

**ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI BISNIS UNTUK
MENINGKATKAN DAYA SAING TJAP NJONJA
PATISSERIE & BISTRO BOJONEGORO**

SKRIPSI



**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memporeleh gelar Sarjana Pendidikan**

**OLEH :
CICIK NUR HAMIDAH
22210042**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
IKIP PGRI BOJONEGORO
2026**

**ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI BISNIS UNTUK
MENINGKATKAN DAYA SAING TJAP NJONJA
PATISSERIE & BISTRO BOJONEGORO**

SKRIPSI

Diajukan kepada
IKIP PGRI Bojonegoro
Untuk memenuhi satu persyaratan
Dalam menyelesaikan program Sarjana

OLEH :
CICIK NUR HAMIDAH
22210042

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
IKIP PGRI BOJONEGORO
2026**

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul **Analisis Perumusan Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing Tjap Njonja Patisserie & Bistro** disusun oleh

Nama : Cicik Nur Hamidah

NIM : 22210042

Program Studi : Pendidikan Ekonomi

Untuk disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dan diajukan ke tahap ujian skripsi

Bojonegoro, 3 Juli 2026

Pembimbing I



Dr. Taufiq Hidayat, S.Pd., M.Pd
NIDN. 0727128902

Pembimbing II



Nur Rohman, S.Pd., M.Pd
NIDN. 0713078301

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Analisis Perumusan Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Daya Saing Tjap Njonja Patisserie & Bistro Bojonegoro” disusun oleh:

Nama : Cicik Nur Hamidah
Nim : 22210042
Program Studi : Pendidikan Ekonomi

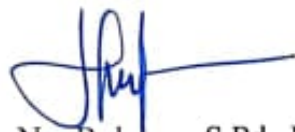
Telah dipertahankan dalam sidang skripsi pada Program Studi Pendidikan Ekonomi
Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, IKIP PGRI Bojonegoro pada hari
Senin, tanggal 20 Juli 2026

Bojonegoro, 27 Juli 2026

Ketua,


Dr. Erma Duwi Saputri, S.Pd., M.H.
NIDN. 0707019001

Sekretaris,


Nur Rohman, S.Pd., M.Pd.
NIDN. 0713078301

Penguji I,


Rika Pristian Fitri Astuti, M.Pd.
NIDN. 0715068801

Penguji II,


Ayis Crusma Fradani, M.Pd.
NIDN. 0729048802

Rektor,

Dr. Dra Junarti, M.Pd.
NIDN. 0014016501

MOTTO

”Allah tidak akan menguji hamba-Nya di luar batas kemampuannya”

(QS. Al – Baqarah ayat 286)

”Succes is the sum of small efforts, repeated day in and day out”

(Robert Collier)

PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati, karya ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, ayah Suprpto dan umik Yuliani. Terima kasih karena selalu menjadi rumah yang paling tenang untuk penulis. Terima kasih atas setiap doa yang diam-diam dipanjatkan, setiap pengorbanan yang mungkin tidak pernah penulis ketahui, dan setiap kepercayaan yang diberikan hingga penulis mampu berdiri di titik ini. Mungkin penulis belum mampu membalas semua kebaikan ayah dan umik, tetapi semoga skripsi ini menjadi Langkah kecil yang dapat menghadirkan senyum bangga di wajah kalian. Terima kasih telah mengajarkan bahwa tidak ada perjuangan yang sia-sia selama dilakukan sungguh-sungguh.
2. Saudara kandung tercinta, abang Yusup Nur Rochim dan kakak Siti Nur Afifah. Terima kasih karena selalu menjadi bagian dari setiap langkah yang penulis tempuh. Meskipun jarak umur kita berbeda jauh dan kita memiliki jalan hidup masing-masing dan tidak selalu mengungkapkan rasa sayang melalui kata-kata, penulis selalu merasakan doa, perhatian, dan dukungan yang kalian berikan. Sebagai anak bungsu, penulis bersyukur tumbuh di tengah keluarga yang selalu percaya dan mendukung setiap impian penulis. Semoga Allah Swt, senantiasa menjaga kebersamaan keluarga kecil kita, memberikan kesehatan, kebahagiaan, serta mengabulkan segala doa dan harapan terbaik untuk kita semua.
3. Bapak Dr. Taufiq Hidayat, S.Pd., M.Pd dan Nur Rohman, S.Pd., M.Pd selaku dosen pembimbing. Terima kasih atas setiap waktu, ilmu, kesabaran, serta arahan yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Setiap kritik dan saran yang diberikan bukan hanya membantu menyelesaikan penelitian ini, tetapi juga mengajarkan penulis untuk terus belajar menjadi pribadi yang lebih baik.
4. Untuk sahabat tersayang yang telah menemani sejak bangku SMP Nadadina Difa A'latifa hingga hari ini. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis selama bertahun-tahun. Terima kasih telah hadir dalam setiap fase kehidupan, mulai dari masa sekolah, masa perkuliahan, hingga akhirnya penulis menyelesaikan skripsi. Semoga persahabatan yang telah terjalin selama ini tetap

