



## Manajemen Ketahanan Usaha Kedai Kopi Modern dan Tradisional di Tengah Persaingan dan Tekanan Biaya Operasional

Bima <sup>1\*</sup>, Surya Adi Nugroho <sup>2</sup>, Tsulis Amiruddin Zahri <sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bangka Belitung, Indonesia

Email : [bimagt1903@gmail.com](mailto:bimagt1903@gmail.com)

\*Penulis Korespondensi: [bimagt1903@gmail.com](mailto:bimagt1903@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the operational management practices of modern and traditional coffee shop MSMEs in responding to increasing business competition and operational cost pressures. The research gap lies in the limited comparative studies examining how key operational practices—particularly cost control, quality consistency, and operational flexibility—are applied by modern and traditional coffee shops. This study employs a qualitative descriptive approach using in-depth interviews with managers of modern coffee shops and traditional coffee stalls in Pangkalpinang City. Data were analyzed through data reduction, thematic coding, and interpretative analysis, focusing on operations management and management accounting perspectives. The findings show that modern coffee shops implement adaptive operational practices by emphasizing product and service quality control, operational flexibility in responding to changing customer demand, and the use of social media as part of operational activities. Traditional coffee shops prioritize operational efficiency through price stability, consistency in production processes, and experience-based cost control developed through long-standing business practices. Although financial recording systems remain relatively simple, both types of businesses demonstrate the ability to sustain operational performance by aligning operational strategies with market characteristics and resource limitations. Context-based operations management approaches in strengthening the resilience of coffee shop MSMEs.*

**Keywords:** *Business Resilience, Coffee Shop, MSMEs, Operational Flexibility, Operations Management.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik manajemen operasional UMKM kedai kopi modern dan tradisional dalam menghadapi persaingan usaha serta tekanan biaya operasional. Celah riset penelitian ini terletak pada masih terbatasnya kajian komparatif yang menelaah bagaimana praktik operasional, khususnya pengendalian biaya, konsistensi kualitas, dan fleksibilitas operasional, diterapkan pada kedai kopi modern dan tradisional dalam konteks lokal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode wawancara mendalam terhadap pengelola kedai kopi modern dan warkop tradisional di Kota Pangkalpinang. Analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, pengkodean tematik, dan interpretasi dengan fokus pada aspek manajemen operasional dan akuntansi manajemen UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedai kopi modern menerapkan praktik operasional adaptif melalui pengendalian kualitas produk dan layanan, fleksibilitas operasional dalam menyesuaikan permintaan pasar, serta pemanfaatan media sosial sebagai bagian dari strategi operasional. Sementara itu, kedai kopi tradisional menekankan efisiensi operasional melalui stabilitas harga, konsistensi proses produksi, dan pengendalian biaya berbasis pengalaman usaha turun-temurun. Meskipun praktik pencatatan keuangan masih sederhana, kedua jenis usaha mampu menjaga keberlanjutan operasional dengan menyesuaikan strategi operasional terhadap karakter pasar dan keterbatasan sumber daya. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan manajemen operasional yang kontekstual dalam meningkatkan ketahanan UMKM sektor kedai kopi.

**Kata Kunci:** Fleksibilitas Operasional, Kedai Kopi, Ketahanan Usaha, Manajemen Operasional, UMKM

### 1. LATAR BELAKANG

Sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), khususnya subsektor *food and beverage* (F&B), memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia sebagai penyerap tenaga kerja utama dan penopang pemulihan ekonomi pasca-pandemi (Kemenkop UKM, 2024; OECD, 2021). Namun, UMKM kedai kopi menghadapi tekanan operasional yang semakin

kompleks akibat kenaikan harga bahan baku, volatilitas pasokan, serta intensitas persaingan yang meningkat, terutama dengan berkembangnya kedai kopi modern berkonsep pengalaman dan visual (*experience-based consumption*) di wilayah perkotaan (Singgalen, 2022). Kondisi ini menuntut penerapan manajemen operasional yang efektif, mencakup pengendalian biaya, konsistensi kualitas layanan, serta fleksibilitas proses untuk menjaga keberlanjutan usaha.

Literatur manajemen operasional menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional merupakan faktor krusial dalam menjaga profitabilitas UMKM sektor F&B yang memiliki karakter biaya variabel tinggi dan margin keuntungan yang relatif sempit (Drury, 2018). Tinjauan sistematis tentang praktik *cost control* pada industri F&B menegaskan bahwa sebagian besar pelaku usaha masih mengandalkan metode pengendalian biaya sederhana dan informal, sementara kajian empiris yang mendalami proses pengendalian biaya secara kontekstual masih terbatas (Al-Momani et al., 2023). Di sisi lain, praktik manajemen akuntansi seperti *budgeting*, pencatatan biaya, dan pengelolaan persediaan terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja UMKM, meskipun tingkat adopsinya sangat bergantung pada karakteristik dan skala usaha (Armitage et al., 2016).

Selain aspek biaya, konsistensi kualitas produk dan layanan merupakan determinan penting dalam daya saing UMKM jasa. Studi empiris menunjukkan bahwa penerapan prinsip manajemen mutu dan standarisasi proses layanan berkorelasi positif dengan kinerja operasional dan kepuasan pelanggan pada usaha kecil dan menengah (Sadikoglu & Olcay, 2014). Dalam konteks industri jasa seperti kedai kopi, kualitas tidak hanya ditentukan oleh produk, tetapi juga oleh alur pelayanan, interaksi pelanggan, dan stabilitas pengalaman konsumsi, yang menuntut pengelolaan operasional yang disiplin dan berkelanjutan (Gronroos, 2015).

Lebih lanjut, kajian tentang *supply chain flexibility* dan *operational agility* menegaskan bahwa fleksibilitas operasional menjadi mekanisme kunci bagi UMKM dalam menghadapi gangguan eksternal dan fluktuasi permintaan pasar (Swafford et al., 2008). Penelitian pada UMKM menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam penjadwalan produksi, pengelolaan tenaga kerja, dan sumber pasokan memiliki hubungan positif dengan ketahanan dan kinerja usaha (Apriliyanti et al., 2022; Dubey et al., 2019). Fleksibilitas ini memungkinkan pelaku usaha menyesuaikan kapasitas dan proses operasional tanpa mengorbankan kualitas layanan.

