



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kopi merupakan salah satu komoditas unggulan di Indonesia. Menurut data yang diperoleh dari laman Kementerian Perindustrian, diketahui bahwa pada tahun 2021 Indonesia menempati posisi ketiga sebagai produsen kopi terbesar di dunia. Jumlah nilai ekspor kopi mencapai 0,85 miliar dollar Amerika Serikat atau sebesar 382,92 ribu ton. Untuk data terbaru pada tahun 2024 dan 2025, diketahui bahwa Indonesia menempati posisi keempat setelah Brazil, Vietnam, dan Kolombia. Daftar negara produsen kopi terbesar di dunia beserta jumlah produksinya untuk tahun 2024 dikutip dari laman Radio Republik Indonesia sebagaimana tercantum pada tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1
Daftar Negara Produsen Kopi Terbesar di Dunia
Tahun 2024

No	Negara	Jumlah Produksi (dalam ton)
1	Brazil	3.978.000
2	Vietnam	1.650.000
3	Kolombia	690.000
4	Indonesia	582.000
5	Ethiopia	501.000

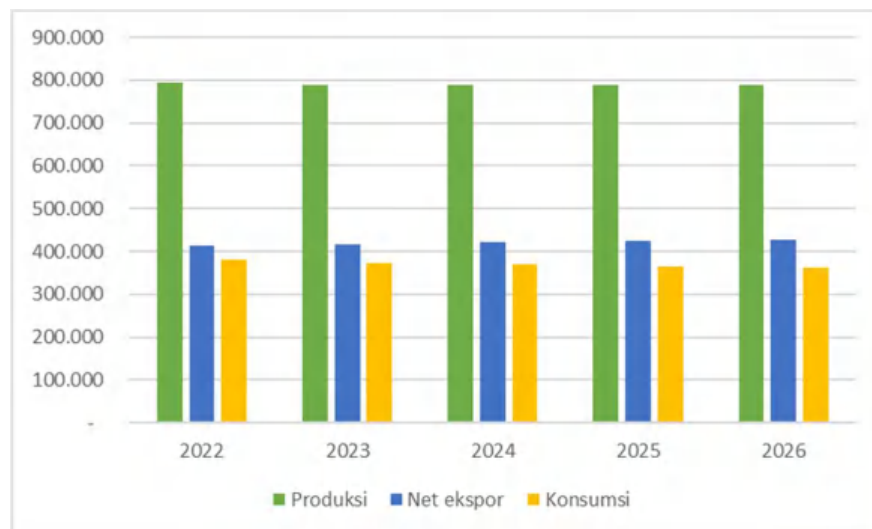
Sumber: laman Radio Republik Indonesia (*publish* pada Mei 2024)

Hal serupa juga disampaikan oleh Asosiasi Eksportir dan Industri Kopi Indonesia (AEKI-AICE) yang dikutip dari laman resminya yang menyampaikan bahwa Indonesia menempati posisi keempat sebagai negara penghasil kopi terbesar di dunia dengan produksi tahunan mencapai lebih dari 700 ribu ton dengan beberapa jenis kopi yang diproduksi yaitu kopi Arabika, Robusta, dan varietas khas seperti



kopi Luwak. Informasi tersebut dimuat pada laman resmi AEKI-AICE pada tanggal 21 Mei 2025.

Jumlah produksi dan nilai ekspor kopi yang dilakukan Indonesia mengalami peningkatan pada tahun-tahun setelahnya. Berdasarkan data proyeksi volume produksi, ekspor bersih, dan konsumsi kopi Indonesia yang dikutip dari laman katadata.co.id sebagaimana tercantum pada gambar 1.1, diketahui bahwa produksi kopi pada tahun 2022 mencapai 793,19 ribu ton. Sementara volume ekspor bersihnya sebesar 413,53 ribu ton pada tahun 2022 dan meningkat sebesar 30,61 ribu ton jika dibandingkan dengan tahun 2021 (data Kementerian Perindustrian). Katadata.co.id juga mengungkapkan jumlah konsumsi kopi dalam negeri pada tahun 2022 sebesar 379,65 ribu ton, dan memproyeksikan akan mengalami sedikit penurunan pada tahun 2026 menjadi 361,83 ribu ton atau menurun sebesar 4,69%.



Sumber : laman katadata.co.id

Gambar 1.1. Data Proyeksi Volume Produksi, Net Ekspor, dan Konsumsi Kopi Indonesia Tahun 2022 - 2026



Jumlah konsumsi kopi domestik Indonesia yang diproyeksikan cenderung sama dari tahun ke tahun akan menjadi peluang yang sangat bagus bagi para pelaku kedai kopi. Berdasarkan data yang dikutip dari laman resmi Balai Perakitan dan Pengujian Tanaman Industri dan Penyegar, Badan Perakitan dan Modernisasi Pertanian, Kementerian Pertanian, diketahui bahwa pangsa pasar kedai kopi Indonesia diperkirakan mencapai 2,1 miliar dollar Amerika Serikat atau sekitar 34 triliun rupiah dengan perkiraan pertumbuhan tahunan sekitar 10 persen.

Kedai kopi yang merupakan bagian dari industri kuliner atau industri penyedia makanan dan minuman mengalami peningkatan yang signifikan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) diketahui bahwa jumlah pelaku usaha industri kuliner pada tahun 2023 sebanyak 4,85 juta pelaku usaha, meningkat sekitar 21,13 persen dibanding tahun 2016 yang mencapai 4,01 juta pelaku usaha. Provinsi Sulawesi Selatan menempati urutan kedelapan dengan jumlah pelaku usaha terbanyak dengan jumlah sebanyak 95,05 ribu pelaku usaha. Daftar provinsi dengan jumlah pelaku usaha penyediaan makanan dan minuman tertinggi tahun 2023 dapat dilihat pada tabel 1.2 dibawah ini.

Tabel 1.2
Provinsi dengan Jumlah Usaha Penyediaan Makanan dan Minuman
Tertinggi Tahun 2023

No	Provinsi	Rumah Makan	Katering	PMM Keliling	PMM Lainnya	Total
1	Jawa Barat	264.666	27.290	258.377	680.673	1.231.006
2	Jawa Timur	193.335	52.794	98.738	446.730	791.597
3	Jawa Tengah	181.019	28.241	98.551	393.663	701.474
4	DKI Jakarta	80.037	11.420	45.760	214.479	351.696
5	Sumatera Utara	66.349	6.698	25.606	138.050	236.703
6	Banten	59.922	5.889	37.890	121.452	225.153
7	Riau	28.051	1.656	6.552	67.597	103.856
8	Sulawesi Selatan	16.374	2.808	11.369	64.495	95.046
9	Sumatera Barat	28.958	1.145	5.390	53.790	89.283



No	Provinsi	Rumah Makan	Katering	PMM Keliling	PMM Lainnya	Total
10	Lampung	26.007	1.866	9.933	48.480	86.286
11	Sumatera Selatan	26.645	1.532	10.001	47.627	85.805
12	Bali	34.507	395	6.041	40.083	81.026
13	Kalimantan Selatan	18.024	2.848	11.330	46.215	78.417
14	Aceh	13.992	862	10.033	52.522	77.409
15	Kalimantan Timur	20.438	2.378	8.034	44.751	75.601
16	D.I. Yogyakarta	25.175	3.657	8.899	32.952	70.683
17	Nusa Tenggara Barat	10.096	582	17.951	35.780	64.409
18	Kalimantan Barat	7.777	781	3.006	32.525	44.089
19	Sulawesi Utara	16.312	3.537	4.192	17.417	41.458
20	Kalimantan Tengah	13.027	1.612	4.588	18.943	38.170
21	Jambi	5.916	201	3.077	27.614	36.808
22	Sulawesi Tengah	12.662	521	3.763	17.942	34.888
23	Sulawesi Tenggara	10.661	2.637	1.259	16.719	31.276
24	Kepulauan Riau	7.582	1.133	3.601	17.751	30.067
25	Bengkulu	4.269	1.121	3.223	16.866	25.479
26	Gorontalo	4.592	447	1.838	10.911	17.788
27	Papua	2.930	833	1.126	12.247	17.136
28	Nusa Tenggara Timur	5.709	1.590	1.662	8.113	17.074
29	Kep. Bangka Belitung	5.499	569	1.437	9.495	17.000
30	Maluku	2.542	530	961	11.851	15.884
31	Kalimantan Utara	1.824	215	558	10.657	13.254
32	Sulawesi Barat	2.950	103	836	9.091	12.980
33	Maluku Utara	2.434	263	928	5.941	9.566
34	Papua Barat	1.433	724	150	3.637	5.944
Total		1.201.714	168.878	706.660	2.777.059	4.854.311