terjaga, dipenuhi keberkahan, dan semoga kita diberikan kesempatan untuk terus menyaksikan satu sama lain meraih mimpi-mimpi terbaik.

5. Sahabat di bangku perkuliahan Rona Salsabilla dan teman-teman pendidikan ekonomi seperjuangan. Terima kasih telah menjadi bagian dari cerita yang tidak akan pernah penulis lupakan. Terima kasih untuk setiap tawa di sela tugas yang menumpuk, setiap diskusi yang tidak pernah ada habisnya, setiap kalimat "semangat" ketika salah satu mulai menyerah, dan setiap doa yang saling dipanjatkan agar kita semua sampai di garis akhir. Semoga langkah kita setelah ini dipenuhi dengan keberkahan dan impian yang satu per satu menjadi kenyataan.
6. Keluarga besar My Dimsum terima kasih telah memberikan kesempatan kepada penulis selama 4 tahun untuk belajar tidak hanya di bangku perkuliahan, tetapi juga melalui dunia kerja. Terima kasih atas pengertian, dukungan, dan kepercayaan yang diberikan selama penulis menjalani perkuliahan hingga akhirnya mampu menyelesaikan pendidikan ini.
7. Terima kasih kepada diriku sendiri, Cicik Nur Hamidah. Terima kasih karena memilih bertahan saat semuanya terasa berat — saat revisi datang berkali-kali, saat rasa takut menghadapi sidang menghampiri, dan saat harus membagi waktu antara kuliah, pekerjaan, serta kehidupan sehari-hari. Terima kasih karena selalu berusaha bangkit setiap kali merasa tidak mampu. Hari ini, izinkan penulis mengatakan sesuatu yang mungkin belum pernah diucapkan kepada diri sendiri: aku bangga padamu, bukan karena skripsi ini telah selesai atau karena sebentar lagi menyandang gelar sarjana, tetapi karena kamu berhasil menjadi seseorang yang tidak memilih menyerah, dan membuktikan bahwa rasa takut bukan alasan untuk berhenti melangkah. Teruslah menjadi pribadi yang rendah hati, senang belajar, dan menghargai orang-orang di sekitarmu. Semoga langkah setelahnya dipenuhi keberkahan, memudahkan dalam meraih mimpi-mimpi yang masih ingin diperjuangkan, dan semoga Allah SWT selalu menjaga setiap perjalananmu.

8. Untuk seseorang yang kelak Allah hadirkan sebagai pendamping hidupku. Mungkin saat skripsi ini ditulis kita belum saling mengenal, atau mungkin kita sedang dipersiapkan untuk dipertemukan pada waktu yang paling tepat. Terima kasih karena telah menjadi harapan yang membuatku percaya bahwa setiap penantian memiliki makna. Hari ini aku menyelesaikan perjalanan panjang ini dengan segala air mata, doa, revisi, dan perjuangan yang kulewati sendiri. Semoga ketika kita dipertemukan nanti, kamu menjadi saksi bahwa sebelum bersamamu, aku pernah berjuang sekuat ini untuk mewujudkan salah satu impianku. Semoga kelak kita dapat melangkah bersama, saling menguatkan dalam setiap perjalanan hidup yang Allah ridai.

