



***BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) STUDI KASUS TORABIKA MOKA
DI WILAYAH SUKABUMI***

Skripsi

Diajukan oleh :

Arif Rakha Fauzi

021115536

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

2020

ABSTRAK

ARIF RAKHA FAUZI. 021115536. *Business Model Canvas* (BMC) Studi Kasus Torabika Moka di Wilayah Sukabumi. Dibawah bimbingan FERDISAR ADRIAN dan ARIE WIBOWO IRAWAN.

Terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan Torabika Moka di Wilayah Sukabumi mengalami penurunan penjualan, diantaranya faktor eksternal perusahaan ataupun faktor internal perusahaan. Oleh sebab itu, penelitian ini berjudul *Business Model Canvas* (BMC) Studi Kasus Torabika Moka di Wilayah Sukabumi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor lingkungan eksternal, faktor lingkungan internal yang menyebabkan turunnya penjualan Torabika Moka di wilayah Sukabumi dan untuk mengetahui *value proposition* dan *customer segment* dari Torabika Moka dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Metode pengolahan data yang digunakan diantaranya adalah *Business Model Canvas* (BMC), analisis faktor eksternal, analisis faktor internal dan matriks IE.

Hasil analisis dari *Business Model Canvas* (BMC) Torabika Moka di Wilayah Sukabumi *customer segment* dari Torabika Moka yaitu masyarakat di 54 kecamatan Sukabumi yang berumur 16 -50 tahun dengan kondisi perekonomian menengah ke bawah yang mencari kopi kemasan dengan harga terjangkau, mudah disajikan dan mudah didapat, baik itu pembeli pemula, penggemar kopi maupun konsumen yang sudah loyal terhadap Torabika. Maka dari itu, Value proposition yang diberikan Torabika Moka adalah kualitas kopi moka yang lebih unggul dari kompetitornya dengan harga yang lebih terjangkau sekitar 8.800 rupiah perkarton dari market leader dan juga Torabika Moka selalu dijaga availability dan visibility-nya pada setiap customer base di wilayah Sukabumi. Dan berdasarkan matriks IE, Torabika Moka berada pada kuadran I yaitu *growth and build* yang artinya Torabika Moka sedang dalam kondisi bertumbuh dan berkembang, sehingga langkah strategis yang dapat dilakukan oleh Torabika Moka adalah Strategi intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk, atau strategi integratif yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan atau integrasi horizontal.

Kata Kunci : *Business Model Canvas*, Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis Lingkungan Internal, Matriks IE

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, tahun 2020 Hak Cipta
Dilindungi Undang – undang**

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan mengutip tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizing Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

**BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) STUDI KASUS
TORABIKA MOKA DI WILAYAH SUKABUMI**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Selasa, Tanggal : 4 / Agustus / 2020

Arif Rakha Fauzi
021115536

Menyetujui,

Dosen Penguji,



(Dra. Hj. Sri Hartini, MM.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Ferdisar Adrian, SE., MM.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Arie Wibowo Irawan, S.P., MM.)

**BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) STUDI KASUS
TORABIKA MOKA DI WILAYAH SUKABUMI**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan

Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Dr. Hendro Saongko, Ak., MM., CA)

Ketua Program Studi,

(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan segala puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kasih dan rahmat-Nya sehingga penulisan ilmiah yang berjudul “*Business Model Canvas* Studi Kasus Torabika Moka di Wilayah Sukabumi” ini dapat penulis selesaikan dengan baik. Adapun penulisan ilmiah ini disusun untuk melengkapi sebagian syarat dalam mencapai gelar strata satu (S1) Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, saran dan doa dalam menyelesaikan penulisan ini kepada :

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
2. Ibu Tutus Rully, SE., MM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak Ferdisar Adrian, SE., MM., selaku ketua komisi pembimbing yang telah membimbing dan banyak memberikan dorongan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Arie Wibowo Irawan, S.P., MM., selaku anggota komisi pembimbing yang juga telah banyak memberikan bimbingan, saran dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor yang telah menuntun dan memberikan ilmu selama perkuliahan.
6. Kedua orang tua tercinta Bapak Abdul Rifai dan Ibu Rahayu Dwi Purwanti, yang senantiasa memberikan doa, motivasi serta dukungan moral dan material yang tiada henti, serta Daffa Fauzan Darmawan yang telah menggantikan saya selama penulisan skripsi.
7. Maulina Rismawati, yang selalu memberikan semangat dan bersedia mendengarkan keluh kesah dalam penyusunan skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuangan dalam berproses pengembangan diri di Himpunan Mahasiswa Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan angkatan 2015.
9. Saepul Anwar, Hendri Fauzi dan Helcy Dolmi, yang telah berjuang bersama hingga akhir kepengurusan di Badan Legislatif Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
10. Rekan-rekan seperjuangan di kelas M terutama Luthfy Putra atas dukungan dan motivasinya.
11. Serta semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan ini, baik dalam segi materi, teknis maupun penyajian bahannya. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya

membangun, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, pembaca dan bagi penelitian selanjutnya.

Penulis,
Arif Rakha Fauzi

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
HAK CIPTA	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	4
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	4
1.2.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	5
1.3.1 Maksud Penelitian.....	5
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	6
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Strategi.....	7
2.1.1 Pengertian Strategi.....	7
2.1.2 Tipe-tipe Strategi.....	7
2.2 Pemasaran.....	8
2.2.1 Pengertian Pemasaran.....	8
2.2.2 Konsep Pemasaran.....	8
2.3 Strategi Pemasaran.....	9
2.3.1 Pengertian Strategi Pemasaran.....	9
2.3.2 Fungsi Strategi Pemasaran.....	9
2.3.3 Konsep Strategi Pemasaran.....	10
2.4 Analisis <i>Business Model Canvas</i>	11
2.4.1 <i>Business Model Canvas</i>	11
2.4.2 Proses Desain Model Bisnis.....	12
2.4.3 Inovasi Model Bisnis.....	12
2.4.3.1 <i>Customer Segment</i>	12
2.4.3.2 <i>Value Proposition</i>	15
2.4.3.3 <i>Channels</i>	17
2.4.3.4 <i>Customer Relationship</i>	18
2.4.3.5 <i>Revenue Stream</i>	20
2.4.3.6 <i>Key Resources</i>	21
2.4.3.7 <i>Key Activities</i>	21

2.4.3.8	<i>Key Partnership</i>	22
2.4.3.9	<i>Cost Structure</i>	23
2.5	Analisis Strategi Pemasaran	23
2.5.1	Analisis Lingkungan Eksternal	23
2.5.1.1	Analisis Lingkungan Makro	23
2.5.1.2	Analisis Lingkungan Mikro (Industri).....	24
2.5.1.3	Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)	28
2.5.2	Analisis Lingkungan Internal.....	28
2.5.2.1	Matriks Internal Factor Evaluation (IFE).....	30
2.5.3	Matriks IE	30
2.6	Penelitian Sebelumnya	33
2.7	Kerangka Pemikiran dan Konstelasi Penelitian	36
BAB 3 METODE PENELITIAN		
3.1	Jenis Penelitian.....	38
3.2	Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian	38
3.2.1	Objek Penelitian	38
3.2.2	Unit Analisis.....	38
3.2.3	Lokasi Penelitian	38
3.3	Jenis Data dan Sumber Data Penelitian.....	38
3.4	Operasional Variabel.....	39
3.5	Metode Penarikan Sampel.....	39
3.6	Metode Pengumpulan Data	40
3.7	Metode Pengolahan Data/Analisis Data.....	40
BAB 4 HASIL PENELITIAN		
4.1	Gambaran Umum	43
4.1.1	Sejarah dan Perkembangan Mayora.....	43
4.1.2	Kegiatan Usaha Mayora.....	43
4.1.3	Visi dan Misi.....	44
4.1.4	Struktur Organisasi	44
4.2	Pembahasan <i>Business Model Canvas (BMC)</i> pada Torabika Moka di Wilayah Sukabumi	45
4.2.1	Analisis <i>Business Model Canvas (BMC)</i> pada Torabika Moka di Wilayah Sukabumi	45
4.3	Analisis Lingkungan Eksternal pada Torabika Moka di Wilayah Sukabumi.....	50
4.3.1	Analisis Lingkungan Makro pada Torabika Moka di Wilayah Sukabumi.....	50
4.3.2	Analisis Lingkungan Mikro pada Torabika di Wilayah Sukabumi	51
4.3.3	Hasil Analisis Matriks EFE	54
4.4	Analisis Lingkungan Internal pada Torabika di Wilayah Sukabumi	54
4.4.1	Hasil Analisis Matriks IFE.....	56
4.5	Matriks IE.....	57

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	58
5.2 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	63

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	:	Penduduk Indonesia Tahun 2015 – 2018
Tabel 1.2	:	<i>CRP Brand Coffee</i>
Tabel 1.3	:	Penjualan Produk Torabika Wilayah Sukabumi (Karton)
Tabel 3.1	:	Operasional Variabel <i>Business Model Canvas</i> Torabika
Tabel 3.2	:	Penyusunan Matriks EFE
Tabel 3.3	:	Penyusunan Matriks IFE
Tabel 4.1	:	<i>Business Model Canvas</i> Torabika Moka Wilayah Sukabumi
Tabel 4.2	:	Segmentasi Pasar Torabika Moka
Tabel 4.3	:	Jumlah Penduduk Kabupaten Sukabumi tahun 2016 – 2019
Tabel 4.4	:	Nama Pesaing Torabika di Wilayah Sukabumi
Tabel 4.5	:	Hasil Analisis Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)
Tabel 4.6	:	Hasil Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 : Jumlah Milenial Jawa Barat Tahun 2015 - 2018
- Gambar 1.2 : Konsumsi Kopi Indonesia (Kilogram)
- Gambar 1.3 : Produksi Kopi di Jawa Barat
- Gambar 1.4 : Rata-rata Penjualan Torabika Wilayah Cianjur
- Gambar 1.5 : Rata-rata Penjualan Torabika Wilayah Sukabumi
- Gambar 2.1 : Proses *Customer Relationship Management* (CRM)
- Gambar 2.2 : Model Lima Kekuatan Porter
- Gambar 2.3 : Rantai Nilai
- Gambar 2.4 : Proses CRM
- Gambar 2.5 : Konstelasi Pemikiran
- Gambar 3.1 : *Business Model Canvas*
- Gambar 3.2 : Matriks IE
- Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT Torabika Eka Semesta Wilayah
Sukabumi
- Gambar 4.2 : Matriks IE Torabika Moka

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan penduduk saat ini semakin meningkat, dan itu menjadi isu yang sangat populer dan mencemaskan bagi negara-negara di dunia. Fenomena tersebut menjadi perhatian Indonesia sebagai salah satu negara dengan jumlah penduduk terbanyak ke 4 di dunia setelah Cina, India dan Amerika.

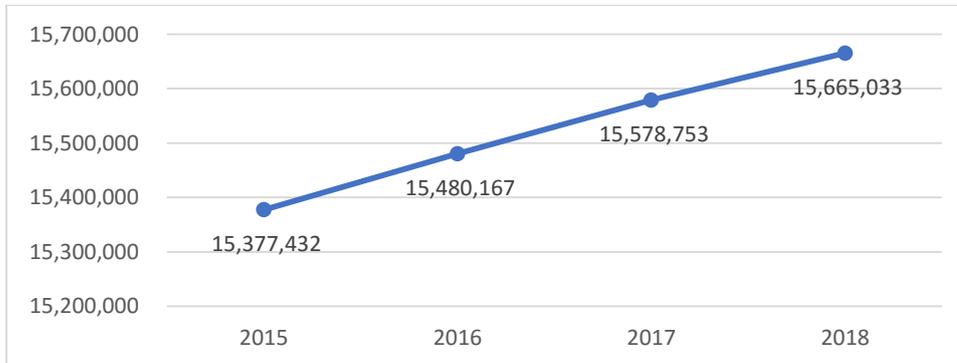
Tabel 1.1 Penduduk Jawa Barat Tahun 2015 – 2018

Tahun	Jumlah Penduduk
2015	46.709.569
2016	47.379.389
2017	48.037.827
2018	48.683.861

Sumber : www.jabar.bps.go.id (Data Sekunder), 2020.

Berdasarkan tabel 1.1 jumlah Penduduk Jawa Barat dari tahun 2015 sampai tahun 2018 selalu mengalami pertumbuhan. Dimana pada tahun 2015 mengalami penambahan penduduk sebesar 669.820 jiwa, 2016 bertambah sebesar 658.438 jiwa dan pada tahun 2017 bertambah 646.034 jiwa, dengan rata-rata perjam di Indonesia mengalami penambahan penduduk sebanyak 75 jiwa dan sekitar 83 Juta diantaranya adalah generasi milenial (20-39 tahun).

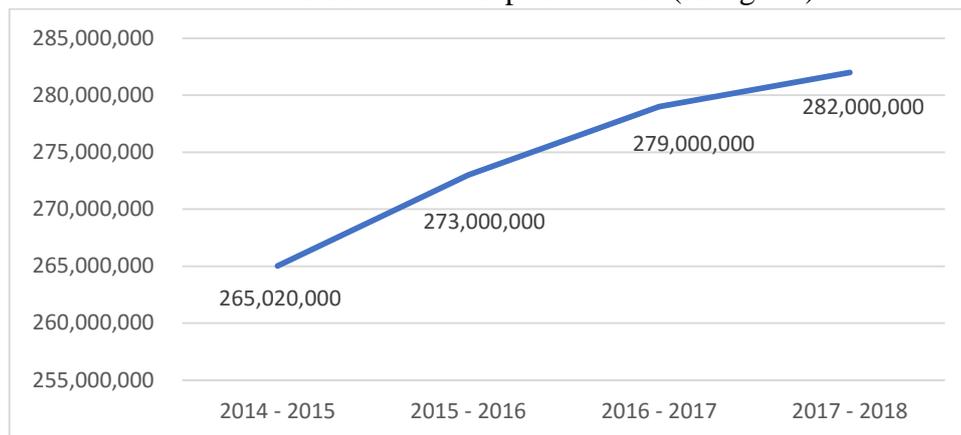
Gambar 1.1 Jumlah Milenial Jawa Barat Tahun 2015 - 2018



Sumber : www.jabar.bps.go.id (Data Sekunder), 2020.

Berdasarkan gambar 1.1 jumlah milenial di Jawa Barat dari tahun 2015 sampai tahun 2018 selalu mengalami peningkatan, dimana jumlah milenial pada tahun 2015 sebanyak 15.377.432 jiwa meningkat pada tahun 2016 menjadi 15.480.167 jiwa meningkat lagi pada tahun 2017 menjadi 15.578.753 jiwa dan bertambah lagi pada tahun 2018 menjadi 15.665.033 jiwa. Tren minum kopi sudah menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat Jawa Barat, khususnya kalangan generasi milenial untuk mendukung produktivitas saat bekerja. Sehingga jika dikaitkan dengan konsumsi kopi Indonesia ternyata tingkat konsumsi kopi masyarakat Jawa Barat mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Gambar 1.2 Konsumsi Kopi Indonesia (Kilogram)



Sumber : International Coffee Organization (Data Sekunder), 2018.

Jika dilihat dari gambar 1.2 pada tahun 2014 – 2015 konsumsi kopi masyarakat Indonesia sebanyak 265.020.000 kilogram dan selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya dimana pada tahun 2017 – 2018 konsumsi kopi masyarakat Indonesia mencapai 282.000.000 kilogram atau rata-rata sebanyak 772.603 kilogram perhari. Dan apabila dihitung perkapitanya maka pada tahun 2015 konsumsi kopi Indonesia perkapita sebesar 1,036 kilogram, pada tahun 2016 konsumsi kopi Indonesia perkapita sebesar 1,056 kilogram, pada tahun 2017 konsumsi kopi Indonesia perkapita sebesar 1,06751 kilogram dan hingga pada tahun 2018 konsumsi kopi Indonesia perkapita sebesar 1,06752 kilogram.

Dalam Industri kopi terdapat tiga kelas industri, diantaranya industri kelas kecil, industri kelas menengah dan industri kelas besar. Industri kelas besar merupakan industri pengolahan kopi bubuk dan kopi instant atau kopi mix dan kopi olahan lainnya yang produknya dipasarkan diberbagai daerah didalam negeri atau ekspor. Produknya dalam bentuk kemasan yang pada umumnya telah memperoleh nomor merek dagang dan atau label lainnya. Beberapa industri kopi yang tergolong sebagai industri kopi ini adalah PT Santos Jaya Abadi, PT Sayap Mas Utama, PT Torabika Eka Semesta, PT Java Prima Abadi dan lainnya.

Tabel 1.2 CRP Brand Coffee

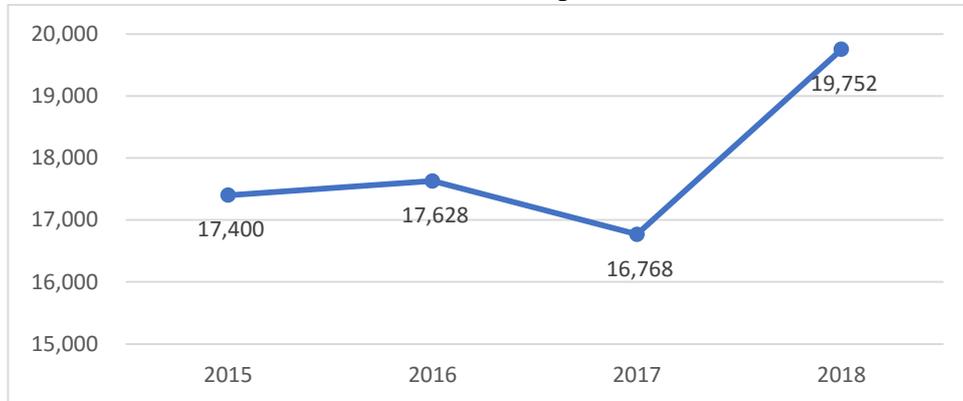
Rank	Nama Brand	CRP	Produsen
1	Kapal Api	623	PT Santos Jaya Abadi
2	Luwak	365	PT Java Prima Abadi
3	Good Day	364	PT Santos Jaya Abadi
4	Abc Santos	274	PT Santos Jaya Abadi
5	Tora Bika	246	PT Mayora Indah Tbk
6	Indocafe	160	PT Sari Incofood Corp
7	Top	115	PT Sayap Mas Utama (Wings)

Sumber : <https://www.kantarworldpanel.com> (Data Sekunder), 2019.

Dijelaskan New Business Development Director Kantar Worldpanel Indonesia Fanny Murhayati, Brand Footprint adalah penelitian yang dilakukan

dengan menggunakan metrik Consumer Reach Point (CRP). CRP merupakan kombinasi dari seberapa banyak rumah tangga yang membeli sebuah brand (penetrasi) dan seberapa sering brand tersebut dibeli oleh konsumen (frekuensi).

Gambar 1.3 Produksi Kopi di Jawa Barat

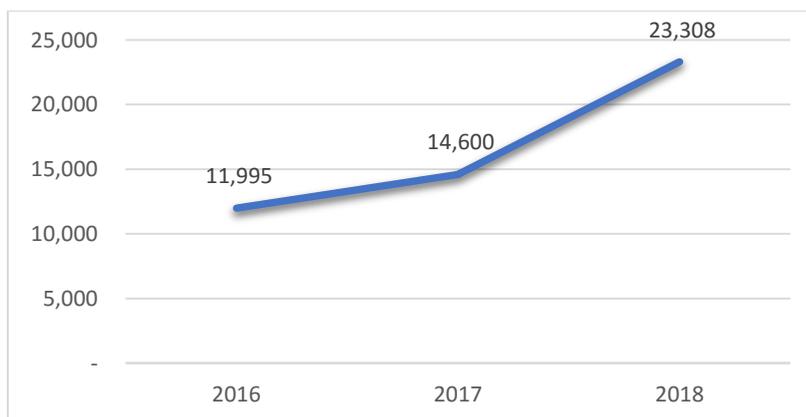


Sumber : www.bps.go.id (data sekunder,2020)

Jika dilihat dari gambar 1.3 produksi kopi di Jawa Barat dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 228 ton dan mengalami peningkatan kembali dari tahun 2017 ke tahun 2018 sebesar 2.984.

