kasus. Dalam penelitian ini digunakan sumber data primer yaitu hasil wawancara dari manager Café ABC dan data sekunder dari laporan keuangan beserta operasional perusahaan. Termasuk sumber data literatur yang relevan baik dari penelitian terdahulu, buku dan internet. Menurut Sugiyono

(2016) metode penelitian adalah suatu cara ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data sesuai dengan telaah penelitian dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Metode Analisa Data

Analisa Manajemen Keuangan

Pengolahan data kuantitatif berupa laporan keuangan Café ABC yang diolah dan disajikan dalam bentuk hasil data berikut uraian analisisnya. Analisa data keuangan perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisa informasi akuntansi diferensial dalam perencanaan laba dengan parameter berikut ini. 1) *Margin Contribution (MC)* atau laba kontribusi dihitung dengan rumus $MC = \text{Penjualan} - \text{HPP}$ (biaya bahan baku, biaya peralatan dan lain-lain), kemudian dihitung rasionya dengan rumus $MC \text{ Rasio} = (MC : \text{Penjualan}) \times 100\%$. 2) *Break Event Point (BEP)* atau titik impas dihitung dengan rumus $\text{Titik Impas} = \text{Biaya Tetap (gaji, depresiasi dan lain-lain)} : MC \text{ rasio}$. 3) *Margin of Safety (MoS)* atau titik maksimum penurunan usaha dihitung dengan rumus $MoS = \text{Rencana Penjualan} - \text{Titik Impas (BEP)}$, untuk rasionya dengan rumus $\text{Rasio Mos} = (MoS : \text{Penjualan}) \times 100\%$. 4) *Shut Down Point (SDP)* atau titik penutupan usaha dihitung dengan rumus $SDP = (\text{Total Biaya Tetap Tunai} : MC \text{ Rasio}) \times 100\%$. 5) *Degree of Operating Leverage (DOL)* atau total *Gross Operating Income*) dihitung dengan rumus $DOL = MC : EBIT$ (Laba sebelum pajak).

Analisa Strategi Pengembangan

Menggunakan konsep-konsep manajemen strategi yaitu dengan menggunakan matriks-matriks sebagai berikut. 1) Matriks IFE digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*) utama dalam perusahaan sehingga diketahui faktor-faktor internal perusahaan yang dianggap penting. Matrik EFE digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi peluang (*oppurtunity*) dan ancaman (*threats*) utama perusahaan, sehingga diketahui faktor-faktor eksternal perusahaan dianggap penting. 2) Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu y. 3) Analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. 4) Analisa QSPM merupakan alat yang memungkinkan untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor kritis sukses eksternal dan internal yang telah dikenali sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 4.1. Data Pendapatan dan Biaya Tahun 2021

Bulan	Revenue Total (Rp)	Revenue Individu (Rp)	Revenue Grup (Rp)	Variabel Cost Individu (Rp)	Variabel Cost Grup (Rp)	Total Variabel Cost (Rp)	Fix Cost (Rp)
Januari	452.827.919	11.606.227	144.925.293	1.673.993	65.312.401	66.986.394	28.430.750
Februari	232.538.162	13.433.087	219.105.075	4.932.522	85.386.148	90.318.670	28.713.500
Maret	315.658.923	18.362.614	297.296.309	6.178.307	106.206.970	112.385.277	30.219.977
April	339.977.303	20.221.938	319.755.365	7.341.916	123.434.500	130.776.416	35.108.589
Mei	353.009.284	20.340.070	332.669.214	7.111.963	123.430.690	130.542.653	34.566.950
Juni	364.453.178	18.938.112	345.515.066	6.963.548	134.009.513	140.973.061	39.425.300

Juli	345.590.597	38.295.264	307.295.333	13.041.581	117.692.037	130.733.618	39.910.100
Agustus	363.068.814	22.155.244	340.913.570	8.244.404	135.105.078	143.349.482	39.533.950
September	265.448.950	22.721.678	242.727.272	7.684.608	89.776.427	97.461.035	41.868.150
Oktober	175.590.170	22.899.150	152.691.020	9.107.600	69.836.871	78.944.471	37.408.170
November	452.827.916	18.652.792	434.175.124	6.883.058	167.097.823	173.980.881	37.685.750
Desember	182.911.158	17.482.384	453.642.198	13.478.818	141.023.458	154.502.276	41.887.700

