

Strategi Kemitraan Roasting Pihak Ketiga dalam Menjaga Kualitas Kopi di Bengkel Coffee Malang

Rukiah Oktoviani Saputri Namakule¹, Wahid Muhammad Shodiq²

¹Agribisnis, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

²Agribisnis, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

E-mail: kianamakule@gmail.com¹, wahidmshodiq@gmail.com²

Article History:

Received: 22 Februari 2026

Revised: 03 Maret 2026

Accepted: 10 Maret 2026

Keywords: Keputusan Strategis, Kemitraan Roasting, UMKM Kopi, Asset-light Operation.

Abstract: Pertumbuhan industri kopi di Kota Malang menuntut usaha mikro menjaga kualitas tanpa risiko finansial tinggi. Penelitian ini bertujuan menganalisis keputusan strategis Bengkel Coffee Malang dalam memilih kemitraan roasting pihak ketiga untuk menjaga kualitas produk. Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus tunggal, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemilik berpengalaman 14 tahun, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan Bengkel Coffee menerapkan strategi emergent dan asset-light operation melalui model alih daya (outsourcing). Keputusan ini didasari rasionalitas efisiensi biaya tetap, mitigasi risiko teknis, dan fokus pada kompetensi inti yaitu pengendalian bahan baku. Meskipun manufaktur dilakukan eksternal, kontrol kualitas tetap terjaga melalui standar input yang ketat dan penguasaan variabel pasca-sangrai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kemitraan strategis memungkinkan UMKM kopi tetap kompetitif melalui fleksibilitas operasional dan efisiensi sumber daya tanpa mengorbankan identitas profil rasa. Hal ini membuktikan bahwa keterbatasan aset bukan penghalang bagi UMKM untuk mencapai keunggulan kompetitif.

PENDAHULUAN

Industri kopi di Indonesia, khususnya di Kota Malang, mengalami transformasi signifikan dengan munculnya berbagai kedai kopi independen yang menawarkan karakteristik rasa unik. Hal ini sejalan dengan realitas bahwa minum kopi telah menjadi gaya hidup masyarakat Indonesia, di mana keberadaan kedai kopi kini sudah sangat menjamur baik di kota besar maupun kota kecil, termasuk di Kota Malang (Karnawati & Kurniawan, 2022).

Dinamika tersebut menunjukkan bahwa kedai kopi telah menjadi sektor yang menjanjikan sekaligus sangat kompetitif. Hal ini mengonfirmasi bahwa fenomena persaingan yang ketat ini mengharuskan para pelaku usaha tidak hanya sekadar menjual produk, melainkan juga menciptakan merek gaya hidup melalui konsep yang inovatif dan suasana (*ambiance*) yang dirancang (Yoshiyama, 2025).

Namun, di balik pertumbuhan yang pesat tersebut, tersimpan tantangan operasional yang

kompleks, terutama dalam menjaga konsistensi kualitas biji kopi (*beans*), kesalahan teknis pada tahap penyangraian dapat mengakibatkan kerugian material yang fatal serta penurunan profil rasa yang merupakan aset identitas kedai. Kondisi ini didukung dengan fakta bahwa konsistensi dalam proses penyeduhan sangat penting untuk memastikan bahwa kopi yang dihasilkan memiliki profil rasa yang sesuai dengan harapan konsumen (Winarso et al., 2024).

Di sisi lain, tantangan tersebut menciptakan dilema strategis bagi pelaku usaha mikro dalam memilih untuk melakukan proses sangrai secara mandiri atau menggunakan jasa pihak ketiga (*outsourcing*). Melakukan *roasting* mandiri membutuhkan investasi kapital yang sangat besar untuk pengadaan mesin, mengingat harga mesin *roasting* di pasaran saat ini relatif mahal sehingga sulit dijangkau oleh pengusaha kopi skala kecil (Ayu et al., 2024). Kondisi ini menjadikan kemitraan strategis dengan pihak ketiga sebagai solusi rasional yang memberikan ruang bagi pelaku usaha mikro untuk tetap menjaga kualitas produk tanpa harus terbebani oleh risiko finansial dan teknis.

Dalam manajemen strategis, keputusan untuk menggunakan kemitraan pihak ketiga atau *outsourcing* bukan sekadar upaya efisiensi biaya (*cost reduction*), melainkan strategi untuk memperkuat fokus pada kompetensi inti (*core competency*). Menurut Pandangan *Resource-Based View* (RBV), keunggulan kompetitif suatu perusahaan berasal dari sumber daya dan kapabilitas internalnya daripada posisinya di lingkungan eksternal (Dr Vibhor Paliwal, 2023). Implementasi teori ini sangat relevan pada sektor industri kopi skala kecil, di mana kapabilitas internal sering kali terbentur oleh keterbatasan teknis.

Bagi kedai kopi mikro, kendala utama bagi mitra dalam proses pengolahan kopi pasca panen khususnya dalam proses menyangrai kopi (*roasting*) adalah kurangnya pengetahuan dan peralatan teknologi yang digunakan (Alief Muhammad et al., 2023). Dengan menyerahkan proses *roasting* kepada mitra profesional, kedai kopi dapat mengakses keahlian teknis tingkat tinggi tanpa harus terbebani oleh risiko operasional dan biaya perawatan mesin yang besar.

Namun demikian, dari sudut pandang objektivitas, keputusan untuk bergantung sepenuhnya pada pihak ketiga bukan tanpa risiko. Keputusan untuk melakukan pengolahan produk secara mandiri merupakan langkah strategis guna memberikan balas jasa yang lebih tinggi bagi pemilik usaha sekaligus memastikan keberlanjutan operasional (Viko Ni'uruthiyadi Nimaturrakhmat, 2025). Pentingnya kemandirian ini didasari pada risiko operasional yang muncul apabila kendali produksi berpindah ke tangan pihak luar. Sejalan dengan hal tersebut, studi terbaru oleh, memperingatkan bahwa ketergantungan pada mitra luar menciptakan kerentanan (*vulnerabilities*) di mana mitra mungkin gagal memberikan kinerja yang diharapkan atau menyalahgunakan kekuasaan mereka (Palaniappan, 2025).