Berdasarkan data, potensi pasar kopi di Indonesia dari tahun 2015 sampai tahun 2018 maka seharusnya penjualan brand yang bergerak dalam pasar kopi pun meningkat karena permintaan pasar terhadap kopi di Indonesia mengalami peningkatan. Berdasarkan data penjualan Torabika di Regional 1 Jawa Barat (Sukabumi Cianjur), penjualan Torabika di wilayah Cianjur mengalami peningkatan, ini dapat dilihat pada gambar 1.4.

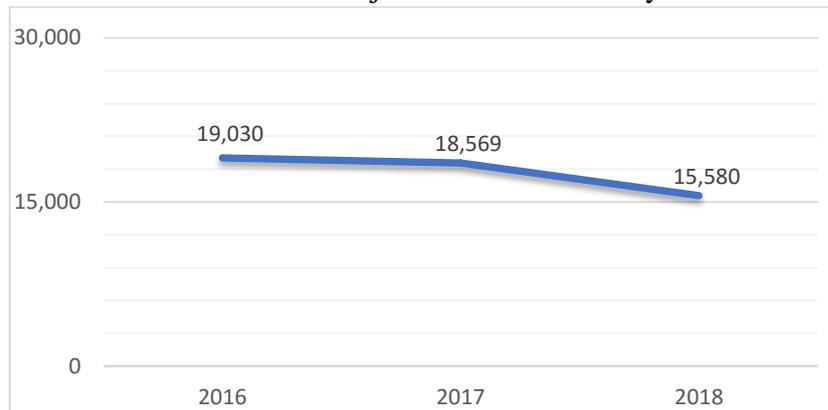
Gambar 1.4 Rata-Rata Penjualan Torabika Wilayah Cianjur



Sumber : PT Torabika Eka Semesta (data diolah), 2020.

Namun pada nyatanya, Torabika di wilayah Sukabumi tidak mengalami peningkatan penjualan, hal ini dapat dilihat pada gambar 1.5.

Gambar 1.5 Rata–Rata Penjualan Torabika Wilayah Sukabumi



Sumber : PT Torabika Eka Semesta (data diolah), 2020.

Berdasarkan Tabel 1.3 rata–rata penjualan Torabika wilayah Sukabumi mengalami penurunan. Pada tahun 2016 rata–rata penjualan Torabika sebanyak 19.030 karton, kemudian rata–rata penjualannya menurun pada tahun 2017 menjadi 18.569 karton dan mengalami penurunan kembali rata–rata penjualan pada tahun 2018 menjadi 15.580 karton.

Tabel 1.3 Penjualan Produk Torabika Wilayah Sukabumi (Karton)

Produk	Tahun		
	2016	2017	2018
TORABIKA OKE	-	28.102	-
TORABIKA DUO	28.490	102.905	32.555
TORABIKA SUSU	71.259	14.377	49.925
TORABIKA MOKA	9.845	5.391	5.073
TORABIKA 3 IN 1	310	9.498	189
TORABIKA CAPPUCINO	22.617	3.409	16.421
TORABIKA JAHE SUSU	981	-	394
TORABIKA CREAMY	35.910	1.577	35.515
TORABIKA DOUBLE UP	1.860	1.860	146

Sumber : PT Torabika Eka Semesta (data diolah), 2018.

Berdasarkan tabel 1.3 penjualan produk torabika oke pada tahun 2017 sebanyak 28.102 karton. Torabika Duo mengalami penjualan tertinggi pada tahun 2017 yaitu sebanyak 102.905 karton. Torabika susu mengalami penjualan tertinggi pada tahun 2016 yaitu sebanyak 71.259 karton. Torabika moka mengalami penjualan tertinggi pada tahun 2016 yaitu sebanyak 9.845 karton. Torabika 3 in 1 mengalami penjualan tertinggi pada tahun 2017 yaitu sebanyak 9.489 karton. Torabika cappuccino mengalami penjualan tertinggi pada tahun 2016 yaitu sebanyak 22.617 karton. Torabika jahe susu mengalami penjualan tertinggi pada tahun 2016 yaitu sebanyak 981 karton. Torabika creamy mengalami penjualan tertinggi pada tahun 2016 yaitu sebanyak 35.910 karton. Torabika double up mengalami penjualan tertinggi pada tahun 2016 dan tahun 2017 yaitu dengan penjualan yang sama sebanyak 1.860 karton.

Pada saat ini pasar kopi kemasan ditempati oleh brand–brand besar diantaranya Kapal Api, ABC, Good Day dan adanya brand–brand yang baru bermunculan seperti Top Coffee, Neo dan lainnya. Dalam persaingan ini kondisi Torabika mengalami penurunan penjualan dan apabila dibiarkan tentu akan

berdampak buruk bagi perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh penjualan kopi Torabika Moka merupakan produk dengan penjualan yang selalu mengalami penurunan penjualan dari tahun 2016 sampai tahun 2018. Terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan Torabika Moka mengalami penurunan penjualan, diantaranya faktor eksternal perusahaan ataupun faktor internal perusahaan. Oleh sebab itu penulis tertarik melakukan dan berencana melakukan analisis dengan penelitian yang berjudul “*Business Model Canvas (BMC) Studi kasus Torabika Moka di Wilayah Sukabumi*”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan dalam penelitian ini diantaranya :

1. Terjadinya penurunan penjualan pada Torabika Moka, padahal konsumsi kopi perkapita Indonesia mengalami peningkatan dari tahun 2016 sampai 2018.
2. Pasar kopi kemasan merupakan pasar yang diisi oleh brand-brand besar dan mulai tumbuhnya brand-brand baru.
3. Persaingan produk, harga, tempat dan promosi merupakan faktor-faktor yang dapat menyebabkan Torabika Moka kalah dalam persaingan.

1.2.2 Perumusan Masalah

1. Apakah analisis Eksternal (Peluang dan Ancaman) Torabika Moka di wilayah Sukabumi ?
2. Apakah analisis Internal (Kekuatan dan Kelemahan) Torabika Moka di wilayah Sukabumi ?
3. Apakah *value proposition* dan *customer segment* dari Torabika Moka dengan pendekatan *Business Model Canvas* ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan *Business Model Canvas*, untuk digunakan sebagai alat analisis terhadap penurunan penjualan produk Torabika Moka di Wilayah Sukabumi.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui analisis Eksternal (Peluang dan Ancaman) Torabika Moka di wilayah Sukabumi.
2. Untuk mengetahui analisis Internal (Kekuatan dan Kelemahan) Torabika Moka di wilayah Sukabumi.

3. Untuk mengetahui *value proposition* dan *customer segment* dari Torabika Moka dengan pendekatan *Business Model Canvas*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan menjadi referensi penelitian tentang *Business Model Canvas* (BMC) studi kasus pada Torabika Moka.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi PT Torabika Eka Semesta untuk menciptakan *value proposition* baru atau perbaikan strategi pemasaran agar mampu meningkatkan ataupun untuk mempertahankan posisinya dalam pasar kopi kemasan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Menurut Rangkuti (2013), Strategi merupakan perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan, menurut Hitt (2015), strategi merupakan sebuah rangkaian yang terpadu dan terkoordinasi dari komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksplotasi kompetensi utama dan meraih keunggulan kompetitif.

Menurut Mintzberg (2012), konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu:

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjang.
2. Acuan yang berkenan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
3. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya.
4. Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.
5. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing.

Jadi, dapat disimpulkan strategi merupakan hal yang penting karena strategi mendukung tercapainya suatu tujuan. Strategi mendukung sesuatu yang unik dan berbeda dari lawan. Strategi dapat pula mempengaruhi kesuksesan masing-masing perusahaan pula karena pada dasarnya strategi dapat dikatakan sebagai rencana untuk jangka panjang.

2.1.2 Tipe-tipe Strategi

Rangkuti (2013), menjelaskan bahwa pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu:

1) Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya: strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, dan sebagainya.

2) Strategi Investasi

Strategi ini merupakan strategi yang berorientasi pada kegiatan investasi. Misalnya: strategi yang dilakukan perusahaan untuk membentuk suatu divisi baru (divestasi), strategi perluasan perusahaan, dan sebagainya.

3) Strategi Bisnis

Strategi ini sering disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional, karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya: strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, dan lain sebagainya.

2.2 Pemasaran

2.2.1 Pengertian Pemasaran

Menurut Kotler dan Armstrong (2014), *“Marketing as the process by which companies create value for customer and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return”*, yang artinya Pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai tujuan. Sedangkan menurut Harper (2000) mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses sosial yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan perusahaan mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pertukaran dengan pihak lain dan untuk mengembangkan hubungan pertukaran. Sementara itu, menurut Swastha dan Irawan (2010) menjelaskan bahwa pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya (perusahaan), untuk berkembang dan mendapatkan laba. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan cara atau suatu proses dari kegiatan inti perusahaan yang dilakukan untuk memperkenalkan dan menjual produk untuk mencapai tujuan yaitu mendapatkan keuntungan.

2.2.2. Konsep Pemasaran

Menurut Sunyoto (2014) konsep pemasaran adalah “dasar pemikiran bagaimana caranya aktivitas pemasaran dapat dilaksanakan berdasarkan suatu filsafat yang mantap, yang mengungkap pemasaran yang tanggap dan bertanggung jawab”. Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya harus menjalankan konsep pemasaran agar keuntungan yang diharapkan dapat terealisasi dengan baik. Ini menandakan bahwa kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasi dan dikelola dengan cara yang lebih baik. Konsep-konsep inti pemasaran meliputi: kebutuhan, keinginan dan permintaan. Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa perusahaan untuk mendapat keuntungan dan mampu menguasai pasar perlu memperhatikan orientasinya pada kebutuhan dan kepuasan konsumen.

2.3 Strategi Pemasaran

2.3.1 Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah suatu aktivitas yang bertujuan mencapai sasaran perusahaan, dilakukan dengan cara mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau klien serta mengarahkan aliran barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan (David, 2013). Mengetahui apa yang menjadi kebutuhan serta keinginan pelanggan, merupakan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kotler (2010), menyatakan bahwa “strategi pemasaran adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian, dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah”.

Menurut Assauri (2013) strategi pemasaran adalah Serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah, oleh karena itu penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan dan internal perusahaan melalui analisa keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisa kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya.

Strategi pemasaran yang maju dan berkembang senantiasa memperhatikan adanya unsur menarik perhatian segmen pasar atau pangsa pasar yang produktif dalam kegiatan pemasaran, selain itu berupaya untuk menempatkan posisi pemasaran yang strategis dalam memperoleh keuntungan dan berupaya untuk mencapai target dari realisasi yang diterapkannya.

Berdasarkan pendapat diatas, maka strategi pemasaran pada hakekatnya merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu tentang pemasaran, yang memuat secara rinci tentang rangkaian kegiatan yang harus dijalankan perusahaan untuk tujuan pemasaran. Strategi pemasaran suatu perusahaan harus didasarkan atas analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis internal perusahaan merupakan analisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis eksternal merupakan analisis atas berbagai faktor luar yang mempengaruhi perusahaan. Dengan analisis-analisis tersebut akan memungkinkan manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan dalam kegiatan pemasaran yang strategis.

2.3.2 Fungsi Strategi Pemasaran

Menurut Kotler (2012) Berikut ini beberapa peranan atau fungsi strategi pemasaran barang dan jasa :

1. Meningkatkan motivasi untuk berpikir jauh ke depan. Berfikir *out of the box* memang sangat diperlukan untuk menjaga ritme, ataupun kelangsungan perusahaan. Sesekali jangan terus mengikuti ritme pasar, tetapi coba untuk menggebrak pasar dengan sesuatu yang baru.
2. Koordinasi pemasaran yang lebih efektif dan terarah. Sesuatu kalau tidak memiliki tujuan ataupun strategi pastinya akan berjalan dengan berantakan. Dengan adanya strategi pemasaran akan membuat koordinasi tim menjadi jauh lebih baik serta terarah.
3. Dapat merumuskan tujuan/goal perusahaan yang akan dicapai. Dengan bantuan strategi ini, wirausahawan dapat terbantu untuk lebih mendetailkan tujuan apa yang ingin perusahaan capai. Baik jangka panjang ataupun jangka pendek.
4. Pengawasan kegiatan pemasaran lebih efektif atas standard prestasi kerja. Tentunya dalam hal pemasaran perlu diawasi setiap anggota tim untuk peningkatan mutu ataupun kualitas.

2.3.3 Konsep Strategi Pemasaran

Falsafah konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli/konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Hidup perusahaan menurut Stanton (2012) Secara definitif dapat dikatakan bahwa : Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan.

Elemen Penting dalam Konsep Pemasaran:

- a) *Market oriented* berorientasi pada keinginan Konsumen.
- b) Penyusunan kegiatan pemasaran secara terpadu.
- c) Pencapaian tingkat kepuasan konsumen.

Konsep Manajemen pada hakikatnya mencakup upaya dan strategi yang ditempuh manajemen dalam rangka untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen.

Menurut Kotler (2012) Strategi pemasaran didasarkan atas 5 konsep strategi yaitu sebagai berikut :

1. Segmentasi Pasar
Setiap pasar terdapat pembeli yang bervariasi, pembeli memiliki kebutuhan dan kebiasaan yang berbeda. Sedangkan perusahaan tidak mungkin mampu untuk memenuhi kebutuhan semua pembeli. Perusahaan harus mengklasifikasikan pasar yang sifatnya heterogen tersebut kedalam satuan-satuan pasar yang bersifat homogen.
2. *Market Positioning*
Suatu perusahaan tidak mungkin mampu untuk menguasai seluruh pasar, maka dari itu perusahaan perlu untuk memilih pola spesifik pasar yang akan memberikan peluang maksimum untuk perusahaan mendapatkan kedudukan yang kuat. Maksudnya ialah perusahaan harus memilih segmen pasar yang dapat menghasilkan penjualan dan laba paling besar dibandingkan perusahaan lain.

3. *Market Entry Strategy*

Market Entry Strategy merupakan salah satu strategi perusahaan agar dapat memasuki segmen pasar yang dijadikan sebagai pasar sasaran penjualan.

Strategi pemasaran untuk dapat memasuki suatu segmen pasar yaitu:

- 1) *Membeli perusahaan lain*
Membeli perusahaan lain merupakan cara yang paling mudah dan cepat untuk dilakukan, cara ini akan ditempuh apabila :
 - a. Perusahaan yang ingin membeli tidak mengetahui mengenai kondisi industri dari perusahaan yang dibeli secara keseluruhan.
 - b. Akan mejadi hal yang menguntungkan secara cepat untuk dapat memasuki segmen pasar yang dikuasai perusahaan yang akan dibeli.
 - c. Perusahaan akan menghadapi banyaknya hambatan saat memasuki segmen pasar yang bersangkutan melalui internal development.
- 2) *Internal Development*
Terdapat perusahaan-perusahaan yang lebih menyukai berkembang melalui usaha sendiri yaitu seperti melalui *research* dan *development*, hal ini dilakukan karena hanya dengan melalui cara inilah kepemimpinan dalam industri dapat tercapai dan mampu dilaksanakan dengan baik.
- 3) *Kerjasama dengan perusahaan lain*
Keuntungan dengan melakukan cara ini yaitu bahwa resiko dapat yang dipikul secara bersama-sama, dan masing-masing perusahaan saling melengkapi *skill* dan *resources*.

4. *Marketing Mix Strategy*

Marketing Mix strategy ialah kumpulan variabel-variabel yang telah digunakan perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen. Variabel- variabel yang mempengaruhi atas pembelian tersebut sering disebut *Product, price, place, promotion*.

5. *Timing Strategy*

Dalam memasarkan barang terdapat hal yang perlu diperhatikan yaitu penentuan waktu yang tepat. Walaupun perusahaan memperkirakan akan adanya kesempatan yang baik dalam menetapkan objektifitas dan menyusun strategi pemasaran, hal ini tidak berarti bahwa perusahaan dapat memulai kegiatan pemasaran. Sebelum itu perusahaan harus lebih dahulu melakukan persiapan-persiapan yang baik dan matang dibidang produksi ataupun dibidang pemasaran, kemudian perusahaan juga harus menentukan waktu yang tepat untuk pendistribusian barang dan jasa ke pasar.

Berdasarkan pengertian diatas maka perusahaan harus lebih dahulu melakukan persiapan yang baik dan matang sebelum memasuki pasar, diantaranya dengan menentukan terlebih dahulu pasar yang akan dijangkau, bagaimana cara menjjangkaunya dan menentukan waktu yang tepat untuk menjjangkau pasar tersebut.

2.4 Analisis *Business Model Canvas*

2.4.1 *Business Model Canvas*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *Business Model Canvas* adalah alat yang digunakan untuk mendeskripsikan, menganalisa, dan merancang model bisnis. *Business Model Canvas* juga bisa diartikan sebagai bahasa yang sama untuk memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. *Business Model Canvas* divisualisasikan melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang. Kesembilan blok tersebut juga mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial perusahaan.

2.4.2 Proses Desain Model Bisnis

Menurut Osterwalder (2010), proses desain model bisnis memiliki lima fase yaitu sebagai berikut:

- a. Menggerakkan : mempersiapkan proyek desain model bisnis yang sukses,
- b. Memahami : meneliti dan menganalisis elemen yang diperlukan untuk mendesain model bisnis
- c. Mendesain : membangkitkan dan menguji opsi-opsi model bisnis yang ada, lalu memilih yang terbaik,
- d. Menerapkan : menerapkan prototipe model bisnis di lapangan, dan
- e. Mengelola : mengadaptasi dan memodifikasi model bisnis sebagai respon terhadap reaksi pasar.

2.4.3 Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) dilakukan atas tujuan sebagai berikut:

- a. Memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi,
- b. Menghadirkan teknologi, produk atau jasa ke pasar atau mengembangkan hak cipta intelektual yang sudah ada sebelumnya,
- c. Meningkatkan, membangun atau mengganggu pasar yang berjalan saat ini,
- d. Menciptakan model bisnis yang benar-benar baru.

Inovasi tentunya membuat kita dapat lebih siap menghadapi persaingan yang kompetitif. Dengan bisnis model kanvas disediakan sembilan blok yang bisa menjadi kunci untuk melakukan terobosan terbaru demi terbentuknya organisasi atau perusahaan agar lebih berkembang. Dalam sembilan blok ini juga kita dapat menihat segala proses perusahaan dalam menghasilkan uang.

2.4.3.1 Customer Segments

Blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain.

Menurut Kotler dan Amstrong (2012), terdapat empat variabel utama yang mungkin dipergunakan dalam mensegmentasi pasar konsumen yaitu:

- a. Segmentasi geografik

Segmentasi geografik membagi pasar menjadi beberapa unit secara geografik seperti negara, regional, negara bagian, kota atau kompleks perumahan. Sebuah perusahaan mungkin memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau beberapa wilayah geografik ini, atau beroperasi di semua wilayah, tetapi lebih memperhatikan perbedaan kebutuhan dan keinginan yang dijumpai.

b. Segmentasi demografik

Segmentasi demografik membagi pasar menjadi kelompok berdasarkan pada variabel seperti umur, jenis kelamin, besar keluarga, siklus kehidupan keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, dan kebangsaan. Faktor-faktor demografik merupakan dasar paling populer untuk membuat segmentasi kelompok pelanggan. Salah satu alasan adalah kebutuhan konsumen, keinginan dan tingkat penggunaan seringkali amat dekat dengan variabel demografik. Alasan lain adalah variabel demografik lebih mudah diukur ketimbang tipe variabel yang lain.

c. Segmentasi psikografik

Segmentasi psikografik membagi pembeli menjadi kelompok berbeda berdasarkan pada karakteristik sosial, gaya hidup atau kepribadian. Orang yang berada dalam kelompok demografik yang sama dapat saja mempunyai ciri psikografik berbeda.

d. Segmentasi tingkah laku

Segmentasi tingkah laku mengelompokkan pembeli berdasarkan pada pengetahuan, sikap, penggunaan atau reaksi mereka terhadap suatu produk. Banyak pemasar yakin bahwa variabel tingkah laku merupakan awal paling baik untuk membentuk segmen pasar.