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cicik Nur Hamidah

NIM : 22210042

Program Studi : Pendidikan Ekonomi

Fakultas : Pendidikan Ilmu Pengetahuan dan Sosial

Demi menjunjung tinggi integritas, akademik, dengan tulus dan tanpa ada paksaan dari pihak manapun, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**Analisis Perumusan Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing Tjap
Njonja Patisserie & Bistro**

Merupakan hasil karya asli saya sendiri dan semua sumber informasi yang digunakan telah saya cantumkan dengan jelas dalam daftar referensi berdasarkan kode etik ilmiah. Saya menyadari bahwa apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan terkait dengan keaslian karya ini, **saya secara pribadi** bersedia menerima konsekuensi sesuai dengan peraturan yang berlaku dan siap menanggung sanksi hukum.

Bojonegoro, 5 Juli 2026



Cicik Nur Hamidah

NIM 22210042

ABSTRAK

Hamidah, Cicik Nur, 2026. Analisis Perumusan Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing Tjap Njonja Patisserie & Bistro, Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial, IKIP PGRI Bojonegoro. Pembimbing I Bapak Taufiq Hidayat, S.Pd., M.Pd., Pembimbing II Bapak Nur Rohman, S.Pd., M.Pd.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal Tjap Njonja Patisserie & Bistro Bojonegoro serta merumuskan strategi bisnis untuk meningkatkan daya saingnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single case study), menggunakan empat alat analisis strategis secara berurutan, yaitu Matriks Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Internal-Eksternal (IE), dan SWOT. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan empat informan (manajer operasional, dua konsumen, dan satu karyawan operasional), observasi partisipatif, dan dokumentasi, yang divalidasi melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil matriks IFE menghasilkan skor tertimbang sebesar 2,91 yang menunjukkan posisi internal yang kuat, didukung oleh kualitas produk yang konsisten, diferensiasi konsep usaha, estetika bangunan, dan inovasi berkelanjutan. Matriks EFE menghasilkan skor 3,04 yang mencerminkan daya tanggap perusahaan yang sangat baik terhadap peluang eksternal seperti tren konsumsi pastry, minat masyarakat terhadap tempat estetik, dan ekspansi platform pemesanan digital. Berdasarkan matriks Internal-Eksternal (IE), perusahaan berada pada sel II dengan rekomendasi strategi "tumbuh dan membangun" (grow and build). Analisis matriks SWOT menghasilkan 16 alternatif strategi yang terbagi dalam empat kelompok (SO, WO, ST, dan WT), masing-masing dilengkapi langkah implementasi, tingkat prioritas, dan estimasi sumber daya, dengan fokus utama pada optimalisasi konten digital, inovasi menu berkelanjutan, ekspansi pemesanan daring, dan penguatan positioning premium perusahaan. Penelitian ini memberikan kontribusi berupa rumusan strategi yang bersifat aplikatif dan terukur bagi pengembangan UMKM sejenis.

Kata Kunci: Strategi Bisnis, Daya Saing, Analisis SWOT, UMKM F&B

ABSTRACT

Hamidah, Cicik Nur, 2026. Analisis Perumusan Strategi Binis untuk Meningkatkan Daya Saing Tjap Njonja Patisserie & Bistro, Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial, IKIP PGRI Bojonegoro. Pembimbing I Bapak Taufiq Hidayat, S.Pd., M.Pd., Pembimbing II Bapak Nur Rohman, S.Pd., M.Pd.