Meskipun demikian, terdapat celah riset yang signifikan dalam literatur UMKM kedai kopi. Penelitian yang ada cenderung memfokuskan analisis pada satu model usaha tertentu—baik kedai kopi modern yang berbasis digital dan pengalaman pelanggan, maupun warung kopi tradisional yang mengandalkan loyalitas pelanggan dan struktur biaya rendah—tanpa melakukan perbandingan operasional yang sistematis antara kedua segmen tersebut dalam

konteks pasar lokal (Adam, 2024). Padahal, perbedaan model bisnis tersebut berimplikasi langsung pada strategi pengendalian biaya, mekanisme menjaga kualitas layanan, serta bentuk fleksibilitas operasional yang diterapkan.

Di sisi lain, studi kebijakan dan pendampingan UMKM menunjukkan bahwa efektivitas program dukungan seperti pelatihan manajemen, digitalisasi, dan pembiayaan mikro sangat bergantung pada kesiapan praktik operasional internal pelaku usaha, khususnya dalam pencatatan biaya, perencanaan produksi, dan manajemen stok (Apriliana & Ridla, 2025; OECD, 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa rekomendasi kebijakan yang tidak berbasis pada pemahaman praktik operasional riil di lapangan berpotensi kurang tepat sasaran.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk membandingkan praktik manajemen operasional antara kedai kopi modern dan warung kopi tradisional di Kota Pangkalpinang, dengan fokus pada pengendalian biaya operasional, konsistensi kualitas produk dan layanan, fleksibilitas operasional dalam menghadapi fluktuasi permintaan dan gangguan pasokan, serta integrasi praktik manajemen akuntansi sederhana. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif berbasis wawancara mendalam, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris terhadap literatur manajemen operasional UMKM jasa serta menghasilkan rekomendasi manajerial dan implikasi kebijakan yang lebih kontekstual dan aplikatif untuk memperkuat ketahanan operasional UMKM kedai kopi.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Manajemen Operasional pada UMKM Sektor Jasa**

Manajemen operasional merupakan fungsi organisasi yang berfokus pada perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian proses yang mentransformasikan input menjadi output berupa barang atau jasa yang bernilai bagi pelanggan. Dalam konteks sektor jasa, termasuk kedai kopi, manajemen operasional tidak hanya mencakup proses produksi, tetapi juga pengelolaan alur layanan, konsistensi kualitas, efisiensi penggunaan sumber daya, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan permintaan (Heizer et al., 2020). Pada UMKM, praktik manajemen operasional sering kali bersifat informal dan berbasis pengalaman, namun tetap menjadi faktor kunci dalam menentukan keberlanjutan usaha.

Beberapa studi menunjukkan bahwa UMKM yang mampu mengelola operasi secara efisien cenderung lebih tahan terhadap tekanan eksternal, seperti fluktuasi harga bahan baku dan persaingan pasar (Apriliyanti et al., 2022). Dalam sektor *food and beverage*, efisiensi operasional menjadi semakin krusial karena struktur biaya yang relatif ketat dan sensitivitas konsumen terhadap harga dan kualitas layanan.

## **Pengendalian Biaya Operasional dan Akuntansi Manajemen UMKM**

Pengendalian biaya operasional merupakan elemen sentral dalam manajemen operasional karena berhubungan langsung dengan profitabilitas dan stabilitas usaha. Biaya bahan baku, tenaga kerja, sewa tempat, dan utilitas merupakan komponen biaya utama yang harus dikelola secara cermat oleh UMKM kedai kopi. Literatur akuntansi manajemen menegaskan bahwa praktik pengendalian biaya tidak selalu harus berbentuk sistem akuntansi yang kompleks, melainkan dapat dilakukan melalui pencatatan biaya yang sederhana, perencanaan pengeluaran, serta evaluasi biaya secara rutin sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial (Atrill & McLaney, 2024).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa UMKM dengan tingkat literasi akuntansi yang lebih baik memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam memanfaatkan informasi keuangan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial, termasuk dalam pengelolaan biaya dan penyesuaian strategi keuangan guna menjaga kinerja usaha (Nurani et al., 2025). Namun demikian, berbagai studi juga mencatat bahwa banyak pelaku UMKM masih mengandalkan intuisi dan pengalaman dalam pengambilan keputusan biaya, yang meskipun adaptif dalam jangka pendek, berpotensi meningkatkan risiko ketidakefisienan dan tekanan keuangan ketika terjadi kenaikan biaya operasional yang signifikan (Armitage et al., 2016).

## **Konsistensi Kualitas dan Proses Layanan**

Pada bisnis jasa, kualitas tidak hanya diukur dari hasil akhir produk, tetapi juga dari keseluruhan pengalaman layanan yang dialami pelanggan, termasuk elemen seperti ketepatan layanan, konsistensi prosedur, dan kemampuan memenuhi ekspektasi pelanggan (Zeithaml et al., 2018). Konsep *service quality* ini menggarisbawahi bahwa penyampaian layanan yang konsisten merupakan fondasi utama dalam membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan, karena pelanggan cenderung membandingkan apa yang mereka harapkan dengan apa yang mereka terima selama interaksi layanan (Parasuraman et al., 1988). Pada kedai kopi modern, konsistensi kualitas umumnya dijaga melalui standar operasional prosedur (SOP), standarisasi resep, serta pelatihan karyawan; sementara pada kedai kopi tradisional, konsistensi layanan sering kali terwujud melalui kebiasaan produksi yang diwariskan secara turun-temurun dan hubungan personal antara pemilik dan pelanggan yang menumbuhkan pengalaman layanan yang stabil.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa dalam konteks kedai kopi, cita rasa produk dan kualitas pelayanan merupakan faktor paling krusial yang memengaruhi daya tarik dan retensi pelanggan, sehingga usaha yang dapat menjaga konsistensi rasa dan interaksi layanan cenderung memperoleh loyalitas pelanggan yang lebih tinggi dan keunggulan kompetitif yang

berkelanjutan (Wardhana et al., 2024). Dengan demikian, konsistensi kualitas dapat dipahami sebagai bagian integral dari strategi operasional, baik pada kedai kopi modern maupun tradisional, karena stabilitas cita rasa dan pengalaman layanan berkontribusi langsung pada persepsi pelanggan terhadap nilai dan kepuasan layanan.

### **Fleksibilitas Operasional dan Ketahanan Usaha**

Fleksibilitas operasional merujuk pada kemampuan usaha untuk menyesuaikan proses, kapasitas, dan sumber daya dalam merespons perubahan lingkungan bisnis, termasuk fluktuasi permintaan dan gangguan pasokan (Slack et al., 2021). Dalam konteks UMKM, fleksibilitas operasional sering kali diwujudkan dalam bentuk penyesuaian menu, jam operasional, atau pola pelayanan yang lebih adaptif.

