

TESIS

**MODEL STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN
BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) PADA KOPI HUB
MAKASSAR**

***BUSINESS STRATEGY MODEL USING THE BUSINESS
MODEL CANVAS (BMC) APPROACH IN KOPI HUB
MAKASSAR***

WAHYUWATI RAHMAN



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

MODEL STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)* PADA KOPI HUB MAKASSAR

BUSINESS STRATEGY MODEL USING THE BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) APPROACH IN KOPI HUB MAKASSAR

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**WAHYUWATI RAHMAN
A012222096**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

MODEL STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)* PADA KOPI HUB MAKASSAR

BUSINESS STRATEGY MODEL USING THE BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) APPROACH IN KOPI HUB MAKASSAR

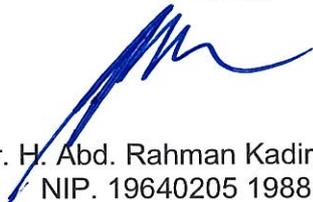
disusun dan diajukan oleh

WAHYUWATI RAHMAN
NIM A012222096

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 2024
Komisi Penasihat

Ketua



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP. 19640205 198810 1 001

Anggota



Dr. H. M. Sobarysah, SE., M.Si
NIP. 19680629 199403 1 002

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H. M. Sobarysah, SE., M.Si.
NIP. 19680629 199403 1 002

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**MODEL STRATEGI BISNIS
DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC)
PADA KOPI HUB MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**WAHYUWATI RAHMAN
NIM A012222096**



Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **9 Agustus 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001

Pembimbing Pendamping

Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 19680629 199403 1 002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wahyuwati Rahman
NIM : A012222096
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Model Strategi Bisnis Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) Pada Kopi Hub Makassar** adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain.

Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 9 Agustus 2024

Yang Menyatakan,



Wahyuwati Rahman

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM dan Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak Ridwan Jaury sebagai pimpinan kafe Kopi Hub Makassar atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada Bapak Andri Kusuma sebagai Manajer pada kafe Kopi Hub Makassar beserta staf/karyawan yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada suami, ayah, ibu dan mertua serta saudara-saudara peneliti atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini. Semoga semua pihak mendapatkan kebaikan dari Allah SWT atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 9 Agustus 2024

Peneliti

ABSTRAK

WAHYUWATI RAHMAN. *Model Strategi Bisnis dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) pada Kopi Hub Makassar* (dibimbing oleh H. Abd. Rahman Kadir dan H. M. Sobarsyah).

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi dan menganalisis strategi bisnis kafe Kopi Hub serta memformulasikan model strategi bisnis baru menggunakan pendekatan *business model canvas* (BMC). Metode penelitian menggunakan desain metode campuran dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Selanjutnya, analisis data menggunakan matriks IFE, EFE, CPM, IE, SWOT, SPACE, dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan Kopi Hub memiliki posisi kompetitif yang cukup kuat (IFE 2,62; EFE 2,55). Matriks IE menempatkan Kopi Hub pada sel V, mengindikasikan strategi "Jaga dan Pertahankan". Analisis QSPM menghasilkan dua strategi utama: Penetrasi Pasar (skor 2,3) dan Pengembangan Produk (skor 1,87). Berdasarkan hasil analisis, dirumuskan BMC baru yang mencakup: (1) perluasan segmen pelanggan ke pekerja *remote* dan *digital nomad*; (2) pengembangan produk unik seperti "Hub Secret Blend" dan "Hub Fusion Latte"; (3) optimalisasi saluran digital dengan aplikasi pemesanan khusus; (4) penguatan program loyalitas berbasis *blockchain* "Hub Rewards"; dan (5) diversifikasi sumber pendapatan melalui penjualan *merchandise* dan paket "Workcation". Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen strategis dalam konteks industri kafe serta menyediakan implikasi praktis bagi pelaku bisnis kafe dalam menghadapi persaingan. Implementasi BMC baru ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis Kopi Hub di industri kafe yang dinamis.

Kata kunci: *business model canvas*, strategi bisnis, kafe, analisis SWOT, SPACE, QSPM



ABSTRACT

WAHYUWATI RAHMAN. *Business Strategy Model Using Business Model Canvas (BMC) Approach in Kopi Hub Makassar* (supervised by H. Abd. Rahman Kadir and H. M. Sobarsyah).

The research aims to explore and describe the business strategy of Kopi Hub Cafe and formulate the new business strategy model using the Business Model Canvas (BMC) approach. The research employed the mixed-method design with the qualitative and quantitative methods. Data were collected through the in-depth interviews, observations, and document analysis, then they were analyzed using IFE, EFE, CPM, IE, SWOT, SPACE, and QSPM matrices. The research result indicates that Kopi Hub maintains the relatively strong competitive position (IFE 2.62; EFE 2.55). The IE matrix places Kopi Hub in cell V, suggesting the "Hold and Maintain" strategy. QSPM analysis yields two primary strategies: the market penetration (score 2.3) and product development (score 1.87). Based on the analysis, the new BMC is formulated, encompassing: (1) the expansion of the customers' segments to include the remote workers and digital nomads, (2) the development of the unique products such as "Hub Secret Blend" and "Hub Fusion Latte", (3) the optimization of the digital channels with the proprietary ordering application, (4) the strengthening of the loyalty program through the blockchain-based "Hub Rewards", and (5) the diversification of the revenue streams via the merchandise sales and "Workcation" packages. This research contributes to the strategic management literature within the context of the cafe industry and provides the practical implications for the cafe business owners in addressing the competition. The implementation of this new BMC is expected to enhance Kopi Hub's competitiveness and business sustainability in the dynamic cafe industry.

Key words: Business Model Canvas, business strategy, cafe, SWOT analysis, SPACE, QSPM



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Masalah Bisnis.....	9
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	11
1.4 Tujuan dan Batasan Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	12
2.1.1 Eksplorasi Bisnis.....	12
2.1.2 Manajemen Strategi.....	14
2.1.3 Strategi Bisnis.....	14
2.1.4 Jenis-Jenis Strategi Generik.....	15
2.2 Kafe Kopi Hub.....	24
2.3 Alat Analisis.....	25
2.3.1 <i>Business Model Canvas</i>	25
2.3.2 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	29
2.3.3 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	30
2.3.4 <i>Competitive Profil Matrix</i> (CPM).....	30
2.3.5 Matriks <i>Internal-External</i> (IE).....	31
2.3.6 Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE).....	31
2.3.7 Analisis SWOT.....	33
2.3.8 Matriks <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).....	35
2.4 Penelitian Terdahulu.....	36
2.5 Kerangka Pemikiran.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Lokasi dan Objek Penelitian.....	41
3.2 Sumber Data Penelitian.....	42
3.3 Metode Penarikan Sampel.....	42
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	43
3.5 Formulasi Strategi.....	44
3.6 Tahap 1 <i>Input</i>	45
3.6.1 <i>Business Model Canvas</i>	45
3.6.2 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	46
3.6.3 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	47

3.6.4 <i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i>	49
3.7 Tahap 2 Pencocokan (<i>Matching stage</i>)	50
3.7.1 Matriks IE (<i>Internal – External</i>)	51
3.7.2 Integrasi SWOT dengan <i>Business Model Canvas</i>	52
3.7.3 Matriks SWOT	53
3.7.4 <i>Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE Matrix)</i>	54
3.8 Tahap 3 Keputusan	57
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	60
4.2 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	61
4.3 Struktur Organisasi	62
4.4 Karakteristik Informan	64
4.5 Tahap Input	65
4.5.1 <i>Business Model Canvas</i> Saat Ini	65
4.5.2 Matriks <i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	68
4.5.3 Matriks <i>External Factor Evaluation (EFE)</i>	72
4.5.4 <i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i>	75
4.6 Tahap 2 Pencocokan (<i>Matching stage</i>)	78
4.6.1 Matriks IE (<i>Internal – Eksternal</i>)	78
4.6.2 Integrasi SWOT dengan <i>Business Model Canvas</i>	79
4.6.3 Matriks SWOT (<i>Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats</i>)	90
4.6.4 <i>Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE Matrix)</i>	97
4.7 Tahap 3 Keputusan	101
4.7.1 Analisis Matriks QSPM	101
4.7.2 <i>Business Model Canvas</i> baru	103
BAB V PENUTUP	108
5.1 Kesimpulan	108
5.2 Saran	109
DAFTAR PUSTAKA	111
LAMPIRAN	114

