

## Analisis Penutupan Usaha, Studi pada Markas Kopi Sleman

Petrus Fraidylegif Putra Djatu<sup>1</sup>, Devi Maya Sofa<sup>2</sup>, Manuel Aristo Surbakti<sup>3</sup>

Department of Accounting, Universitas Teknologi Surabaya, Indonesia

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 02 April 2025

Revised: 24 April 2025

Accepted: 29 April 2025

#### Keywords:

POLC

Business Model Canvas (BMC)

Altman Zscore

Bisnis Kafe

Penutupan Sementara Usaha

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis keputusan pemilik usaha Markas Kopi - Sleman dalam menutup sementara operasi bisnisnya. Penelitian ini mengevaluasi alasan pengambilan keputusan tersebut dilihat dari penerapan prinsip-prinsip manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (POLC), serta kondisi keuangan yang dianalisis dengan menghitung model Altman Z-score yang dimodifikasi. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh bisnis sejenis lainnya atau yang saat ini berada dalam kondisi serupa dengan Markas Kopi - Sleman sehingga kondisi yang sama dapat diantisipasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini digunakan untuk memahami kondisi yang terjadi dan untuk mengetahui alasan mengapa keputusan untuk menghentikan sementara kegiatan usaha dibuat. Alasan-alasan tersebut adalah (1) penerapan desain bisnis yang belum terperinci, (2) pengendalian perencanaan yang tidak tepat, dan (3) kebijakan manajemen lainnya yang memengaruhi keuangan secara kurang spesifik, menyebabkan modal kerja tidak mencukupi jika mereka terus berbisnis dengan konsep yang sama. Kondisi ini juga didukung oleh hasil perhitungan Z-score menggunakan model Altman Z-score yang dimodifikasi.

This study aims to determine and analyze Markas Kopi - Sleman business owner's decision to temporarily close its business operations. This study evaluates the reasons for making the decision seen from the application of management principles which include planning, organizing, leadership, and controlling (POLC), as well as financial conditions which are analyzed by calculating the Altman Z-score modified mode. The results of this study can be utilized by other similar businesses or those currently in a condition similar to the Markas Kopi - Sleman's so that the same conditions can be anticipated. This study uses a qualitative approach. This is used to understand the conditions that occur and to find out the reason why the decision to temporarily suspend business activities was made. These reasons were (1) the implementation of business design that has not been detailed, (2) planning control that is not precise, and (3) other management policies that affect finances on a less specific basis, causing insufficient working capital if they continue to do business with the same concept. This condition is also supported by the results of the Z-score calculation using Altman Z-score modified model.

This is an open-access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



#### Corresponding Author:

Petrus Fraidylegif Putra Djatu

Department of Accounting, Universitas Teknologi Surabaya,

Jl. Balongsari Praja V, Kota Surabaya, Jawa Timur. 60188

Email: [fraidyputra@utssurabaya.ac.id](mailto:fraidyputra@utssurabaya.ac.id)

## PENDAHULUAN

Bisnis dan lingkungan bisnis adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Lingkungan bisnis, menurut salah satu artikel di Kompasiana, merupakan faktor-faktor eksternal yang berada di luar kendali perusahaan, namun dapat menimbulkan ancaman atau peluang bagi kelangsungan usaha. Salah satu contoh nyata dari lingkungan bisnis di Indonesia adalah budaya konsumsi kopi yang terus meningkat, terutama di kalangan masyarakat perkotaan. Tren minum kopi di kafe yang berkembang pesat di kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Semarang, dan Yogyakarta telah membentuk perubahan gaya hidup masyarakat (Handayani, 2020). Fenomena ini menjadi peluang strategis bagi pelaku usaha

untuk mengembangkan bisnis kafe, sekaligus menjadi tantangan mengingat persaingan yang semakin ketat.

Di Yogyakarta, yang dikenal sebagai "Kota Pelajar", keberadaan sekolah dan perguruan tinggi ternama menghasilkan potensi pasar yang besar, khususnya dari kalangan pelajar dan mahasiswa. Target pasar ini menjadi magnet bagi para pelaku usaha kafe untuk membuka cabang di kawasan-kawasan strategis seperti Selokan Mataram, Seturan, dan Babarsari, yang berdekatan dengan berbagai kampus ternama seperti Universitas Atma Jaya, Universitas Kristen Duta Wacana, YKPN, dan UPN Veteran Yogyakarta (Suryani & Pratama, 2021). Salah satu usaha yang hadir dalam ekosistem tersebut adalah Kafe Markas Kopi - Sleman, yang memulai operasinya pada Januari 2022. Dengan mengusung konsep interior Turkish yang unik, Markas Kopi mencoba menawarkan diferensiasi di tengah dominasi konsep minimalis yang banyak diadopsi kafe lain di kawasan Selokan Mataram. Target pasar utama kafe ini meliputi mahasiswa, pekerja muda, pebisnis muda, hingga masyarakat umum.