Apriliyanti (2022) menemukan bahwa fleksibilitas operasional memiliki hubungan yang signifikan dengan ketahanan usaha kecil dan menengah, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi. Kedai kopi modern cenderung menampilkan fleksibilitas melalui inovasi menu dan pemanfaatan teknologi digital, sementara kedai kopi tradisional menunjukkan fleksibilitas melalui penyesuaian informal berbasis pengalaman dan relasi dengan pemasok serta pelanggan.

### **Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Sejumlah penelitian dalam lima tahun terakhir telah mengkaji UMKM sektor kopi dari berbagai perspektif. Adam (2024) menekankan peran orientasi kewirausahaan dan inovasi dalam meningkatkan kinerja UMKM, namun belum secara spesifik membahas aspek operasional secara komparatif. Studi lain oleh Singgalen (2022) membahas dampak pandemi terhadap keberlanjutan UMKM, dengan fokus pada adaptasi usaha, tetapi tidak mengulas secara mendalam praktik pengendalian biaya dan fleksibilitas operasional.

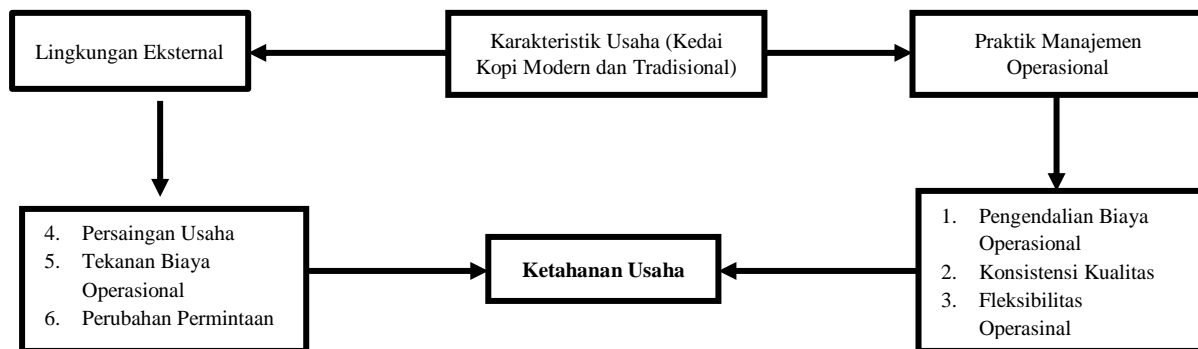
Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa meskipun isu ketahanan UMKM dan adaptasi usaha telah banyak dibahas, kajian yang secara integratif membandingkan praktik manajemen operasional antara kedai kopi modern dan tradisional masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diposisikan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menyoroti pengendalian biaya, konsistensi kualitas, dan fleksibilitas operasional sebagai elemen kunci dalam keberlanjutan UMKM kedai kopi.

### **Landasan Konseptual Penelitian**

Berdasarkan teori dan temuan penelitian terdahulu, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa perbedaan karakteristik model bisnis kedai kopi modern dan tradisional akan menghasilkan perbedaan praktik manajemen operasional. Praktik pengendalian biaya, mekanisme menjaga konsistensi kualitas, serta tingkat fleksibilitas operasional dipahami

sebagai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap ketahanan operasional UMKM di tengah persaingan dan tekanan biaya. Asumsi ini menjadi landasan konseptual bagi analisis empiris yang dilakukan dalam penelitian ini, tanpa harus dinyatakan secara eksplisit dalam bentuk hipotesis formal.

Diagram Kerangka Konsep Penelitian



### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik manajemen operasional UMKM kedai kopi modern dan tradisional di tengah persaingan usaha dan tekanan biaya operasional. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis secara statistik, melainkan mengeksplorasi dan menginterpretasikan fenomena operasional yang terjadi secara nyata dalam konteks usaha, termasuk pengendalian biaya, konsistensi kualitas, dan fleksibilitas operasional. Pendekatan ini dinilai relevan untuk menangkap dinamika manajerial yang bersifat kontekstual dan berbasis pengalaman pelaku usaha.

Penelitian dilaksanakan di Kota Pangkalpinang, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yang dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan pertumbuhan signifikan usaha kedai kopi, baik modern maupun tradisional. Subjek penelitian terdiri atas pengelola atau pihak yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan operasional pada UMKM kedai kopi, yang dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu kedai kopi modern dan kedai kopi tradisional (warkop). Pemilihan lokasi dan subjek dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan keberagaman model usaha dan pengalaman operasional yang dimiliki.

Informan penelitian ditentukan menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria: (1) merupakan pemilik atau pengelola aktif UMKM kedai kopi; (2) telah menjalankan usaha minimal tiga tahun sehingga memiliki pengalaman menghadapi dinamika persaingan dan tekanan biaya; dan (3) terlibat langsung dalam pengelolaan operasional harian, termasuk pengendalian biaya dan pengambilan keputusan layanan. Pendekatan ini memungkinkan

peneliti memperoleh informasi yang kaya dan relevan sesuai dengan tujuan penelitian.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan kerangka konseptual penelitian, meliputi aspek pengendalian biaya operasional, konsistensi kualitas produk dan layanan, serta fleksibilitas operasional. Selain itu, data sekunder dikumpulkan melalui telaah dokumen pendukung, seperti catatan usaha sederhana, konten media sosial, dan informasi umum terkait aktivitas operasional kedai kopi, guna memperkaya konteks analisis.

Analisis data dilakukan secara bertahap mengikuti model analisis kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan menyederhanakan data wawancara sesuai fokus penelitian. Selanjutnya, data dikategorikan ke dalam tema-tema utama yang merepresentasikan praktik manajemen operasional, seperti pengendalian biaya, konsistensi kualitas, dan fleksibilitas operasional. Tahap akhir dilakukan dengan interpretasi data untuk menemukan pola, perbedaan, dan persamaan praktik operasional antara kedai kopi modern dan tradisional.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan dan data pendukung. Selain itu, dilakukan pengecekan ulang hasil interpretasi secara logis dengan kerangka teori manajemen operasional yang digunakan, sehingga temuan penelitian memiliki validitas konseptual dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Penelitian ini memperhatikan prinsip etika penelitian dengan menjamin kerahasiaan identitas informan dan menggunakan data semata-mata untuk kepentingan akademik. Setiap informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan memberikan persetujuan sebelum wawancara dilakukan.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Hasil Penelitian**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa UMKM kedai kopi modern dan tradisional di Pangkalpinang beroperasi dalam konteks persaingan yang meningkat dan tekanan biaya operasional yang fluktuatif. Kedai kopi modern umumnya beroperasi dengan orientasi pengalaman pelanggan (*experience-based service*), sementara kedai kopi tradisional (warkop) bertumpu pada keberlanjutan relasi sosial, harga terjangkau, dan kebiasaan konsumsi yang telah mengakar. Perbedaan karakteristik ini memengaruhi praktik manajemen operasional yang diterapkan, khususnya dalam pengendalian biaya, konsistensi kualitas, dan fleksibilitas

operasional.