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. 1 Perkembangan Jumlah Kedai Kopi/ Kafe di Kota Makassar.....	5
1. 2 Daftar Kedai kopi/ Kafe di Kota Makassar.....	6
2. 1 Penelitian Terdahulu	36
3. 1 Kerangka Kerja Analitis Formulasi.....	45
3. 2 Internal Factor Evaluation Matrix (Matriks IFE)	46
3. 3 Eksternal Factor Evaluation Matrix (Matriks EFE).....	47
3. 4 <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM).....	49
3. 5 Integrasi SWOT dengan <i>Business Model Canvas</i>	53
3. 6 Perhitungan SPACE Matrix.....	55
3. 7 Tabel QSPM.....	57
4. 1 Matriks IFE Kopi Hub	68
4. 2 Matriks External Factor Evaluation (EFE)	73
4. 3 <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM).....	75
4. 4 Matriks Integrasi SWOT dengan <i>Business Model Canvas</i>	80
4. 5 Matriks SWOT	90
4. 6 SPACE Matriks.....	97
4. 7 Matriks QSPM	102
4. 8 Usulan Bisnis Model Canvas Baru	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Kontribusi UMKM Terhadap PDB	2
2. 1 <i>The Nine Building Blocks Business Model Canvas</i>	26
2. 2 Matriks SWOT	34
2. 3 Kerangka Pemikiran	39
3. 1 Matriks IE.....	51
3. 2 SPACE Matriks.....	56
4. 1 Logo Kopi Hub.....	61
4. 2 Struktur Organisasi Kopi Hub	63
4. 3 Matriks IE.....	78
4. 4 Diagram Cartesius.....	99

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
I Kuesioner Identifikasi <i>Business Model Canvas</i> saat ini.....	114
II Penentuan Bobot Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) dan Bobot Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (IFE).....	116
III Competitive Profile Matrix (CPM)	120
IV Strategic Position and Action Evaluation Matrix	121

BAB I

PENDAHULUAN

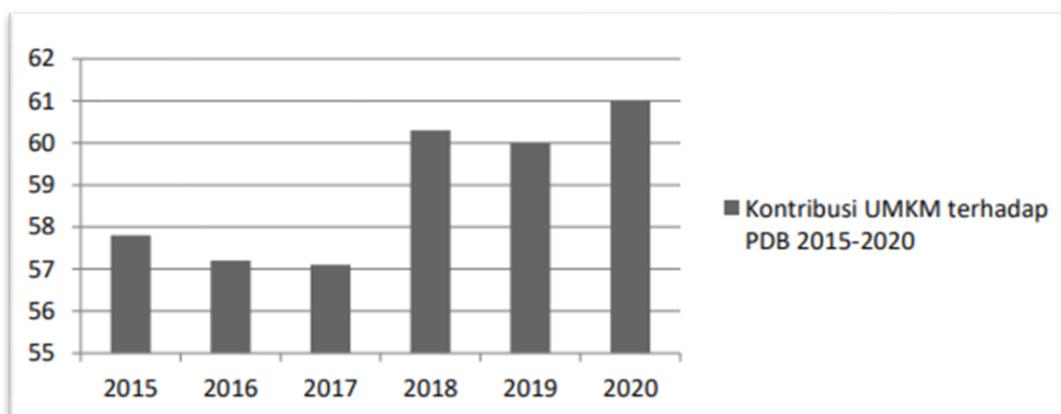
1.1 Latar Belakang

Kegiatan bisnis adalah upaya untuk meningkatkan kekuatan dan tingkat kehidupan masyarakat, karena dengan bertambahnya percepatan pertumbuhan ekonomi kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maka diperlukan lapangan pekerjaan yang mampu memanfaatkan kekayaan alam. Indonesia sebagai negara yang utuh dengan sumber daya alam, tetapi belum mampu memaksimalkan potensi yang ada.

Indonesia adalah salah satu negara penghasil kopi sekaligus pengeksportir biji kopi di Dunia. Indonesia menempati urutan keempat setelah Brazil, Vietnam, dan Kolombia dengan total jumlah produksi pada tahun 2017 mencapai 660.000-ton biji kopi. Berdasarkan data USDA, di antara negara-negara kawasan ASEAN, Indonesia dikenal sebagai produsen dan eksportir kopi terbesar kedua setelah Vietnam. Iklim tropis dan kondisi geografis serta suhu yang mendukung menjadikan Indonesia sebagai tempat yang berpotensi baik untuk budidaya kopi. Jenis kopi yang dibudidayakan di Indonesia diantaranya adalah jenis arabika, robusta, liberika, dan ekselsa. Jenis kopi robusta mendominasi produksi kopi Indonesia yaitu sebesar 81,87% dari total jumlah produksi biji kopi pada tahun 2016, sementara sisanya sebesar 18,13% adalah kopi jenis arabika (BPS, 2018).

Di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia, UMKM memiliki berbagai peranan penting seperti membuka lapangan perkerjaan, menjadi sumber pendapatan bagi masyarakat, membantu mengatasi kemiskinan, dan pembangunan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi suatu negara dapat dilihat dari pendapatan nasionalnya dengan menggunakan Produk Domestik Bruto (PDB)

sebagai alat ukurnya. Produk Domestik Bruto (PDB) diartikan sebagai total nilai atau harga pasar (*market prices*) dari seluruh barang dan jasa akhir (*final goods and services*) yang dihasilkan oleh suatu perekonomian selama kurun waktu tertentu (Silitonga, 2021). Salah satu sektor yang menyumbang PDB terbesar ialah sektor UMKM. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kementerian BKPM (2021) yang mengatakan bahwa, UMKM memiliki kontribusi yang signifikan terhadap PDB yakni sebesar 61,97% dari total PDB nasional atau setara dengan Rp. 8.500 triliun pada tahun 2021.



Gambar 1.1 Kontribusi UMKM Terhadap PDB
(Sumber: Badan Pusat Statistik, 2021)

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (2021), pada awal tahun 2015 hingga akhir tahun 2017 kontribusi yang diberikan oleh UMKM terhadap PDB mengalami penurunan dari 57,8 % pada tahun 2015 menjadi 57% pada tahun 2017. Hal tersebut disebabkan oleh rendahnya konsumsi rumah tangga serta kenaikan tarif listrik oleh pemerintah. Sejalan dengan penelitian Afifah (2020) pengeluaran konsumsi rumah tangga memiliki pengaruh terhadap pendapatan nasional yaitu berkisar 60-75%. UMKM di Indonesia mengalami tren yang positif terhadap kontribusi PDB dari tahun 2017 hingga 2018. Peningkatan dapat dilihat dari kontribusi PDB yang awalnya sebanyak 57% pada tahun 2017 dan meningkat menjadi 60,2% pada tahun 2018. Pada tahun 2019 ke tahun 2020 mengalami

kenaikan dari 60% ke 61%. Hal tersebut disebabkan oleh kondisi ekonomi makro yang kondusif dan tingginya permintaan domestik dari sisi konsumsi rumah tangga.

Selain kontribusinya terhadap PDB, UMKM juga memiliki peran penting sebagai penyerapan tenaga kerja. Kementerian BKPM (2021) mengatakan bahwa UMKM menyerap tenaga kerja dengan jumlah yang sangat tinggi yaitu sebesar 97% dari daya serap dunia usaha pada tahun 2020. Lebih lanjut Kemenkeu (2022) mengatakan daya serap tenaga kerja UMKM sebanyak 117 juta pekerja dari daya serap tenaga kerja di dalam dunia usaha. Oleh karena itu, pemberdayaan UMKM harus dilakukan secara terstruktur, dengan arah peningkatan produktivitas dan daya saing, serta dapat terus menumbuhkan wirausahawan-wirausahawan baru yang lebih tangguh.

Di balik kontribusi sektor UMKM yang sangat tinggi terhadap perekonomian nasional, UMKM masih memiliki berbagai permasalahan yang mendasar. Anggraeni, dkk (2013) mengatakan bahwa permasalahan yang sangat mendasar dihadapi oleh para pelaku UMKM ini adalah sumber daya manusia yang kurang memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan dalam pengembangan usaha, memiliki permasalahan dalam permodalan, serta kurangnya sistem pemasaran dan akses pemasaran yang ada. Suci (2017) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kelemahan yang sedang dihadapi oleh para pelaku UMKM dalam upaya meningkatkan kemampuan usaha sangat kompleks dan meliputi berbagai indikator antara lain kurangnya permodalan dan kurangnya kemampuan manajerial dan keterampilan oleh sumber daya manusianya.