Keputusan strategis ini dipengaruhi oleh sinergi antara faktor internal dan eksternal di dalam sebuah perusahaan. Analisis internal menekankan sumber daya, kemampuan, dan budaya organisasi perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya yang unik (Batiuk & Kuzyk, 2025). Sementara itu, untuk memahami dinamika dari sisi eksternal, perusahaan perlu menganalisis posisi persaingannya di pasar. Dalam kerangka *Five Forces Porter*, terdapat lima kekuatan utama yang memengaruhi intensitas persaingan dan profitabilitas industri. Ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan intensitas persaingan di antara perusahaan yang sudah ada (Mustofa Faqih, 2025).

Dinamika strategis tersebut tecermin nyata pada operasional Bengkel Coffee. Bengkel Coffee menghadapi tantangan dalam menyelaraskan keterbatasan sumber daya internal dengan tuntutan pasar. Keputusan untuk tidak berinvestasi pada mesin *roasting* sendiri merupakan

refleksi dari evaluasi terhadap kemampuan finansial dan teknis perusahaan. Sebagai gantinya, Bengkel Coffee memilih strategi kemitraan dengan pihak ketiga untuk menutupi kelemahan infrastruktur fisiknya.

Namun, keputusan ini secara langsung bersinggungan dengan faktor eksternal, terutama pada poin kekuatan tawar-menawar pemasok. Ketergantungan pada pihak luar dalam proses produksi menciptakan tantangan besar terhadap budaya organisasi yang menjunjung tinggi kualitas. Bagaimana memastikan profil rasa tetap konsisten meskipun kendali produksi berada di tangan mitra. Pada titik inilah, kemampuan negosiasi teknis, pengawasan kualitas (*quality control*), dan kepercayaan menjadi instrumen internal yang krusial bagi Bengkel Coffee agar tetap kompetitif di tengah tingginya ancaman produk substitusi dan ketatnya persaingan industri kopi di Malang.

Oleh karena itu, penelitian terhadap Bengkel Coffee menjadi penting untuk memberikan gambaran bagaimana sebuah usaha mikro menyeimbangkan antara efisiensi sumber daya dan proteksi terhadap standar kualitas produk. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pengambilan keputusan strategis Bengkel Coffee dalam memilih kemitraan roasting pihak ketiga, mengidentifikasi mekanisme manajemen risiko yang diterapkan, serta mengevaluasi dampaknya terhadap konsistensi kualitas produk yang dihasilkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus tunggal (*single case study*). Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk mendalami dan memahami secara holistik proses pengambilan keputusan strategis yang bersifat kompleks, non-numerik, dan berbasis pada konteks pengalaman pemilik. Jenis penelitian ini dipilih karena Bengkel Coffee Malang dianggap sebagai kasus unik yang menggambarkan fenomena alih daya strategis (*outsourcing*) pada fungsi produksi kritis (*roasting*) di tengah keterbatasan sumber daya UMKM. Analisis ini berfokus pada kedalaman data dan konteks lokal di Bengkel Coffee Terminal Landungsari, Malang.

Sumber data dalam penelitian ini berpusat pada informan kunci (*key informant*) yang ditentukan melalui teknik *purposive sampling*. Informan kunci adalah pemilik (owner) Bengkel Coffee Malang yang memiliki otoritas penuh dalam merumuskan logika di balik keputusan untuk mempertahankan model *outsourcing roasting* dibandingkan produksi mandiri (*make-or-buy decision*). Pemilihan informan tunggal ini didasarkan pada rekam jejak profesional informan selama 14 tahun di industri kopi serta perannya sebagai pemegang kendali penuh dalam penentuan resep, strategi penetapan harga, hingga pengawasan manajemen kualitas produk akhir. Dengan posisi strategis tersebut, informan kunci mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai rasionalitas penggunaan jasa pihak ketiga serta dinamika operasional harian kafe secara akurat.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam yang bersifat semi-terstruktur, observasi lapangan secara partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali narasi kualitatif mengenai alasan fundamental di balik keputusan *outsourcing*, yang mencakup efisiensi non-moneter seperti penghematan tenaga dan manajemen "energi kesabaran" pemilik. Melalui observasi, peneliti mengamati secara langsung bagaimana pemilik melakukan intervensi terhadap profiling sangrai dan pengambilan keputusan teknis terkait penurunan *grade* biji kopi guna menjaga parameter kualitas agar tidak menyentuh kategori "kopi penyakit" (*grade piksel*) serta dinamika hubungan jangka panjang dengan mitra roasting.

Metode analisis data yang digunakan mengikuti model interaktif yang mencakup tiga

tahap, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi dilakukan dengan memilah data hasil wawancara dan observasi sesuai dengan fokus penelitian, yaitu keputusan outsourcing, faktor pendorong non-moneter, serta manajemen kualitas. Data kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menjelaskan bagaimana strategi adaptasi dilakukan terhadap selera pasar di Malang yang menyukai profil rasa pahit. Kesimpulan ditarik secara bertahap dengan verifikasi melalui triangulasi untuk menjamin keabsahan hasil penelitian mengenai strategi keberlanjutan bisnis Bengkel Coffee.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengambilan Keputusan Strategis

Pengambilan keputusan strategis di Bengkel Coffee bersifat kontekstual, intuitif, dan sangat dipengaruhi oleh pengalaman panjang pemilik (*owner*) dalam industri kopi serta bisnis kreatif lainnya. Keputusan tersebut tidak didasarkan pada perencanaan strategis formal secara tertulis, melainkan melalui proses pembelajaran berulang (*learning by doing*) selama lebih dari satu dekade menjalankan usaha kopi. Hal ini menunjukkan bahwa Bengkel Coffee mengadopsi pendekatan strategi *emergent*, di mana strategi berkembang seiring waktu sebagai respons terhadap dinamika pasar, sumber daya internal, serta perubahan perilaku konsumen.