**Tabel 1.** Hasil Wawancara Kedai Kopi di Pangkalpinang.

<b>Tema Temuan</b>	<b>Kata Kunci Temuan</b>	<b>Potongan Wawancara (Verbatim)</b>
<b>Pengendalian Operasional (Kedai Kopi Modern)</b>	<b>Biaya</b> Menjaga kualitas, tidak perang harga, efisiensi proses	“Kalau untuk harga kita tidak pernah perang harga, cuma berusaha jaga kualitas aja.”
	Penyerapan fluktuasi pasar	“Yang penting struggle aja, bisa <i>sustain</i> itu sudah cukup, produknya jangan turun jauh.”
<b>Pengendalian Operasional (Kedai Kopi Tradisional)</b>	<b>Biaya</b> Harga stabil, biaya diserap	“Kalau harga naik, selama bisa ditutupin ya kita tutupin sendiri, naiknya sedikit saja.”
	Harga terjangkau	“Harga jangan terlalu mahal, jadi walaupun krisis orang masih bisa ngopi.”
<b>Konsistensi Produk &amp; Layanan (Modern)</b>	<b>Kualitas</b> SOP, konsistensi rasa	“Yang namanya F&B itu intinya konsistensi, jaga kualitas makanan sama minuman.”
	Kontrol proses	“Di bar ada kalibrasi, jadi rasa tetap sama walaupun yang bikin beda orang.”
<b>Konsistensi Produk &amp; Layanan (Tradisional)</b>	<b>Kualitas</b> Takaran tetap, rasa tidak berubah	“Rasanya jangan berubah-ubah, konsisten saja itu yang penting.”
	Penyesuaian selera pelanggan	“Kalau sudah langganan, kita tahu dia suka manis atau tidak.”
<b>Fleksibilitas Operasional (Modern)</b>	Adaptif terhadap tren	“Ilmu di F&B itu berkembang terus, kita ikut tren tapi tetap sesuaikan sama kemampuan.”
	Respons fluktuasi pengunjung	“Kadang ramai kadang sepi, jadi kita kencengin di media sosial.”



<b>Fleksibilitas (Tradisional)</b>	<b>Operasional</b>	Penyesuaian jam	“Sekarang buka 24 jam, dibagi shift keluarga.”
		operasional Adaptasi ritme harian	“Pagi agak sepi, sore mulai ramai, sudah kebiasaan begitu.”
<b>Peran (Modern)</b>	<b>Media Sosial</b>	Media promosi utama	“Sekarang perang kafe itu bukan cuma produk, tapi kontennya.”
		Strategi operasional	“Kalau enggak pakai media sosial pasti kalah jauh.”
<b>Peran (Tradisional)</b>	<b>Media Sosial</b>	Word of mouth	“Kalau di Bangka ini lebih dari mulut ke mulut, orang sudah kenal.”
		Tidak dominan	“Pakai medsos ada, tapi tidak terlalu aktif.”
<b>Praktik Manajemen</b>	<b>Akuntansi</b>	Pencatatan sederhana	“Enggak pakai sistem macam-macam, yang penting tahu keluar masuk.”
		Kesadaran biaya	“Kalau pengeluaran besar, kita langsung mikir ulang.”
<b>Ketahanan Keberlanjutan Usaha</b>	<b>&amp;</b>	Bertahan jangka panjang	“Harapannya bisa jalan terus, pelan-pelan, tahan lama.”
		Loyalitas pelanggan	“Ada pelanggan yang dari bapaknya, sekarang anaknya yang ngopi.”

---

Sumber: Hasil Olah Penulis

## Pembahasan

### *Pengendalian Biaya Operasional Sebagai Strategi Bertahan*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional merupakan strategi sentral yang diterapkan oleh UMKM kedai kopi modern dan tradisional dalam merespons tekanan biaya dan persaingan usaha yang semakin ketat. Dalam konteks manajemen operasional, pengendalian biaya tidak semata-mata dimaknai sebagai upaya menekan pengeluaran, melainkan sebagai proses pengambilan keputusan yang berorientasi pada keberlanjutan nilai dan stabilitas operasional jangka panjang. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa efektivitas pengendalian biaya pada sektor jasa sangat ditentukan oleh keselarasan antara struktur biaya, kualitas layanan, dan karakteristik pasar yang dilayani (Heizer et al., 2020).

Pada kedai kopi modern, hasil penelitian menunjukkan kecenderungan kuat untuk menghindari strategi perang harga. Pelaku usaha lebih memilih mempertahankan kualitas produk dan layanan sebagai bentuk efisiensi jangka panjang. Pendekatan ini mencerminkan orientasi *value-based operations*, di mana nilai yang diterima pelanggan menjadi dasar utama dalam pengelolaan biaya. Strategi tersebut menegaskan bahwa pemangkasan biaya secara agresif, khususnya yang berdampak pada kualitas bahan baku atau pelayanan, justru dipersepsikan sebagai risiko yang dapat menurunkan loyalitas pelanggan dan melemahkan posisi kompetitif usaha. Temuan ini selaras dengan penelitian Kim dan Lee (2021) yang menyatakan bahwa pada bisnis jasa berbasis pengalaman, efisiensi operasional yang berkelanjutan lebih efektif dicapai melalui stabilitas proses dan kualitas daripada melalui strategi harga rendah.

Pendekatan pengendalian biaya pada kedai kopi modern juga memperlihatkan adanya kesadaran manajerial bahwa biaya promosi, tenaga kerja terampil, dan konsistensi bahan baku merupakan investasi operasional yang tidak dapat dihilangkan tanpa konsekuensi terhadap persepsi pelanggan. Dalam perspektif manajemen operasional, strategi ini mencerminkan *strategic cost management*, yaitu pengelolaan biaya yang mempertimbangkan dampaknya terhadap keunggulan bersaing dan nilai layanan (Apriliyanti et al., 2022). Dengan demikian, biaya tidak diperlakukan sebagai beban semata, tetapi sebagai elemen strategis yang harus diseimbangkan dengan kualitas dan diferensiasi.

Sebaliknya, pada kedai kopi tradisional, pengendalian biaya operasional dilakukan melalui pendekatan yang lebih konservatif dan berbasis pengalaman. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaku usaha tradisional cenderung menyerap kenaikan biaya bahan baku selama masih memungkinkan dan hanya melakukan penyesuaian harga secara sangat terbatas. Strategi ini didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap daya beli pelanggan lokal dan pentingnya menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan setia. Dalam konteks ini, pengendalian biaya berfungsi sebagai mekanisme perlindungan terhadap stabilitas permintaan, bukan sebagai alat untuk memaksimalkan margin keuntungan jangka pendek.

