



PROSIDING SEMINAR NASIONAL

Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial IKIP PGRI Bojonegoro

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

Cicik Nur Hamidah^{1*}, Taufiq Hidayat², Nur Rohman³

IKIP PGRI Bojonegoro, Email: hamidaciciknur@gmail.com

Abstract

This study aims 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 case study design, using SWOT analysis as the primary tool. Data were collected through in-depth interviews with the operational manager, direction observation, and documentation. The results of the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix yielded a weight score of 2,92, indicating a strong internal position supported by consistent product quality, business concept differentiation, building aesthetics, and continuous innovation, the External Factor Evaluation (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 Internal-External (IE) matrix, the company is positioned in Cell II, recommending a "grow and build" strategy. The SWOT matrix analysis produced four strategic alternatives: SO strategies (leveraging strengths to capture opportunities), WO strategies (overcoming weaknesses through opportunities), ST strategies (using strengths to mitigate threats), and WT strategies (minimizing weaknesses while avoiding threats). The formulates strategies are focused on digital content optimization, continuous menu innovation, expansion of online ordering, and strengthening the company's premium positioning

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

Abstrak

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 dan analisis SWOT sebagai alat utama. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manager operasional, observasi langsung, dan dokumentasi. Hasil matriks Internal Factor Evaluation (IFE) menghasilkan skor tertimbang sebesar 2,92 yang menunjukkan posisi internal yang kuat, didukung oleh kualitas produk yang konsisten, diferensiasi konsep usaha, estetika bangunan, dan inovasi berkelanjutan. Matriks External Factor Evaluation (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". Analisis matriks SWOT menghasilkan empat kelompok strategi alternatif : strategi SO, WO, ST, dan WT. Strategi yang dirumuskan berfokus pada optimalisasi konten digital, inovasi menu berkelanjutan, ekspansi pemesanan daring, dan penguatan positioning premium perusahaan

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

PENDAHULUAN

Perkembangan sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia, khususnya dibidang kuliner, mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Persaingan yang semakin ketat di industri food and beverage (F&B) mendorong setiap pelaku usaha untuk tidak hanya mampu menarik pelanggan, tetapi juga

mempertahankan loyalitas mereka ditengah dinamika pasar yang terus berubah. Studi literatur menunjukkan bahwa transformasi digital dan penerapan strategi pemasaran digital mampu memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kinerja UMKM, meskipun tantangan berupa keterbatasan sumber daya, keterampilan digital, dan infrastruktur tetap menjadi hambatan yang nyata (Fajrul & Saptyana, 2025).

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, yang menunjukkan adanya pemulihan kegiatan ekonomi di sejumlah lapangan usaha sekaligus pergeseran kontribusi antar sektor. Namun pertumbuhan regional yang positif ini tidak otomatis mencerminkan pemerataan keberhasilan pada skala kabupaten/kota, dan variasi struktural antar daerah mempengaruhi peluang serta tantangan bagi pelaku UMKM termasuk sektor kuliner.

Salah satu daerah yang mencerminkan dinamika tersebut adalah kabupaten Bojonegoro. Sebagai kota yang selama ini lebih dikenal sebagai sentra migas, Bojonegoro kini mengalami pergeseran struktural yang ditandai dengan tumbuhnya sektor jasa dan perdagangan, termasuk industri kuliner. Pergeseran ini membuka ruang bagi pelaku UMKM untuk memanfaatkan momentum pertumbuhan ekonomi regional sekaligus menghadapi tekanan persaingan yang semakin meningkat.

Kabupaten Bojonegoro mencatat peningkatan signifikan dalam jumlah pendirian kedai kopi, kafe, dan eatery dalam kurun waktu satu tahun terakhir. Pertumbuhan ini tidak hanya terlihat dari kuantitas tempat usaha kuliner, melainkan juga dari semakin beragamnya konsep dan diferensiasi layanan yang ditawarkan. Fenomena tersebut mencerminkan pergeseran pola konsumsi masyarakat, di mana pengalaman visual dan nilai representasional menjadi bagian penting dari alasan kunjungan, selain fungsi utama berupa konsumsi makanan dan minuman. Konsumen khususnya generasi Z, cenderung memaknai kunjungan ke tempat makanan sebagai tindakan yang sarat nilai simbolik, mereka mencari kesempatan untuk mengekspresikan identitas diri dan memperoleh pengakuan sosial melalui konten yang dibagikan secara daring (Trihar Prilica & Patrikha, 2024).