Keterangan:

PMM keliling: Penyediaan Makanan dan Minuman Keliling/Tempat Tidak Tetap

PMM lainnya: Penyedia Makan Minum Lainnya

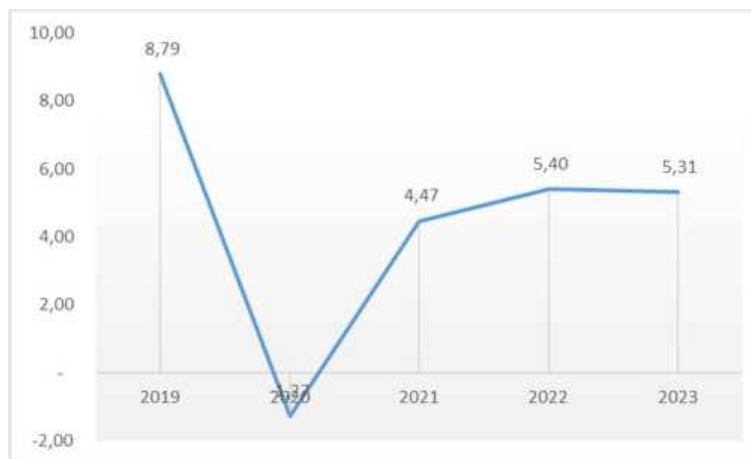
Sumber: Hasil olah Peneliti 2025 dengan sumber data dari Badan Pusat Statistik

Salah satu kota besar di Indonesia yang juga terkena dampak pertumbuhan industri kuliner ini adalah Kota Makassar. Kota Makassar memiliki banyak makanan khas, seperti Coto Makassar, Konro, dan Pisang Epe, yang menjadi daya tarik bagi penduduk lokal dan wisatawan. Selain itu, perilaku masyarakat kota



besar yang lebih suka menghabiskan waktu di kafe atau kedai kopi telah mendorong pertumbuhan bisnis di sektor ini.

Menurut data dari BPS, pertumbuhan ekonomi Kota Makassar pada tahun 2023 tumbuh sebesar 5,31%, sedikit lebih rendah dari tahun 2022 yang mencapai 5,40%. Namun, ini masih lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi Sulawesi Selatan sebesar 4,51% dan nasional sebesar 5,05%. Dibawah ini merupakan tren pertumbuhan ekonomi Kota Makassar tahun 2019 sampai dengan tahun 2023 sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.2.



Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Makassar

Gambar 1.2 Pertumbuhan Ekonomi Kota Makassar Tahun 2019-2023

Berdasarkan data BPS Kota Makassar, diketahui pula bahwa industri kuliner, termasuk kedai kopi, memainkan peran yang signifikan dalam perekonomian Kota Makassar, pertumbuhan tertinggi dialami oleh bidang akomodasi dan makan minum yang tumbuh sebesar 12,44 persen pada tahun 2023.

Kedai kopi di Makassar tidak hanya berfungsi sebagai tempat untuk menikmati kopi tetapi juga sebagai tempat bagi orang-orang untuk berkumpul, berbicara, atau bekerja. Fenomena ini memberikan peluang bagi para pengusaha



untuk mengembangkan konsep kedai kopi yang menarik dan sesuai dengan preferensi pelanggan mereka. Namun, karena banyaknya kedai kopi yang muncul, persaingan di industri ini menjadi semakin ketat. Karena itu, untuk bertahan dan berkembang, kedai kopi memerlukan strategi bisnis yang tepat, termasuk Kedai Kopi Konnichiwa Makassar.

Kedai Kopi Konnichiwa Makassar yang mulai beroperasi sejak 23 Januari 2021 adalah salah satu bisnis yang hadir dengan mengusung konsep unik, yaitu menggabungkan budaya Jepang dengan sajian kopi khas lokal. Dengan berfokus pada segmen pasar yang terdiri dari anak muda dan generasi milenial, Kedai Kopi Konnichiwa Makassar berusaha menyesuaikan diri dengan preferensi konsumen yang terus berubah. Kedai kopi ini terletak di Jalan Singa dan BTP Tamalanrea yang buka dari pukul 09.00 hingga 22.00 WITA pada *weekday* dan buka hingga 23.00 WITA pada *weekend*. Nama minuman di menu Kedai Kopi Konnichiwa Makassar terinspirasi dari budaya Jepang, seperti Sapporo Latte, Osaka Avocado, dan Murasaki Lemonade. Selain itu, konsep desain interior yang menggabungkan elemen Jepang menjadi daya tarik tersendiri bagi pengunjung. Berikut ini adalah kondisi pendapatan Kedai Kopi Konnichiwa Makassar dalam beberapa tahun terakhir :

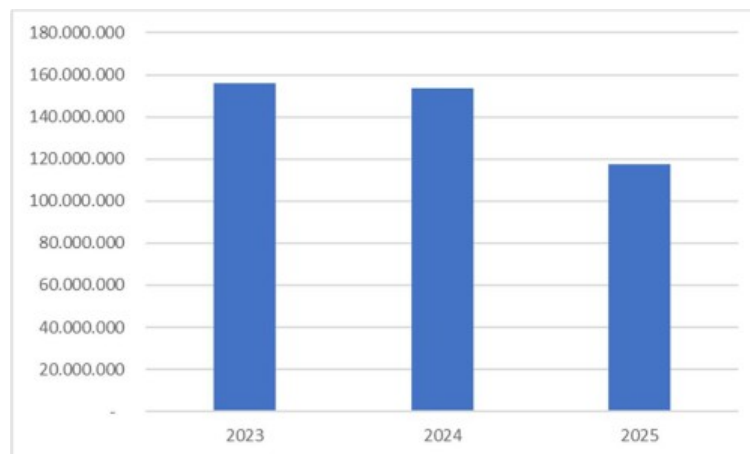
Tabel 1.3
Pendapatan Kedai Kopi Konnichiwa Makassar

Tahun	Jumlah Pendapatan	Rata-Rata Perbulan	Keterangan
2023	Rp1.871.644.000	Rp155.970.333	Januari - Desember
2024	Rp1.844.887.449	Rp153.740.625	Januari - Desember
2025	Rp351.732.635	Rp117.244.212	Januari - Maret

Sumber : Pemilik Kedai Kopi Konnichiwa Makassar 2025



Kondisi pendapatan Kedai Kopi Konnichiwa Makassar sejak tahun 2023 menunjukkan tren negatif yaitu penurunan rata-rata pendapatan per bulan. Pada tahun 2023 dari kedua lokasi, Kedai Kopi Konnichiwa Makassar mampu memperoleh pendapatan sebesar 1,8 miliar rupiah dengan rata-rata per bulan sebesar 155 juta rupiah. Pada tahun 2024, pendapatan masih menyentuh angka 1,8 miliar rupiah, namun pendapatan per bulan menurun menjadi 153 juta rupiah. Kemudian tahun 2025 periode Januari s.d. Maret, total pendapatan yang diperoleh baru sebesar 351 juta rupiah, dengan rata-rata perbulan sebesar 117 juta rupiah.



Sumber: Pemilik Kedai Kopi Konnichiwa 2025

Gambar 1.3 Rata-Rata Pendapatan Kedai Kopi Konnichiwa Makassar Per Bulan

Kondisi pendapatan pada tahun 2023 dan 2024 menunjukkan bahwa potensi bisnis kedai kopi sangat menjanjikan. Namun, pada awal tahun 2025 pendapatan mengalami penurunan, hal ini menunjukkan bahwa persaingan industri kedai kopi di Makassar semakin ketat.

Selain data penurunan pendapatan dan meningkatnya persaingan industri kedai kopi, hasil pengamatan awal peneliti juga menunjukkan adanya beberapa faktor internal yang memengaruhi kinerja Kedai Kopi Konnichiwa Makassar.



Berdasarkan identifikasi awal menggunakan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), diketahui bahwa kedai memiliki sejumlah kekuatan seperti inovasi konsep tematik Jepang, kualitas rasa yang relatif konsisten, serta komunitas pelanggan yang cukup loyal. Namun demikian, terdapat pula beberapa kelemahan yang berpotensi menurunkan daya saing, antara lain kurangnya variasi produk unggulan baru, promosi digital yang belum optimal, dan efisiensi operasional yang belum stabil. Kondisi internal ini menunjukkan perlunya strategi pengembangan bisnis yang lebih terarah, sehingga model bisnis yang diterapkan dapat beradaptasi dengan dinamika pasar dan mendukung peningkatan kinerja kedai secara berkelanjutan.