Namun demikian, meskipun sempat mengalami pertumbuhan, pada pertengahan 2022, Kafe Markas Kopi mengalami penurunan jumlah pelanggan. Sebagai respons, pada September 2023, manajemen melakukan rebranding dengan mengubah nama menjadi Markasiken Kopi, disertai pembaruan konsep dan menu. Perubahan ini menunjukkan hasil positif di awal, dengan peningkatan pendapatan rata-rata dan variasi pelanggan yang lebih luas (Astuti et al., 2022). Bahkan, beberapa komunitas mulai memilih Kafe Markasiken sebagai tempat pertemuan rutin. Namun, di tengah perkembangan tersebut, pemilik usaha mengambil keputusan mengejutkan untuk menutup sementara operasional kafe pada bulan yang sama.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan usaha kafe sudah banyak dilakukan. Studi Prananda dan Nurgiansah (2021) mengungkapkan bahwa faktor lokasi, konsep, dan pelayanan memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Sementara itu, Wahyuni et al. (2020) menekankan pentingnya adaptasi terhadap tren konsumen agar bisnis dapat bertahan. Meskipun demikian, studi-studi terdahulu umumnya masih berfokus pada faktor internal seperti manajemen dan pelayanan, sedangkan kajian terkait keputusan strategis untuk menutup sementara usaha setelah proses rebranding, khususnya dalam konteks kafe di Yogyakarta, masih sangat terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya gap penelitian yang perlu diisi.

Penelitian ini memiliki kebaruan dengan fokus pada analisis penyebab keputusan penutupan sementara usaha pasca rebranding di sektor kafe, suatu tema yang masih jarang dikaji dalam studi bisnis di Indonesia (Putri & Santosa, 2022). Dengan mengkaji faktor internal dan eksternal secara bersamaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika operasional bisnis kafe di tengah persaingan yang sangat ketat, khususnya di kawasan dengan konsentrasi kafe tinggi seperti Selokan Mataram, Yogyakarta.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mendorong pemilik Kafe Markasiken Kopi untuk menutup sementara operasional kafanya, serta mengevaluasi efektivitas rebranding dalam meningkatkan keberlangsungan usaha. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis bagi pelaku bisnis sejenis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara akademis dengan memperkaya literatur mengenai keberlangsungan usaha kafe di Indonesia, secara praktis sebagai referensi bagi pelaku bisnis dalam mengambil keputusan berdasarkan dinamika pasar, serta secara sosial dalam meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pentingnya strategi adaptasi usaha dalam menghadapi perubahan tren konsumsi (Rahman & Dewi, 2021).

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Konsep Dasar POLC (Planning, Organizing, Leading, and Controlling)**

Dalam manajemen proses, dikenal adanya singkatan POLC, komponen singkatan tersebut terdiri dari Planning, Organizing, Leading, dan Controlling. Berikut akan dijelaskan terkait masing-masing komponen.

### Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan langkah awal yang ditempuh oleh manajemen. Perencanaan merupakan sebuah proses penetapan tujuan dan menetapkan tindakan atau langkah yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan tersebut dapat berupa perencanaan jangka pendek dan/ataupun jangka panjang. Pada permulaan membuka usaha adalah perencanaan bisnis merupakan hal yang penting. Perencanaan tersebut meliputi menetapkan jenis usaha, sumber daya yang dibutuhkan, target pasar, sumber penerimaan dan komponen biaya usaha. Salah satu alat bantu untuk perancangan tersebut adalah BMC (Business Model Canvas). Business Model Canvas (yang selanjutnya akan disebut BMC) merupakan salah satu alat bantu dalam merancang model bisnis dalam 1 potret dan memuat semua aspek usaha. Dikatakan model kanvas karena dalam menyusun permodelan usaha menyerupai sebuah lukisan, dalam 1 kanvas, dapat terlihat gambaran utuhnya. BMC terdiri dari beberapa komponen utama.

Pelanggan adalah inti dari setiap model bisnis, sehingga penting untuk menentukan segmen pasar yang dituju, seperti pasar massa, ceruk, tersegmentasi, terdiversifikasi, atau platform banyak sisi. Setelah menetapkan segmen, perusahaan perlu menawarkan proposisi nilai yang unik untuk menarik pelanggan, seperti inovasi baru, peningkatan kinerja, kustomisasi produk, atau desain menarik.

Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan juga harus dirancang untuk menjangkau pelanggan dengan efektif. Selain itu, hubungan pelanggan perlu dibangun melalui layanan personal, komunitas, atau layanan otomatis untuk meningkatkan loyalitas dan kenyamanan pelanggan.

Arus pendapatan harus ditetapkan sejak awal, baik melalui penjualan produk, berlangganan, persewaan, maupun lisensi, agar keuangan bisnis terkelola dengan baik. Untuk mendukung semua itu, perusahaan memerlukan sumber daya utama yang tepat, baik berupa aset fisik, SDM, maupun platform teknologi.

Aktivitas utama seperti produksi, pemecahan masalah, atau pengelolaan jaringan juga harus ditentukan untuk memastikan tercapainya proposisi nilai dan hubungan pelanggan. Selain itu, membangun kemitraan utama dengan pemasok, distributor, atau pihak lain diperlukan untuk memperkuat bisnis dan mengurangi risiko.

Terakhir, seluruh aktivitas dalam model bisnis akan menimbulkan struktur biaya, yang perlu dipahami dan dikelola agar bisnis tetap efisien dan berkelanjutan.