Pada UMKM di Kota Makassar terdapat beberapa permasalahan utama yang dihadapi. BPS Kota Makassar (2021) mengatakan bahwa kesulitan pengusaha/ usaha yang dialami di Kota Makassar meliputi: (1) kesulitan bahan baku, (2) kesulitan permodalan (modal lancar dan tetap), (3) kesulitan distribusi

atau kurangnya jaringan pemasaran. (4) kesulitan memberi upah kepada tenaga kerja. Menurut Mariani (2018) dalam penelitiannya mengatakan bahwa banyak UMKM yang menggebu ketika baru menjalankan bisnisnya dan seiring berjalannya waktu menurunkan gairah para usahanya. Karima, dkk (2020) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kendala yang dihadapi oleh UMKM meliputi: (1) modal untuk meningkatkan produksi bisnisnya, (2) sumber daya manusia yang sangat terbatas, (3) pemasaran produk yang kurang luas, (4) pendaftaran usaha dengan mitra bisnis *online*.

Dari dampak yang dihasilkan oleh UMKM terhadap sektor ekonomi, sosial, dan lingkungan serta permasalahan yang dihadapi oleh para pelaku UMKM, membuat para UMKM perlu memiliki strategi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut untuk mengembangkan usahanya. UMKM juga memiliki peluang untuk menjadikan bisnisnya berkelanjutan karena memiliki dampak terhadap sektor ekonomi, sosial, dan lingkungan yang sesuai dengan fokus bisnis berkelanjutan. Menurut Fatimah, dkk (2021) pengembangan usaha dapat diartikan sebagai kemampuan suatu perusahaan agar bisa berkembang menjadi lebih baik dengan dilakukan bertahap hingga perusahaan atau usaha yang dijalankan lebih maju lagi sehingga mencapai visi dan misi perusahaan. Jika perusahaan memiliki misi untuk membuat usahanya berkelanjutan maka diperlukan strategi untuk mencapai bisnis berkelanjutan tersebut. Bisnis berkelanjutan dapat diartikan sebagai integrasi manajemen lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam pengembangan usaha (Bantacut dalam Kurniawan, 2020).

Di Makassar, budaya nongkrong sudah menjadi trend dan gaya hidup. Hal ini dibuktikan dengan maraknya bisnis minuman yang bermunculan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya keberadaan kedai kopi atau kafe di kota Makassar. Banyaknya kafe yang bermunculan secara tidak langsung menunjukkan minat pasar terhadap keberadaan kafe. Kini banyak orang pergi ke kafe tidak hanya

untuk mencicipi kopi khas kafe itu sendiri, melainkan untuk sekedar berkumpul dan bersantai dengan teman bahkan kafe sekarang banyak digunakan sebagai tempat belajar atau *meeting* (Herlyana, 2020). Kafe-kafe tersebut menawarkan minuman dan makanan *best seller* mereka yang disertai dengan fasilitas yang mendukung seperti wifi. Kafe di Makassar rata-rata memiliki konsep interior desain yang *instagramable*, tentunya hal tersebut yang akan menjadi daya tarik kafe itu sendiri.

Berdasarkan data dari *International Coffee Organization* (ICO) konsumsi kopi Indonesia periode 2016/2017 berada di urutan ke-6 sebagai negara pengonsumsi kopi terbesar di dunia dengan total konsumsi sebesar 276.000 ton. Angka ini diproyeksikan mencapai 309.771-ton pada tahun 2019/2020 (Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian 2016). Konsumsi kopi kafe bukan hanya sekedar tuntutan selera, namun sudah menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat perkotaan. Tidak hanya dijadikan tempat minum kopi, kedai kopi juga menjadi tujuan tempat kegiatan lain seperti bertemu kolega, client, tempat belajar, tempat proses pergaulan sosial, sampai dijadikan tempat untuk mengerjakan pekerjaan.

Terdapat banyak kafe yang ada di Kota Makassar, mulai dari yang sudah besar dan memiliki banyak *franchise* maupun yang baru mulai merintis usahanya. Berikut merupakan data perkembangan kedai kopi/ kafe di Kota Makassar dari tahun 2017-2020 dapat dilihat di Tabel.1.1

Tabel 1. 1 Perkembangan Jumlah Kedai Kopi/ *Kafe* di Kota Makassar.

No.	Tahun	Jumlah (Unit)	Peningkatan (%)
1	2017	65	0
2	2018	70	7.69
3	2019	80	14.29
4	2020	120	50

Sumber: Dinas Pariwisata Kota Makassar, 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa perkembangan jumlah kedai kopi/ kafe di Kota Makassar pada tahun 2017 mengalami peningkatan dari tahun-ketahun hingga tahun 2020 yaitu sebesar 50,00%. Terdapat peningkatan minat dari konsumen ini dapat dimanfaatkan oleh pebisnis kafe sebagai peluang usaha untuk memperoleh laba. Selain itu, mengkonsumsi kopi sudah menjadi unsur pada gaya hidup dan juga menjadi hal yang masyarakat butuhkan setiap hari.

Tabel 1. 2 Daftar Kedai kopi/ kafe di Kota Makassar

No.	Nama Kafe	Alamat di Makassar
1	Kopi Kenangan	Trans Mall Makassar, Franchise, dan Jl.Adiyaksa
2	Crematology	Jl.Metro Tanjung Bunga
3	Kopi Janji Jiwa	Nipah Mall, BTP, dan Jl. A. P. Pettarani
4	ULU Kopi	Jl. Alauddin
5	Kata Kopi	Jl. Rappocini
6	Anomali Café	Jl. DR.Ratulangi
7	Kopi Teori	Jl.Beruang
8	Kopi Soe	Jl.Pelita Raya
9	Ka Ga Nga Kopi	Jl. Boungeville
10	Up normal	Nipah Mall
11	My Kopi O	Nipah Mall
12	Excelso	Nipah Mall
13	Urban Latte	Mall Panakkukang
14	Maxx Coffee	Mall Panakkukang
15	J.Co Coffee	Mall Panakkukang
16	Starbucks	Trans Mall Makassar
17	Kopi Phoenam	Jl.DR Ratulangi
18	Toarco Toraja Coffee Shop	Jl. Gunung Latimojong
19	KFC Coffee	Jl. AP Pettarani
20	MAC Coffee	Jl. AP Pettarani
21	Kopi Tiam Oey	Jl. Haji Bau
22	Black Canyon Coffee	Jl. Letjen Hertasning
23	Tanamerah Kopi	Mall Phinisi Point
24	Makassar Coffee House	Jl. Hertasning
25	Kedai Pribumi	Universitas Muslim Indonesia
26	La Coffe	Jl Lombok
27	Coffee Toffee	Mall Ratu Indah
28	Coffee Lovers	Jl. Urip Sumiharjo
29	Kopi Hub	Jl. Perintis Kemerdekaan 12
30	The Coffee Bean & Tea Leaf	Jl. Perintis Kemerdekaan

Sumber: Badan Pusat Statistik Sul-Sel, 2022.

Dari pra penelitian yang telah dilakukan kepada salah satu pelaku UMKM di Kota Makassar yaitu Kopi Hub dan berdasarkan data tabel di atas, dengan banyaknya pesaing kedai kopi yang ada di dekat usaha Kopi Hub tersebut membuat Kopi Hub mengalami persaingan pasar yang semakin ketat terhadap pesaing usaha yang menjual produk olahan kopi sejenis. Pemilik usaha kedai kopi tidak hanya mampu menjual suatu produk barang atau jasa tetapi juga harus mempunyai kemampuan untuk memasarkan usaha mereka dengan tujuan agar intensitas pengunjung kedai kopi semakin meningkat. Hal tersebut membuat usaha Kopi Hub harus memiliki strategi untuk mencapai tujuan pemasaran usaha tersebut.

Kopi Hub memiliki keinginan dan tujuan (visi) untuk mengembangkan dan membuat bisnisnya tersebut berkelanjutan, akan tetapi strategi yang mereka lakukan saat ini adalah berfokus dari segi profit (keuntungan) saja. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai yang mereka jual terhadap konsumen yaitu mengenai keunggulan dari produk dan tidak memperhatikan dampak terhadap sosial dan lingkungannya, yang mana hal tersebut bertentangan dari inti atau fokus dari konsep bisnis berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan dari Kopi Hub terkait dengan membuat bisnisnya berkelanjutan, hal ini diperlukan strategi yang mampu mewujudkan tujuan tersebut, yang mana Kopi Hub harus memperhatikan nilai atau inti fokus dari bisnis.