This study aims to analyze the internal and external conditions of Tjap Njonja Patisserie & Bistro Bojonegoro and to formulate business strategies to enhance its competitive advantage. The research employs a qualitative approach with a single case study design, using four sequential strategic analysis tools: the Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Internal-External (IE), and SWOT matrices. Data were collected through in-depth interviews with four informants (the operational manager, two consumers, and one operational staff member), participatory observation, and documentation, validated through source and technique triangulation. The IFE matrix yielded a weighted score of 2.91, indicating a strong internal position supported by consistent product quality, business concept differentiation, building aesthetics, and continuous innovation. The EFE matrix produced a score of 3.04, reflecting the company's highly responsive posture toward external opportunities such as the growing trend of pastry consumption, increasing consumer interest in aesthetic dining experiences, and the expansion of digital ordering platforms. Based on the Internal-External (IE) matrix, the company is positioned in Cell II, recommending a "grow and build" strategy. The SWOT matrix analysis produced 16 alternative strategies grouped into four categories (SO, WO, ST, and WT), each accompanied by implementation steps, priority levels, and resource estimates, with a primary focus on optimizing digital content, sustaining menu innovation, expanding online ordering, and strengthening the company's premium positioning. This study contributes an applicable and measurable strategy formulation for the development of similar SMEs.

Keywords: Business Strategy, Competitive Advantage, SWOT Analysis, F&B SMEs

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt., yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul " ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI BISNIS UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING TJAP NJONJA PATISSERIE & BISTRO BOJONEGORO". Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat yaitu memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial IKIP PGRI Bojonegoro.

Dalam penyusunan proposal ini banyak hambatan serta rintangan yang dihadapi oleh penulis namun pada akhirnya dapat terselesaikan berkat adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak secara moral atau spiritual. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Dr. Junarti, M. Pd. selaku Rektor IKIP PGRI Bojonegoro.
2. Dr. Ernia Dwi Saputri, M.Pd. Selaku Dekan Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial.
3. Dr. Taufiq Hidayat, S.Pd., M.Pd dan Nur Rohman, S.Pd., M.Pd selaku Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, motivasi, serta masukan yang membangun selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran, perhatian, dan dedikasi yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Seluruh Dosen IKIP PGRI Bojonegoro khususnya program studi Pendidikan Ekonomi.
5. Orang tua terkasih yang selalu memberikan semangat dan tak henti-hentinya mendoakan.
6. Teman-temanku program studi Pendidikan Ekonomi Angkatan 2022 terkhusus Rona Salsabilla yang selalu memberikan motivasi selama kuliah.
7. Keluarga besar My Dimsum yang sudah mengizinkan dan memberikan kepercayaan penulis bekerja dengan berkuliah, terimakasih atas supportnya selama 4 tahun ini.

8. Dan semua pihak yang telah membantu skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik serta saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan proposal ini. Akhir kata penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila terdapat kekurangan dan kesalahan dalam pembuatan proposal ini. Semoga proposal ini bermanfaat bagi para pembaca dan membantu semua pihak yang memerlukannya terutama mahasiswa Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial.

Bojonegoro, 29 Desember 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
MOTTO.....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN.....	vii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I.....	19
PENDAHULUAN.....	19
A. Latar Belakang.....	19
B. Rumusan Masalah.....	25
C. Tujuan Penelitian.....	26
D. Manfaat Penelitian.....	26
1. Manfaat Teoritis.....	26
2. Manfaat Praktis.....	26
E. Definisi Operasional.....	27
BAB II.....	28
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR.....	28
A. Kajian Pustaka.....	28
B. Kerangka Teoritis.....	35