Pendekatan tersebut sejalan dengan temuan Apriliyanti et al., (2022) yang menunjukkan bahwa UMKM tradisional sering kali menerapkan *relationship-based cost control*, di mana keputusan biaya dipengaruhi oleh pertimbangan sosial dan relasional, bukan semata-mata pertimbangan finansial. Dalam praktiknya, pelaku usaha tradisional mengandalkan pengalaman empiris dan intuisi bisnis untuk menilai kapan kenaikan biaya masih dapat ditoleransi tanpa harus membebani pelanggan. Strategi ini memperlihatkan bahwa pengendalian biaya pada UMKM tidak selalu terstruktur dalam sistem akuntansi formal, tetapi terintegrasi dalam

keputusan operasional harian yang bersifat kontekstual.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa praktik pengendalian biaya pada UMKM bersifat situasional dan sangat dipengaruhi oleh karakteristik model bisnis. Literatur manajemen operasional menegaskan bahwa tidak terdapat satu pendekatan pengendalian biaya yang universal, terutama pada usaha kecil dengan keterbatasan sumber daya (Slack et al., 2021). Kedai kopi modern dan tradisional menunjukkan dua pendekatan berbeda yang sama-sama rasional dalam konteks masing-masing. Kedai kopi modern mengandalkan stabilitas proses dan kualitas sebagai alat pengendalian biaya tidak langsung, sedangkan kedai kopi tradisional menekankan penyerapan biaya dan stabilitas harga sebagai strategi mempertahankan pelanggan.

Lebih lanjut temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional pada kedua jenis usaha tidak sepenuhnya bergantung pada praktik akuntansi formal. Meskipun pencatatan keuangan dilakukan secara sederhana, keputusan terkait biaya menunjukkan tingkat kesadaran biaya (*cost awareness*) yang cukup tinggi. Hal ini mendukung argumen bahwa pada UMKM, akuntansi manajemen sering berfungsi sebagai praktik yang tertanam (*embedded practice*) dalam aktivitas operasional, bukan sebagai sistem administratif yang terpisah (Nandan, 2021). Kesadaran biaya ini memungkinkan pelaku usaha untuk menyesuaikan strategi operasional secara cepat tanpa harus bergantung pada laporan keuangan yang kompleks.

Dalam perspektif ketahanan usaha, pengendalian biaya operasional yang kontekstual terbukti berkontribusi pada kemampuan UMKM kedai kopi untuk bertahan di tengah tekanan eksternal. Penelitian oleh Apriliyanti et al., (2022) menunjukkan bahwa UMKM dengan strategi pengendalian biaya yang selaras dengan karakter pasar memiliki tingkat ketahanan yang lebih tinggi dibandingkan usaha yang menerapkan strategi biaya secara seragam tanpa mempertimbangkan konteks lokal. Temuan penelitian ini memperkuat argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa keberhasilan pengendalian biaya tidak terletak pada tingkat formalitas sistem, melainkan pada kecermatan manajerial dalam menyeimbangkan biaya, harga, dan nilai layanan.

Dengan demikian, pengendalian biaya operasional dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai strategi bertahan yang bersifat adaptif dan kontekstual. Kedai kopi modern dan tradisional sama-sama menunjukkan bahwa pengendalian biaya bukan sekadar upaya penghematan, tetapi merupakan bagian dari strategi operasional yang lebih luas untuk menjaga keberlanjutan usaha. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori manajemen operasional UMKM dengan menegaskan bahwa efektivitas pengendalian biaya sangat bergantung pada kesesuaian antara praktik operasional, karakteristik usaha, dan

dinamika pasar lokal.

### ***Konsistensi Kualitas Produk dan Layanan sebagai Pilar Keberlanjutan Operasional***

Temuan penelitian menunjukkan bahwa konsistensi kualitas produk dan layanan merupakan pilar utama dalam menjaga keberlanjutan operasional UMKM kedai kopi, baik modern maupun tradisional. Dalam konteks manajemen operasional sektor jasa, kualitas tidak hanya dipahami sebagai karakteristik fisik produk, tetapi juga sebagai keseluruhan pengalaman layanan yang dirasakan pelanggan secara berulang. Oleh karena itu, konsistensi kualitas menjadi elemen strategis yang secara langsung memengaruhi kepuasan pelanggan, loyalitas, dan stabilitas permintaan (Zeithaml et al., 2018).

Pada kedai kopi modern, konsistensi kualitas dijaga melalui pendekatan yang relatif formal dan terstruktur. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa standarisasi resep, penggunaan SOP operasional, serta proses kalibrasi minuman merupakan praktik utama untuk memastikan keseragaman rasa dan kualitas layanan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *process standardization* dalam manajemen operasional, di mana variasi proses dikendalikan untuk meminimalkan kesalahan dan menjaga mutu layanan (Heizer et al., 2020). Dalam bisnis jasa berbasis pengalaman seperti kedai kopi modern, konsistensi kualitas dipandang sebagai prasyarat untuk membangun citra merek dan mempertahankan kepercayaan pelanggan di tengah persaingan yang ketat.

Lebih jauh, konsistensi kualitas pada kedai kopi modern juga berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia. Pelatihan barista, pembagian tugas kerja yang jelas, serta pengawasan terhadap proses pelayanan menjadi bagian dari sistem pengendalian kualitas operasional.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dalam konteks usaha kecil dan menengah, praktik *knowledge management* seperti penyebaran pengetahuan antar anggota organisasi dan responsivitas pengetahuan secara kolektif dapat memperkuat kapabilitas organisasi dalam menerjemahkan pengetahuan individual karyawan menjadi praktik operasional yang konsisten dan bermutu, yang pada akhirnya mendukung kualitas layanan yang berkelanjutan (Alharthi, 2025). Dengan demikian, konsistensi kualitas layanan tidak muncul secara otomatis, melainkan merupakan hasil dari upaya manajerial yang berkelanjutan dalam menyebarkan dan mengintegrasikan pengetahuan ke dalam standar operasional UMKM jasa.

Sebaliknya, pada kedai kopi tradisional, konsistensi kualitas produk dan layanan diwujudkan melalui mekanisme yang lebih informal dan berbasis pengalaman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku usaha tradisional menjaga kualitas melalui kebiasaan produksi yang relatif tidak berubah, terutama dalam hal takaran kopi, rasa, dan cara penyajian.