Business Model Canvas (BMC) adalah salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk merancang dan mengembangkan model bisnis. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), BMC adalah alat strategis yang membantu pelaku usaha memetakan sembilan elemen penting dalam bisnis: *customer segments* (segmen pelanggan), *value propositions* (proposisi nilai), *channels* (saluran), *customer relationships* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (aliran pendapatan), *key resources* (sumber daya utama), dan *key activities* (aktivitas utama). Pelaku usaha dapat membuat strategi yang efektif dengan BMC untuk mengetahui apa yang penting bagi bisnis mereka.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menggunakan BMC untuk melakukan penelitian dalam rangka pengembangan bisnis kedai kopi. Salah satunya adalah Musfar dkk. (2023) yang menggunakan BMC dan dikombinasikan dengan analisis SWOT untuk melakukan perencanaan pengembangan bisnis pada Sesi *Coffee* Pekanbaru. Hal serupa juga dilakukan oleh Kusumawati (2021) yang



menggunakan BMC sebagai strategi dalam pengembangan *coffee shop* pada Ruang Kopi Bogor. Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa BMC adalah pendekatan yang strategis dan praktis sebagai metode pengembangan bisnis.

Dalam penelitian ini digunakan tiga alat analisis utama, yaitu BMC, analisis SWOT, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Ketiga alat tersebut memiliki fungsi yang saling melengkapi dalam memahami dan merancang strategi pengembangan bisnis Kedai Kopi Konnichiwa Makassar. BMC digunakan sebagai alat untuk memetakan dan menganalisis sembilan elemen utama model bisnis, meliputi *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Melalui BMC, dapat diidentifikasi kekuatan serta kelemahan model bisnis yang sedang berjalan (*existing model*). Selanjutnya, analisis SWOT digunakan untuk menelaah faktor internal (*Internal Factor Analysis Summary*/IFAS) dan faktor eksternal (*External Factor Analysis Summary*/EFAS) perusahaan secara lebih strategis yaitu dengan mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) (Rangkuti, 2021). Hasil dari analisis SWOT kemudian menjadi dasar untuk menyusun berbagai alternatif strategi yang relevan dengan kondisi bisnis. Selain itu, digunakan pula analisis peta empati untuk mengetahui perspektif pelanggan. Tahap akhir menggunakan QSPM yang berfungsi memberikan penilaian kuantitatif terhadap setiap alternatif strategi tersebut untuk menentukan prioritas strategi yang paling efektif (David dan David, 2017). Dengan demikian, kombinasi ketiga alat ini tidak hanya membantu memetakan posisi bisnis Kedai



Kopi Konnichiwa Makassar secara menyeluruh, tetapi juga menghasilkan rekomendasi strategis yang terukur dan relevan dengan dinamika pasar kedai kopi di Makassar. Rekomendasi strategi tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam sembilan elemen BMC dan pada akhirnya akan terbentuk model bisnis Kedai Kopi Konnichiwa Makassar yang baru (*new model*).

Penelitian ini relevan dan penting untuk dilakukan karena data dari Badan Pusat Statistik menunjukkan pertumbuhan sektor penyediaan makanan dan minuman yang signifikan dan tren ekonomi Makassar yang terus berkembang, namun disisi lain pendapatan Kedai Kopi Konnichiwa Makassar menunjukkan tren penurunan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu mengoptimalkan strategi bisnis Kedai Kopi Konnichiwa Makassar dan menjadi contoh bagi bisnis serupa di Makassar dan tempat lain di Indonesia. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti melakukan penelitian yang berjudul “**Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan *Business Model Canvas* pada Kedai Kopi Konnichiwa Makassar**”.

1.2. Pertanyaan penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa pertanyaan yang akan dijawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu:

1. Bagaimana model usaha Kedai Kopi Konnichiwa Makassar yang berlaku saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana rancangan model pengembangan bisnis Kedai Kopi Konnichiwa Makassar yang baru dengan pendekatan *Business Model Canvas*?



1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk melakukan analisis model bisnis Kedai Kopi Konnichiwa Makassar yang berlaku saat ini dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC).
2. Untuk membuat strategi pengembangan bisnis yang baru, tepat dan berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing Kedai Kopi Konnichiwa Makassar di tengah persaingan yang semakin ketat di industri kuliner.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang akan diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pelaku usaha, khususnya pemilik Kedai Kopi Konnichiwa Makassar, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai model bisnis kedai kopi dan menjadikannya sebagai acuan untuk mengembangkan bisnis. Dengan demikian, Kedai Kopi Konnichiwa Makassar diharapkan dapat mengambil langkah-langkah strategis yang tepat dalam menghadapi persaingan di pasar.
2. Bagi akademisi dan peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran terkait model bisnis kedai kopi dan dapat menjadi rujukan penelitian berikutnya yang menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen bisnis, khususnya industri kuliner.



1.5. Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini yaitu:

1. Objek Penelitian

Penelitian ini berfokus pada Kedai Kopi Konnichiwa Makassar yang berlokasi di Makassar. Proses analisis dan pengembangan model bisnis hanya berlaku untuk kedai kopi tersebut.

2. Pendekatan dan Metode Analisis

Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) digunakan untuk mempelajari model bisnis Kedai Kopi Konnichiwa Makassar. Selain itu, sebagai alat bantu dalam pembuatan strategi pengembangan bisnis, digunakan juga analisis faktor lingkungan internal dan eksternal, matriks QSPM, peta empati (*emphaty map*), dan analisis SWOT.

3. Fokus Analisis

Penelitian ini lebih berkonsentrasi pada elemen strategis pengembangan bisnis, seperti pemetaan segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, sumber pendapatan, serta aktivitas dan kolaborasi penting. Penelitian ini tidak membahas aspek operasional dan keuangan.

4. Tahapan Penelitian

Penelitian ini hanya membahas tahap perancangan dan perumusan strategi pengembangan bisnis. Proses implementasi dan evaluasi strategi tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian ini, dan itu adalah tanggung jawab pengelola Kedai Kopi Konnichiwa Makassar.



2. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari observasi langsung, wawancara dengan pemilik dan pengelola Kedai Kopi Konnichiwa Makassar, dan data sekunder seperti laporan dan dokumen bisnis.

1.6. Sistematika Tesis

Sistematika penulisan penelitian ini disusun untuk lebih memahami masalah dalam penelitian ini, dengan rancangan penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, bab ini berisi tentang latar belakang, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika tesis.

Bab II Tinjauan Pustaka, bab ini menjelaskan tentang teori yang menjadi dasar penelitian, penelitian terdahulu, dan kerangka penelitian.

Bab III Metode Penelitian, bab ini berisi tentang jenis penelitian, objek dan subjek penelitian, jenis data dan teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan, bab ini berisi tentang gambaran umum objek dan subjek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan.

Bab V Penutup, bab ini berisi tentang simpulan dan saran.

Daftar Pustaka

Lampiran



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Strategi Pengembangan Bisnis

2.1.1.1. Definisi Strategi

Strategi adalah komponen penting dalam manajemen yang menentukan arah, cakupan, dan cara organisasi mencapai tujuannya dalam jangka panjang. Dalam manajemen strategis, strategi dapat didefinisikan sebagai suatu rencana tindakan terpadu yang dirancang untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis.

David dan David (2017) menyatakan bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Itu menunjukkan arah tindakan organisasi dan digunakan untuk menghadapi masalah dan memanfaatkan peluang dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Sementara itu, strategi didefinisikan sebagai "rencana komprehensif yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan, serta tindakan organisasi menjadi suatu kesatuan yang kohesif" oleh Pearce dan Robinson (2013). Untuk memperoleh posisi kompetitif yang menguntungkan, strategi membantu dalam pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya.

Porter (1998) menegaskan bahwa strategi adalah "*the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities*". Porter (1998) memberikan tiga pendekatan umum yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam konteks ini:



1. *Cost Leadership Strategy* yaitu strategi untuk menjadi produsen dengan biaya terendah di industri.
2. *Differentiation Strategy* yaitu strategi untuk menawarkan produk atau layanan yang unik dan bernilai bagi pelanggan.
3. *Focus Strategy* yaitu strategi yang menargetkan segmen pasar tertentu dengan menggunakan pendekatan biaya rendah atau diferensiasi.

Wheelen dan Hunger (2012) menyebut strategi sebagai “*a plan that integrates an organization’s major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole*”. Mereka juga membagi strategi menjadi tiga kategori:

1. *Corporate Strategy* yaitu strategi tingkat perusahaan yang berfokus pada pengelolaan berbagai unit bisnis secara keseluruhan.
2. *Business Strategy* yaitu strategi tingkat unit bisnis yang berorientasi pada cara bersaing dalam pasar tertentu.
3. *Functional Strategy* yaitu strategi yang diterapkan pada unit fungsional seperti pemasaran, keuangan, atau operasional untuk mendukung strategi bisnis.