Dalam literatur manajemen strategis, Mintzberg membedakan antara strategi yang direncanakan (*deliberate strategy*) dan strategi yang berkembang (*emergent strategy*). Sugiono (2018) menegaskan bahwa strategi emergent dipahami sebagai proses pembelajaran yang terbuka, fleksibel, dan responsif terhadap dinamika lingkungan yang sulit diprediksi (Sugiono, 2018): merujuk pada Mintzberg & Waters, 1985). Hal ini didukung oleh penelitian terbaru yang menyatakan bahwa berbeda dengan strategi yang dirancang secara formal, strategi yang muncul berkembang melalui pembelajaran berkelanjutan dan perilaku organisasi yang adaptif (Arfah Piliang, 2025). Salah satu keputusan strategis paling krusial adalah penentuan posisi pasar Bengkel Coffee yang dipicu oleh dua faktor utama:

Pertama, efektivitas lokasi ritel saat ini tengah mengalami pergeseran paradigma yang fundamental akibat perubahan perilaku konsumen dan dinamika lingkungan eksternal. Hal ini sejalan dengan perkembangan saat ini, yang menunjukkan bahwa keberhasilan pemasaran sangat bergantung pada aksesibilitas digital yang memungkinkan pergeseran sistemik dari praktik tradisional ke ekosistem digital (Hapsari, 2024).

Di sisi lain, adaptasi terhadap perubahan ini bersifat mendesak karena dinamika pola gaya hidup masyarakat yang kian kompleks. Ketidakfleksibelan dalam mempertahankan model bisnis konvensional tanpa adanya pembaruan strategi berisiko tinggi membuat pelaku usaha kehilangan relevansinya di pasar. Hal ini menegaskan bahwa kegagalan adaptasi terhadap pola hidup masyarakat dapat menyebabkan model bisnis konvensional tertinggal (Gusti Ade Nur Fatimah, 2025).

Pergeseran atensi spasial ini terlihat jelas pada alasan kepindahan Bengkel Coffee yang dipicu oleh faktor teknis seperti pelebaran jalan dan kendala ketersediaan air. Dahulu, pemilihan lokasi sangat bergantung pada aspek strategis wilayah karena mobilitas pelanggan didominasi oleh pejalan kaki yang aktif mengamati sisi kanan dan kiri jalan. Namun, kehadiran platform seperti Gojek dan Grab telah mengubah perilaku tersebut secara drastis. Saat ini, lokasi fisik yang berada tepat di pinggir jalan tidak lagi menjamin visibilitas yang efektif. Pelanggan cenderung berjalan lurus tanpa menyadari keberadaan kedai di sekitarnya karena atensi mereka terdistraksi sepenuhnya oleh gawai.

Transisi ini diperparah oleh fenomena *Customer Smartphone Distraction* (CSD), sebuah

kondisi saat perangkat seluler yang terhubung ke internet bersaing memperebutkan dan mengalihkan perhatian pelanggan saat mereka sedang melakukan aktivitas konsumsi (Taylor et al., 2024). Dalam konteks ini, Bengkel Coffee menyadari bahwa membayar sewa lokasi premium menjadi tidak relevan jika konsumen tidak lagi menoleh ke kanan dan kiri jalan, melainkan mencari keberadaan kedai melalui layar *smartphone*.

Kedua, pergeseran orientasi dari idealisme produk ke stabilitas finansial. Pada periode tertentu, Bengkel Coffee sempat bergerak ke arah *specialty coffee* dengan fokus pada *single origin* dan profil rasa kompleks sebagai strategi diferensiasi. Secara teoretis, diferensiasi produk merupakan strategi yang krusial bagi perusahaan untuk menciptakan keunikan yang membedakan produknya dari pesaing di tengah ketatnya persaingan pasar (Sukma Widya, 2025).

Namun, dalam perjalanannya, penerapan standar *speciality* ini ternyata membawa konsekuensi logis berupa beban manajerial yang berlipat ganda. Pemilik mulai menyadari bahwa mengejar kesempurnaan profil rasa bukan sekadar tentang pemilihan bahan baku, melainkan sebuah komitmen jangka panjang yang menuntut konsistensi tinggi pada setiap lini, mulai dari ketelitian proses kurasi *green beans* hingga teknik sangrai.

Upaya masuk ke segmen ini menuntut komitmen sumber daya yang sangat besar dan bersifat holistik, yang tidak hanya mencakup modal finansial, tetapi juga investasi pada reputasi melalui partisipasi kompetisi serta pengadaan bahan baku berkualitas tinggi. Selain aspek material, standar kompetensi barista yang setara dengan koki profesional menjadi persyaratan mutlak dalam ekosistem industri tersebut.

Secara teoretis, fenomena ini dikenal sebagai *Complexity Trap* (perangkap kerumitan). Kondisi ini diperburuk oleh dampak kerumitan yang bersifat geometris, di mana perluasan kecil pada lini produk atau layanan tidak hanya memengaruhi proses pengiriman produk, tetapi juga seluruh aspek pendukungnya seperti persediaan, instruksi, hingga biaya *overhead* (Talikoti, 2025). Dalam konteks ini, mempertahankan idealisme produk dinilai berisiko melampaui Ambang Batas Kelangsungan Hidup (*Threshold of Viability*) usaha mikro, karena menuntut koordinasi sumber daya yang terlalu kompleks dari hulu hingga hilir yang sulit dijaga konsistensinya tanpa modal besar.

Pengalaman operasional di lokasi lama memberikan pelajaran strategis mengenai efisiensi skala usaha bagi Bengkel Coffee. Dengan kapasitas mencapai 60 orang dan volume pelanggan harian berkisar antara 200 hingga 300 orang, unit usaha ini dituntut untuk menerapkan operasional dengan tingkat presisi yang sangat tinggi atau *strict precision*. Namun, kondisi kerja yang sangat detail, kaku, dan minim toleransi kesalahan tersebut pada praktiknya justru menghambat pencapaian margin keuntungan secara holistik bagi usaha skala mikro.