Sumber: Data diolah

Analisa Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan alat untuk mengenal suatu masalah, hal tersebut digunakan oleh para pelaku usaha untuk mengetahui peluang yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan diantaranya adalah permintaan dan persaingan produk atau jasa. Pengambilan keputusan harus mengetahui efek terhadap pendapatan dan biaya perusahaan. Perubahan pendapatan dan biaya akan dipertimbangkan oleh beberapa parameter yaitu *Margin Contribution (MC)*, *Break Event Point (BEP)*, *Margin of Safety (MoS)*, *Shut Down Point (SDP)*, dan *Degree of Operating Leverage (DOL)*.

Tabel 4.2. Analisa Pendapatan Tamu Individu Tahun 2021

Bulan	CM (Rp)	CM Rasio (%)	Titik Impas (Rp)	MoS (Rp)	SDP (Rp)	DOL (X)
Januari	9.932.234	85,58	33.222.508	109.507.569	30.980.077	0,17
Februari	8.500.565	63,28	45.374.741	171.474.259	42.210.274	0,08
Maret	12.184.307	66,35	45.543.645	168.343.355	42.525.736	0,07
April	12.880.022	63,69	55.121.312	146.398.688	51.977.340	0,07
Mei	13.228.107	65,03	53.151.533	299.757.751	50.072.409	0,07
Juni	11.974.564	63,23	62.352.228	222.662.772	59.185.217	0,07
Juli	25.253.683	65,94	60.520.590	276.979.410	57.483.953	0,14
Agustus	13.910.840	62,79	62.964.156	244.535.844	59.774.854	0,08
September	15.037.070	66,18	63.264.626	140.735.374	55.746.425	0,11
Oktober	13.791.550	60,23	62.111.603	102.888.397	58.126.702	0,20
November	11.769.734	63,10	59.724.754	254.095.246	55.921.210	0,05
Desember	4.003.566	22,90	182.911.158	143.118.842	181.863.149	0,01
Rata-rata	12.705.520	62,36	65.521.905	190.041.459	62.155.612	0,09

Sumber: Data diolah

Tabel 4.3. Analisa Pendapatan Tamu Group Tahun 2021

Bulan	CM (Rp)	CM Rasio (%)	Titik Impas (Rp)	MoS (Rp)	SDP (Rp)	DOL (X)
Januari	79.612.892	54,93	51.754.618	90.975.459	48.261.318	1,34
Februari	133.718.927	61,03	47.048.490	169.800.510	43.767.295	1,19
Maret	191.089.339	64,28	47.016.164	166.870.836	43.900.679	1,08
April	196.320.865	61,40	57.182.713	144.337.287	53.921.164	1,09
Mei	209.238.524	62,90	54.958.140	297.951.144	51.774.357	1,11
Juni	211.505.553	61,21	64.405.095	220.609.905	61.133.814	1,22
Juli	189.603.296	61,70	64.683.409	272.816.591	61.437.901	1,05
Agustus	205.808.492	60,37	65.486.414	242.013.586	62.169.352	1,11
September	152.950.845	63,01	66.443.189	137.556.811	58.547.256	1,15
Oktober	82.854.149	54,26	68.939.114	96.060.886	64.516.180	1,22
November	267.077.301	61,51	61.263.968	252.556.032	57.362.400	1,10
Desember	312.618.740	68,91	60.783.395	265.246.605	60.435.130	1,11
Rata-rata	186.033.244	61,29	59.163.725	196.399.638	55.602.237	1.15

