



***IMPLEMENTASI BUSINESS MODEL CANVAS SEBAGAI
STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN COFFEE SHOP
(STUDI KASUS PADA RUANG KOPI BOGOR)***

SKRIPSI

Dibuat oleh:
Risa Ayu Kusumawati
0211 16 163

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

APRIL 2021

**IMPLEMENTASI BUSINESS MODEL CANVAS SEBAGAI
STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN COFFEE SHOP
(STUDI KASUS PADA RUANG KOPI BOGOR)**

Skripsi

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

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA)

Ketua Program Studi

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

**IMPLEMENTASI BUSINESS MODEL CANVAS SEBAGAI
STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN COFFEE SHOP
(STUDI KASUS PADA RUANG KOPI BOGOR)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari Kamis, tanggal 29 April 2021

Risa Ayu Kusumawati
0211 16 163

Menyetujui
Ketua Penguji Sidang,



(Dr. Chaidir, SE., MM.,CTCP.,CETP)

Ketua Komisi Pembimbing



(Oktori Kiswati Zaini, SE.,MM)

Anggota Komisi Pembimbing



(Kiki Oktora,SE.,MM)

NOMOR : /KEP/REK/ XII /2021
TENTANG : PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER
INFORMASI SERTA PELIMPAHAN KEKAYAAN
INTELEKTUAL DI UNIVERSITAS PAKUAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Risa Ayu Kusumawati

NPM : 0211 16 163

Judul Skripsi : *Implementasi Business Model Canvas* Sebagai Strategi Dalam Pengembangan *Coffee Shop* (Studi Kasus Pada Ruang Kopi Bogor)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, April 2021

Risa Ayu Kusumawati
0211 16 163

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun
2021**

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 tujuan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

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

ABSTRAK

RISA AYU KUSUMAWATI. NPM 021116163. *Implementasi Business Model Canvas Sebagai Strategi Dalam Pengembangan Coffee Shop (Studi Kasus Pada Ruang Kopi Bogor). Di bawah bimbingan: OKTORI KISWATI Z dan KIKI OKTORA. 2021.*

Kopi merupakan minuman khas hasil seduhan biji kopi yang aroma dan rasanya sangat khas. Kopi menjadi minuman favorit yang dikonsumsi oleh sebagian besar masyarakat dari remaja hingga orang tua. Kopi itu sendiri telah berkembang tidak hanya sebagai pemuas kebutuhan para pecinta kopi melainkan pula muncul sebagai *trend* atau gaya hidup. Saat ini *coffee shop* atau *cafe* di Kota Bogor mengalami pertumbuhan yang signifikan setiap tahunnya. Ruang Kopi merupakan salah satu diantara beberapa *coffee shop* atau *cafe* di Kota Bogor yang menawarkan kopi Nusantara. Usaha kopi menjadi bisnis yang turut diperhitungkan dimana produk minuman ini paling banyak diminati. Maka dalam bisnis *coffee shop* atau *cafe*, pemilihan strategi pemasaran yang cocok menjadi faktor penentu keberhasilan pemasaran bisnis *coffee shop* atau *cafe*.

Tujuan dari penelitian ini yaitu mengidentifikasi analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal di Ruang Kopi serta untuk mengembangkan bisnis Ruang Kopi dengan menggunakan *Business Model Canvas*. Metode analisis yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif. Jenis data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks EFE, matriks IFE, *Business Model Canvas* (BMC).

Hasil analisis strategi pemasaran Ruang Kopi berdasarkan hasil analisis EFE diperoleh faktor peluang dengan nilai tertinggi adalah meningkatnya tren ngopi dan penikmat kopi dimasyarakat sebesar 0.36. Sedangkan pada faktor ancaman yang paling tinggi adalah banyaknya pesaing dengan jenis usaha yang sama sebesar 0.36. Berdasarkan matriks IFE diperoleh faktor kekuatan tertinggi adalah rasa dan kualitas kopi bermutu di tambah ketersediaan fasilitas lengkap dengan nilai sebesar 0.44 sedangkan dari skor pada faktor kelemahan tertinggi adalah sistem marketing yang dilakukan belum maksimal, keterbatasan kreatifitas dan inovasi, tidak adanya evaluasi untuk perubahan perusahaan dan tidak adanya variasi ukuran produk dengan nilai sebesar 0.03. Berdasarkan analisis internal pada BMC dilakukan pada 5 blok, yaitu: *key resources*, *key activities*, *value propositions*, dan *revenue streams*. Sedangkan analisis eksternal pada BMC dilakukan pada 4 blok, yaitu: *key partnership*, *customer segments*, *channels*, dan *customer relationship*, setelah mengidentifikasi *Business Model Canvas*, maka akan dilakukan analisis STP, analisa 7P, analisa lingkungan, *Porter Five Forces Model*, matriks EFE dan matriks IFE secara umum hasilnya menunjukkan bahwa Ruang Kopi sudah baik. Selanjutnya dari identifikasi dengan analisis BMC yang baru terdapat beberapa gambaran strategi model *business canvas* yang baru. Salah satu yang paling krusial dan penting dilakukan adalah memaksimalkan marketing online dengan sistem bisnis *collaboration*.

Kata Kunci : Kopi, Strategi Pemasaran, *Business Model Canvas*

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Tanpa pertolongannya mungkin penulis belum sanggup menyelesaikannya dengan baik. Salawat dan salam terlimpah curahkan kepada baginda kita tercinta yakni Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Manajemen di Universitas Pakuan yang berjudul ***“Implementasi Business Model Canvas Sebagai Strategi Dalam Pengembangan Coffee Shop (Studi Kasus Pada Ruang Kopi Bogor)”***.

Penyelesaian Skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, doa, dukungan serta semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, yang senantiasa selalu memberikan doa, kasih sayang dan dukungannya baik moral maupun material tiada henti-hentinya.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, AK.,MM.,CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
3. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM, CA selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Doni Wihartika, S.Pi., MM. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Ibu Oktori Kiswati Zaini, S.E., MM selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan saran dan pengarahan dalam Skripsi ini.
6. Ibu Kiki Oktora, SE., MM selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan saran dan pengarahan dalam Skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan beserta staff Tata dan perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu serta membantu penulis dalam kelancaran penyusunan skripsi ini
8. Bapak Rimon Sidabutar selaku pemilik Ruang Kopi Bogor yang selalu bersedia menerima saya di perusahaan beliau untuk diteliti.
9. Kepada ka Pristanto Silalahi, SE., MM yang telah membantu dalam kelancaran skripsi ini
10. Kepada Septian Bambang Bakri yang senantiasa menyemangati, membantu, dan menemani semasa perkuliahan ini.
11. Kepada seluruh teman kelas E dan teman-teman konsentrasi Manajemen Pemasaran angkatan 2016 yang senantiasa menyemangati, membantu dan menemani semasa perkualiahan ini.

12. Kepada seluruh teman UKM USB yang senantiasa menyemangati, membantu dan menemani semasa perkuliahan ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangatlah penulis harapkan. Akhir kata, penulis berharap agar Allah SWT berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Wassalamu'alaikumwarahmatullahiwabarakatu.

Bogor, April 2021

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SIDANG SKRIPSI	ii
LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA	iii
LEMBAR HAK CIPTA	iv
ABSTRAK	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	8
1.2.1 Identifikasi Masalah	8
1.2.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	8
1.3.1 Maksud Penelitian	8
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.4.1 Kegunaan Akademis.....	9
1.4.2 Kegunaan Praktik	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran	10
2.1.1 Pemasaran.....	10
2.1.2 Manajemen Pemasaran.....	11
2.1.3 Tujuan Pemasaran	11
2.1.4 Fungsi Pemasaran.....	12
2.1.5 Konsep Pemasaran	12
2.2 Strategi Pemasaran.....	14
2.2.1 Pengertian Strategi Pemasaran	14
2.2.2 Fungsi Strategi Pemasaran	15
2.3 Analisis Strategi Pemasaran.....	15
2.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal	15
2.3.1.1 Analisis Lingkungan Makro	15
Error! Bookmark not defined.	
2.3.1.2 Analisis Lingkungan Industri	15
Error! Bookmark not defined.	
2.3.1.3 <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE)	15
Error! Bookmark not defined.	
2.3.2 Analisis Lingkungan Internal	15
Error! Bookmark not defined.	

2.3.2.1	<i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	
	Error! Bookmark not defined.	
2.4	<i>Business Model Canvas (BMC)</i>	22
2.4.1	<i>Customer Segments (Segmen Pelanggan)</i>	23
2.4.2	<i>Value Propositions (Proporsi Nilai)</i>	23
2.4.3	<i>Channels (Saluran)</i>	25
2.4.4	<i>Customer Relationship (Hubungan Pelanggan)</i>	25
2.4.5	<i>Revenue Streams (Arus Pendapatan)</i>	26
2.4.6	<i>Key Resources (Sumber Daya Utama)</i>	26
2.4.7	<i>Key Activities (Aktivitas Kunci)</i>	27
2.4.8	<i>Key Partnership (Kemitraan Utama)</i>	28
2.4.9	<i>Cost Structure (Struktur Biaya)</i>	28
2.5	Penelitian Sebelumnya.....	29
2.6	Kerangka Pemikiran dan Konstelasi Penelitian.....	32
2.6.1	Kerangka Pemikiran	32
2.6.2	Konstelasi Penelitian.....	34
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Metode Penelitian	35
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	35
3.2.1	Objek Penelitian	35
3.2.2	Unit Analisis.....	35
3.2.3	Lokasi Penelitian	35
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	36
3.3.1	Jenis Penelitian	36
3.3.2	Sumber Data Penelitian	36
3.4	Operasionalisasi Variabel	36
3.5	Metode Penarikan Sampel	37
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	37
3.7	Metode Analisis	38
BAB IV HASIL PENELITIAN		
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	40
4.1.1	Sejarah dan Perkembangan Ruang Kopi	40
4.1.2	Kegiatan Usaha	41
4.1.3	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	41
4.2	Hasil dan Pembahasan	42
4.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal	42
4.2.1.1	Analisis Lingkungan Makro	42
4.2.1.2	Analisis Lingkungan Mikro.....	45
4.2.1.3	Hasil Analisis Menggunakan Matriks EFE	48
4.2.2	Analisis Lingkungan Internal Ruang Kopi.....	48
4.2.2.1	Analisis STP dan 7P	48
4.2.2.2	Hasil Analisis Menggunakan Matriks IFE	54
4.2.3	Analisis <i>Business Model Canvas (BMC)</i> Ruang Kopi	54
4.2.3.1	<i>Business Model Canvas (BMC)</i> Ruang Kopi	54
4.2.3.2	<i>New Business Model Canvas (BMC)</i> Ruang Kopi	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	63
5.2	Saran	64

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.2 Data Penjualan Ruang Kopi dan Pesaing Terdekatnya (Baked dan Brewed) Tahun 2017-2019	4
Tabel 2.1 Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE	20
Tabel 2.2 Contoh Tabel Perumusan Matriks IFE	22
Tabel 2.3 Penelitian Sebelumnya	29
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel <i>Business Model Canvas</i> Ruang Kopi	36
Tabel 3.2 Penyusunan Matriks EFE	38
Tabel 3.3 Penyusunan Matriks IFE	39
Tabel 4.1 Jumlah Penduduk dan laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kecamatan di Kota Bogor 2010, 2016, 2017 dan 2018	43
Tabel 4.2 Nilai dari model lima kekuatan bersaing Porter (Porter <i>Five-Force</i> Model)	47
Tabel 4.3 Hasil Analisis Menggunakan Matriks EFE	48
Tabel 4.4 Hasil Analisis Menggunakan Matriks IFE	54
Tabel 4.5 <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Ruang Kopi Saat Ini	58
Tabel 4.6 <i>New Business Model Canvas</i> (BMC) Ruang Kopi	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Negara Penghasil Kopi Terbesar di Dunia	1
Gambar 1.2 Tingkat Konsumsi Kopi di Indonesia	2
Gambar 1.3 Perkembangan Jumlah Kafe di Kota Bogor	3
Gambar 2.1 Model 5 Kekuatan Porter (2016).....	19
Gambar 2.2 Konstelasi Penelitian	34
Gambar 3.1 <i>Business Model Canvas</i>	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Ruang Kopi	41
Gambar 4.2 Laju Pertumbuhan PDRB Kota Bogor Atas Dasar Harga Konstan	44
Gambar 4.3 Saluran Distribusi Ruang Kopi	52

DAFTAR LAMPIRAN

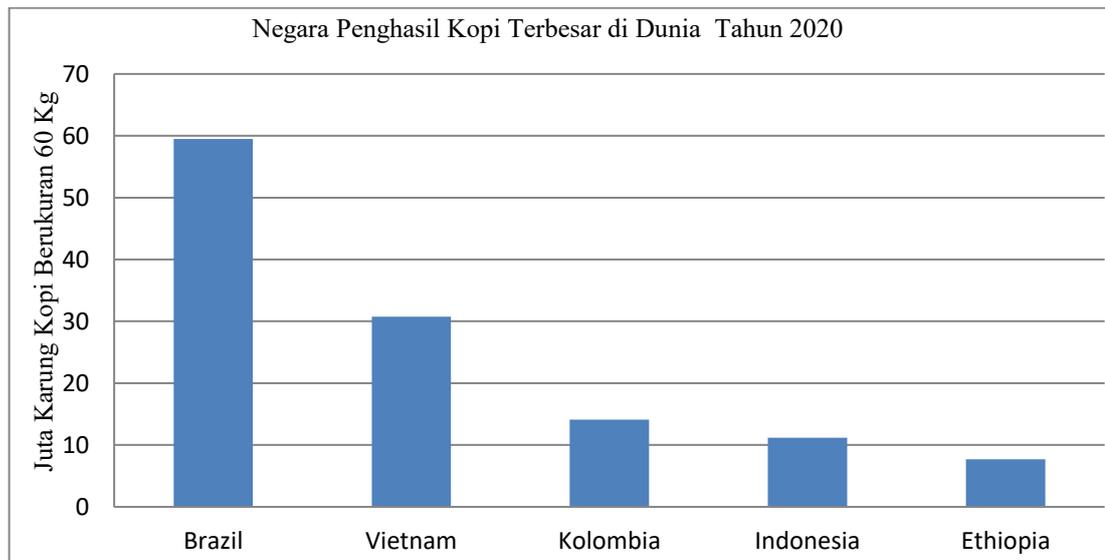
Lampiran 1: Daftar Riwayat Hidup.....	68
Lampiran 2: Penilaian EFE	69
Lampiran 3: Penilaian IFE	71
Lampiran 4: Daftar Pertanyaan Wawancara	74
Lampiran 5: Kuisisioner	75

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kopi merupakan minuman khas hasil seduhan biji kopi yang aroma dan rasanya sangat khas. Minuman kopi sudah menjadi salah satu minuman yang paling digemari dan dicari di dunia. Di Indonesia kopi sudah lama dibudidayakan dan memiliki peranan penting. Indonesia sebagai salah satu penghasil kopi terbesar di dunia. Hal tersebut dapat dilihat dari gambar dibawah ini:



Sumber : *Internasional Coffee Organization*, 2020

Gambar 1.1 Negara Penghasil Kopi Terbesar di Dunia Tahun 2020

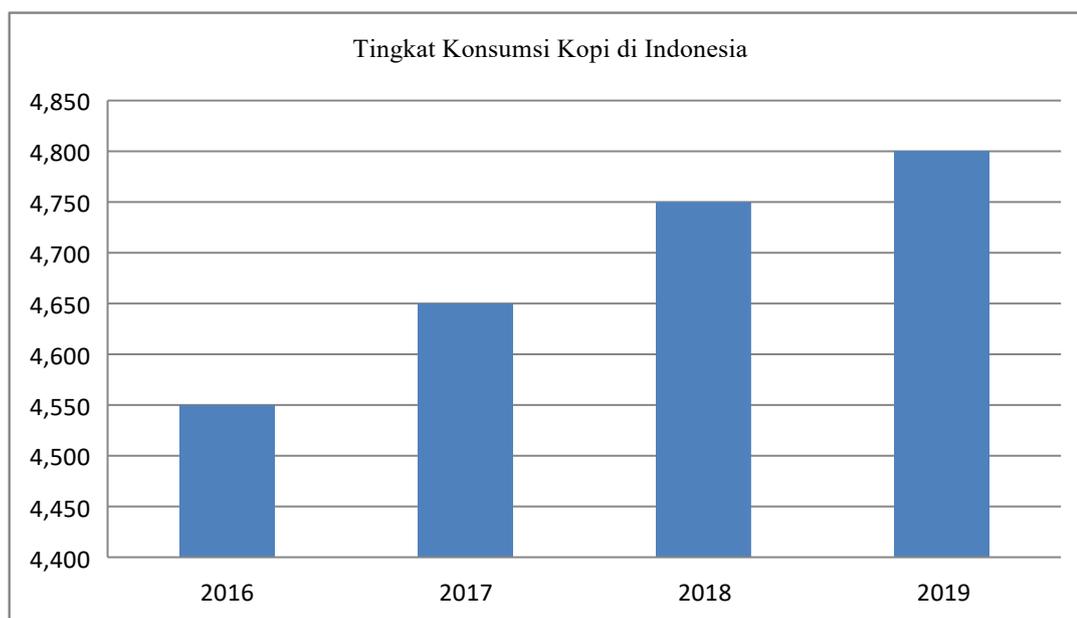
Berdasarkan Gambar 1.1 Indonesia mampu memproduksi kopi sebesar 11.185 juta karung kopi per tahun pada tahun 2020. Hal tersebut menjadikan Indonesia sebagai produsen terbesar ke empat di dunia setelah Brazil, Vietnam, dan Kolombia. Jumlah produksi kopi di dunia mengidentifikasi bahwa kopi merupakan komoditas yang sangat digemari di dunia.

Di Indonesia, kopi bukan hanya menjadi komoditas andalan perkebunan dalam hal ekspor tetapi permintaan kopi pun cukup tinggi di kalangan masyarakat. Bagi sebagian orang, meminum secangkir kopi sudah menjadi rutinitas. Ada beberapa alasan, mulai dari pengusir rasa kantuk, hingga menjadi penyemangat sebelum memulai aktifitas di pagi hari.

Kopi hanya dikonsumsi oleh orang tua pada jaman dahulu namun pada masa kini kopi menjadi minuman favorit yang dikonsumsi oleh sebagian besar masyarakat dari remaja hingga orang tua. Kopi itu sendiri telah berkembang tidak hanya sebagai pemuas kebutuhan para pencinta kopi melainkan pula muncul sebagai *trend* atau

gaya hidup. Gaya hidup merupakan pola hidup seseorang di dunia yang diekspresikan dalam aktivitas, minat, dan opininya, secara tidak langsung gaya hidup akan mencirikan karakter dari keseluruhan diri seseorang dalam berinteraksi dengan lingkungannya (Kotler dan Keller, 2018).

Menurut Asosiasi Exportir Kopi Indonesia (2016) salah satu sektor yang berkembang dalam industri makanan dan minuman dalam beberapa tahun terakhir adalah pertumbuhan *coffee shop*, hal ini dikarenakan *coffee shop* di Indonesia memodifikasi cara penyajian kopinya serta gaya hidup masyarakat sehingga jumlah konsumsi kopi meningkat. Berikut merupakan Tabel tingkat konsumsi kopi di Indonesia.



Sumber: *Internasional Coffee Organization*, 2020

Gambar 1.2 Tingkat Konsumsi Kopi di Indonesia

Berdasarkan data pada Gambar 1.2 di atas, dapat diketahui bahwa tingkat konsumsi kopi di Indonesia telah mengalami peningkatan, pada tahun 2016 konsumsi kopi di Indonesia mencapai 4.550 juta karung kopi, tahun 2017 tumbuh menjadi 4.650 juta karung kopi, pada tahun 2018 tumbuh menjadi 4.750 juta karung kopi dan pada tahun 2019 tumbuh menjadi 4.800 juta karung kopi. Hal ini disebabkan meminum olahan kopi sudah menjadi kebutuhan sehari-hari dan gaya hidup penduduk yang makin tinggi.

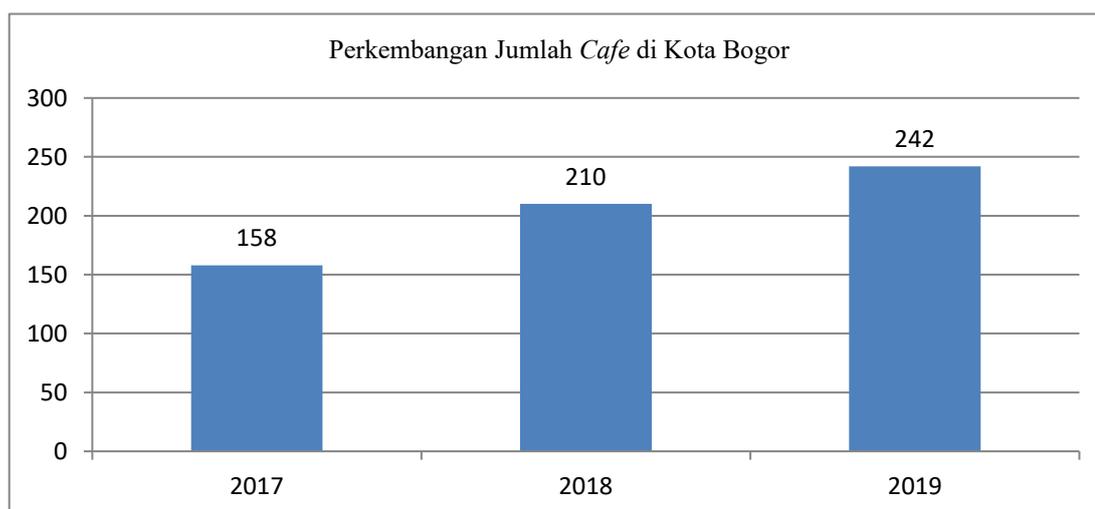
Meningkatnya konsumsi kopi tentunya tidak terlepas dari kebiasaan masyarakat modern yang gemar berkumpul, sehingga *coffee shop* atau *cafe* tidak hanya sekedar dijadikan tempat untuk minum kopi saja, kegiatan seperti bertemu teman lama, sahabat, keluarga, meeting, mengerjakan tugas, atau bisnis bisa dilakukan di *coffee shop* atau *cafe*. Kebiasaan sebagian masyarakat tersebut dalam

mengisi waktu luang dan menghabiskan uangnya dengan minum kopi di *coffee shop* atau *cafe* menjadi kegiatan tersebut sebagai salah satu gaya hidup.