Setelah melakukan segmentasi pasar, perusahaan dapat menetapkan sasaran pasar yang akan dilayani (Target Market). Perusahaan harus mengevaluasi setiap segmen untuk menentukan daya tarik dan peluang segmen tersebut yang cocok dengan kapabilitas dan sumber daya perusahaan. Dengan mengidentifikasi bagian pasar yang dapat dilayani secara efektif, perusahaan akan berada pada posisi yang lebih baik dengan melayani konsumen tertentu dari pasar tersebut. Menurut Ferrell dan Hartline (2011), ada lima strategi dasar untuk pemilihan target pasar, yaitu:

- a. *Single Segment Targeting*
- b. *Selective Targeting*
- c. *Mass Market Targeting*
- d. *Product Specialization*
- e. *Market Specialization*

Menurut Duncan (2012), strategi brand positioning umumnya berlandaskan salah satu dari empat variabel yaitu :

1. *Category Positioning*
2. *Image Positioning*
3. *Unique Product Feature Positioning*
4. *Benefit Positioning*

Fandy dan Gregorius (2012) mengatakan bahwa perspektif permintaan pasar dapat diintegrasikan pada perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategi, yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

a. Tahap segmentasi

- 1) Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefit sought*), Solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lain-lain.
 - 2) Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel- variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini dan lain-lain).
- b. Tahap Targeting
- 1) Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel- variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.
 - 2) Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.
- c. Tahap Positioning
- 1) Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan. Setelah itu, barulah organisasi tersebut dapat merancang model bisnis dengan hati-hati dan dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan. Menurut Kasali (2017) sedikitnya ada 5 manfaat yang diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar, yaitu :

- a. Mendisain produk-produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar.
Hanya dengan memahami segmen-segmen yang responsif terhadap suatu stimuli, maka perusahaan dapat mendesign produk sesuai dengan kebutuhan/keinginan segmen tersebut. Jadi perusahaan menempatkan konsumen di tempat utama dalam mendesign produk, dan menyesuaikan produknya untuk memuaskan konsumen (*customer satisfaction at a profit*).
- b. Menganalisis pasar.
Dengan segmentasi pasar membantu eksekutif mendeteksi siapa saja yang akan menggerogoti pasar produknya. Ingatlah pesaing perusahaan bukanlah semata-mata “mereka yang menghasilkan produk yang sama dengan yang perusahaan sajikan kepada konsumen”. Pesaing perusahaan adalah mereka yang mampu menjadi alternatif bagi kebutuhan konsumen.
- c. Menemukan peluang (*niche*).
Setelah menganalisis pasar, perusahaan yang menguasai konsep segmentasi yang baik akan sampai pada ide menemukan peluang. Peluang ini tidak selalu sesuatu yang besar, tapi pada masanya ia akan menjadi besar. Perlu diingat konsumen akan selalu

belajar mengenali sesuatu atau mengikuti orang lain, atau merasa butuh terhadap suatu produk.

d. Menguasai posisi yang superior dan kompetitif.

Perusahaan yang menguasai segmen dengan baik umumnya adalah mereka yang paham betul konsumennya dan telah mempelajari pergeseran-pergeseran yang terjadi dalam segmennya.

e. Menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien.

Jika perusahaan tahu persis siapa segmen mereka, maka perusahaan akan tahu bagaimana berkomunikasi yang baik dengan para pelanggannya.

2.4.3.2 Value Proposition

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai dapat memecah masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Dalam hal ini proposisi nilai merupakan kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Buttle (2015) menyatakan bahwa *value proposition* adalah sebuah janji eksplisit atau implisit yang dibuat oleh sebuah perusahaan untuk konsumen di mana yang akan memberikan suatu kumpulan benda tertentu yang diikat menjadi satu dari manfaat penciptaan nilai. Janji eksplisit yang dimaksudkan adalah suatu janji yang dinyatakan secara tegas, sedangkan janji implisit adalah janji yang dinyatakan secara tersirat.

Bagaimana konsumen memilih diantara produk-produk yang mungkin memuaskan suatu kebutuhan tertentu? Berpedoman pada konsep nilai kegunaan, seorang konsumen akan memilih produk yang memberikan banyak keuntungan dan lebih memuaskan dirinya. Contohnya ketika seseorang harus menempuh jarak sejauh 5KM setiap harinya untuk sampai ditempat kerjanya, kemudian Ia dihadapkan pada beberapa pilihan yaitu: Berjalan kaki, bersepeda, menggunakan sepeda motor, menggunakan transportasi umum dan menggunakan mobil pribadi. Jika orang ini ingin sampai ditempat kerja dengan cepat, maka pasti ia akan memilih menggunakan kendaraan daripada berjalan kaki. Jika ia ingin sampai dengan cepat dan biaya yang murah, mungkin ia akan memilih sepeda motor. Dan jika ia ingin sampai dengan cepat dan nyaman maka ia bisa menggunakan mobil pribadi. Pemilihan ini tergantung pada kapasitas yang dimiliki orang tersebut (Gunawan, 2016).

Penciptaan value suatu produk dihasilkan dengan menawarkan sejumlah keunggulan produk dalam bentuk berwujud maupun tidak berwujud. Hal ini meliputi desain, warna, ukuran, kemasan dan sebagainya. Sedangkan atribut yang tidak berwujud diantaranya harga, jasa, layanan dan kualitas, Kotler dan Armstrong (2012). Berikut nilai yang bisa diberikan dan ditawarkan kepada pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), yaitu:

a. Sifat Baru

Beberapa proporsi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya. Hal ini acap kali terkait dengan teknologi, tetapi tidak selalu, misalnya telepon seluler yang menciptakan industry baru di seputar

telekomunikasi bergerak. Di sisi lain, produk- produk semacam pendanaan investasi yang etis tidak terkait sama sekali dengan teknologi.

b. Kinerja

Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai. Sektor PC biasanya mengandalkan faktor ini yaitu dengan melemparkan mesin yang lebih andal ke pasar. Akan tetapi, peningkatan kinerja juga memiliki keterbatasan. Sebagai contoh, belum lama ini PC yang lebih cepat, dengan kapasitas/daya tamping disk yang lebih besar dengan grafis yang baik gagal meningkatkan permintaan pelanggan.

c. Penyesuaian (kustomisasi)

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan juga menciptakan nilai. Akhir- akhir ini, konsep kustomisasi massa dan penciptaan pelanggan menjadi semakin penting. Pendekatan ini memungkinkan untuk menyesuaikan produk dengan jasa, sambil tetap meraih keunggulan skala ekonomi.

d. Menyelesaikan pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya. Rolls-Royce memahami hal ini dengan baik pelanggannya adalah perusahaan penerbangan yang bergantung sepenuhnya pada Rolls- Royce untuk memproduksi dan memperbaiki mesin jet mereka. Kerjasama ini memungkinkan perusahaan penerbangan itu menjalankan perusahaan dan sebagai imbalannya mereka membayar untuk setiap jam mesin berfungsi kepada Rolls-Royce.

e. Desain

Desain itu penting tapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang superior. Dalam industri fashion dan produk elektronik konsumen, desain dapat menjadi bagian proposisi nilai yang sangat penting.

f. Merek/status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu. Misalnya, memakai jam tangan Rolex yang menunjukkan kekayaan. Lalu, pemain papan luncur memakai merek “Underground” terbaru untuk memperlihatkan bahwa mereka mengikuti mode.

b. Harga

Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga. Tetapi proposisi nilai harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.

c. Pengurangan biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai. Misalnya, dalam menjual aplikasi manajemen hubungan pelanggan (CRM), salesforce.com membebaskan pembeli dari pengeluaran dan kesulitan dalam membeli, menginstal dan mengelola software CRM itu sendiri.

d. Pengurangan resiko

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa. Bagi pembeli mobil seken, garansi layanan satu tahun mengurangi

resiko kerusakan dan perbaikan purnajual. Garansi tingkat-pelayanan mengurangi sebagian risiko yang diterima pembeli dari layanan TI yang di-*outsource*-kan.

e. Kemampuan dalam mengakses

Menyediakan prosuk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai. Produk atau jasa ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya. NetJets misalnya, mempopulerkan konsep kepemilikan pesawat jet pribadi. Dengan menggunakan model bisnis yang inovatif, Netjets menawarkan akses jet pribadi kepada individu dan perusahaan, sebuah layanan yang sebelumnya tidak dapat dijangkau sebagian besar pelanggan.

f. Kenyamanan/kegunaan

Menjadikan segala sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti. Dengan iPod dan iTunes, Apple menawarkan kenyamanan bagi pelanggan dalam mencari, membeli, mengunduh, dan mendengarkan musik digital. Sekarang Apple mendominasi pasar tersebut.

Fifield (2007) menuliskan enam pertanyaan untuk organisasi ketika mereka mulai untuk membuat atau memberikan value statement ini adalah:

- 1) Siapa target customer ? Meneliti target customer akan secara jelas mengidentifikasi pasar dan kelompok customer.
- 2) Apa kebutuhan dan masalah customer ? Apa jenis value yang customer cari (harga, manfaat, usaha, atau resiko) dan apa yang akan menjadi cara terbaik untuk berkomunikasi masalah internal dan eksternal?
- 3) Apa konteks sasaran atau opportunity ? Itu mengacu pada perilaku pembelian customer, saat mereka memilih untuk membeli, tempat (dimana mereka lebih memilih untuk membeli) lokasi fisik, perasaan dan emosi ketika membuat keputusan membeli.
- 4) Apa yang akan produk atau jasa lakukan untuk customer ? *Value proposition* harus digunakan dengan benar untuk menafsirkan tawaran persis dengan tidak ada pertanyaan. Akibatnya, customer yang memilih untuk membeli produk atau layanan akan tahu persis fitur dan manfaat yang ditawarkan.
- 5) Bagaimana membuat penawaran yang unik ? Ini agak tergantung pada customer. Satu-satunya pilihan bagi manajer adalah untuk memastikan bahwa karyawan di tingkat operasional melakukan pekerjaan mereka dengan sempurna. Mereka juga harus memahami proposisi nilai yang organisasi telah berjanji untuk menyampaikan kepada customer.
- 6) Mengapa mereka lebih memilih tawaran anda dalam persaingan ? Bagaimana customer menunjukkan preferensi customer terhadap organisasi dan membeli penawaran. Bagian yang paling penting adalah untuk memberikan dan mengkomunikasikan tawaran dengan baik kepada customer, sehingga customer mengerti dengan jelas keuntungan Yang didapatkan.

Beberapa proporsi nilai menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang ada. Proporsi nilai lain mungkin saja sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan.

2.4.3.3 Channels

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proporsi nilai. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) saluran menjalankan beberapa fungsi, termasuk:

- Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
- Membantu pelanggan mengevaluasi proporsi nilai perusahaan.
- Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
- Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
- Memberikan dukungan purna jual kepada pelanggan.

Menurut Kotler and Armstrong (2014) saluran distribusi merupakan sekelompok organisasi yang saling tergantung yang membantu membuat produk atau jasa tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis. Menurut Czinkota dan Ronkainen (2016) ada tiga jenis alternatif saluran distribusi, yang pertama adalah saluran distribusi untuk barang konsumen (*consumer good*), saluran distribusi untuk barang industri (*industrial good*) dan saluran distribusi untuk jasa.

Osterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan bahwa saluran memiliki lima fase yang berbeda. Masing-masing saluran dapat mencakup sebagian atau bahkan kelima fase tersebut. Kita dapat membedakan antara saluran langsung dan tidak langsung, dan antara saluran yang kita miliki dan yang dimiliki mitra. Berikut kelima fase dalam saluran, yaitu:

1. Kesadaran : Bagaimana meningkatkan kesadaran terhadap produk dan jasa perusahaan kita ?
2. Evaluasi : Bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi proporsi nilai organisasi ?
3. Pembelian : Bagaimana memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik kita ?
4. Penyampaian : Bagaimana menyampaikan proporsi nilai kepada pelanggan ?
5. Purnajual : Bagaimana memberikan dukungan purna jual kepada pelanggan ?

Menemukan paduan saluran yang tepat untuk memenuhi bagaimana pelanggan ingin dijangkau sangat penting untuk membawa proposisi nilai ke pasar. Sebuah organisasi dapat memilih antara menjangkau pelanggan melalui salurannya sendiri, melalui saluran mitra, atau melalui paduan keduanya. Integrasikan semua saluran tersebut untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang hebat, dan maksimalkan pendapatan.

2.4.3.4 Customer Relationship

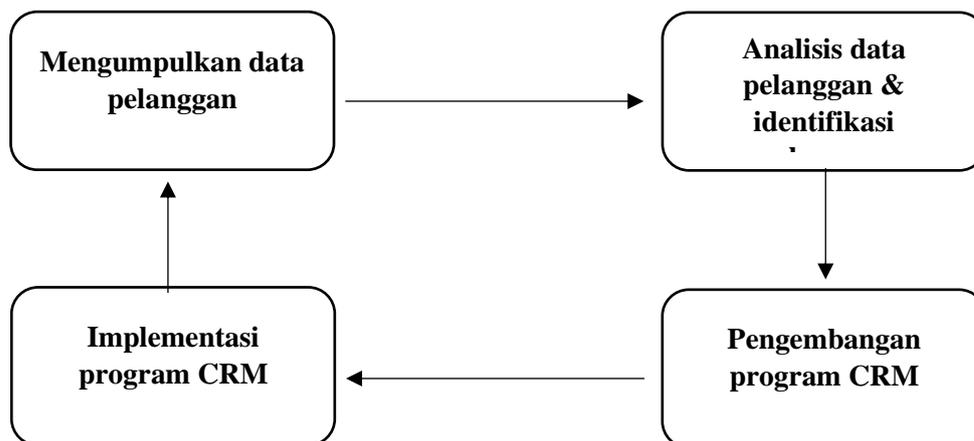
Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis.

Strategi pemasaran yang berbasis pada upaya menciptakan hubungan antara pihak perusahaan dengan pelanggan lebih dikenal dengan istilah *Customer Relationship Management* (CRM). *Customer Relationship Management* (CRM) merupakan suatu

strategi perusahaan yang digunakan untuk memanjakan pelanggan agar tidak berpaling kepada pesaing (Gaffar, 2011).

Definisi *Customer Relationship Management* (CRM) menurut Buttle (2015) yaitu CRM adalah strategi inti dalam bisnis yang mengintegrasikan proses- proses dan fungsi-fungsi internal dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan serta mewujudkan nilai bagi para konsumen sasaran secara profitabel. Sedangkan menurut Kotler dan Keller (2012) *Customer Relationship Management* merupakan proses mengelola informasi rinci tentang masing-masing pelanggan dan secara cermat mengelola semua “titik sentuhan” pelanggan demi memaksimalkan kesetiaan pelanggan.

Utami (2010) menjelaskan proses dari Manajemen Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship Management* (CRM) adalah mengumpulkan data pelanggan, menganalisis data pelanggan dan identitas target pelanggan, mengembangkan Program CRM, dan mengimplementasikan Program CRM. *Customer Relationship Management* (CRM) memungkinkan perusahaan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan secara langsung dan secara maksimal yaitu dengan cara mengembangkan hubungan dengan setiap pelanggan yang berharga melalui penggunaan informasi atau basis data (*database*) pelanggan.



Gambar 2.1 Proses *Customer Relationship Management* (CRM)
Sumber : Utami (2010)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) ada beberapa jenis hubungan pelanggan, yaitu:

a. Bantuan Personal

Hubungan ini didasarkan pada interaksi antar manusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai. Komunikasi ini dapat dilakukan di titik penjualan, melalui call center, e- mail, dan saluran lainnya.

b. Bantuan Personal yang Khusus

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan bagi klien individu. Jenis hubungan ini paling dalam dan paling intim, dan biasanya dikembangkan dalam jangka panjang.

c. Swalayan

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

d. Layanan Otomatis

Hubungan jenis ini mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses yang otomatis. Misalnya, profil online personal memberi pelanggan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan.

e. Komunitas

Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan/prospek dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas. Banyak perusahaan mempertahankan komunitas online yang memungkinkan pengguna bertukar pengetahuan dan saling membantu memecahkan masalah. Komunitas juga dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya.

f. Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Amazon.com mengajak pelanggan memberikan ulasan yang kemudian menciptakan nilai bagi pencinta buku lainnya.

Penerapan program *Customer Relationship Management* (CRM), diharapkan mampu membuat pelanggan menjadi setia kepada perusahaan sehingga hubungan yang terjadi tidak hanya hubungan antara penjual dan pembeli, tetapi lebih mengarah kepada suatu hubungan mitra. Perusahaan menjadi lebih memahami apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan sehingga pelanggan enggan untuk berpaling kepada pesaing.

2.4.3.5 Revenue Stream

Blok bangunan revenue stream (arus pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Tentunya pendapatan berhubungan dengan bagaimana cara mendapatkan laba atau profit.

Osterwalder dan Pigneur (2012) menyatakan bahwa model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan, yaitu:

1. Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan.
2. Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan proporsi nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian.

Ada beberapa cara yang dijelaskan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012) untuk membangun arus pendapatan, yaitu:

- a. Penjualan asset : Pengertian arus pendapatan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik. Contohnya Amazon.com menjual buku, music, produk konsumen elektronik, dan sebagainya secara online.

- b. Biaya Penggunaan : Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, maka akan semakin banyak pelanggan yang membayar. Contohnya adalah operator telekomunikasi menarik biaya dari pelanggan untuk jumlah menit pembicaraan melalui telepon.
- c. Biaya Berlangganan : Arus pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terus menerus atas suatu layanan.
- d. Pinjaman/Leasing : Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik. Untuk meminjamkan, cara seperti ini memberikan keunggulan dalam pengembalian pendapatan. Disisi lain, penyewa menikmati keuntungan karena tidak perlu mengeluarkan uang untuk menanggung biaya penuh atas kepemilikan.
- e. Lisensi : Arus pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi. Lisensi memungkinkan pemegang hak menghasilkan pendapatan dari property mereka tanpa harus memproduksi atau mengomersilkan suatu layanan.
- f. Biaya Komisi : Arus pendapatan ini bersumber dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih. Perantara dan agen real estat mendapat komisi setiap kali mereka berhasil menghubungkan pembeli dan penjual.
- g. Periklanan : Arus pembayaran ini dihasilkan dari biaya mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu.

Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk apakah masing- masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar ? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar kebergantungan volume atau manajemen hasil.

Secara sederhana revenue stream dapat didefinisikan sebagai sumber utama bisnis dalam mendapatkan pemasukan. Revenue model dapat diartikan sebagai sebuah cara yang ditempuh pelaku bisnis untuk mengelola arus pendapatan, termasuk di dalamnya pengelolaan sumber daya yang diperlukan untuk mengelola pendapatan tersebut. Sedangkan business model merupakan berbagai aspek dalam bisnis yang di dalamnya termasuk revenue stream dan model, serta rincian strategi yang menggambarkan bagaimana proses bisnis perusahaan bisa berjalan berkesinambungan.

2.4.3.6 Key Resources

Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan key resources merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama merupakan aset yang digunakan oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan usahanya. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya ini mungkin perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat berbentuk

fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama.

2.4.3.7 Key Activities

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berkerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan dan memperoleh pendapatan. Seperti sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci berbeda bergantung pada jenis model bisnisnya. Untuk produsen software microsoft, aktivitas-aktivitas kunci mencakup pengembangan software.

Dalam Bukunya mengenai generasi bisnis model Osterwalder dan Pigneur (2012) menjelaskan aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

a. Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan dan menyampaikan produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

b. Pemecahan masalah

Jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu. Kegiatan-kegiatan konsultan, rumah sakit dan organisasi jasa lain biasanya didominasi aktivitas pemecahan masalah. Model bisnis organisasi ini membutuhkan aktivitas-aktivitas seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

c. Platform/jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai sumber daya utama didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan. Jaringan, platform matchmaking, software dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai platform.