Sumber: Data diolah

Nilai rata-rata MC tahun 2021 dari pendapatan tamu group adalah yang paling baik sebesar Rp 186.033.244, sehingga dengan pendapatan yang didapat dari tamu group Café ABC lebih memiliki kesempatan dalam meningkatkan laba dan menutup biaya tetap, dengan demikian sebaiknya Café ABC lebih meningkatkan penjualannya terhadap tamu individu dengan melakukan promosi dan menambah variasi menu. Dari hasil analisa rasio MC terlihat bahwa pendapatan dari tamu individu lebih besar dari tamu group, hal ini menunjukkan bahwa perubahan penjualan pada pendapatan tamu individu lebih memiliki peluang dalam menghasilkan laba dibandingkan dari pendapatan tamu group, karena perubahan penjualan yang terjadi pada tamu individu menurun, sehingga berakibat langsung terhadap volume produksi yang sedikit. Oleh karena itu biaya dan harga produk rendah, sehingga berpotensi menghasilkan laba yang besar.

Hasil analisa *Break Event Point (BEP)* atau titik impas dari tamu group lebih kecil dibandingkan tamu individu. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan dari tamu group akan lebih cepat memperoleh laba yang berarti jika dalam sehari Café ABC memperoleh pendapatan sebesar Rp 59.163.725 sudah berada di titik aman, karena pendapatan tersebut sudah dapat menutup semua biaya yang dikeluarkan. Dengan kata lain setiap menu makanan yang terjual akan mendatangkan laba 61,29 persen dari pendapatan produk makanan. Hasil analisa *Margin of Safety (MoS)* atau titik penutupan usaha dari tamu group lebih kecil dari pada tamu individu. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan tamu group di bawah Rp 55.602.237. Secara ekonomis Café ABC tidak dapat melanjutkan usahanya, karena pendapatan di bawah jumlah tersebut akan mengakibatkan perusahaan tidak mampu membayar biaya tunainya.

Hasil analisa DOL dari tamu group lebih besar dari pada tamu individu. Hal ini menunjukkan bahwa setiap satu persen kenaikan pendapatan penjualan tamu group akan mengakibatkan kenaikan 1,15 persen laba bersih usaha. Sedangkan kecilnya DOL yang diperoleh oleh tamu individu disebabkan karena penjualan yang diperoleh lebih kecil dibandingkan tamu group.

Analisa Strategi Pengembangan

Tabel 4.4. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Penentu	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Lokasi Cafe yang strategis	0.096	3	0.289
Manajemen yang solid dan kuat	0.070	4	0.283
Pelaporan keuangan dan pertanggung jawaban	0.074	3	0.221
Penyajikan berbagai jenis masakan	0.093	3	0.279
Harga produk relatif murah	0.070	3	0.212
Cita rasa masakan sesuai selera konsumen	0.074	4	0.295
Kelemahan			
Pendapatan tamu individu rendah	0.067	1	0.067
Belum tepisahannya laporan keuangan antara pendapatan tamu group dengan tamu individu	0.077	4	0.308
Kurangnya promosi	0.074	4	0.295
Pengunjung lebih cenderung mengenal menu standar	0.074	3	0.221
Kapasitas bangunan/tempat belum optimal	0.083	4	0.334
Letak Café masih berada dalam gedung perkantoran	0.070	3	0.212
Kurangnya Modal untuk pengembangan	0.074	2	0.147
Total	1.000		3.170

Sumber: Data diolah

Nilai pembobotan rata-rata untuk faktor kunci internal sebesar 3.170 hal ini berarti bahwa posisi strategi Café ABC memiliki faktor internal yang tergolong kuat, dimana pada posisi kuat perusahaan mampu memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahannya dengan baik. Berdasarkan hasil perhitungan, terlihat bahwa cita rasa masakan yang sesuai dengan selera konsumen merupakan faktor yang menentukan konsumen untuk berkunjung di Café ABC. Kelemahan utama Café ABC adalah pendapatan tamu individu rendah, sehingga Café ABC masih tergantung dari tamu grup yang melakukan meeting di Cafe yaitu sebesar 0.067. Hal ini menyebabkan Café ABC tidak dapat berdiri sendiri jika tidak ada tamu group yang sedang *meeting*.