Tjap Njonja Patisserie & Bistro Bojonegoro merupakan salah satu usaha kuliner yang hadir di tengah persaingan tersebut dengan konsep yang unik dan berbeda. Kafe ini mengusung konsep perpaduan budaya Indonesia-Belanda yang tercermin dalam desain interior maupun komposisi menu. Sejak soft opening pada Oktober 2025, Tjap Njonja menarik perhatian masyarakat Bojonegoro dengan menghadirkan produk-produk patisserie berkualitas tinggi yang belum tersedia di pasar lokal, seperti sourdough, canele, corissant, dan berbagai menu western fusion. Selain kualitas produk, keunggulan estetika bangunan yang dirancang dengan furniture antik dari berbagai kota di Indonesia menjadikan Tjap Njonja sebagai destinasi wisata kuliner sekaligus ruang sosial yang representatif.

Namun demikian, kondisi persaingan yang semakin intens menuntut Tjap Njonja Patisserie & Bistro untuk memiliki strategi bisnis yang terstruktur dan terukur agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Banyak cara yang dilakukan pelaku usaha agar tidak kalah bersaing, sehingga masih bisa tetap bertahan dan berkembang ditengah

persaingan pasar yang ramai. Daya saing UMKM merupakan kemampuan usaha untuk tetap bertahan, berkembang dalam pasar kompetitif melalui peningkatan produktivitas, inovasi produk, dan penetrasi pasar yang lebih luas. Keunggulan dapat bersumber dari inovasi produk, diferensiasi produk, digitalisasi, kualitas layanan, efisiensi operasional, atau keunikan lokal yang sulit ditiru oleh pesaing (Majid & Faizah, 2023). Hal ini sejalan dengan penelitian Hidayat, Astuti, dan Mujahidin (2022) yang membuktikan bahwa perumusan strategi bisnis melalui analisis matriks IFE, EFE, dan IE terbukti efektif dalam mengidentifikasi posisi kompetitif dan menentukan strategi terbaik bagi UMKM di Bojonegoro dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat.

Kerangka analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan alat diagnosis yang luas digunakan dalam perumusan strategi untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal secara sistematis serta merumuskan alternatif strategi. Pendekatan Resource-Based View (RBV) penting untuk mengidentifikasi sumber daya internal yang menjadi basis keunggulan kompetitif UMKM meliputi produk, sumber daya manusia, proses, dan kapabilitas dengan tetap mempertimbangkan faktor eksternal seperti pesaing, pelanggan, tren pasar, regulasi, dan digitalisasi (Khoirunnisa, 2020). Berdasarkan urgensi tersebut penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal Tjap Njonja Patisserie & Bistro; dan (2) merumuskan strategi bisnis yang seharusnya diimplementasikan untuk meningkatkan daya saing.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dan metode analisis SWOT. Penelitian kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk memahami fenomena melalui perspektif partisipan; prosesnya bersifat induktif, fleksibel, dan menghasilkan narasi atau tema (Creswell, 2023). Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data mengenai strategi peningkatan daya saing kafe Tjap Njonja Patisserie & Bistro yang dapat ditentukan dengan menggunakan analisis SWOT.

Penelitian dilaksanakan di Tjap Njonja Patisserie & Bistro yang berlokasi di Jl. Panglima Sudirman No. 11, Kecamatan Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro. Pemilihan lokasi didasarkan atas tingginya persaingan di bidang kedai kopi dan kafe di wilayah tersebut, serta keunikan strategi bisnis yang diterapkan oleh Tjap Njonja. Penelitian dimulai pada bulan November 2025 hingga selesai.

Teknik pengumpulan data meliputi: (1) observasi partisipatif untuk mengamati kegiatan operasional dan kondisi fisik usaha secara langsung; (2) wawancara semi-terstruktur dengan manager operasional dan konsumen untuk mengumpulkan data mendalam mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan; serta (3) dokumentasi berupa catatan tertulis, foto, dan dokumen operasional yang relevan.

Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi empat tahap: pengumpulan data (data collection), reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan (verification). Analisis SWOT dilakukan melalui empat tahap utama: (1) penyusunan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan; (2) penyusunan matriks External Factor Evaluation (EFE) untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman; (3) analisis matriks Internal-External (IE) untuk menentukan posisi perusahaan; dan (4) penyusunan matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi. Uji validitas data menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan dan analisis data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi, penelitian ini menghasilkan empat tema utama yang mencerminkan kondisi strategis Tjap Njonja Patisserie & Bistro secara komprehensif, sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

No.	Tema Utama	Subtema
1	Kondisi Internal Tjap Njonja Patisserie & Bistro	1.1 Kualitas produk dan standar produksi yang ketat
		1.2 Diferensiasi konsep usaha Indonesia-Belanda
		1.3 Inovasi produk berkelanjutan
		1.4 Estetika bangunan sebagai daya tarik utama
		1.5 Manajemen berbasis kekeluargaan dan soliditas tim
2	Kondisi Eksternal Tjap Njonja Patisserie & Bistro	2.1 Meningkatnya tren konsumsi pastry & dessert
		2.2 Perkembangan platform pemasaran dan pemesanan digital
		2.3 Minat masyarakat terhadap pengalaman makan di tempat estetik
		2.4 Tingginya persaingan bisnis kuliner di Bojonegoro
		2.5 Fluktuasi bahan baku dan perubahan tren konsumen yang cepat
3	Posisi Strategis Perusahaan	3.1 Posisi internal kuat skor IFE 2,92
		3.2 Daya tanggap eksternal sangat baik skor EFE 3,04
		3.3 Perusahaan berada pada sel II matriks IE strategi “Tumbuh dan Membangun”
4	Rumusan Strategi Bisnis	4.1 Strategi SO (Strengths-Opportunities) optimalisasi konten digital dan inovasi menu
		4.2 Strategi WO (Weaknesses-Opportunities) ekspansi platform daring dan rekrutmen SDM pemasaran
		4.3 Strategi ST (Strengths-Threats) penguatan mutu dan positioning premium
		4.4 Strategi WT (Weaknesses- Threats) diversifikasi pemasok dan optimalisasi tata ruang

Kondisi Internal Tjap Njonja Patisserie & Bistro

Analisis internal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui lima aspek utama, yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, serta penelitian dan pengembangan.

Dari sisi manajemen, Tjap Njonja Patisserie & Bistro mengelola sekitar 20 karyawan dengan pendekatan berbasis kekeluargaan. Perusahaan membangun komunitas internal yang solid melalui kegiatan rutin bulanan seperti sesi foto bersama, pelatihan dan program kreatif. Manajemen juga aktif menjalin hubungan dengan pelaku usaha F&B lain untuk saling berbagi pengalaman dan pengetahuan. Hal ini mencerminkan orientasi manajemen yang kolaboratif dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia.

Strategi pemasaran bertumpu pada konten organik di platform Instagram dan TikTok tanpa ketergantungan pada *endorsement* berbayar secara berkelanjutan pada saat *grand opening*, pihak manajemen mengundang *food vlogger* dan influencer lokal. Memasuki awal tahun 2026, Tjap Njonja Patisserie & Bistro juga mulai merambah platform pemesanan daring melalui Shopee Food dan GoFood untuk mengakomodasi permintaan konsumen yang menginginkan layanan *take-away*.

Dari aspek keuangan, perusahaan memposisikan diri pada segmen menengah keatas dengan penetapan harga premium yang mencerminkan kualitas produk dan konsep usaha. Presepsi harga yang dianggap tinggi oleh sebagian konsumen merupakan tantangan komunikasi pemasaran yang perlu dikelola secara strategis agar tidak menghambat pertumbuhan basis pelanggan.

Kualitas produk merupakan kekuatan utama yang dijaga melalui standar produksi ketat. Seluruh produk patisserie diproduksi setiap hari tanpa menjual sisa produksi hari sebelumnya. Ketika bahan baku tertentu tidak tersedia, manajemen memilih menghentikan penjualan menu tersebut sementara waktu dari pada mengurangi atau mengganti kualitas bahan. Konsep unik perpaduan budaya Indonesia-Belanda tercermin dalam desain interior maupun komposisi menu. Menu unggulan meliputi Hollandaise Beef Melted Steak sebagai main course terlaris dan croissant strawberry sebagai produk patisserie dengan penjualan tertinggi, serta menu khas Soto Betawi Njonja dan Sup Iga Goreng.