1. Strategi	35
2. Daya Saing	46
3. Analisis SWOT	50
C. Kerangka Berpikir	67
BAB III	69
METODE PENELITIAN	69
A. Pendekatan Penelitian	69
B. Tempat dan Waktu Penelitian	70
C. Data dan Sumber Data Penelitian	72
D. Teknik Pengumpulan Data	75
E. Teknik Analisis Data	78
F. Teknik Validasi Data	81
BAB IV	86
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	86
A. Hasil Penelitian	86
1. Kondisi Internal dan Eksternal Perusahaan	87
2. Strategi Apa yang Bisa Digunakan untuk Meningkatkan Daya Saing	100
B. Pembahasan	114
1. Kondisi Internal dan Eksternal Tjap Njonja Patisserie & Bistro Bojonegoro	114
2. Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing Tjap Njonja Patisserie & Bistro Bojonegoro	119
BAB V	141
PENUTUP	141
A. Kesimpulan	141
B. Saran	144

DAFTAR PUSTAKA.....	148
---------------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 2. 2 Matriks IFE	60
Tabel 2. 3 Matriks EFE	61
Tabel 2. 4 Matriks IE.....	63
Tabel 2. 5 Matriks SWOT	64
Tabel 3. 1 Waktu Penelitian.....	72
Tabel 4. 1 Contoh Proses Reduksi dan Pengodean Data.....	100
Tabel 4. 2 Hasil Perhitungan Matriks IFE Tjap Njonja Patisserie & Bistro	103
Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan Matriks EFE Tjap Njonja Patisserie & Bistro	106
Tabel 4. 4 Matriks IE.....	109
Tabel 4. 5 Matriks SWOT Tjap Njonja	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 jumlah UMKM kabupaten Bojonegoro	21
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	151
Lampiran 2 Profil Singkat Tjap Njonja Patisserie & Bistro	152
Lampiran 3 Catatan Observasi	153
Lampiran 4 Pedoman Wawancara.....	159
Lampiran 5 Transkrip Wawancara.....	162
Lampiran 6 Lembar Validasi Matriks IFE & EFE	175
Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian	178

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan bisnis pada level lokal saat ini membutuhkan pendekatan yang berbasis teori strategi, bukan sekedar intuisi pelaku usaha. Rowe, W. G., & Nevmerzhytskyi (2025) menegaskan bahwa strategi pada dasarnya adalah teori perusahaan tentang bagaimana cara bersaing secara sukses, sehingga setiap keputusan strategis idealnya berangkat dari pemahaman yang jelas terhadap sumber daya internal dan kondisi eksternal perusahaan. Dalam kerangka Resource-Based View (RBV), keunggulan bersaing yang berkelanjutan bersumber dari sumber daya dan kapabilitas internal yang bernilai, langka, serta sulit ditiru oleh pesaing (Khoirunnisa, 2020). Perspektif ini menjadi penting khususnya bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di sektor kuliner, yang pada umumnya menyusun strategi secara reaktif dan belum memanfaatkan analisis internal-eksternal secara sistematis seperti SWOT.

Pada skala global, perekonomian mengalami fase pertumbuhan yang moderat dan penuh ketidakpastian makro ekonomi. Proyeksi lembaga internasional menunjukkan pertumbuhan global yang relatif rendah dibanding rata-rata, dengan risiko utama meliputi tekanan inflasi yang belum merata, normalisasi kebijakan moneter di banyak negara, serta meningkatnya ketegangan perdagangan internasional yang dapat mengganggu rantai pasok dan permintaan internasional. Dampak kumulatif dari faktor-faktor tersebut

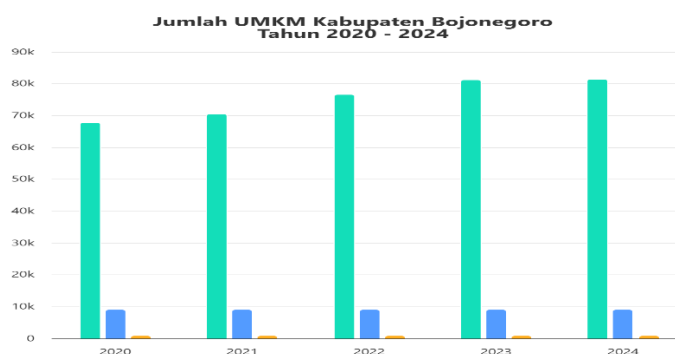
memaksa pelaku usaha untuk meningkatkan ketahanan operasional, efisiensi biaya, dan kapabilitas inovasi agar dapat mempertahankan posisi kompetitif di pasar yang semakin volatile.