### Arsitektur Organisasi (Three-Legged Stool)

Organisasi dapat dikatakan kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan tertentu. Istilah *goal congruance* sangat lekat jika berbicara mengenai organisasi. Organisasi didirikan karena adanya tujuan bersama yang ingin diraih oleh semua individu di dalamnya karena tujuan tersebut hanya dapat diraih apabila dikerjakan bersama-sama. Namun tiap individu juga memiliki kepentingan lain di luar kepentingan organisasi yang dapat bertentangan dengan kepentingan organisasi. Diperlukan suatu rancangan untuk mempengaruhi atau mengendalikan tiap individu dalam organisasi agar bersikap dan berperilaku sejalan dengan tujuan organisasi. Dengan demikian diperlukannya arsitektur organisasi yang baik untuk mewujudkannya. Salah satu yang dikenal untuk mempengaruhi perilaku individu ialah pemberian insentif.

Dalam arsitektur organisasi, dikenal konsep *Three-legged stool* (dalam buku *Accounting For Decision Making and Control*). Konsep tersebut menyatakan terdapat tiga (3) sistem yang harus dibangun dalam perancangan organisasi untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Ketiga sistem tersebut ialah (1) Sistem Penilaian kinerja; (2) Sistem Penghargaan kinerja dan Hukuman; dan (3) Sistem yang memberikan pembagian otorisasi. Ketiga hal tersebut yang disebut arsitektur organisasi. Ketiga sistem tersebut untuk tiap tingkatan dan bagian haruslah seimbang.

### Pengorganisasian (Organizing)

Langkah berikutnya setelah perencanaan ditetapkan adalah pengorganisasian. Pengorganisasian adalah sebuah langkah manajemen dalam menetapkan tugas-tugas/langkah-langkah yang akan dikerjakan, pengalokasian sumber daya, dan mengkoordinasi aktivitas yang sudah ditentukan untuk pencapaian tujuan.

### Memimpin (Leading)

Pada tahap ini, manajemen bertugas memberikan arahan, motivasi dan dorongan agar tercapai tujuan.

### Pengendalian (Controlling)

Tahap ini, manajemen akan melakukan pengendalian terhadap kinerja yang direncanakan dengan yang terjadi, melihat kesesuaian hasil, bertindak pada keadaan yang menghambat tercapainya tujuan. Hal ini dilakukan untuk memastikan pencapaian tujuan sesuai dengan yang direncanakan.

### Kebangkrutan (Corporate Failure) dan ALTMAN Z - Score (Versi Modifikasi)

Istilah Corporate failure secara definisi memiliki beberapa pengertian, akan tetapi umumnya mengarah pada definisi bangkrut. Definisi kebangkrutan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) ialah suatu perihal (keadaan) bangkrut dari perusahaan karena tidak mampu membayar utang-utangnya dan sebagainya. Sementara jika dilihat dari kata dasarnya, bangkrut, memiliki definisi yaitu menderita kerugian besar hingga jatuh, gulung tikar, habis harta bendanya, jatuh miskin (KBBI). Kebangkrutan berbeda dengan kepailitan. Kepailitan berkaitan dengan kemacetan pembayaran utang.

Salah satu alat pendeteksi kebangkrutan untuk menganalisis kondisi usaha. ALTMAN Z-Score digunakan dan dinilai baik untuk mendeteksi kebangkrutan. Altman mengembangkan model untuk mendeteksi kebangkrutan dari sampel sebanyak 33 (tiga puluh tiga) perusahaan manufaktur US yang mengalami kegagalan dengan cara membandingkan catatan keuangannya, dan melakukan komparasi dengan sampel 33 (tiga puluh tiga) perusahaan yang sehat tersebut berdasarkan industri dan size (ukuran) perusahaan. Pengembangan yang dilakukan Altman menghasilkan 5 (lima) rasio yang dinilai mampu membantu dalam mendeteksi kebangkrutan, rasio tersebut meliputi Working capital/ total assets (X1), Retained earning/ total assets (X2), Earning before interest and tax/ total assets (X3), dan Sales/ total assets (X4). Berikut model Altman Z-Score:

$$Z = 6.56X1 + 3.26X2 + 6.72X3 + 1.05X4$$

**Biaya Variabel** adalah biaya yang meningkat secara proporsional sesuai dengan perubahan tingkat aktivitas tersebut. Aktivitas yang dimaksud dapat berupa unit yang diproduksi, unit terjual, satuan jarak, tingkat hunian per kasur, jam kerja, dan lain sebagainya.

**Biaya Tetap** adalah biaya yang besarnya tetap dalam suatu rentang kapasitas relevan tertentu. Besaran biaya tetap tidak dipengaruhi oleh banyaknya aktivitas (selama masih dalam rentang yang relevan)

### Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait penutupan usaha dan kebangkrutan telah dilakukan oleh beberapa peneliti pada waktu yang lalu, di antaranya pada tahun 2016, Uslu dan Teeter melakukan penelitian dengan judul "Shutdown Decision of Firm Based on Variable Costs and Demand: Empirical Evidence From the Forest Production Industry of Alabama". Penelitian ini menunjukkan pentingnya pengelolaan biaya seperti biaya tenaga kerja dan biaya bahan baku. Permasalahan tersebut umum ditemui pada usaha lainnya juga. Perencanaan akan kondisi-kondisi usaha perlu disusun sebelum kondisi tersebut terjadi.