2.4.3.8 Key Partnership

Blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko, atau memperoleh sumber daya mereka. Osterwalder dan Pigneur (2012) membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda, yaitu:

1. Aliansi strategis antara non-pesaing
2. Coopetition: kemitraan strategis antar pesaing.
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
4. Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Kemitraan usaha menjamin kemandirian pihak-pihak yang bermitra karena kemitraan bukanlah proses merger atau akuisisi. Kemitraan juga bertujuan untuk

meningkatkan pendapatan, menjaga kesinambungan usaha, meningkatkan kualitas sumber daya kelompok mitra, peningkatan skala usaha, mengurangi resiko usaha, meningkatkan efisiensi, meningkatkan daya saing usaha serta menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha kelompok usaha mandiri.

Direktorat Pengembangan Usaha, Departemen Pertanian memberikan panduan mengenai beberapa jenis pola kemitraan, yaitu:

- a. Inti Plasma
- b. Subkontrak
- c. Perdagangan Umum
- d. Keagenan
- e. Kerja sama Operasional Khusus (KOA)
- f. Pola Kemitraan Saham

2.4.3.9 Cost Structure

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menurut Purnamadewi dan Meiri (2014) struktur biaya adalah komposisi biaya yang dikeluarkan dalam memproduksi barang atau jasa. Kemudian, menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci dan kemitraan utama ditentukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain.

2.5 Analisis Strategi Pemasaran

2.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada pada perusahaan baik diluar maupun dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan yang berinteraksi dan menghubungkan antar sumber daya dengan perusahaan. (David, 2015).

Menurut David, komponen-komponen yang akan digunakan dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal yaitu :

2.5.1.1 Analisis Lingkungan Makro

Analisis terhadap lingkungan umum perusahaan (*general environment*) digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang di akibatkan oleh perubahan lingkungan umum perusahaan. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengenali dan merespon berbagai kebutuhan dan tren yang belum terpenuhi secara menguntungkan. Menurut David (2015) lingkungan eksternal makro terdiri dari :

1. Sosial Demografi

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada, seperti

populasi, bauran usia populasi, jenis kelamin, pasar etnis, kelompok terdidik, pola rumah tangga, penghasilan, perubahan geografis dan populasi.

2. Teknologi (*Technological*)

Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan (*change drive*) yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Dengan adanya teknologi diharapkan perusahaan akan semakin maju dan terus berkembang serta memiliki daya saing yang tinggi.

3. Ekonomi (*Economics*)

Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari konsumen dan mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan.

4. Lingkungan (*Environmental*)

Faktor lingkungan dapat digunakan ketika melakukan perencanaan strategis atau mencoba mempengaruhi keputusan pembelian.

5. Politik (*Political*)

Faktor politik seperti kebijakan pemerintah, hukum yang berlaku, dan aturan formal atau informal dilingkungan perusahaan.

6. Legal

Faktor legal meliputi pengaruh hukum seperti perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang.

2.5.1.2 Analisis Lingkungan Mikro (Industri)

Analisis pada lingkungan industri perlu diketahui oleh perusahaan, analisis ini berguna untuk mengetahui lingkungan pesaing perusahaan dalam melakukan strategi pemasarannya.

David (2016) dalam buku manajemen strategik mengatakan bahwa model lima kekuatan Porter (*Porter's five-forces Model*) dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter ada lima kekuatan yang menentukan intensitas persaingan dalam suatu industri: (1) masuknya pendatang baru; (2) ancaman produk pengganti; (3) kekuatan tawar menawar pembeli; (4) kekuatan tawar menawar pemasok; dan (5) persaingan antar perusahaan yang bersaing. Kelima kekuatan persaingan diatas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan untuk meraih laba didalam industri.

1. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Persaingan antar perusahaan yang bersaing biasanya adalah yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Strategi yang dikejar oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan bersaing dalam strategi yang dikejar oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi suatu perusahaan mungkin akan mendapat perlawanan, seperti mengurangi harga, meningkatkan kualitas,

menambah fitur, memberikan pelayanan, memperpanjang jaminan, dan menambah iklan. Ketika perusahaan pesaing tampak lemah, biasanya mereka memperkuat usaha produksi dan pemasaran untuk memanfaatkan “kesempatan” meringkas kondisi yang menyebabkan persaingan sengit antar perusahaan yang bersaing. Menurut David (2015) Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

2. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Pendetang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan untuk memperoleh laba. Tindakan akuisisi kedalam suatu industri dengan tujuan membangun posisi pasar barangkali harus dipandang sebagai pendatang baru meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung dari rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan besar atau pendatang baru memperkirakan bahwa perlawanan dari pelaku lama akan keras, maka ancaman akan cenderung rendah. Ada enam sumber utama hambatan masuk:

A. Loyalitas pelanggan

Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari industri. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.

B. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identitas merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk, atau karena sekedar perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.

C. Biaya Investasi

Kebutuhan investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian dan pengembangan.

D. Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)

Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.

E. Akses ke saluran distribusi

Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru. Terutama apabila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada, sehingga terkadang pendatang baru harus menciptakan jalur distribusi yang benar-benar baru.

F. Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah bisa merupakan salah satu hambatan untuk masuk. Misalnya peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan, besarnya BHP yang harus dibayarkan dalam penyelenggaraan jaringan dan lain-lain.

Menurut David (2015) Ketika ancaman perusahaan baru yang masuk ke pasar kuat, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut, seperti dengan menurunkan harga, memperpanjang garansi, menambah fitur, atau menawarkan paket-paket pendanaan.

3. Ancaman Dari Produk Substitusi

Di banyak industri, perusahaan berada dalam kompetisi yang ketat dengan para produsen produk substitusi di industri lainnya. Keberadaan produk substitusi meletakkan harga tinggi yang dapat dibebankan sebelum pelanggan menggantinya dengan produk substitusi. Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga dasar yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik harga alternatif yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Ketika pelanggan terkonsentrasi dalam jumlah besar atau membeli dalam volume yang besar, kekuatan daya tawar mereka merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang diperpanjang atau layanan khusus untuk memperoleh kesetiaan pelanggan. Pembeli bersaing dengan cara memaksa harga turun, tawar – menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan kemampuan untuk meraih laba dari industri. Kekuatan dari tiap kelompok pembeli dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Pembeli atau pelanggan dapat juga bersaing dalam industri dengan cara menekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik/tinggi atau layanan yang lebih memuaskan serta dapat berperan sebagai pesaing satu sama lain, yang mana semua ini dapat menurunkan laba industri. Pembeli membeli daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:

- A. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar.
Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
- B. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar.
Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
- C. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
Sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
- D. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil.
Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.
- E. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk.
Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar menawar menjadi lebih kuat.

5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan posisi tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industry, terutama ketika hanya ada beberapa pemasok, ketika ada beberapa bahan mentah substitusi yang baik, atau ketika biaya perubahan bahan mentah tinggi. Hal tersebut sering kali adalah kepentingan terbaik bagi pemasok dan produsen untuk membantu satu sama lain dengan harga yang masuk akal, kualitas yang meningkat, pengembangan jasa baru, pengiriman tepat waktu, dan pengurangan biaya persediaan. Perusahaan mungkin mengejar strategi integrasi ke belakang (*backward*) untuk memperoleh kendali atau kepemilikan pemasok. Strategi ini khususnya efektif ketika pemasok tidak andal, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar - menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan meraih laba dari industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harga.

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain. David (2016)



Gambar 2.2 Model Lima Kekuatan Porter

Sumber : Kotler, (2009).

Dengan menggunakan analisis Model Lima Kekuatan Porter dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk pengembangan strategi dalam perusahaan. Tiga langkah yang dapat digunakan dalam analisis ini yaitu:

1. Mengidentifikasi aspek kunci dari setiap kekuatan bersaing yang mempengaruhi perusahaan.
2. Mengevaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen bagi perusahaan.
3. Menentukan apakah kekuatan dari elemen tersebut mampu membuat perusahaan masuk atau tetap dalam industri.

Dengan kondisi tersebut, diharapkan perusahaan akan mampu menganalisis peluang dan ancaman perusahaan. Dengan mampu menganalisis, maka perusahaan mampu membuat keputusan yang tepat terkait strategi perusahaan.

2.5.1.3 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Menurut David (2016) matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor faktor eksternal perusahaan. Data data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya.

Tahapan kerja untuk menganalisis matriks EFE yaitu :

- a. Buat daftar faktor faktor eksternal utama, daftar terlebih dahulu peluang kemudian ancaman
- b. Temukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berpresentasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0 nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Tentukan nilai setiap critical succes factors antara 1 sampai 4 , dimana 1= dibawah rata-rata, 2 = rata-rata , 3 = diatas rata-rata , 4= sangat bagus.
- d. Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.
- e. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

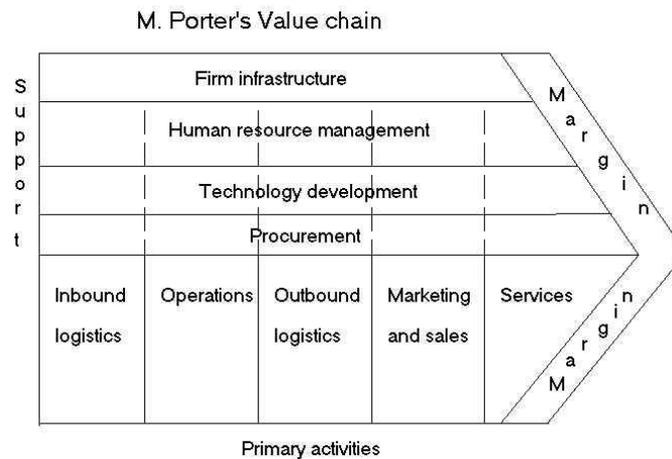
2.5.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan berdasarkan kondisi internal

perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki.

Analisa internal menurut Porter yang dikenal dengan rantai nilai yang memposisikan perusahaan pada matriks strategi generik dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisa kompetensi inti. Rantai nilai ini mensyaratkan bahwa untuk mencapai suatu margin, perusahaan harus didukung oleh kegiatan utama dan penunjang.

Berikut terdapat gambar Rantai Nilai (*Value Chain*) menurut Michael Porter.



Gambar 2.3 Rantai Nilai

Menurut Porter (1985), setiap korporasi memiliki rantai nilai yang berbeda-beda. Porter membagi aktivitas perusahaan yang memiliki sumbangan terhadap pembentukan margin perusahaan ke dua kelompok kegiatan yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

1. Aktivitas Utama (Primary Activities)

- A. *Inbound Logistics* (logistik ke dalam), dihubungkan dengan menerima, menyimpan dan menyebarkan input-input ke produk. Termasuk di dalamnya penanganan bahan baku, gudang dan kontrol persediaan.
- B. *Operations* (operasi), segala aktivitas yang diperlukan untuk mengkonversi input-input yang disediakan oleh logistik masuk ke bentuk produk akhir. Termasuk di dalamnya permesinan, pengemasan, perakitan, dan pemeliharaan peralatan.
- C. *Outbound Logistics* (logistik ke luar), aktivitas-aktivitas yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian secara fisik produk final kepada para pelanggan. Meliputi penyimpanan barang jadi di gudang, penanganan bahan baku, dan pemrosesan pesanan.
- D. *Marketing and Sales* (pemasaran dan penjualan), aktivitas-aktivitas yang diselesaikan untuk menyediakan sarana yang melaluinya para pelanggan dapat membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk melakukannya. Untuk secara efektif memasarkan dan menjual produk, perusahaan mengembangkan iklan-iklan dan kampanye professional, memilih jaringan distribusi yang tepat, dan memilih, mengembangkan, dan mendukung tenaga penjualan mereka.

- E. *Service* (pelayanan), aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan atau memelihara nilai produk. Perusahaan terlibat dalam sejumlah aktivitas yang berkaitan dengan jasa, termasuk instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian.
2. **Aktivitas Pendukung (Support Activities)**
- A. *Firm infrastructure* (infrastruktur perusahaan) atau *general administration* (administrasi umum), infrastruktur perusahaan meliputi aktivitas-aktivitas seperti general management, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan relasi pemerintah, yang diperlukan untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai melalui infrastruktur ini, perusahaan berusaha dengan efektif dan konsisten mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman, mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas dan mendukung kompetensi inti.
- B. *Human resources management* (manajemen sumber daya manusia), aktivitas-aktivitas yang melibatkan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi kepada semua personel.
- C. *Technology development* (pengembangan teknologi), aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk memperbaiki produk dan proses yang digunakan perusahaan untuk memproduksinya. Pengembangan teknologi dapat dilakukan dalam bermacam-macam bentuk, misalnya peralatan proses, desain riset, dan pengembangan dasar, dan prosedur pemberian servis.
- D. *Procurement* (pembelian/pengadaan), aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk membeli input-input yang diperlukan untuk memproduksi produk perusahaan. Input-input pembelian meliputi item-item yang semuanya dikonsumsi selama proses manufaktur produk.

Dengan adanya analisis internal perusahaan, maka perusahaan mampu memahami kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Kekuatan adalah segala sesuatu yang membuat perusahaan unggul dibanding kompetitor. Dikatakan kekuatan apabila kompetensi yang perusahaan miliki tidak ada pada perusahaan lain. Sementara dengan kelemahan kita mampu menganalisis kelemahan dan segera memperbaiki dengan tujuan kelemahan tersebut segera teratasi dan membuat kelemahan perusahaan semakin kecil.

2.5.2.1 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Menurut David (2016) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

Tahapan kerja menganalisis matriks IFE yaitu :

- a. Buat daftar faktor faktor internal utama, daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahan
- b. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengidikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), sangat kuat (peringkat = 4)

- d. Kalikan setiap bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing masing variabel.
- e. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

2.5.3 Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) menurut David (2015) melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Matriks IE merupakan tahap masukan dari formulasi strategi yang mencakup pemetaan dari analisis faktor internal dan eksternal yang telah didapat, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor bobot EFE pada sumbu vertikal. Pada matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan pada matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih jelas.

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar dibawah ini:

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

	Kuat (4,00-3,00) 4,0	Rata-rata (3,00-2,99) 3,0	Lemah (2,99-1,00) 2,0	1,0
Tinggi (4,00-3,00) 3,0	I <i>Growth and Build</i>	II <i>Growth and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>	
Sedang (3,00-2,99) 2,0	IV <i>Growth and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>	
Rendah (2,99-1,00) 1,0	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>	

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

Gambar 2.4 Penyusunan Matriks IE

Sumber : David, 2015.

Dari Matriks IE diatas, maka Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi startegi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu :

1. Divisi yang termasuk ke dalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan

produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*).

2. Divisi yang masuk ke dalam sel III, V, VII, dapat menggunakan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dilakukan adalah dapat berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX, strategi yang dapat diterapkan adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot dari 1,0- 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0-2,99 dianggap sedang dan 3,0-4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0- 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0-2,99 sedang dan 3,0-4,0 tinggi.

2.6 Penelitian Sebelumnya

Dari beberapa penelitian yang dilakukan banyak terjadi beberapa perbedaan yang mungkin disebabkan dari variabel-variabel diluar penelitian ini. Dibawah ini beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini.

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Hasil Penelitian	Publikasi
1.	Muhammad Ulil Abshor, Leonardo B Hasiolan, S.E., M.M, Djamaludin Malik S.Pd M.Si	Pengaruh Harga, Promosi dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Produk Torabika Duo (Studi Kasus Di Area Kabupaten Demak).	Independen : Harga, Promosi dan Kualitas Produk Dependen : Keputusan Pembelian.	Harga, Promosi, Kualitas Produk dan Keputusan Pembelian.	Harga, Promosi dan Kualitas Produk memiliki pengaruh secara parsial terhadap keputusan pembelian produk Torabika Duo pada area Kabupaten Demak.	Jurnal of Management, Vol 4, No 4 (2018). ISSN : 2502 – 7689
2.	Rosdianah Sultan dan Imanuddin Hasbi	Analisis Bisnis Model Kanvas Pada Kadatuan Koffie Bandung	BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	<i>Customer Segment, Value Propositions, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i>	Perlu adanya perbaikan pada blok key partners menambahkan mitra kerja di sisi komoditi PT Indikom, key activities dengan menambahkan menjaga standar kualitas produk, controlling and distribution stock, key resources dengan menambahkan stok bahan baku dan petani kadatuan koffie, customer relationship dengan menambahkan dan memberikan voucher buy 1 get 3, mengikuti event dan word of mouth, channel dengan menambahkan instagram dan facebook, menderek pelanggan melalui kedai kadatuan, customer segment dengan menambahkan semua gender dan revenue streams dengan menambahkan franchise fee.	Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Almana) Vol.2 No. 2 /Agustus 2018

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Hasil Penelitian	Publikasi
3.	Bambang Trenggono, Arief Daryanto dan Bunasor Sanim.	Model Bisnis dan Strategi Pengembangan Usaha Pada Coffee Bean dan Tea Leaf (TCBTL)	BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	<i>Customer Segment, Value Propositions, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i>	Kegiatan utama elemen yang perlu ditingkatkan TCBTL adalah menambahkan mitra kerja untuk meningkatkan kerjasama dalam melakukan kegiatan pemasaran. Kemudian pada elemen sumber daya manusia, TCBTL perlu melakukan perbaikan program dengan merancang strategi untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya.meningkatkan pelatihan karyawan, insentif yang transparan dan rutin serta merancang strategi peningkatan kapasitas SDM yang dimiliki.	Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 4 No. 3, September 2018 ISSN: 2528-5149
4.	Eduardo Christian Sutandyo	Model Bisnis Pada Monopole Coffee Lab Menggunakan Business Model Canvas	BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	<i>Customer Segment, Value Propositions, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i>	Hasil penelitian dari identifikasi BMC yang baru menunjukkan gambaran perusahaan kedepannya mengenai 9 elemen BMC. Pada Customer segment dapat ditambahkan pelanggan dari luar kota. Pada channels baru perlu ditambahkan frenchise brand. Pada key activities bisa ditambahkan inventory control. Pada revenue stream bisa ditambahkan menjual biji kopi dalam kemasan sehingga dapat dijual di tempat lain. Pada key resources bisa dibuka sistem magang.	AGORA Vol. 5, No. 3, (2017)

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Hasil Penelitian	Publikasi
5.	Budi Rahardjo, Rokhani Hasbullah dan Fahim M Taqi	Coffee Shop Business Model Analysis	BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	<i>Customer Segment, Value Propositions, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengoptimalan utama sumber daya untuk membuat proposisi nilai baru dalam merancang model bisnis masa depan dalam bentuk Program sosial-kewirausahaan dan buku inspirasi bisnis mempengaruhi setiap elemen <i>Business Model Canvas</i> , yaitu peningkatan yang dilakukan pada <i>key activities, key partners, channels, segments consumers</i> dan <i>revenue streams</i> . <i>Consumer relationships</i> perlu ditingkatkan dalam upaya mempertahankan <i>customer segment</i> .	IJBE (Integrated Journal of Business and Economics) Vol. 3 No. 2, June 2019 e-ISSN: 2549-3280

2.7 Kerangka Pemikiran dan Konstelasi Penelitian

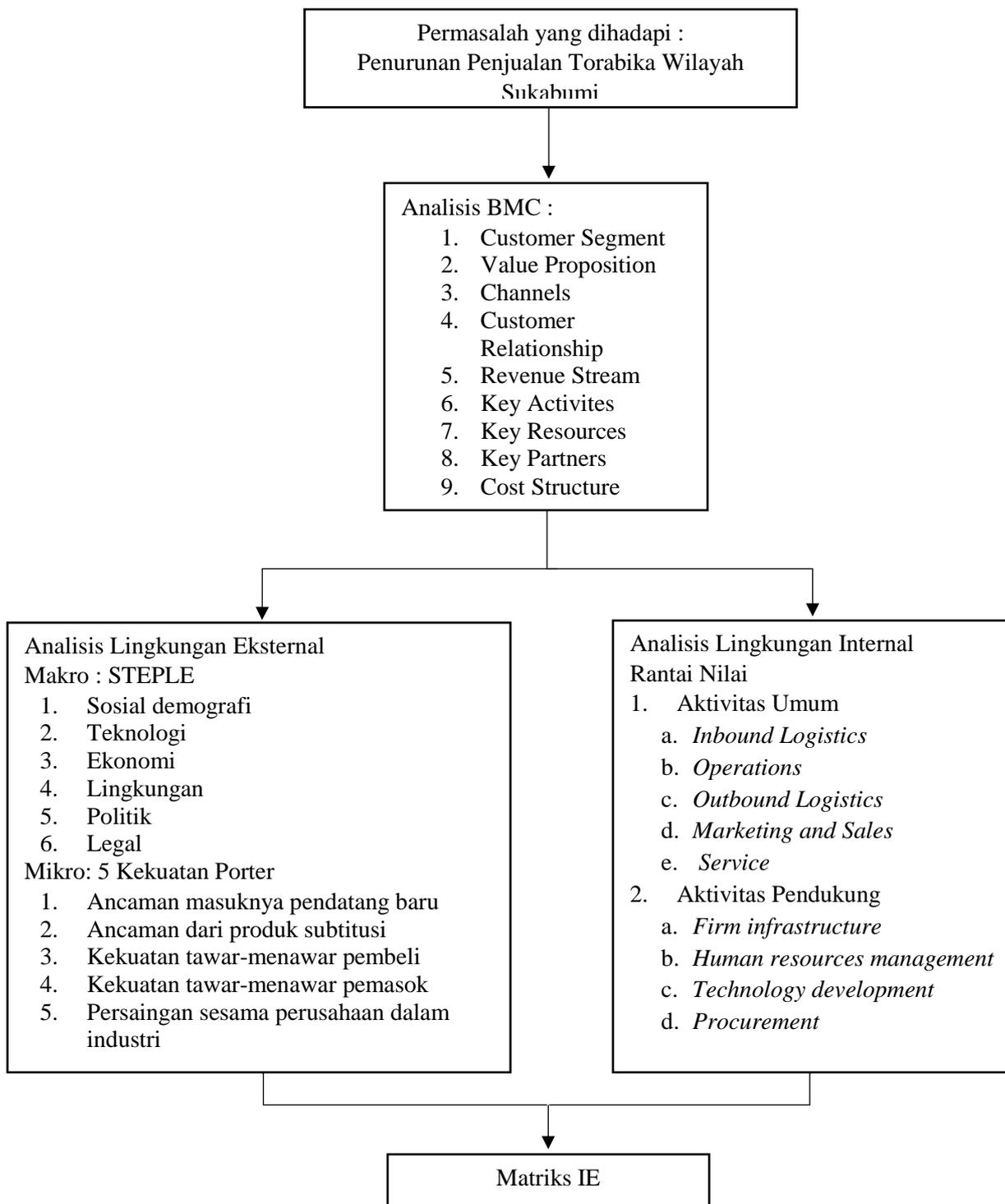
Torabika merupakan brand dibidang kopi kemasan. Kondisi saat ini pasar kopi kemasan ditempati brand-brand besar dan adanya brand-brand yang baru bermunculan, hal ini membuat Torabika harus memiliki keunggulan bersaing dan kompetensinya agar dapat mempertahankan bisnisnya.