Dalam konteks nasional dan regional, dinamika ekonomi makro tercermin pada perbedaan kecepatan pemulihan dan struktur sektoral antar wilayah. Provinsi Jawa Timur sebagai salah satu kontributor utama produk domestik regional bruto (PDRB) nasional melaporkan pertumbuhan ekonomi tahunan yang positif. Data badan pusat statistik (BPS) provinsi Jawa Timur menyatakan pertumbuhan ekonomi Jawa Timur sebesar 4,93% pada tahun 2024, menunjukkan adanya pemulihan kegiatan ekonomi di sejumlah lapangan usaha sekaligus pergeseran kontribusi antar sektor (BPS Jawa Timur, 2024). Namun, pertumbuhan regional yang positif ini tidak otomatis mencerminkan pemerataan keberhasilan pada skala kabupaten/kota, variasi struktural antar daerah mempengaruhi peluang dan tantangan bagi unit usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) termasuk sektor kuliner.

UMKM memegang peran strategis dalam pembangunan ekonomi daerah dan nasional karena kontribusinya terhadap penyerapan tenaga kerja, pemerataan pendapatan, serta penciptaan nilai tambah ekonomi lokal (Majid & Faizah, 2023). Transformasi digital dan perubahan perilaku konsumen pada saat ini menjadikan pelaku UMKM beradaptasi pada kanal pemasaran digital, manajemen operasional yang lebih baik, dan inovasi produk agar tetap kompetitif. Studi literatur menunjukkan bahwa transformasi digital dan penerapan strategi pemasaran digital mampu memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kinerja UMKM, walaupun tantangan seperti keterbatasan

sumber daya, keterampilan digital, dan infrastruktur tetap menjadi hambatan yang nyata (Fajrul & Saptyana, 2025). Pemasaran digital mencakup berbagai strategi, termasuk pemasaran media sosial, pemasaran konten, dan periklanan online, yang dirancang untuk melibatkan konsumen dan merangsang perilaku pembelian (Sakti, 2025).

Peran sektor *food and beverage* (F&B) terhadap perekonomian Indonesia terus menonjol, baik dari sisi penciptaan nilai tambahan maupun keterkaitan dengan sektor manufaktur lain. Analisis input-output menunjukkan bahwa subsektor F&B memberikan kontribusi signifikan terhadap nilai tambah bruto (NTB) pada sektor manufaktur, sehingga keberhasilan usaha F&B memiliki efek multiplikatif bagi rantai pasok domestik dan penyerapan tenaga kerja lokal (Tamin, dkk., 2024). Dalam kurun waktu satu tahun terakhir, dari data dinas perdagangan kabupaten Bojonegoro mengalami peningkatan signifikan dalam jumlah berdirinya kedai kopi, kafe, dan eatery.



Gambar 1. 1 jumlah UMKM kabupaten Bojonegoro

Sumber: Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha dan Mikro 2024

Pertumbuhan ini tidak hanya terlihat dari kuantitas tempat usaha kuliner, melainkan juga dari semakin beragamnya konsep dan diferensiasi