Menurut Thompson dkk. (2016), strategi adalah “*actions managers take to attain the company’s objectives, outperform competitors, and achieve superior profitability*”. Namun, mereka mengatakan bahwa strategi tidak harus tetap statis, sebaliknya harus fleksibel sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam kondisi pasar dan preferensi pelanggan.

Strategi bisnis sangat penting saat mengembangkan bisnis, terutama UMKM seperti Kedai Kopi Konnichiwa Makassar, untuk mempertahankan posisi pasar dan memperluas jangkauan pelanggan. Menurut *Business Model Canvas*



(Osterwalder dan Pigneur, 2010), strategi yang baik harus memiliki pemahaman mendalam tentang komponen-komponen model bisnis.

Oleh karena itu, dalam dunia bisnis, strategi adalah lebih dari sekadar rencana; itu merupakan kombinasi dari ide, keputusan, dan tindakan dalam kehidupan nyata yang bertujuan untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan dan membentuk keunggulan bersaing.

2.1.1.2. Definisi Pengembangan Bisnis

Konsep yang sangat penting untuk pertumbuhan dan keberlanjutan sebuah organisasi adalah konsep yang dikenal sebagai pengembangan bisnis. Istilah ini mengacu pada proses yang dimaksudkan untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dengan menemukan peluang pasar, mengelola hubungan pelanggan, dan mengembangkan produk, layanan, atau model bisnis baru. Tujuan dari proses ini bukan hanya untuk meningkatkan keuntungan tetapi juga untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar yang selalu berubah.

Menurut Zahra dan Covin (1995), pengembangan bisnis mencakup tindakan yang berkontribusi pada penciptaan dan eksploitasi peluang pasar baru, baik melalui inovasi produk maupun ekspansi ke pasar baru. Contoh aktivitas ini termasuk kerja sama strategis, pengembangan teknologi, diversifikasi, dan penyempurnaan strategi pemasaran.

Reimann dkk. (2010), menjelaskan bahwa pengembangan bisnis adalah gabungan dari strategi, pemasaran, dan manajemen hubungan pelanggan (*Customer Relationship Management/CRM*). Tujuannya adalah untuk mencapai pertumbuhan



berkelanjutan melalui penemuan nilai baru, pembentukan saluran distribusi, dan meneliti segmen pasar potensial.

Namun, Kind dan Knyphausen-Aufseß (2012), mengatakan bahwa tujuan utama dari pengembangan bisnis adalah untuk menciptakan dan memanfaatkan peluang pasar yang relevan melalui proses yang terstruktur dan berfokus pada inovasi dan kerja sama. Mereka menekankan bahwa pengembangan bisnis tidak hanya berkaitan dengan penjualan, tetapi juga melibatkan pemikiran strategis lintas fungsi untuk menghasilkan nilai dalam jangka panjang.

Selain itu, Calhoun dan Oliverio (2014), menyatakan bahwa berbagai tindakan dapat termasuk dalam pengembangan bisnis, seperti penggunaan teknologi digital, perancangan ulang model bisnis, penjajakan mitra strategis, dan analisis pasar. Meningkatkan kemampuan adaptasi dan keunggulan bersaing perusahaan adalah tujuan dari program ini.

Oleh karena itu, pengembangan bisnis adalah proses yang sistematis dan strategis yang bertujuan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam jangka panjang dengan mengeksplorasi dan mengoptimalkan peluang yang tersedia. Keberhasilan pengembangan bisnis sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan untuk memahami pasar, berinovasi, dan membuat strategi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.1.1.3. Definisi Strategi Pengembangan Bisnis

Strategi pengembangan bisnis berfokus pada pertumbuhan ekonomi perusahaan dan penciptaan nilai secara berkelanjutan melalui inovasi, ekspansi pasar, diversifikasi produk, dan kolaborasi strategis. Tujuan dari strategi ini adalah



untuk meningkatkan aktivitas bisnis, meningkatkan profitabilitas, dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut Ansoff (1987), strategi pengembangan bisnis dapat didefinisikan sebagai suatu proses sistematis untuk menetapkan rute pertumbuhan perusahaan, termasuk diversifikasi, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk baru. Strategi ini sangat penting bagi perusahaan agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan luar yang cepat dan tidak pasti.

Menurut Kotler dan Keller (2016), strategi pengembangan bisnis merupakan komponen dari strategi pertumbuhan, yang mencakup semua upaya perusahaan untuk memperluas operasi dan meningkatkan volume penjualan melalui inovasi, peningkatan kapasitas, aliansi strategis, atau masuk ke pasar baru. Strategi ini sangat penting sepanjang siklus hidup bisnis, terutama selama fase pertumbuhan.

Selain itu, Kind dan Knyphausen-Aufseß (2012), menyatakan bahwa strategi pengembangan bisnis berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek. Sebaliknya, mereka berusaha untuk menciptakan kapabilitas dan nilai jangka panjang melalui penerapan pendekatan inovatif, kerja sama lintas fungsi, dan mengeksplorasi peluang bisnis yang belum dieksplorasi.

Menurut perspektif ini, kualitas strategi yang dibuat terkait erat dengan strategi pengembangan bisnis. Sebagaimana dikutip dalam Purwadhi (2016), Rumelt (1987) mengatakan bahwa strategi yang baik harus memenuhi empat kriteria utama:



1. *Consistency*, artinya bahwa strategi tidak boleh mengandung tujuan atau kebijakan yang saling bertentangan.
2. *Consonance*, mengandung makna bahwa strategi pengembangan bisnis harus sesuai dengan tren dan kondisi eksternal serta peluang pasar.
3. *Advantage*, mengandung makna bahwa strategi pengembangan bisnis harus menciptakan keunggulan kompetitif yang jelas.
4. *Feasibility*, artinya bahwa strategi pengembangan bisnis harus dapat dilaksanakan berdasarkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan.

Oleh karena itu, menurut Rumelt (1987), manajemen harus mempertimbangkan kelayakan internal dan dinamika eksternal saat merancang strategi pengembangan bisnis, karena strategi yang baik bukan hanya terlihat bagus di atas kertas, tetapi juga harus dapat diterapkan secara realistis dan memberikan dampak besar pada kinerja bisnis.

Untuk UMKM seperti Kedai Kopi Konnichiwa Makassar, strategi pengembangan bisnis dapat mencakup peningkatan proposisi nilai (*value proposition*), diversifikasi menu, penggunaan teknologi digital dalam pemasaran, dan ekspansi outlet atau kemitraan waralaba. Strategi ini harus dirancang dengan mempertimbangkan potensi pasar lokal, preferensi konsumen, dan kemampuan internal kedai kopi untuk tumbuh secara berkelanjutan.



4.1.2. Manajemen Strategi

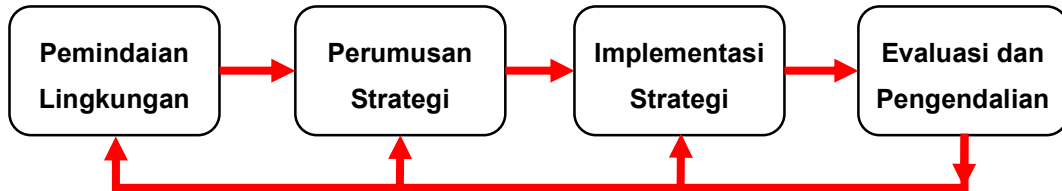
Perencanaan strategis, implementasi taktis, evaluasi, pengendalian, dan analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan adalah bagian dari proses terpadu yang disebut manajemen strategik, yang berdampak langsung pada kinerja organisasi dalam jangka panjang (Wheelen dan Hunger, 2018). Namun, Anwar (2022) mengatakan bahwa manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai pendekatan yang sistematis untuk menangani masalah yang berkaitan dengan manajemen.

David dan David (2017), menyatakan bahwa manajemen strategis adalah gabungan dari keahlian ilmiah dan keterampilan praktis yang digunakan untuk membuat, melaksanakan, dan menilai berbagai keputusan yang berkaitan dengan berbagai fungsi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sudiantini (2022), menyatakan bahwa manajemen strategis adalah pendekatan terpadu yang mencakup proses membuat, melaksanakan, dan menilai keputusan yang berkaitan dengan berbagai fungsi organisasi.