Oleh karena itu, strategi baru yang diterapkan di Terminal Landungsari adalah dengan merampingkan kapasitas layanan menjadi sekitar 30 orang guna memastikan biaya operasional tetap terkontrol. Perubahan ini memungkinkan pengelolaan arus kas (*cash flow*) yang lebih aman dan berkelanjutan, sekaligus menghindari beban manajemen yang berlebihan akibat tuntutan standar operasional yang terlalu kaku pada skala mikro. Kekuatan inti dari strategi berskala mikro terletak pada fleksibilitas dan keterjangkauannya, menjadikannya sangat cocok untuk perusahaan yang beroperasi dengan sumber daya, modal, dan akses pasar yang terbatas (Prayitno, 2025).

Dalam aspek pengelolaan rantai pasok, Bengkel Coffee menerapkan strategi alih daya (*outsourcing*) pada proses penyimpanan dan penyangraian kopi guna menjaga efisiensi operasional. Keputusan untuk tetap mempertahankan kemitraan *roasting* pihak ketiga selama 14

tahun juga merupakan bentuk mitigasi terhadap ketidakpastian harga dan risiko teknis. Pemilik menekankan bahwa pengelolaan inventaris dan pengoperasian mesin sangrai (*roasting*) secara mandiri menuntut infrastruktur yang kompleks, investasi teknologi yang besar, serta tenaga ahli dengan spesialisasi tinggi. Secara teoretis, keputusan ini didukung oleh argumen bahwa kelangkaan sumber daya tidak hanya terbatas pada aspek finansial, melainkan juga mencakup keterbatasan waktu manajerial dan keahlian (Löfqvist, 2017). Bagi usaha skala mikro, investasi pada proses *roasting* mandiri dinilai kurang efektif secara fungsional karena besarnya komitmen tenaga kerja yang harus dijaga konsistensinya setiap hari.

Dengan melibatkan pelanggan atau mitra lain, perusahaan kecil dapat mengakses sumber daya yang tidak mereka miliki secara internal, seperti peralatan teknis atau pengetahuan khusus, tanpa perlu investasi besar. Penggunaan jasa pihak ketiga yang profesional dianggap lebih menguntungkan karena dapat mereduksi beban manajerial, energi, dan risiko operasional yang tinggi. Sejalan dengan hal tersebut, kolaborasi strategis dengan mitra industri dan penyedia jasa spesialis memperkuat kemampuan UKM untuk menghadapi gangguan dan menjaga fleksibilitas operasional (Johnson, 2025). Selanjutnya, perusahaan lebih memilih untuk melakukan pengawasan kualitas secara ketat terhadap mitra profesional daripada mengalokasikan sumber daya internal yang terbatas untuk proses hulu, sehingga fokus utama tetap terjaga pada stabilitas arus kas dan keberlanjutan bisnis.

Selain itu, keputusan strategis ini juga tercermin dalam pemilihan jenis kopi Robusta sebagai basis produk utama. Pemilik (*owner*) Bengkel Coffee memahami bahwa mayoritas konsumen memiliki preferensi rasa pahit yang kuat (*bold*), terutama pada menu berbasis susu. Berdasarkan pemahaman tersebut, pemilik memutuskan untuk menitik beratkan pada pencapaian profil rasa pahit yang intens, yang tidak dapat dipenuhi secara optimal oleh karakter *acidity* atau *fruity* yang menjadi tren di segmen *specialty coffee*. Oleh karena itu, pemilihan *grade* biji kopi dilakukan secara selektif untuk mencapai profil rasa pahit yang lugas tanpa menggunakan biji kopi kualitas rendah (*grade* piksel atau biji rusak). Hal ini dilakukan karena secara sensorik, kopi dengan karakter yang terlalu halus (*mild*) dan profil rasa yang terlalu kompleks justru tidak sesuai dengan ekspektasi konsumen yang mencari "tendangan" rasa kopi yang lugas.

Kesesuaian selera ini diperkuat oleh temuan bahwa kopi Robusta Lawu juga memberikan hasil yang sama yaitu berupa penilaian positif dikarenakan rasa pahit dan aroma yang tajam, yang menjadi ciri khas dari kopi Robusta (Sholihah et al., 2025). Hal ini menunjukkan adanya adaptasi strategis, di mana Bengkel Coffee melakukan seleksi produk yang relevan dengan selera lokal tanpa mengompromikan standar kebersihan dan integritas bahan baku. Dengan kata lain, fokus utama di sini adalah mencapai *flavor fit* (kesesuaian rasa) yang premium, memberikan rasa pahit yang diinginkan pasar namun dengan kualitas "bersih" yang hanya bisa didapat dari biji pilihan.

Di sisi lain, pengambilan keputusan strategis di Bengkel Coffee juga sangat dipengaruhi oleh pemahaman pemilik terhadap konsumen tetap. Pengalaman manajerial di masa lalu memberikan pelajaran krusial bagi Bengkel Coffee dalam menyikapi umpan balik pelanggan secara proporsional. Perusahaan menyadari bahwa mengikuti seluruh preferensi individu secara berlebihan berisiko mengasingkan mayoritas pelanggan setia yang cenderung bersikap pasif namun sebenarnya telah merasa cocok dengan profil produk yang ada. Hal ini tetap dijalankan meskipun meskipun fleksibilitas pelayanan tetap diberikan untuk penyesuaian minor seperti tingkat kemanisan tanpa biaya tambahan.

Secara teoretis, praktik ini sejalan dengan konsep *Customer Lifetime Value (CLV)* dan strategi *Customer Retention* dalam skala praktis. CLV menunjukkan perspektif pemasaran yang

berorientasi pada hubungan, yang menunjukkan bagaimana perubahan perilaku pelanggan (misalnya peningkatan pembelian, retensi) dapat memengaruhi profitabilitas di masa depan (Jin, 2023). Pendekatan ini mencerminkan transisi dari gaya manajemen yang reaktif menjadi lebih proaktif dan berbasis data perilaku, guna menjamin keberlangsungan loyalitas pasar secara luas. Strategi ini memungkinkan perusahaan tetap penyesuaian preferensi individu tanpa harus mengorbankan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah teruji selama empat belas tahun.