Dari sisi inovasi dan pengembangan, manajemen secara aktif memantau tren kuliner dari kota-kota besar dan menghadirkannya di Bojonegoro sebelum pesaing lain melakukannya. Keunggulan estetika bangunan juga menjadi daya tarik utama yang sulit ditiru kompetitor. Desain interior bernuansa Indonesia-Belanda dirancang secara menyeluruh menggunakan furniture antik yang dikumpulkan dari berbagai kota, termasuk railing tangga dari sebuah bangunan Semarang dan tegel dari Yogyakarta

Kondisi Eksternal Tjap Njonja Patisserie & Bistro

Analisis eksternal mencakup faktor ekonomi, sosial, teknologi, dan industri. Dari aspek ekonomi, perusahaan telah menetapkan segmentasi pasar yang jelas pada segmen menengah keatas dan tidak berupaya menurunkan harga hanya untuk menjangkau seluruh kalangan, karena hal itu justru dapat merusak positioning usaha. Dari aspek sosial, meningkatnya minat masyarakat terhadap tempat makan yang menawarkan suasana dan pengalaman menjadi peluang besar. Konsumen tidak hanya datang karena menu, tetapi juga karena suasana tempat yang mampu memberikan pengalaman autentik.

Dari aspek teknologi, perkembangan media sosial seperti Instagram dan TikTok menjadi peluang utama untuk meningkatkan eksposur merek. Faktanya, saat *soft opening* Tjap Njonja Patisserie & Bistro sempat viral di TikTok, yang membuktikan kekuatan media sosial sebagai alat pemasaran. Sebaliknya, ancaman berupa alasan negatif di Google yang tidak dapat sepenuhnya dikendalikan menjadi risiko reputasi digital yang harus diantisipasi. Dari aspek industri, tingginya persaingan bisnis kuliner di Bojonegoro menjadi ancaman utama, meskipun loyalitas konsumen terhadap Tjap Njonja terbukti cukup kuat, bahkan pemilik usaha pesaing pun menjadi pelanggan setia disana.

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal, disusun Matriks IFE sebagai berikut:

Tabel 1. Matriks IFE Tjap Njonja Patisserie & Bistro

Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
No	Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
1	Kualitas produk bagus	0,16	4	0,64
2	Diferensiasi produk dan konsep usaha	0,14	4	0,56
3	Inovasi produk berkelanjutan	0,11	3	0,33

4	Estetika bangunan dan pengalaman pelanggan	0,13	4	0,52
5	Hubungan internal organisasi	0,08	3	0,24
Total Skor Kekuatan			2,29	
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
1	Kapasitas tempat terbatas	0,14	1	0,14
2	Pemasaran digital belum optimal	0,11	2	0,22
3	Keterbatasan SDM khususnya marketing	0,04	2	0,08
4	Ketergantungan bahan baku dari luar kota	0,09	2	0,18
Total Skor Kelemahan			0,62	
Total Skor IFE ($S+W=2,29+0,62$)			2,91	

Hasil matriks IFE menunjukkan total skor tertimbang sebesar 2,91 yang berada diatas nilai rata-rata 2,50. Hal ini mengindikasikan bahwa secara internal, Tjap Njonja Patisserie & Bistro memiliki posisi yang kuat. Kekuatan dominan bersumber dari kualitas produk dengan skor tertinggi 0,64 dan rating 4, diikuti oleh diferensiasi produk dan konsep usaha sebesar 0,56, serta estetika bangunan sebesar 0,52. Kelemahan utama adalah keterbatasan kapasitas tempat dan rating terendah sebesar 1, namun secara keseluruhan kekuatan yang dimiliki mampu mengimbangi kelemahan-kelemahan tersebut.

Matriks EFE (External Factor Evaluation)

Berdasarkan hasil identifikasi faktor eksternal, disusun Matriks EFE sebagai berikut:

Tabel 2. Matriks EFE Tjap Njonja Patisserie & Bistro

Faktor eksternal		Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
No				
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Meningkatnya tren konsumsi pastry dan dessert	0,16	4	0,64
2	Perkembangan teknologi pemasaran digital	0,09	3	0,27
3	Minatnya masyarakat terhadap tempat estetik	0,14	4	0,56
4	Peluang ekspansi pasar melalui platform online	0,11	4	0,44
5	Usaha telah memanfaatkan media sosial dan layanan pesan antar	0,06	3	0,18
Total Skor Peluang			2,09	
Ancaman (<i>Threats</i>)				
1	Persaingan bisnis kuliner yang tinggi	0,14	2	0,28
2	Perubahan trend konsumen yang cepat	0,10	2	0,20
3	Fluktuasi bahan baku	0,08	2	0,16
4	Munculnya usaha sejenis	0,05	2	0,10
5	Lingkungan persaingan menuntut perusahaan terus berinovasi	0,07	3	0,21
Total Skor Ancaman			0,95	
Total Skor EFE ($O+T=2,09+0,95$)			3,04	