Tiga keuntungan utama dari manajemen strategis, menurut Wheelen dan Hunger (2018), adalah memberikan penjelasan tentang arah visi perusahaan, meningkatkan fokus organisasi pada strategi yang sedang dilaksanakan, dan membantu perusahaan memahami dengan cepat dinamika lingkungan eksternal yang berubah. Analisis lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan proses evaluasi dan pengendalian adalah empat fase penting dari manajemen strategis dalam praktiknya. Keempat elemen ini merupakan dasar utama untuk



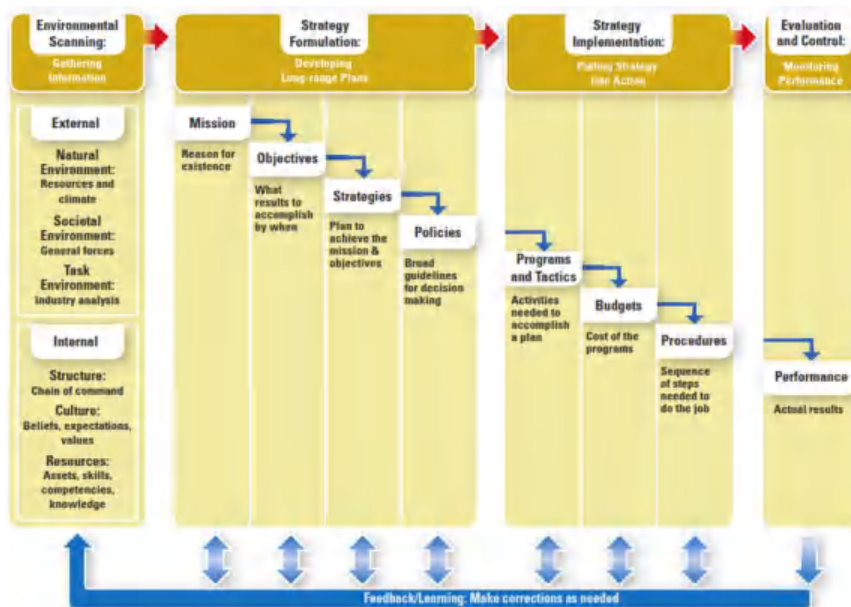
menerapkan manajemen strategis secara menyeluruh sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2.1. dibawah ini



Sumber : Wheelen dan Hunger (2018)

Gambar 2.1 Elemen-Elemen Dasar Proses Manajemen Strategik

Untuk memberikan penjelasan lebih lanjut tentang komponen utama proses manajemen strategis, ada sebuah model sistematis yang menggambarkan alur proses secara keseluruhan. Gambar 2.2, yang dibuat oleh Wheelen dan Hunger (2018), menunjukkan tahapan penting dalam manajemen strategis, mulai dari perumusan strategi, pemindaian lingkungan, implementasi, dan evaluasi dan pengendalian yang saling terintegrasi.



Sumber : Wheelen dan Hunger (2018)

Gambar 2.2 Model Manajemen Strategik



4.1.2.1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemantauan, penilaian, dan pengumpulan informasi tentang lingkungan internal dan eksternal yang relevan bagi para pengambil keputusan perusahaan dikenal sebagai pemindaian lingkungan. Tujuan dari pemindaian lingkungan adalah untuk mengenali dan mengidentifikasi berbagai faktor strategis baik dari luar maupun dalam perusahaan yang dapat memengaruhi jalan perusahaan dan masa depan.

1. Analisis Lingkungan Eksternal

Sebagaimana dinyatakan oleh Wheelen dan Hunger (2018), lingkungan luar perusahaan terdiri dari elemen yang mencakup peluang dan ancaman yang tidak berada dibawah kendali langsung manajemen puncak. Berbagai aspek lingkungan ini memengaruhi dan membentuk lingkungan di mana organisasi beroperasi. Pemegang saham, investor, pemerintah, pebisnis lain, dan pelanggan adalah beberapa dari banyak kelompok dan individu yang membentuk lingkungan kerja.

2. Analisis Lingkungan Internal

Menurut Wheelen dan Hunger (2018), lingkungan internal perusahaan terdiri dari aspek kekuatan dan kelemahan yang terletak di dalam batas organisasi dan dibawah kendali langsung manajemen puncak. Faktor-faktor ini memengaruhi lingkungan kerja, yang mencakup hal-hal seperti struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Bagan organisasi biasanya digunakan untuk menunjukkan struktur organisasi, yang menunjukkan cara perusahaan mengatur otoritas, jalur komunikasi, dan alur



kerja. Namun, budaya organisasi terdiri dari set norma, nilai, dan keyakinan yang dipelajari, diajarkan, dan diwariskan kepada setiap anggota organisasi, dan digunakan sebagai pedoman untuk berperilaku.

2.1.2.2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Setelah melakukan analisis terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, perusahaan dapat membuat rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan mengantisipasi risiko lingkungan. Menurut Wheelen dan Hunger (2018), perumusan strategi terdiri dari sejumlah langkah penting:

1. Misi

Misi sebuah perusahaan adalah dasar atau alasan mengapa ia ada. Pernyataan misi yang tepat menjelaskan tujuan khusus dan penting yang membedakan perusahaan dari perusahaan lain.

2. Tujuan

Selama perencanaan suatu kegiatan, tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai. Tujuan ini harus menjelaskan apa yang akan dilakukan dan kapan harus diselesaikan, dan jika memungkinkan, harus dapat diukur. Salah satu cara untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi adalah dengan mewujudkannya.

3. Strategi

Perusahaan menggunakan strategi sebagai perencanaan menyeluruh untuk mencapai tujuan mereka. Dengan menerapkan strategi yang efektif, mereka



dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan mengurangi hambatan yang dihadapi dalam persaingan pasar.

4. Kebijakan

Kebijakan adalah kumpulan pedoman komprehensif yang menghubungkan antara tahap perumusan strategi dan implementasinya dalam operasional perusahaan dan berfungsi sebagai pedoman umum yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan di seluruh aspek bisnis.

2.1.2.3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Untuk memastikan bahwa strategi dapat diterapkan secara efektif, organisasi harus memulai implementasi strategi dengan menyusun program, anggaran, dan prosedur yang diperlukan untuk melaksanakan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Proses ini biasanya memerlukan penyesuaian terhadap budaya, struktur internal, dan sistem manajemen saat ini.

1. Program

Untuk mendukung pelaksanaan rencana strategis, perusahaan dapat menggunakan program untuk merestrukturisasi operasional, mengubah budaya organisasi, atau memulai hal baru seperti riset dan inovasi.

2. Anggaran

Anggaran adalah representasi finansial dari sebuah program, dengan pengeluaran yang diukur untuk setiap rencana kerja. Ini berfungsi sebagai alat manajemen dalam proses perencanaan dan pengendalian operasional, dan memungkinkan pengawasan yang lebih baik terhadap pelaksanaan strategi.



5. Prosedur

Untuk memastikan bahwa setiap proses dapat dijalankan secara konsisten dan efisien sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, prosedur adalah rangkaian langkah-langkah yang disusun secara sistematis dan berurutan yang dimaksudkan untuk menjelaskan secara rinci cara melakukan tugas atau aktivitas tertentu.

2.1.2.4. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan pengendalian merupakan proses penting dalam manajemen strategis yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana kinerja perusahaan mendekati atau telah mencapai hasil yang diharapkan. Melalui proses ini, kinerja aktual dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam tahap perumusan strategi. Kinerja yang dimaksud mencerminkan hasil akhir dari aktivitas yang dijalankan, dan pengukuran kinerja tersebut sangat tergantung pada unit organisasi yang dievaluasi serta sasaran yang ingin dicapai.

Untuk mengevaluasi keberhasilan penerapan strategi, indikator seperti efisiensi biaya, ekspansi pangsa pasar, dan peningkatan profitabilitas harus digunakan. Manajer di seluruh tingkat organisasi dapat meninjau hasil evaluasi ini untuk menemukan kesalahan dan memperbaikinya.

Jika ada ketidaksesuaian antara hasil yang diharapkan dan rencana yang direncanakan, data kinerja dapat digunakan untuk penilaian dan membantu memperbaiki strategi atau bahkan merancang ulang proses manajemen secara keseluruhan.



2.1.3. Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal sangat penting dalam proses membangun dan mengembangkan suatu bisnis. Menurut Anwar (2022), analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mendapatkan pemahaman tentang berbagai komponen di luar kendali perusahaan yang dapat menawarkan peluang atau menimbulkan ancaman bagi keberlangsungan bisnis. David dan David (2017), menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal adalah analisis PESTEL, yang mencakup elemen politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Selain itu, ada juga analisis Lima Kekuatan Porter, yang mengukur tingkat persaingan dan dinamika industri tempat perusahaan beroperasi.