Penelitian selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Ferreira dan Saridakis pada tahun 2017. Penelitian tersebut berjudul "Firm Shutdown during the Financial and Sovereign Debt Crisis: Empirical Evidence from Portugal". Penelitian tersebut bertujuan untuk membahas kelangsungan hidup perusahaan Portugis selama siklus bisnis dan menyelidiki terkait pengaruh dari ukuran perusahaan terhadap guncangan ekonomi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan lebih kecil, lebih besar kemungkinan ditutup dibandingkan perusahaan yang lebih besar.

Penelitian yang membahas terkait kebangkrutan dan alat pendeteksi kebangkrutan yang menggunakan model Altman Z-Score. Tahun 2009, penelitian terkait kebangkrutan telah dilakukan oleh Karen Deal, Judith Kamnikar, dan Edward Kamnikar dengan judul "A Descriptive Case Study of The Greene County, Alabama Bankruptcy". Penelitian tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran terkait kebangkrutan yang terjadi di Greene, Alabama dan faktor penyebabnya. Kesalahan pengelolaan

keuangan merupakan faktor utama. Namun kasus kebangkrutan ini ditutup pada tahun 1999 dan dilakukan pemulihan fiskal, akan tetapi, Greene belum mematuhi ketentuan dari rencana kebangkrutan yang akan meningkatkan manajemen keuangan daerah tersebut.

Penelitian lain terkait kebangkrutan, dilakukan oleh Novien Rialdy pada tahun 2017. Penelitian tersebut mengambil judul "Analisis Prediksi Kebangkrutan dengan Menggunakan Metode ALTMAN Z-SCORE pada PT Adhi Karya (Persero)". Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi rawan kebangkrutan pada 3 tahun pertama (Grey area), sedangkan 2 tahun terakhir pada masa pengamatan, perusahaan berpotensi bangkrut berdasarkan hasil ZScorenya. Kedua penelitian menyatakan bahwa kondisi kebangkrutan dapat dideteksi dengan melakukan analisis laporan keuangan. Sehingga penyusunan laporan keuangan menjadi hal yang penting dilakukan. UMKM jarang memiliki laporan keuangan karena dinilai tidak diperlukan. Laporan keuangan hanya akan disusun apabila diperlukan untuk pengajuan pinjaman. Sementara salah satu fungsi laporan keuangan adalah untuk pembuatan keputusan.

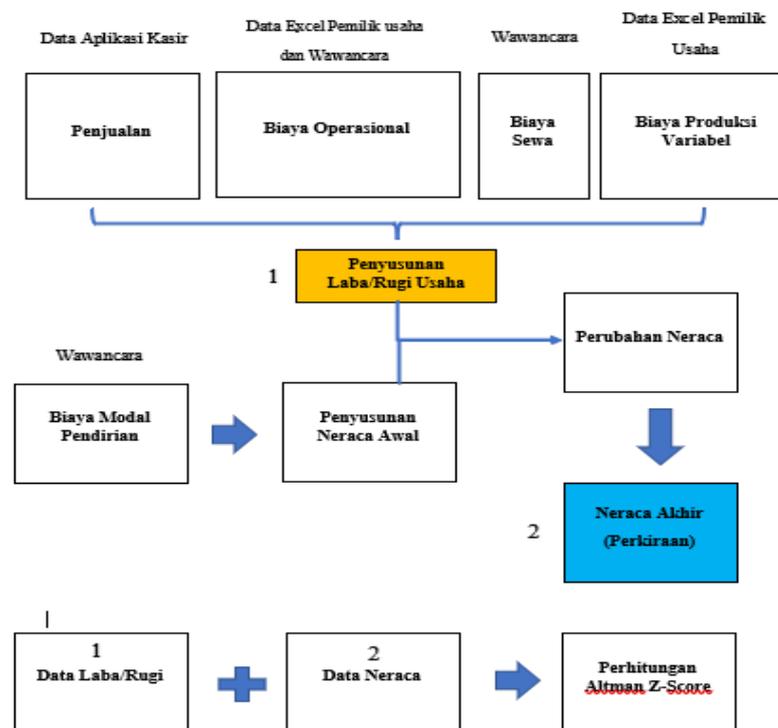
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif. Menurut Strauss dan Corbin (1998), penelitian kualitatif ialah penelitian yang menghasilkan temuan bukan berasal dari prosedur statistik atau bentuk kuantifikasi lainnya. Penelitian kualitatif biasanya mempelajari kehidupan seseorang, pengalaman, kebiasaan, emosi, perasaan, fungsi organisasi, gerakan sosial, fenomena budaya, dan interaksi. Sementara itu, menurut Creswell (2014), penelitian kualitatif umumnya menggunakan metode wawancara dan pengamatan dalam mengumpulkan data, yang kemudian dianalisis untuk menemukan makna yang mendalam. Studi kasus, sebagaimana dijelaskan oleh Yin (2014), adalah metode penelitian yang digunakan untuk menyelidiki secara mendalam suatu fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata.

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui observasi singkat, wawancara semi-terstruktur, serta dokumentasi pendukung lainnya. Wawancara semi-terstruktur dipilih untuk memberikan keleluasaan bagi informan dalam menyampaikan informasi, namun tetap terarah sesuai fokus penelitian. Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria yakni pemilik usaha Kafe Markas Kopi - Sleman dan beberapa pelanggan tetap yang mengetahui perkembangan usaha tersebut.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman (1994), yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, yakni membandingkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumen pendukung, sehingga hasil yang diperoleh lebih terpercaya dan akurat.