Dengan demikian, persaingan ini menuntut Kopi Hub untuk selalu dapat meningkatkan kapabilitas tata kelola dan pelayanannya. Melihat kondisi Kopi Hub yang tergolong masih baru namun kondisi persaingan yang dihadapi cukup tinggi terutama pesaing-pesaing yang sudah lebih dulu dan lebih ahli di bidang kafe, maka perlu adanya pengembangan model bisnis agar Kopi Hub dapat terus bertahan dan bersaing dengan para pesaingnya pada ekosistem bisnis yang kompetitif. Cara itu telah menciptakan pembicaraan baru di seputar

menggambarkan dan menginovasi bisnis (Mike Lachapelle, Kanada dalam Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, 2019:50).

Definisi model bisnis adalah model yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, 2019:14). Berdasarkan definisi dari model bisnis tersebut, suatu organisasi bisnis memerlukan sebuah konsep model bisnis yang dipahami oleh semua orang, yang dapat memfasilitasi deskripsi dan diskusi pada bisnis (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, 2019:15). sehingga model bisnis merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari suatu bisnis dan merupakan cara bagi suatu bisnis untuk meningkatkan daya saingnya.

Dengan demikian dapat terlihat bahwa model bisnis memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberlangsungan suatu bisnis. Salah satu metode yang sering digunakan untuk menganalisis dan menilai suatu model bisnis adalah *Business Model Canvas* karena telah sering memberikan kontribusi dalam penggunaan model bisnis yang diterapkan pada suatu organisasi bisnis. *Business Model Canvas* menerjemahkan rencana bisnis menjadi proses bisnis (Bob Dunn, Amerika Serikat dalam Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, 2019:51).

Business Model Canvas (BMC) adalah sebuah alat strategis yang dapat digunakan untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. BMC menawarkan pendekatan holistik dalam merancang dan mengembangkan strategi bisnis dengan mempertimbangkan sembilan elemen kunci, yaitu: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, dan struktur biaya. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Universitas Bina Nusantara pada tahun 2021 menunjukkan bahwa penerapan BMC pada usaha kedai kopi

dapat meningkatkan pendapatan hingga 25% dalam waktu satu tahun (Yusup et al., 2021).

Berdasarkan dari permasalahan dan fenomena yang tengah dihadapi oleh Kopi Hub, maka diperlukan penelitian tentang “**Model Strategi Bisnis Dengan Pendekatan *Business Model Canvas (BMC)***“ untuk mengeksplorasi dan menganalisis strategi bisnis yang dapat diterapkan dalam bisnis kopi.

1.2 Masalah Bisnis

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, Kopi Hub sebagai UMKM di sektor kopi di Kota Makassar menghadapi beberapa masalah bisnis yang perlu diteliti lebih lanjut:

- 1) Persaingan Pasar yang Ketat:
 - a. Jumlah kedai kopi/ kafe di Makassar meningkat signifikan dari 65 unit pada tahun 2017 menjadi 120 unit pada tahun 2020 (Dinas Pariwisata Kota Makassar, 2021).
 - b. Kopi Hub menghadapi persaingan dari kedai kopi/ kafe yang lebih *established* dan memiliki pengalaman lebih lama di industri.
 - c. Perlu strategi diferensiasi yang jelas untuk membedakan Kopi Hub dari pesaingnya.
- 2) Keterbatasan Fokus Bisnis:
 - a. Strategi Kopi Hub saat ini terlalu berfokus pada aspek profit, mengabaikan dampak sosial dan lingkungan.
 - b. Hal ini bertentangan dengan visi Kopi Hub untuk menjadi bisnis yang berkelanjutan.
 - c. Perlu pengembangan model bisnis yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Bantacut dalam Kurniawan, 2020).

- 3) Tantangan UMKM:
 - a. Seperti UMKM lainnya, Kopi Hub mungkin menghadapi masalah seperti keterbatasan sumber daya manusia, kesulitan akses permodalan, dan kurangnya kemampuan pemasaran (Anggraeni dkk, 2013; Suci, 2017).
 - b. Kesulitan dalam memperoleh bahan baku, mengelola modal, mendistribusikan produk, dan membayar upah karyawan (BPS Kota Makassar, 2021).
- 4) Optimalisasi Model Bisnis:
 - a. Kopi Hub perlu mengoptimalkan setiap elemen dalam model bisnisnya, termasuk segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas kunci, kemitraan, dan struktur biaya.
 - b. Perlu analisis mendalam menggunakan *Business Model Canvas* untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
- 5) Adaptasi terhadap Perubahan Pasar:
 - a. Tren konsumsi kopi yang berubah, dari sekedar minuman menjadi bagian dari gaya hidup perkotaan (Herlyana, 2020).
 - b. Kebutuhan untuk menyesuaikan layanan dengan kebutuhan pelanggan yang menggunakan kedai kopi/ kafe untuk berbagai tujuan (bertemu kolega, belajar, bekerja).
- 6) Peningkatan Kapabilitas dan Daya Saing:
 - a. Kopi Hub perlu meningkatkan kapabilitas tata kelola dan pelayanannya untuk bersaing dengan kedai kopi/ kafe yang lebih *established*.
 - b. Perlu strategi untuk meningkatkan kualitas produk, layanan pelanggan, dan pengalaman konsumen secara keseluruhan.
- 7) Keberlanjutan Bisnis:

- a. Tantangan dalam mengembangkan model bisnis yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga berkelanjutan dari segi sosial dan lingkungan.
- b. Perlu strategi baru untuk mengintegrasikan praktik bisnis berkelanjutan ke dalam operasional sehari-hari.

Penelitian lebih lanjut dapat fokus pada analisis mendalam terhadap masalah-masalah ini menggunakan *Business Model Canvas* sebagai kerangka kerja. Tujuannya adalah untuk mengembangkan strategi komprehensif yang dapat meningkatkan daya saing Kopi Hub, mewujudkan visi bisnisnya yang berkelanjutan, dan mengatasi tantangan-tantangan yang dihadapi dalam industri kedai kopi yang kompetitif di Kota Makassar.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan yang terdapat pada latar belakang penelitian, masalah bisnis dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana gambaran model strategi bisnis saat ini pada Kafe Kopi Hub ditinjau melalui pendekatan *Business Model Canvas*?
- 2) Bagaimana formulasi strategi bisnis baru pada Kafe Kopi Hub dengan pendekatan *Business Model Canvas*?

1.4 Tujuan dan Batasan Penelitian

Berdasarkan pada pertanyaan peneliti, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengeksplorasi dan menganalisis strategi bisnis pada Kafe Kopi Hub saat ini dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*.
- 2) Untuk memformulasikan model strategi bisnis baru pada Kafe Kopi Hub dengan pendekatan *Business Model Canvas*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Eksplorasi Bisnis

Eksplorasi bisnis untuk kedai kopi atau kafe merupakan langkah penting yang harus dilakukan sebelum memulai usaha. Proses ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang peluang dan tantangan yang ada di pasar. Salah satu cara eksplorasi yang dapat dilakukan adalah analisis pasar. Melalui riset pasar, pelaku usaha dapat memahami tren, preferensi, dan perilaku konsumen di wilayah tersebut. Selain itu, analisis terhadap pesaing juga penting untuk dilakukan, meliputi kekuatan, kelemahan, produk, harga, dan strategi pemasaran yang mereka gunakan. Dengan demikian, segmen pasar yang belum terlayani dengan baik oleh pesaing dapat diidentifikasi.

Observasi lapangan juga menjadi bagian penting dalam eksplorasi bisnis. Mengunjungi kedai kopi atau kafe pesaing untuk mengamati lingkungan, suasana, layanan, dan produk yang ditawarkan dapat memberikan gambaran nyata tentang kondisi pasar. Pengamatan terhadap perilaku dan interaksi pelanggan juga penting untuk memahami kebutuhan dan harapan mereka. Observasi sebaiknya dilakukan pada jam-jam operasional yang berbeda agar mendapatkan gambaran yang lebih lengkap.

Wawancara dan survei juga dapat dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam. Mewawancarai pemilik atau manajer kedai kopi lain dapat memberikan wawasan tentang tantangan dan peluang dalam industri ini. Survei kepada pelanggan potensial juga penting untuk mengetahui preferensi, harapan,

dan masukan mereka tentang konsep kedai kopi yang ideal. Wawancara dengan pemasok, karyawan, dan pihak-pihak terkait lainnya juga dapat memberikan perspektif yang lebih luas.

Analisis lokasi merupakan faktor krusial dalam bisnis kedai kopi. Mengevaluasi lokasi potensial dengan mempertimbangkan kepadatan penduduk, aksesibilitas, persaingan, ketersediaan lahan parkir, arus lalu lintas, dan aktivitas di sekitar lokasi sangat penting untuk memperkirakan potensi pelanggan. Faktor-faktor seperti biaya sewa, utilitas, dan peraturan setempat juga harus dipertimbangkan.