layanan yang ditawarkan. Setiap pelaku usaha berusaha menonjolkan identitasnya melalui desain interior, tata ruang, serta penyediaan spot fotografi yang estetik dirancang secara khusus untuk memenuhi preferensi visual konsumen muda. Fenomena ini mencerminkan pergeseran pola konsumsi masyarakat, dimana pengalaman visual dan nilai representasional menjadi bagian penting dari alasan kunjungan, selain fungsi utama berupa konsumsi makanan dan minuman. Disektor makanan dan minuman, kedai kopi telah merangkul alat digital bukan hanya sebagai saluran promosi tetapi sebagai bagian integral dari model bisnis mereka yang memungkinkan pemesanan online, pembayaran digital, program loyalitas, dan pemasaran yang dipersonalisasi (Kimes, 2021). Konsumen khususnya generasi Z, cenderung memaknai kunjungan ketempat makan sebagai tindakan yang sarat nilai simbolik selain secara kenikmatan kuliner, mereka juga mencari kesempatan untuk mengekspresikan identitas diri dan memperoleh pengakuan sosial melalui konten yang dibagikan secara daring. Karakteristik generasi Z yang *digital-native*, *visual-oriented*, dan *sensitive* terhadap estetika menjadi atribut ruang dan pengalaman sebagai faktor penentu dalam keputusan memilih tempat (Pricilia & Patrikha, 2024).

Kondisi tersebut berpotensi memicu sejumlah konsekuensi negatif, seperti penurunan kualitas produk ketika pelaku usaha menekan biaya produksi untuk bertahan, erosi citra merek bagi usaha yang bergantung pada kualitas, ketidakstabilan pasar lokal yang mempersulit perencanaan jangka menengah, serta perilaku kompetitif yang menggiring strategi jangka pendek dibanding investasi berkelanjutan. Keadaan ini membuat persaingan usaha kuliner di

Bojonegoro tidak semata-mata soal menarik pelanggan, melainkan soal kemampuan suatu usaha merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang tahan terhadap fluktuasi harga, diferensiasi yang mudah ditiru, dan ekspektasi konsumen yang cepat berubah.

Sejumlah kajian terdahulu telah membahas isu daya saing dan strategi UMKM dari berbagai sudut pandang. Penelitian kasus UMKM dan program pendampingan menunjukkan pola permasalahan yang konsisten diantaranya kebutuhan peningkatan kualitas produk, keterbatasan kapasitas produksi, kelemahan manajerial seperti pemasaran dan pencatatan keuangan, serta peluang nyata melalui pengaktifan media sosial dan platform jual-beli digital (Rahmat, dkk., 2025). Di sisi lain, kajian mengenai daya saing menekankan bahwa keunggulan UMKM bersumber dari inovasi produk, diferensiasi produk, digitalisasi, kualitas layanan, efisiensi operasional, atau keunikan lokal yang sulit ditiru oleh pesaing (Majid & Faizah, 2023). Namun demikian, mayoritas penelitian tersebut masih berfokus pada UMKM dalam pengertian umum atau pada aspek pemasaran digital secara parsial, dan belum banyak yang melakukan analisis strategi bersaing secara komprehensif dengan memadukan audit internal-eksternal (IFE-EFE/SWOT) dengan strategi diferensiasi berbasis konsep dan pengalaman pelanggan pada bisnis kuliner bertipe kafe/bistro dengan konsep tematik di kota-kota sedang seperti Bojonegoro. Kesenjangan gap inilah yang mendasari perlunya penelitian lebih lanjut pada objek yang representatif terhadap fenomena tersebut.

Kafe Tjap Njonja Patisserie & Bistro Bojonegoro dipilih sebagai objek penelitian karena merepresentasikan fenomena dan gap tersebut secara

konkret. Usaha ini mengusung konsep penyajian hidangan berkualitas seperti pastry, dessert, dan menu western yang dikemas secara modern, dipadukan dengan nuansa interior bertema Belanda yang menjadi ciri khas dan pembeda di tengah menjamurnya kafe bertema serupa di Bojonegoro. Kombinasi antara diferensiasi konsep (heritage/Belanda), kualitas produk premium, dan orientasi pada pengalaman pelanggan menjadikan Tjap Njonja sebagai kasus yang kaya informasi untuk mengkaji bagaimana strategi bersaing dapat dirumuskan secara sistematis berdasarkan kondisi internal dan eksternal riil perusahaan sesuatu yang belum diangkat pada penelitian-penelitian UMKM kuliner sebelumnya. Dengan demikian, penelitian pada Tjap Njonja tidak hanya relevan secara praktis bagi pemilik usaha, tetapi juga berkontribusi mengisi kesenjangan literatur mengenai penerapan analisis strategi bersaing berbasis SWOT dan RBV pada usaha F&B bertema di kota sedang.