Sedangkan untuk menghitung Zscore untuk mendeteksi potensi kebangkrutan Altman, peneliti melakukan proses penyusunan data guna keperluan perhitungan dengan alur proses sebagai berikut.



Gambar 1 Alur Potensi Kebangkrutan

## HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa alasan utama ditutupnya Kafe Markas Kopi Sleman adalah karena kondisi usaha yang tidak bertumbuh dan membaik, serta mendekatinya masa akhir kontrak sewa tempat. Hal ini mendorong pemilik untuk menelaah kembali konsep usaha dan berupaya menyelamatkan sumber daya yang tersisa sebelum melanjutkan kegiatan bisnis.

Terdapat beberapa faktor utama yang melatarbelakangi keputusan ini. Pertama, sejak awal, perencanaan konsep usaha belum optimal. Definisi segmen pelanggan kurang jelas. Konsep Turkish yang diusung awalnya menasar pelanggan umum, namun dalam perjalanan, target bergeser ke mahasiswa sekitar. Pergeseran ini tidak diikuti dengan penyesuaian konsep yang memadai. Banyaknya menu yang ditawarkan untuk menarik mahasiswa justru menyebabkan biaya operasional membengkak akibat bahan baku yang kadaluwarsa dan terbuang. Selain itu, desain interior dan tata letak meja yang awalnya mendukung konsep Turkish menjadi kurang sesuai untuk kebutuhan mahasiswa yang ingin belajar dan bekerja dalam waktu lama di kafe.

Perubahan desain interior baru dilakukan menjelang masa akhir sewa, sehingga dampaknya terhadap pertumbuhan pelanggan tidak maksimal. Penetapan harga menu juga tidak konsisten, berkisar sangat jauh dan tidak mempertimbangkan daya beli mahasiswa sebagai target utama. Selain itu, nilai yang ditawarkan kepada pelanggan tidak terdefinisi dengan jelas – apakah menonjolkan pelayanan, produk, atau suasana tempat, sehingga tidak ada keunikan yang mampu membedakan Kafe Markas Kopi - Sleman dari kompetitor sekitarnya. Kurangnya fokus ini akhirnya berdampak pada kegiatan pemasaran yang tidak terarah dan kurang efektif.

Kedua, terdapat kelemahan dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Perencanaan usaha tidak dilakukan secara rinci, sedangkan pengorganisasian kurang efektif karena karyawan sering melalaikan tugas tanpa kontrol yang ketat. Pemilik usaha terlalu terlibat dalam operasi harian sehingga aspek kepemimpinan dan pengendalian terabaikan.

Selain itu, faktor-faktor eksternal juga memperparah kondisi usaha, seperti bentuk tempat yang kurang mendukung konsep, biaya sewa yang tinggi, tidak adanya dana cadangan yang terencana, dan menipisnya cadangan keuangan akibat tingginya biaya awal untuk desain serta biaya tetap seperti gaji, listrik, dan internet. Pendapatan yang stagnan mempercepat pengurusan sumber daya yang ada. Dengan demikian, penyebab utama kegagalan usaha ini adalah lemahnya perencanaan bisnis, ketidakjelasan konsep pemasaran, kurang efektifnya pengelolaan keuangan, dan kontrol manajemen yang tidak memadai.

### Perhitungan Altman ZScore (Model Modifikasi)

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 1. Perhitungan Alman Zscore

Tahun	X1	X2	X3	X4	Nilai Z
	6.56	3.26	6.72	1.05	
2022	0.320	-0.123	-0.123	0.246	
	2.099	-0.402	-0.828	0.259	1.1283
2023	0.912	-0.563	-0.563	0.211	
	5.985	-1.834	-3.781	0.221	0.5920

#### Hasil Zscore:

2022 = 1.1283 (Daerah rawan bangkrut)

2023 = 0.5920 (Berpotensi bangkrut)

#### Kriteria Nilai Zscore:

Tidak bangkrut = > 2.6

Daerah rawan bangkrut = 1.1 - 2.6

Berpotensi bangkrut = < 1.1

## PEMBAHASAN

### Analisis Kondisi Keuangan Berdasarkan Altman Z-Score

Berdasarkan hasil pengamatan, wawancara, dan perhitungan Altman Z-Score, didapatkan nilai sebesar 1,1283 pada tahun 2022 dan 0,5920 pada tahun 2023. Kedua nilai tersebut berada di zona risiko tinggi, di mana pada tahun 2022 perusahaan masuk dalam kategori "daerah rawan bangkrut" dan pada tahun 2023 semakin memburuk menjadi "berpotensi bangkrut" (Altman, 1968; Tuvadaratragool, 2013). Kondisi ini menunjukkan bahwa Kafe Markas Kopi - Sleman menghadapi situasi finansial yang sangat kritis, sehingga diperlukan evaluasi besar-besaran sebelum memutuskan untuk melanjutkan operasional usaha.