Eksplorasi konsep dan produk juga menjadi aspek penting dalam eksplorasi bisnis. Mengeksplorasi konsep unik yang dapat membedakan kedai kopi dari pesaing, seperti desain interior, suasana, atau tema tertentu, dapat menjadi keunggulan kompetitif. Mencoba resep dan produk baru untuk menemukan kombinasi rasa yang menarik dan unik juga penting dilakukan. Selain itu, penawaran produk tambahan seperti makanan ringan, *merchandise*, atau layanan pesan antar dapat menjadi nilai tambah bagi bisnis.

Terakhir, analisis keuangan juga harus dilakukan dengan seksama. Memperkirakan biaya modal awal seperti renovasi, peralatan, persediaan, dan modal kerja sangat penting. Proyeksi arus kas, pendapatan, dan pengeluaran untuk beberapa tahun ke depan juga harus disiapkan. Evaluasi sumber pendanaan potensial seperti modal sendiri, pinjaman bank, atau investor juga perlu dilakukan untuk menyiapkan modal yang dibutuhkan.

Dengan melakukan eksplorasi bisnis yang menyeluruh, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang peluang pasar, kebutuhan pelanggan, persaingan, dan faktor-faktor lain yang akan mempengaruhi

keberhasilan bisnis mereka. Informasi ini sangat berharga untuk mengembangkan strategi bisnis yang efektif dan meningkatkan peluang keberhasilan.

2.1.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu memformulasi, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Seperti yang tersirat dari definisi ini, manajemen strategik berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan sistem informasi untuk mencapai kesuksesan organisasi. Istilah manajemen strategik dalam teks ini digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis. Istilah yang terakhir lebih sering digunakan di dunia bisnis, sedangkan yang pertama lebih sering digunakan di dunia akademis. Kadang-kadang istilah manajemen strategik digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi, dengan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategi. Tujuan dari manajemen strategik adalah untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk hari esok; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba mengoptimalkan tren hari ini untuk hari esok (Bernadine, 2020)

2.1.3 Strategi Bisnis

Joewono (2013: 3) mengatakan bahwa strategi bisnis adalah strategi mencapai tujuan yang sering dianalogikan dengan strategi catur, yang dimana sistematika berpikir, penyusunan rencana, kesigapan melangkah, keberanian mengambil risiko dan gairah untuk memenangkan pertandingan merupakan beberapa karakteristik permainan catur yang relevan dengan praktik pengelolaan bisnis.

Jatmiko dalam Dr. Bachruddin Saleh Luturlean (2019:74), Strategi bisnis merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik.

Rangkuti (2015:6), Strategi bisnis adalah strategi fungsional yang berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi- strategi yang berhubungan dengan keuangan dari suatu bisnis. Strategi bisnis yang utama dalam perusahaan adalah bagaimana membangun dan memperbaiki posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang, adapun 5 prinsip yang harus dipenuhi antara lain:

- 1) Memberikan jawaban atau reaksi atas perubahan yang sedang terjadi dalam bidang industri perekonomian, politik, hukum dan sebagainya.
- 2) Berisikan langkah-langkah dan pendekatan untuk menghadapi persaingan.
- 3) Menciptakan kemampuan dan kesanggupan bersaing yang berkualitas.
- 4) Menyatakan inisiatif strategi dari tiap departemen fungsional.
- 5) Menempatkan strategi utama kegiatan operasional perusahaan.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis merupakan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam pengelolaan bisnis yang merupakan pedoman untuk rencana strategi suatu perusahaan yang dimaksudkan untuk membangun dan memperkuat posisi bersaing atas produk atau jasa perusahaan dalam suatu industri.

2.1.4 Jenis-Jenis Strategi Generik

Terdapat 11 jenis Strategi menurut David (2016:127) yaitu :

- 1) **Integrasi ke depan (*Forward Integration*)** adalah memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor peritel. Terdapat beberapa pedoman mengenai kapan integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:
- a. Ketika distributor perusahaan saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan.
 - b. Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas begitu terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan integrasi ke depan.
 - c. Ketika sebuah perusahaan berkompetisi di industri yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus berkembang pesat, ini akan menjadi sebuah faktor karena integrasi ke depan mengurangi kemampuan perusahaan untuk mendiversifikasi industri dasarnya.
 - d. Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru pendistribusian produk-produknya sendiri.
 - e. Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi, ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan.
 - f. Ketika distributor atau peritel yang ada saat ini memiliki margin laba yang tinggi, situasi ini menyiratkan bahwa sebuah perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri secara menguntungkan dan menetapkan harganya secara kompetitif melalui integrasi ke depan.

- 2) **Integrasi ke belakang (*Backward Integration*)** adalah mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Terdapat beberapa kondisi agar strategi integrasi ke belakang menjadi sebuah strategi yang efektif:
- a. Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdil, komponen, barang rakit, atau bahan mentah.
 - b. Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
 - a. Ketika industri bersaing di sebuah industri yang berkembang pesat, ini merupakan faktor karena strategi jenis integratif (ke depan, ke belakang, dan horizontal) mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi di industri yang tengah mengalami kemerosotan.
 - b. Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru.
 - c. Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting, ini menjadi faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang.
 - d. Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis pemasokan produk atau jasa di suatu industri layak untuk dikembangkan.
 - e. Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkannya secara cepat.

- 3) **Integrasi horizontal (*Horizontal Integration*)** adalah mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing. Beberapa pedoman mengenai kapan integrasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:
- a. Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik di suatu wilayah atau kawasan tertentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang “penguasaan substansial” untuk menghambat persaingan.
 - b. Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sedang berkembang.
 - c. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.
 - d. Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi.
 - e. Ketika pesaing melemah karena kurangnya keterampilan manajerial atau kebutuhan akan sumber daya tertentu yang dimiliki oleh perusahaan, perhatikan bahwa integrasi horizontal tidak akan tepat jika pesaing memiliki kinerja buruk sebab dalam kasus ini penjualan industri keseluruhan tengah merosot.
- 4) **Penetrasi pasar (*Market Penetration*)** adalah meningkatkan pangsa pasar dengan cara meningkatkan penjualan atas produk atau jasa saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih agresif. Beberapa pedoman mengenai kapan penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:
- a. Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
 - b. Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan.

- c. Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat.
 - d. Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan dan pemasaran secara historis tinggi.
 - e. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang benar.
- 5) **Pengembangan pasar (*Market Development*)** adalah memperkenalkan produk atau jasa baru ke area geografis yang baru. Beberapa pedoman mengenai kapan strategi pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif.
- a. Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
 - b. Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
 - c. Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.
 - d. Ketika organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.
 - e. Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.
 - f. Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.
- 6) **Pengembangan produk (*Product Development*)** adalah mencari penjualan dengan cara memodifikasi produk atau jasa saat ini atau mengembangkan yang baru. Beberapa pedoman mengenai kapan strategi pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- a. Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk, maksudnya adalah dapat menarik

konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa perusahaan saat ini.

- b. Ketika organisasi berkompetisi di industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
 - c. Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga “bagus”.
 - d. Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
 - e. Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.
- 7) **Diversifikasi terkait (*Related Diversification*)** adalah menambahkan produk atau jasa yang lebih baru, namun tetap terkait. Maksudnya menambahkan sesuatu produk baru yang masih memiliki kesamaan dengan produk sebelumnya. Beberapa pedoman mengenai kapan diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- a. Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat.
 - b. Ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini.
 - c. Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
 - d. Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi ketika penjualan berada di puncak dan penjualan mengalami penurunan yang ada saat ini di perusahaan.

e. Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk.

f. Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

8) **Diversifikasi tidak terkait (*Unrelated Diversification*)** adalah menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait. Maksudnya menambahkan suatu produk baru yang sudah tidak ada kesamaan dengan produk sebelumnya. Beberapa pedoman mengenai kapan diversifikasi tidak terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

a. Ketika pendapatan dari produk atau jasa yang saat ini dimiliki oleh perusahaan akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.

b. Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.

c. Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada konsumen yang ada.

d. Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontra siklus bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.

e. Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan.

f. Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.

g. Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.

- h. Ketika ada sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi.
- i. Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
- j. Ketika aksi antitrust dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri.

9) **Pengurangan atau penciutan (*Retrenchment*)** adalah mengelompokkan lewat pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba. Beberapa pedoman mengenai kapan penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- a. Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal untuk secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu.
- b. Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.
- c. Ketika organisasi ditandai oleh ketidakefisiensian, profitabilitas yang rendah, semangat kerja karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi.
- d. Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu, itu artinya manajer strategi organisasi telah gagal menjalankan tugasnya.
- e. Ketika organisasi tumbuh membesar terlampaui cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan.