Total skor EFE sebesar 3,04 berada jauh diatas rata-rata industri 2,50, yang mengindikasikan bahwa Tjap Njonja Patisserie & Bistro beroperasi di lingkungan yang kondusif dan memiliki posisi eksternal yang tangguh. Peluang terbesar dapat dimanfaatkan adalah meningkatnya tren konsumsi pastry dan dessert dengan skor 0,64, diikuti minat masyarakat terhadap tempat estetik sebesar 0,56 dan peluang ekspansi melauai platform daring sebesar 0,44. Perusahaan mampu mendayagunakan peluang tren pasar secara agresif dan terbukti cukup kuat untuk menetralsir tekanan ancaman persaingan.

Matriks IE dan Posisi Strategi Perusahaan

Tabel 3. Matriks IE Tjap Njonja Patisserie & Bistro

	Kuat 3,0 sampai 4,0 4	Rata – rata 2,0 sampai 2,99 3	Lemah 1,0 sampai 1,99 2
Tinggi 3,0 sampai 4,0 3		II	III
Sedang 2,0 sampai 2,99 2		IV	VI
Rendah 1,0 sampai 1,99 1		VII	IX

Berdasarkan total skor IFE ($X = 2,91$) dan total skor EFE ($Y = 3,04$), posisi Tjap Njonja Patisserie & Bistro pada matriks IE berada di sel II. Sel II masuk dalam kategori strategi “Tumbuh dan Membangun” (Grow and Build). Posisi ini merekomendasikan penerapan strategi intensif maupun integrative secara terukur dan agresif.

Strategi intensif yang direkomendasikan meliputi: (1) Pentrasi pasar, yakni meningkatkan pangsa pasar dengan memaksimalkan penetrasi online melalui Shopee Food dan GoFood serta pemasaran digital organik; (2) Pengembangan pasar, yakni mencari pelanggan baru dengan membuka cloud kitchen atau booth di titik-titik strategis lain untuk mengatasi keterbatasan kapasitas; dan (3) Pengembangan produk, yakni melanjutkan inovasi menu perpaduan Indonesia-Belanda yang belum tersedia di kompetitor. Sebagai opsi sekunder, strategi integrative berupa Integrasi ke belakang (Backward integration) dapat dilakukan dengan membangun kemitraan kontrak jangka panjang dengan supplier atau memproduksi bahan dasar tertentu secara mandiri.

Matriks SWOT dan Alternatif Strategi

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, berikut dirumuskan alternatif strategi yang diimplementasikan oleh Tjap Njonja Patisserie & Bistro untuk meningkatkan daya saing secara berkelanjutan:

Tabel 4. Matriks SWOT Tjap Njonja Patisserie & Bistro

IFAS	Kekuatan (Strengths) Kualitas produk Diferensiasi produk dan konsep Indonesia-Belanda Inovasi produk berkelanjutan Estetika bangunan Soliditas tim internal	Kelemahan (Weaknesses) Kapasitas tempat terbatas Pemasaran digital belum optimal Keterbatasan sdm marketing Ketergantungan bahan baku luar kota
EFAS		
Peluang (Opportunities) Meningkatnya tren konsumsi pastry dan dessert Perkembangan teknologi pemasaran digital Minatnya asyarakat terhadap tempat estetik Peluang ekspansi pasar melalui platform online Perkembangan digital marketing	Strategi SO (Strengths-Opportunities) Memaksimalkan estetika bangunan sebagai aset promosi digital konten viral Instagram dan TikTok Pengembangan inovasi menu secara berkelanjutan berbasis tren Menyelenggarakan kegiatan tematik berbasis konsep heritage Mengembangkan kualitas produk take-away melalui packaging	Strategi WO (Weaknesses-Opportunities) Mengoptimalkan layanan pemesanan daring Menambah SDM khusus pada bidang pemasaran digital Menerapkan sistem <i>Pre-Order</i> terjadwal Mengembangkan kemasan produk yang menarik dan praktis
Ancaman (Threats) Persaingan bisnis kuliner yang tinggi Perubahan tren konsumen yang cepat Fluktuasi bahan baku munculnya usaha sejenis Lingkungan persaingan menuntut perusahaan terus berinovasi	Strategi ST (Strengths-Threats) Memperkuat pengendalian mutu secara konsisten Mempercepat siklus inovasi menu melalui soliditas tim Mempertegas positioning premium melalui diferensiasi konsep Membangun loyalitas pelanggan melalui program interaktif	Strategi WT (Weaknesses-Threats) Melakukan diversifikasi dan kontrak pasokan jangka panjang Meningkatkan efektivitas penetrasi digital secara bertahap Meningkatkan kompetensi SDM internal melalui pleatihan dasar Menata ulang alur pelayanan dan mengoptimalkan tata ruang operasional