Tabel 4.5. Matriks Factor Eksternal Evaluation (EFE)

Faktor Penentu	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Dekat area pembelanjaan dan wisata juga wilayah perkantoran mampu membangkitkan bisnis Cafe	0.086	4	0.345
Konsumen menyukai menu yang bervariasi, karena memberikan pilihan kepada mereka.	0.113	4	0.454
Permintaan makanan siap saji yang terus meningkat	0.095	2	0.191
Gaya Hidup	0.095	2	0.191
Adanya pola kemitraan	0.081	2	0.163
Adanya Tamu group yang melakukan meeting di Cafe	0.086	2	0.172
Ancaman			
Kenaikan harga BBM dan bahan baku makanan	0.086	3	0.259
Banyaknya bermunculan Cafe sejenis	0.081	4	0.327
Persaingan dengan Cafe tidak sejenis	0.077	3	0.232

Pertumbuhan Ekonomi Tidak Stabil	0.095	1	0.096
Pendapatan masyarakat yang tidak seimbang dengan kenaikan harga kebutuhan pokok	0.100	2	0.200
Total	1.0000		2.632

Sumber: Data diolah

Nilai pembobotan rata-rata untuk faktor kunci eksternal adalah 2.632 yang berarti kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan mengatasi ancaman-ancaman yang dihadapi oleh perusahaan berada pada posisi rata-rata. Berdasarkan hasil perhitungan terlihat bahwa tingginya menu yang bervariasi merupakan kesempatan dan peluang yang paling mungkin diraih Café ABC yaitu dengan nilai 0.454. Banyaknya bermunculan Cafe sejenis merupakan ancaman yang sangat berpengaruh terhadap perusahaan dengan nilai 0.327.

TOTAL NILAI IFE YANG DIBERI BOBOT

		4,0	Kuat 3,0-4,0	3,0	Rata-rata 2,0-2,99	2,0	Lemah 1,0-1,99	1,0
TOTAL NILAI IFE YANG DIBERI BOBOT	Tinggi 3,0-4,0 3,0	I Tumbuh/Bina	II Tumbuh/Bina	III Pertahankan/ Pelihara				
	Sedang 2,0-2,99 2,0	IV Tumbuh/Bina	V Pertahankan/ Pelihara	VI Pertahankan/ Pelihara				
	Rendah 1,0-1,99 1,0	VII Pertahankan/ Pelihara	VIII Divestasi	IX Likuidasi				

Gambar 4.1. Analisa Matriks Internal-Eksternal (IE)

Sumber: Data diolah

Hasil yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE maka dapat disusun matriks IE (*Internal Eksternal*). Nilai matriks internal yang diperoleh sebesar 3.170, menggambarkan Café ABC dalam kondisi kuat dalam menjalankan usahanya. Nilai matriks eksternal 2.632 memperlihatkan respon yang diberikan oleh perusahaan kepada lingkungan eksternal tergolong sedang. Setelah dipadukan dalam matriks IE, maka posisi perusahaan pada matriks tersebut berada pada sel IV. Menggambarkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi internal yang kuat dan kondisi eksternal yang sedang atau rata-rata, artinya peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam kondisi sedang mampu diatasi oleh kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berada pada kondisi kuat.

Atas dasar analisa lingkungan internal dan eksternal yang telah dilakukan, dibangun pula sebuah matriks SWOT yang bertujuan untuk mengembangkan empat alternatif strategi yang berdasarkan Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weakness*), intern perusahaan serta Peluang

(*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*). Café ABC mencoba menangkap peluang dari gaya hidup konsumen dan semakin meningkatnya permintaan makanan siap saji. Hal ini menjadikan peluang yang besar bagi Café ABC untuk terus mengembangkan usaha. Karyawan yang terlatih dan berpengalaman merupakan kekuatan dalam menciptakan produk yang berkualitas dan manajemen yang solid merupakan kekuatan yang harus terus dilaksanakan dan dipertahankan, sehingga Café ABC dapat berjalan dengan baik dalam produksi. Beberapa strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah meningkatkan Promosi kepada tamu dan mengoptimalkan perkembangan Café ABC untuk membangkitkan bisnis. Memisahkan pencatatan keuangan antara pendapatan tamu group dan individu merupakan langkah dasar untuk dapat mempertahankan pangsa pasar dalam bersaing dengan Cafe lain.