Keputusan pemilik untuk menghentikan sementara aktivitas usaha merupakan langkah yang rasional dalam mencegah potensi kerugian yang lebih besar (Amin, 2015). Berdasarkan hasil observasi, terdapat beberapa penyebab utama memburuknya kondisi usaha, antara lain ketidakjelasan arah usaha akibat perencanaan yang terlalu luas dan sistem manajemen yang belum optimal.

### Perencanaan dan Penetapan Target Pasar

Dalam membangun konsep bisnis, fokus terhadap pelanggan menjadi hal yang esensial. Penentuan target pelanggan harus dilakukan secara spesifik melalui segmentasi berdasarkan geografi, demografi, psikografis, kebutuhan, serta perilaku konsumen (Kotler & Keller, 2016; Phan & Nguyen, 2020). Untuk usaha kafe, segmentasi yang relevan meliputi lokasi usaha, pendapatan target pasar, gaya hidup, serta kebutuhan akan tempat untuk aktivitas produktif seperti bekerja dan belajar. Berdasarkan database pelanggan yang dimiliki, 95% dari pelanggan Kafe Markas Kopi - Sleman merupakan mahasiswa dari universitas-universitas besar di Yogyakarta, seperti Atma Jaya, Sanata Dharma, UGM, UPN, dan UII. Oleh karena itu, strategi pendekatan kepada komunitas mahasiswa perlu diperkuat, baik melalui kolaborasi dengan himpunan mahasiswa, komunitas belajar, maupun kegiatan kampus (Ali et al., 2020).

### **Pemilihan Lokasi, Desain, dan Fasilitas**

Lokasi usaha kafe perlu mempertimbangkan aksesibilitas dan kedekatan dengan target pasar (Yeo, 2015). Wilayah potensial di Sleman meliputi Jalan Damai, Seturan, Nologaten, Jalan Kaliurang, hingga Jalan Palagan. Selain itu, wilayah Godean dan Jalan Wates juga bisa dipertimbangkan seiring dengan perkembangan infrastruktur menuju Bandara Yogyakarta Internasional.

Desain ruang perlu disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Untuk segmentasi mahasiswa dan pekerja, desain interior harus menunjang kenyamanan aktivitas belajar dan bekerja (Han et al., 2020). Ini berarti ukuran meja, keberadaan colokan listrik, stabilitas jaringan internet, serta pencahayaan menjadi aspek yang sangat penting. Fasilitas tambahan seperti proyektor, rak buku bacaan, dan permainan ringan seperti catur atau rubik dapat dipertimbangkan, namun perlu menghindari permainan yang berpotensi mengganggu konsentrasi pengunjung lain.

### **Strategi Pengembangan Menu**

Penyusunan menu harus mempertimbangkan efisiensi penyajian dan preferensi pelanggan. Minuman wajib meliputi variasi kopi, teh, dan minuman lain seperti susu atau soda. Untuk makanan, pilihan seperti rice bowl dengan isian sederhana (ayam, telur, saus blackpepper atau teriyaki) menjadi opsi tepat karena mudah dibuat dan disukai banyak orang (Choi & Joung, 2017). Variasi menu sebaiknya dikembangkan secara bertahap untuk menghindari pemborosan stok bahan baku dan menjaga perputaran inventori tetap sehat (Kotler, 2009; Mohammed & Rashid, 2018). Strategi ini penting agar operasional tetap efisien dan risiko kerusakan stok dapat diminimalisir.

### **Penetapan Harga yang Kompetitif**

Penetapan harga harus memperhatikan daya beli mahasiswa sebagai target utama. Ada dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu berdasarkan biaya produksi ditambah margin keuntungan, atau mengikuti harga pasar (Kotler & Keller, 2016; Shanker, 2020). Namun, harga bukan hanya soal nominal, melainkan juga soal persepsi nilai yang diterima pelanggan. Jika kualitas produk dan layanan sebanding dengan harga yang ditawarkan, pelanggan akan menilai harga tersebut wajar. Sebaliknya, jika harga tinggi namun produk atau layanan tidak memenuhi ekspektasi, maka pelanggan akan cepat beralih ke pesaing. Oleh karena itu, pengendalian biaya produksi menjadi kunci untuk menjaga margin keuntungan sekaligus menawarkan harga yang kompetitif.

### **Membangun Proposisi Nilai**

Proposisi nilai adalah alasan utama pelanggan memilih produk atau layanan tertentu dibandingkan pesaing (Osterwalder & Pigneur, 2010; Rasool et al., 2019). Untuk Kafe Markas Kopi - Sleman, nilai lebih yang dapat ditawarkan meliputi kenyamanan tempat, fasilitas yang menunjang produktivitas, layanan pelanggan yang ramah, dan pengalaman komunitas yang kuat. Salah satu keunggulan Markas Kopi - Sleman adalah mampu menjadi tempat diskusi komunitas alumni, bisnis, maupun akademik. Hal ini bisa menjadi daya tarik emosional bagi pelanggan yang mencari tempat produktif namun tetap nyaman secara sosial. Dalam membangun proposisi nilai, pelaku usaha perlu menanyakan secara kritis: "Mengapa pelanggan harus memilih produk atau layanan kita?" Jawaban atas pertanyaan ini akan menjadi landasan dalam merancang strategi nilai yang unik dan sulit ditiru pesaing.