2.1.3.1. Analisis PESTEL

Menurut Rastogi dan Trivedi (2016), salah satu teknik perencanaan strategis adalah analisis PESTEL, yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana elemen eksternal seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum dapat memengaruhi proyek atau kegiatan bisnis. Analisis ini sangat bermanfaat untuk memperoleh pemahaman menyeluruh tentang kondisi eksternal di mana perusahaan akan beroperasi, serta untuk menemukan kekuatan dan peluang.

Pendekatan PESTEL menjadi alat penting dalam merancang strategi bisnis yang adaptif terhadap perubahan lingkungan makro karena memungkinkan pelaku bisnis untuk lebih waspada terhadap ancaman yang dapat muncul dari lingkungan luar dan mengubahnya menjadi peluang strategis untuk meningkatkan daya saing dan menempatkan perusahaan mereka dalam posisi yang lebih unggul daripada



kompetitor. Lingkungan eksternal dalam kerangka PESTEL diklasifikasikan ke dalam enam aspek utama, yaitu:

1. *Political* (Politik)

Mencakup kebijakan pemerintah, stabilitas politik, peraturan perdagangan, dan regulasi perpajakan.

2. *Economic* (Ekonomi)

Meliputi tingkat inflasi, suku bunga, pertumbuhan ekonomi, daya beli masyarakat, dan tren pasar.

3. *Social* (Sosial)

Menyangkut nilai budaya, gaya hidup, demografi, serta perilaku konsumen.

4. *Technology* (Teknologi)

Mencakup kemajuan teknologi, inovasi produk, serta adopsi teknologi baru dalam proses bisnis.

5. *Environment* (Lingkungan)

Meliputi isu-isu lingkungan hidup, keberlanjutan, dan dampak ekologis dari operasional bisnis.

6. *Legal* (Hukum dan Regulasi)

Terkait dengan peraturan hukum, ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, dan aspek hukum lainnya yang memengaruhi kegiatan bisnis.

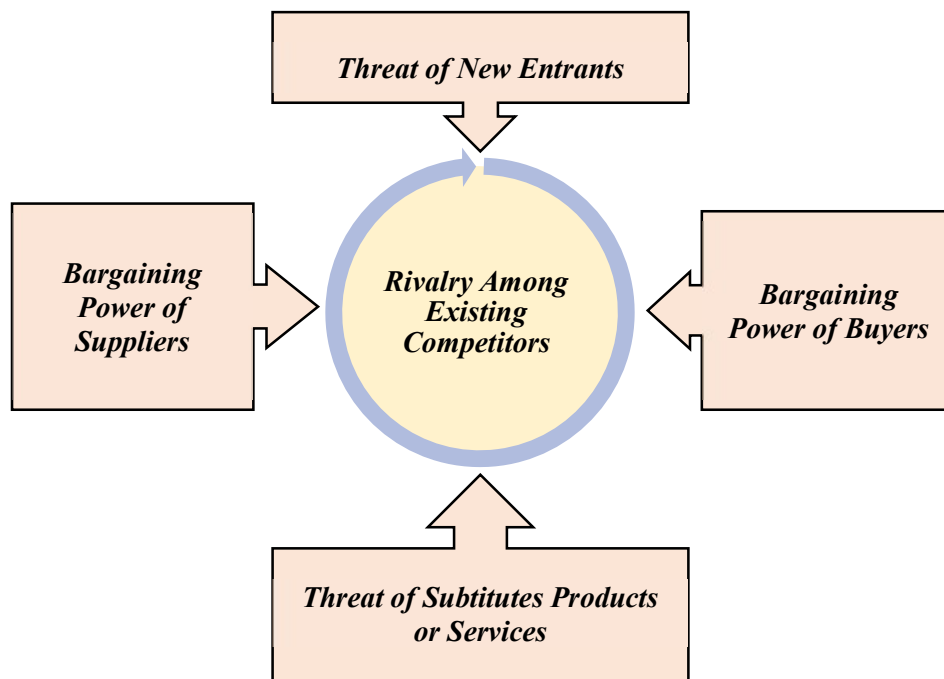
2.1.3.2. Analisis Lima Kekuatan Porter

Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk menentukan posisi strategis perusahaan dalam struktur industri sehingga perusahaan dapat mengantisipasi dan menghadapi berbagai kekuatan yang saling memengaruhi dalam persaingan.



Keberhasilan bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan tingkat persaingan dalam suatu industri; lebih banyak, struktur ekonomi yang membentuk dinamika industri tersebut.

Pada dasarnya, tingkat persaingan di suatu industri ditentukan oleh struktur ekonominya, bukan oleh kebetulan atau keberuntungan. Struktur ini menciptakan kondisi dasar yang memengaruhi dinamika persaingan. Menurut Porter (1998), terdapat lima kekuatan utama yang membentuk struktur ekonomi industri dan memengaruhi tingkat persaingan di dalamnya, yang dikenal dengan Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces*) sebagaimana ditampilkan pada Gambar 2.3, yaitu:



Sumber : Porter (1998)

Gambar 2.3 Lima Kekuatan Porte (*Porter's Five Forces*)



1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Pendatang baru dapat membawa kapasitas tambahan dan keinginan untuk merebut pangsa pasar, sehingga menimbulkan tekanan kompetitif bagi perusahaan yang sudah ada.

2. Daya Tawar Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pemasok yang memiliki posisi kuat dapat memengaruhi harga, kualitas, dan ketersediaan bahan baku, yang pada akhirnya berdampak pada profitabilitas industri.

3. Daya Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Konsumen yang memiliki daya tawar tinggi dapat menekan harga, menuntut kualitas lebih baik, atau meminta layanan tambahan, yang memengaruhi margin keuntungan perusahaan.

4. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Keberadaan produk atau layanan alternatif yang dapat menggantikan fungsi utama produk dapat mengurangi permintaan dan meningkatkan persaingan.

5. Persaingan Antar Kompetitor Dalam Satu Industri (*Rivalry Among Existing Competitors*)

Kompetisi langsung antar pelaku usaha dalam industri mencerminkan tingkat intensitas perebutan pasar yang dapat berdampak pada harga, inovasi, dan profitabilitas.



2.1.4. Analisis Lingkungan Internal

Proses sistematis untuk menemukan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dikenal sebagai analisis lingkungan internal. Tujuan analisis ini adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang sumber daya, kemampuan, dan proses internal yang dapat dimanfaatkan atau ditingkatkan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2018). Struktur organisasi, budaya perusahaan, sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, operasional, dan sistem informasi yang digunakan adalah komponen utama lingkungan internal.

Dalam konteks strategi pemasaran dan pengembangan bisnis, memahami lingkungan internal sangat penting karena akan menjadi dasar dalam menentukan arah strategi STP (*Segmentation, Targeting, dan Positioning*). Analisis STP sendiri adalah pendekatan strategis yang membantu perusahaan dalam menentukan segmen pasar yang paling potensial, memilih target pasar yang tepat, dan membentuk posisi merek (*brand positioning*) yang relevan dan unggul di mata konsumen.

1. Segmentasi (*Segmentation*)

Analisis lingkungan internal akan membantu bisnis memahami kapabilitasnya untuk melayani berbagai segmen pasar. Misalnya, jika bisnis memiliki kekuatan dalam pelayanan pelanggan dan kecepatan operasional, maka segmen pasar yang mengutamakan efisiensi dan kenyamanan dapat menjadi fokus utama. Berdasarkan variabel geografis, demografis, psikografis, dan perilaku, informasi ini sangat penting untuk proses pengelompokan pasar.



2. Penargetan (*Targeting*)

Setelah segmentasi, bisnis harus memilih segmen mana yang paling cocok untuk ditargetkan. Di sinilah analisis internal menjadi sangat penting. Memilih segmen yang dapat dijangkau dan dilayani secara efektif dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk ketersediaan sumber daya, keahlian karyawan, kapasitas produksi, dan kekuatan keuangan. Misalnya, jika anggaran promosi mereka terbatas, tidak disarankan untuk menarget demografi yang membutuhkan kampanye iklan yang luas.

3. *Positioning* (Posisi Pasar)

Bagaimana perusahaan ingin dikenal oleh pelanggan target sangat terkait dengan posisi. Perusahaan harus memahami keunggulan kompetitif internalnya untuk membentuk posisi yang kuat dan konsisten. Keunggulan ini dapat mencakup kualitas produk, harga, pelayanan yang unggul, dan kemajuan teknologi. Hasil analisis lingkungan internal memberikan dasar untuk membuat strategi *positioning* yang membedakan barang dan jasa perusahaan dari pesaing.