Dahulu, *coffee shop* atau *cafe* identik dengan tempat yang remang-remang atau kurang nyaman, dengan desain yang sangat sederhana. Namun dengan berkembangnya jaman *coffee shop* atau *cafe* adalah sebuah rumah nyaman tempat kita menikmati bercangkir-cangkir kopi kesukaan. Hal ini karena *coffee shop* atau *cafe* sudah mengalami banyak perubahan seperti, desain yang menarik (*instagrammable*), suasana *cozy* dan *homey*, fasilitas yang lengkap, terdapat *Wi-Fi*, menawarkan variasi produk mulai dari kopi, *non-coffee*, makanan ringan. Serta menawarkan pelayanan yang berkualitas yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen.

Permintaan kopi yang sangat tinggi membuat peluang bisnis kopi menjadi semakin menguntungkan. Usaha kopi menjadi bisnis yang turut diperhitungkan dimana produk minuman ini paling banyak diminati. Dalam bisnis *coffee shop* atau *cafe*, pemilihan strategi pemasaran yang cocok menjadi faktor penentu keberhasilan pemasaran bisnis *coffee shop* atau *cafe* itu sendiri.

Kota Bogor yang terkenal dengan Kota hujan, saat ini menjadi salah satu Kota yang kerap dikunjungi untuk menghabiskan akhir pekan. Selain wisata alam yang ditawarkan di Kota Bogor, wisata kuliner tidak luput menjadi sasaran aktifitas yang bisa dilakukan di Kota Bogor. Perkembangan bisnis kuliner di Kota Bogor yang cenderung pesat, sehingga mulai menarik perhatian para pecinta kuliner. Di Kota Bogor Banyak restoran berbasis kopi bermunculan setiap tahunnya. Restoran berbasis minuman kopi ini disebut *coffee shop* atau *cafe*. Semakin banyaknya usaha *coffee shop* atau *cafe* di Kota Bogor membuktikan bahwa para penikmat kopi di Kota Bogor sangatlah besar.



Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Bogor, 2019

Gambar 1.3 Perkembangan Jumlah *Cafe* di Kota Bogor

Berdasarkan Gambar 1.3 diatas menunjukkan bahwa jumlah *cafe* di Kota Bogor pada tahun 2017 sebesar 158 *cafe*, pada tahun 2018 sebesar 210 *cafe* dan pada tahun 2019 mengalami peningkatan sebesar 242 *cafe*. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan bisnis usaha *cafe* di Kota Bogor cukup ketat. Meski pertumbuhan tergolong semakin meningkat semakin minat membuka *cafe* atau *coffee shop* masih tinggi.

Fenomena di atas membuat banyak orang berlomba-lomba untuk mendirikan bisnis usaha *cafe* karena melihat banyaknya kebutuhan dan permintaan akan berbagai jenis makanan/ minuman dan melihat kebiasaan orang kota yang suka nongkrong atau *hang out*, sehingga itu akan menjadi suatu peluang bisnis dengan prospek yang menguntungkan.

Peneliti memilih Ruang Kopi karena ingin membantu pemilik untuk mewujudkan ekspektasinya, mengingat dari awal Ruang Kopi didirikan sampai sekarang, bisnis ini belum berkembang dengan baik. Tentu saja diperlukan strategi bisnis yang tepat dengan membuat model bisnis yang baru untuk lebih baik dari para pesaing Ruang Kopi dan dapat diterapkan oleh Ruang Kopi.

Ruang Kopi merupakan *coffee shop* atau *cafe* di Kota Bogor yang berdiri sejak tahun 2016 yang terletak di Jl. Panduraya No. 106D Tegal Gundil Bogor Utara Kota Bogor Jawa Barat 16152. Ruang Kopi menyajikan *origin coffee* dari seluruh daerah di Indonesia yang dibuat secara manual dan menggunakan mesin serta menyajikan minuman *non coffee* dan makanan. Minuman yang laris dibeli pelanggan adalah *cafe latte*, V60, kopi tubruk, *cappuccino*, *baileys latte* serta kopi nusantara.

Seiring dengan perkembangan zaman tidak hanya Ruang Kopi saja yang memiliki ciri khas dalam aneka hidangan dan tempat nyaman, semakin banyak munculnya pesaing bisnis *coffee shop* atau *cafe* akan menyebabkan timbulnya persaingan bisnis kuliner di Kota Bogor semakin ketat. Salah satu pesaing terdekat Ruang Kopi adalah Baked dan Brewed yang berdiri sejak tahun 2017.

Tabel 1.1 Data Penjualan Ruang Kopi dan Pesaing Terdekatnya (Baked dan Brewed) Tahun 2017-2020

Tahun	Ruang Kopi (jutaan Rp)	Presentasi Pertumbuhan Penjualan (%)	Baked dan Brewed (jutaan Rp)	Presentasi Pertumbuhan Penjualan (%)
2017	714.000.000,00	-	1.800.000.000,00	-
2018	891.000.000,00	24,7	2.250.000.000,00	25
2019	825.000.000,00	-7,4	2.857.500.000,00	27
2020	722.500.000,00	-12.4	2.580.000.000,00	-9.71

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan data gambar 1.4 diatas diketahui penjualan pada tahun 2017 sebesar Rp 714.000.000,00 pada tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar Rp 891.000.000,00, tahun 2019 mengalami penurunan sebesar Rp 825.000.000,00 dan pada tahun 2020 kembali mengalami penurunan sebesar Rp. 722.500.000,00 dengan memperhatikan data tersebut dapat kita lihat dari tahun 2017-2018 mengalami

peningkatan sebesar 24,7% sedangkan dari 2018-2019 sebaliknya mengalami penurunan sebesar -7,4% dan tahun 2019-2020 sebesar -12,4%. Dengan memperhatikan data tersebut pendapatan pada Ruang Kopi dari tahun 2017-2020 lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya terdekatnya yaitu Baked dan Brewed dan ada beberapa usaha *cafe* serupa di daerah sekitaran Ruang Kopi. Penjualan yang rendah menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan pada Ruang Kopi. Untuk meningkatkan penjualan agar dapat bersaing dengan kompetitor sejenis maka Ruang Kopi perlu melakukan analisis perencanaan strategi agar dapat mengembangkan dan memenangkan daya saing bisnis.

Pandemi Covid-19 yang sudah berlangsung selama lebih kurang dua tahun di Indonesia sangat berdampak bagi banyak sektor. Selain sektor pariwisata dan perekonomian, pandemi ini juga berdampak hingga ke berbagai usaha salah satunya *coffee shop*. Kondisi *coffee shop* saat pandemi mengalami perubahan yang sangat besar terutama pada pola konsumsi masyarakat.

Specialty Coffee Association of Indonesia (SCAI) sempat membuat sebuah survei untuk mengetahui seberapa buruk dampak dari pandemi ini terhadap *coffee shop*. “Survei sudah di isi oleh sekitar 100 member yang mempunyai *coffee shop* di seluruh Indonesia, paling buruk penjualannya turun hingga mencapai 70 persen saat PPKM pertama diterapkan,” kata Executive Director SCAI Andi Fahcri dalam webinar Food dan Hotel Indonesia VirtualHub 2021, Jumat (24/9/2021). Pandemi mengakibatkan pola konsumsi masyarakat khususnya dalam membeli kopi di *coffee shop* berubah bahkan di seluruh dunia. (Maria Bella Evangelica, 2021)

Pada masa pandemi Covid-19, pelanggan lebih pilih beli kopi online atau *take away*. Pola pembayaran masyarakat juga mengalami perubahan yang awalnya tunai (*cash*) menjadi non tunai (*non cash*). Penggunaan uang tunai dalam menyelesaikan pembayaran perlahan-lahan makin ditinggalkan, terutama sejak *digital payment* menjadi bagian yang terintegrasi dengan pasar. Dengan kata lain, usaha kecil pun perlu mulai menggunakan metode pembayaran elektronik/ *e-money* jika tidak ingin dikalahkan oleh kompetitor. Kini sistem pembayaran elektronik/ *e-money* bukan hanya berfungsi sebagai titik transaksi, melainkan dianggap nilai lebih oleh konsumen.

Fenomena diatas diketahui bahwa banyak sekali munculnya bisnis usaha *cafe* berdiri. Dan dari munculnya usaha *cafe* tersebut ada sebagian yang tetap bisa berkembang dan bersaing karena mampu beradaptasi dengan perkembangan bisnis sekarang ini dengan menciptakan dan memberikan inovasi-inovasi baru yang menjadi kebutuhan dari masyarakat. Dan ada sebagian pula usaha *cafe* tersebut menghilang atau bangkrut karena kalah dalam persaingan bisnis dengan munculnya beberapa usaha *cafe* yang lain yang bisa lebih memberikan inovasi baru dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu perlu adanya sebuah strategi bagi Ruang Kopi agar nantinya tetap mampu berkembang dan bersaing dengan bisnis *cafe* yang lain. Untuk itu Ruang Kopi harus memiliki suatu strategi bisnis dalam menghadapi persaingan bisnis dengan *cafe* lain. Strategi bisnis merupakan langkah -

langkah yang dijalankan oleh perusahaan dalam upaya meraih keunggulan bersaing secara luas. Penerapan strategi bisnis merupakan pondasi awal perusahaan dalam menentukan bisnis yang akan dijalankan dan nantinya dapat mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Strategi bisnis dibuat agar nantinya perusahaan dapat memperoleh hasil yang efektif dan efisien, sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk dapat membuat strategi bisnis yang optimal, kita harus terlebih dahulu mengetahui model bisnis yang ada saat ini.

Di antara berbagai Konsep Manajemen, model bisnis kini menjadi yang sangat populer dan konsep model bisnis berkembang seiring berkembangannya *e-business* yang di pandang membutuhkan model bisnis yang berbeda dengan bisnis konvensional. Konsep model bisnis juga banyak digunakan untuk menggambarkan atau menjelaskan sepak terjang perusahaan. Dari berbagai model bisnis yang ada, *Business Model Canvas* adalah yang paling unik. *Business Model Canvas* yang dikembangkan Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2010) ini di sajikan dalam bentuk visual berupa kanvas lukisan sehingga sangat memudahkan untuk dimengerti oleh pembacanya.

Salah satu metode untuk membuat model bisnis adalah dengan menggunakan *Business Model Canvas* yang dapat menjadi pendekatan yang mudah diimplementasikan oleh organisasi bisnis dalam upaya melakukan evaluasi dan perubahan atau pembenahan terhadap model bisnis perusahaan sehingga tercipta model bisnis baru yang lebih tepat dan sesuai untuk diaplikasikan oleh perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan bahwa dalam memetakan suatu bisnis atau usaha dengan menggunakan *Business Model Canvas* adalah menggambarkan bisnis usaha kita kedalam sembilan konten atau sembilan balok bangun dasar. Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan balok bangun dasar tersebut yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara untuk menghasilkan uang.

Business Model Canvas adalah model bisnis yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). Dalam buku *Business Model Generation*, *Business Model Canvas* disajikan berupa suatu kanvas yang terdiri dari 9 kotak yang saling berkaitan. Osterwalder dan Pigneur percaya bahwa model bisnis terbaik dapat digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk mendapatkan uang. Setiap dari *nine basic building blocks*, dapat menjadi langkah awal untuk menentukan darimana suatu perusahaan melakukan transformasi model bisnis mereka. Sembilan blok meliputi empat bidang utama bisnis, yaitu: pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kemampuan finansial. Kerangka model bisnis yang berbentuk kanvas dan terdiri dari sembilan blok yang berisikan elemen-elemen yang saling berkaitan di mana menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan manfaat dan mendapatkan manfaat bagi dan dari pelanggannya. Berikut merupakan gambaran sembilan elemen

Business Model Canvas: Sembilan elemen pada *Business Model Canvas* mencakup *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*.

Komponen-komponen tersebut dapat menguraikan faktor-faktor apa saja yang saling mempengaruhi aktivitas bisnis beserta penyebabnya, sehingga memudahkan dalam menganalisis permasalahan dan perubahan yang ada untuk dapat memberikan solusi alternatif strategi. BMC juga sebagai alat dalam perumusan strategi yang memberikan inovasi-inovasi aktivitas bisnis yang belum pernah dilakukan Ruang Kopi sebelumnya.

Penelitian mengenai *Business Model Canvas* mulai banyak dilakukan oleh beberapa peneliti dan sudah mulai banyak berkembang. Hal ini menandakan bahwa *Business Model Canvas* mulai banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Ananda (2018) mengenai Analisis Rencana Bisnis Pada Usaha *Cafe* melalui pendekatan *Business Model Canvas* untuk menentukan strategi bisnis baru menunjukkan bahwa melalui *Business Model Canvas* adalah sebuah metode yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk menyusun Business Plan sebagai alternatif pengembangan bagi Warkop Brewok. Bella (2016) mengenai strategi Analisis Model Bisnis Pada Restoran Yung Ho Dengan Menggunakan *Business Model Canvas* menunjukkan hal yang sama yaitu *Business Model Canvas* dapat digunakan sebagai pendekatan untuk menciptakan strategi pengembangan bisnis. Bagus (2018) mengenai Analisis Model Bisnis Usaha *Coffee Shop* Melalui Kanvas Model Bisnis Dan Peta Empati: Studi Kasus Pada *Coffee Shop* Di Malang yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa *Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan perancangan sebuah model bisnis baru yang lebih baik dan modern bagi usaha yang sedang dijalankan dimasa depan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Nabilla (2020) tentang Kajian Model Inovasi Agribisnis Komoditas Kopi (Studi Kasus Di Kopi Sebagai) yang menunjukkan hasil yang sama yaitu menerapkan Bisnis Model Kanvas berdasarkan Proposisi Nilai dengan tujuan menyampaikan nilai 'sempurna' dan fokus utama target konsumen adalah orang dewasa, dengan memberikan fasilitas, pelayanan, dan kualitas kopi terbaik hasil panen kebun Pangalengan. Dan Fawnia Adel (2019) mengenai *Desain Value Proposition Canvas* Pada Restoran Warung Petualang yang menyatakan bahwa *Business Model Canvas* dapat dijadikan strategi bisnis perusahaan yang lebih baik.

Penelitian mengenai *Business Model Canvas* penting dilakukan kembali karena masih belum banyak dilakukan oleh peneliti lain di Indonesia. Selain itu penelitian ini bertujuan membantu perusahaan untuk menganalisa strategi bisnis yang dijalankan melalui pendekatan *Business Model Canvas*. Dan diharapkan perusahaan bisa menciptakan strategi bisnis yang baru berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas* sehingga perusahaan mampu berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan pesatnya perkembangan

teknologi. Oleh karena itu, penelitian mengenai *Business Model Canvas* masih menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Dengan menggunakan alat analisis *Business Model Canvas* (BMC) ini, perusahaan diharapkan mengetahui dan memetakan model bisnis yang sedang dijalankan sesuai dengan sembilan balok BMC yang sudah dijelaskan diatas, lalu membuat perencanaan bisnis berdasarkan *Business Model Canvas* yang baru untuk menerapkan langkah strategi yang bisa digunakan oleh pihak Ruang Kopi.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk membuat penelitian dengan judul **“IMPLEMENTASI BUSINESS MODEL CANVAS SEBAGAI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN COFFEE SHOP (STUDI KASUS PADA RUANG KOPI BOGOR)”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka yang menjadi masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Penurunan jumlah penjualan pada Ruang Kopi pada tahun 2017-2020 sementara untuk konsumsi kopi di Indonesia mengalami peningkatan.
2. Penjualan pesaing pada tahun 2017-2020 masih tinggi dibandingkan penjualan Ruang Kopi.
3. Banyaknya *coffee shop* atau *cafe* di Kota Bogor akan membuat ketatnya persaingan dalam bisnis *coffee shop* atau *cafe*.
4. Dampak Pandemi Covid-19 menyebabkan penurunan jumlah penjualan Ruang Kopi.

1.2.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimanakah analisis lingkungan eksternal di Ruang Kopi?
2. Bagaimanakah analisis lingkungan internal di Ruang Kopi?
3. Bagaimana penerapan strategi bisnis *coffee shop* di Ruang Kopi ini bila di aplikasikan dalam *Business Model Canvas*?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian yang dilakukan penulis adalah untuk memperoleh data dan informasi sebagai bahan analisis untuk mencari solusi dalam meningkatkan penjualan Ruang Kopi dalam persaingan bisnis kopi dengan *Business Model Canvas* (BMC).

1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi analisis lingkungan eksternal di Ruang Kopi.
2. Untuk mengidentifikasi analisis lingkungan internal di Ruang Kopi.
3. Untuk mengembangkan bisnis Ruang Kopi dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian yaitu sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Akademis

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

1.4.2 Kegunaan Praktik

Hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman baru terhadap pelaku bisnis terhadap metode *Business Model Canvas* yang dapat memberikan dampak terhadap peningkatan untuk memenangkan daya saing bisnis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

2.1.1 Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan penting yang perlu dilakukan perusahaan untuk meningkatkan usaha dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Disamping kegiatan pemasaran perusahaan juga perlu mengkombinasikan fungsi-fungsi dan menggunakan keahlian mereka agar perusahaan berjalan dengan baik.

Berikut ini definisi-definisi pemasaran yang dikemukakan menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Nana(2015) pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi, mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan.

Menurut Basu dan Handoko (2016) Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembelian yang ada maupun pembeli potensial.

Menurut Sudaryono (2016) pemasaran adalah suatu perpaduan dari aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan untuk mengetahui kebutuhan konsumen melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk dan jasa yang bernilai serta mengembangkan promosi, distribusi, pelayanan dan harga agar kebutuhan konsumen dapat terpuaskan dengan baik pada tingkat keuntungan tertentu.

Assauri (2017) “menyatakan bahwa pemasaran sebagai sebuah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pengukuran”.

Menurut Tjiptono (2015) dinyatakan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran segala sesuatu yang bernilai dengan orang atau kelompok lain.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan suatu sistem keseluruhan atau suatu proses sosial dan manajerial dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang bernilai serta mengembangkan promosi, distribusi dan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan baik kepada pembelian yang ada maupun pembeli potensial.

2.1.2 Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran bertujuan memberi layanan yang baik kepada para pelanggan atau konsumen karena hanya dengan layanan yang baik, konsumen akan puas menggunakan produk/jasa perusahaan, sehingga ia akan selalu membeli kembali produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.

Manajemen pemasaran menurut Kotler dan Keller (2016) adalah *We define marketing management as the art and science of choosing target markets and building profitable relationship with them. Simply put marketing managements is customer management and demend management.*

Menurut Hasibuan (2017) “memberikan definisi bahwa manajemen pemasaran merupakan kegiatan mengatur bagaimana supaya barang dan jasa-jasa dapat terjual seoptimal mungkin dan dengan mendapat laba yang wajar”.

Menurut Kotler dan Amstrong (2015) manajemen pemasaran adalah penganalisaan, pelaksanaan dan pengawasan, program-program yang di tujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen pemasaran menurut Suprayanto dan Rosad (2015) adalah proses menganalisis, merencanakan, mengatur, dan mengelola program-program yang mencakup pengkonsepan, penetapan harga, promosi dan distribusi dari produk, jasa, dan gagasan yang dirancang untuk menciptakan dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Manap (2016) “menyatakan bahwa Manajemen Pemasaran merupakan proses untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh individu atau oleh perusahaan”.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran adalah proses menganalisis, merencanakan, mengatur, dan mengelola program-program yang mencakup pengkonsepan, penetapan harga, promosi dan distribusi dari produk, jasa, dan gagasan yang dirancang untuk menciptakan dan mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju atau proses meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh individu atau oleh perusahaan dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Tujuan Pemasaran

Sebuah perusahaan yang didirikan mempunyai tujuan utama, yaitu mencapai tingkat keuntungan tertentu, pertumbuhan perusahaan atau peningkatan pansa pasar. Di dalam pandangan konsep pemasaran, tujuan perusahaan ini dicapai melalui keputusan konsumen. Keputusan konsumen diperoleh setelah kebutuhan dan keinginan konsumen dipenuhi melalui kegiatan pemasaran yang terpadu.

Menurut Kotler (2016) tujuan pemasaran adalah menghasilkan standar hidup yang lebih tinggi dan agar konsumen memperoleh apa yang mereka butuhkan dan

inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Menurut Sudaryono (2016) “tujuan pemasaran adalah membuat agar penjual berlebih-lebihan dan mengetahui serta memahami dengan baik sehingga produk atau pelayanan cocok dengan konsumen dan laku dengan sendirinya”.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemasaran adalah menghasilkan standar hidup yang lebih tinggi dan agar konsumen memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan baik sehingga produk atau pelayanan cocok dengan konsumen dan laku dengan sendirinya.

2.1.4 Fungsi Pemasaran

Fungsi pemasaran menurut Sudaryono (2016), fungsi pemasaran dibagi menjadi tiga:

1. Fungsi Pertukaran

Dengan pemasaran pembeli dapat membeli produk dari produsen baik dengan menukar uang dengan produk maupun pertukaran produk dengan produk (*barter*) untuk dipakai sendiri atau untuk dijual kembali. Pertukaran merupakan salah satu dari empat cara orang mendapatkan suatu produk.

2. Fungsi distribusi fisik

Distribusi fisik suatu produk dilakukan dengan mengangkut serta menyimpan produk. Produk diangkut dari produsen mendekati konsumen yang membutuhkan dengan banyak cara, baik melalui air, darat, udara dan sebagainya. Penyimpanan produk mengedepankan upaya menjaga pasokan produk agar tidak kekurangan saat dibutuhkan.

3. Fungsi Prantara

Untuk menyampaikan produk dari tangan produsen ke tangan konsumen dapat dilakukan melalui perantara pemasaran yang menghubungkan aktivitas pertukaran dengan distribusi fisik. Aktivitas fungsi perantara antara lain penggunaan resiko, pembiayaan, pencarian informasi serta standarisasi dan pengelolaan (klasifikasi) produk.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seperti aspek manajemen lainnya. Manajemen Pemasaran memiliki fungsi-fungsi penting dalam sebuah perusahaan yang pada umumnya terdiri dari fungsi pertukaran, fungsi distribusi fisik, fungsi prantara.