Berdasarkan hasil analisis matriks IE, Tjap Njonja Patisserie & Bistro berada pada sel II dengan kategori strategi tumbuh dan membangun, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang kuat sekaligus didukung oleh kondisi eksternal yang sangat kondusif. Skor IFE sebesar 2,91 dan skor EFE sebesar 3,04 mengindikasikan bahwa perusahaan berpotensi menerapkan strategi ekspansi secara agresif. Dari keempat kelompok strategi yang dirumuskan, strategi SO (Strengths-Opportunities) menjadi prioritas utama karena paling selaras dengan kondisi perusahaan yang memiliki fondasi internal kuat dan ruang pasar yang masih luas. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities), ST (Strengths-Threats), dan WT (Weaknesses-Threats) berperan sebagai strategi pendukung yang saling melengkapi untuk memperkuat daya saing secara komprehensif.

Penerapan strategi SO pada Tjap Njonja Patisserie & Bistro dapat dilakukan melalui beberapa langkah operasional yang saling terintegrasi. Pertama, perusahaan perlu memaksimalkan estetika bangunan dan konsep Indonesia-Belanda sebagai aset promosi digital melalui konten visual yang menarik di Instagram dan TikTok, karena daya tarik visual merupakan salah satu kekuatan utama yang mudah dikemas menjadi identitas merek. Kedua, inovasi menu perlu dilakukan secara berkelanjutan dengan mengikuti tren konsumsi pastry & dessert, sehingga perusahaan tetap relevan ditengah perubahan selera konsumen. Ketiga, penguatan pengalaman pelanggan dapat diwujudkan melalui event tematik berbasis heritage yang menonjolkan keunikan konsep usaha. Keempat, pengembangan produk *take-away* melalui *packaging* yang menarik dan premium perlu dilakukan agar kekuatan kualitas produk tidak hanya dirasakan ditempat, tetapi juga saat dikonsumsi diluar lokasi. Langkah-langkah tersebut sejalan dengan temuan penelitian bahwa strategi SO difokuskan pada optimalisasi konten digital, inovasi menu berkelanjutan, penyelenggaraan event tematik, dan pengembangan produk *take-away* premium.

Implikasi dari penerapan strategi SO adalah meningkatnya daya saing perusahaan melalui penguatan positioning premium dan perluasan jangkauan pasar secara lebih agresif. Secara strategis, perusahaan berpotensi memperoleh peningkatan visibilitas merek, memperluas basis pelanggan, serta memperkuat loyalitas konsumen karena pengalaman yang ditawarkan menjadi lebih khas dan relevan dengan kebutuhan pasar saat ini. Selain itu, strategi ini juga dapat membantu perusahaan mengoptimalkan peluang ekspansi melalui platform daring dan layanan pesan antar, sehingga keterbatasan kapasitas tempat tidak terlalu menjadi hambatan utama. Dalam jangka menengah, penerapan strategi SO yang konsisten diperkirakan dapat memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan, menjaga relevansi produk terhadap tren pasar, dan mendukung pertumbuhan usaha secara berkelanjutan ditengah persaingan industri kuliner Bojonegoro yang semakin kompetitif.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi internal Tjap Njonja Patisserie & Bistro didominasi oleh kekuatan yang signifikan, dibuktikan dengan skor matriks IFE sebesar 2,91 yang berada diatas nilai rata-rata 2,50. Kekuatan ini bertumpu pada aspek kualitas produk, diferensiasi usaha, pengalaman pelanggan, dan soliditas tim internal. Temuan ini sejalan dengan perspektif Resource-Based View (RBV), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Sumber daya strategis Tjap Njonja Patisserie & Bistro berupa kualitas produk yang konsisten, resep yang dikembangkan sendiri, desain bangunan heritage, suasana *family-friendly*, dan hubungan pelanggan yang erat merupakan contoh konkret sumber daya yang sulit direplikasi pesaing.