Sintesis dari berbagai keputusan tersebut mengonfirmasi bahwa ketidakpastian lingkungan bisnis merupakan faktor penentu yang membentuk pola pengambilan keputusan pada UMKM. Kondisi lingkungan yang dinamis mulai dari fluktuasi pasar hingga perubahan drastis perilaku konsumen digital mendorong pelaku usaha seperti Bengkel Coffee untuk lebih mengandalkan intuisi manajerial dan pengalaman praktis dibandingkan perencanaan formal yang kaku. Pendekatan ini sejalan dengan konsep kelincuhan rantai pasokan yang didefinisikan sebagai kemampuan sebuah perusahaan untuk merespons perubahan pasar dan memanfaatkannya, ini mencakup kemampuan untuk mendeteksi perubahan (merasakan) dan kemampuan untuk merespons atau menanggapi dengan cepat dan efektif (Petrus, 2019).

Temuan ini sejalan dengan praktik pengambilan keputusan strategis di Bengkel Coffee, di mana keputusan-keputusan penting tidak dirumuskan melalui dokumen perencanaan tertulis, melainkan berkembang secara bertahap melalui proses pembelajaran berulang (*learning by doing*). Dengan demikian, strategi yang diterapkan bersifat *emergent* dan kontekstual, sebagai respons langsung terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis dan kebutuhan menjaga kualitas produk pada skala usaha mikro.

2. Strategi Kemitraan Roasting dengan Pihak Ketiga

Dari sudut pandang manajemen aset, keputusan untuk bermitra dengan pihak ketiga merupakan bentuk efisiensi biaya tetap (*fixed cost efficiency*). Bagi usaha dengan volume produksi rendah, investasi pada mesin *roasting* sendiri sering kali menghasilkan kapasitas menganggur (*idle capacity*) yang tinggi. Hal ini menyebabkan periode pengembalian modal (*Payback Period*) menjadi sangat panjang, sehingga pengalokasian modal ke area operasional lain menjadi pilihan yang lebih logis secara finansial.

Secara teoretis, fenomena ini dapat dijelaskan melalui Teori Biaya Transaksi (*Transaction Cost Economics*) keputusan *make-or-buy*, pilihan antara memproduksi barang atau jasa secara internal atau membelinya dari pemasok eksternal adalah masalah paradigmatik dari ekonomi biaya transaksi (TCE) (Ménard & Shirley, 2025). Dalam konteks Bengkel Coffee, karena frekuensi dan volume penyangraian belum mencapai titik skala ekonomi (*economies of scale*), biaya untuk mengelola produksi secara internal termasuk biaya perawatan mesin dan risiko kegagalan teknis dinilai lebih mahal dibandingkan dengan menggunakan jasa spesialis eksternal.

Dengan memilih opsi *buy* (outsourcing), Bengkel Coffee berhasil mengubah biaya tetap yang berisiko tinggi menjadi biaya variabel yang lebih mudah dikendalikan sesuai dengan fluktuasi penjualan harian. Keputusan tersebut didasari oleh realitas penyerapan volume produksi yang kontras antara penyangrai profesional dan unit kafe di Landungsari. Mengingat tingkat konsumsi biji kopi di lokasi tersebut relatif kecil, yakni berkisar antara empat hingga lima kilogram per bulan, investasi pada peralatan dan tenaga kerja penyangraian mandiri dinilai tidak proporsional dari segi biaya, waktu, maupun energi.

Kesenjangan skala produksi tersebut kemudian diatasi melalui kemitraan strategis, karena pihak ketiga yang profesional memiliki kapasitas untuk mengelola volume bahan baku yang jauh

lebih besar dengan standar konsistensi yang lebih terjaga. Dengan demikian, Bengkel Coffee memilih untuk mengalihkan proses teknis tersebut kepada ahli guna menghindari pemborosan modal dan sumber daya manajerial, sehingga fokus internal tetap tercurah pada optimalisasi layanan serta kualitas penyajian di tingkat hilir.

Selain aspek efisiensi volume, kemitraan ini tidak dibangun atas dasar pencarian harga termurah, melainkan pada stabilitas kualitas. Menurut berbagai sumber studi, saat ini, sektor agroindustri kopi mempekerjakan tenaga kerja untuk menilai kualitas biji kopi yang berhasil melewati berbagai proses pemanggangan, di mana kualitas ini merupakan faktor fundamental bagi nilai produk (Gerardo Vilcamiza, 2022). Pemilik secara sadar membagi kemitraan menjadi dua lapis berdasarkan kebutuhan kualitas. Jasa skala pabrik untuk produk komersial dan jasa profesional premium untuk produk utama kafe.

Dalam menentukan kemitraan penyangraian, Bengkel Coffee melakukan evaluasi komparatif terhadap beberapa penyedia jasa berdasarkan profil rasa dan spesialisasi teknis. Terdapat dua pilihan strategis yang dipertimbangkan, yakni fasilitas penyangraian skala industri besar dengan efisiensi biaya yang lebih tinggi, serta penyangraian spesialis yang menawarkan fleksibilitas profil rasa dengan harga yang lebih premium. Meskipun terdapat opsi biaya yang lebih rendah, perusahaan lebih memilih penyedia jasa yang memungkinkan personalisasi profil penyangraian (*request profiling*), seperti tingkat kematangan menengah (*medium*) hingga gelap (*dark*).