Pengetahuan tentang preferensi pelanggan setia memungkinkan penyesuaian kecil yang bersifat personal tanpa mengubah karakter utama produk. Pendekatan ini mencerminkan bentuk *experiential quality control*, di mana kualitas dijaga melalui pembelajaran berulang dan relasi jangka panjang dengan pelanggan.

Secara teoretis, temuan ini memperluas pemahaman tentang konsep konsistensi kualitas dalam manajemen operasional UMKM. Literatur klasik sering menekankan pentingnya formalitas prosedur dan dokumentasi dalam pengendalian kualitas. Namun, pada usaha kecil dan tradisional, konsistensi kualitas juga dapat terwujud melalui praktik sosial, rutinitas, dan ingatan kolektif yang terinternalisasi dalam proses kerja sehari-hari (Nandan, 2021). Dengan kata lain, standar kualitas tidak selalu tertulis, tetapi “hidup” dalam praktik operasional dan interaksi dengan pelanggan.

Perbedaan pendekatan antara kedai kopi modern dan tradisional menunjukkan bahwa konsistensi kualitas bersifat kontekstual dan bergantung pada model bisnis yang dianut. Kedai kopi modern beroperasi dalam lingkungan pasar yang lebih dinamis dan kompetitif, sehingga membutuhkan sistem pengendalian kualitas yang lebih eksplisit untuk mengelola variasi permintaan dan tenaga kerja. Sementara itu, kedai kopi tradisional beroperasi dalam pasar yang relatif stabil dengan basis pelanggan loyal, sehingga konsistensi kualitas lebih banyak dijaga melalui stabilitas proses dan hubungan interpersonal.

Dalam perspektif keberlanjutan operasional, konsistensi kualitas berfungsi sebagai mekanisme pengurang risiko (*risk mitigation mechanism*). Konsistensi rasa dan layanan membantu mengurangi ketidakpastian permintaan karena pelanggan memiliki ekspektasi yang jelas terhadap produk dan layanan yang diterima. Penelitian oleh Nguyen et al. (2022) menunjukkan bahwa pada UMKM sektor jasa, konsistensi kualitas berkontribusi signifikan terhadap pembentukan loyalitas pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan stabilitas pendapatan dan ketahanan usaha.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa konsistensi kualitas pada kedua jenis usaha tidak selalu bergantung pada inovasi produk yang berkelanjutan. Justru, stabilitas kualitas sering kali lebih dihargai pelanggan dibandingkan variasi produk yang berlebihan. Hal ini relevan dengan konsep *operations trade-off*, di mana usaha harus memilih fokus operasional yang paling sesuai dengan sumber daya dan strategi bisnisnya (Slack et al., 2021). Kedai kopi modern memilih fokus pada konsistensi pengalaman pelanggan, sedangkan kedai kopi tradisional memilih fokus pada konsistensi rasa dan keterjangkauan harga.

Dari sudut pandang manajemen operasional, temuan ini mengindikasikan bahwa konsistensi kualitas merupakan elemen kunci dalam membangun keunggulan bersaing yang

berkelanjutan (*sustainable operational advantage*). Konsistensi kualitas memungkinkan UMKM untuk mempertahankan posisi pasar tanpa harus terus-menerus terlibat dalam persaingan harga atau inovasi yang mahal. Temuan ini sejalan dengan argumen Apriliyanti et al., (2022) bahwa pengendalian kualitas yang efektif dapat berfungsi sebagai strategi pengendalian biaya tidak langsung, karena mengurangi keluhan pelanggan, pemborosan, dan ketidakefisienan proses.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa konsistensi kualitas juga berperan dalam memperkuat identitas usaha. Pada kedai kopi tradisional, konsistensi rasa dan pelayanan menjadi bagian dari identitas kultural usaha yang diwariskan lintas generasi. Pada kedai kopi modern, konsistensi kualitas mendukung pembentukan citra merek dan *positioning* pasar. Dengan demikian, konsistensi kualitas tidak hanya berdampak pada aspek operasional, tetapi juga pada dimensi strategis dan simbolik usaha.

Secara keseluruhan, subpembahasan ini menegaskan bahwa konsistensi kualitas produk dan layanan merupakan pilar fundamental dalam manajemen operasional UMKM kedai kopi. Meskipun kedai kopi modern dan tradisional menerapkan mekanisme yang berbeda, keduanya menunjukkan bahwa kualitas yang konsisten menjadi kunci untuk menjaga loyalitas pelanggan, stabilitas permintaan, dan keberlanjutan usaha di tengah persaingan dan tekanan biaya operasional. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dengan menegaskan bahwa konsistensi kualitas dalam UMKM tidak harus selalu berbasis sistem formal, tetapi dapat diwujudkan melalui praktik operasional yang kontekstual dan berbasis pengalaman.

### ***Fleksibilitas Operasional dalam Merespons Dinamika Permintaan dan Ketidakpastian Lingkungan Usaha***

Temuan penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas operasional merupakan dimensi penting dalam praktik manajemen operasional UMKM kedai kopi modern dan tradisional, khususnya dalam merespons fluktuasi permintaan, perubahan perilaku konsumen, serta ketidakpastian lingkungan usaha. Dalam perspektif manajemen operasional, fleksibilitas operasional didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menyesuaikan proses, kapasitas, dan sumber daya secara cepat dan efisien tanpa mengorbankan stabilitas operasional dan kualitas layanan (Slack et al., 2021). Pada konteks UMKM sektor jasa, fleksibilitas menjadi krusial karena keterbatasan sumber daya membuat usaha kecil lebih rentan terhadap perubahan eksternal.

Pada kedai kopi modern, fleksibilitas operasional ditunjukkan melalui pendekatan yang relatif proaktif dan berorientasi pada perubahan tren pasar. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa penyesuaian strategi promosi, pengelolaan konten media sosial, serta penciptaan suasana

kedai menjadi instrumen utama dalam merespons fluktuasi jumlah pengunjung. Fleksibilitas ini tidak selalu diwujudkan dalam perubahan menu atau harga, melainkan dalam cara usaha mengelola permintaan melalui pengaturan pengalaman pelanggan. Hal ini sejalan dengan pandangan Ranjani (Rajani, 2022) bahwa *Service flexibility* sebagai kemampuan organisasi untuk mengadaptasi layanan, integrasi desain layanan baru, dan mengubah cara layanan dikonsumsi merupakan bagian dari strategi operasional dalam layanan yang berorientasi pelanggan. Artikel ini menjelaskan bahwa fleksibilitas layanan mencakup adaptasi proses operasional untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berubah, bukan hanya perubahan pada produk fisik saja..