10) **Pelepasan atau divestasi (*Divestiture*)** adalah menjual divisi atau bagian organisasi. Beberapa pedoman mengenai kapan divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- a. Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi penciutan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan.
- b. Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan.
- c. Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.
- d. Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain, ini dapat diakibatkan dari pasar, konsumen, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang secara radikal berbeda.
- e. Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
- f. Ketika tindakan antitrust pemerintah mengancam sebuah organisasi.

11) **Likuidasi (*Liquidation*)** adalah menjual aset perusahaan, atas nilai nyata mereka. Tiga pedoman mengenai kapan likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- a. Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi, namun tak satu pun berhasil.
- b. Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut. Likuidasi merepresentasikan cara yang paling sistematis dan terencana untuk mendapatkan sebesar mungkin uang tunai dari penjualan aset perusahaan. Sebuah perusahaan dapat secara legal

menyatakan dirinya bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi-divisinya untuk memperoleh modal yang diperlukan.

- c. Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

Menurut Porter dalam Farizi dan Sudjatno (2014) mengungkapkan bahwa dalam menanggulangi berbagai kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri :

- 1) Keunggulan biaya menyeluruh, untuk mencapai hal ini perhatian manajerial harus besar terhadap pengendalian biaya, sehingga biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang – bidang lainnya tidak dapat terabaikan.
- 2) Diferensiasi, dalam strategi ini perusahaan harus berusaha untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik.
- 3) Fokus, strategi generik terakhir ini berusaha untuk memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Strategi ini seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam – macam bentuknya.

2.2 Kafe Kopi Hub

Kopi Hub yang artinya Kopi dan Pengunjung dapat menciptakan hubungan erat yang dapat terus memanggil pengunjung datang kembali ke tempat ini, Kopi Hub berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan 12 Kota Makassar yang didirikan oleh Ridwan Jaury pada tanggal 15 April 2018. Ide pendirian usaha tersebut

karena melihat peluang pasar yang dilihat pada kebiasaan modern masyarakat yang memilih kafe atau kedai kopi sebagai tempat untuk bertemu dan bersilaturahmi dengan rekan maupun teman. Kopi Hub memiliki slogan yaitu "Mampirilah walaupun hanya Untuk Melepas Rindu".

Dalam sebuah organisasi diperlukan struktur perusahaan untuk menjaga harmonisasi jalannya visi dan misi agar tetap terjaga. Gambaran singkat struktur Kopi Hub, Pemilik Kopi Hub adalah Ridwan Jaury dan Andry Kusuma sebagai manager Kopi Hub untuk mengatur segala keperluan termasuk perekrutan karyawan merupakan tugas penting untuknya agar memiliki sumber daya manusia yang berkualitas kemudian ia dibantu oleh 3 orang Supervisor yakni Supervisor Bar yang membawahi 3 orang barista dan seorang kasir, Supervisor Gudang yang memiliki tugas mengontrol stok persediaan bahan baku dan kemasan kemudian ada Supervisor *Kitchen* yang bertugas untuk mengontrol bagian dapur agar pesanan konsumen dapat dinikmati dengan sempurna ia membawahi *cooker* dan *waiter* yang dilengkapi dengan tugas masing-masing. Manager juga dibantu oleh seorang *security* yang bertugas untuk mengamankan barang/ kendaraan pengunjung demi memberi kenyamanan kepada pengunjung.

2.3 Alat Analisis

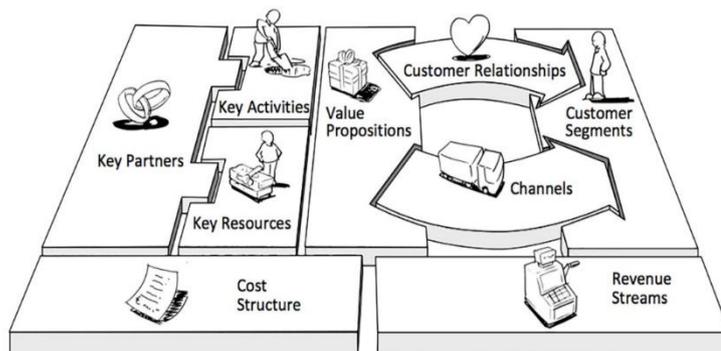
Alat analisis yang digunakan untuk mengetahui tujuan yang ingin dicapai dalam business project ini adalah sebagai berikut :

2.3.1 *Business Model Canvas*

Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010) *Business Model Canvas* adalah sebuah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis pada suatu perusahaan. *Business Model Canvas* juga dapat sebagai alat untuk mendeskripsikan, menganalisa, dan merancang model

bisnis pada suatu perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2019). Sehingga *Business Model Canvas* merupakan cara yang dapat membantu perusahaan dalam merumuskan model bisnis yang inovatif bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pada perusahaan.

Selain itu model bisnis adalah menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana suatu organisasi bisnis dapat menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2019). Menurut Osterwalder & Pigneur, konsep *Business Model Canvas* terdiri dari Sembilan elemen yaitu *Value Propositions, Customer Segments, Customer Relationship, Channels, Key Resources, Key Activities, Key Partnership, Cost Structure, dan Revenue Streams*. Elemen tersebut dapat membantu dalam merumuskan model bisnis suatu perusahaan dan merancang ide model bisnis yang inovatif bagi perusahaan.



Gambar 2. 1 *The Nine Building Blocks Business Model Canvas*
(Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2024)

Berikut ini adalah penjelasan *The Nine Building Blocks Business Model Canvas*:

1) **Customer Segments**

Blok bangunan segmen pelanggan (*Customer Segments*) menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2019). Suatu perusahaan perlu memperhatikan pelanggannya, hal ini disebabkan

karena pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Setelah itu, perusahaan dapat merancang model bisnis dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2019).

2) *Value Propositions*

Blok bangunan *Value Propositions* menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik (Osterwalder & Pigneur, 2019). *Value Propositions* (Proposisi nilai) merupakan salah satu alasan bagi pelanggan untuk beralih dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain. Setiap proposisi nilai terdiri dari gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang dapat melayani kebutuhan-kebutuhan dari segmen pelanggan yang spesifik. Sehingga *Value Propositions* merupakan kesatuan atau gabungan dari manfaat-manfaat yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan.

3) *Channels*

Blok bangunan *Channels* menggambarkan tentang bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan *Value* (Osterwalder & Pigneur, 2012). Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dengan pelanggan.

4) *Customer Relationships*

Blok bangunan *Customer Relationships* menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik (Osterwalder & Pigneur, 2012). Hubungan pelanggan menjelaskan bahwa sebuah perusahaan harus menentukan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggannya.

5) **Revenue Streams**

Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan oleh perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan, bahwa biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan (Osterwalder & Pigneur, 2012). Suatu model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan yaitu pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran oleh pelanggan dan pendapatan yang berkelanjutan atau bersifat berulang yang dihasilkan dengan memberikan proposisi nilai pada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian.

6) **Key Activities**

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja sesuai dengan tujuan *perusahaan*. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu berupa tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil oleh perusahaan agar dapat beroperasi dengan baik. *Key activities* dapat dikategorikan ke dalam produksi, pemecahan masalah, dan platform/jaringan berupa layanan dan promosi (Osterwalder & Pigneur, 2019).

7) **Key Resources**

Blok bangunan sumber daya utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi (Osterwalder & Pigneur, 2019). Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya ini memungkinkan suatu perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan

segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual atau manusia.

8) *Key Partnership*

Blok bangunan kemitraan utama yang menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis suatu perusahaan dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan dan kemitraan menjadi landasan yang penting dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan kemitraan yang bertujuan untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka (Osterwalder & Pigneur, 2019).

9) *Cost Structure*

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengoperasikan sebuah model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan mengenai biaya-biaya terpenting yang muncul ketika suatu perusahaan mengoperasikan model bisnis tertentu. Perhitungan struktur biaya akan lebih mudah apabila sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci dan kemitraan utama telah ditentukan (Osterwalder & Pigneur, 2019).

2.3.2 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE merupakan sebuah alat manajemen strategi untuk mengidentifikasi dan menduga lingkungan eksternal suatu organisasi atau perusahaan. Lingkungan eksternal ini yaitu peluang dan ancaman yang pasti ada dalam lingkungan bisnis. Bertujuan untuk menggali dan menyadari peluang atau ancaman kondisi lingkungan eksternal suatu organisasi atau perusahaan (Sari, 2018; Sulasih, 2019).