Sebagai contoh, Kedai Kopi Konnichiwa Makassar dapat melakukan analisis internal untuk mengevaluasi kekuatan merek, varian produk, dan keunggulan layanan. Jika hasil analisis menunjukkan bahwa kekuatan utama terletak pada suasana tempat yang nyaman dan gagasan budaya Jepang yang unik, maka strategi *positioning* dapat difokuskan pada pencitraan sebagai kedai kopi tematik yang menawarkan pengalaman budaya unik bagi pelanggan muda dan trendi.



Setelah melakukan analisis STP, selanjutnya akan dilakukan analisis atas bauran pemasaran. Bauran pemasaran, juga dikenal sebagai *marketing mix*, adalah kumpulan elemen yang dapat dikendalikan oleh bisnis untuk memengaruhi permintaan barang atau jasa. Dalam konsep klasiknya, ada empat P, tetapi untuk sektor jasa bisa dikembangkan menjadi tujuh P: *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), *promotion* (promosi), *people* (orang), *process* (proses), dan *physical evidence* (bukti fisik).

1. Produk (*Product*)

Barang atau jasa yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan disebut produk. Kualitas, desain, fitur, merek, kemasan, dan layanan purna jual adalah komponen penting agar produk dapat bersaing dan menarik perhatian konsumen.

2. Harga (*Price*)

Harga produk adalah jumlah uang yang harus dibayar konsumen untuk mendapatkan produk. Harga ditentukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk biaya pesaing, nilai yang dirasakan pelanggan, dan tujuan pemasaran seperti penetrasi pasar dan diferensiasi.

3. Tempat (*Place*)

Tempat adalah tempat produk didistribusikan dan tersedia bagi pelanggan. Pemilihan metode distribusi (langsung atau melalui perantara) dan manajemen logistik adalah bagian dari strategi distribusi.



4. Promosi (*Promotion*)

Promosi mencakup semua bentuk komunikasi pemasaran yang digunakan untuk memberi tahu dan membujuk pelanggan, seperti iklan, penjualan pribadi, dan hubungan masyarakat. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kesadaran dan minat beli pelanggan.

5. Orang (*People*)

Merujuk pada semua orang yang berinteraksi dengan pelanggan, seperti seluruh personel dan karyawan layanan. Loyalitas dan kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh sikap, keterampilan, dan pelayanan mereka.

6. Proses (*Process*)

Pelanggan akan memiliki pengalaman yang lebih baik dengan proses yang efisien, cepat, dan konsisten.

7. Bukti Fisik (*Physical Evidence*)

Bukti fisik adalah elemen nyata yang mendukung layanan, seperti desain tempat usaha, kemasan, seragam, dan materi promosi, yang membantu membangun persepsi kualitas di mata pelanggan.

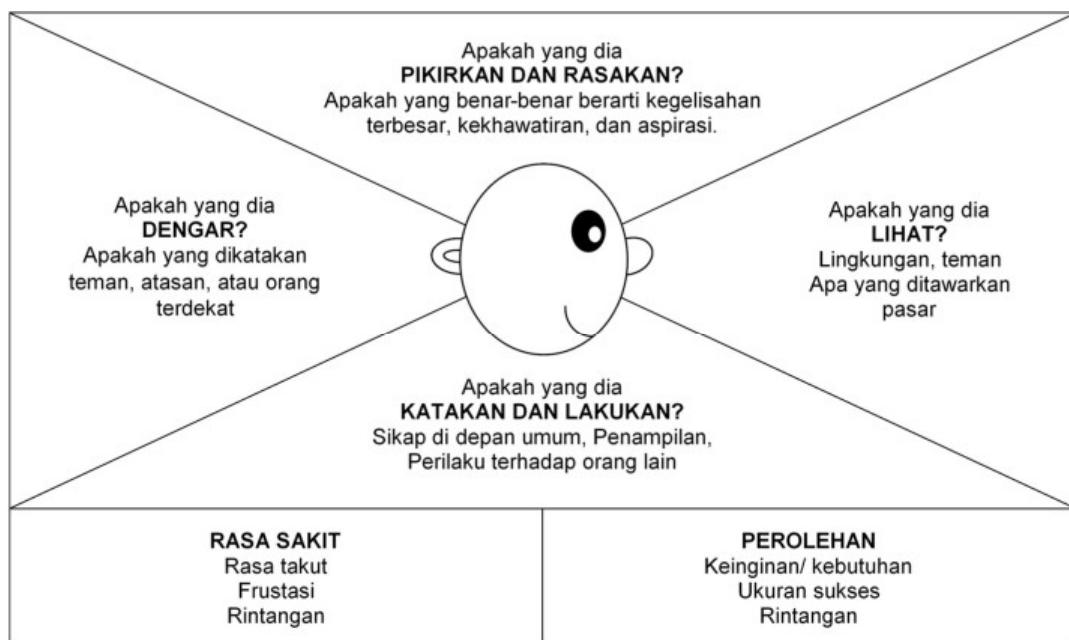
2.1.5. Peta Empati

Untuk menciptakan nilai yang relevan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, pengembangan bisnis harus memahami secara menyeluruh kebutuhan pelanggan. Peta Empati atau *Empathy Map*, adalah alat visual yang banyak digunakan untuk menggali wawasan tentang pelanggan. Peta ini membantu perusahaan atau tim bisnis memahami lebih jauh tentang perspektif, kebutuhan, dan pengalaman pelanggan.



Dengan mengidentifikasi apa yang pelanggan lihat, dengar, pikirkan, rasakan, katakan, dan lakukan, peta empati memungkinkan organisasi melihat dunia dari perspektif pelanggan. Dengan cara ini, bisnis dapat membangun hubungan emosional yang lebih kuat dan membuat barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Peta Empati yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010), adalah salah satu alat penting dalam kerangka kerja *Business Model Canvas* yang digunakan untuk menggambarkan profil pelanggan secara menyeluruh. Menurut buku berjudul *Business Model Generation*, peta ini membantu para pelaku bisnis memahami lebih baik perilaku dan kebutuhan pelanggan, yang memungkinkan mereka membuat proposisi nilai (*value proposition*) yang tepat sasaran.



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Gambar 2.4 Peta Empati



Berdasarkan Gambar 2.4, terdapat enam komponen dalam peta empati, yaitu:

1. *Think and Feel* (Apa yang dipikirkan dan dirasakan pelanggan)
 Menggali motivasi, kekhawatiran, dan aspirasi pelanggan.
2. *See* (Apa yang dilihat pelanggan)
 Memahami lingkungan di sekitar pelanggan, termasuk tren dan faktor eksternal yang memengaruhi mereka.
3. *Say and Do* (Apa yang dikatakan dan dilakukan pelanggan)
 Menilai perilaku nyata dan pernyataan yang sering diungkapkan oleh pelanggan dalam konteks yang relevan.
4. *Hear* (Apa yang didengar pelanggan)
 Mendalami pengaruh dari keluarga, teman, media, dan sumber informasi lain yang memengaruhi keputusan pelanggan.
5. *Pain* (Apa rasa kecewa yang dirasakan pelanggan)
 Menentukan masalah, hambatan, atau frustrasi yang dihadapi pelanggan.
6. *Gain* (Apa harapan pelanggan)
 Menyadari manfaat atau hasil positif yang diinginkan oleh pelanggan.

Peta Empati memungkinkan bisnis untuk membuat strategi pemasaran dan pengembangan produk yang lebih efektif karena didasarkan pada pemahaman yang akurat mengenai pelanggan. Ini sangat berguna bagi bisnis seperti Kedai Kopi Konnichiwa Makassar, yang ingin menyesuaikan penjualan mereka sesuai dengan preferensi dan kebutuhan pelanggan lokal dan asing.



Secara keseluruhan, analisis Peta Empati berfungsi sebagai alat strategis untuk memperkuat hubungan perusahaan dengan pelanggannya. Ini juga merupakan dasar penting untuk menciptakan model bisnis yang berfokus pada nilai pelanggan.

2.1.6. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat manajemen strategis yang dapat digunakan untuk menemukan dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan sebuah perusahaan atau proyek. Menurut Gürel dan Tat (2017), SWOT terdiri dari empat komponen utama: Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman.

1. *Strengths* (Kekuatan) mengacu pada aspek-aspek internal perusahaan yang memberikan keunggulan kompetitif, seperti sumber daya unggulan, kapabilitas, reputasi merek, atau inovasi produk.
2. *Weaknesses* (Kelemahan) adalah faktor internal yang menjadi hambatan atau keterbatasan yang dapat mengurangi efektivitas organisasi, misalnya keterbatasan modal, kurangnya pengalaman, atau sistem operasional yang lemah.
3. *Opportunities* (Peluang) merupakan faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan bisnis, seperti tren pasar yang berkembang, perubahan regulasi yang menguntungkan, atau teknologi baru.
4. *Threats* (Ancaman) adalah faktor eksternal yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi, termasuk persaingan yang meningkat, perubahan preferensi konsumen, atau kondisi ekonomi yang memburuk.