2.1.5 Konsep Pemasaran

Perkembangan pendekatan dalam manajemen pemasaran dilandasi oleh konsep yang merupakan dasar dari pimpinan perusahaan atau organisasi lainnya dalam menjalankan kebijakan dan strategi pemasaran yang akan dilakukan.

Menurut Basu Swasta Dharmmesta dan Hani Handoko (2016) “konsep pemasaran adalah sebuah filsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan”. Tiga unsur konsep pemasaran adalah:

1. Orientasi pada konsumen
Perusahaan yang benar-benar ingin memperhatikan konsumen harus:
 - a. Menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi
 - b. Menentukan kelompok pembeli yang akan dijadikan sasaran penjualan
 - c. Menentukan produk dan program pemasarannya
 - d. Mengadakan penelitian pada konsumen untuk mengukur, menilai dan menafsirkan keinginan, sikap, serta perilaku mereka
 - e. Menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik, apakah menitik beratkan pada mutu yang tinggi, harga yang murah, atau model yang menarik.
2. Penyusunan kegiatan pemasaran secara integral
Pengintegrasian kegiatan pemasaran berarti bahwa setiap orang dan setiap bagian dalam perusahaan turut berkecimpungan dalam suatu usaha yang terkoordinir untuk memberikan kepuasan konsumen, sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasi. Selain itu harus terdapat juga penyesuaian dan koordinasi antara produk, harga, saluran distribusi, dan promosi harus disesuaikan dengan kualitas produk, promosi harus disesuaikan dengan saluran distribusi, harga dan kualitas produk dan sebagainya. Usaha-usaha ini juga perlu dikoordinasikan dengan waktu dan tempat.
3. Kepuasan Konsumen
Faktor yang akan menentukan apakah perusahaan dalam jangka panjang akan mendapatkan laba, ialah banyak sediktnya kepuasan konsumen yang dapat dipenuhi, ini tidaklah berarti bahwa perusahaan harus berusaha memaksimalkan kepuasan konsumen. Tetapi perubahan harus mendapatkan laba dengan cara memberikan kepuasan kepada konsumen.

Adapun menurut Sudaryono (2016) mengemukakan empat konsep pemasaran, yaitu:

1. Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan
Inti pemasaran yaitu dimulai dengan kebutuhan dan keinginan manusia. Salah satu kebutuhan manusia antara lain seperti makan, pakain, tempat tinggal dan lain-lain. Seperti yang kita ketahui, kebutuhan dan keinginan memiliki arti yang berbeda. Kebutuhan merupakan suatu yang dibutuhkan untuk bertahan hidup, sedangkan keinginan merupakan hasrat atau pemuas dari sesuatu yang kita inginkan.
2. Produk, Nilai, Biaya, dan Kepuasan
Apabila kita hendak memenuhi kebutuhan dan keinginan pasti berhubungan dengan produk ataupun jasa. Produk adalah sesuatu barang yang ditawarkan untuk memenuhi dan keinginan manusia. Manusia mempunyai suatu produk bukan dilihat dari fisiknya akan tetapi dilihat dari segi fungsinya. Contohnya

apabila kita membeli sebuah *microwafe*, kita membeli *microwafe* bukan untuk dicintai akan tetapi untuk memasak yang menjadi kebutuhan manusia.

3. Pertukaran, Transaksi, dan Hubungan

Kebutuhan dan keinginan manusia pada awalnya melalui pertukaran sesama manusia. Pada zaman dahulu apabila manusia membutuhkan barang maka mereka akan saling bertukar barang (*barter*) sesuai dengan barang yang mereka butuhkan. Dengan adanya pertukaran ini, adanya transaksi bukan menggunakan uang karena pada zaman dahulu belum ditemukannya uang. Dari hal itulah, maka manusia pada zaman dahulu sangat menjadi hubungan dengan baik.

4. Pasar, Pemasaran, dan Pemasar

Pasar merupakan salah satu tempat bertemunya antara pembeli dan penjual. Di pasar kita dapat menemukan barang yang kita butuhkan dan inginkan dan mampu untuk melakukan pertukaran untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan. Jadi besarnya pasar tergantung jumlah orang yang memiliki kebutuhan, punya sumber daya yang diminati orang lain, dan mau menawarkan sumber daya itu untuk ditukar untuk memenuhi kebutuhan mereka.

2.2 Strategi Pemasaran

2.2.1 Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran sangat penting bagi perusahaan dimana strategi pemasaran merupakan cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi pemasaran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan harus beroperasi untuk mencapai tujuannya.

Berikut ini akan diuraikan beberapa pengertian-pengertian dari strategi peamasaran:

Menurut Cravens dan Piercy yang dikutip oleh Donni Juni Priansa (2017) menyatakan bahwa, strategi pemasaran merupakan proses *market—driven* dari pengembangan strategi yang mempertimbangkan perubahan lingkungan dan kebutuhan untuk menawarkan *superior costumer value*. Dalam hal ini, strategi pemasaran menghubungkan organisasi dengan lingkungan serta memandang pemasaran sebagai suatu fungsi yang memiliki tanggung jawab melebihi fungsi lain dalam keseluruhan aktivitas bisnis.

Strategi Pemasaran Menurut Gunawan Adisaputro (2016) merupakan cara yang ditempuh oleh perusahaan untuk merealisasikan misi, tujuan, sasaran yang telah ditentukan dengan cara menjaga dan mengupayakan adanya keserasian antara berbagai tujuan yang ingin dicapai serta kemampuan untuk mencapai peluang dan ancaman yang dihadapi dipasar oleh produknya.

Strategi Pemasaran menurut Philip Kotler (2015) merupakan pola yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran.

Strategi Pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (2015) “merupakan logika pemasaran dimana unit bisnis berharap untuk menciptakan nilai dan mendapatkan keuntungan dari hubungannya dengan konsumen”.

Menurut Fandy Tjitptono (2015) Strategi Pemasaran merupakan alat fundamental yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

2.2.2 Fungsi Strategi Pemasaran

Menurut Kotler (2016) Berikut ini beberapa peranan atau fungsi strategi pemasaran barang dan jasa:

1. Meningkatkan motivasi untuk berpikir jauh ke depan . Berpikir *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 perusahaan yang akan dicapai. Dengan bantuan strategi ini. Wirasusahawan dapat terbentuk untuk lebih mendetailkan tujuan apa yang ingin perusahaan capai. Baik jangka panjang ataupun jangka pendek.
4. Pengawasan kegiatan pemasaran lebih efektif atas standar prestasi kerja. Tentunya dalam hal pemasaran perlu diawasi setiap anggota tim untuk peningkatan mutu ataupun kualitas.

Dari beberapa peranan atau fungsi strategi pemasaran barang dan jasa di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi strategi pemasaran barang dan jasa ialah dapat meningkatkan motivasi untuk berpikir panjang, dapat mengkoordinasikan pemasaran jadi lebih efektif dan terarah, dapat merumuskan tujuan perusahaan, dan dapat melakukan pengawasan kegiatan pemasaran.

2.3 Analisis Strategi Pemasaran

2.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan merupakan unsur-unsur yang ada di organisasi baik diluar maupun didalam organisasi. Lingkungan eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan sehingga manajer dapat memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi kerugian dampak dari ancaman. Lingkungan eksternal berfokus pada mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan kejadian di luar kendali suatu perusahaan tunggal, seperti meningkatnya persaingan dari pihak asing (David, 2017).

2.3.1.1 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. Menurut David (2015) lingkungan eksternal makro terdiri dari :

1. Sosial Demografi (*Social*)
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 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. Kecanggihan teknologi dapat menciptakan pasar baru, memunculkan pengembangan produk baru dan membuat keunggulan bersaing yang baru menjadi lebih kuat dibandingkan sebelumnya.
3. Ekonomi (*Economic*)
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 pemerintahan, hukum yang berlaku. dan aturan formal atau informal dilingkungan perusahaan.
6. Legal (*Legal*)
Faktor legal meliputi pengaruh hukum seperti perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang.

2.3.1.2 Analisis Lingkungan Industri

Analisis persaingan adalah fase kedua dalam analisis eksternal. Analisis ini sebaiknya merupakan wawasan yang akan memengaruhi perkembangan dari strategi bisnis yang berhasil. “Analisis sebaiknya berfokus pada identifikasi terhadap ancaman, peluang, atau ketidakpastian strategis yang diciptakan oleh tindakan kompetitor yang muncul atau potensial, kelemahan, ataupun kekuatan”. (Aaker, 2016).

Struktur perekonomian sekarang telah menempatkan setiap perusahaan kedalam situasi persaingan yang sengit. Lingkungan industri yang sekarang ditempati oleh semua perusahaan adalah lingkungan yang sarat dengan kompetisi dan aktivitas saling mengalahkan. Sehingga mau tidak mau setiap perusahaan harus bersaing dengan kompetitor didalam *industry* agar bisa tetap bertahan. Lebih lanjut

lagi, tekanan persaingan ini telah menodrong setiap pelaku untuk mengerahkan segala macam upaya agar mampu menjadi yang terdepan didalam industrinya.

Model David (2017) dalam buku manajemen strategic 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, sifat persaingan didalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan, yaitu:

1. Ancaman masuknya pendatang baru

Menurut David (2017) menyatakan bahwa kapanpun perusahaan perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan dalam perusahaan meningkat. Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali menjadi 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 dari 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.

2. Ancaman dari produk substitusi

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

3. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pelanggan terkonsentrasi dalam jumlah besar atau membeli dalam volume yang besar, kekuatan daya tawar mereka mempresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas bersaing 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 untuk mengorbankan kemampuan untuk meraih laba dari industri. Kekuatan dari tiap kelompok pembeli dari dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeli dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

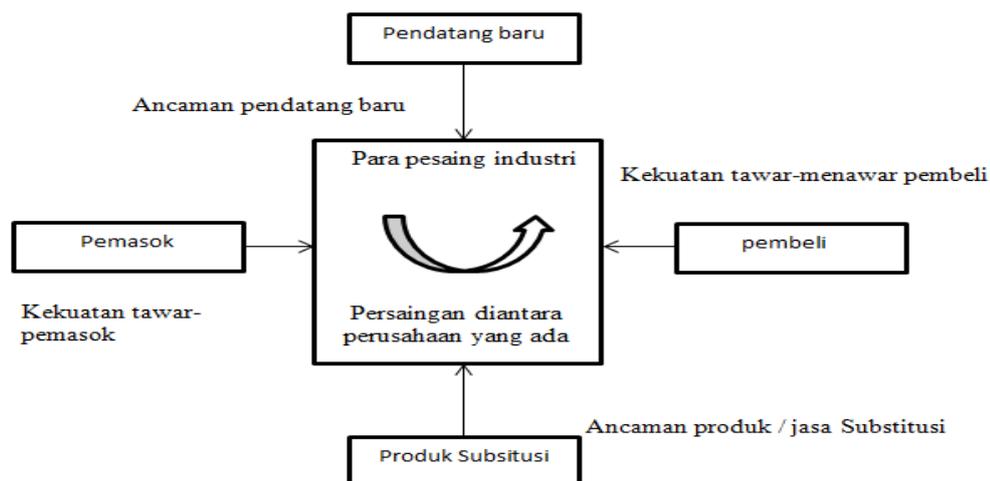
4. Kekuatan tawar menawar pemasok

Kekuatan posisi tawar menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama ketika ada beberapa pemasok, ketika ada beberapa bahan mentah substitusi yang baik, atau ketika biaya pengubah bahan mentah tinggi. Hal tersebut seringkali 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 kebelakang (*backward*) untuk memperoleh kendali atau kepemilikan pemasok. Strategi ini khususnya efektif ketika pemasok tidak handal, 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 peraih laba industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harga David (2017).

5. 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 prospek dan pemasaran untuk memanfaatkan “kesempatan” meringkas kondisi yang menyebabkan persaingan sengit antar perusahaan yang bersaing.

Rivalitas dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktuk-taktik seperti persaoingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan dan jaminan pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. 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 (*mutually dependent*). (David, 2017)



Sumber : David, 2017

Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Porter

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.

Perusahaan diharapkan akan mampu menganalisis peluang dan ancaman perusahaan pada kondisi tersebut sehingga perusahaan mampu membuat keputusan yang tepat terkait strategi perusahaan.

2.3.1.3 Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Menurut David (2017) matriks evaluasi faktor internal digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Tahapan kerja untuk menganalisa matriks evaluasi faktor eksternal yaitu :

1. Buatlah daftar faktor-faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit internal. Buatlah daftar kesempatan terlebih dahulu kemudian ancaman.
2. Berilah bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Cara menghitungnya yaitu = rata-rata setiap penilaian responden dari setiap faktor eksternal (peluang/ancaman) : total rata-rata penilaian responden.

3. Berilah peringkat antara 1 hingga 4 untuk setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon terhadap faktor itu. Dimana 4 = responnya superior, 3 = responnya diatas rata-rata, 2 = responnya rata-rata dan 1 = responnya buruk. Cara menghitungnya yaitu jumlah nilai responden dari setiap faktor eksternal (peluang/ancaman) : jumlah responden.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

Tabel 2.1 Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE

No	Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang			
1	...			
2	...			
3	...			
	Ancaman			
1	...			
2	...			
3	...			
	Total	1,00		

Sumber: David (2017)

2.3.2 Analisis Lingkungan Internal

David (2017) mengatakan bahwa analisis lingkungan internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi, dan evaluasi tentang operasi perusahaan. Analisis internal berguna untuk mengetahui aspek kekuatan dan kelemahan yang merupakan faktor-faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*).

Tujuan analisis lingkungan internal adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen memiliki kemampuan merespon berbagi isu kritis mengenai lingkungan yang memiliki pengaruh cukup kuat terhadap perusahaan.

Menurut David (2015) analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu:

1. Manajemen

Fungsi manajemen (*function of management*) terdiri atas lima aktivitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan karyawan (*staffing*), dan pengendalian. Tinjauan dan aktivitas-aktivitas itu harus dilakukan oleh perusahaan untuk kegiatan pengukuran dalam perencanaan strategik guna mencapai satu tujuan.

2. Pemasaran

Pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, membuat, dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran (*function of marketing*), yaitu analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga, distribusi, penelitian pemasaran, dan analisis kesempatan. Dengan memahami fungsi tersebut dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan pemasaran.

3. Keuangan dan Akutansi

Kondisi keuangan sering kali dipertimbangkan sebagai pengukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan kepada investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan suatu organisasi sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering kali mengubah strategi yang sudah ada dan mengubah rencana implementasi.

4. Produk atau Operasi

Fungsi produksi atau operasi yaitu semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi terkait dengan input, perubahan, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar. Roger Schoreder menyatakan bahwa manajemen produksi atau operasi terdiri atas lima fungsi, yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi dapat berarti keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Adanya analisis lingkungan internal perusahaan, maka perusahaan dapat memahami kekuatan dan kelemahan dari perusahaan tersebut. Kekuatan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang membuat perusahaan unggul dibandingkan dengan kompetitor dan apabila perusahaan memiliki kompetensi yang tidak dimiliki perusahaan lain. Sementara dengan menganalisis kelemahan, perusahaan dapat memperbaiki dan membuat kelemahan perusahaan semakin kecil.

2.3.2.1 Internal Factor Evaluation (IFE)

Menurut David (2017) matriks evaluasi faktor internal merupakan langkah ringkas dalam melakukan audit manajemen strategi internal. Perangkat formulasi strategi ini meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut :

1. Buatah daftar faktor-faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit internal. Buatlah daftar kekuatan terlebih dahulu kemudian daftar kelemahan.
2. Berilah bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Cara menghitungnya yaitu = rata-rata setiap

penilaian responden dari setiap faktor internal (kekuatan/kelemahan) : total rata-rata penilaian responden.

3. Berilah peringkat antara 1 hingga 4 untuk setiap faktor internal kunci untuk mengidikasikan apakah faktor itu mempresentasikan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama = 4). Kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 dan 2. Cara menghitungnya yaitu jumlah nilai responden dari setiap faktor internal (kekuatan/kelemahan) : jumlah responden.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

Tabel 2.2
Contoh Tabel Perumusan Matriks IFE

No	Faktor-Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1	...			
2	...			
3	...			
	Kelemahan			
1	...			
2	...			
3	...			
	Total	1,00		

Sumber : David (2017)

2.4 *Business Model Canvas* (BMC)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah :

2.4.1 *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Berdasarkan teori dari Osterwalder dan Pigneur (2010) terdapat dua segmen pasar yang berdasarkan pada desain *nine building blocks* dan *value proposition* harus ditawarkan berbeda untuk masing-masing segmen yaitu segmen kelas menengah atas dan segmen kelas menengah bawah. Perbedaan tipe dari segmen konsumen meliputi:

1. *Mass market*
Hubungan yang erat dengan konsumen, dimana konsumen tersebut berfokus dalam satu group besar sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang sama. Menguasai pasar dengan jumlah produksi yang banyak. Contoh *mass market* adalah motor Honda ataupun merk lainnya yang saling berlomba memasarkan produk motornya untuk mendapatkan pembeli sebanyak- banyaknya.
2. *Niche market*
Segmen konsumen berdasarkan dari spesialisasi khusus apa yang konsumen perlukan dan mengetahui karakteristiknya.
3. *Segmented*
Beberapa model bisnis membedakan antara segmen pasar dengan perbedaan kebutuhan dan permasalahan.
4. *Diversify*
Sebuah bisnis melayani segmen pelanggan secara ganda dengan kebutuhan yang berbeda dan karakteristik. Contoh *diversify* adalah seperti perusahaan Amazon.com membagi bisnisnya menjadi bisnis retail yang menjual barang serta menjual cloud computing yaitu media penyimpanan data seperti lagu, video, dll.
5. *Multi-Sided Platform/Market*
Beberapa perusahaan menyediakan dua atau lebih saling bergantung antar segmen konsumen. Contoh *multi-sided platform/market* adalah perusahaan kartu kredit memerlukan konsumen dalam jumlah banyak pengguna kartu kredit, maka diperlukan juga rekanan bisnis seperti toko-toko yang luas untuk penggunaan menunjang kartu kredit tersebut.

2.4.2 *Value Propositions* (Proporsi Nilai)

Value proposition yaitu menciptakan nilai kepada segmen konsumen yang berbeda dengan menggabungkan elemen yang diperlukan oleh setiap segmen. Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) adalah:

- 1) Kebaruan (*newness*)
Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun karena tidak ada penawaran seperti itu. Hal ini sering terjadi pada produk teknologi, misalnya telepon selular.
- 2) Kinerja (*performance*)
Meningkatkan kualitas produk ataupun kinerja dalam pelayanan merupakan cara yang umum untuk membuat nilai tambah. Namun kinerja yang telah

ditingkatkan memiliki keterbatasan, misalnya pertumbuhan komputer cepat terus membutuhkan data penyimpanan yang besar dan grafik yang semakin bagus sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan lagi.

- 3) Kustomisasi (*customization*)
Customization adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep *mass customization* yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara massal. Dewasa ini, produk-produk *mass customization* dan *co-creation* menjadi semakin penting.
- 4) Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*)
 Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Misalnya, perusahaan periklanan membantu pelanggan dalam merancang dan membuat iklan. Dengan bantuan perusahaan periklanan ini, maka pelanggan dapat lebih berkonsentrasi dalam menjalankan strategi promosi.
- 5) Desain (*design*)
 Nilai tambah desain adalah atribut yang penting namun sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat tampak mewah karena desain yang bagus. Dalam industri *fashion* dan elektronik, desain adalah *value proposition* yang sangat penting.
- 6) Merek/Status (*Brand/ Status*)
 Pelanggan dapat menemukan nilai tambah dalam merek dari suatu produk ataupun jasa. Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi pelanggan yang memakai produknya. Misalnya, pelanggan jam tangan Rolex akan merasa bangga ketika memakai jam tangan tersebut.
- 7) Harga (*Price*)
 Ketika perusahaan menawarkan produk yang mirip dengan produk yang telah ada di pasar dan lebih murah dibanding produk lain tersebut adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga. Misalnya, RIM mengeluarkan Blackberry di bawah dua juta rupiah untuk memberi nilai tambah dari aspek harga.
- 8) Pengurangan Biaya (*cost reduction*)
 Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Misalnya, salesforce.com yang menjual aplikasi hosting *Customer Relationship Management*. Hal ini dapat menguntungkan pelanggan karena pelanggan terbebas dari biaya membeli, menginstal dan mengelola perangkat lunak itu sendiri.
- 9) Pengurangan Risiko (*risk reduction*)
 Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan. Misalnya adalah garansi produk atau jasa dari sebuah perusahaan untuk melayani keluhan pelanggan akibat produk atau jasa tersebut rusak atau tidak dapat digunakan.

10) Akses (*accessibility*)

Cara lain untuk memberikan nilai tambah adalah membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan dimana pelanggan sebelumnya tidak dapat menjangkau produk atau jasa tersebut. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.

- 11) Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (*Convenience/Usability*) Perusahaan juga dapat menciptakan nilai tambah dengan cara membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting. Misalnya perusahaan iPod dan iTunes yaitu Apple menawarkan kenyamanan pelanggan untuk mencari, membeli, mendownload dan mendengarkan musik digital.

2.4.3 Channels (Saluran)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggan dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi 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. Saluran menjalankan beberapa fungsi termasuk :

- 1) Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
- 2) Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
- 3) Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
- 4) Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
- 5) Memberikan dukungan purna jual kepada pelanggan.

2.4.4 Customer Relationship (Hubungan Pelanggan)

Hubungan antara perusahaan dengan konsumen sangat penting karena akan berpengaruh terhadap pendapatan bisnis. “Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *Customer Relationship* yaitu menunjukkan hubungan antara bisnis yang dijalankan dengan setiap segmen konsumen tertentu”. *Customer Relationship* terbagi atas:

- 1) *Personal assistance*
Yaitu adanya interaksi antara konsumen dengan orang yang mewakili bisnis yang membantu selama proses penjualan.
- 2) *Dedicated personal assistance*
Yaitu dengan mendedikasikan seseorang yang khusus untuk klien secara individual.
- 3) *Self service*
Yaitu perusahaan melakukan penjualan secara langsung kepada konsumen.
- 4) *Automated services*
Seperti pemilihan secara otomatis kesukaan pelanggan.
- 5) *Communities*
Yaitu membangun hubungan antar sesama anggota.