### **Strategi Pembangunan Brand Image**

Membangun brand menjadi langkah strategis dalam mempertahankan loyalitas pelanggan (Keller, 2013; Dwivedi et al., 2021). Untuk UMKM, brand tidak hanya mencakup usaha itu sendiri, tetapi juga personal branding dari pemiliknya. Kedekatan personal dengan pelanggan, reputasi baik, serta pengalaman unik dapat menjadi faktor pendorong pelanggan untuk setia. Brand usaha perlu dibangun melalui konsistensi komunikasi di media sosial, penyediaan layanan berkualitas, serta menciptakan pengalaman pelanggan yang positif. Semakin kuat brand image yang dibentuk, semakin sulit usaha tersebut ditinggalkan oleh pelanggan meskipun terdapat banyak kompetitor.

### **Tenaga Kerja**

Tenaga kerja menjadi penggerak utama dalam operasional usaha. Memiliki tenaga kerja tetap membantu menjaga kelangsungan bisnis, dengan harapan memperoleh karyawan yang kompeten dan loyal (Budhwar et al., 2019). Namun, dalam praktiknya, keterbatasan anggaran sering membuat pelaku usaha kesulitan mendapatkan tenaga kerja berkualitas yang sesuai dengan besaran upah yang mampu ditawarkan. Akibatnya, sering kali tenaga kerja yang tersedia belum sepenuhnya memenuhi kriteria yang diharapkan. Teori hierarki kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa manusia akan lebih termotivasi bekerja bila kebutuhan dasarnya terpenuhi (Lester, 2013; Güss, 2020). Oleh karena itu, upah yang layak menjadi faktor penting dalam membangun motivasi dan kinerja tenaga kerja.

Tahapan seleksi tenaga kerja menjadi krusial, mengingat keterbatasan sumber daya untuk pelatihan dan pendampingan. Di Kafe Markas Kopi - Sleman, permasalahan terkait tenaga kerja mencakup biaya gaji, tipe status pekerja, jumlah karyawan, dan tingkat pergantian pegawai. Kafe membutuhkan minimal dua karyawan tetap agar operasional tetap berjalan saat salah satu tidak masuk, dengan tambahan tenaga paruh waktu sesuai kebutuhan.

Dalam satu shift, idealnya dibutuhkan tiga orang, dan jika area operasional diperluas, disarankan memiliki tiga karyawan tetap dengan peran kasir, dapur, dan waitress/waiter. Tenaga paruh waktu membantu mendukung operasional harian. Agar pengelolaan lebih terstruktur, penting dibuat SOP kerja, rincian gaji, kontrak kerja lengkap, dan sistem evaluasi kinerja (Dhamija et al., 2019). Pelaku usaha juga perlu mempertimbangkan alokasi anggaran, jumlah pegawai, tipe status, struktur gaji, fasilitas tambahan, standar kerja, kriteria rekrutmen, serta sistem penghargaan dan sanksi, agar manajemen tenaga kerja berjalan efektif dan mendukung pertumbuhan usaha.

### **Pemasok**

Pemasok merupakan elemen penting dalam memastikan ketersediaan bahan baku usaha. Ketepatan waktu pengiriman, respons terhadap permintaan, dan besaran biaya bahan menjadi aspek yang harus diperhatikan (Zimon & Tarighi, 2021). Kerja sama dengan pemasok bisa menjamin ketersediaan dan kestabilan harga, namun bergantung hanya pada satu pemasok berisiko tinggi jika terjadi keterlambatan atau kendala pengiriman, apalagi untuk bahan baku utama.

Di Kafe Markas Kopi - Sleman, ketergantungan pada satu pemasok kopi utama telah menyebabkan beberapa kali keterlambatan pengiriman, berdampak pada ketidaktersediaan produk dan penurunan jumlah pembeli. Karena itu, disarankan untuk menjalin kerja sama dengan 2-3 pemasok alternatif guna menjaga kelancaran suplai bahan baku.

Pemesanan bahan baku juga perlu diatur dengan cermat menggunakan perhitungan Titik Pemesanan Kembali (Reorder Point), yakni dengan mempertimbangkan waktu tunggu pengiriman (lead time) dan stok pengaman (safety stock), sehingga bahan baku tersedia sebelum habis tanpa harus menumpuk stok berlebihan yang bisa mengganggu cash flow usaha (Heizer et al., 2017).

### **Kuangan**

Kuangan dalam usaha adalah cerminan dari aktivitas yang dijalankan. Tanpa pengelolaan yang baik, modal bisa cepat habis dan operasional terancam (Nguyen & Nguyen, 2020). Model usaha yang dipilih menentukan besaran kebutuhan modal serta alokasi penggunaannya.

Agar keuangan usaha terkelola lebih sehat, penting untuk memisahkan secara nyata keuangan pribadi dan usaha. Selain itu, pelaku usaha perlu membuat laporan keuangan sederhana seperti laporan laba rugi, agar arus kas bisa dipantau dan keputusan bisnis dapat diambil lebih cepat. Pembagian modal ke dalam pos-pos seperti persiapan usaha, operasional, pemasaran, dan dana cadangan juga dianjurkan untuk memastikan semua kebutuhan usaha terpenuhi secara seimbang dan berkelanjutan.