Pembahasan Hipotesis Penelitian

Analisa Manajemen Keuangan

Analisa keuangan dan operasional Café ABC dengan menggunakan parameter laba kontribusi (*Margin Contribution*), *Break Event Point (BEP)*, *Margin of Safety (MoS)*, *Shut Down Point (SDP)*, maupun *Degree of Operating Leverage (DOL)* dapat diketahui bahwa pendapatan yang diperoleh Café ABC dari individu menunjukkan bahwa rasio laba kontribusi memperoleh hasil yang bagus. Sedangkan laba kontribusi, titik impas, *Margin of Safety*, titik penutupan usaha, dan DOL dari tamu individu memperoleh hasil yang tidak bagus. Untuk memperbaiki parameter-parameter tersebut, maka Café ABC sebaiknya meningkatkan promosi dan menambah variasi menu khususnya untuk tamu individu. Biaya variabel ditekan dengan cara mengurangi biaya operasional perusahaan untuk tamu individu, baik dari biaya peralatan ataupun biaya bahan baku, tetapi tetap dengan tidak mengurangi mutu produk (makanan, minuman dan pelayanan) yang disajikan kepada tamu individu. Hasil perbandingan rata-rata analisa keuangan tamu individu dan group dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 4.6. Hasil Perbandingan Rata-rata Analisa Manajemen Keuangan Tamu Individu dan Grup Tahun 2021

Parameter	Satuan	Pendapatan	
		Individu	Group
MC	Rp	12.705.520	186.033.244
MC Rasio	%	62,36	61,29
Titik Impas (BEP)	Rp	65.521.905	59.163.725
MoS	Rp	190.041.459	196.399.638
SDP	Rp	62.155.612	55.602.237
DOL	Kali	0,09	1,15

Sumber: Data diolah

Analisa Strategi Pengembangan

Tabel 4.7. Analisa Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

No	Alternatif Strategi	Nilai TAS	Peringkat
1	Meningkatkan variasi menu dan mempertahankan cita rasa masakan. Hal ini dapat dilakukan dengan mempertahankan kualitas produk dan cita rasa, sehingga memberikan nilai tambah pada pelanggan dan meningkatkan jumlah pembelian	4.932	III
2	Menyajikan berbagai menu sesuai permintaan gaya hidup konsumen	3.724	VI
3	Meningkatkan promosi bagi pengunjung Cafe	5.534	II
4	Mengoptimalkan perkembangan untuk membangkitkan bisnis Café ABC.	3.804	V
5	Meningkatkan karyawan yang terlatih dan berpengalaman, serta mempertahankan kerjasama dan manajemen yang solid dalam menghadapi ancaman persaingan yang relatif tinggi	3.515	VII
6	Meningkatkan pendapatan tamu individu dan mempertahankan pendapatan tamu group untuk menghadapi kenaikan harga BBM dan bahan baku makanan.	5.761	I
7	Memisahkan pencatatan keuangan antara pendapatan tamu group dengan tamu individu, untuk mengambil kebijakan dalam menghadapi ancaman persaingan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kemampuan Café ABC dalam menghadapi persaingan tanpa adanya tamu group.	4.682	IV

Sumber: Data diolah

Berdasarkan analisa QSPM pada Tabel diatas, strategi-strategi tersebut dapat diperingkatkan sesuai dengan jumlah total nilai daya tarik. Semakin tinggi total nilai daya tarik menunjukkan strategi itu semakin menarik dengan mempertimbangkan semua faktor sukses kritis eksternal dan internal yang relevan dan dapat mempengaruhi keputusan strategi. Meningkatkan pendapatan tamu individu dan mempertahankan pendapatan tamu group untuk menghadapi kenaikan harga BBM dan bahan baku makanan merupakan prioritas utama perusahaan dalam melaksanakan alternatif strategi yang telah diformulasikan dengan jumlah Total Alternatif Strategi (TAS) sebesar 5.761. Meningkatkan promosi sangat penting dilakukan untuk memperluas pangsa pasar. Menempati urutan kedua sebagai prioritas strategi perusahaan dengan nilai TAS 5.534.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian analisa manajemen keuangan menunjukkan bahwa pendapatan dari tamu individu bagus, sehingga kegiatan untuk memisahkan tamu individu dengan tamu group dapat terus dilanjutkan. Strategi yang digunakan oleh Café ABC adalah meningkatkan pendapatan tamu individu dan mempertahankan pendapatan tamu group dengan memanfaatkan fasilitas produksi lama, dalam hal ini fasilitas untuk tamu group. Strategi pengembangan alternatif utama yang dapat diterapkan Café ABC yaitu meningkatkan pendapatan tamu individu dan