6) *Co-creation*

Membangun hubungan dengan konsumen sesuai dengan kreasi konsumen itu sendiri.

2.4.5 *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *Revenue Streams* menampilkan keadaan keuangan perusahaan yang diperoleh dari setiap segmen konsumen (biaya harus menjelaskan dari pendapatan sampai mekreasikan menghasilkan keuntungan). Berikut ada beberapa cara untuk membagi penjualan yaitu *asset sale*, *usage fee*, *subscription fees*, *lending/renting/leasing*, *lisencing*, *brokerage fees*, *advertising* dan *donation*.

1. Penjualan Aset (*Asset Sale*). Didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa.
2. Biaya pemakain (*Usega Fee*). Didapatkan dari penggunaan jasa pelayan.
3. Biaya Langganan (*Subscription Fees*). Menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu.
4. Sewa (*Lending/ Renting/ Leasing*). Memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu.
5. Lisensi (*Licensing*). Pemberian kepada pelanggan suatu ijin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya linsensi.
6. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage Fees*). Didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak yang menerapkan model bisnis keagenan.
7. Iklan (*Advertising*). Didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun brand.
8. Donasi (*Donation*). Aliran pendapatan donasi ini tercapai dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan donator.

Setiap *Revenue Stream* kemungkinan memiliki mekanisme harga yang dinamis. Mekanisme harga terdiri atas:

1. Harga tetap yaitu harga yang telah ditetapkan sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan seperti daftar harga, varian produk, segmen pasar, dan volumenya.
2. Harga yang dinamis yaitu harga tergantung terhadap kondisi pasar yang ada saat tertentu seperti negosiasi, lelang, faktor pasar dan real time market.

2.4.6 *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Sumber Bahan Baku yang berkualitas dan sesuai standar melalui pemilihan distributor baik secara langsung dan tidak langsung akan terus dijaga oleh perusahaan. Terdapat teori dari Osterwalder dan Pigneur (2010) *Key Resources*

berusaha untuk menciptakan dan memberikan *Value Proposition*. Terdapat perbedaan dari *Key Resources* itu tergantung dari jenis bisnis apa yang dijalankan. *Key Resources* dapat berupa *Physical*, *Intellectual*, *Human* dan *Financial*.

1. *Physical*
Merupakan sejumlah aset fisik yang dimiliki.
2. *Intellectual*
Sumber *intellectual* seperti merek, pengetahuan, patents dan copyrights, kerjasama, dan database pelanggan meningkat sebagai komponen penting dalam bisnis model. Sumber intelektual menjadi sulit di awal untuk dikembangkan namun ketika sukses akan menjadi nilai tambah (Osterwalder dan Pigneur ,2010)
3. *Human*
Human merupakan salah satu bagian terpenting dalam suatu perusahaan. Tenaga kerja yang kompeten, kerja sama yang baik serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan merupakan nilai mutlak. Selain itu pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dapat dicapai melalui fasilitas yang dibutuhkan seperti peralatan kerja yang memadai, sikap bijaksana atasan terhadap bawahan. Selain itu, keramahan pelayan di restoran sangat diutamakan, sehingga para konsumen dapat merasa nyaman.
4. *Financial*
Financial dapat diartikan sebagai keuangan. Keuangan suatu perusahaan ialah cermin dari kinerja ataupun perputaran yang terjadi di dalam perusahaan itu sendiri. Dalam membangun bisnis, modal merupakan faktor utama. Besar kecilnya modal akan berdampak pada bentuk bisnisnya. Tanpa dukungan modal, bisnis tidak akan berjalan. Namun jika bisnis sudah berjalan, keuangan yang terjadi didalam harus terlihat transparan dan jelas untuk mengurangi resiko kecurangan.

2.4.7 *Key Activities* (Aktivitas Kunci)

Merupakan kegiatan pertama organisasi untuk dapat menciptakan proposisi nilai. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *key activities* mendeskripsikan aktifitas penting yang harus dilakukan perusahaan agar bisnis modelnya dapat berjalan dengan baik. *Key Activities* dapat dikategorikan menjadi 3 yakni:

1. Produksi, aktivitas ini berhubungan dengan desain, membuat dan menyampaikan produk dengan jumlah tertentu atau kualitas yang baik.
2. Solusi masalah, tipe *key activities* yang berhubungan langsung dengan solusi baru untuk masalah pada individu.
3. *Platform/Network*, bisnis model yang didominasi oleh *Platform/Network*.

Penelitian dan pengembangan teknologi dan SDM. Diperlukan berbagai penelitian dan pengembangan baik yang berhubungan dengan teknologi yang bisa diaplikasikan dalam berbagai kegiatan yang akan dilakukan maupun dalam pengelolaan dan pengembangan SDM.

2.4.8 *Key Partnership* (Kemitraan Utama)

Hubungan Kerjasama sangat penting untuk meningkatkan jaringan yang berguna bagi bisnis kedepannya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) perusahaan mengutamakan Hubungan Kerjasama untuk berbagai alasan dan menjadi dasar yang banyak digunakan oleh model bisnis. Suatu usaha membuat hubungan yang kuat dengan tujuan mengoptimalkan bisnis model mereka, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya. Terdapat tiga motivasi utama dalam membangun hubungan yang baik yaitu:

- 1) *Optimization and economic of scale*
Yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan kegiatan bisnis.
- 2) *Reduction of risk and uncertainty*
Yaitu kerjasama dapat membantu bisnis untuk mengurangi resiko dalam lingkungan persaingan yang merupakan ciri dari ketidakpastian bisnis.
- 3) *Acquisition of particular resources and activity*
Yaitu beberapa bisnis memiliki sendiri sumber dayanya atau melakukan kegiatan bisnisnya sesuai dengan model bisnisnya.

2.4.9 *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Cost structure adalah rincian biaya-biaya terbesar yang harus dikeluarkan untuk melakukan *key activities* dan menghasilkan *value proposition*. Menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis, yaitu: Pembangunan fasilitas fisik, pembelian peralatan, pengolahan dan pengemasan produk, gaji karyawan, pajak, perizinan dan biaya promosi.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya dapat diperhitungkan dengan baik jika aktifitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan. *Cost Structure* dari bisnis model dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu :

- a) *Cost Driven*, yaitu bisnis model yang berfokus pada penekanan biaya serendah mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk mempertahankan struktur biaya agar lebih ramping dengan menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah.
- b) *Value Driven*, yaitu perusahaan yang tidak terlalu mementingkan biaya yang akan muncul dalam mendesain sebuah bisnis model dan lebih fokus terhadap penciptaan nilai.

Cost Structure memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) *Fixed Cost*, yaitu merupakan biaya tetap yang tidak berubah dan tidak terpengaruh dari penjualan yang dihasilkan.
- b) *Variable Cost*, yaitu merupakan biaya yang dapat berubah sesuai dengan barang yang dihasilkan.
- c) *Economies of Scale*, adalah perusahaan dapat meminimalisasi biaya produksi karena memproduksi barang dalam jumlah yang besar dibandingkan saat

perusahaan tersebut hanya dapat memproduksi barang mereka dengan kapasitas yang kecil.

- d) *Economies of Scope*, adalah keunggulan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri, baik di dalam maupun luar negeri.

2.5 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.

Tabel 2.3 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Andri Ikhwana 2017 Judul : Pengembangan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan <i>Business Model Canvass</i> (Studi Kasus – PD Donat Madu Cihanjuang Cabang Garut)	BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	- <i>Customer Segment</i> - <i>Value Propositions</i> - <i>Channel</i> - <i>Customer Relationship</i> - <i>Revenue Streams</i> , - <i>Key Activities</i> - <i>Key Partnership</i> - <i>Key Resources dan Cost Structure</i>	Matriks IFEdanEFE, <i>Business Model Canvas</i> .	Berdasarkan permasalahan tersebut akan dilakukan analisa internal dan eksternal menggunakan matriks IFEdanEFE. Hasil yang diperoleh dari pengembangan model tersebut adalah dengan membuat varian produk baru dari PD DMC dan diikuti dengan 9 elemen pada BMC. Dengan inovasi tersebut akan membuat PD. Donat Madu Cihanjuang Garut dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitor lainnya sehingga dapat beradaptasi dan berkelanjutan kedepannya dengan lebih baik
	Arif Rakha Fauzi 2020 Judul: <i>Business Model Canvas</i> (Bmc) Studi Kasus Torabika Moka Di Wilayah Sukabumi	BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	- <i>Customer Segment</i> - <i>Value Propositions</i> - <i>Channel</i> - <i>Customer Relationship</i> - <i>Revenue Streams</i> , - <i>Key Activities</i> - <i>Key Partnership</i> - <i>Key Resources dan Cost Structure</i>	Matriks IFEdanEFE, <i>Business Model Canvas</i> .	. Hasil analisis BMC Torabika Moka di Wilayah Sukabumi, customer segment dari Torabika Moka yaitu masyarakat di 54 kecamatan Sukabumi yang berumur 16-50 tahun, 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.

					Value proposition Torabika Moka adalah kualitas kopi moka yang lebih unggul dari kompetitornya, harga yang lebih terjangkau sekitar 8.800 rupiah perkarton dari market leader dan terjaganya availability dan visibility-nya pada setiap customer base. Berdasarkan matriks IE, Torabika Moka berada pada kuadran I yaitu growth and build artinya Torabika Moka dalam kondisi bertumbuh dan berkembang, sehingga langkah strategis yang dapat dilakukan adalah strategi intensif atau strategi integratif.
1.	Ananda Barezilla Arief 2018 Judul: Analisis Rencana Bisnis Pada Usaha Cafe (Studi pada Warkop Brewok di Jl. Kedawung, Malang)	BMC (Business Model Canvas)	-Customer Segment -Value Propositions -Channel -Customer Relationship -Revenue Streams, -Key Activities -Key Partnership -Key Resources dan Cost Structure	Business Model Canvas, Analisis SWOT, Business Plan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan model bisnis Warkop Brewok yang dianalisis menggunakan Business Model Canvas lalu dianalisis menggunakan Analisis SWOT sehingga menghasilkan Future Business Model Canvas yang digunakan sebagai alternatif untuk menyusun Business Plan sebagai alternatif pengembangan bagi Warkop Brewok.
2.	Bella Natalie Surjogodokus uomo dan Ratih Indriyani 2016 Judul: Analisis Model Bisnis Pada Restoran Yung Ho Dengan Menggunakan Business Model	BMC (Business Model Canvas)	-Customer Segment -Value Propositions -Channel -Customer Relationship -Revenue Streams, -Key Activities -Key Partnership -Key Resources dan Cost Structure	Business Model Canvas dengan SWOT	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisa dan mengembangkan model bisnis pada restoran Yung Ho dengan menggunakan evaluasi Business Model Canvas. Setelah mengidentifikasi Business Model Canvas, maka akan dilakukan analisis analisis setiap elemen yang terdiri dari customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key

	<i>Canvas</i>				<i>activities, key partnership, dan cost structure, dengan analisis SWOT</i>
3.	Bagus Ibnu Utama, S.E., M.B.A. 2018 Judul: Analisis Model Bisnis Usaha Coffee Shop Melalui Kanvas Model Bisnis Dan Peta Empati: Studi Kasus Pada Coffee Shop Di Malang	BMC (Business Model Canvas)	-Customer Segment -Value Propositions -Channel -Customer Relationship -Revenue Streams, -Key Activities -Key Partnership -Key Resources dan Cost Structure	Business Model Canvas dengan Peta Empati	Hasil penelitian yang dapat diambil dari penelitian ini, bahwa masih kurangnya analisis yang komprehensif dalam menyusun model bisnis seperti kanvas model bisnis dan peta Empati konsumen oleh pelaku bisnis coffee shop di Kota Malang.
4.	Nabilla Nur Azizzah Manika Putri, Gema Wibawa Mukti 2020 Judul: Kajian Model Inovasi Agribisnis Komoditas Kopi (Studi Kasus Di Kopi Sebagai)	BMC (Business Model Canvas)	-Customer Segment -Value Propositions -Channel -Customer Relationship -Revenue Streams, -Key Activities -Key Partnership -Key Resources dan Cost Structure	Business Model Canvas	Hasil penelitian menunjukkan 'Kopi Sebagai' menerapkan Bisnis Model Kanvas berdasarkan Proposisi Nilai dengan tujuan menyampaikan nilai 'sempurna' dan fokus utama target konsumen adalah orang dewasa, dengan memberikan fasilitas, pelayanan, dan kualitas kopi terbaik hasil panen kebun Pangalengan.
5.	Fawnia Adel Ardiane 2019 Judul: Desain Value Proposition Canvas Pada Restoran Warung Petualang	BMC (Business Model Canvas)	-Customer Segment -Value Propositions -Channel -Customer Relationship -Revenue Streams, -Key Activities -Key Partnership -Key Resources dan Cost Structure	Business Model Canvas	Hasil dari penelitian ini adalah terdapatnya empat pembaruan dan empat perbaikan pada <i>product and services</i> yang dapat digunakan sebagai <i>value propositions</i> restoran Warung Petualang di masa yang akan datang.

Sumber: Data Sekunder, 2020

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu pada tabel di atas, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Secara umum persamaannya terletak pada *Business Model Canvas* digunakan baik untuk menganalisis, baik untuk menentukan strategi baru, pengembangan strategi maupun untuk menganalisis bisnis yang dijalankan oleh pelaku bisnis. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan waktu penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu dalam variabel penelitian memiliki persamaan yaitu sama-sama

menggunakan *Business Model Canvas* terdapat juga perbedaan pada lokasi penelitian dan analisis karena peneliti menggunakan matriks EFE dan IFE, sedangkan peneliti sebelumnya lebih banyak menggunakan analisis SWOT.

2.6 Kerangka Pemikiran dan Konstelasi Penelitian

2.6.1 Kerangka Pemikiran

Kopi merupakan minuman khas hasil seduhan biji kopi yang aroma dan rasanya sangat khas. Minuman kopi sudah menjadi salah satu minuman yang paling digemari dan dicari di dunia. Di Indonesia kopi sudah lama di budidayakan dan memiliki peranan penting. Indonesia sebagai produsen terbesar ke empat di dunia setelah Brazil, Vietnam, dan Kolombia berdasarkan *International Coffee Organization* (2020). Permintaan kopi pun cukup tinggi di kalangan masyarakat, Hal ini ditandai dengan peningkatan konsumsi kopi tiap tahunnya. Peningkatan konsumsi kopi ini disebabkan meminum olahan kopi sudah menjadi kebutuhan sehari-hari dan gaya hidup penduduk yang makin tinggi

Permintaan kopi yang sangat tinggi membuat peluang bisnis kopi menjadi semakin menguntungkan. Usaha kopi menjadi salah satu bisnis yang patut diperhitungkan dimana produk minuman ini paling banyak diminati.

Dalam bisnis *cafe* atau *coffee shop*, pemilihan strategi pemasaran yang cocok menjadi faktor penentu keberhasilan pemasaran bisnis *cafe* atau *coffee shop* itu sendiri. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah Ruang Kopi kalah bersaing dari segi pendapatan selama 4 tahun terakhir di banding dengan kompetiternya yaitu Baked dan Brewed yang mengalami peningkatan pendapatan selama 4 tahun terakhir. Dengan kondisi perusahaan yang demikian itu maka, Ruang Kopi perlu melakukan analisis perencanaan strategi agar dapat mengembangkan dan memenangkan daya saing bisnis. Salah satu alat strategi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan analisis *Business Model Canvas* (BMC). Osterwalder dan Pigneur (2010) mengemukakan *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai.

Langkah berikutnya menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan sehingga manajer dapat memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi kerugian dampak dari ancaman. (David, 2017).

Sementara itu, analisis lingkungan internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi, dan evaluasi tentang operasi perusahaan. Analisis internal berguna untuk mengetahui aspek kekuatan dan kelemahan yang merupakan faktor-faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factors*). Lingkungan internal terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produk atau operasi. (David, 2017).

Tahapan selanjutnya yaitu memasukan faktor-faktor yang berasal dari lingkungan eksternal ke dalam matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Menurut

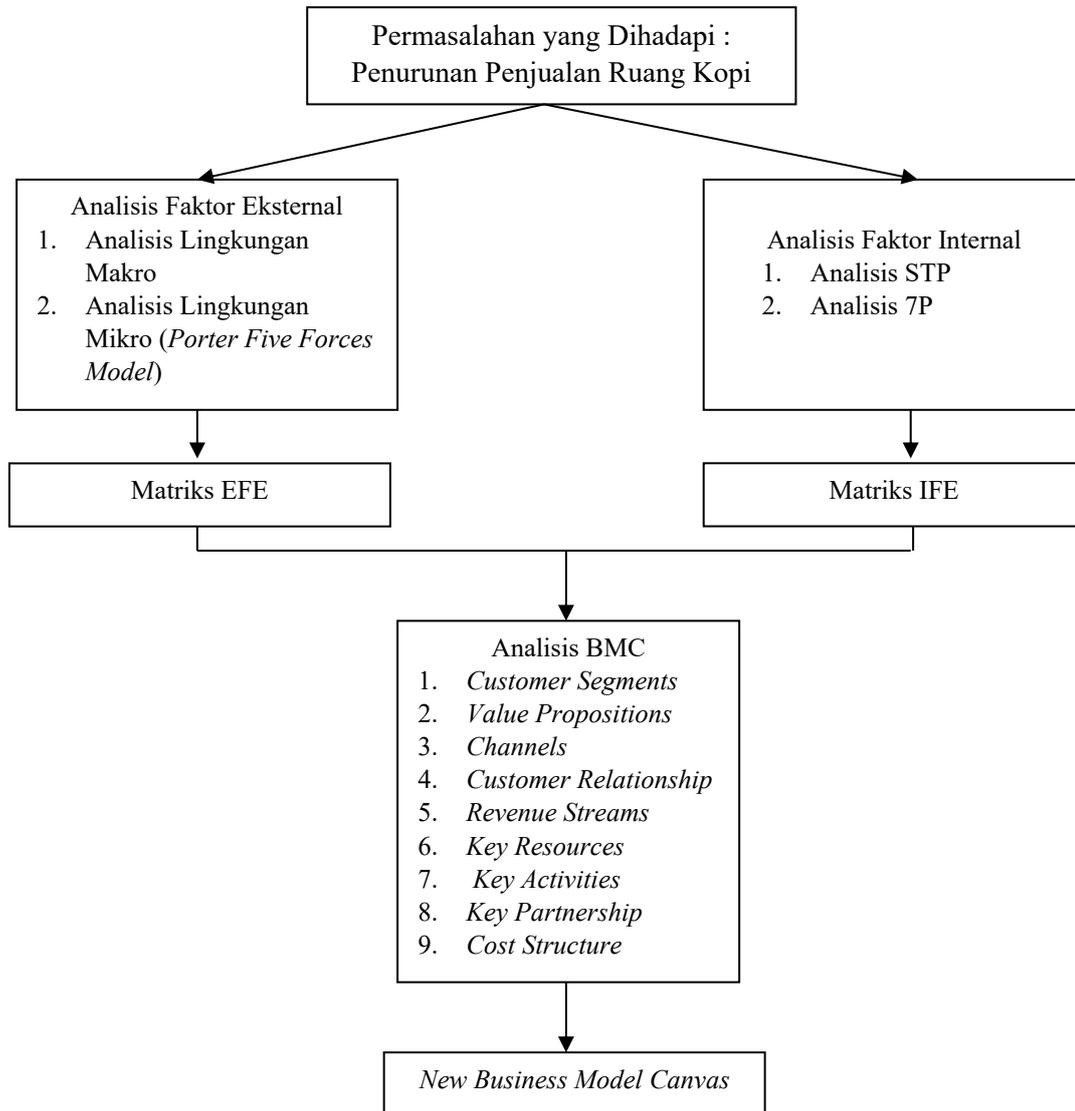
Fred R. David (2017) matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) digunakan para menyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal, seperti informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada. Selanjutnya memasukan faktor-faktor yang berasal dari Internal ke dalam matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), Menurut Fred R. David (2017) Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi perusahaan. Hal tersebut juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara fungsi internal perusahaan.

Setelah itu dilakukan *Business Model Canvas* dengan dengan 9 blok yaitu *customer segment, value propositions, channel, customer relationship, revenue stream, key activities, key resources, key partnership, dan cost structure*. Osterwalder dan Pigneur (2010) *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai.

Setelah itu didapatkanlah *New Business Model Canvas* berdasarkan analisis STP, analisis 7P, analisis lingkungan makro, analisis lingkungan mikro (*Porter Five Forces Model*), matriks EFE dan matriks IFE.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bella Natalie Surjogodokusuomo dan Ratih Indriyani (2016) yang sebelumnya sudah melakukan analisis BMC dengan atribut dasar pendukung atau indikator Segmen pelanggan (*Customer Segment*), Proposisi nilai (*Value Propositions*), Saluran (*Channel*), Hubungan pelanggan (*Customer Relationship*), Arus pendapatan (*Revenue Streams*), Kegiatan utama (*Key Activities*), Mitra utama (*Key Partnership*), Sumber daya utama (*Key Resources*) dan struktur biaya (*Cost Structure*) menunjukkan bahwa hasil setelah mengidentifikasi *Business Model Canvas*, maka akan dilakukan analisis analisis setiap elemen yang terdiri dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure*, dengan analisis SWOT. Terdapat kesamaan mengenai indikator variabel X (Independen) yaitu dimana *Business Model Canvas* dan atribut dasar pendukung atau indikator dan yang dapat membedakannya dari penelitian ini adalah dilakukan dengan dasar analisis Matriks IFE dan Matriks EFE untuk membentuk *New Business Model Canvas*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara mendalam (semi terstruktur). Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan konstelasi penelitian sebagai berikut :

2.6.2 Konstelasi Penelitian



Gambar 2.2 Konstelasi Penelitian
Sumber : Data diolah penulis, 2020

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, dalam penyajiannya peneliti memberikan gambaran model bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), kemudian mengevaluasi menggunakan Matriks EFE dan IFE pada setiap elemen *Business Model Canvas* (BMC), dan membuat *Business Model Canvas* (BMC) yang baru pada Depot Selaris. Penelitian deskriptif menurut Suprpto (2013) merupakan penelitian terhadap status, sikap, pendapat kelompok individu, perangkat kondisi dan prosedur, suatu sistem pemikiran atau peristiwa dalam rangka membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis dan analitis yang dapat digunakan untuk memecahkan suatu masalah pada masa kini. Data yang bersifat deskriptif dapat dikumpulkan melalui wawancara.