## **PENUTUP**

Penelitian terhadap Kafe Markas Kopi Sleman menunjukkan bahwa kondisi keuangan usaha sangat kritis, ditandai dengan skor Altman Z-Score 1,1283 di tahun 2022 dan turun menjadi 0,5920 di tahun 2023, mengindikasikan potensi kebangkrutan. Permasalahan utama berasal dari ketidakjelasan perencanaan, segmentasi pasar yang kurang tepat, pengelolaan tenaga kerja yang belum optimal,

ketergantungan pada satu pemasok, serta lemahnya pengelolaan keuangan. Keputusan untuk menghentikan sementara operasional dinilai tepat untuk menghindari kerugian lebih lanjut. Namun, keterbatasan penelitian ini adalah data yang diperoleh hanya berdasarkan observasi dan wawancara terbatas, serta belum mencakup audit keuangan secara mendalam. Direkomendasikan agar usaha melakukan perencanaan ulang dengan fokus pada segmentasi mahasiswa, memilih lokasi strategis, memperbaiki manajemen pemasok, membangun sistem tenaga kerja yang lebih stabil, serta mengelola keuangan dengan lebih disiplin melalui pemisahan keuangan pribadi dan usaha serta pencatatan keuangan rutin. Dengan pembenahan menyeluruh, Kafe Markas Kopi - Sleman memiliki peluang untuk bangkit dan berkembang lebih kuat.

## REFERENSI

- Ali, A., Kim, W. G., Li, J., & Jeon, H. M. (2020). Make it delightful: Customers' experience, satisfaction and loyalty in theme parks. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100409. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100409>
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609. <https://doi.org/10.2307/2978933>
- Amin, M. (2015). The effect of entrepreneurship orientation and market orientation on organizational performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 11(22), 99–107. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n22p99>
- Astuti, R. D., Pratama, A., & Wijaya, S. (2022). Dampak rebranding terhadap loyalitas pelanggan pada bisnis kafe di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 45–60.
- Budhwar, P. S., Tung, R. L., Varma, A., & Do, H. (2019). Developments in human resource management in MNCs from BRICS nations: A review and future research agenda. *Journal of International Management*, 25(2), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100705>
- Choi, J., & Joung, H. W. (2017). Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.04.009>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: The use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0165>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Güss, C. D. (2020). Maslow's hierarchy of needs: An African perspective. *Psychological Thought*, 13(2), 234–250. <https://doi.org/10.37708/psych.v13i2.365>
- Han, H., Al-Ansi, A., Olya, H. G. T., & Kim, W. (2020). Exploring halal-friendly destination attributes in South Korea: Perceptions and behaviors of Muslim travelers toward a non-Muslim destination. *Tourism Management*, 71, 151–164. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.002>
- Handayani, T. (2020). Tren konsumsi kopi di kalangan milenial: Studi kasus di Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(3), 112–125.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (12th ed.). Pearson.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P. (2009). *Marketing management* (13th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological Reports*, 113(1), 15–17. <https://doi.org/10.2466/02.PR0.113x16z1>

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Mohammed, M. O., & Rashid, H. A. (2018). Customer satisfaction and brand loyalty in the restaurant business: The role of brand experience. *Management Science Letters*, 8(9), 969–980. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.7.003>
- Nguyen, T. V., & Nguyen, T. M. (2020). Financial management and profitability: Evidence from small and medium enterprises in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 11–18. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.11>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Phan, T. N., & Nguyen, T. N. (2020). Customer engagement in the context of social commerce: A literature review. *International Journal of Information Management*, 54, 102094. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102094>
- Prananda, A., & Nurgiansah, T. H. (2021). Faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas pelanggan kafe di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 8(1), 30–45.
- Putri, D. A., & Santosa, P. W. (2022). Analisis strategi rebranding dalam meningkatkan daya saing usaha kafe. *Jurnal Strategi Bisnis*, 10(2), 78–92.
- Rahman, F., & Dewi, S. (2021). Adaptasi bisnis kafe di era new normal: Studi kasus di Surabaya. *Jurnal Kewirausahaan*, 7(3), 145–160.
- Rasool, H., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Ali, S. (2019). Sustainable employee performance through job environment: A resourcefulness perspective. *Sustainability*, 11(15), 4143. <https://doi.org/10.3390/su11154143>
- Shanker, R. (2020). Dynamic pricing strategies for maximizing revenue: A systematic literature review. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19(4), 265–283. <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00200-5>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Suryani, L., & Pratama, R. (2021). Potensi pasar kafe di kawasan kampus Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 5(1), 55–70.
- Tuvadaratragool, P. (2013). Applying Altman's Z-score model and cash flow analysis to predict bankruptcy of small and medium size enterprises (SMEs) in Thailand. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5), 1–8.
- Wahyuni, S., Fitriani, D., & Kurniawan, A. (2020). Strategi bertahan bisnis kafe di tengah persaingan ketat. *Jurnal Manajemen Usaha Kecil*, 12(2), 89–104.
- Yeo, V. C. S. (2015). Determinants of customer loyalty among hotel customers: A case study on the Malaysian hotel industry. *International Journal of Business and Society*, 16(1), 49–67.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.
- Zimon, D., & Tarighi, H. (2021). Effects of implementing sustainable supply chain management practices on organizational performance: Evidence from SME sector. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(5), 5709–5719. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11010-1>