Lebih lanjut, fleksibilitas operasional pada kedai kopi modern juga tercermin dalam kemampuan menyesuaikan alokasi sumber daya manusia dan intensitas promosi berdasarkan kondisi pasar. Ketika terjadi penurunan kunjungan, pengelola cenderung mengintensifkan aktivitas pemasaran digital dan menciptakan variasi pengalaman nongkrong untuk menarik kembali pelanggan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas operasional dipahami sebagai kemampuan membaca sinyal pasar dan meresponsnya melalui penyesuaian proses layanan, bukan melalui ekspansi kapasitas yang berisiko meningkatkan biaya tetap. Temuan ini mendukung argumen Kim dan Lee (2021) bahwa fleksibilitas operasional yang efektif pada UMKM jasa harus bersifat selektif dan berorientasi pada efisiensi biaya.

Sebaliknya, pada kedai kopi tradisional, fleksibilitas operasional ditampilkan dalam bentuk yang lebih sederhana, reaktif, dan berbasis rutinitas lokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyesuaian jam operasional, pembagian shift kerja berbasis keluarga, serta adaptasi terhadap ritme harian pelanggan menjadi mekanisme utama fleksibilitas. Pendekatan ini memungkinkan usaha tetap berjalan stabil tanpa harus melakukan perubahan struktural yang signifikan. Dalam konteks manajemen operasional, fleksibilitas semacam ini dapat dikategorikan sebagai *operational slack flexibility*, yaitu kemampuan menyesuaikan operasi melalui pengaturan waktu dan tenaga kerja tanpa menambah kompleksitas proses (Apriliyanti et al., 2022).

Pendekatan fleksibilitas pada kedai kopi tradisional juga menunjukkan bahwa adaptasi tidak selalu identik dengan inovasi. Sebaliknya, fleksibilitas sering kali diwujudkan melalui pemeliharaan stabilitas proses inti sambil melakukan penyesuaian kecil yang bersifat situasional. Temuan ini sejalan dengan penelitian Apriliyanti et al., (2022) yang menyatakan bahwa UMKM berbasis tradisi cenderung mengembangkan fleksibilitas melalui pembelajaran pengalaman dan kedekatan sosial, bukan melalui eksplorasi pasar yang agresif. Dengan demikian, fleksibilitas operasional pada usaha tradisional lebih bersifat defensif dan bertujuan

menjaga kesinambungan usaha.

Secara teoretis, perbedaan pola fleksibilitas antara kedai kopi modern dan tradisional menunjukkan bahwa fleksibilitas operasional bersifat multidimensional dan sangat dipengaruhi oleh model bisnis. Literatur manajemen operasional menekankan bahwa fleksibilitas dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti fleksibilitas volume, fleksibilitas waktu, fleksibilitas layanan, dan fleksibilitas proses (Slack et al., 2021). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kedai kopi modern lebih menonjolkan fleksibilitas layanan dan pemasaran, sementara kedai kopi tradisional lebih menekankan fleksibilitas waktu dan tenaga kerja.

Dalam kaitannya dengan ketahanan usaha, fleksibilitas operasional berperan sebagai mekanisme adaptif yang memungkinkan UMKM bertahan di tengah ketidakpastian. Penelitian oleh Nguyen et al. (2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas operasional memiliki hubungan positif dengan resiliensi UMKM, terutama ketika fleksibilitas tersebut tidak menimbulkan peningkatan biaya tetap yang signifikan. Temuan penelitian ini memperkuat argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa kedua jenis kedai kopi menghindari bentuk fleksibilitas yang berisiko meningkatkan struktur biaya, seperti ekspansi kapasitas atau diversifikasi produk yang berlebihan.

Menariknya, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa fleksibilitas operasional tidak selalu berkorelasi dengan tingkat digitalisasi. Meskipun kedai kopi modern memanfaatkan media sosial sebagai bagian dari strategi fleksibilitas, kedai kopi tradisional mampu menunjukkan tingkat adaptasi yang memadai tanpa ketergantungan tinggi pada teknologi digital. Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas operasional pada UMKM lebih ditentukan oleh kemampuan manajerial dalam membaca konteks lokal daripada oleh adopsi teknologi semata. Pandangan ini sejalan dengan Nandan (2021) yang menyatakan bahwa efektivitas praktik manajemen operasional pada usaha kecil sangat bergantung pada kesesuaian dengan lingkungan sosial-ekonomi setempat.

Dari perspektif manajemen operasional, fleksibilitas juga memiliki implikasi terhadap pengendalian biaya dan kualitas. Fleksibilitas yang tidak terkelola berpotensi menimbulkan ketidakefisienan dan inkonsistensi layanan. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa UMKM kedai kopi cenderung menerapkan fleksibilitas secara terkendali, yakni dengan tetap menjaga proses inti yang stabil. Pendekatan ini mencerminkan pemahaman implisit tentang *trade-off* antara fleksibilitas dan efisiensi, sebagaimana dikemukakan dalam teori operasi klasik (Slack et al., 2021).



Secara keseluruhan, subpembahasan ini menegaskan bahwa fleksibilitas operasional merupakan komponen penting dalam strategi bertahan UMKM kedai kopi di tengah dinamika pasar dan tekanan biaya. Kedai kopi modern dan tradisional menunjukkan bahwa fleksibilitas tidak harus diwujudkan melalui perubahan besar atau investasi mahal, tetapi dapat dicapai melalui penyesuaian proses, waktu, dan pendekatan layanan yang kontekstual. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya pemahaman tentang fleksibilitas operasional pada UMKM sektor jasa, serta menegaskan bahwa adaptasi yang efektif bergantung pada keselarasan antara fleksibilitas, efisiensi, dan karakter pasar lokal.

Berdasarkan ketiga aspek tersebut, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati dalam menafsirkan temuan. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jumlah informan yang terbatas dan berfokus pada konteks lokal Kota Pangkalpinang. Konsekuensinya, temuan penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh UMKM kedai kopi di Indonesia, melainkan untuk memberikan pemahaman kontekstual yang mendalam mengenai praktik manajemen operasional pada usaha kopi modern dan tradisional dalam lingkungan tertentu.

Kedua, data penelitian diperoleh terutama melalui wawancara mendalam dengan pengelola atau pelaku usaha, sehingga temuan sangat bergantung pada persepsi, pengalaman, dan refleksi subjektif informan. Meskipun upaya triangulasi telah dilakukan, potensi bias persepsi dan ingatan tetap mungkin terjadi, terutama terkait aspek pengendalian biaya dan pengambilan keputusan operasional yang tidak selalu terdokumentasi secara formal.