Penelitian kualitatif yaitu penelitian dengan melakukan analisis dan interpretasi teks dan hasil wawancara yang bertujuan untuk mendapatkan makna dari suatu fenomena. Metode kualitatif menggunakan *focus grup*, interview secara mendalam dan observasi yang berguna untuk mengumpulkan data. Proses penelitian mencakup beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian dan prosedur yang masih bersifat sementara (Sugiyono, 2017).

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sasaran yang akan diteliti untuk mendapatkan informasi yang tepat dan akurat. Objek pada penelitian ini adalah *Business Model Canvas* dengan indikator *customer segments* (segmen pelanggan), *value propositions* (proposisi nilai), *channels* (saluran), *customer relationship* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (arus pendapatan), *key resources* (sumber daya utama), *key activities* (aktivitas kunci), *key partnerships* (kemitraan utama), dan *cost structure* (struktur biaya). Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian terhadap satu variabel.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis adalah mengenai siapa yang diteliti dalam penelitian ini yaitu terdiri dari individu (perorangan), kelompok, industri, organisasi, daerah/wilayah. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah organisasi, dalam hal ini adalah Ruang Kopi.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Ruang Kopi, yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang kopi. Ruang Kopi beralamatkan di Jl.Pandu Raya no.106 Kota Bogor.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Penelitian

Jenis data pada penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui wawancara (*In depth interview*), observasi dan kuisioner dengan pihak owner, karyawan dan konsumen di Ruang Kopi.

3.3.2 Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh melalui observasi, wawancara (*In depth interview*) dan menyebarkan kuisioner berupa pertanyaan-pertanyaan kepada konsumen. Penelitian dilakukan kepada owner, karyawan dan konsumen dari Ruang Kopi.

2. Data Sekunder

Data sekunder ditujukan untuk mendukung penggunaan data primer. Data sekunder diperoleh dari kajian terhadap studi pustaka yang berkaitan, literature yang relevan seperti jurnal, buku, penelitian terdahulu dan tesis serta sumber-sumber dan dokumen lain yang berkaitan.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Adapun metode analisis dengan berdasarkan kerangka pemikiran yang dituangkan dalam suatu model, maka kaitan antara variabel penelitian dapat diungkapkan dalam model sebagai berikut:

Tabel 3.1 Operasional Variabel *Business Model Canvas* Ruang Kopi

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
BMC	Customer Segments	Siapa pelanggan utama	Ordinal
		Pasar spesifik / pasar massal	
		Satu / banyak segmen	
	Value Proposition	Nilai apa yang diperlukan	Ordinal
		Masalah apa yang diselesaikan	
		Produk / jasa apa yang ditawarkan	
		Kebutuhan apa yang akan dipenuhi	
	Customer Relationship	Hubungan apa yang diharapkan pelanggan untuk dibangun dan dipertahankan	Ordinal
		Hubungan apa yang sudah dibangun	
	Channels	Channel mana yang akan digunakan	Ordinal
		Cara yang menjangkau pelanggan sekarang	
		Channel terbaik	
		Channel paling efisien	
	Revenue Streams	Untuk nilai apa pelanggan membayar	Ordinal
Untuk apa saat ini pelanggan			

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
		membayar	
		Bagaimana pelanggan membayar	
	Key Activities	Apa yang diciptakan untuk mendapatkan value	Ordinal
	Key Resources	Sumber daya apa yang dibutuhkan agar dapat berjalan dengan lancar	Ordinal
	Key Partnership	Siapa partner kuncimu	Ordinal
		Siapa supplier kuncimu	
		Sumber daya mana yang didapatkan dari partner	
		Aktivitas kunci yang dilakukan partner	
	Cost Structure	Biaya apa yang penting dalam model bisnis	Ordinal
		Sumber daya apa yang paling mahal	
		Aktivitas kunci yang paling mahal dari bisnis	

Sumber data: Diolah Penulis, 2020

3.5 Metode Penarikan Sampel

Penentuan pengambilan sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *non probability sampling* dengan *purposive sampling*. *Non probability sampling* adalah teknik yang tidak memberi peluang atau kesempatan pada setiap anggota populasi untuk dijadikan sebagai anggota sampel (Ridwan, 2015). Menurut Sugiyono (2015), *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel data yang didasarkan pada pertimbangan tertentu. Jumlah keseluruhan sampel adalah 8 orang, yaitu owner dan 2 karyawan Ruang Kopi serta 5 konsumen Ruang Kopi.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan beberapa cara yaitu:

1. Wawancara (*In Depth Interview*)
In Depth Interview pada penelitian ini dilakukan kepada pemilik, karyawan Ruang Kopi untuk melengkapi hasil penelitian.
2. Observasi
Melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas perusahaan terutama yang terkait dengan kegiatan perusahaan tersebut.
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 Analisis

Penelitian ini akan menguji analisis *Business Model Canvas* pada Ruang Kopi. *Business Model Canvas* sebagai variabel yang akan diuji. Berikut penjelasan mengenai teknik pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

1. Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif untuk mendeskripsikan visi, misi, mengenai objek penelitian.
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*
- f. *Legal*

2) Analisis mikro mencakup :

- a. Persaingan antar perusahaan yang bersaing
- b. Potensi masuknya pesaing baru
- c. Potensi pengembangan produk substitusi
- d. Kekuatan posisi tawar pemasok
- e. Kekuatan daya tawar menawar

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan eksternal Ruang Kopi, maka diperoleh faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman Ruang Kopi tersebut. Adapun faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman Ruang Kopi, yaitu:

Tabel 3.2 Penyusunan Matriks EFE

Faktor-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

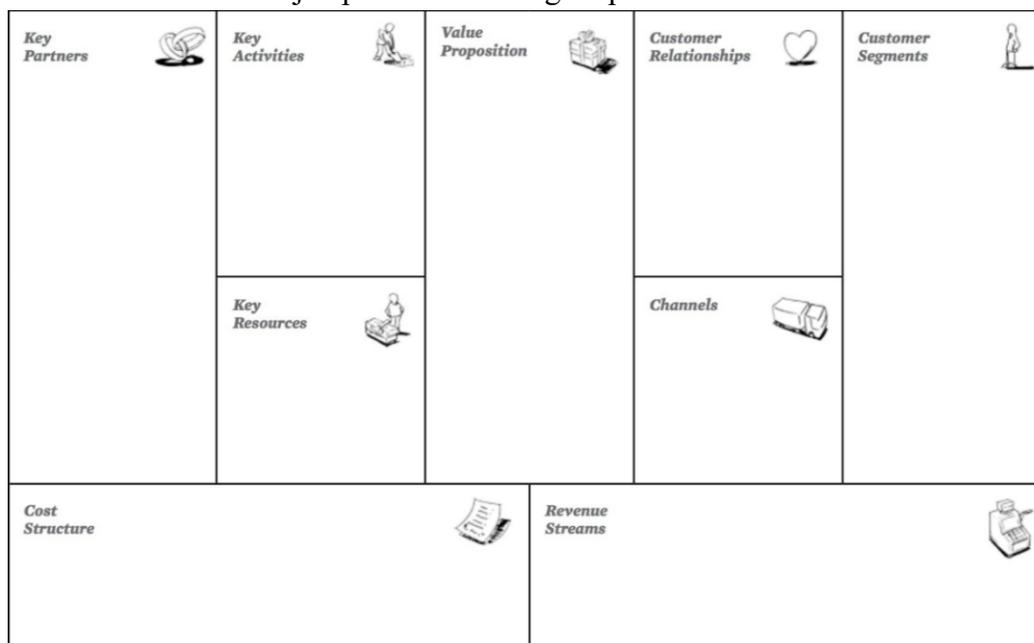
1. Manajemen
2. Pemasaran
3. Keuangan
4. Produksi atau Operasi

Tabel 3.3 Penyusunan Matriks IFE

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

Sumber: David, (2015).

3. Analisis *Business Model Canvas* (BMC) digunakan untuk menerjemahkan model bisnis dari objek penelitian Ruang Kopi.

Gambar 3.1 *Business Model Canvas*

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Ruang Kopi

Ruang Kopi merupakan sebuah *coffee shop* atau *cafe* yang didirikan di Bogor pada agustus 2016 di jalan Panduraya No. 106D Kota Bogor. Rimon Sidabutar selaku owner dari Ruang Kopi dulunya sangat menggemari aktifitas minum kopi semenjak duduk di bangku kuliah. Berawal dari teman nya yang meminta Rimon untuk mencoba minum kopi, Rimon justru ketagihan untuk terus minum kopi dengan alasan nikmatnya aroma dan rasa khas nya kopi. Waktu berlalu, ia pun terfikirkan untuk mendirikan *coffee shop* atau *cafe* serta tempat nongkrong asik untuk para pecinta kopi di Kota Bogor. Tercetuslah ide-ide serta konsep kedai yang ia namakan “Ruang Kopi”.

Bagi Rimon, Ruang Kopi memiliki arti dimana seseorang memiliki *private* atau kedekatan dengan secangkir kopi di dalam ruang. Konsep yang digunakan Ruang Kopi Bogor yaitu terimakasih petani kopi, karena Rimon Sidabutar selaku pemilik Ruang Kopi Bogor sangat bangga terhadap ciri khas rasa kopi Nusantara. Hal ini tergambar disaat kita masuk ke kafe terdapat gambar peta yang diselimuti biji kopi. Menurut Rimon kualitas kopi Indonesia tidak kalah dengan kopi mancanegara terbukti saat ini banyak yang membuka usaha *coffee shop* atau *cafe* dengan menggunakan kopi Nusantara.

Motivasi didirikannya Ruang Kopi yaitu ingin memberi tahu anak muda bahwa penghasil kopi nomor 4 di dunia dengan berbagai jenis, mulai dari aceh sampai papua dan Ruang kopi ingin mereka untuk menikmati kopi yang ada di Indonesia. Ruang Kopi memiliki tujuan dimana untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal dan ingin menjadi *coffee shop* atau *cafe* terbaik di Kota Bogor. Adapun usaha-usaha yang dilakukan Ruang Kopi antara lain memunculkan produk dengan berbagai ragam kopi asli Indonesia, meningkatkan minat konsumen menikmati kopi khas daerah Indonesia, dan Ruang Kopi ingin mengedukasi orang yang masih awam tentang kopi agar lebih mengenal kopi yang dibuat dengan cara manual, bukan kopi *sachet*.

Ruang Kopi menyajikan *origin coffee* dari berbagai daerah di Indonesia yang dibuat secara manual maupun menggunakan mesin diantaranya, Sidikalang, Gayo aceh, Lintong, Mandeling, Lampung, Long Beri, Jawa Arabica, Malabur Mountain, Ciwidey, Bali Kintamani, Toraja, Toraja Pulu-Pulu, Sapan, Goa, Papua Wameni, Flores, Flores Bajawa, dan masih banyak lagi. Ruang Kopi tidak hanya menyajikan kopi saja melainkan menyajikan minuman *non-coffee* seperti *java cocoa mint*, *matcha cremoso*, *choco nutt*, *choco melt*, *melon squash*, *lemon crown*, *sunrise latte*, aneka minuman coklat, dan aneka milkshake. Serta menyajikan makanan seperti donat lava,

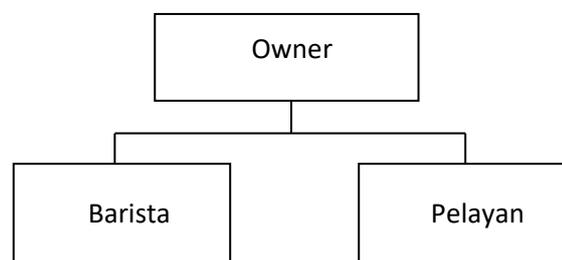
kentang goreng, singkong goreng, pisang lumer, sosis goreng dan risol. Kopi yang dihasilkan Ruang Kopi merupakan hasil roasting sendiri untuk menjaga kualitas kopi.

4.1.2 Kegiatan Usaha

Ruang Kopi merupakan bisnis yang bergerak dalam bidang kuliner yang mengarah ke dalam aspek restoran serta kopi untuk para pecinta setianya. Adapun kegiatannya berupa menawarkan minuman dari biji kopi nusantara hingga variasi pembuatannya yang diolah menjadi minuman kopi dengan aroma dan rasa khas nya kopi yang nikmat. Sedangkan untuk asal usul biji kopi yang dipakai Ruang Kopi ini masih membeli dari pemasok kopi nusantara

4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan dan di inginkan. Struktur organisasi yang dimiliki oleh Ruang Kopi masih dapat dikatakan sederhana. Sumber daya manusia yang ada di Ruang Kopi sebanyak 7 orang terdiri dari 1 pemilik usaha, 4 orang barista (peracik kopi) yang merangkap menjadi pelayan serta pegawai dapur, 2 orang pelayan menu. Struktur organisasi dapat dilihat pada Gambar di bawah ini.



Sumber : Ruang Kopi, 2020

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Ruang Kopi

Berdasarkan struktur organisasi pada Gambar 4.1, setiap bagian memiliki tanggung jawab dan tugas yang telah ditetapkan agar dapat melaksanakan fungsinya dengan maksimal. Adapun susunan jobdesk karyawan Ruang Kopi adalah sebagai berikut:

1. Owner

Sebagai pemimpin umum perusahaan, owner yang bertanggung jawab secara penuh terhadap perusahaan dan juga memegang kekuasaan secara umum. Disini pemilik perusahaan bertanggung jawab terhadap pengembangan perusahaan, kebijakan yang dilaksanakan perusahaan, serta penjadwalan kegiatan perusahaan.

2. Barista
Barista merupakan orang yang bertanggung jawab dan memiliki tugas yaitu membuat menu pesanan khususnya kopi.
3. Pelayan
Pelayan memiliki tugas untuk melayani konsumen yang datang, mencatat, menu yang di pesan konsumen, mengantarkan menu kepada konsumen dan juga bertanggung jawab sebagai kasir.

4.2 Hasil dan Pembahasan

4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi kegiatan yang terjadi diluar kendali perusahaan, yang mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman. Analisis lingkungan eksternal dalam perusahaan terdiri dari makro dan mikro lingkungan industri. Untuk lebih lengkapnya yaitu sebagai berikut :

4.2.1.1 Analisis Lingkungan Makro

1. Analisis Lingkungan Makro
 - a. Sosial Demografi

Sosial demografi membahas lokasi atau wilayah yang menjadi target pasar dan kebutuhan pada wilayah tersebut. Pemasar sangat tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi di suatu kota sebagai bahan kajian dalam menetapkan pangsa pasar produk yang dihasilkannya. Berbagai ragam sajian kuliner di Kota Bogor merupakan salah satu unggulan dalam menarik kunjungan wisatawan. Salah satu kuliner tersebut yaitu *coffee shop* atau *cafe*. Dimana pada saat ini *coffee shop* atau *cafe* adalah tempat destinasi kuliner. Selain itu dengan adanya bonus demografi menjadi peluang bagi *coffee shop* atau *cafe* yang mana sasaran utama nya adalah anak muda masa kini yang gemar berkumpul atau nongkrong. Hal ini sejalan dengan adanya pertumbuhan penduduk yang dapa mempengaruhi tingkat peluang pemasaran bagi suatu produk ataupun jasa. Berikut dapat dilihat tabel pertumbuhan penduduk Kota Bogor berdasarkan Kecamatan tahun 2010, 2016, 2017 dan 2018.

Tabel 4.1 Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk menurut Kecamatan di Kota Bogor 2010, 2016, 2017 dan 2018

Kecamatan	Jumlah Penduduk				Laju Pertumbuhan Penduduk
	2010	2016	2017	2018	
010 Bogor Selatan	182,830	199,248	201,618	203,869	1,12
020 Bogor Timur	95,855	104,737	106,029	107,259	1.16
030 Bogor Utara	171,863	192,812	196,051	199,200	1.61
040 Bogor Tengah	102,115	104,982	104,853	104,947	0.09
050 Bogor Barat	212,812	236,302	239,598	243,293	1.43
060 Tanah Sareal	192,640	226,906	232,598	238,260	2.43
Jumlah/Total	958,115	1,064,687	1,081,009	1,096,828	1.46

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2019

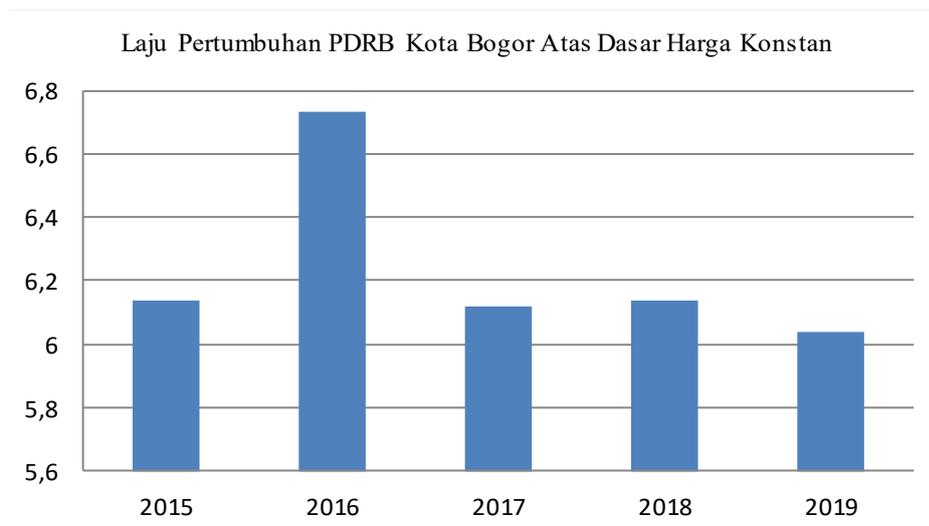
Berdasarkan dari data diatas dapat disimpulkan bahwa dengan cepatnya laju pertumbuhan penduduk di Kota Bogor akan menjadi peluang bagi Ruang Kopi dengan meningkatnya potensi pasar.

b. Teknologi

Teknologi merupakan faktor penting untuk memajukan suatu usaha. Perkembangan teknologi dan informasi mengalami kemajuan yang sangat pesat dalam mendorong usaha restoran/*cafe* menjadi lebih baik. Perkembangan teknologi dan informasi dapat dimanfaatkan di semua bagian operasional restoran/*cafe*. Teknologi dapat menciptakan peluang bagi organisasi agar dapat berproduksi lebih efisien dan efektif. Kemajuan dalam teknologi berdampak pada produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, dan posisi kompetitif perusahaan. Teknologi yang digunakan oleh Ruang Kopi saat ini sudah cukup baik dan modern. Hal ini terlihat dari adanya peralatan untuk produksi seperti alat *roasting*, *freezer*, *microwave*, mesin kopi espresso dan lain-lain. Selain itu pengguna teknologi informasi seperti pengguna internet sebagai promosi pada media sosial dan telepon dalam memberikan kemudahan komunikasi dengan pemasok bahan baku.

c. Ekonomi

Pada saat ini, Indonesia sedang gencar-gencarnya melakukan pembangunan di segala bidang agar mengubah Indonesia dari negara berkembang menjadi negara maju, termasuk dalam meningkatkan PDRB karena pada dasarnya PDRB dapat dijadikan tolak ukur pertumbuhan perekonomian suatu negara/daerah. Salah satu yang berkontribusi yaitu dari sektor makanan dan minuman.



Sumber : Badan Pusat Statistik, 2020

Gambar 4.2 Laju Pertumbuhan PDRB Kota Bogor Atas Dasar Harga Konstan

Berdasarkan uraian data diatas menggambarkan bahwasanya perekonomian masyarakat Kota Bogor mengalami pertumbuhan yang positif setiap tahunnya dan berkisar di atas 5 persen, walaupun sedikit fluktuatif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan perekonomian Kota Bogor cukup baik, hal ini dapat mendorong masyarakat Kota Bogor untuk berkunjung ke Ruang Kopi.

d. Lingkungan

Wilayah subtropis dan tropis merupakan lokasi yang baik untuk di budidaya kopi. Iklim tropis yang dimiliki negara Indonesia memberikan keuntungan tersendiri dalam hal produksi kopi. Hal ini karena tanaman kopi memang sangat cocok ditanam di daerah beriklim tropis yang mendapat curah hujan tinggi, tepatnya wilayah tropis sebelah utara dan selatan garis Khatulistiwa (23 derajat Utara dan 23 derajat Selatan). Hal ini menjadi peluang mengingat kopi adalah tanaman yang cocok berada di Indonesia. Tak terkecuali di Kota Bogor, Kota hujan ini selain menyuguhkan suasana yang sejuk dan dingin akan semakin nikmat jika ditemani secangkir kopi. Seiring meningkatnya *coffee shop* atau *cafe* juga diikuti dengan perkembangan profesi barista di Kota Bogor.

e. Politik dan Legal

Indonesia tetaplah negara besar yang memiliki potensi besar untuk menjadi produsen terdepan dikawasan. Sumber daya alam yang tinggi, Jumlah tenaga kerja memadai, hingga perekonomian nasional yang besar dan stabil telah menjadikan Indonesia sebagai sorotan dunia. Tentu saja perbaikan-perbaikan disegala sektor seperti infrastruktur dan birokrasi juga menjadi faktor penentu lainnya dalam mendukung perkembangan tersebut. Namun dengan adanya kemauan dan kejelasan arah kebijakan pemerintah,

industri nasional akan semakin cepat maju dan mampu menjadikan Indonesia sebagai salah satu produsen terbesar di kawasan bahkan di dunia. Kebijakan politik mempunyai dampak yang sangat penting bagi para pengusaha. Kebijakan pihak yang baik akan menciptakan iklim usaha yang kondusif dan sebaliknya jika kebijakan yang terjadi kurang baik, maka akan sangat tidak menguntungkan bagi para pengusaha. Salah satu kebijakan pemerintah yang harus diperhatikan oleh Ruang Kopi tentang adanya peraturan daerah Kota Bogor Nomor 5 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan dan Retribusi Izin Jasa Usaha serta peraturan daerah nomor 6 tahun 2011 tentang Pajak Restoran.