Keputusan untuk memilih jasa penyangraian yang lebih mahal sebesar 20 ribu sampai 25 ribu rupiah per kilogram didasari oleh kebutuhan untuk menjaga konsistensi karakter rasa yang spesifik sesuai dengan standar layanan kafe. Hal ini menunjukkan bahwa Bengkel Coffee memprioritaskan kesesuaian sensorik produk (*product-market fit*) di atas sekadar efisiensi biaya bahan baku. Langkah strategis ini diambil guna memastikan setiap produk yang dihasilkan memenuhi ekspektasi kualitas pelanggan secara konsisten, sekaligus memperkuat posisi tawar kafe di tengah persaingan pasar kopi yang kompetitif. Perbedaan harga jasa sangrai tersebut dipandang sebagai investasi untuk mendapatkan konsistensi profil rasa dan jaminan kebersihan produk.

Di sisi lain, potensi pembengkakan biaya variabel akibat penggunaan jasa premium dikompensasi melalui manajemen logistik mandiri yang sangat efisien. Langkah efisiensi ini secara teoretis selaras dengan konsep optimasi distribusi, di mana penggunaan sistem berbagi kapasitas kendaraan (*carpooling*) terbukti mampu menekan biaya operasional melalui pembagian beban kapasitas di antara beberapa pengguna sekaligus (Culik et al., 2021). Efisiensi biaya operasional dalam rantai pasok Bengkel Coffee juga didukung oleh strategi logistik yang bersifat multiguna dan terintegrasi dengan aktivitas personal pemilik. Pengiriman bahan baku ke pihak penyangrai dilakukan secara mandiri tanpa mengalokasikan anggaran transportasi khusus, karena proses tersebut dilakukan bersamaan dengan pengadaan kebutuhan rumah tangga lainnya.

Selain efisiensi dari sisi biaya angkut, kecepatan siklus produksi (*lead time*) pada mitra penyangrai yang hanya memakan waktu dua hingga tiga hari memungkinkan perusahaan untuk menjaga ketersediaan stok secara fleksibel. Dengan demikian, integrasi antara mobilitas personal dan operasional bisnis ini menjadi salah satu kunci bagi Bengkel Coffee dalam menekan biaya operasional harian tanpa mengorbankan kecepatan pemenuhan kebutuhan bahan baku utama.

Meskipun proses sangrai berlangsung cepat, Bengkel Coffee tetap menerapkan kontrol kualitas pasca-produksi yang ketat melalui prosedur masa tenang (*resting*) selama minimal lima hari. Secara teoretis, hal ini sangat penting karena selama dan setelah penyangraian, banyak terjadi perubahan kimia dan fisik, termasuk pembentukan senyawa volatil dan pelepasan gas,

yang krusial bagi pengembangan dan pelestarian profil aroma akhir (Girma & Sualet, 2022). Prosedur ini membuktikan bahwa meskipun proses manufaktur dilakukan secara eksternal, standar teknis dan sensorik sepenuhnya berada dalam kendali pemilik.

Keberhasilan menjaga kendali kualitas di tengah keterbatasan fisik ini mencerminkan keberhasilan penerapan strategi operasi aset ringan (*asset-light operation*). Strategi ini didefinisikan sebagai strategi di mana perusahaan berfokus pada pengembangan aset kekuatan lunak, mentransfer mata rantai bisnis yang sulit dikelola kepada mitra, serta mengurangi investasi pada aset berat seperti pabrik dan peralatan (Zhu & Song, 2023). Kemitraan ini tidak bersifat transaksional semata, melainkan dibangun di atas hubungan jangka panjang dan kepercayaan yang memungkinkan adanya komunikasi intensif terkait parameter teknis. Dengan mengalihkan beban manufaktur kepada mitra yang lebih presisi namun tetap memegang kendali penuh atas standar sensorik, Bengkel Coffee mencapai efisiensi organisasi yang ramping tanpa mengorbankan kualitas produk yang telah menjadi identitas *brand* selama 14 tahun.

3. Pengendalian Kualitas Kopi melalui Kemitraan Roasting

Integrasi kualitas di Bengkel Coffee tidak hanya bertumpu pada hasil sangrai, melainkan dimulai dari standarisasi input produksi yang ketat sebagai fondasi sebelum memasuki tahap manufaktur eksternal. Pendekatan ini selaras dengan pandangan bahwa manajemen kualitas adalah fenomena yang kompleks yang memerlukan serangkaian praktik yang komprehensif untuk memastikan keunggulan organisasi dan pemenuhan kebutuhan pelanggan (Magno et al., 2024). Pada fase awal pengembangan menunya, Bengkel Coffee melakukan penyesuaian terhadap preferensi pasar yang menyukai profil rasa pahit (*bold*), hal ini dilakukan tanpa menurunkan standar bahan baku.

Meskipun pada tahap awal Bengkel Coffee melakukan penyesuaian terhadap preferensi pasar yang menyukai profil rasa pahit (*bold*), hal ini tidak dilakukan dengan menurunkan standar kualitas bahan baku. Pemilik membedakan secara tegas antara profil rasa pahit dengan cacat rasa (*off-flavor*). Penggunaan biji kopi Robusta dengan standarisasi profil sangrai (*roasting profile*) yang konsisten merupakan strategi untuk menghasilkan rasa pahit yang bersih (*clean bitter*), bertekstur tebal (*heavy body*), dan memiliki *aftertaste* yang manis, alih-alih menggunakan kopi kualitas rendah yang menghasilkan rasa pahit kasar (*harsh*) akibat tingginya kadar biji cacat (*defect*).

Bagi Bengkel Coffee, kualitas bahan baku adalah harga mati karena konsumen mereka memiliki standar yang sangat kritis. Mereka menyadari bahwa kopi dengan *grade* rendah akan tetap terasa hambar dan mengecewakan, semahir apa pun teknik penyeduhannya. Oleh karena itu, batasan toleransi diterapkan secara ketat dengan menyingkirkan biji yang pucat, keropos (*pikely*), atau berpenyakit guna menghindari rasa pahit tidak sedap seperti mengunyah ranting kering. Meski secara ekonomi penggunaan bahan berkualitas tinggi meningkatkan Harga Pokok Penjualan (HPP). Pengalaman masa lalu membuktikan bahwa sedikit saja kualitas diturunkan, konsumen langsung menyadari perubahan rasa dan tekstur tersebut. Pada akhirnya, menjaga mutu adalah cara mutlak bagi Bengkel Coffee untuk merawat kepercayaan pelanggan.