Dari perspektif Michael E. Porter mengenai strategi keunggulan bersaing, Tjap Njonja Patisserie & Bistro menunjukkan orientasi yang jelas pada strategi diferensiasi. Perusahaan tidak berkompetisi dengan harga murah, melainkan dengan nilai tambah berupa kualitas, konsep budaya, dan atmosfer usaha yang unik. Strategi diferensiasi ini melibatkan upaya menciptakan keunikan dalam penawaran di pasar dengan tujuan mendapatkan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan (Kotler & Keller, 2016). Hal ini terbukti efektif karena Tjap Njonja Patisserie & Bistro mampu mempertahankan tingkat kunjungan yang tinggi sejak soft opening, bahkan pemilik usaha pesaing pun menjadi pelanggan setia.

Evaluasi kondisi eksternal menghasilkan skor matriks EFE sebesar 3,04 yang mengindikasikan daya tanggap yang sangat baik terhadap dinamika lingkungan. Peluang besar

dari perkembangan media sosial, perubahan gaya hidup konsumsi menuju *experientia dining*, dan meningkatnya minat masyarakat terhadap tempat makan estetik dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Fajrul dan Saptiyana (2025) yang menunjukkan bahwa produk ikonik berbasis kearifan lokal berpotensi kompetitif, dan adopsi platform digital dapat menaikkan omset secara signifikan.

Posisi pada sel II matriks IE yang merekomendasikan strategi “tumbuh dan membangun” konsisten dengan karakteristik perusahaan yang memiliki fondasi kuat namun masih memiliki ruang ekspansi yang besar. Strategi SO yang dirumuskan, khususnya memaksimalkan estetika bangunan sebagai aset promosi digital dan pengembangan inovasi menu berkelanjutan, merupakan strategi yang paling strategis karena memanfaatkan kekuatan terbesar perusahaan untuk menangkap peluang terbesar yang ada. Hal ini sejalan dengan temuan Majid dan Faizah (2023) yang menekankan kombinasi bauran pemasaran dan analisis lingkungan untuk strategi adaptif pada UMKM kuliner.

Strategi WO (Weaknesses-Opportunities) berfokus pada upaya mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang tersedia. Rekrutmen SDM khusus pemasaran digital menjadi langkah kritis mengingat kapabilitas pemasaran digital perusahaan belum dikelola secara optimal, sementara peluang dari perkembangan platform digital sangat besar. Penerapan sistem pre-order terjadwal juga relevan untuk mengatasi keterbatasan kapasitas tempat tanpa harus melakukan ekspansi fisik yang membutuhkan investasi besar. Pengembangan kemasan take-away yang menarik dan fungsional turut memperkuat upaya menjangkau segmen konsumen yang menginginkan fleksibilitas dalam mengonsumsi produk di luar lokasi. Langkah-langkah ini sejalan dengan temuan Saputra dkk. (2023) yang menegaskan bahwa penerapan pemasaran digital secara terstruktur mampu meningkatkan daya saing UMKM secara signifikan.

Strategi ST (Strengths-Threats) menempatkan kekuatan internal perusahaan sebagai perisai terhadap ancaman eksternal. Dalam menghadapi persaingan kuliner Bojonegoro yang semakin intens dan ancaman munculnya usaha sejenis, Tjap Njonja Patisserie & Bistro perlu memperkuat pengendalian mutu secara konsisten dan mempercepat siklus inovasi menu. Positioning premium yang dibangun melalui diferensiasi konsep Indonesia-Belanda harus dipertegas secara konsisten dalam seluruh komunikasi merek agar tidak mudah ditiru oleh kompetitor. Program loyalitas pelanggan yang bersifat interaktif, seperti member gathering atau event eksklusif bagi pelanggan setia, juga berpotensi memperkuat ikatan emosional antara merek dan konsumen. Hal ini selaras dengan temuan Nikmah & Siswahyudianto (2022) yang menunjukkan bahwa strategi diferensiasi yang konsisten terbukti efektif dalam mempertahankan keunggulan kompetitif UKM di tengah tekanan persaingan.