Ketiga, penelitian ini belum mengintegrasikan data kuantitatif keuangan secara rinci, seperti laporan biaya operasional, margin keuntungan, atau struktur biaya secara periodik. Keterbatasan ini membatasi kemampuan penelitian untuk mengukur secara objektif dampak praktik manajemen operasional terhadap kinerja keuangan UMKM. Selain itu, praktik akuntansi yang masih sederhana pada sebagian besar informan juga menjadi tantangan tersendiri dalam memperoleh data numerik yang konsisten.

Keempat, penelitian ini bersifat potret sesaat (*cross-sectional*) dan belum menangkap dinamika praktik operasional dalam jangka panjang. Perubahan strategi pengendalian biaya, kualitas layanan, dan fleksibilitas operasional dari waktu ke waktu misalnya sebelum dan sesudah perubahan kebijakan atau kondisi ekonomi belum dapat dianalisis secara *longitudinal*.

Namun secara umum penelitian ini menjawab pertanyaan mendasar tentang bagaimana UMKM kedai kopi modern dan tradisional membangun ketahanan operasional dan menjaga keberlanjutan usaha di tengah persaingan yang semakin ketat dan tekanan biaya yang terus meningkat. Ketiga aspek ini menunjukkan bahwa keberhasilan UMKM tidak ditentukan oleh

satu strategi tunggal, melainkan oleh kemampuan manajerial dalam menyelaraskan efisiensi biaya, stabilitas kualitas, dan kapasitas adaptasi operasional sesuai dengan karakter pasar dan sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian, praktik manajemen operasional yang kontekstual dan adaptif menjadi kunci utama bagi UMKM kedai kopi untuk mempertahankan kinerja operasional sekaligus menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Praktik manajemen operasional UMKM kedai kopi modern dan tradisional terbukti berperan penting dalam membangun ketahanan dan keberlanjutan usaha di tengah persaingan dan tekanan biaya operasional. Pengendalian biaya operasional, konsistensi kualitas produk dan layanan, serta fleksibilitas operasional merupakan tiga pilar utama yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam menjaga stabilitas kinerja usaha. Kedai kopi modern cenderung mengandalkan pengendalian biaya berbasis nilai dan standarisasi proses untuk menjaga kualitas dan daya saing, sementara kedai kopi tradisional bertumpu pada stabilitas harga, konsistensi rasa, serta relasi jangka panjang dengan pelanggan sebagai strategi bertahan. Perbedaan pendekatan tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu model manajemen operasional yang bersifat universal bagi UMKM, melainkan praktik yang harus disesuaikan dengan karakteristik usaha, sumber daya, dan konteks pasar lokal. Dengan demikian, keberhasilan UMKM kedai kopi tidak hanya ditentukan oleh inovasi atau digitalisasi semata, tetapi terutama oleh kemampuan pengelola dalam mengelola operasi secara kontekstual, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Terima kasih kepada semua pihak yang berkontribusi dalam penelitian ini. Informan kedai kopi dan pihak lain yang melancarkan proses penelitian ini. Khususnya kepada Universitas Bangka Belitung yang menciptakan lingkungan akademis demi terciptanya hasil riset-riset yang mendukung pembangunan sekitar.

### **DAFTAR REFERENSI**

Adam, M. (2024). Transformasi operasional UMKM sektor food and beverage pasca-pandemi COVID-19. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 26(1), 45-59. <https://doi.org/10.9744/jmk.26.1.45-59>

- Alharthi, S. (2025). Harnessing knowledge management practices and business intelligence systems in developing entrepreneurial leadership and organizational sustainability in SMEs. *Sustainability*, 17(14), 6264. <https://doi.org/10.3390/su17146264>
- Al-Momani, H. M., Al-Sharairi, J. A., & Al-Qudah, K. A. (2023). A systematic review of studies addressing the cost control process in food and beverage businesses. *International Journal of Hospitality Management*, 112, 103483. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103483>
- Apriliana, R., & Ridla, M. (2025). Efektivitas program pendampingan UMKM berbasis penguatan praktik manajemen internal. *Jurnal Kebijakan Ekonomi*, 20(1), 1-16. <https://doi.org/10.21002/jke.v20i1.7421>
- Apriliyanti, I. D., Sukoco, B. M., Darmawan, B. A., & Drury, C. (2022). Business resilience in SMEs: The role of relationship-based management. *Journal of Business and Management Research*, 12(2).
- Armitage, H. M., Webb, A., & Glynn, J. (2016). The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises. *Accounting Perspectives*, 15(1), 31-69. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12089>
- Atrill, P., & McLaney, E. (2024). *Management accounting for decision makers* (11th ed.). Pearson Education.
- Drury, C. (2018). *Management and cost accounting*. Cengage Learning.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., & Roubaud, D. (2019). Flexibility and resilience in supply chains. *International Journal of Production Research*, 57(10), 3024-3039. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1546674>
- Gronroos, C. (2015). *Service management and marketing*. Wiley.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management*. Pearson.
- Keritcu Super Sindi: Produk UMKM Babel Bangga Buatan Indonesia. (2024). Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. <https://kukm.babelprov.go.id/content/keritcu-super-sindi-produk-umkm-babel>
- Kim, J., & Lee, S. (2021). Value-based operations strategy in service SMEs. *Service Industries Journal*, 41.
- Nandan, R. (2021). Management accounting practices in micro and small enterprises. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(4).
- Nguyen, T. H., Pham, H. S., & Vu, T. T. (2022). Operational flexibility and SME resilience. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3).
- Nurani, N., Permatasari, R. L. I., Khalik, A., Hamzah, M., & Nurhani, N. (2025). The role of accounting literacy in improving the financial performance of SMEs: A study on micro entrepreneur community in Indonesia. *Golden Ratio of Community Services and Dedication*, 5(2), 28-39. <https://doi.org/10.52970/grcsd.v5i2.1451>

- OECD. (2021). The COVID-19 crisis and SMEs: Policy responses and recovery strategies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7cd8c6cc-en>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Rajani, R. L. (2022). Service flexibility: Conceptualizing value creation in service. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(6), 868-888. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2021-0023>
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 537605. <https://doi.org/10.1155/2014/537605>
- Singgale, Y. A. (2022). Ketahanan UMKM sektor pariwisata dan kuliner dalam menghadapi krisis ekonomi. *Jurnal Kepariwisata Indonesia*, 16(2), 87-102. <https://doi.org/10.52352/jki.v16i2.683>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2021). *Operations management*. Pearson.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 288-297. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.09.002>
- Wardhana, F., Le, V., Masli, E., & Sok, M. (2024). What makes a coffee shop interesting? Demystifying critical factors that attract and retain coffee shop customers in Indonesia. *Proceedings of the International Conference on Business and Management Research*. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-350-4\\_25](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-350-4_25)
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.