4.2.1.2 Analisis Lingkungan Mikro

Tujuan dari model lima kekuatan bersaing Porter (Porter *Five-Force* Model) dalam analisis mikro yaitu untuk mengetahui tingkat persaingan antar industri yang sangat ketat dari sisi penawaran industry, dimana pada saat bertambahnya penawaran di industri akan menjadikan ancaman dan sebaliknya apabila berkurangnya penawaran di industri akan menjadikan peluang.

a. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada. Karena menghasilkan kapasitas produksi tambahan ini akan menekan agar biaya bagi pembeli rendah, yang mengakibatkan turunnya penjualan dan laba bagi perusahaan yang ada dalam industri tersebut. Seringkali pendatang baru memiliki sumber daya dalam jumlah besar dan memiliki kemauan yang kuat untuk memperoleh pangsa pasar. Besarnya ancaman pendatang baru yang masuk ke dalam suatu industri tergantung dari besarnya hambatan masuk yang ada. Apabila hambatan masuknya tinggi, maka ancaman masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri akan rendah. Berkembangnya trend minum kopi di *coffee shop* atau *cafe* atau biasa disebut nongkrong mempengaruhi para pelaku bisnis untuk membuka *coffee shop* atau *cafe* dimana usaha ini menjadi salah satu bisnis yang sangat menjanjikan dalam beberapa tahun terakhir dan diprediksi akan tetap tumbuh. Hambatan untuk masuk ke industri *coffee shop* atau *cafe* tergolong rendah. Hal ini terlihat dari jumlah *coffee shop* atau *cafe* di Kota Bogor semakin banyak. Seperti kemudahan memperoleh kopi dan peralatannya, proses produksinya mudah, hanya butuh menu sederhana, pangsa pasarnya luas, dan bisa dibuka secara sederhana. Bagi Ruang Kopi kehadiran *coffee shop* atau *cafe* pendatang baru di Kota Bogor menjadi suatu ancaman. Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa potensi masuknya pesaing baru berada diposisi tinggi.

b. Ancaman dari 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. Untuk minuman kopi sendiri produk substitusinya adalah minuman cokelat, matcha dan teh. Akan tetapi Ruang Kopi menjual berbagai jenis minuman kopi, *non-coffee*, dan makanan untuk mengantisipasi produk substitusi kopi tersebut. Pun demikian produk cokelat, matcha dan teh tidak serta merta sepenuhnya menggantikan fungsi kopi karena kopi adalah produk yang spesifik mengandung kafein, sehingga ancaman produk substitusi ini berada pada posisi relatif rendah.

c. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Konsumen merupakan orang yang mengkonsumsi suatu produk. Kekuatan tawar-menawar pembeli dikatakan kuat saat pembeli hanya sedikit dan penjual yang banyak, dan dikatakan lemah saat pembeli banyak dan penjual sedikit. Kekuatan tawar menawar pembeli dalam usaha Ruang Kopi ini berada pada posisi tinggi. Hal ini dikarenakan perkembangan jumlah cafe di Kota Bogor meningkat setiap tahunnya sehingga konsumen dapat memilih *coffee shop* atau *cafe* sesuai dengan pilihannya sendiri berdasarkan kualitas produk, fasilitas, serta pelayanannya.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Keberhasilan sebuah perusahaan tidak mungkin dilepaskan dari pemasok. Pemasok berperan penting dalam menentukan mutu produk, biaya, pengembangan, produk dan akses pembiayaan bagi perusahaan. Mutu produk dan layanan, sebagai penentu kepuasan pelanggan, salah satunya bergantung pada kualitas pemasok yang dipilih. Pasokan yang berkualitas tentu memudahkan perusahaan menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas pula. Pada gilirannya, hal ini berdampak positif pada kinerja dan daya saing perusahaan, demikian pula sebaliknya, maka tidak heran jika perusahaan-perusahaan besar selalu menerapkan syarat-syarat yang ketat dalam hal spesifikasi bahan baku. Hal ini demi menjaga standar mutu produk. Kemampuan pemasok menyediakan bahan baku tepat waktu akan membantu perusahaan mengurangi tumpukan persediaan sehingga biaya penyimpanan dapat ditekan. Dalam usaha *coffee shop* atau *cafe*, biji kopi merupakan bahan baku utama yang diperlukan oleh *coffee shop* atau *cafe*. Untuk mendapatkan biji kopi berkualitas baik dan terjamin kesegarannya maka Ruang Kopi memperoleh pasokan biji kopi dari petani kopi di beberapa daerah di Indonesia. Hubungan yang terjalin dengan pemasok sangat dijaga oleh pihak Ruang Kopi. Kriteria yang diberikan oleh Ruang Kopi dalam memilih pemasok yaitu bertanggung jawab untuk ketersediaan bahan baku, harga lebih murah, mempunyai kualitas yang baik, dan adanya kepercayaan antara kedua belah pihak. Jumlah pemasok saat ini kian meningkat diiringi dengan meningkatnya jumlah *coffee shop* atau *cafe* di Kota Bogor. Selain spesifikasi bahan baku dan meningkatnya jumlah pemasok, yang menjadi faktor penentu

kekuatan tawar-menawar juga ditentukan dengan harga bahan baku itu sendiri yang selama ini cenderung berubah-ubah. Sehingga dapat disimpulkan daya tawar pemasok ini berada pada posisi medium.

e. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Persaingan dalam industri kuliner saat ini semakin marak, khususnya *coffee shop* atau *cafe*. Keberadaan *coffee shop* atau *cafe* seakan menjadi gaya hidup yang menjadi tren di kalangan masyarakat modern. Potensi pertumbuhan yang pesat didorong oleh bertambahnya jumlah penduduk Kota Bogor. Hal ini dapat menjadi peluang bisnis yang sangat baik sekaligus juga akan meningkatkan persaingan antar pelaku bisnis dalam industri ini. Seiring dengan perkembangan usaha jenis ini, maka tingkat persaingan yang dihadapi Ruang Kopi menjadi tinggi. Berdasarkan perkembangan jumlah *cafe* di Kota Bogor, menunjukkan terjadinya peningkatan dari tahun ke tahun sehingga setiap *coffee shop* atau *cafe* membuat strategi masing-masing untuk menarik konsumen dengan berlomba-lomba melakukan inovasi baru baik dari segi desain tempat, produk, fasilitas dan lain sebagainya. Pesaing utama Ruang Kopi sendiri menurut pihak owner adalah Baked and Brewed Coffee. Untuk Baked and Brewed memiliki tempat dengan konsep yang bagus dan memiliki harga yang bersaing serta memiliki lokasi yang dekat dengan Ruang Kopi. Hal ini membuat Ruang Kopi untuk menentukan alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk dapat mempertahankan konsumen dan menarik konsumen baru. Ruang Kopi mengatasi pesaing yang ada dengan tetap berusaha mempertahankan kualitas produk serta memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa persaingan sesama perusahaan dalam industri berada diposisi tinggi.

Tabel 4.2 Nilai dari model lima kekuatan bersaing Porter (Porter *Five-Force Model*)

No.	Komponen	Kesimpulan
1.	Ancaman Masuknya Pendatang Baru	Tinggi
2.	Ancaman Dari Produk Substitusi	Rendah
3.	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Tinggi
4.	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Medium
5.	Persaingan Sesama Perusahaan Dalam Industri	Tinggi

Sumber: Data Diolah Penulis, 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, dapat diketahui bahwa industry *coffee shop* atau *cafe* termasuk dalam industry dengan tingkat yang tinggi.

4.2.1.3 Hasil Analisis Menggunakan Matriks EFE

Tabel 4.3 Hasil Matriks EFE Ruang Kopi

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang			
1.	Kota Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat	0.08	3.6	0.28
2.	Meningkatnya ekonomi masyarakat Kota Bogor	0.07	3.1	0.21
3.	Meningkatnya tren ngopi dan penikmat kopi di masyarakat	0.09	4	0.36
4.	Meningkatnya profesi barista di Kota Bogor	0.07	3.3	0.23
5.	Perkembangan teknologi semakin maju mendukung penjualan secara online melalui <i>e-commerce</i>	0.07	3.3	0.23
6.	Adanya pembayaran elektronik (<i>digital payment</i>)	0.08	3.6	0.28
7.	Bermitra dengan platform Gofood dan Grabfood (aplikasi ojek makanan online)	0.07	3.3	0.23
	Ancaman			
1.	Banyaknya pesaing dengan jenis usaha yang sama	0.09	4	0.36
2.	Penurunan laju pertumbuhan ekonomi Kota Bogor	0.06	2.5	0.15
3.	Munculnya inovasi-inovasi baru dari para pesaing	0.07	3.3	0.23
4.	Keadaan iklim yang tak menentu bagi petani	0.06	2.6	0.16
5.	Ancaman masuknya pendatang baru	0.05	2.3	0.12
6.	Harga bahan baku yang tidak stabil akan membuat perubahan harga produk pada <i>coffee shop</i> Ruang Kopi	0.06	2.6	0.16
7.	Konsistensi produk dari petani	0.06	2.5	0.15
Total		1.00		3.15

Sumber : Data diolah penulis, 2020

Berdasarkan Tabel 4.3 matriks EFE, skor bobot total dari hasil analisis peluang dan ancaman adalah 3.15. Dari skor tersebut dapat dilihat dari faktor peluang tertinggi adalah meningkatnya tren ngopi dan penikmat kopi di masyarakat dengan skor bobot 0.36 sedangkan dari skor pada faktor ancaman tertinggi adalah banyaknya pesaing dengan jenis usaha yang sama dengan skor bobot 0.36.

4.2.2 Analisis Lingkungan Internal Ruang Kopi

4.2.2.1 Analisis STP dan 7P

Analisis lingkungan internal perusahaan merupakan analisis yang berguna dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atas dasar sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Aspek internal pada Ruang Kopi meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal perusahaan dan secara langsung

mempengaruhi kondisi perusahaan. Berikut ini adalah penjelasan mengenai faktor internal pada Ruang Kopi, yaitu sebagai berikut :

1. Manajemen

a. Perencanaan

Ruang Kopi memiliki rencana kedepannya untuk terus meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya sesuai dengan tujuannya yang ingin mendapatkan keuntungan yang maksimal dan menjadi *coffee shop* atau *cafe* terbaik di Kota Bogor yang memunculkan produk dengan berbagai ragam kopi asli Indonesia, saat ini Ruang Kopi terus berupaya dalam mengembangkan usahanya.

b. Pengorganisasian

Struktur organisasi Ruang Kopi seperti yang dilihat pada gambar menunjukkan bahwa posisi manajemen puncak dipegang oleh owner (pemilik perusahaan), dimana pada posisi ini bertugas melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan. owner (pemilik perusahaan) bertanggung jawab terhadap pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan kelancaran usaha serta bertanggung jawab terhadap keberlangsungan hidup perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Barista dan pelayan bertugas untuk menjalankan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan jobdesk masing-masing. Dalam menjalankan operasional perusahaan, owner (pemilik perusahaan) menerapkan *top down* dimana seluruh komando dipegang langsung oleh owner (pemilik perusahaan) kemudian unit-unit dibawahnya melaksanakan yang telah ditetapkan.

c. Pemotivasian

Meskipun pendekatan yang dilakukan oleh Ruang Kopi lebih bersifat *top down* dalam operasionalisasi perusahaan, akan tetapi pemilik tidak menganggap karyawan sebagai bawahan melainkan sebagai rekan kerja. Hal ini karena peran serta karyawan juga terlihat dalam keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu tindakan yang dilakukan Ruang Kopi dalam meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan cara melibatkan diri (pemilik perusahaan) untuk ikut serta dalam kegiatan produksi, memberikan insentif atau bonus yang adil, *family gathering* serta mempererat kekeluargaan karyawan. Pemberian motivasi terhadap karyawan penting dilakukan karena terkait dengan loyalitas para karyawan terhadap perusahaan sehingga para karyawan tersebut tetap merasa nyaman dalam bekerja dan loyalitas terhadap perusahaan akan semakin meningkat.

d. Penempatan karyawan

Penempatan karyawan Ruang Kopi berkaitan dengan aktivitas perekrutan, wawancara, penyeleksian, pelatihan, pengevaluasian, dan pemecatan karyawan. Ruang Kopi melakukan perekrutan karyawan dengan menyeleksi *good attitude*, disiplin, berpengalaman/tidak berpengalaman,

bertanggung jawab, mau belajar, inisiatif serta memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Ruang Kopi juga melakukan penyeleksian dan wawancara terhadap calon karyawannya. Setelah menjalani proses penyeleksian dan wawancara, pihak Ruang Kopi memberikan pelatihan selama 2 minggu. Dengan adanya proses pengelolaan dan penempatan karyawan perusahaan memiliki keuntungan karena perusahaan memiliki karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

e. Pengendalian

Pengendalian dilakukan dari aktivitas kinerja karyawan, kualitas bahan baku, perawatan mesin pada proses produksi, dan pemasaran. Pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan rencana dan melakukan tindakan perbaikan (*corrective*) jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*) supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan yang direncanakan. Untuk pengendalian dapat berupa pencegahan dan penanggulangan. Untuk pencegahan dilakukan agar tidak ada sesuatu yang menghambat jalannya kegiatan perusahaan. Sedangkan penanggulangan dilakukan apabila perusahaan menemukan hal-hal yang mengganggu jalannya kegiatan perusahaan.

2. Pemasaran

Agar dapat bersaing dengan persaingan bisnis yang kompetitif perusahaan harus memiliki penguasaan dalam sistem pemasaran yang handal. Pemasaran adalah sebuah aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik itu perusahaan barang ataupun jasa untuk menyampaikan, mengkomunikasikan, serta menukarkan tawaran yang bernilai kepada pelanggan sebagai proses untuk bisa mendapatkan penjualan maksimal. Sebelum menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan menetapkan pangsa pasar yang menjadi tujuan perusahaan dalam memasarkan produknya. Penetapan strategi pemasaran mencakup *segmentation*, *targeting*, dan *positioning* dan juga 7P (*product, price, place, promotion, people, and physical evidence*).

1. Analisis STP (*segmenting, targeting, positioning*)

a.) *Segmenting*

Segmentasi dilakukan untuk mendapatkan beberapa pasar yang memang cocok dengan karakteristik produk yang akan ditawarkan, Maka dari itu sangat penting sekali untuk melakukan pengelompokan pasar. Sehingga dapat memisahkan pasar dengan berdasarkan kondisi geografis dan kondisi ekonomi pasar itu sendiri. Dari sisi geografis segmen Ruang Kopi adalah masyarakat yang berada di Bogor baik penduduk asli maupun wisatawan. Kemudian dari sisi segmentasi demografis yaitu pada Ruang Kopi adalah dari usia remaja dan dewasa. Dari sisi segmentasi psikografis yang terdiri dari kelas sosial dan gaya hidup. Dari kelas sosial, segmen yang dipilih oleh Ruang Kopi adalah konsumen yang berada dari kalangan menengah keatas. Gaya hidup masyarakat

perkotaan, khususnya Kota Bogor yang sangat suka nongkrong di *coffee shop* atau *cafe* menjadikan peluang bisnis pada bidang *coffee shop* atau *cafe* sangat terbuka. Sedangkan segmentasi pasar berdasarkan perilaku konsumen (*behavior*) terdiri dari manfaat dimana kualitas produk, pelayanan dan kecepatan adalah yang dicari oleh konsumen.

b.) *Targeting*

Langkah berikutnya yang harus dilakukan oleh Ruang Kopi adalah menentukan target pasar. Ruang Kopi memiliki target pasar yaitu kalangan pelajar, mahasiswa serta karyawan. Pelajar, mahasiswa dan karyawan merupakan target pasar yang suka menghabiskan waktu seenggangnya untuk berkunjung ke *coffee shop* atau *café* sekedar untuk nongkrong atau menikmati secangkir kopi bersama teman. Selain target pasar yang ingin di incar, Ruang Kopi juga saat ini sudah memiliki pelanggan tetap.

c.) *Positioning*

Untuk langkah selanjutnya adalah melakukan *positioning* yaitu tahap dimana perusahaan menentukan posisi yang diinginkan oleh pasar. Ruang Kopi memosisikan bisnisnya sebagai *coffee shop* atau *cafe* terbaik di Bogor yang memunculkan produk dengan berbagai ragam kopi asli Indonesia.

2. Analisis 7P (*product, price, place, promotion, people, and physical evidence*)

a.) *Product* (produk)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Ruang Kopi menyajikan berbagai jenis minuman berbasis *coffee* dan *non coffee*. Selain produk minuman, Ruang Kopi juga menyajikan produk makanan ringan. Minuman kopi yang dihidangkan di Ruang Kopi merupakan khas dari daerah Indonesia. Produk minuman *coffee* yang paling laris di beli di Ruang Kopi adalah *caffè latte*, *V60*, *cappuccino*, *ice coffee cream* serta kopi nusantara. Produk minuman *non coffee* yang paling laris di beli adalah *java cocoa mint*, *matcha cremoso*, *choco nutt* serta *choco melt*. Sedangkan produk makanan yang paling laris di beli adalah singkong goreng, pisang lumer serta keranjang piknik. Produk yang disajikan di Ruang Kopi memiliki rasa khas Nusantara dan kualitas yang bermutu. Dari sisi jumlah dan jenis produk yang ditawarkan oleh Ruang Kopi sudah memadai atau cukup lengkap namun variasi ukuran produk belum ada.

b.) *Price* (harga)

Harga adalah elemen penting yang menempel pada sebuah produk. Penentuan harga bisa menjadi kekuatan untuk bersaing di dalam pasar. Pihak owner Ruang Kopi menetapkan harga didasarkan atas perhitungan yang telah disesuaikan dengan harga rata-rata di *coffee shop* atau *cafe*

lain di Kota Bogor. Harga minuman kopi yang ditawarkan Ruang Kopi berkisar antara Rp 20.000 sampai dengan Rp 30.000. Harga minuman *non coffee* yang ditawarkan Ruang Kopi berkisar antara Rp 15.000 sampai dengan Rp 35.000. Sementara untuk harga makanan berkisar antara 15.000 sampai dengan 40.000. Sementara proses transaksi pembayaran di Ruang Kopi hanya dapat dilakukan dengan *cash*.

c.) *Place* (distribusi)

Tempat adalah berkaitan dengan akses tempat maupun distribusi produk. Distribusi merupakan kegiatan perusahaan berupa menyalurkan, mengirimkan serta menyampaikan barang kepada pasar yang dituju.



Gambar 4.3 Saluran Distribusi Ruang Kopi

Berdasarkan gambar diatas saluran distribusi yang dipakai oleh Ruang Kopi untuk memasarkan produk dan jasanya sampai sekarang ini, menggunakan saluran distribusi langsung, yang artinya penjualan langsung dari produsen ke konsumen tanpa ada perantara, misalnya distributor atau agen. Lokasi Ruang Kopi Bogor berada di JL.Pandu Raya No. 106D Kota Bogor. Lokasi tersebut dipilih karena berada di tempat strategis didepan jalan raya dan pusat keramaian Kota Bogor. Konsep yang digunakan Ruang Kopi Bogor yaitu terimakasih petani kopi, hal ini tergambar disaat kita masuk ke kafe terdapat gambar peta yang diselimuti biji kopi.

d.) *Promotion* (promosi)

Promosi adalah suatu aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh seseorang atau suatu perusahaan dengan masyarakat luas, dimana tujuannya adalah untuk memperkenalkan sesuatu (barang/jasa/merek/perusahaan) kepada masyarakat dan sekaligus mempengaruhi masyarakat luas agar membeli dan menggunakan produk tersebut. Ruang Kopi telah melaksanakan kegiatan promosi melalui media sosial yaitu Instagram serta mengadakan event terjadwal yaitu pelatihan pembuatan kopi untuk umum yang dapat menarik perhatian masyarakat. Selain itu, melalui *word of mouth* (mulut ke mulut) dari hasil kepuasan konsumen.

e.) *People* (orang)

Orang atau karyawan aset yang berharga bagi organisasi atau perusahaan, sebagai aset karyawan harus bisa dikelola dengan baik agar tetap bisa memberikan kontribusi kepada organisasi atau perusahaan. Karyawan berperan aktif dalam aktivitas perusahaan dalam hal mewujudkan tujuannya. Ruang Kopi tidak mengutamakan latar belakang

pendidikan karyawan, yang terpenting karyawan memiliki *good attitude*, disiplin, bertanggung jawab, mau belajar serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Oleh karena itu, faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam perekrutan karyawan adalah kemauan karyawan untuk belajar serta disiplin, bukan melihat dari tingkat pendidikan. Ruang Kopi mewajibkan karyawannya untuk melayani konsumen dengan ramah, tepat dan cepat sehingga pelanggan menjadi merasa puas.

f.) *Proces* (proses)

Proses merupakan semua kegiatan yang dapat dikoordinasikan dengan baik untuk menciptakan kualitas suatu pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Proses yang diterapkan Ruang Kopi sebagai Coffee shop atau cafe terletak pada proses produksi dan pelayanan kepada konsumen Ruang Kopi. Alur proses aktivitas pelayanan dan produksi tersebut yaitu pelanggan melakukan pemesanan dibagian kasir, lalu bagian kasir memproses order dari pelanggan dengan cara mencatat pesanan, lalu pesanan tersebut diberikan pada bagian produksi baik minuman atau makanan memproses order dari pelanggan. Kemudian bagian produksi harus memastikan kualitas pesanan yang akan diberikan kepada pelanggan dan yang terakhir memberikan pesanan tersebut kepada pelanggan Ruang Kopi.

g.) *Physical Evidance* (bukti fisik)

Bukti fisik adalah perangkat-perangkat yang dibutuhkan untuk mendukung penampilan suatu produk, sehingga memperlihatkan secara langsung kualitas produk serta pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Bukti fisik berhubungan dengan fasilitas apa saja yang diberikan oleh sebuah perusahaan seperti adanya sarana pendukung, desain bangunan, dekorasi ruangan. Sarana pendukung yang diberikan Ruang Kopi meliputi bar kopi, alat pembuatan kopi, dapur, toilet, mushola, *AC room*, *smoking room*, dan WIFI. Menikmati minuman dan makanan di Ruang Kopi semakin terasa menyenangkan karena pihak Ruang Kopi menyediakan musik sebagai teman bersantai. Menurut owner (pemilik perusahaan) Ruang Kopi menyediakan fasilitas itu sangat penting karena dapat menarik konsumen untuk berkunjung ke Ruang Kopi.