2.3.3 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE merupakan sebuah alat manajemen strategi untuk mengidentifikasi, merumuskan, dan mengevaluasi lingkungan internal suatu organisasi atau perusahaan. Lingkungan internal ini yaitu kelemahan dan kekuatan yang ada di bidang fungsional bisnis. Bertujuan untuk menggali dan mengetahui lemah atau kuatnya kondisi lingkungan internal suatu organisasi atau perusahaan. Menurut David (2006) matriks IFE menyingkat dan mengevaluasi kelemahan dan kekuatan primer suatu organisasi atau perusahaan (Sari, 2018; Sulasih, 2019).

2.3.4 Competitive Profil Matrix (CPM)

Menurut Fred R. David (2016:236) , “The Competitive Profile Matrix (CPM) identifies a firm’s major competitors and its particular strengths and Weaknesses in relation to a sample firm’s strategic position”. Yang mempunyai arti bahwa CPM merupakan sebuah alat manajemen strategis yang cukup penting sebagai pembandingan perusahaan dengan para pesaing di dalam sebuah industri yang sama, dikarenakan dalam analisis CPM ini sebuah perusahaan akan mengidentifikasikan para pesaing berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Dalam analisis CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik merupakan faktor eksternal dan internal. Hal ini berbeda dengan penilaian kondisi internal dan eksternal melalui Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE).

2.3.5 Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks Internal-External (IE) memposisikan berbagai divisi organisasi dalam matriks sembilan sel. Matriks IE adalah alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis posisi divisi saat ini dan menyarankan strategi untuk masa depan. Matriks Internal-External (IE) didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif. Matriks IE merupakan kelanjutan dari matriks EFE dan model matriks IFE.

2.3.6 Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)

Matriks SPACE merupakan sebuah alat analisis yang digunakan dalam manajemen strategis untuk mengevaluasi posisi strategis sebuah organisasi bisnis. Matriks ini dikembangkan oleh Fredric R. David dalam bukunya "Strategic Management: Concepts and Cases" (2016). Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi posisi strategis suatu organisasi dan menentukan strategi yang tepat. Matriks ini terdiri dari empat kuadran utama yang dibentuk oleh dua dimensi internal dan dua dimensi eksternal. Mari kita bahas keempat kuadran tersebut:

- 1) Posisi Keuangan (FP - *Financial Position*):
 - a. Dimensi internal
 - b. Menunjukkan kekuatan finansial perusahaan
 - c. Faktor-faktor yang dipertimbangkan: likuiditas, leverage, profitabilitas, arus kas, dll.
- 2) Posisi Kompetitif (CP - *Competitive Position*):
 - a. Dimensi internal
 - b. Menunjukkan kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam industri

c. Faktor-faktor yang dipertimbangkan: pangsa pasar, kualitas produk, loyalitas pelanggan, kontrol atas pemasok dan distributor, dll.

3) Posisi Stabilitas (SP - *Stability Position*):

a. Dimensi eksternal

b. Menggambarkan stabilitas lingkungan bisnis

c. Faktor-faktor yang dipertimbangkan: perubahan teknologi, tingkat inflasi, variabilitas permintaan, tekanan kompetitif, dll.

4) Posisi Industri (IP - *Industry Position*):

a. Dimensi eksternal

b. Menggambarkan daya tarik industri secara keseluruhan.

c. Faktor-faktor yang dipertimbangkan: potensi pertumbuhan, stabilitas keuangan industri, kemudahan masuk ke pasar, dll.

Setiap dimensi dinilai menggunakan skala tertentu, dan hasilnya diplot pada diagram kartesius. Posisi yang dihasilkan pada diagram menunjukkan strategi yang paling sesuai untuk organisasi, seperti:

- 1) Strategi agresif (jika posisi kuat di semua dimensi)
- 2) Strategi konservatif (jika kuat secara finansial tapi lemah secara kompetitif)
- 3) Strategi defensif (jika lemah di sebagian besar dimensi)
- 4) Strategi kompetitif (jika kuat secara kompetitif tapi lemah secara finansial)

Matriks SPACE membantu manajer untuk memahami posisi strategis perusahaan mereka dan mengembangkan strategi yang sesuai berdasarkan kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal.

2.3.7 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi sistematis dari berbagai faktor yang membentuk strategi bisnis . Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) peluang (Opportunity) dan pada saat yang sama dapat memitigasi kelemahan (Weakness) dan ancaman (Threats). Matriks SWOT dapat menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan (Pazouki et al., 2017). Matriks (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Berikut ini adalah penjelasan dari SWOT (Fred R. David, 2017:8):

1) Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

3) Peluang (*Opportunity*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan – kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

4) Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Alat yang dapat digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis untuk pengembangan perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Berikut ini adalah Matrix SWOT menurut Hunger dan Wheelen :

OT	SW	STRENGTHS Menentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESS Menentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPURTUNITY Menentukan 5-10 faktor peluang eksternal		Strategi SO Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS Menentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. 2 Matriks SWOT
(Sumber : David, 2016)

2.3.8 Matriks Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Rangkuti (2014) Teknik QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matriks EFE dan IFE. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi.

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah alat manajemen strategis yang digunakan dalam evaluasi opsi strategis dan penentuan daya tarik relatif strategi. Teknik QSPM menentukan opsi strategis mana yang dipilih yang layak, dan sebenarnya memprioritaskan strategi ini. Prinsip dasar QSPM adalah bahwa perusahaan perlu secara sistematis menilai lingkungan eksternal dan internal mereka, melakukan penelitian, mengevaluasi dengan hati-hati pro dan kontra dari berbagai alternatif, melakukan analisis, dan kemudian memutuskan tindakan tertentu.

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor eksternal dan internal utama dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari setiap strategi dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor eksternal dan internal. Sejumlah set strategi alternatif bisa dimasukkan dalam QSPM, dan sejumlah strategi dapat membentuk satu set yang diberikan, tetapi hanya strategi dalam satu set yang dievaluasi relatif satu sama lain. Sebagai contoh, satu rangkaian strategi mungkin termasuk diversifikasi, sedangkan rangkaian lainnya mungkin termasuk menerbitkan saham dan menjual sebuah divisi untuk meningkatkan modal yang dibutuhkan. Kedua set strategi ini sama

sekali berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam set (Haekal, 2022; Walukow & Pangemanan, 2015).

2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan pedoman oleh peneliti yang dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	
1	Judul Penelitian	Analisis SWOT pada Strategi Persaingan Usaha Minimarket Madina Purbaratu Kota Tasikmalaya
	Penulis	Promadona dan Rafiqi
	Tahun	2019
	Metode	Analisis SWOT
	Persamaan	Pada penelitian ini terdapat variable yang sama yaitu <i>Nine blocks Business Model Canvas</i> dan menggunakan metode penelitian yang sama yaitu <i>Mix method</i> (Kualitatif dan Kuantitatif).
	Perbedaan	Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada objek penelitiannya.
	Hasil Penelitian	Dari diagram SWOT yang dihasilkan minimarket tersebut berada pada posisi kuadran 1. Artinya perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Dapat dipastikan perusahaan dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.
2	Judul Penelitian	Analisis Model Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> Terhadap Usaha Mikro Agribisnis Keramat Bey Berry Ciwidey
	Penulis	Zulham Husein Siregar
	Tahun	2019
	Metode	Mix method (Kualitatif dan Kuantitatif)
	Persamaan	Pada penelitian ini terdapat variabel yang sama yaitu <i>Nine blocks Business Model Canvas</i> dan menggunakan metode penelitian yang sama yaitu <i>Mix method</i> (Kualitatif dan Kuantitatif).
	Perbedaan	Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada objek penelitiannya.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran model bisnis Keramat Bey Berry saat ini sudah cukup tertinggal jika ditinjau dari aspek-aspek <i>Business Model Canvas</i> .
3	Judul Penelitian	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kampoeng Wisata Cinangneng Di Kabupaten Bogor Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>