Strategi WT (Weaknesses- Threats) bersifat defensif, bertujuan meminimalkan Risiko yang muncul dari perpaduan antara kelemahan internal dan ancaman eksternal. Diversifikasi pemasok dan Pembangunan kontrak pasokan jangka panjang merupakan respons langsung terhadap risiko fluktuasi bahan baku yang sebagian besar masih bergantung dari luar kota. Penataan ulang alur pelayanan dan optimalisasi tata ruang operasional diperlukan agar keterbatasan kapasitas fisik tidak menjadi hambatan yang menurunkan kualitas pengalaman pelanggan di saat jam sibuk. Peningkatan kompetensi SDM internal melalui pelatihan dasar operasional dan pemasaran juga merupakan investasi jangka menengah yang krusial untuk menopang implementasi seluruh kelompok strategi lainnya. Keempat kelompok strategi ini membentuk suatu ekosistem strategi yang komprehensif dan saling melengkapi, sehingga implementasinya secara terpadu diharapkan dapat mendorong peningkatan daya saing Tjap

Njonja Patisserie & Bistro secara berkelanjutan ditengah persaingan industri kuliner Bojonegoro yang semakin kompetitif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik dua kesimpulan utama. Pertama, kondisi internal Tjap Njonja Patisserie & Bistro berada dalam posisi yang kuat, ditunjukkan oleh skor matriks IFE sebesar 2,91 diatas rata-rata 2,50. Kekuatan utama bertumpu pada kualitas produk yang konsisten (skor 0,64), diferensiasi produk dan konsep usaha (0,56), estetika bangunan dan pengalaman pelanggan (0,52), inovasi berkelanjutan (0,33), serta soliditas tim internal (0,24). Kelemahan yang paling kritis adalah keterbatasan kapasitas tempat duduk (rating 1), namun kekuatan yang dimiliki terbukti mampu mengimbangi kelemahan tersebut. Kondisi eksternal juga sangat kondusif dengan skor matriks EFE 3,04, didukung peluang besar dari tren konsumsi pastry 0,64, minat terhadap tempat estetik (0,56), dan ekspansi platform daring (0,44).

Kedua, berdasarkan posisi sel II pada matriks IE, strategi yang direkomendasikan adalah "Tumbuh dan Membangun" melalui empat kelompok alternatif strategi. Strategi SO difokuskan pada optimalisasi konten digital, inovasi menu berkelanjutan, penyelenggaraan event tematik, dan pengembangan produk *take-away* premium. Strategi WO difokuskan pada ekspansi platform pemesanan daring, rekrutmen SDM pemasaran digital, sistem *pre-order*, dan pengembangan kemasan. Strategi ST difokuskan pada penguatan kualitas, percepatan inovasi, penguatan positioning premium, dan membangun loyalitas komunitas. Strategi WT difokuskan pada diversifikasi pemasok, peningkatan penetrasi digital, pelatihan SDM, dan Optimalisasi tata ruang operasional. Implementasi strategi-strategi ini secara terpadu diharapkan dapat meningkatkan daya saing Tjap Njonja Patisserie & Bistro secara berkelanjutan ditengah persaingan industri kuliner Bojonegoro yang semakin kompetitif

DAFTAR RUJUKAN

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Fajrul, M., & Sptyana, R. F. (2025). Strategi peningkatan daya saing UMKM kuliner di era digital: Studi kasus pada pelaku usaha di Kota Semarang. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 4(2), 143–157. <https://doi.org/10.55123/mamen.v4i2.5066>
- Hidayat, T., Astuti, R. P. F., & Mujahidin, A. (2022). *Formulation a strategy to increase the competitiveness of SMEs: A case study on the industry of Batik Bojonegoro*. *KnE Social Sciences*, 7(19), 578–591. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i19.12477>
- Khoirunnisa, A. (2020). Analisis penerapan strategi generik Porter dalam meningkatkan daya saing perusahaan (Studi kasus bisnis kuliner sehat "Naturicha Healthy Food and Drink"). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 1(1). <https://doi.org/10.38035/JMPIS>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Majid, A., & Faizah, E. N. (2023). Analisis strategi pemasaran dalam meningkatkan daya saing UMKM. *MELATI: Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 40(2), 52-63. <https://doi.org/10.58906/melati.v40i2.130>

- Nikmah, M., & Siswahyudianto, S. (2022). Strategi diferensiasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada UMKM catering Pawon Gusti Desa Surondakan Kecamatan Trenggalek Kabupaten Trenggalek. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 4(1), 66-82. <https://journal.paramadina.ac.id/>
- Saputra, H. T., Rif'ah, F. M., & Andrianto, B. (2023). Penerapan digital marketing sebagai strategi pemasaran guna meningkatkan daya saing UMKM. *Journal Economy Management Business and Entrepreneur*, 1(1), 29-37.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-2, Cetakan ke-5). Alfabeta, 321-319.
- Trihar Prilica, R. R., & Patrikha, F. D. (2024). Analisis perilaku pembeli pada aplikasi pembelian makanan secara online di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(6), 754-769. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10652740>