Pertama melakukan analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Menurut Ismail (2012) tujuan analisis lingkungan eksternal adalah mengidentifikasi sejumlah peluang dan ancaman yang berada di lingkungan eksternal perusahaan. Peluang merupakan tren positif yang berada di lingkungan eksternal perusahaan dan apabila dieksploitasi oleh perusahaan maka peluang tersebut berpotensi menghasilkan laba secara berkelanjutan. Adapun yang dimaksud ancaman adalah berbagai tren negative yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan dan apabila ancaman tidak diantisipasi dengan baik oleh perusahaan maka ancaman tersebut dapat berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Sedangkan, analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. (David, 2013)

Menurut Assuari (2013), rantai nilai adalah suatu kumpulan yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai, yang dimulai dengan bahan baku dasar, yang datang dari pemasok dan bergerak ke rangkaian aktivitas penambahan nilai (*value added*), yang mencakup produksi dan pemasaran produk, berupa barang atau jasa, dan diakhiri dengan distribusi untuk dapat diterimanya produk oleh konsumen akhir.

Tahapan selanjutnya yaitu memasukan faktor-faktor yang berasal dari lingkungan eksternal ke dalam matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Menurut David (2015) matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor faktor eksternal perusahaan. Data data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya. Selanjutnya memasukan faktor-faktor yang berasal dari Internal ke dalam matriks IFE, menurut David (2015), matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) merupakan strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

Lalu memberikan skor penilaian oleh expert yang menjadi bahan analisis untuk membuat *Business Model Canvas*. Osterwalder dan Pigneur (2012) mengemukakan *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikirantentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. bidang utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial perusahaan.



Gambar 2.5 Konstelasi Penelitian
Sumber : Data diolah penulis, 2019.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Menurut Usman (2012) bahwa setiap penelitian pasti deskriptif (menjelaskan), maka penelitian ini termasuk penelitian deskriptif – eksploratif. Penelitian deskriptif ini pada umumnya mempunyai ciri – ciri sebagai berikut

- (i) Memusatkan diri pada masalah – masalah yang ada pada masa sekarang atau masalah – masalah yang aktual
- (ii) Data yang dikumpulkan mula – mula disusun, dijelaskan kemudian dianalisis.

Sedangkan penelitian eksploratif adalah salah satu jenis penelitian sosial yang tujuannya untuk memberikan sedikit definisi atau penjelasan mengenai konsep atau pola yang digunakan dalam penelitian (Hermawan, 2010).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (eksploratif) kualitatif mengenai *Business Model Canvas* pada brand Torabika Wilayah Sukabumi.

3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah *Business Model Canvas* pada produk Torabika Moka.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, dalam hal ini adalah PT Torabika Eka Semesta.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada PT Torabika Eka Semesta. Perusahaan ini bergerak dibidang kopi kemasan yaitu brand Torabika.

3.3 Jenis Data dan Sumber Data Penelitian

Bentuk penelitian yang digunakan dalam skripsi ini yaitu penelitian dalam bentuk deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan mempergunakan data primer yang diperoleh melalui survei, peneliti ini memiliki dua jenis data:

1. Data Primer
Data primer adalah data langsung yang diperoleh dari PT Torabika Eka Semesta.
2. Data Sekunder
Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak luar perusahaan, termasuk pengkajian literatur, hasil penelitian sebelumnya serta sumber-sumber lain yang ada relevannya dengan masalah yang dibahas. Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dari studi pustaka dengan mempelajari berbagai tulisan, buku, dan skripsi yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.4 Operasional Variabel

Tabel 3.1 Operasional Variabel *Business Model Canvas* Torabika.

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
BMC	Customer Segments	Siapa pelanggan utama	Ordinal
		Pasar spesifik / pasar massal	
		Satu / banyak segmen	
	Value Propositions	Nilai apa yang diberikan kepada pelanggan	Ordinal
		Masalah pelanggan mana yang di bantu untuk diselesaikan	
		Kebutuhan pelanggan mana yang dipenuhi	
		Gabungan produk dan jasa apa yang ditawarkan kepada setiap segmen pelanggan	
	Channels	Melalui saluran mana segmen pelanggan dijangkau	Ordinal
		Bagaimana cara menjangkau segmen pelanggan saat ini	
		Bagaimana saluran-saluran terintegrasi	
		Saluran mana yang terbaik	
		Saluran mana yang paling efisien dari sisi biaya	
	Customer Relationship	Bagaimana cara mengintegrasikan saluran tersebut	Ordinal
		Jenis hubungan apa yang diharapkan oleh segmen pelanggan untuk dibangun dan dipertahankan	
		Jenis hubungan apa yang telah dibangun	
	Revenue Streams	Bagaimana hubungan pelanggan tersebut terintegrasi dengan model bisnis	Ordinal
		Untuk nilai apa pelanggan bersedia membayar	
		Untuk apa saja pelanggan membayar	
		Bagaimana pelanggan membayar	
	Key Resources	Pembayaran seperti apa yang pelanggan sukai	Ordinal
		Sumber daya utama apa yang dibutuhkan untuk proposisi nilai	
		Sumber daya utama apa yang dibutuhkan untuk distribusi	
		Sumber daya utama apa yang dibutuhkan untuk hubungan pelanggan	
	Key Activities	Sumber daya utama apa yang dibutuhkan untuk arus pendapatan	Ordinal
		Aktivitas kunci apa yang diperlukan untuk proposisi nilai	
		Aktivitas kunci apa yang diperlukan untuk saluran distribusi	
		Aktivitas kunci apa yang diperlukan untuk hubungan pelanggan	
	Key Partnership	Aktivitas kunci apa yang diperlukan untuk arus pendapatan	Ordinal
Siapa saja mitra utama perusahaan			
Siapa saja pemasok utama perusahaan			
Sumber daya apa yang didapatkan dari mitra perusahaan			
Cost Structure	Aktivitas kunci apa yang dilakukan mitra perusahaan	Ordinal	
	Biaya terpenting apa yang ada dalam model bisnis		
	Sumber daya utama apa yang paling mahal		
		Aktivitas - aktivitas kunci apa yang paling mahal	

Sumber data: Diolah Penulis, 2018.

3.5 Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penarikan sampel *non probability sampling* yaitu memilih responden yang memiliki pengalaman atau kompetensi di suatu bidang. Pemilihan responden tersebut dilakukan dengan secara

sengaja (purposive sampling) dengan pertimbangan responden bersangkutan memiliki kriteria yang diinginkan peneliti berdasarkan tujuan penelitian..

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan beberapa cara yaitu :

1. Wawancara Terstruktur

Dalam hal ini penulis langsung mengadakan tanya jawab dengan pengarahannya tematik terhadap pihak manajemen PT Torabika Eka Semesta yang mengetahui secara langsung masalah-masalah yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas dalam penyusunan skripsi ini.

Jabatan	Nama
Regional Sales Manager	Abdul Rifai
Supervisor	Saeful Hidayat
Sales	Regi

2. Observasi

Melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas perusahaan terutama yang terkait dengan kegiatan pemasaran produk Torabika pada wilayah Sukabumi.

3. Studi Pustaka

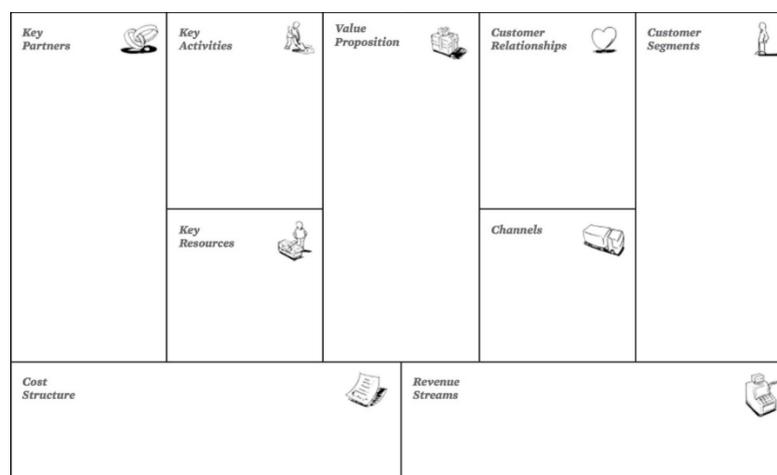
Dalam penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dengan mempelajari berbagai tulisan, buku, dan skripsi yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.7 Metode Pengolahan Data/ Analisis Data

Penelitian ini akan melakukan analisis menggunakan *Business Model Canvas* pada Produk Torabika Moka di wilayah Sukabumi. *Business Model Canvas* sebagai alat untuk melakukan analisis. Berikut penjelasan mengenai teknik pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

1. Analisis *Business Model Canvas*

Analisis BMC digunakan untuk menerjemahkan model bisnis dari objek penelitian produk Torabika Moka di wilayah Sukabumi.



Gambar 3.1 *Business Model Canvas*

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal mikro yang terdiri dari :

- 1) Analisis makro mencakup :
 - a. *Social/Demographic*
 - b. *Technological*
 - c. *Economics*
 - d. *Environmental*
 - e. *Political and Legal*
- 2) Analisis mikro mencakup :
 - a. Masuknya pesaing baru atau potensial
 - b. Potensi pengembangan produk substitusi
 - c. Kekuatan posisi tawar pemasok
 - d. Kekuatan posisi tawar konsumen
 - e. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing

Tabel 3.2 Penyusunan Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
Ancaman			
Total	1,00		

Sumber : David, (2015).

3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dapat diidentifikasi melalui :
Rantai Nilai

1. Aktivitas Umum
 - a. *Inbound Logistics*
 - b. *Operations*
 - c. *Outbound Logistics*
 - d. *Marketing and Sales*
 - e. *Service*
2. Aktivitas Pendukung
 - a. *Firm infrastructure*
 - b. *Human resources management*
 - c. *Technology development*
 - d. *Procurement*

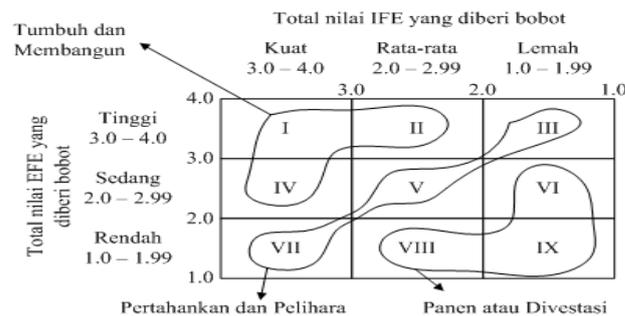
Tabel 3.3 Penyusunan Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
Kelemahan			
Total	1,00		

Sumber : David, (2015).

4. Matriks IE

Matriks IE (*Internal-External*) merupakan pemetaan skor matriks EFE dan IFE yang telah dihasilkan dari tahap input (*input stage*) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total skor pembobotan IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor pembobotan EFE pada sumbu vertikal. Pada sumbu *horizontal* dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah rata-rata; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang tinggi. Konsep matriks IE dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.2 Matriks IE

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda, yaitu :

- 1) Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*) dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk divisi dalam sel ini.
- 2) Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Mayora

Bermula dari “*home industry*” di daerah Kampung Bali, Tanah Abang pada tahun 1967. Khusus membuat biskuit marie yang diberi label “Roma” (= Roti Marie). Kemudian berdiri secara resmi pada tahun 1977, dengan pabrik pertamanya di Jatake, Tangerang. Pada tahun 1980 mulai memproduksi permen. Pada tahun 1982 melakukan ekspansi distribusi ke Jawa dan Sumatera. Tahun 1989 mulai memproduksi kopi. Tahun 1990 terdaftar sebagai *public company* di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (Sekarang : Bursa Efek Indonesia). Pada Tahun 1991 membangun pabrik Torabika Eka Semesta di Cikupa, Tangerang. Tahun 1992 memproduksi kopi instan dan *cereal*. Tahun 1994 membangun kantor pusat di Tomang. Tahun 1995 memproduksi mie instan. Tahun 1996 membangun pabrik di Area Industri M2000, Cibitung. Tahun 2000 memenuhi kriteria GMP, ISO, Halal dan HACCP. Tahun 2005 memproduksi produk-produk *beverage*. Tahun 2012 membangun MDC di Balaraja dan India. Tahun 2013 membangun pabrik biskuit di Balaraja. Tahun 2014 membangun proyek *beverage* di Thailand.

Pada awal tahun 1989 Mayora memproduksi kopi yang bernama Torabika Duo, kemudian memproduksi lagi Torabika Susu, Torabika 3 in 1 dan pada sekitar tahun 2005 memproduksi Torabika Moka. Seiring berkembangnya industri kopi, Mayora pun memproduksi banyak jenis kopi lain diantaranya Torabika Cappucino, Torabika White Coffee, Ayam Merak, Torabika Jahe Susu, Torabika Double up, Torabika Creamy Latte, Torabika Espresso, Toracafe dan Torabika Gilus mix pada tahun 2020.

4.1.2 Kegiatan Usaha Mayora

Mayora merupakan sebuah perusahaan publik yang bergerak pada industri *Food and Beverage*. Produk yang saat ini diproduksi :

- Biskuit : Better, Danisa, Roma
- Permen : Kopiko, Kiss, Tamarin
- Wafer : Astor, Beng-beng, Superstar, Zuperrr Keju
- Coklat : Choki-Choki
- Sereal : Energen
- Kopi : Kopi Ayam Merak, Kopiko, Torabika
- Bubur : Super Bubur
- Mie Instan : Mi Gelas
- Minuman : Kopiko 78°C, Vitazon, Teh Pucuk Harum, Q Guava, Le Minerale.

4.1.3 Visi dan Misi

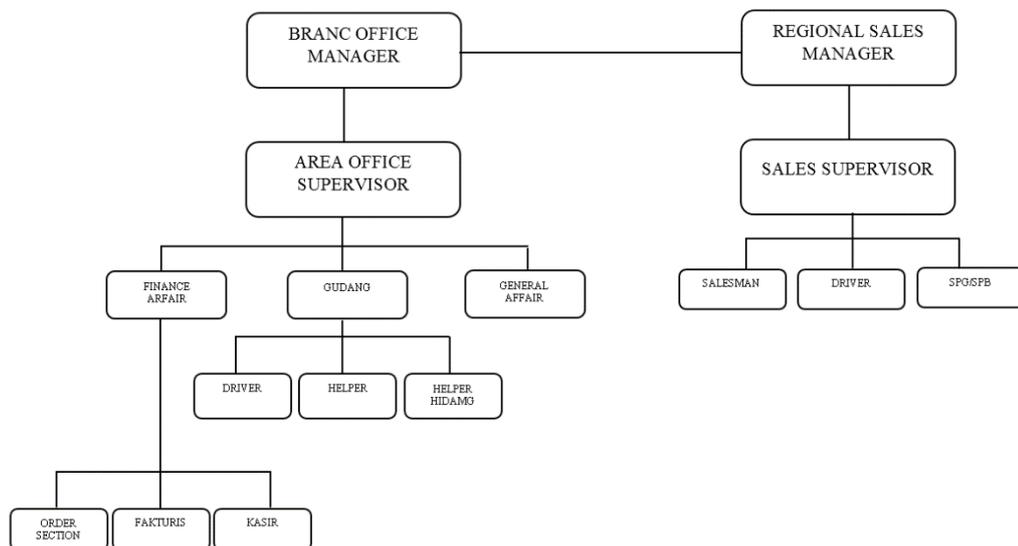
Visi dan Misi

To become a quality manufacture of food and beverage product that is trusted by the consumers both in domestic and international market and control a significant market share in every category entered.

To provide added value to all company stakeholder.

To provide a positive contribution to the environment and the country where the company operates.