Integrasi kualitas di Bengkel Coffee tidak hanya bertumpu pada pemilihan bahan baku, tetapi juga pada penguasaan variabel teknis pasca-sangrai. Pemilik memiliki pemahaman mendalam terkait profil *roasting* dan perilaku fisik kopi, seperti masa *resting* serta susut bobot (*roasting loss*) yang berada pada ambang toleransi 15%. Penguasaan teknis tersebut merupakan manifestasi dari kapasitas penyerapan (*absorptive capacity*) pada tingkat individu, yakni sebuah proses yang melibatkan akuisisi dan asimilasi pengetahuan baru, yang kemudian ditransformasikan dan dieksploitasi untuk mengembangkan kompetensi spesifik dan

meningkatkan kinerja operasional (Arruda de Araújo et al., 2024).

Secara teknis, proses pemanggangan di Bengkel Coffee melibatkan pengawasan presisi terhadap penyusutan berat biji kopi. Penghitungan berat dilakukan secara akurat sebelum penyangraian untuk mengukur kadar air dalam biji mentah (*green bean*). Meskipun bobot kopi menurun setelah matang, volume bijinya justru meningkat, pemahaman mengenai dinamika fisik dan kimia inilah yang dijadikan acuan utama untuk mengontrol variabel produksi lainnya. Dengan demikian, pengetahuan teknis tersebut memungkinkan penyesuaian parameter seduhan secara dinamis guna menjaga konsistensi kualitas di setiap cangkir.

Selain aspek teknis pada bahan baku, kualitas dikendalikan melalui keterlibatan langsung pemilik dalam operasional bar. Salah satu kuncinya terletak pada pemilihan air sebagai pelarut utama, Pemilik secara spesifik menggunakan air dengan tingkat padatan terlarut total atau *Total Dissolved Solids* (TDS) yang rendah. Hal ini didasari argumen teknis bahwa jika air memiliki kandungan di atas 120 ppm, karakter asli kopi akan tertutup oleh dominasi mineral. Dengan menjaga kemurnian air, profil rasa yang diinginkan dapat terekstraksi dengan lebih jernih dan jujur.

Di sisi lain, efisiensi peralatan menjadi pertimbangan strategis dalam menjaga rasionalitas harga jual tanpa mengorbankan mutu. Pemilik memilih menggunakan mesin espresso dengan anggaran di bawah 4 juta rupiah, karena investasi pada mesin yang terlalu kompleks dianggap kurang relevan dengan model bisnis dan segmen pasar mereka. Bagi Bengkel Coffee, titik berat kualitas bukan terletak pada kemahalan alat, melainkan pada kemahiran barista dalam memaksimalkan performa mesin tersebut. Kendali mutu di meja seduh sepenuhnya berada di tangan penyeduh melalui pengaturan dosis kopi yang presisi antara 17 hingga 19 gram serta penyesuaian derajat gilingan (*grind size*) secara dinamis. Dengan demikian, meskipun proses penyangraian dilakukan oleh pihak eksternal, Bengkel Coffee tetap memegang kendali penuh atas hasil akhir rasa yang disajikan.

Secara keseluruhan, kemitraan roasting dengan pihak ketiga memungkinkan Bengkel Coffee menjaga kualitas kopi secara konsisten dalam keterbatasan skala usaha. Pengendalian kualitas tidak dipahami sebagai upaya mencapai kesempurnaan rasa yang seragam, tetapi sebagai kemampuan menjaga standar pengalaman minum kopi yang dapat diterima dan dihargai oleh konsumen. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kualitas dalam konteks Bengkel Coffee bersifat dinamis, kontekstual, dan sangat terkait dengan strategi keberlanjutan usaha.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keputusan Bengkel Coffee Malang untuk menggunakan jasa *roasting* pihak ketiga merupakan strategi *asset-light* yang efektif untuk menjaga stabilitas kualitas tanpa terbebani investasi mesin yang besar. Strategi ini bersifat *emergent*, di mana pemilik memanfaatkan kapabilitas sensorik dan pengalaman manajerial untuk mengontrol kualitas input (Fine Robusta) meskipun proses produksi inti dilakukan secara eksternal. Hal ini membuktikan bahwa efisiensi operasional pada skala mikro dapat dicapai melalui kemitraan strategis yang fokus pada keunggulan produk dan *product-market fit*. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan UMKM kopi tidak bergantung pada kepemilikan aset fisik, melainkan pada ketajaman mengelola rantai pasok. Namun, penelitian ini terbatas pada lingkup studi kasus tunggal dengan ketergantungan pada data subjektif pemilik. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan analisis komparatif biaya (*cost-benefit analysis*) pada volume produksi yang lebih besar.