mempertahankan pendapatan tamu group untuk menghadapi kenaikan harga BBM dan bahan baku makanan. Hasil matriks IE, menunjukkan Café ABC berada pada posisi *growth and build*. Strategi yang dapat dikembangkan adalah strategi intensif yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Penelitian ini memiliki keterbatasan waktu dan kurang tersedianya secara memadai literatur-literatur mengenai metode yang akan diukur dan banyaknya butir-butir yang ditetapkan sebagai alat ukur, dirasakan masih kurang lengkap.

Saran dari hasil penelitian ini yaitu: meningkatkan laba kontribusi, titik penutupan usaha, dan DOL dari tamu individu. Meningkatkan rasio laba kontribusi, titik impas, dan MoS dari tamu group. Meningkatkan variasi menu, promosi, perbaikan dan kelengkapan sarana untuk investasi bagi Café ABC. Memisahkan pencatatan antara pendapatan tamu group dan individu, meningkatkan pendapatan tamu individu dan mempertahankan pendapatan tamu group.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, G., Ristanto, H., & . C. (2021). Pengaruh Kualitas Produk Dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian. *JBE (Jurnal Bingkai Ekonomi)*, 6(1)
- Alma, 2008. *Kewirausahaan*, Bandung : Alfabeta
- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*, Cetakan ketiga, Rineka Cipta, Jakarta.
- Andrew, K. 1971. *The Concepts of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood.
- Andrikus, Rymberthus A. Amakora. 2000. *Pelaksanaan Standard Operations Procedure* di Departemen *Food & Beverage* Gramedia, Jakarta.
- Barusman, M. Y. S. (2018). The strategic formulation of competitive advantage on private higher education institution using participatory prospective analysis. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 11(1/2).
- Christono, A. B. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Harga terhadap Kepuasan Pelanggan. *Journal of Economics and Business UBS*, 8(1).
- David, F. R. (2013). *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat edisi 12. PT.Prenhallindo, Jakarta
- Fahmi. Irham. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Mitra Wacana Media: Jakarta
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., and Robert Konopaske. 2003. *Organization: Behavior, Structure, and Processes*, 11th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Glueck dan Jauch. 2003. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Terjemahan Murad dan Henry. Erlangga. Jakarta.
- Jauch, R, Lawrence, William F, Glueck, 2012, *Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Jakarta: Erlangga
- Kotler, P. (2016). *Principles of marketing* (11 ed.). In *New York: Pearson International*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Manajemen Pemasaran* edisi 13 jilid 1 dan 2, Alih Bahasa: Bob Sabran. In *Jakarta: Erlangga*.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan ketiga. Universitas Gadjah Mada. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nisak, Zuhrotun. 2013. "Analisis Swot Untuk Menentukan Strategi Kompetitif". *Jurnal Ekonomi* 4.
- Payne, A. 1993. *The Essence of Services Marketing*. Diterjemahkan oleh : Fandy Tjiptono. Penerbit : ANDI, Yogyakarta
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet
- Sukirno, Sadono, 2012, *Teori Pengantar Makro Ekonomi Edisi 3*, Raja Grafindo Persada,

Jakarta.

Suwantoro. (1997). *Dasar-Dasar Pariwisata*. Yogyakarta : Penerbit Andi. Systematic Linkange. Gramedia: Jakarta.

Swastha, Basu, I. (2014). *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Yogyakarta. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2011). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 6th Edition. *The Service Industries Journal*, 21(1).

Zulian, Y. (2001). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. In *Ekonomi dan Bisnis*.