4.1.4 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Torabika Eka Semesta Wilayah Sukabumi

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

4.2 Pembahasan *Business Model Canvas (BMC)* pada Torabika Moka di Wilayah Sukabumi

4.2.1 Analisis *Business Model Canvas (BMC)* Torabika Moka di Wilayah Sukabumi

Tabel 4.1 *Business Model Canvas* Torabika Moka Wilayah Sukabumi

KP	KA	VP	CR	CS
<p>1. Petani Lokal</p> <p>2. ± 3400 <i>Customer Base</i> di Wilayah Sukabumi</p> <p>3. Distributor (PT Cipta Niaga Semesta)</p> <p>4. Market Research (Nielsen Holdings)</p>	<p>1. Riset Produk untuk membangun produk kopi yang berkualitas</p> <p>2. Riset Pemasaran untuk menciptakan harga yang lebih terjangkau untuk konsumen</p> <p>3. Menjaga <i>availability</i> dan <i>visibility</i> Torabika Moka pada ± 3400 <i>Customer Base</i> di Wilayah Sukabumi (<i>Traditional Market dan Modern Market</i>)</p> <p>4. Melakukan promosi menggunakan media elektronik berupa iklan pada televisi</p> <p>5. Melakukan promosi menggunakan media cetak berupa pemasangan spanduk, role baner, flag chain dan billboard.</p> <p>6. Membuat event-event di wilayah Sukabumi.</p>	<p>1. Kualitas Kopi Moka yang lebih unggul</p> <p>2. 8% per saset lebih murah dari <i>Market Leader</i> (Kapal Api Moka)</p> <p>3. Kenyamanan dalam mengkonsumsi (Mudah didapat)</p>	<p>1. Promosi iklan pada media elektronik</p> <p>2. Tim SPG yang melakukan sosialisasi komposisi, harga dan edukasi penyeduhan yang tepat kepada konsumen setiap 1-2 Minggu.</p> <p>3. Pemasangan spanduk, role baner, flag chain oleh Tim Promosi Sukabumi.</p> <p>4. Pemasangan Billboard oleh Tim Promosi Pusat.</p> <p>5. Membuat Event Besar / Lokal di wilayah Sukabumi seperti Event Hari Nelayan, HUT Sukabumi</p>	<p>Pria dan Wanita berumur 20 tahun - 39 tahun dengan Tingkat ekonomi menengah kebawah pada Wilayah Kota dan Kabupaten Sukabumi .</p> <p>Pembeli pemula, penikmat kopi yang ingin mengkonsumsi kopi dengan harga terjangkau dengan kemudahan saat disajikan, mudah didapat dan konsumen yang sudah loyal dengan produk Torabika</p>
	<p>KR</p> <p><i>Man</i> :Petani Lokal, Tim Sales, Tim Pemasaran, Salesman, SPG</p> <p><i>Money</i> : Obligasi dan Bank</p> <p><i>Materials</i> : Kopi pilihan dari petani binaan</p> <p><i>Machine</i> : Mesin produksi terdapat di PT Torabika Eka Semesta, Tangerang</p> <p><i>Method</i> : SOP</p>		<p>CH</p> <p>1. Produsen PT Torabika Eka Semesta</p> <p>2. 500 Agen Nasional di Seluruh Indonesia diantaranya 3 Agen di wilayah Sukabumi (Sukabumi, Cibadak dan Pelabuhan Ratu)</p> <p>3. ± 3400 <i>Customer Base</i> di Wilayah Sukabumi (<i>Traditional Market dan Modern Market</i>)</p>	
<p>C\$</p> <p>60% Distribusi, 30% Promosi 10% Riset</p>			<p>R\$</p> <p>70% Penjualan di Traditional Market 25% Penjualan di Modern Market 5% Event</p>	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2020.

Berdasarkan hasil dari wawancara mendalam dengan Regional Sales Manager dari PT Torabika Eka Semesta di Wilayah Sukabumi diatas dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. *Customer Segment*

Blok bangunan *Customer segment* menggambarkan sekelompok manusia maupun suatu organisasi yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Menurut Kotler dan Amstrong (1997), terdapat empat variabel utama yang mungkin dipergunakan dalam mensegmentasi pasar konsumen yaitu berdasarkan segmentasi geografi, segmentasi demografi, segmentasi psikografi dan segmentasi tingkah laku.

Tabel 4.2 Segmentasi Pasar Torabika Moka

Segmentasi	<i>Corporate Decision</i>	Persepsi Manager	Kondisi di Wilayah Sukabumi (Observasi)
Geografi	Masyarakat Kota dan Kabupaten di Indonesia	Masyarakat Kota dan Kabupaten di Sukabumi	54 Kecamatan di Sukabumi
Demografi	Semua kalangan baik berdasarkan usia, penghasilan ataupun kalangan tertentu	Pria dan Wanita berumur 16 – 50 tahun dengan kondisi perekonomian menengah ke bawah	Pria dan Wanita berumur 20 – 39 tahun dengan berbagai kondisi perekonomian
Psikografi	Orang yang ingin minum kopi yang mudah disajikan dan mudah didapat	Orang yang ingin minum kopi dengan harga terjangkau yang mudah disajikan dan mudah didapat	Orang yang ingin minum kopi dengan harga terjangkau yang mudah disajikan dan mudah didapat
Tingkah Laku	Pola penggunaan Kopi : Pengguna Reguler, Pengguna Potensial (Jarang membeli kopi). Konsumen kopi : Penggemar kopi, Pecandu, Pemerhati dan Pembeli Pemula	Pengguna reguler, Penggemar kopi, Pecandu kopi dan pembeli pemula. Konsumen yang Loyal terhadap Torabika	Penggemar kopi, Pembeli Pemula dan Konsumen loyal

Sumber : Data Diolah Penulis, 2020

Segmentasi pasar Torabika Moka berdasarkan segmentasi geografik pada tingkat *Corporate Decision* yaitu Masyarakat Kota dan Kabupaten di Indonesia, hasil dari melakukan interview pada level RSM (*Regional Sales Manager*) Sukabumi segmentasi geografi Torabika Moka yaitu Masyarakat Kota dan Kabupaten di Sukabumi. Sedangkan pada penerapannya di Sukabumi sudah dapat menjangkau 54 Kecamatan yang terdapat di Kota dan Kabupaten Sukabumi.

Berdasarkan segmentasi Demografi Torabika Moka menargetkan semua kalangan baik berdasarkan usia, penghasilan ataupun kalangan tertentu, sedangkan menurut RSM Torabika di Sukabumi, Torabika moka ditargetkan untuk Pria dan Wanita yang berumur 20 – 39 tahun dengan kondisi perekonomian menengah kebawah. Sementara itu, pada penerapannya di Sukabumi Pria maupun Wanita dengan berbagai kondisi perekonomian dapat mengkonsumsi Torabika Moka.

Target konsumen pada segmentasi psikografi Torabika Moka adalah orang yang ingin mengkonsumsi kopi moka yang mudah disajikan dan mudah didapatkan begitupun pendapat dari RSM Torabika Sukabumi dan kondisi di Sukabumi sudah sesuai dengan segmentasi psikografi dari Torabika Moka. Sementara itu, segmentasi konsumen Torabika Moka secara tingkah laku adalah pengguna kopi reguler, pengguna kopi potensial, penggemar kopi, pecandu kopi, pemerhati dan pembeli pemula. Menurut RSM Torabika wilayah Sukabumi, Torabika Moka ditujukan kepada pengguna reguler, penggemar kopi, pecandu kopi, pembeli pemula dan konsumen yang sudah loyal terhadap Torabika. Sedangkan kondisi di Sukabumi yang mengkonsumsi Torabika adalah penggemar kopi, pengguna pemula dan juga konsumen yang sudah loyal dengan Torabika.

2. *Value Proposition*

Blok bangunan *Value Proposition* atau proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Dalam hal ini terdapat hal-hal yang menjadi keunggulan atau yang dianggap kelebihan bagi Torabika Moka menurut RSM Torabika di Wilayah Sukabumi yaitu memiliki kualitas kopi moka yang lebih unggul dari kompetitor karena bibit kopi yang didapat merupakan hasil pilihan dari petani lokal yang dibina oleh PT. Torabika. Selain itu, Torabika Moka memiliki harga yang terjangkau untuk daerah Sukabumi yaitu 104.500 rupiah per karton atau lebih murah 8.800 rupiah per karton dari harga Kapal Api Moka dengan harga 113.300 per karton dan atau 8% per saset lebih murah dari Kapal Api Moka dimana harga Torabika Moka per saset diharga 870 rupiah sedangkan Kapal Api Moka 944 rupiah per saset. Selain daripada itu, tim penjualan dan tim distribusi pun menciptakan kenyamanan kepada konsumen dalam mengkonsumsi Torabika Moka, diantaranya menjaga ketersediaan disetiap titik penjualan Torabika Moka.

3. *Customer Relationship*

Blok bangunan *customer relationship* menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan. Dalam hal ini yang dibangun oleh Torabika adalah *Brand Awareness*. Menurut Durianto (2010), tingkatan *Brand Awareness* dimulai dari *Unaware of brand* pada tahap ini konsumen merasa ragu atau tidak yakin apakah sudah mengenal merek yang disebutkan atau belum, *Brand Recognition* pada tahap ini konsumen sudah mampu mengidentifikasi merek yang disebutkan, *Brand Recall* pada tahap ini konsumen mampu mengingat merek tanpa diberikan stimulus dan pada tahap *Top of Mind* konsumen mengingat merek sebagai yang pertama kali muncul di pikiran saat berbicara mengenai kategori produk tertentu. Menurut Abdul Rifai selaku RSM Torabika Wilayah Sukabumi dalam hal membangun dan menjalin hubungan agar konsumen berada difase mampu mengidentifikasi Torabika Moka (*Brand Recognition*), tim Torabika melakukan promosi iklan melalui media elektronik secara masif. Selain daripada itu, SPG Torabika wilayah Sukabumi melakukan kegiatan sosialisasi mengenai keunggulan dari Torabika berupa komposisi, harga dan edukasi berupa cara penyeduhan yang tepat kepada konsumen pada beberapa titik distribusi dalam waktu sekitar satu minggu sampai dengan dua

minggu sekali dengan tujuan agar konsumen mampu mengingat merek tanpa diberikan stimulus (*Brand Recall*). Adapun dalam membangun Torabika agar berada difase *Top of Mind*, Tim Promosi dari Torabika wilayah Sukabumi melakukan pemasangan spanduk, role banner, flag chain pada sebagian besar *Customer Base* di wilayah Sukabumi dan pemasangan Billboard yang dilakukan oleh Tim Promosi Pusat Torabika. Tidak hanya itu yang tim Torabika rutin mengadakan event, baik itu event besar yang dibuat oleh Tim Pusat ataupun event-event lokal seperti hari nelayan, HUT Sukabumi dan beberapa acara kedaerahan yang dibuat oleh Tim Promosi Wilayah Sukabumi.

4. *Channels*

Blok bangunan *channels* atau saluran menggambarkan tentang bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan nilai yang diciptakan. Yang berarti *channels* merupakan penghubung antar bisnis dengan konsumen. Dalam hal ini Torabika Moka menggunakan beberapa *channels* untuk dapat menjangkau konsumen ataupun segmen pasarnya di Sukabumi dimulai dari Produsen (Torabika Eka Semesta) kemudian disalurkan kepada 500 Agen di seluruh Indonesia diantaranya 3 Agen yang terdapat di Sukabumi (Sukabumi, Cibadak dan Pelabuhan Ratu) kemudian disalurkan ke Pedagang Besar dan Pengecer (± 3400 *Customer Base*) di Wilayah Sukabumi

5. *Revenue Streams*

Blok bangunan *revenue streams* atau arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Yang menjadi sumber pendapatan dari Torabika Moka adalah penjualan produk Torabika Moka, dalam hal ini pendapatan terbesar melalui saluran *traditional market* dibandingkan dengan *modern market* dan beberapa event yang digelar.

6. *Key Activities*

Blok bangunan *key activities* menggambarkan hal-hal terpenting yang dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas kunci diperlukan untuk menciptakan nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan memperoleh pendapatan. Dalam hal ini aktivitas kunci yang dilakukan oleh Torabika diantaranya adalah dengan melakukan riset produk untuk membangun produk Torabika Moka dengan kualitas terbaik. Tidak hanya itu, riset pemasaran pun dilakukan agar Torabika Moka dapat dijual dengan harga yang bersaing dengan kompetitor, tidak heran harga pasaran yang ditawarkan Torabika Moka dapat berselisih 8.800 rupiah per karton dengan Kapal Api Moka. Aktivitas kunci selanjutnya adalah menjaga *availability* dan *visibility* Torabika Moka pada ± 3400 *customer base* di wilayah Sukabumi agar membuat nyaman konsumen dalam mendapatkan dan mengkonsumsi Torabika Moka, hal ini dilakukan dengan kunjungan secara rutin oleh tim sales kepada setiap *customer base* di wilayah Sukabumi setiap 1 – 2 minggu sekali.

Untuk menjalin hubungan dengan calon konsumen baru, tim promosi Torabika melakukan promosi menggunakan media elektronik berupa iklan pada televisi. Selain

daripada itu, tim promosi Torabika melakukan promosi menggunakan media cetak berupa pemasangan spanduk, role baner, flag chain dan billboard untuk membangun *brand awareness* Torabika Moka sebagai *Top of Mind* dibenak konsumen. Tidak hanya itu, tim promosi Torabika wilayah Sukabumi pun rutin mengadakan event-event lokal seperti HUT Sukabumi (1 April), hari nelayan yang biasanya diselenggarakan di Pelabuhan Ratu dan beberapa event lainnya.

7. *Key Resources*

Blok bangunan *key resources* atau sumber daya utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya yang memungkinkan perusahaan dalam menawarkan dan menciptakan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan dan memperoleh pendapatan. Dalam hal ini sumber daya yang dimiliki Torabika Moka dibagi menjadi 5 unsur manajemen yaitu, *man, money, materials, machine* dan *method*. Pada unsur *man*, Torabika mempunyai Petani binaan, Tim Riset Produk, Tim Riset Pemasaran, Salesman dan SPG. Untuk unsur *money*, Torabika mendapatkan ketersediaan dananya dari berbagai sumber diantaranya yaitu, obligasi dan bank. Pada unsur *materials*, Torabika Moka menggunakan kopi pilihan dari petani kopi yang dibina. Selain itu, pada unsur *machine*, mesin yang digunakan untuk memproduksi Torabika Moka berada di daerah Tangerang dimana PT Torabika Eka Semesta sebagai tempat produksinya. Terakhir adalah unsur *method*, pada unsur ini PT Torabika Eka Semesta telah memiliki prosedur atau cara kerja yang diatur dalam SOP (Standard Operating Procedure).

8. *Key Partnership*

Blok bangunan *key partnership* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka. Torabika memiliki banyak mitra dalam menjalankan bisnisnya, pada bagian pemasaran Torabika menjalin kemitraan dengan Nielsen Holdings sebuah perusahaan dari Amerika yang bergerak pada bidang riset terhadap konsumen, dengan tujuan mengetahui konsistensi dan pola pikir masyarakat dalam memandang satu hal. Dalam memperoleh bahan baku kopi dan moka, Torabika menjalin kemitraan dengan petani-petani lokal Indonesia. Agar produk Torabika Moka dapat dipasarkan hingga titik terdekat dengan konsumen akhir Torabika membutuhkan bantuan distribusi, dalam hal ini Torabika menjalin kemitraan dengan kurang lebih 3400 *customer base* (*traditional market* dan *modern market*) untuk memastikan bahwa produknya dapat dengan mudah didapatkan oleh konsumen. Untuk menjangkau sekitar 3400 *customer base*, Torabika tentu membutuhkan sumber daya yang cukup banyak, maka dari itu Torabika menjalin hubungan dengan PT Cipta Niaga Semesta sebagai Perusahaan yang bergerak dalam bidang distributor Nasional produk FMCG.

9. *Cost Structure*

Blok bangunan *cost structure* menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Dalam hal ini biaya yang dikeluarkan oleh Torabika diantaranya adalah untuk distribusi, promosi dan riset. Biaya untuk kegiatan distribusi dan promosi merupakan biaya terbesar karena distribusi Torabika Moka harus secara rutin dijalankan dan dalam promosi dikatakan besar pula karena menurut RSM Torabika biaya promosi ini tidak secara langsung mendapatkan *feedback* dari konsumen.

4.3 Analisis Lingkungan Eksternal pada Torabika Moka di Wilayah Sukabumi

Lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur diluar PT Torabika Eka Semesta yang tidak langsung berhubungan dengan Torabika Moka. Lingkungan mikro dan makro termasuk kedalam lingkungan yang tidak secara langsung mempengaruhi kondisi internal pada PT Torabika Eka Semesta.

4.3.1 Analisis Lingkungan Makro pada Torabika Moka di Wilayah Sukabumi

a. Sosial Demografi

Sosial demografi membahas lokasi atau wilayah yang menjadi target pasar. Pemasar sangat tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi di suatu kota sebagai bahan kajian dalam menetapkan pangsa pasar produk yang dihasilkannya. Berikut dapat dilihat tabel pertumbuhan penduduk wilayah Sukabumi dari tahun 2016 – 2019.

Tabel 4.3 Jumlah Penduduk Kabupaten Sukabumi tahun 2016 – 2019.

Tahun	2016	2017	2018	2019
Jumlah	2,444,616	2,453,498	2,460,693	2,466,272

Sumber : <https://sukabumikab.bps.go.id/>

Dari data di atas dapat dilihat jumlah penduduk Kabupaten Sukabumi mengalami peningkatan dari tahun 2016 sampai tahun 2019. Dapat disimpulkan bahwa dengan bertambahnya penduduk akan menjadi peluang bagi Torabika untuk meningkatnya potensi pasar.

b. Teknologi

Kemajuan teknologi dan pertumbuhan pengguna internet di Indonesia telah mengubah cara belanja masyarakat dengan melakukan transaksi perdagangan yang pada awalnya secara *offline* dan saat ini menjadi *online* melalui jaringan internet. Terdapat banyak *Online Marketplace* yang tumbuh seiring dengan berkembangnya teknologi, diantaranya adalah Lazada, Shopee, Tokopedia dan *online Marketplace* lainnya yang semakin mudah diakses. Namun hal ini tidak terlalu berpengaruh terhadap penjualan Torabika Moka di Wilayah Sukabumi karena “Menurut Abdul Rifai (Regional Sales Manager Torabika Wilayah Sukabumi), *Traditional Market* masih menjadi tempat yang paling banyak dikunjungi untuk membeli kopi Torabika, karena rata-rata konsumen yang membeli kopi kemasan untuk langsung dikonsumsi dan pembelian yang dilakukan tidak dalam jumlah yang besar”.

c. Ekonomi

Pada saat ini perekonomian Indonesia sedang berkembang pesat, dimana hal ini dapat dilihat dari meningkatnya Produk Domestik Bruto (PDB) karena pada dasarnya PDB dapat dijadikan tolak ukur pertumbuhan perekonomian suatu negara. Salah satu yang berkontribusi yaitu dari sektor makanan dan minuman. Data BPS Sukabumi (2019), menyatakan bahwa Produk Domestik Regional Bruto Sukabumi atas dasar harga berlaku menurut pengeluaran (Juta Rupiah) dari tahun 2014 sebesar 8.140.751 meningkat hingga pada tahun 2018 sebesar 11.471.249. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan pertumbuhan perekonomian Sukabumi maka akan bertambah pula kesejahteraan masyarakat yang berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat pada suatu produk salah satunya adalah sektor makanan dan minuman.

d. Lingkungan

Berdasarkan data luas areal kopi di Indonesia pada tahun 2016 sebesar 1.246.657Ha dan semakin meluas hingga tahun 2018 menjadi 1.259.136Ha (<http://ditjenbun.pertanian.go.id/>). Dengan bertambahnya luas areal kopi tentu berdampak positif bagi Torabika namun disisi lain semakin banyak pula produk yang menggunakan kopi sebagai bahan bakunya, tentu hal tersebut dapat menjadi peluang sekaligus ancaman bagi Torabika. Menurut RSM Torabika, tidak ada dampak serius yang ditimbulkan dari bertambahnya lahan dan bertambahnya penggunaan bahan baku kopi pada produk lain karena Torabika telah memiliki petani sebagai mitra yang memiliki hubungan yang terjalin sangat baik, tentu dengan seperti ini Torabika sudah tidak perlu terlalu khawatir dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

e. Politik dan Legal

Adanya kebijakan Pajak Penghasilan (PPh) Final bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) bahwa adanya penurunan tarif PPh Final dari 1 persen menjadi 0,5 persen dari omzet, yang wajib dibayarkan setiap bulannya untuk usaha yang memiliki omzet sampai dengan 4,8 Miliar. Hal ini membuat para pelaku usaha yang menjual Torabika mendapat kemudahan dan keringanan dalam membayar pajak. Sehingga secara tidak langsung ini berdampak terhadap penjualan Torabika Moka, karena dengan berkurangnya beban dalam membayar pajak para pelaku usaha akan mudah menggunakan pendapatannya sebagai modal usaha kembali.

4.3.2 Analisis Lingkungan Mikro pada Torabika di Wilayah Sukabumi

Analisis Lima Kekuatan Porter (Porter's Five Forces Analysis) adalah suatu alat yang berguna untuk memahami dimana letak kekuatan perusahaan dalam menghadapi situasi persaingan di dunia bisnis. Dengan menggunakan Analisis Lima Kekuatan ini, perusahaan dapat memahami kekuatan posisi persaingan saat ini dan kekuatan posisi persaingan pada bisnis yang sedang direncanakan.