DAFTAR REFERENSI

- Alief Muhammad, Dani Hari Tunggal Prasetyo, Hartawan Abdillah, Mas Ahmad Baihaqi, Hermanto, & Ahmad Iskandar Rahmansyah. (2023). Teknologi Artisan Coffee Roasting Pada Pengusaha Café Probolinggo Dalam Upaya Menghasilkan Kopi Lokal Berkualitas. *TEKIBA : Jurnal Teknologi Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 1–9. <https://doi.org/10.36526/tekiba.v3i2.3069>
- Arfah Piliang, N. R. C. S. (2025). The Influence of Intended Strategy and Emergent Strategy on Open Innovation in Improving the Performance of the Creative Economy Industry in Sounth Sumatra and West Sumatra Article Informations.
- Arruda de Araújo, D. L., Martins Pantuffi, C., Coti-Zelati, P. E., & Popadiuk, S. (2024). Learning, Absorptive Capacity and Competence at the Individual Level in the Activities of Loading and Unloading of Fuels. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 26(2), 62–83. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2024v26i2.63975>
- Ayu, P. C., Machrizailani, M. R., Rohanah, A., Sinamo, K. N., & Sebayang, N. U. W. (2024). Design of coffee roaster with controlled temperature system to maintain the sustainability of coffee roasting process. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1302(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1302/1/012116>
- Batiuk, B., & Kuzyk, Y. (2025). STRATEGY AND TACTICS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS TO ENSURE THE FINANCIAL AND ECONOMIC STABILITY OF THE ENTERPRISE. In *Modernisation of the Economy and Financial System: Problems, Opportunities, Prospects*. Publishing House “Baltija Publishing.” <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-31>
- culík, K., Kalašová, A., & Synák, F. (2021). Cost calculation and economic efficiency of carpooling. *Transportation Research Procedia*, 55, 228–235. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.06.026>
- Dr. Vibhor Paliwal, Prof. K. S. (2023). Competing on Resources to Achieve Competitive Advantage: Lessons from RBV Perspective. *European Economic Letters*. <https://doi.org/10.52783/eel.v13i5.773>
- Gerardo Vilcamiza, N. T. V. O. (2022). 2022 Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería. IEEE.
- Girma, B., & Sualah, A. (2022). A Review of Coffee Processing Methods and Their Influence on Aroma. *International Journal of Food Engineering and Technology*, 6(1), 7. <https://doi.org/10.11648/j.ijfet.20220601.12>
- Gusti Ade Nur Fatimah, R. (2025). Analisis Dampak Keberadaan Ritel Modern terhadap. *JIEP: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Pembangunan*, 8(1), 189–197.
- Hapsari, A. W. (2024). Dampak Pemasaran Aplikasi Seluler Augmented Reality: Memanfaatkan Pengalaman Sosial Bersama untuk Pemasaran Viral.
- Jin, Y. (2023, March 17). Analyze the Effect of Customer Retention Rate on Customer Lifetime Value (CLV) - Based on the Regression Model. <https://doi.org/10.4108/eai.18-11-2022.2326838>
- Johnson, H. (2025). Building Resilient Supply Chains in the Face of Global Uncertainty: Insights from Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). <https://doi.org/10.20944/preprints202501.2369.v1>
- Karnawati, A., & Kurniawan, A. P. (2022). Inovasi Produk, Kualitas Layanan dan Promosi Instagram Yang Memengaruhi Keputusan Pembelian Pada Alamalam Coffee & Tea Malang. 2, 222–230.

- Löfqvist, L. (2017). Product innovation in small companies: Managing resource scarcity through financial bootstrapping. *International Journal of Innovation Management*, 21(2). <https://doi.org/10.1142/S1363919617500207>
- Magno, F., Cassia, F., & Ringle, C. M. (2024). A brief review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) use in quality management studies. *TQM Journal*, 36(5), 1242–1251. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0197>
- Ménard, C., & Shirley, M. M. (2025). *Handbook of New Institutional Economics*.
- Mustofa Faqih. (2025). MANAJEMEN HOLISTIK Integrasi Sistem untuk Mengatasi Akar.
- Palaniappan, K. (2025). Supply Chain Collaboration in the High-Tech Industry: A Strategic Imperative for Agility and Innovation. In *Journal of Information Systems Engineering and Management* (Vol. 2025, Number 58s). <https://www.jisem-journal.com/>
- Petrus, B. (2019). Environmental dynamism: the implications for operational and dynamic capabilities effects. *Management Sciences*, 24(1), 28–36. <https://doi.org/10.15611/ms.2019.1.04>
- Prayitno, A. (2025). Micro-Scale Strategy Management: A Study on the Effectiveness of Smallscale Actions in MSMEs and Startups. In *American Journal of Economic and Management Business* (Vol. 4, Number 6).
- Sholihah, E. R. M., Mangesti, G. H., & Atmojo, T. A. (2025). EVALUASI UJI HEDONIK KOPI ROBUSTA LAWU DAN EXCELSA SELONDO SEBAGAI PENENTU TARGET PASAR PENJUALAN KOPI DI KABUPATEN NGAWI. *ANALISIS*, 15(02), 416–431. <https://doi.org/10.37478/als.v15i02.6516>
- Sugiono. (2018). Volume 2 Nomor 2 2018 STRATEGIC PLANNING: SHAPING OR EMERGING FROM ORGANISATIONS Sugiono.
- Sukma Widya, A. A. H. I. D. P. (2025). Oikos: Jurnal Kajian Pendidikan Ekonomi dan Ilmu Ekonomi TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN MELALUI KEPUASAN KONSUMEN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA LIPSTIK WARDAH DI KOTA SEMARANG 1.
- Talikoti, V. (2025). An Empirical Study on Cost Management Practices in MSMEs and Their Impact on Financial Performance. <https://doi.org/10.51584/IJRIAS>
- Taylor, A., Hook, M., Carlson, J., Gudergan, S., & Falk, T. (2024). Appetite for distraction? A systematic literature review on customer smartphone distraction. *International Journal of Information Management*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102722>
- Viko Nurluthfiyadi Ni'maturrakhmat, S. D. P. D. N. (2025). Analisis Nilai Tambah Produk Olahan Kopi Robusta. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri Terapan (JTMIT)*, 4(4), 1440–1447.
- Winarso, R., Khoeron, S., & Wibowo, R. (2024). The effect of temperature, pressure, and grind size on Total Dissolved Solids (TDS) and extraction yield of semi-automatic espresso machines. *Disseminating Information on the Research of Mechanical Engineering-Jurnal Polimesin*, 22(3). <http://e-jurnal.pnl.ac.id/polimesin>
- Yoshiyama, R. (2025). Research on Whether Influencer Coffee Shops Could Operate as Chains. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/147/2024.GA19125>
- Zhu, J., & Song, Q. (2023). *Frontiers in Business, Economics and Management Literature Review of Asset-Light Operation* (Vol. 7, Number 2).