Lanjutan Tabel 2.1

	Penulis	Zulfadli
	Tahun	2019
	Metode	Mix method (Kualitatif dan Kuantitatif)
	Persamaan	Pada penelitian ini terdapat variabel yang sama yaitu <i>Nine blocks Business Model Canvas</i> dan menggunakan metode penelitian yang sama yaitu <i>Mix method</i> (Kualitatif dan Kuantitatif).
	Perbedaan	Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada objek penelitiannya.
	Hasil Penelitian	Secara garis besar, gambaran <i>Business Model Canvas</i> Kampoeng Wisata Cinangneng saat ini sudah cukup baik karena model bisnis yang sudah berjalan mampu memenuhi ke sembilan elemen blok bangunan pada BMC. Dari hasil evaluasi menghasilkan strategi yang dapat dijadikan rekomendasi sehingga dapat dilakukan penyempurnaan rancangan pada ke sembilan blok bangunan <i>Business Model Canvas</i> .
4	Judul Penelitian	<i>Business Model Innovation In Entrepreneurship</i>
	Penulis	Silvana Trimi, Jasmina Berbegal Mirabent
	Tahun	2018
	Metode	<i>Qualitative descriptive</i>
	Persamaan	Pada penelitian ini terdapat variabel yang sama yaitu dan <i>Nine blocks Business Model Canvas</i> .
	Perbedaan	Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada objek penelitiannya
	Hasil Penelitian	Tujuan kami dalam makalah ini telah membuka jalur baru untuk penelitian di masa depan mengenai inovasi dari suatu pengembangan dan pembentukan model bisnis dan tentang kewirausahaan.
5	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> pada PT. Pitu Kreatif Berkah.
	Penulis	Zulkarnain
	Tahun	2020
	Metode	<i>Business Model Canvas</i> untuk mengembangkan model bisnis, <i>Analisis strength, weakness, opportunity, Threats (SWOT)</i> , dan <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> .
	Persamaan	Pada penelitian ini terdapat variable yang sama yaitu dan <i>Nine blocks Business Model Canvas</i> .
	Perbedaan	Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada objek penelitiannya.
	Hasil Penelitian	PT. Pitu Kreatif Berkah berada pada kuadran 1. Hal ini berarti PT. Pitu Kreatif Berkah harus menjalin kerja sama dengan pelaku UMKM sesuai dengan kuadran 1, yaitu melakukan ekspansi pasar.
6	Judul Penelitian	Implementasi <i>Business Model Canvas</i> Pada Pelaku Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Bidang Kuliner Di Kabupaten Blitar
	Penulis	Luky Priyanto
	Tahun	2020
	Metode	Menggunakan 1 Metode, yaitu :

Lanjutan Tabel 2.1

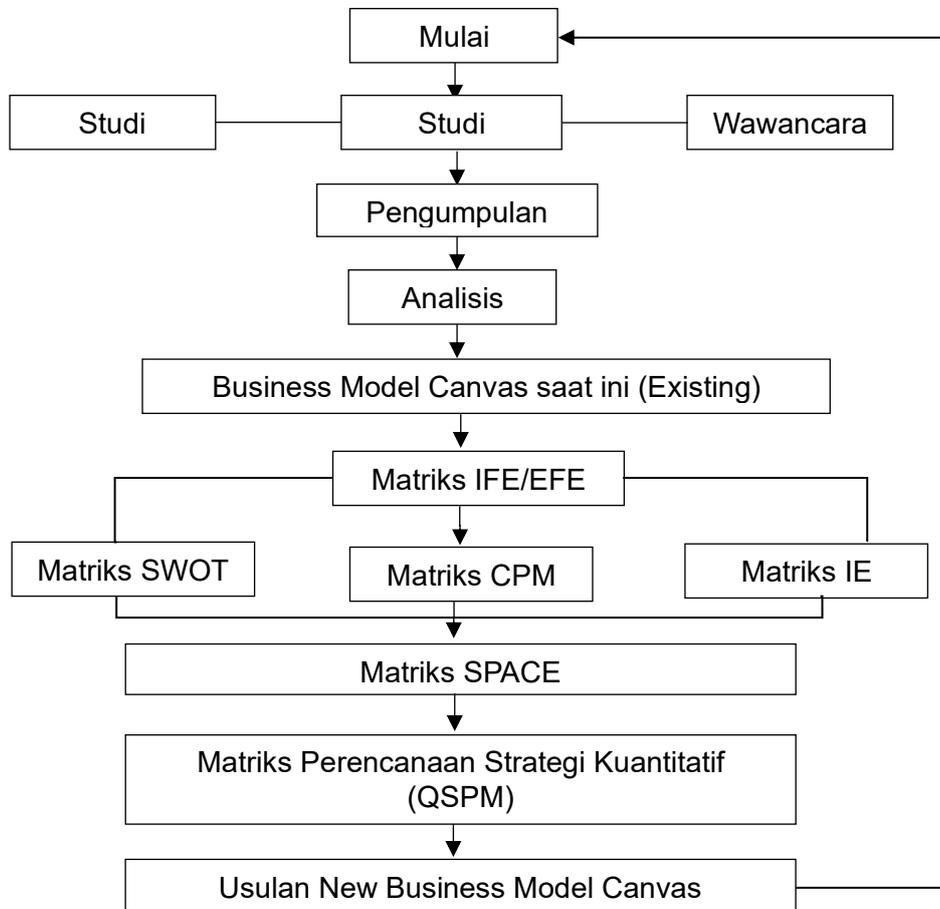
		<i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 1 Metode yang sama, yaitu : <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Luky Priyanto hanya menggunakan analisis <i>Business Model Canvas</i> dalam perumusan strategi, sedangkan penelitian ini menggunakan disamping menggunakan <i>Business Model Canvas</i> , peneliti juga menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan dan peta empati pelanggan untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
	Hasil Penelitian	Sembilan blok <i>Business Model Canvas</i> tanpa disadari telah diterapkan pada proses bisnis UMKM di Kabupaten Blitar, khususnya Omah Jenang Kademangan dan Desa Jambu Karangsono. Peneliti merekomendasikan penambahan pada 9 blok bangunan, yaitu <i>Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure.</i>
7	Judul Penelitian	Evaluasi Model Bisnis pada Aplikasi Speeda sebagai <i>Bike Sharing Platform</i> melalui pendekatan <i>Business Model Canvas</i>
	Penulis	Alfred Eben Ezer
	Tahun	2020
	Metode	Menggunakan 2 Metode, yaitu : • Analisis SWOT <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 2 Metode yang sama, yaitu : • Analisis SWOT <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Ifred Eben Ezer hanya menggunakan analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> dalam perumusan strategi, sedangkan penelitian ini menggunakan disamping menggunakan analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> , peneliti juga menggunakan peta empati untuk mengetahui wawasan pelanggan untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
	Hasil Penelitian	Berdasarkan penelitian, terdapat beberapa elemen dari masing-masing blok <i>Business Model Canvas</i> yang perlu direvisi pada Platform Speeda

Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2024

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah fondasi konseptual yang menggabungkan teori, fakta, observasi, dan kajian literatur sebagai dasar penelitian. Ini dapat divisualisasikan melalui bagan yang saling terhubung atau diagram alir, menggambarkan alur logika penelitian. Dalam konteks ini, penelitian berfokus

pada analisis manajemen strategi, yang mencakup tiga tahap utama: input, pencocokan, dan pengambilan keputusan. Struktur ini kemudian diilustrasikan dalam sebuah gambar bagan.



Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran
(Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2024)

Kerangka berpikir ini menggambarkan proses sistematis untuk mengembangkan model bisnis baru. Proses dimulai dengan tiga tahap awal yang berjalan secara paralel: dua tahap studi dan satu tahap wawancara, yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi komprehensif dari berbagai sumber. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara mendalam.

Hasil analisis ini digunakan untuk memetakan Business Model Canvas yang ada saat ini, memberikan gambaran jelas tentang model bisnis yang sedang

berjalan. Selanjutnya, dilakukan serangkaian analisis menggunakan berbagai matriks strategis, termasuk Matriks SWOT, Matriks CPM, dan Matriks IE. Hasil dari ketiga matriks ini kemudian diintegrasikan ke dalam Matriks SPACE untuk evaluasi posisi strategis yang lebih komprehensif.

Berdasarkan analisis SPACE, disusun Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif yang menjadi dasar untuk mengusulkan New Business Model Canvas. Penting untuk dicatat bahwa proses ini bersifat iteratif, ditunjukkan oleh adanya umpan balik dari usulan model bisnis baru kembali ke tahap awal. Hal ini menggambarkan pendekatan yang berkelanjutan dan adaptif dalam pengembangan model bisnis, memungkinkan penyesuaian dan perbaikan terus-menerus berdasarkan hasil dan temuan baru.

Keseluruhan, kerangka ini menyajikan pendekatan yang terstruktur dan menyeluruh dalam menganalisis situasi bisnis saat ini, mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta merumuskan strategi baru untuk pengembangan model bisnis yang lebih efektif dan relevan dengan kondisi pasar yang dinamis.