A. Masuknya Pesaing Baru atau Potensial

Suatu industri apabila susah dimasuki oleh kompetitor maka akan terdapat sedikit pesaing dan industri tersebut akan semakin menarik. Tetapi sebaliknya jika suatu industri mudah dimasuki oleh pendatang baru karena hambatan masuknya kecil maka akan terdapat banyak pesaing dan industri menjadi tidak menarik karena sangat kompetitif. Beberapa unsur yang mempengaruhi pengembangan masuk pesaing baru kuliner, yaitu :

- a. Entry Barriers (rendah)
- b. Exit Barriers (rendah)
- c. Margin (tinggi)

Untuk pesaing Torabika pada pasar kopi kemasan di Wilayah Sukabumi cukup banyak dari kopi kemasan perusahaan besar bahkan hingga kopi lokal kemasan dari luar Sukabumi. PT Sayap Mas Utama (Top Coffe Moka) menjadi pesaing baru dari Torabika Moka. Dapat disimpulkan bahwa ketiga hal tersebut dapat menjadi pengaruh pengembangan masuknya pesaing baru di industri kopi kemasan, dan ancaman bagi Torabika Moka.

B. Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang bisa menggantikan fungsi dari pada produk utama. Disini produk substitusi memiliki fungsi yang sama dengan produk utama dan dapat mempengaruhi keberadaan produk utama selama di pasar. Produk substitusi menjadi ancaman apabila mempunyai harga yang lebih murah namun manfaat yang sama dengan produk yang ditawarkan. Akan tetapi saat ini belum ada produk pengganti dari kopi kemasan Torabika yang memiliki harga lebih murah dan memiliki manfaat yang sama yaitu sebagai kopi bubuk instan siap seduh dengan berbagai varian rasa. Sebenarnya ada penjual kopi yang lebih instan atau pelanggan bisa langsung menikmati tanpa harus menyeduhnya, tetapi soal harga dapat dikatakan lebih mahal dibandingkan kopi kemasan Torabika.

C. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Kekuatan penawaran pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sedikit pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi, hal tersebut akan menguntungkan kepentingan bagi pemasok atau kekuatan tawar pemasok menjadi sangat tinggi. Sedangkan jika terdapat banyak pemasok dan sedikit pembeli akan menjadikan kekuatan tawar menawar pemasok menjadi rendah. Untuk saat ini tingkat konsumsi kopi sedang meningkat dan juga persaingan pada industri kopi semakin banyak dari mulai kopi kemasan hingga kopi siap saji (kedai kopi) hal ini berdampak terhadap meningkatnya permintaan biji kopi dari petani. Tentu ini menjadi suatu ancaman disaat permintaan yang meningkat sedangkan tidak ada bahan baku pengganti dari biji kopi yang menyebabkan meningkatnya harga biji kopi.

D. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli dikatakan kuat saat pembeli hanya sedikit dan penjual yang banyak, dan dikatakan lemah saat pembeli banyak dan penjual sedikit.

Untuk penjualan kopi kemasan khususnya kopi moka dalam kemasan belum terlalu banyak. Namun dalam hal ini apabila terdapat perbedaan harga yang sedikit lebih murah akan menjadi sebuah ancaman untuk Torabika Moka.

E. Persaingan diantara Perusahaan Sejenis

Pada saat ini pasar kopi kemasan ditempati oleh brand-brand yang sudah cukup lama bergerak pada industri kopi kemasan diantaranya Kapal Api, ABC, Good Day. Dapat dilihat dari data pesaing bagi Torabika di Wilayah Sukabumi yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.4 Nama Pesaing Torabika di Wilayah Sukabumi

PT MAYORA	PT SANTOS JAYA ABADI			PT SAYAP MAS UTAMA (WINGS)		INCOFOOD	KOPI LOKAL
TORABIKA	ABC	KAPAL API	GOOD DAY	TOP COFFEE	NEO	INDOCAFE	
Duo	Plus	Spesial Mix	-	Toraja	-	-	Oplet & Piala
Susu	Susu	Susu	-	Susu	-	-	-
Moka	Moka	Moka	-	Moka	-	-	-
Cappucino	-	-	Cappucino	-	-	Cappucino	-
3 In 1	-	-	-	-	Caramel Machiato	Coffemix	-
Creamy Latte	-	-	Moccacino	-	Moccacino	-	-
Toracafe	-	-	-	-	-	-	-
Toracafe Caramelo	-	-	-	-	-	-	-

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Bahkan untuk saat ini mulai banyak kompetitor baru dalam industri kopi kemasan seperti Neo, Top Coffee dari PT Wings dan PT Djarum pun yang biasanya bergerak dalam industri non kopi, kini mengeluarkan produk kopi kemasan dengan produk Caffino. Khusus untuk Torabika Moka memiliki 3 pesaing diantaranya adalah ABC Moka, Kapal Api Moka dan Top Coffee Moka.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa usaha dalam industri kopi kemasan sebenarnya merupakan industri dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi sehingga industri ini sangat menarik untuk dimasuki karena beriringan dengan meningkatnya konsumsi kopi di Indonesia.

4.3.3 Hasil Analisis Matriks EFE

Tabel 4.5 Hasil Analisis Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1. Bertambahnya jumlah penduduk Sukabumi dari tahun 2016 - 2019	0.07	2	0.14

2. Adanya <i>market place online</i>	0.07	2	0.14
3. Pertumbuhan perekonomian masyarakat Sukabumi	0.14	4	0.56
4. Bertambah luasnya areal kopi di Indonesia	0.10	3	0.3
5. Peraturan Pemerintah (PP) mengenai PPH 21 Final terhadap usaha mikro, kecil dan menengah	0.10	3	0.3
Ancaman			
1. Masuknya pesaing baru kopi moka kemasan (TOP Coffee Moka)	0.14	4	0.56
2. Adanya produk substitusi (Kopi kedai)	0.07	2	0.14
3. Kekuatan tawar dari petani lokal	0.10	3	0.3
4. Konsumen yang lebih memilih kopi kemasan dengan harga jauh lebih murah (Ada yang menjual kopi moka kemasan dengan harga yang lebih murah)	0.10	3	0.3
5. Persaingan diantara perusahaan sejenis (Kapal Api Moka, ABC Moka)	0.10	3	0.3
TOTAL	0.99	29	3.04

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Berdasarkan tabel 4.3 Matriks EFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah sebesar 3,04. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor peluang nilai yang tertinggi adalah pertumbuhan perekonomian masyarakat Sukabumi. Sedangkan faktor ancaman tertinggi adalah masuknya pesaing baru yang memproduksi kopi moka kemasan yaitu PT Sayap Mas Utama (Top Coffe Moka), dimana biasanya pesaing baru ini memiliki tingkat promosi yang lebih gencar dan pendistribusian yang lebih mendalam menggunakan sales motoris.

4.4 Analisis Lingkungan Internal pada Torabika di Wilayah Sukabumi

Rantai nilai adalah kumpulan aktivitas atau kegiatan dalam sebuah perusahaan yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan serta mendukung eksistensi produk/jasa. Rantai nilai terdiri atas sekumpulan aktivitas utama dan pendukung. Untuk aktivitas utama terdiri dari *inbound logistic, operations, outbond logisics, marketing and sales* dan *service*.

1. *Inbound Logistic*

Pada aktivitas ini dalam mendistribusikan Torabika Moka setelah selesai diproduksi, Torabika memiliki 3 Agen Distribusi di wilayah Sukabumi diantaranya Sukabumi, Cibadak dan Pelabuhan Ratu yang nantinya akan disalurkan kembali kepada *customer base* yang sudah tersedia di wilayah Sukabumi.

2. *Operations*

Pada aktivitas produksi Torabika Moka tidak dilakukan pada setiap wilayah melainkan semua dilakukan pada pusat pabrik PT Torabika Eka Semesta yang terdapat pada daerah Tanggerang. Hal ini terkadang menjadi kendala disaat wilayah Sukabumi sedang membutuhkan *supply* produk yang banyak, namun keadaan produksi dari pusat

yang terbatas, ini terjadi karena PT Torabika Eka Semesta harus men-*supply* Torabika Moka ke agen wilayah di Indonesia.

3. *Outbond Logistics*

Untuk mendistribusikan Torabika Moka kepada saluran distribusi terdekat dengan konsumen akhir yang terdapat di 54 Kecamatan Sukabumi, Torabika memiliki \pm 3400 *customer base* di wilayah Sukabumi yang terdiri dari *modern market* dan *traditional market*.

4. *Marketing and Sales*

Torabika melakukan promosi menggunakan media cetak berupa pemasangan spanduk, role baner, flagchain pada sebagian besar *customer base* dan juga pemasangan iklan di billboard . Tidak hanya itu, Torabika pun rutin mengadakan *event-event* lokal pada wilayah Sukabumi seperti Hari nelayan dan HUT Kota Sukabumi.

5. *Service*

Tentu untuk membuat konsumen lebih nyaman dalam mengkonsumsi Torabika Moka, Tim Sales selalu menjaga *availability* dan *visibility* Torabika Moka pada \pm 3400 *customer base* dengan melakukan kunjungan rutin selama 1-2 minggu sekali. Tidak hanya itu, terdapat Tim SPG yang melakukan sosialisasi mengenai komposisi produk dan harga Torabika Moka dan juga edukasi penyeduhan yang tepat dalam mengkonsumsi Torabika Moka agar sesuai dengan ketentuan dalam penyeduhan.

Sedangkan aktivitas pendukung dari rantai nilai meliputi *firm infrastructure*, *human resource management*, *technology development* dan *procurement*.

1. *Firm infrastructure*

Dalam hal ini yang berhubungan dengan sarana dan prasarana penunjang perusahaan berupa (departemen, divisi atau fungsi-fungsi). Pada wilayah Sukabumi terdapat 2 divisi yaitu divisi sales dan divisi back office. Pada divisi sales dipimpin oleh regional sales manager dan pada divisi back office dipimpin oleh brand office manager. Pada wilayah Sukabumi tidak terdapat tim promosi pada tingkat wilayah, sehingga dalam proses pengambilan keputusan mengenai promosi harus tidak dapat dilakukan pada tingkat wilayah.

2. *Human resource management*

Pada aktivitas ini berkaitan pada pengelolaan sumber daya manusia. Dimana untuk sumber daya manusia yang dibutuhkan, PT Mayora Indah Tbk. melakukan perekrutan yang diinfokan melewati website resminya kemudian dilakukan seleksi hingga tahap akhir. Apabila sudah menjadi karyawan, Mayora memiliki agenda dalam mengembangkan kemampuan para karyawannya. Maka dari itu untuk karyawan yang berada pada wilayah Sukabumi pun mendapatkan pelatihan rutin yang diadakan oleh Mayora untuk setiap divisinya.

3. *Technology development*

Pada aktivitas ini Torabika dalam mengembangkan Torabika Moka sebagai kopi saset moka yang berkualitas tentu tidak terlepas dari pengembangan teknologi dalam memproduksi kopi moka saset. Pengembangan teknologi tersebut berupa mesin produksi yang terdapat di PT Torabika Eka Semesta yang juga dibantu oleh tim R&D (Research and development).

4. Procurement

Pada aktivitas ini berkaitan terhadap perolehan bahan baku, dimana untuk Torabika Moka sebagai kopi moka kemasan, biji kopi menjadi bahan baku utama dalam pembuatannya. Torabika sendiri mendapatkan kopi pilihan dari petani lokal yang sudah dilakukan pembinaan.

4.4.1 Hasil Analisis Matriks IFE

Tabel 4.6 Hasil Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1. Memiliki 3 Agen distribusi di wilayah Sukabumi (Sukabumi, Cibadak dan Pelabuhan Ratu)	0.13	4	0.52
2. Memiliki \pm 3400 <i>customer base</i> yang tersebar di wilayah Sukabumi	0.13	4	0.52
3. Promosi menggunakan media cetak dan juga elektronik	0.13	4	0.52
4. Tim Sales yang rutin melakukan kunjungan untuk menjaga <i>availability</i> dan <i>visibility</i> Torabika Moka di setiap <i>customer base</i> .	0.13	4	0.52
5. Adanya pelatihan untuk seluruh karyawan yang bekerja untuk Torabika	0.13	4	0.52
6. Memiliki tim R&D untuk mengembangkan dan menjaga kualitas dari Torabika Moka	0.13	4	0.52
7. Bahan baku (Kopi) pilihan dari petani yang sudah dibina	0.13	4	0.52
Kelemahan			
1. Tempat produksi yang berada diluar wilayah dan harus men- <i>supply</i> seluruh Indonesia. Terkadang menyebabkan kekurangan untuk wilayah Sukabumi.	0.03	1	0.03
2. Tidak adanya divisi promosi pada tingkat wilayah menyebabkan lamanya pengambilan keputusan pada tingkat wilayah	0.06	2	0.12
TOTAL	1	31	3.79

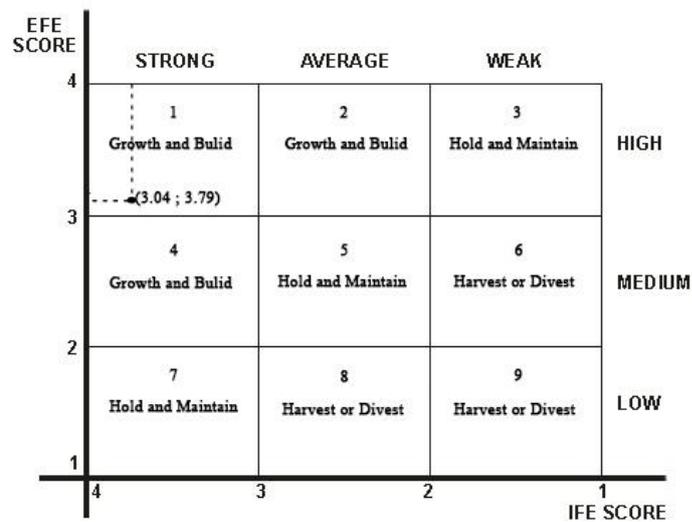
Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Berdasarkan tabel 4.4 Matriks IFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah sebesar 3,79. Dari total bobot, sebanyak 7 kekuatan yang dimiliki oleh Torabika Moka memiliki nilai yang tinggi dengan nilai bobot sebesar 0.13. Untuk kelemahan yang paling

rendah memiliki nilai bobot 0,03 yaitu tempat produksi yang berada diluar wilayah Sukabumi yang harus men-*supply* seluruh Indonesia Hal ini terkadang menyebabkan tidak mempunya dalam memenuhi permintaan untuk wilayah Sukabumi dan kelemahan lainnya dengan nilai bobot 0,06 adalah tidak adanya divisi promosi pada tingkat wilayah yang menyebabkan lamanya pengambilan keputusan pada tingkat wilayah.

4.5 Matriks IE

Matriks IE merupakan gabungan dari matriks EFE dan IFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berdasarkan matriks EFE dan IFE Torabika Moka, maka dapat digambarkan dalam matriks IE yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.2 Matriks IE Torabika Moka

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Dengan menggunakan analisis matriks EFE dengan total nilai 3,04 dan matriks IFE dengan total nilai 3,79, apabila digambar menggunakan matriks IE posisi Torabika Moka berada pada kuadran 1 yaitu *Growth and Build*. Ini artinya Torabika Moka sedang bertumbuh dan berkembang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada Torabika Moka di Wilayah Sukabumi, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu :

1. Dari analisis *Business Model Canvas* produk Torabika Moka di Wilayah Sukabumi, *customer segment* Torabika Moka yaitu masyarakat di 54 kecamatan Sukabumi yang berumur 20 - 39 tahun dengan kondisi perekonomian menengah ke bawah yang mencari kopi kemasan dengan harga terjangkau, mudah disajikan dan mudah didapat, baik itu pembeli pemula, penggemar kopi maupun konsumen yang sudah loyal terhadap Torabika. Maka dari itu, *Value proposition* yang diberikan Torabika Moka adalah kualitas kopi moka yang lebih unggul dari kompetitornya dengan harga yang lebih terjangkau sekitar 8.800 rupiah perkarton dari *market leader* dan juga Torabika Moka selalu dijaga *availability* dan *visibility*-nya pada setiap *customer base* di wilayah Sukabumi. *Customer Relationship* yang dibangun oleh Torabika berupa *brand awareness* dari mulai tahap *unaware of brand* hingga menjadi *top of mind* diantaranya promosi menggunakan media cetak seperti pemasangan spanduk, role banner, flag chain pada sebagian besar *Customer Base* di wilayah Sukabumi dan juga mengadakan event-event lokal seperti Festival Hari Nelayan di Pelabuhan Ratu dan HUT Sukabumi. Sedangkan *channels* yang sudah dimiliki terdapat 3 Agen distribusi di Sukabumi, Cibadak dan Pelabuhan Ratu yang nantinya disalurkan kepada Pedagang Besar dan Pengecer (\pm 3400 *Customer Base*) di Wilayah Sukabumi. Maka daripada itu, *revenue streams* yang dihasilkan perusahaan terbesar melalui penjualan pada saluran *traditional market*. Selanjutnya adalah *key activities*, yang dilakukan untuk menciptakan dan menjaga kualitas Torabika Moka yaitu dengan riset produk dan riset pasar. Tidak hanya itu tim sales selalu menjaga *availability* dan *visibility* Torabika Moka pada setiap *customer base* dengan kunjungan rutin 1-2 minggu sekali. Untuk menjalin hubungan dengan calon konsumen baru dilakukanlah promosi menggunakan media elektronik dan media cetak untuk membangun *brand awareness* Torabika Moka sebagai *top of mind* dibenak konsumen. Tidak hanya itu, tim promosi Torabika wilayah Sukabumi pun rutin mengadakan event-event lokal seperti HUT Sukabumi (1 April), hari nelayan yang biasanya diselenggarakan di Pelabuhan Ratu dan beberapa event lainnya. *Key resources* yang dibutuhkan dibagi menjadi 5 unsur diantaranya *man* : petani binaan, tim riset produk, tim riset pemasaran, salesman dan SPG. Unsur *money* : obligasi dan bank sedangkan untuk unsur *materials* yang dibutuhkan yaitu kopi pilihan sebagai bahan baku. Pada unsur *machine*, untuk memproduksi Torabika Moka berada di PT Torabika Eka Semesta, Tangerang dan unsur *method* sudah diatur dalam SOP. Selanjutnya adalah *key partnership*, dimana dalam menjalankan bisnisnya Torabika Moka bermitra dengan Nielsen Holdings untuk melakukan riset pasar. Tidak hanya itu, PT Cipta Niaga Semesta pun menjadi mitranya untuk membantu mendistribusikan Torabika Moka keseluruh *customer base* di wilayah Sukabumi, dimana sudah memiliki \pm 3400 *customer base* di wilayah

Sukabumi. Sementara itu, untuk mendapatkan kopi pilihan sudah bermitra dengan petani lokal yang juga dilakukan pembinaan. Sehingga *cost structure* yang dikeluarkan diantaranya adalah untuk biaya distribusi, promosi dan riset.

2. Dari analisis eksternal Torabika Moka di Wilayah Sukabumi dapat disimpulkan bahwa peluang tertinggi yang dimiliki Torabika Moka adalah pertumbuhan perekonomian masyarakat Sukabumi. Sedangkan faktor ancaman tertinggi adalah masuknya pesaing baru yang memproduksi kopi moka kemasan yaitu PT Sayap Mas Utama (Top Coffe Moka), dimana biasanya pesaing baru ini memiliki tingkat promosi yang lebih gencar dan pendistribusian yang lebih mendalam menggunakan sales motoris
3. Dari analisis internal Torabika Moka di Wilayah Sukabumi diperoleh 7 kekuatan yang bisa dimanfaatkan oleh Torabika diantaranya yaitu memiliki 3 agen distribusi di wilayah Sukabumi (Sukabumi, Cibadak dan Pelabuhan Ratu), memiliki ± 3400 *customer base* untuk menjangkau seluruh konsumen yang terdapat di 54 Kecamatan di seluruh wilayah Sukabumi, media cetak dan elektronik sebagai media promosi, kunjungan rutin oleh tim sales dalam menjaga *availability* dan *visibility* Torabika Moka, adanya pelatihan rutin untuk seluruh karyawan, memiliki tim R&D untuk mengembangkan dan menjaga kualitas Torabika Moka dan bahan baku (kopi) pilihan dari petani yang sudah dibina . Sedangkan kelemahan yang dimiliki Torabika diantaranya adalah tempat produksi yang berada diluar wilayah yang harus *men-supply* seluruh Indonesia hal ini menyebabkan keterbatasan dalam memproduksi sehingga terkadang menyebabkan tidak mampunya memenuhi kebutuhan permintaan untuk wilayah Sukabumi. Selain itu kelemahannya adalah tidak adanya divisi promosi pada wilayah Sukabumi, ini menyebabkan lamanya pengambilan keputusan pada tingkat wilayah.
4. Berdasarkan matriks IE, Torabika Moka berada pada kuadran I yaitu *Growth and Build* yang artinya Torabika Moka sedang dalam kondisi bertumbuh dan berkembang, sehingga langkah strategis yang dapat dilakukan oleh Torabika Moka adalah Strategi intnsif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk, atau strategi integratif yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan atau integrasi horizontal.