Fenomena berkembangnya gaya pembelian konsumen menunjukkan adanya pergeseran preferensi konsumsi masyarakat, dari sekedar memenuhi kebutuhan pangan menuju pencarian pengalaman kuliner yang lengkap, inovatif, dan estetik. Hal ini mendorong pelaku usaha untuk terus berinovasi dalam menciptakan menu baru, meningkatkan kualitas layanan, serta memperkuat identitas merek agar mampu bersaing dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Persaingan dan inovasi menjadi dua hal yang berkaitan: persaingan meningkatkan motivasi perusahaan untuk berkreasi, sedangkan inovasi menjadikan persaingan lebih ketat, sehingga perusahaan perlu menerapkan strategi yang berfokus pada inovasi guna menyeimbangkan persaingan (R. A. Wijaya dkk., 2019; Subiya & Wijaya, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan Resource-Based View (RBV) sebagai kerangka teoritis, yang diterjemahkan secara operasional melalui empat alat analisis strategis yang saling berurutan, yaitu Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan Matriks EFE (External Factor Evaluation) untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan secara sistematis, Matriks IE (Internal-External) untuk memetakan posisi strategis perusahaan berdasarkan hasil IFE-EFE, serta Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk merumuskan alternatif strategi SO, ST, WO, dan WT. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengaitkan secara eksplisit sumber daya dan kapabilitas internal Tjap Njonja (produk, sumber daya manusia, dan proses) dengan faktor eksternal seperti pesaing, pelanggan, tren pasar, regulasi, dan digitalisasi (Khoirunnisa, 2020). Untuk memperkuat validitas temuan kualitatif, prosedur pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan triangulasi menjadi rujukan utama dalam penelitian ini. Sebagaimana konteks penelitian tersebut maka penulis memiliki ketertarikan dalam melakukan penelitian dengan judul “Analisis perumusan strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing Tjap Njonja Patisserie & Bistro Bojonegoro”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal Tjap Njonja Patisserie & Bistro?
2. Apa rumusan strategi yang sebaiknya diimplementasikan oleh Tjap Njonja Patisserie & Bistro untuk meningkatkan daya saing?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat dirincikan tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal Tjap Njonja Patisserie & Bistro.
2. Untuk merumuskan strategi apa yang sebaiknya diimplementasikan Tjap Njonja Patisserie & Bistro untuk meningkatkan daya saing.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian ini peneliti mengambil manfaat baik secara teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan bahan pembelajaran tentang perumusan strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pemilik Usaha

Sebagai bahan pertimbangan dan masukan, perbandingan bagi Tjap Njonja Patisserie & Bistro untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya, sehingga dapat diharapkan lebih meningkatkan keberhasilan dalam meningkatkan daya saing Tjap Njonja Patisserie & Bistro.

b. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, petunjuk, dan bahan acuan bagi peneliti selanjutnya yang relevan dan sesuai dengan penelitian ini.

E. Definisi Operasional

Adapun beberapa istilah pokok yang digunakan dalam penelitian ini dan perlu diberi penjelasan. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kemungkinan adanya kesalah pahaman dalam memahami judul penelitian ini.

1. Strategi

Strategi adalah rencana jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan tertentu suatu perusahaan, strategi menjawab apa yang akan dilakukan dan bagaimana cara agar organisasi bisa mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien.

2. Daya Saing

Daya saing adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan nilai lebih diantaranya dari segi produk atau jasa lebih baik, biaya lebih rendah, dan akses pasar lebih luas dibanding pesaing sehingga pelanggan memilih mereka.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode pendekatan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal sebelum menyusun strategi pada perusahaan. *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (ancaman).