3. Keuangan dan Akuntansi

Keuangan berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola aset yang dimiliki. Ruang Kopi sendiri memiliki omset yang rendah. Hal ini dikarenakan penjualan Ruang Kopi yang mengalami penurunan sehingga berpengaruh terhadap keuangan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Hal ini menunjukkan bahwa keuangan Ruang Kopi yang kurang bagus. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengelolaan keuangan Ruang Kopi yang masih belum dilaksanakan dengan baik.

4. Produksi atau Operasi

Produksi merupakan suatu kegiatan dalam menciptakan atau menghasilkan barang dan jasa, untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pembeli atau konsumen. Produksi yang dilakukan oleh Ruang Kopi adalah dilihat dari penyajian, bahan baku, mempunyai varian menu. Kegiatan produksi tidak pernah lepas dari persediaan dan penggunaan bahan baku serta peralatan yang akan digunakan untuk kelancaran suatu produksi. Semua bahan baku yang dibutuhkan Ruang Kopi sudah ada suppliernya sendiri.

4.2.2.2 Hasil Analisis Menggunakan Matriks IFE

Tabel 4.4 Hasil Matriks IFE Ruang Kopi

No.	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
	Kekuatan			
1.	Ketersediaan fasilitas lengkap (wifi, toilet, musholla)	0.12	4	0.47
2.	Memiliki hubungan yang baik antara pemilik dan tenaga kerja	0.10	3.3	0.32
3.	Pelayanan yang baik dan kecepatan penyajian	0.11	3.6	0.39
4.	Design ruangan yang nyaman	0.09	3	0.26
5.	Sudah memiliki pelanggan tetap	0.10	3.3	0.32
6.	Rasa dan kualitas bermutu	0.12	4	0.47
	Kelemahan			
1.	Bergantung pada segmen yang ada	0.04	1.33	0.05
2.	Pelatihan karyawan yang belum maksimal	0.05	1.67	0.08
3.	Tidak dibuatnya SOP (<i>standart operating procedurs</i>) secara detail	0.05	1.67	0.08
4.	Sistem marketing yang dilakukan belum maksimal	0.03	1	0.03
5.	Tidak adanya promo dan diskon dalam pembelian produk	0.06	2	0.12
6.	Pembayaran dilakukan hanya dengan cash	0.06	2	0.12
7.	Keterbatasan kreativitas dan inovasi	0.03	1	0.03
8.	Tidak adanya evaluasi untuk perubahan perusahaan	0.03	1	0.03
9.	Tidak adanya variasi ukuran produk	0.03	1	0.03
Total		1,00		2.8098

Sumber : Data diolah penulis, 2020

Berdasarkan Tabel 4.4 matriks IFE, skor bobot total dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan sebesar 2.8098. Dari skor tersebut dapat dilihat dari faktor kekuatan tertinggi adalah rasa dan kualitas bermutu ditambah ketersediaan fasilitas lengkap dengan skor bobot yang sama 0.44, sedangkan dari skor pada faktor kelemahan tertinggi adalah sistem marketing yang dilakukan belum maksimal, keterbatasan kreativitas dan inovasi, tidak adanya evaluasi untuk perubahan perusahaan dan variasi ukuran produk dengan skor bobot 0.03.

4.2.3 Analisis *Business Model Canvas* (BMC) Ruang Kopi

4.2.3.1 *Business Model Canvas* (BMC) Ruang Kopi

Model bisnis Ruang kopi akan dideskripsikan dengan metode *Business Model Canvas* dimana terdapat 9 elemen yaitu:

a. *Customer Segments*

Menurut jenis-jenis *customer segments* yang dikemukakan oleh Osterwalder (2010), *customer segments* Ruang Kopi ini termasuk dalam jenis *segmented*. *Segmented* merupakan model bisnis yang diarahkan untuk melayani pelanggan berdasarkan kebutuhan pelanggan yaitu seperti konsumen yang menyukai dan mencari tempat untuk minum kopi dengan konsep tempat yang menarik dan nyaman. Dari hasil wawancara dengan pihak internal dari Ruang Kopi, segmen pelanggan Ruang Kopi dilihat dari segi *geographic* yaitu masyarakat yang berada di Bogor baik penduduk asli maupun wisatawan. Dilihat dari segi demografis yaitu dari usia remaja dan dewasa yang suka menghabiskan waktu senggangnya di *coffee shop* atau *café* sebagai gaya hidup mereka didominasi oleh kalangan pelajar, mahasiswa serta karyawan. Dilihat dari segi psikografis segmen yang dipilih oleh Ruang Kopi yaitu konsumen yang berada dari kalangan menengah atas. Sebagai contoh menu yang disediakan Ruang Kopi adalah minuman kopi seharga Rp 20.000 sampai dengan Rp 30.000, minuman *non coffee* seharga Rp 15.000 sampai dengan 35.000 sementara makanan berkisar harga Rp 15.000 sampai dengan 40.000. Segmentasi berdasarkan perilaku konsumen (*behavior*) terdiri dari manfaat dimana kualitas produk, pelayanan dan kecepatan adalah yang dicari oleh pelanggan.

b. *Value Propositions*

Value proposition merupakan nilai atau manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Hal inilah yang diharapkan menjadi alasan utama mengapa pelanggan memilih produk atau jasa yang dimiliki perusahaan daripada perusahaan lainnya. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, proposisi nilai (*value propositions*) Ruang Kopi yaitu menawarkan pengolahan dan penyeduhan kopi yang baik sehingga menghasilkan rasa dan kualitas bermutu. Ruang Kopi memiliki *design* ruangan yang nyaman bagi para konsumen dengan didukung lokasi Ruang Kopi sangat strategis. Selain itu Ruang Kopi juga menyediakan berbagai fasilitas seperti *AC room*, *smoking room*, toilet, musholla dan Wifi. Untuk memuaskan keinginan pelanggan, Ruang Kopi selalu berusaha memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen dan kecepatan penyajian.

c. *Channels*

Channels merupakan media suatu *coffee shop* atau *café* dalam membangun dan menjalin hubungan untuk mencapai segmentasi pelanggan dalam memberikan *value propositions*. Ruang Kopi memiliki jenis saluran distribusi kepada konsumen, yaitu pendistribusian secara langsung. Untuk saluran penjualan secara langsung, Ruang Kopi menjual produknya secara langsung kepada pelanggan yang datang ke Ruang Kopi. yang berlokasi di Jl.Panduraya No 106D Kota Bogor.

d. *Customer Relationship*

Customer relationship merupakan strategi pemasaran terbaik dalam mempertahankan konsumen atau pelanggan yang telah ada dengan cara mengelolanya agar melakukan pembelian berulang, sehingga konsumen tidak akan lari ke kompetitor. Menjaga hubungan baik dengan konsumen atau pelanggan merupakan salah satu kewajiban dalam sebuah bisnis. Perihal membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan, sebenarnya Ruang Kopi lebih memfokuskan pada interaksi langsung dengan konsumen dan perlu dilakukan sebelum dan setelah penjualan terjadi (*personal assistance*). Cara seperti ini dipercaya oleh pihak Ruang Kopi dapat membuat konsumen atau pelanggan merasa lebih nyaman. Adapun *customer relationship* yang dilakukan oleh Ruang Kopi adalah dengan berkomunikasi menggunakan media sosial (Instagram). Hubungan pelanggan melalui media sosial Instagram yang dilakukan oleh Ruang Kopi dengan memberikan pelayanan *fast respon* kepada konsumen yang ingin mengetahui informasi seputar menu, harga, lokasi dengan membalas cepat *Direct Massage*. Ruang Kopi pun selalu melakukan *repost* dari postingan konsumen yang datang berkunjung baik itu pada *story* atau *feeds* Instagram. Selain itu untuk membangun hubungan dengan konsumen atau pelanggan, Ruang Kopi mengadakan event terjadwal yaitu pelatihan pembuatan kopi untuk umum serta melalui *word of mouth* (mulut ke mulut) dari hasil kepuasan konsumen yang sudah pernah datang ke Ruang Kopi.

e. *Revenue Stream*

Revenue streams atau arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Dari hasil wawancara dengan pihak internal dari Ruang Kopi diperoleh hasil bahwa selain menjual produk di Ruang Kopi. Ruang Kopi juga memperoleh keuntungan dari hasil menyuplai kebutuhan *coffee shop* atau *cafe* berupa sirup, powder, peralatan kopi. Kemudian Ruang Kopi menjual roasted beans dari berbagai daerah Indonesia yang diproduksi sendiri oleh Ruang Kopi. Bagi para pelanggan yang ingin belajar cara membuat kopi, Ruang Kopi juga mengadakan event retorika barista yang biasanya dilakukan 1 bulan 2 kali. Event retorika barista ini tidak dibuka untuk pelanggan saja, jika ada barista lain atau owner dari *coffee shop* atau *cafe* lain mereka juga tetap akan menerimanya. Ini bertujuan agar Ruang Kopi dapat berkembang serta dapat menarik perhatian masyarakat.

f. *Key Activities*

Key activities merupakan aktivitas kunci yang dilakukan perusahaan untuk memberikan nilai bagi pelanggan. Aktivitas kunci pada Ruang Kopi sebagai *coffee shop* atau *cafe* adalah terletak pada proses produksi dan pelayanan kepada pelanggan yang berada di Ruang Kopi. Aktivitas kunci lainnya adalah memasarkan produk dari Ruang Kopi. Ruang Kopi memasarkan produknya melalui media sosial yaitu Instagram, event terjadwal yaitu pelatihan pembuatan

kopi untuk umum, serta melalui *word of mouth* (mulut ke mulut) dari hasil kepuasan konsumen.

g. *Key Resources*

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 proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan dan memperoleh pendapatan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sumber daya utama yang dimiliki Ruang Kopi yaitu sumber daya manusia, bahan baku pembuatan kopi dan sumber daya fisik (bangunan, peralatan, dan mesin). Bahan baku utama dari Ruang Kopi berupa biji kopi yang didapatkan langsung dari petani lokal. Dalam kategori sumber daya fisik, sumber daya fisik Ruang Kopi terdiri dari bangunan *coffee shop* atau *cafe* yang bertempat di Jl.Panduraya No.106D Kota Bogor, lalu ada fasilitas kafe seperti meja, kursi, WIFI, mesin kopi ekspreso, alat roasting, *freezer*, *microwave*, serta peralatan lainnya. Dalam kategori sumber daya manusia, Ruang Kopi terdiri dari 5 orang karyawan yang memiliki tanggung jawabnya masing-masing. Ruang Kopi selalu mempekerjakan orang-orang yang mau belajar, memiliki attitude yang baik dan disiplin.

h. *Key Partnership*

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 resiko, atau memperoleh sumber daya mereka. Dari hasil wawancara dengan pihak internal Ruang Kopi, Ruang Kopi bekerja sama dengan petani lokal untuk memperoleh bahan baku kopi dan bekerja sama juga dengan PT. Sukanda Djaya, perusahaan ini sebagai supplier produk minuman susu. Ruang Kopi juga bekerja sama dengan PT Sudi Jaya Globalindo dan PT Toffin Indonesia kedua perusahaan ini sebagai supplier sirup, powder dan peralatan kopi. Pemilik Ruang Kopi meminta pemasok untuk mengirimkan barang setiap minggu atau dengan waktu tertentu.

i. *Cost Structure*

Cost structure merupakan komposisi biaya untuk mengoperasikan suatu organisasi dalam mewujudkan proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak internal Ruang Kopi rincian biaya yang harus dikeluarkan oleh Ruang Kopi meliputi biaya gaji karyawan, biaya pajak, biaya sewa tempat, biaya listrik dan air, wifi, dan biaya bahan baku.

Tabel 4.5 *Business Model Canvas* Ruang Kopi

KP 1. Petani lokal 2. PT. Sukanda Djaya (supplier produk minuman susu) 3. PT. Sudi Jaya Globalindo (supplier sirup, powder dan peralatan kopi) 4. PT. Toffin Indonesia (supplier sirup, powder, dan peralatan kopi)	KA 1. Aktivitas produksi 2. Aktivitas Pelayanan 3. Aktivitas pemasaran KR 1. Sumber daya manusia 2. Bahan baku pembuatan kopi 3. Sumber daya fisik	VP 1. Menawarkan pengolahan dan penyeduhan kopi yang baik sehingga menghasilkan rasa dan kualitas bermutu 2. Desain ruangan yang nyaman 3. Lokasi strategis 4. Fasilitas Ruang Kopi 5. Pelayanan yang baik dan kecepatan penyajian	CR 1. Interaksi langsung dengan konsumen (<i>personal assistance</i>) 2. Media sosial (Instagram) 3. Event terjadwal (pelatihan pembuatan kopi untuk umum) 4. <i>word of mouth</i> (mulut ke mulut) CH 1. Penjualan langsung di <i>coffee shop</i> atau <i>cafe</i> Ruang Kopi yang berlokasi di Jl Panduraya No. 106D Kota Bogor	CS 1. Masyarakat bogor penduduk asli atau wisatawan 2. Usia remaja dan dewasa: pelajar, mahasiswa dan karyawan 3. Konsumen menengah ke atas 4. Manfaat kualitas produk, pelayanan dan kecepatan
CS 1. Biaya gaji karyawan 2. Biaya pajak 3. Biaya sewa gedung 4. Biaya listrik, air dan wifi 5. Biaya bahan baku		RS 1. Hasil penjualan produk di Ruang Kopi 2. Hasil menyuplai kebutuhan <i>coffee shop</i> atau <i>cafe</i> berupa sirup, powder, peralatan kopi 3. Hasil penjualan roasted beans 4. Event terjadwal yaitu pelatihan pembuatan kopi untuk umum		

Sumber: Data diolah penulis, 2020

4.2.3.2 *New Business Model Canvas (BMC)* Ruang Kopi

Berikut adalah masukan yang diberikan oleh penulis dalam mengembangkan model bisnis baru berdasarkan analisa STP, analisa 7P, analisa lingkungan, *Porter Five Forces* Model, matriks EFE dan matriks IFE.

a. *Customer Segments*

Ruang Kopi dapat memperluas pasarnya seiring dengan adanya Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat. Semua kalangan sosial dapat menjadi *customer segment* Ruang Kopi mulai dari kalangan sosial menengah ke atas sampai kalangan sosial menengah kebawah. Dimana pada saat ini berkumpul di *coffee shop* atau *cafe* menjadi salah satu gaya

hidup yang disukai oleh masyarakat, sehingga untuk memperoleh keuntungan yang lebih banyak Ruang Kopi dapat memperluas segmen pasarnya.

b. *Value Propostion*

Proposisi nilai yang dapat dilakukan oleh Ruang Kopi sebagai *coffee shop* atau *cafe* adalah menyediakan kopi dengan varian *size cup* yang beragam. Sehingga pesanan minuman dengan *size cup* kopi yang terdapat pada menu dapat menjadi pilihan sesuai dengan selera konsumen. Konsumen dapat memilih *size cup* mulai dari *size large*, *medium* dan *small*. Hal tersebut dapat dipilih berdasarkan *budget* yang dimiliki konsumen. Selain itu Ruang Kopi dapat melakukan program “*refill your coffee right in your home*”, dimana program ini adalah salah satu cara unik yang dapat dilakukan Ruang Kopi agar tetap mendapatkan keuntungan disaat pandemic Covid-19 ini.

c. *Channels*

Ruang Kopi bisa melakukan penjualan secara online melalui e-commerce seperti tokopedia, bukalapak atau platform lainnya sehingga dapat mempermudah pelanggan menjangkau produk Ruang Kopi. Produk Ruang Kopi yang dijual melalui e-commerce yaitu roasted beans dan kopi dalam bentuk bubuk. Selain itu konsumen juga dapat memperoleh produk Ruang Kopi dengan pemesanan online melalui driver ojek online yaitu dengan aplikasi Grabfood dan Gofood.

d. *Customer Relationship*

Ruang Kopi bisa menambahkan diskon atau promo perihal mengelola hubungan dengan pelanggan. Misalnya, mencoba strategi promosi penjualan dengan diskon kecil dari 5% - 10%, promosi penjualan *buy one get one free* untuk produk-produk tertentu atau ketika Ruang Kopi memperkenalkan varian menu baru yang akan ditawarkan. Memberikan promo menarik, misalnya memanfaatkan momen bulan Ramadhan, Perayaan idul fitri dan Natal, hingga peringatan Kemerdekaan Indonesia. Diskon atau promo yang apabila nantinya diterapkan oleh Ruang Kopi yang merupakan salah satu bentuk menjaga hubungannya dengan konsumen dan sebagai langkah untuk meningkatkan penjualan, diskon atau promo tersebut bisa dikampanyekan melalui akun instagram Ruang Kopi baik itu pada story atau pada feeds instagram. Selain melakukan diskon dan promo, peneliti juga menambahkan usulan *customer relationship* untuk Ruang Kopi dengan memberikan *comment card* kepada pelanggan yang bertujuan agar produk atau pelayanan yang selama ini disajikan dapat meningkat dan selalu mengadakan evaluasi setiap harinya sehingga dapat diperbaiki keesokan harinya. Perusahaan juga memberikan pelayanan terkait dengan masukan yang diterima dari pelanggan secara langsung dan penanganan ditempat untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

e. *Revenue Streams*

Ruang Kopi bisa menambahkan aliran pendapatannya melalui layanan servis tambahan seperti penyewaan ruangan yang dapat digunakan untuk

meeting room. Melihat kondisi dan perkembangan *digital economy* yang sangat pesat ternyata secara tidak langsung mengubah *behavior* konsumen, sehingga transaksi bisnis sekarang ini sudah banyak konsumen menghindari bahkan meninggalkan transaksi *cash* dan mengandalkan *cashless payment* dengan e-money. Dengan kondisi *revenue streams* ruang kopi yang ada, *totally* semuanya berdasarkan transaksi *cash*. Seharusnya Ruang Kopi mampu memfasilitasi sistem pembayaran *non-tunai*. Hal ini dapat membuat transaksi konsumen dengan ruang kopi lebih praktis.

f. *Key Activities*

Ruang Kopi bisa menambahkan aktivitas kunci untuk memberikan nilai kepada pelanggan dengan melakukan kegiatan operasional dengan cara membuat SOP (*standart operating procedurs*) secara detail. Dibuatnya SOP (*standart operating procedurs*) yaitu membantu mengatur kelancaran kegiatan operasional. SOP (*standart operating procedurs*) memiliki tujuan positif bagi perusahaan, yaitu dijadikan sebagai minimum standart yang mempengaruhi hasil produk, menjaga kualitas dari produk dan mengatur cara kerja seluruh individu dalam bekerja sekaligus membangun kualitas. Itulah mengapa SOP (*standart operasional procedurs*) sangat penting untuk diterapkan di Ruang Kopi, salah satunya mendapat kepercayaan konsumen untuk menikmati produk serta perusahaan akan memiliki nilai tersendiri bagi konsumen. Demi menawarkan kopi dengan kualitas terbaik pihak Ruang Kopi tidak hanya berfokus pada bagian produksi, pelayanan, pemasaran serta operasional tetapi juga memerhatikan bagian manajemen. Salah satunya bagian sumber daya manusia di Ruang Kopi terus dikembangkan dengan cara diadakannya pelatihan untuk para karyawan.

g. *Key Resources*

Sejauh ini Ruang Kopi sudah memiliki karyawan yang cukup, hanya saja perlu *upgrade skill* untuk karyawannya. Ruang Kopi memerlukan sumber daya intelektual yaitu database konsumen seperti nomor telepon, whatsapp dan email konsumen untuk mempermudah Ruang Kopi melakukan *mobile* dan email *marketing*.

h. *Key Partnership*

Ruang Kopi bisa berkerja sama dengan aplikasi GoFood atau GrabFood. Karena dapat mempermudah konsumen menjangkau produk Ruang Kopi untuk menerima pemesanan dari konsumen melalui pemesanan online. Hadirnya GoFood dan GrabFood memberikan peluang usaha yang lebih luas untuk pemilik usaha bisnis kuliner termasuk Ruang Kopi. Dengan melakukan kerjasama dengan aplikasi GoFood atau GrabFood, beberapa keuntungan pun akan bisa didapatkan oleh Ruang Kopi, karena sistem pemesanan makanan yang ditawarkan keduanya sangat baik. Selain bisa menguntungkan secara finansial, Ruang Kopi pun bisa meningkatkan popularitas *coffee shop* atau *cafe* brand dengan peluang ini, sehingga produk Ruang Kopi bisa dilihat pengguna yang

otomatis akan meningkatkan eksposur produk Ruang Kopi. Selain mitra GoFood dan GrabFood, peneliti memberikan usulan mitra kerja dengan aplikasi pembayaran elektronik seperti OVO, DANA, LinkAja dan aplikasi pembayaran *digital* lainnya. Dimana pada zaman sekarang banyak orang yang sudah meninggalkan transaksi tunai dan beralih ke transaksi *non-tunai* atau *cashless*. Perkembangan teknologi yang semakin maju dapat menjadi peluang bagi Ruang Kopi untuk mengembangkan usahanya.

i. *Cost Structure*

Dalam perkembangannya Ruang Kopi selama ini untuk menjalankan operasional bisnisnya terlalu banyak pengeluaran biaya tidak tepat guna sehingga Ruang Kopi bisa mengurangi biaya seperti biaya listrik dan air serta mencari sumber bahan baku yang relatif lebih murah tanpa mengurangi kualitas bahan baku itu sendiri. Harapannya Ruang Kopi kedepan bisa mengalokasikan biaya untuk memaksimalkan di bidang digital marketing/marketing online mereka.