5.2 Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan analisis yang dilakukan yaitu berdasarkan matriks IE, Torabika Moka dapat menggunakan strategi intensif yaitu berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk, atau strategi integratif yaitu integrasi ke belakang dengan mengakuisisi pemasok biji kopi, integrasi ke depan dengan menguasai saluran distribusi sampai hilirnya seperti membangun outlet kopi Torabika.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Buttle, Francis, Maklan, Stan. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge: United States.
- Cravens, David W. & Nigel F. Piercy. (2013). *Strategic Marketing Tenth Edition*. New York: McGraw Hill.
- Duncan & Philip. (2012). *Marketing Principles and Methods*. Georgetown: Richard D. Irwin. Inc.
- Durianto, Darmadi. (2010). *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset
- Fandy, Tjiptono dan Gregorius Chandra. (2012). *Pemasaran Strategik*, Edisi 2. Yogyakarta: C. V Andi Offset.
- Ferrel, O. C. and M. D. Hartline. (2011). *Marketing Strategy, Fifth Edition*. South-Western: Cengage Learning
- Fifield, P. (2007). *Marketing Strategy Masterclass: Making Marketing Strategy Happen*. Butterwort Heinemann
- Freed, David, R. (2015). *Strategic Management, 15th Edition*. Pearson, Cambridge.
- Freed, David, R. (2016). *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Edisi Kelima Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaffar, Vanessa. (2011). *Costumer Relationship Management and Marketing Public Relation*. Bandung: Alfabeta.
- Gunawan, Imam. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harper, Boyd W. (2000). *Manajemen Pemasaran, Edisi Kedua*. Jakarta: Erlangga.
- Hermawan Asep. (2010). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: PT. Grasindo
- Hitt, Michjael A, et al. (2015). *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts and Cases*, 11th edition, Singapore: Cengage Learning.
- Ismail, Solihin. (2012). *Manajemen Strategik*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kasali, Rhenald. (2017). *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT Pustaka.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Pretice Hall, Inc.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2010). *Marketing Management (14th ed. Horizon Edition)*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Kotler, Philip & Gary Armstrong. (2014). *Principle Of Marketing, 15th edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall

- Kotler, Philip and Gary Armstrong. (2012). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 13. Jilid 1. Jakarta : Erlangga.
- Mintzberg, Henry. (2012). *Tracking Strategies*, New York: Oxford University Press Inc.
- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. (2012), *Business Model Generation*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.e
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. : The Free Press
- Rangkuti, Freddy. (2013). *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Stanton, William J. (2012). *Prinsip pemasaran*, alih bahasa : Yohanes Lamarto. Jakarta: Erlangga.
- Sunyoto, Danang. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi dan Kasus)*. Cetakan ke-1. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Swastha, Basu dan Irawan. (2010). *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Usman A. Rianse. (2012). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Bandung: Alfabeta.
- Utami, Christina Whidya. (2010). *Manajemen Ritel : Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.

Jurnal

- Abshor, Muhammad Ulil, Leonardo B Hasiolan, S.E., M.M, dan Djamaludin Malik S.Pd M.Si. (2018). *Pengaruh Harga, Promosi dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Produk Torabika Duo*. Journal of Management. Vol 4 No 4, ISSN : 2502 – 7689.
- Asmara, A., Purnamadewi, Y. L., dan Meiri, A. (2015). *Struktur Biaya Industri Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Tekstil Dan Produk Tekstil Indonesia*. Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 11 No. 2 (2014): Vol. 11 No. 2, Juli 2014.
- Czinkota, M., Gupta, S., Malhotra, N., & Foroudi, P. (2016). *Marketing innovation: A consequence of competitiveness*. Journal of Business Research. 69, 5671- 5681.
- Sultan, Rosdianah, Imanuddin Hasbi. (2018). *Analisis Bisnis Model Kanvas Pada Kadatuan Koffie Bandung*. Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Almana) Vol. 2 No. 2.
- Sutandyo, Eduardo C. (2017). *Model Bisnis Pada Monopole Coffee Lab Menggunakan Business Model Canvas*. Agora, Vol. 5 No. 3, (2017).

Rahardjo, Budi, Rokhani Hasbullah, dan Fahim M Taqi. (2019). *Coffee Shop Business Model Analysis*. IJBE (Integrated Journal of Business and Economics), Vol.3 No. 2, e-ISSN: 2549-3280.

Trenggono, Bambang, Arief Daryanto, dan Bunasor Sanim. (2018). *Model Bisnis Dan Strategi Strategi Pengembangan Usaha Pada The Coffee Bean dan Tea Leaf (TCBTL)*. Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 4 No. 3, September 2018, ISSN: 2528-5149.

Website

<https://www.bps.go.id> [Diakses 10 Agustus 2020]

<https://www.kantarworldpanel.com> [Diakses 16 September 2019]

<https://sukabumikab.bps.go.id/> [Diakses 10 Agustus 2020]

<http://ditjenbun.pertanian.go.id/> [Diakses 16 September 2019]

<https://jabar.bps.go.id/> [Diakses 10 Agustus 2020]

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Arif Rakha Fauzi
Alamat : Perum Mangkalaya, Blok 2C No.32, Rt01/Rw05,
Kel.Mangkalaya, Kec. Gunungguruh, Kabupaten
Sukabumi 43152
Tempat dan tanggal lahir : Bogor, 15 Oktober 1997
Umur : 22 Tahun
Agama : Islam
Pendidikan
• SD : Cisaat Gadis
• SMP : SMP Negeri 1 Sukabumi
• SMA : SMA Negeri 1 Cisaat
• Perguruan tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, Januari 2020

Peneliti,

Arif Rakha Fauzi

LAMPIRAN

Lampiran 1

Daftar pertanyaan wawancara

Berikut daftar pertanyaan wawancara

1. Siapa target pasar Torabika Moka berdasarkan segmentasi geografi, demografi, psikografi dan tingkah laku ?
2. Nilai apa dari Torabika Moka yang diberikan kepada konsumen (kualitas, harga, servis) ?
3. Hubungan apa yang dibangun dengan calon konsumen dan konsumen ?
4. Bagaimana proses Torabika Moka dari produksi hingga dapat diterima oleh konsumen ?
5. Darimana saja arus pendapatan yang dihasilkan dari penjualan Torabika Moka ?
6. Kegiatan apa yang dilakukan dalam membentuk *value proposition* Torabika Moka ?
7. Kegiatan apa yang dilakukan untuk membangun *customer relationship* dengan konsumen Torabika Moka ?
8. Sumber daya apa saja yang harus dimiliki untuk membentuk *value proposition* dan dalam menjalankan *key activities* ?
9. Siapa saja partner yang membantu Torabika dalam membentuk *value proposition*, menjalankan *key activities*?
10. Biaya apa saja yang dikeluarkan dalam mengoperasikan model bisnis yang dijalankan Torabika Moka ?
11. Bagaimana pengaruh sosial demografi dalam hal ini meningkatnya jumlah penduduk Sukabumi terhadap Torabika Moka ?
12. Bagaimana pengaruh perkembangan teknologi dalam hal ini terdapat banyaknya *marketplace* sebagai sarana konsumen dalam membeli produk terhadap Torabika Moka?
13. Bagaimana pengaruh pertumbuhan perekonomian Sukabumi terhadap penjualan Torabika Moka ?
14. Bagaimana pengaruh lingkungan pada saat ini terhadap Torabika Moka ?
15. Apakah ada pengaruh yang ditimbulkan dari politik ataupun legal atau peraturan dari pemerintah terhadap Torabika Moka ?
16. Bagaimana pengaruh ancaman masuknya pesaing baru atau potensial terhadap Torabika Moka ?
17. Bagaimana pengaruh ancaman produk substitusi terhadap Torabika Moka ?
18. Bagaimana pengaruh kekuatan tawar-menawar petani sebagai pemasok bahan baku Torabika Moka ?
19. Bagaimana kekuatan tawar-menawar pembeli terhadap pembeli ?
20. Bagaimana persaingan diantara Perusahaan sejenis yang memproduksi kopi moka kemasan ?
21. Divisi apa saja yang menunjang perusahaan (Torabika) untuk wilayah Sukabumi ?
22. Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia (karyawan untuk wilayah Sukabumi) ?
23. Bagaimana pengembangan teknologi dalam memproduksi Torabika Moka ?

24. Apa bahan baku dan bagaimana pemenuhan bahan baku dalam memproduksi Torabika Moka ?
25. Berikan penilaian menggunakan skala dari 1-4 untuk analisis faktor eksternal dan internal yang berpengaruh terhadap Torabika Moka ?

Lampiran 2

Daftar jawaban wawancara

1. Segmentasi Geografi Torabika Moka adalah Masyarakat Kota dan Kabupaten di Sukabumi.
 Segmentasi Demografi Torabika Moka adalah Pria dan Wanita yang berumur 16 – 50 tahun dengan kondisi perekonomian menengah ke bawah.
 Segmentasi psikografi Torabika Moka adalah orang yang ingin minum kopi dengan harga terjangkau yang mudah disajikan dan mudah didapat
 Segmentasi Tingkah Torabika Moka adalah pengguna reguler, penggemar kopi, pecandu kopi, pembeli pemula, konsumen yang loyal terhadap Torabika.
2. Kualitas kopi moka yang lebih unggul daripada kompetitornya.
 Memiliki harga yang lebih murah dari Kapal Api Moka.
 Kemudahan masyarakat dalam mengkonsumsi Torabika Moka.
3. Promosi iklan pada media elektronik.
 Tim SPG yang melakukan sosialisasi komposisi, harga dan edukasi penyeduhan yang tepat kepada konsumen setiap 1-2 Minggu.
 Pemasangan spanduk, role baner, flag chain oleh Tim Promosi Sukabumi.
 Pemasangan Billboard oleh Tim Promosi Pusat.
 Membuat Event Besar / Lokal di wilayah Sukabumi seperti Event Hari Nelayan, HUT Sukabumi
4. Torabika Moka di produksi oleh PT Torabika Eka Semesta kemudian disalurkan ke 500 Agen Nasional di Seluruh Indonesia diantaranya 3 Agen di wilayah Sukabumi (Sukabumi, Cibadak dan Pelabuhan Ratu), lalu disalurkan kembali ke ± 3400 Customer Base di Wilayah Sukabumi (Traditional Market dan Modern Market) yang lebih dekat dengan konsumen akhir.
5. 70% Penjualan di Traditional Market
 25% Penjualan di Modern Market
 5% Event
6. Riset Produk untuk membangun produk kopi yang berkualitas
 Riset Pemasaran untuk menciptakan harga yang lebih terjangkau untuk konsumen
 Menjaga availability dan visibility Torabika Moka pada ± 3400 Customer Base di Wilayah Sukabumi (Traditional Market dan Modern Market)
7. Melakukan promosi menggunakan media elektronik berupa iklan pada televisi
 Melakukan promosi menggunakan media cetak berupa pemasangan spanduk, role baner, flag chain dan billboard.
 Membuat event-event di wilayah Sukabumi.
8. Man : Petani Lokal, Tim Sales, Tim Pemasaran, Salesman, SPG
 Money : Obligasi dan Bank
 Materials : Kopi pilihan dari petani binaan
 Machine : Mesin produksi terdapat di PT Torabika Eka Semesta, Tangerang
 Method : SOP
9. Petani Lokal
 ± 3400 Customer Base di Wilayah Sukabumi

Distributor (PT Cipta Niaga Semesta)

Market Research (Nielsen Holdings)

10. 60% Distribusi, 30% Promosi, 10% Riset
11. Bertambahnya jumlah penduduk Sukabumi menjadi peluang bagi penjualan Torabika Moka di wilayah Sukabumi
12. Adanya *market place online* menjadi peluang bagi penjualan Torabika Moka
13. Pertumbuhan perekonomian masyarakat Sukabumi menjadi peluang bagi penjualan Torabika Moka
14. Bertambah luasnya areal kopi di Indonesia berdampak positif bagi Torabika.
15. Adanya kebijakan Pajak Penghasilan (PPh) Final bagi Usaha Mikro, kecil dan Menengah (UMKM) yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) bahwa adanya penurunan tarif PPh Final dari 1 persen menjadi 0,5 persen dari omzet yang wajib dibayarkan setiap bulannya untuk usaha yang memiliki omzet sampai dengan 4,8 miliar. Dari peraturan itu tentu menjadi dampak positif bagi penjualan Torabika meskipun secara tidak langsung karena dengan adanya pengurangan tarif PPh sisa dana yang seharusnya dibayarkan dapat digunakan sebagai modal kembali dalam usaha yang dilakukan oleh UMKM salah satunya mungkin untuk membeli Torabika.
16. Masuknya pesaing baru menjadi ancaman yang sangat besar bagi Torabika Moka karena biasanya pesaing baru memiliki tingkat promosi yang lebih gencar dan pendistribusian yang lebih mendalam untuk menjangkau konsumen akhir.
17. Hingga saat ini hanya ancaman produk substitusi berupa kopi kedai, meskipun dalam mengkonsumsi kopi bisa dikatakan lebih mudah namun dari segi harga cukup jauh berbeda.
18. Petani lokal merupakan pemasok bahan baku untuk memproduksi Torabika Moka dan ini menjadi suatu ancaman bagi Torabika Moka karena apabila terjadi peningkatan harga itu akan berdampak bagi biaya produksi Torabika Moka.
19. Pembeli akan memilih produk dengan harga yang lebih murah dengan kualitas yang lebih baik, ini menjadi sebuah ancaman bagi Torabika Moka.
20. Untuk saat ini kompetitor dalam industri yang sama sudah semakin banyak dan hal ini menjadi ancaman bagi Torabika Moka.
21. Untuk wilayah Sukabumi terdapat 2 divisi yaitu divisi sales dan divisi back office. Untuk divisi sales dipimpin oleh regional sales manager sedangkan untuk divisi back office dipimpin oleh brand office manager. Untuk ditingkat wilayah tidak ada bagian promosi.
22. Mayora pusat memiliki agenda pelatihan yang terjadwal yang bisa diikuti karyawan disetiap wilayah hal ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan para karyawannya.
23. Untuk wilayah Sukabumi tidak ada proses produksi karena untuk bagian produksi hanya ada di PT Torabika Eka Semesta di daerah Tanggerang dan pengembangan teknologi yang terdapat pada mesin produksi selalu dikembangkan yang dibantu oleh tim R&D (Research and Development)
24. Untuk bahan baku utamanya adalah biji kopi. Bahan baku ini didapat dari petani lokal yang sudah dilakukan pembinaan.

25.

Faktor Eksternal	Peringkat
Peluang	
1. Bertambahnya jumlah penduduk Sukabumi dari tahun 2016 - 2019	2
2. Adanya <i>market place online</i>	2
3. Pertumbuhan perekonomian masyarakat Sukabumi	4
4. Bertambah luasnya areal kopi di Indonesia	3
5. Peraturan Pemerintah (PP) mengenai PPH 21 Final terhadap usaha mikro, kecil dan menengah	3
Ancaman	
1. Masuknya pesaing baru kopi moka kemasan (TOP Coffee Moka)	4
2. Adanya produk substitusi (Kopi kedai)	2
3. Kekuatan tawar dari petani lokal	3
4. Konsumen yang lebih memilih kopi kemasan dengan harga jauh lebih murah (Ada yang menjual kopi moka kemasan dengan harga yang lebih murah)	3
5. Persaingan diantara perusahaan sejenis (Kapal Api Moka, ABC Moka)	3

Faktor Internal	Peringkat
Kekuatan	
1. Memiliki 3 Agen distribusi di wilayah Sukabumi (Sukabumi, Cibadak dan Pelabuhan Ratu)	4
2. Memiliki \pm 3400 <i>customer base</i> yang tersebar di wilayah Sukabumi	4
3. Promosi menggunakan media cetak dan juga elektronik	4
4. Tim Sales yang rutin melakukan kunjungan untuk menjaga <i>availability</i> dan <i>visibility</i> Torabika Moka di setiap <i>customer base</i> .	4
5. Adanya pelatihan untuk seluruh karyawan yang bekerja untuk Torabika	4
6. Memiliki tim R&D untuk mengembangkan dan menjaga kualitas dari Torabika Moka	4

Kekuatan	
7. Bahan baku (Kopi) pilihan dari petani yang sudah dibina	4
Kelemahan	
1. Tempat produksi yang berada diluar wilayah dan harus men- <i>supply</i> seluruh Indonesia. Terkadang menyebabkan kekurangan untuk wilayah Sukabumi.	1
2. Tidak adanya divisi promosi pada tingkat wilayah menyebabkan lamanya pengambilan keputusan pada tingkat wilayah	2

Lampiran 3

Penilaian EFE

Keterangan :

1. Peringkat : 1 (Tidak Berpengaruh)
- 2 (Kurang Berpengaruh)
- 3 (Berpengaruh)
- 4 (Sangat Berpengaruh)

Data peringkat didapat dari hasil wawancara dengan Regional Sales Manager.

Perhitungan :

Total Peringkat

$$2+2+4+3+3+4+2+3+3+3 = 29$$

a. Bobot Peluang

1. $2/29 = 0,07$
2. $2/29 = 0,07$
3. $4/29 = 0,14$
4. $3/29 = 0,10$
5. $3/29 = 0,10$

b. Bobot Ancaman

1. $4/29 = 0,14$
2. $2/29 = 0,07$
3. $3/29 = 0,10$
4. $3/29 = 0,10$
5. $3/29 = 0,10$

c. Skor Bobot Peluang

1. $0,07 \times 2 = 0,14$
2. $0,07 \times 2 = 0,14$
3. $0,14 \times 4 = 0,56$
4. $0,10 \times 3 = 0,3$
5. $0,10 \times 3 = 0,3$

d. Skor Bobot Ancaman

1. $0,14 \times 4 = 0,56$
2. $0,07 \times 2 = 0,14$
3. $0,10 \times 3 = 0,3$
4. $0,10 \times 3 = 0,3$
5. $0,10 \times 3 = 0,3$

Total Skor Bobot EFE

$$0,14+0,14+0,56+0,3+0,3+0,56+0,14+0,3+0,3+0,3 = 3,04$$

Lampiran 4 Penilaian IFE

Keterangan :

1. Peringkat : 1 (Sangat Lemah)
- 2 (Lemah)
- 3 (Kuat)
- 4 (Sangat Kuat)

Data peringkat didapat dari hasil wawancara dengan Regional Sales Manager.

Perhitungan :

Total Peringkat

$$4+4+4+4+4+4+4+1+2 = 31$$

a. Bobot Kekuatan

1. $4/31 = 0,13$
2. $4/31 = 0,13$
3. $4/31 = 0,13$
4. $4/31 = 0,13$
5. $4/31 = 0,13$
6. $4/31 = 0,13$
7. $4/31 = 0,13$

b. Bobot Kelemahan

1. $1/31 = 0,03$
2. $2/31 = 0,06$

c. Skor Bobot Kekuatan

1. $0,13 \times 4 = 0,52$
2. $0,13 \times 4 = 0,52$
3. $0,13 \times 4 = 0,52$
4. $0,13 \times 4 = 0,52$
5. $0,13 \times 4 = 0,52$
6. $0,13 \times 4 = 0,52$
7. $0,13 \times 4 = 0,52$

d. Skor Bobot Kelemahan

1. $0,03 \times 1 = 0,03$
2. $0,06 \times 2 = 0,12$

Total Skor Bobot

$$0,52+0,52+0,52+0,52+0,52+0,52+0,52+0,03+0,12 = 3,79$$