Tabel 4.6 *New Business Model Canvas* Ruang Kopi

KP	KA	VP	CR	CS
1. Petani lokal 2. PT. Sukanda Djaya (supplier produk minuman susu) 3. PT. Sudi Jaya Globalindo (supplier sirup, powder dan peralatan kopi) 4. PT. Toffin Indonesia (supplier sirup, powder, dan peralatan kopi) 5. Aplikasi	1. Aktivitas produksi 2. Aktivitas Pelayanan 3. Aktivitas pemasaran: Digital marketing 4. Aktivitas operasional : Dibuatnya SOP secara detail 5. Aktivitas manajemen : pelatihan karyawan	1. Menawarkan pengolahan dan penyeduhan kopi yang baik sehingga menghasilkan rasa dan kualitas bermutu 2. Desain ruangan yang nyaman 3. Lokasi strategis 4. Fasilitas Ruang Kopi 5. Pelayanan yang baik dan kecepatan penyajian 6. Varian <i>size cup</i> 7. Program <i>refill your coffee right in your home</i>	1. Interaksi langsung dengan konsumen (<i>personal assistance</i>) 2. Media sosial (Instagram) 3. Event terjadwal (pelatihan pembuatan kopi untuk umum) 4. <i>word of mouth</i> (mulut ke mulut) 5. Memberikan diskon dan promo dalam pembelian produk 6. Memberikan <i>comment card</i>	1. Masyarakat bogor penduduk asli atau wisatawan 2. Usia remaja dan dewasa: pelajar, mahasiswa dan karyawan 3. Konsumen menengah ke atas 4. Manfaat kualitas produk, pelayanan dan kecepatan 5. Semua kalangan sosial; kalangan menengah ke atas dan kalangan

<p>Grabfood dan Gofood</p> <p>6. Aplikasi digital payment: OVO, DANA, LinkAja dan aplikasi lainnya</p>	<p>KR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya manusia 2. Bahan baku pembuatan kopi 3. Sumber daya fisik 4. Sumber daya intelektual: database konsumen 		<p>CH</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan langsung di coffee shop atau cafe Ruang Kopi yang berlokasi di Jl Panduraya No. 106D Kota Bogor 2. <i>E-commerce</i>; Tokopedia, bukalapak atau platform lainnya 3. Delivery order berbasis ojek online; Grabfood dan Gofood 	<p>menengah kebawah</p>
<p>CS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya gaji karyawan 2. Biaya pajak 3. Biaya sewa gedung 4. Biaya listrik, air dan wifi 5. Biaya bahan baku 6. Biaya marketing 		<p>RS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan produk minuman kopi, <i>non coffee</i> dan makanan 2. Menyuplai kebutuhan <i>coffee shop</i> atau <i>cafe</i> berupa sirup, powder, peralatan kopi 3. Hasil penjualan roasted beans 4. Event terjadwal yaitu pelatihan pembuatan kopi untuk umum 5. Penyawaan ruangan; <i>meeting room</i> 		

Sumber: Data diolah penulis, 2020

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada Ruang Kopi, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu:

1. Dari analisis eksternal Ruang Kopi dapat disimpulkan bahwa *coffee shop* atau *cafe* adalah sebuah rumah nyaman tempat kita menikmati bercangkir-cangkir kopi kesukaan. Dalam analisis eksternal ini dapat dibagi menjadi beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman dengan menggunakan matriks dapat dilihat hasil perhitungan analisis eksternal dengan peluang utama dari Ruang Kopi adalah meningkatnya tren ngopi dan penikmat kopi di masyarakat sehingga kopi menjadi minuman favorit yang dikonsumsi oleh sebagian besar masyarakat dari remaja hingga orang tua dengan skor 0.36 dan ancaman untuk Ruang Kopi adalah banyaknya pesaing dengan jenis usaha yang sama dengan skor sebesar 0.36. Jika dilihat dari ancaman Ruang Kopi memang saat ini *coffee shop* atau *cafe* menjadi peluang bisnis yang menguntungkan dimana permintaan kopi yang sangat tinggi.
2. Dari analisis internal Ruang Kopi yang menunjukkan kondisi internal yang cukup kuat rasa dan kualitas kopi bermutu dan ketersediaan fasilitas yang lengkap merupakan kekuatan utama dengan skor 0.44 dan ada beberapa kelemahan utama yang dimiliki Ruang Kopi seperti sistem marketing yang dilakukan belum maksimal, keterbatasan kreatifitas dan inovasi, tidak adanya evaluasi untuk perubahan perusahaan dan tidak adanya variasi ukuran produk dengan skor 0.03. Jika dilihat dari kekuatan yang dimiliki Ruang Kopi memiliki rasa dan kualitas kopi bermutu sehingga produk kopi yang dibuat oleh Ruang Kopi memiliki keunggulan karena ciri khas rasa kopi Nusantara dan roasted beans yang digunakan Ruang Kopi berkualitas dan terjamin kesegarannya karena roasted beans yang digunakan hasil produksi langsung dari Ruang Kopi.
3. Dari analisis internal pada BMC dilakukan pada 5 blok, yaitu: *key resources*, *key activities*, *value propositions*, dan *revenue streams*. Sedangkan analisis eksternal pada BMC dilakukan pada 4 blok, yaitu: *key partnership*, *customer segments*, *channels*, dan *customer relationship*, setelah mengidentifikasi *Business Model Canvas*, maka akan dilakukan analisa STP, analisa 7P, analisa lingkungan, *Porter Five Forces Model*, matriks EFE dan matriks IFE untuk mengembangkan *New Business Model Canvas*.

5.2 Saran

Saran yang diberikan penulis kepada Ruang Kopi:

1. Ruang Kopi sebaiknya dapat memulai melakukan perbaikan dan pengembangan pada aspek-aspek fungsionalnya. Dari segi marketing, manajemen, dan operasionalnya.
2. Ruang Kopi sebaiknya memaksimalkan semua sumberdaya yang dimiliki untuk dapat mengembangkan usahanya secara efisien dan berkesinambungan.
3. Diharapkan bisnis Ruang Kopi dapat menjadikan bisnis model kanvas sebagai patokan dalam menjalankan bisnisnya agar lebih terarah.

DAFTAR PUSTAKA

- [AEKI] Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia. (2016). Konsumsi kopi domestik. [internet]. [diunduh 2020 mei 1]. Statistika perkebunan Indonesia komoditas kopi 2015-2017. Kementerian Pertanian. Jakarta
- Aaker. David A. (2016). *Manajemen Pemasaran Strategi*. Edisi Kedelapan, Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Abdullah, Ridwan. (2015). *Pembelajaran Sainifik untuk Implementasi Kurikulum 2013*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abdurahman, dan Nana Herdiana. (2015). *Manajemen Strategi Pemasaran*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ananda Barezilla Arief (2016). Analisis Rencana Bisnis Pada Usaha Cafe Pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang
- (2018) Andri Ikhwana.(2017). Pengembangan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan *Business Model Canvas* (Studi Kasus–PD Donat Madu Cihanjuang Cabang Garut). *Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut*. ISSN : 2302-7320 Vol. 15 No. 2 2017
- Arif Rakha Fauzi. (2020). *Business Model Canvas (Bmc) Studi Kasus Torabika Moka Di Wilayah Sukabumi*. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pakuan
- Assauri, S. (2016). *STRATEGIC MANAGEMENT Sustainable Competitive Advantages* ed.2. Jakarta : PT RAJAGRAFINDO PERSADA
- _____. (2017). *Manajemen Pemasaran*. (Edisi ke-1). Jakarta: Penerbit Raja Grafindo (Rajawali Press).
- Bagus Ibnu Utama, S.E., (2018). Analisis Model Bisnis Usaha Coffee Shop Melalui Kanvas Model Bisnis Dan Peta Empati: Studi Kasus Pada Coffee Shop Di Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 4, Nomor 2, Juli 2018
- Bella Natalie Surjogodokusu omo, Ratih Indriyani (2018). Analisis Model Bisnis Pada Restoran Yung Ho Dengan Menggunakan *Business Model Canvas*. *Jurnal AGORA* Vol.4, No. 2, (2016)
- David, Fred R dan David, Forest R. (2015). *Manajemen Strategik*. Edisi Kelima Belas. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- _____. (2017). *Manajemen Strategik*. Edisi Kelima Belas. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Donni Juni Priansa. (2017). *Perilaku Konsumen dalam Bisnis Kontemporer*. Bandung: Alfabeta
- Fawnia Adel Ardiane (2019). *Desain Value Proposition Canvas Pada Restoran Warung Petualang*. Skripsi Program Studi Bisnis Institut Pertanian Bogor (2019)

- Gunawan Adisaputro. (2016). *Manajemen Pemasaran : Analisis Untuk Perancangan Strategi Pemasaran*, Yogyakarta, Penerbit UPP STIM YKPN.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Kotler and Armstrong. (2015). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Edisi Kedua Belas, Jilid Satu, Jakarta, Penerbit Erlangga
- _____. (2016). *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Duabelas. Terjemahan oleh Dono Sunardi, Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler P, Keller Kl. (2016). *Marketing Management* (15th Edition). *New Jersey: Pearson Prentice Hal.*
- _____. (2018), *Manajemen Pemasaran* (Edisi ke – 12 jilid 1 terjemahan). Jakarta (ID) : Erlangga. (gaya hidup)
- Kotler. (2016). *Marketing Management*. 16 th Edition: New Jersey : Prentice Hall Published.
- Manap, Abdul. (2016). *Revolusi manajemen pemasaran*. Edisi 1. Jakarta: minta wacana media.
- Nabilla Nur Azizah Manika Putri, Gema Wibawa (2020). Kajian Model Inovasi Agribisnis Komoditas Kopi (Studi Kasus Di Kopi Sebagai). *Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*. Januari 2020. 6(1): 339-350
- Osterwalder. A dan Pigneur. Y. (2010). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers dan Challangers*. New Jersey : John Wiley dan Sons, Inc.
- Philip Kotler. (2015). *Manajemen Pemasaran analisis, perencanaan dan pengendalian*, Jilid Kedua, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Sudaryono. (2016). *Manajemen Pemasaran Teori Dan Implementasi*. (Edisi ke-1). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RdanD*. Bandung: PT Alfabet.
- _____. (2017). *Metode penelitian kualitatif: untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif, dan konstruktif*: Bandung: Alfabeta.
- Suprayanto, Rosad. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Bogor: In Media
- Swastha, basu, dan hani, h. (2016). *Manajemen pemasaran analisa perilaku konsumen*. Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. (2015). *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Andi: Yogyakarta.

Website :

- <https://bapenda.kotabogor.go.id> (diakses pada April 2020)
- <https://bogorkota.bps.go.id> (diakses pada Desember 2020)
- <https://lokadata.beritagar.id> (diakses pada Januari 2021)
- <https://food.detik.com>(diakses pada Januari 2021)
- <https://kompas.com> (diakses pada November 2021)

Lampiran

Lampiran 1. Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawa ini :

Nama : Risa Ayu Kusumawati

Alamat : Sukaraja Ciluar rt 03 Rw 01 Kel. Ciluar Kec. Bogor Utara
Kota Bogor, Jawa Barat

Tempat, Tanggal Lahir : Bogor, 7 Maret 1998

Umur : 23 Tahun

Agama : Islam

Pendidikan

- SD : SDN CILUAR 2
- SMP : SMPN 15 BOGOR
- SMA : SMAN 6 BOGOR

Bogor, April 2021

Peneliti

(Risa Ayu Kusumawati)

Lampiran 2. Penilaian EFE

a. Tabel Peluang dan Ancaman

No	Peluang	Responden			Jumlah Peluang
		1	2	3	
1.	Kota Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat	3	4	4	11
2.	Meningkatnya ekonomi masyarakat Kota Bogor	2.5	3	4	9.5
3.	Meningkatnya tren ngopi dan penikmat kopi di masyarakat	4	4	4	12
4.	Meningkatnya profesi barista di Kota Bogor	2	4	4	10
5.	Perkembangan teknologi semakin maju mendukung penjualan secara online melalui e-commerce	3	4	3	10
6.	Adanya pembayaran elektronik (<i>digital payment</i>)	3	4	4	11
7.	Bermitra dengan platform Gofood dan Grabfood (aplikasi ojek makanan online)	2	4	4	10

No	Ancaman	Responden			Jumlah Ancaman
		1	2	3	
1.	Banyaknya pesaing dengan jenis usaha yang sama	4	4	4	12
2.	Penurunan laju pertumbuhan ekonomi Kota Bogor	2.5	2	3	7.5
3.	Munculnya inovasi-inovasi baru dari para pesaing	3	4	3	10
4.	Keadaan iklim yang tak menentu bagi petani	3	3	2	8
5.	Ancaman masuknya pendatang baru	4	2	1	7
6.	Harga bahan baku yang tidak stabil akan membuat perubahan harga produk pada <i>coffee shop</i> Ruang Kopi	3	3	2	8
7.	Konsistensi produk dari petani	2.5	2	3	7.5

b. Matriks Penilaian Peluang dan Ancaman

Keterangan	Rata-rata	Total	Bobot
Peluang	1	3.6	0.08
	2	3.2	0.07
	3	4	0.09
	4	3.3	0.07
	5	3.3	0.07
	6	3.6	0.08
	7	3.3	0.07
Ancaman	1	4	0.09
	2	2.5	0.06
	3	3.3	0.07
	4	2.6	0.06
	5	2.3	0.05
	6	2.6	0.06
	7	2.5	0.06

c. Perhitungan

1. Rata-rata peluang

- a. $11/3 = 3.6$
- b. $9.5/3 = 3.1$
- c. $12/3 = 4$
- d. $10/3 = 3.3$
- e. $10/3 = 3.3$
- f. $11/3 = 3.6$
- g. $10/3 = 3.3$

Rata-rata ancaman

- a. $12/3 = 4$
- b. $7.5/3 = 2.5$
- c. $10/3 = 3.3$
- d. $8/3 = 2.6$
- e. $7/3 = 2.3$
- f. $8/3 = 2.6$
- g. $7.5/3 = 2.5$

2. Total = $3.6 + 3.1 + 4 + 3.3 + 3.3 + 3.6 + 3.3 + 4 + 2.5 + 3.3 + 2.6 + 2.3 + 2.6 + 2.5 = 44.5$

3. Bobot Peluang

- a. $3.6/44.5 = 0,08$
- b. $3.1/44.5 = 0.07$
- c. $4/44.5 = 0.09$
- d. $3.3/44.5 = 0.07$
- e. $3.3/44.5 = 0.07$
- f. $3.6/44.5 = 0.08$
- g. $3.3/44.5 = 0.07$

Bobot Ancaman

- a. $4/44.5 = 0.09$
- b. $2.5/44.5 = 0.06$
- c. $3.3/44.5 = 0.07$
- d. $2.6/44.5 = 0.06$
- e. $2.3/44.5 = 0.05$
- f. $2.6/44.5 = 0.06$
- g. $2.5/44.5 = 0.06$

Lampiran 3. Penilaian IFE

a. Tabel Kekuatan dan Ancaman

No	Kekuatan	Responden			Jumlah Kekuatan
		1	2	3	
1.	Ketersediaan fasilitas lengkap (wifi, toilet, musholla)	4	4	4	12
2	Memiliki hubungan yang baik antara pemilik dan tenaga kerja	4	3	3	10
3.	Pelayanan konsumen yang memuaskan	3	4	4	11
4.	Tempat yang aman dan nyaman	3	3	3	9
5.	Sudah memiliki pelanggan tetap	4	3	3	10
6.	Rasa dan kualitas bermutu	4	4	4	12

No	Kelemahan	Responden			Jumlah Kelemahan
		1	2	3	
1.	Bergantung pada segmen yang ada	2	2	1	5
2.	Pelatihan karyawan yang belum maksimal	2	1	1	4
3.	Tidak dibuatnya SOP (<i>standart operating procedurs</i>)	2	1	1	4
4.	Sistem marketing yang dilakukan belum maksimal	2	2	2	6
5.	Tidak adanya promo dan diskon dalam pembelian produk	1	1	1	3
6.	Pembayaran hanya dilakukan dengan <i>cash</i>	1	1	1	3
7.	Keterbatasan kreativitas dan inovasi	2	2	2	6
8.	Tidak adanya evaluasi untuk perubahan perusahaan	2	2	2	6
9.	Variasi ukuran produk	2	2	2	6

b. Matriks Penilaian Kekuatan dan Kelemahan

Keterangan	Rata-rata	Total	Bobot
Kekuatan	1	12	0,11
	2	10	0,09
	3	11	0,10
	4	9	0,08
	5	10	0,09
	6	12	0,11
Kelemahan	1	4	0.04
	2	5	0.05
	3	5	0.05
	4	3	0.03
	5	6	0.06
	6	6	0.06
	7	3	0.03
	8	3	0.03
	9	3	0.03

c. Perhitungan

1. Rata-rata kekuatan

- a. $12/3 = 4$
- b. $10/3 = 3.3$
- c. $11/3 = 3.6$
- d. $9/3 = 3$
- e. $10/3 = 3.3$
- f. $12/3 = 4$

Rata-rata kelemahan

- a. $4/3 = 1.33$
- b. $5/3 = 1.67$
- c. $5/3 = 1.67$
- d. $3/3 = 1$
- e. $6/3 = 2$
- f. $6/3 = 2$
- g. $3/3 = 1$
- h. $3/3 = 1$
- i. $3/3 = 1$

2. Total = $4+3.3+3.6+3+3.3+4+1.3+1.6+1.6+1+2+2+1+1+1 = 34.00$

3. Bobot Peluang

- a. $4/34.00 = 0.12$
- b. $3.3/34.00 = 0.10$
- c. $3.6/34.00 = 0.11$
- d. $3/34.00 = 0.09$
- e. $3.3/34.00 = 0.10$
- f. $4/34.00 = 0.12$

Bobot Ancaman

- a. $1.3/34.00 = 0.05$
- b. $1.6/34.00 = 0.08$
- c. $1.6/34.00 = 0.08$
- d. $1/34.00 = 0.03$
- e. $2/34.00 = 0.12$
- f. $2/34.00 = 0.12$
- g. $1/34.00 = 0.03$
- h. $1/34.00 = 0.03$
- i. $1/34.00 = 0.03$

Keterangan :

- | | | |
|--|---|--------------------------------------|
| 1. Peringkat | : | 0.00-0.99 (Sangat Tidak Mungkin) |
| | | 1.00-1.99 (Tidak Mungkin Terjadi) |
| | | 2.00-2.99 (Mungkin Terjadi) |
| | | 3.00-3.99 (Pasti Terjadi) |
| 2. Bobot | : | 0.00-0.25 (Sangat Kecil) |
| | | 0.26-0.50 (Kecil Kemungkinan) |
| | | 0.51-0.75 (Besar Kemungkinan) |
| | | 0.76-1.00 (Sangat Besar Kemungkinan) |
| 3. Pengaruh
Peluang dan Ancaman
Kekuatan dan Kelemahan | : | 1 (Tidak Berpengaruh) |
| | | 2 (Kurang Berpengaruh) |
| | | 3. (Berpengaruh) |
| | | 4. (Sangat Berpengaruh) |
| 4. Responden | : | 1. (owner) |
| | | 2. (Barista) |
| | | 3. (Pelayan) |

Lampiran 4. Daftar Pertanyaan Wawancara

Berikut daftar pertanyaan wawancara

1. Apakah tingkat pertumbuhan penduduk berpengaruh terhadap penjualan produk?
2. Apakah tingkat pendapatan penduduk berpengaruh pada pembelian produk ini?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan alam terhadap kegiatan usaha Ruang Kopi?
4. Bagaimana pendapat Ruang Kopi terhadap teknologi yang sedang berkembang saat ini tujuannya adalah untuk membantu aktifitas usaha Ruang Kopi?
5. Apakah ada kebijakan khusus dari pemerintah yang mempengaruhi usaha Ruang Kopi ini?
6. Bagaimana persaingan diantara perusahaan sejenis yaitu usaha *coffee shop* atau *cafe*?
7. Bagaimana pengaruh ancaman masuknya pesaing baru atau potensial terhadap Ruang Kopi ?
8. Bagaimana pengaruh ancaman produk substitusi terhadap Ruang Kopi ?
9. Bagaimana pengaruh kekuatan tawar menawar pemasok bahan baku Ruang Kopi?
10. Bagaimana kekuatan tawar-menawar pembeli terhadap pembeli ?
11. Bagaimanakah pengelolaan internal yang dilakukan Ruang Kopi Bogor mencakup manajemen, pemasaran, keuangan, dan produksi atau operasi?
12. Seberapa penting masing-masing dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah disebutkan jika diperbandingkan dan diskalakan 1-4?
13. Siapa target pasar Ruang Kopi berdasarkan segmentasi geografi, demografi, psikografi dan tingkah laku ?
14. Nilai apa dari Ruang Kopi yang diberikan kepada konsumen (kualitas, harga, servis, dll) ?
15. Hubungan apa yang dibangun dengan calon konsumen dan konsumen ?
16. Bagaimana proses Ruang Kopi dari produksi hingga dapat diterima oleh konsumen ?
17. Darimana saja arus pendapatan yang dihasilkan dari penjualan Ruang Kopi ?
18. Kegiatan apa yang dilakukan dalam membentuk value proposition Ruang Kopi?
19. Kegiatan apa yang dilakukan untuk membangun customer relationship dengan konsumen Ruang Kopi ?
20. Sumber daya apa saja yang harus dimiliki untuk membentuk *value proposition* dan dalam menjalankan *key activities* ?
21. Siapa saja partner yang membantu Ruang Kopi dalam membentuk value proposition, menjalankan *key activities*?
22. Biaya apa saja yang dikeluarkan dalam mengoperasikan model bisnis yang dijalankan Ruang Kopi

Lampiran 5. Kuisisioner



KUISISIONER PENELITIAN

IMPLEMENTASI BUSINESS MODEL CANVAS SEBAGAI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN *COFFEE SHOP* (STUDI KASUS RUANG KOPI BOGOR)

Saya mahasiswa Manajemen Konsentrasi Manajemen Pemasaran Universitas Pakuan Bogor. Dalam hal ini saya sedang melaksanakan penelitian skripsi. Kuisisioner ini berhubungan dengan “*Implementasi Business Model Canvas* Sebagai Strategi Dalam Pengembangan *Coffee Shop* (Studi Kasus Ruang Kopi Bogor)”. Hasil dari penelitian ini tidak untuk dipublikasikan, melainkan untuk kepentingan penelitian semata. Terimakasih.

Untuk kesedian dan waktu luangnya saya ucapkan terimakasih.

1. Karakteristik Responden

Nama Lengkap:

No. Telepon:

Jenis Kelamin :

laki – laki

Perempuan

Usia :

12 – 25

26– 45

>46

Status pekerjaan :

Pelajar/Mahasiswa

Bekerja

No	Atribut	Skala Keterangan			
		STS	TS	S	SS
1.	Produk a. Rasa dan kualitas bermutu b. Perlunya variasi ukuran Produk				
2.	Service a. Ketersediaan fasilitas lengkap (WIFI, toilet, musholla) b. Pelayanan yang baik dan kecepatan penyajian				
3.	Place a. Design ruangan yang nyaman				

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

SS= Sangat Setuju