Menurut Wheelen dan Hunger (2018), analisis SWOT bukan hanya alat untuk diagnosis tetapi juga dasar untuk membuat keputusan strategis yang efektif, karena analisis SWOT mampu mengintegrasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang secara bersama-sama memberikan gambaran menyeluruh mengenai posisi strategis organisasi.

Selain itu, Gurel dan Tat (2017), mengatakan bahwa analisis SWOT adalah alat yang sederhana tetapi mendalam untuk menilai posisi kompetitif perusahaan dan membuat strategi bisnis yang tepat. Metode ini memungkinkan organisasi untuk meminimalkan risiko sekaligus memaksimalkan potensi yang ada.

Analisis SWOT sangat bermanfaat untuk pengembangan bisnis seperti Kedai Kopi Konnichiwa Makassar karena memungkinkan pemilik bisnis untuk mengidentifikasi keunggulan unik mereka, seperti konsep tematik dan kualitas produk, serta mengatasi masalah, seperti persaingan ketat di industri kuliner. Dengan mengetahui hal ini, strategi pengembangan bisnis dapat dirancang dan diukur dengan lebih baik.

Setelah menyusun analisis SWOT, yang mencakup faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman), langkah berikutnya adalah menggunakan analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) untuk memperkuat analisis SWOT. Metode ini digunakan untuk membantu dalam menentukan rencana untuk jangka waktu pendek, menengah, dan panjang. Hasil dari analisis ini kemudian disusun dalam bentuk tabel, sebagaimana dijelaskan oleh Rangkuti (2021) yang ditunjukkan pada tabel 2.1. dan tabel 2.2., sebagai berikut:



Tabel 2.1
Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<i>Strengths (Kekuatan)</i>			
1.			
2.			
Sub Total			
<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>			
1.			
2.			
Sub Total			
Total			

Sumber: Rangkuti (2021)

Keterangan:

1. Pada kolom kekuatan dan kelemahan disusun faktor kekuatan dan kelemahan antara 5-10 faktor.
2. Beri bobot pada masing-masing faktor pada kolom 2, skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Jumlah bobot tersebut tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Beri rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
4. Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4.
5. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.



Tabel 2.2
External Factor Analysis Summary (EFAS)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<i>Opportunities (Peluang)</i>			
1.			
2.			
Sub Total			
<i>Threats (Ancaman)</i>			
1.			
2.			
Sub Total			
Total			

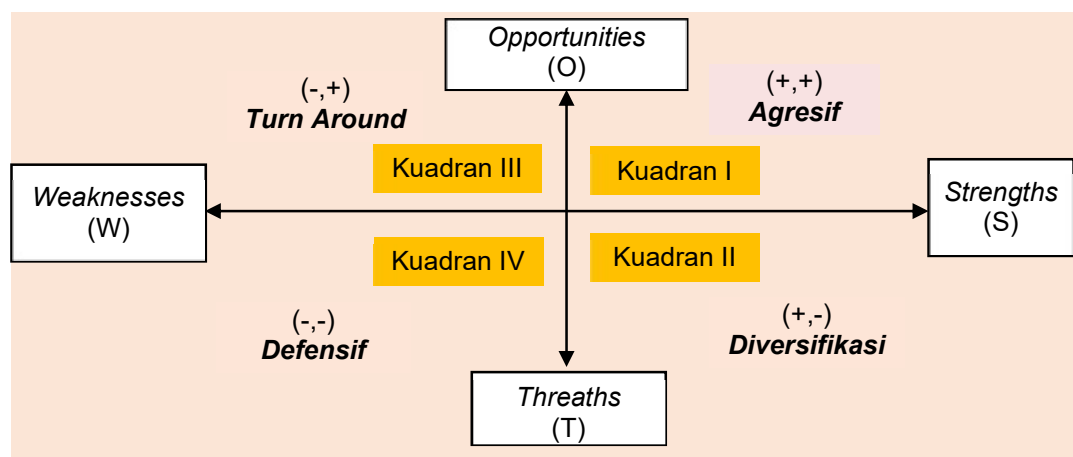
Sumber: Rangkuti (2021)

Keterangan:

1. Pada kolom peluang dan ancaman disusun faktor peluang dan ancaman antara 5-10 faktor.
2. Beri bobot pada masing-masing faktor pada kolom 2, skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Jumlah bobot tersebut tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Beri rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
4. Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4.
5. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.



Tahap berikutnya, setelah menyusun tabel IFAS dan EFAS masing-masing, adalah membuat kuadran SWOT. Posisi perusahaan dalam matriks SWOT ditentukan oleh kuadran ini, yang pada gilirannya membantu perusahaan membuat keputusan strategis (Robinson dalam Kurniasih dkk., 2021). Ilustrasi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5, sebagai berikut:



Sumber: Robinson dalam Kurniasih dkk. (2021)

Gambar 2.5 Kuadran SWOT

Kuadran 1 (Positif, Positif) : Kondisi di mana perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang besar. Strategi yang disarankan adalah strategi agresif, memungkinkan perusahaan untuk melakukan ekspansi, meningkatkan pertumbuhan, dan mencapai kemajuan optimal.

Kuadran 2 (Positif, Negatif): Kondisi di mana perusahaan memiliki kekuatan internal yang kuat, tetapi menghadapi berbagai ancaman eksternal. Strategi yang direkomendasikan adalah diversifikasi, baik produk maupun pasar.

Kuadran 3 (Negatif, Positif): Kondisi di mana perusahaan mengalami kelemahan internal, namun terdapat peluang pasar yang signifikan. Disarankan untuk



mengubah strategi lama (*turn around*) karena strategi sebelumnya dianggap kurang efektif untuk memanfaatkan peluang sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran 4 (Negatif, Negatif) : Kondisi di mana perusahaan dihadapkan pada ancaman besar dan kelemahan internal yang serius. Strategi yang dianjurkan adalah strategi bertahan, dengan fokus mengendalikan kinerja agar tidak semakin memburuk.

Matriks SWOT digunakan sebagai alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini membantu memperjelas bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan peluang dan tantangan dari lingkungan eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internalnya (Kurniasih dkk., 2021), seperti yang ditampilkan dalam Tabel 2.3 berikut:

Tabel 2.3.
Matriks Analisis SWOT

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (Strengths) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Kelemahan (Weaknesses) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
Peluang (Opportunities) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S – O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W – O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (Threats) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S – T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W – T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Kurniasih dkk. (2021)



Berdasarkan Tabel 2.3 diatas, strategi dan tindakan manajemen terhadap hasil-hasil analisis SWOT adalah:

1. Strategi *Strengths – Opportunities* (SO)

Mempergunakan kekuatan-kekuatan (*strengths*) yang ada untuk menghasilkan kesempatan-kesempatan (*opportunities*).

2. Strategi *Strengths – Threats* (ST)

Mempergunakan kekuatan-kekuatan (*strengths*) yang ada untuk menangkal atau menghindari ancaman-ancaman (*threats*) yang akan atau mungkin bisa terjadi.

3. Strategi *Weaknesses – Opportunities* (WO)

Menyingkirkan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) yang ada untuk menghasilkan kesempatan-kesempatan (*opportunities*).

4. Strategi *Weaknesses – Threats* (ST)

Menyingkirkan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) yang ada untuk menangkal atau menghindari ancaman-ancaman (*threats*).

Alternatif strategi yang diperoleh dari matriks SWOT kemudian akan dievaluasi untuk menentukan strategi mana yang paling tepat bagi perusahaan. Metode yang digunakan untuk analisis ini adalah Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), yaitu sebuah alat yang membantu para perencana strategi melakukan penilaian secara objektif terhadap berbagai pilihan strategi berdasarkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang sudah diidentifikasi sebelumnya (David dan David, 2017). Secara konsep, QSPM mengukur tingkat



daya tarik dari setiap strategi dengan menghitung pengaruh kumulatif dari faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang relevan terhadap strategi tersebut.

2.1.7. Model Bisnis

Model bisnis adalah metode atau cara sebuah perusahaan menjalankan usahanya agar dapat menghasilkan pendapatan dan mempertahankan keberlanjutan bisnis. Struktur organisasi, prosedur, dan sistem yang ada akan dimanfaatkan untuk mewujudkan strategi tersebut, sehingga model bisnis berfungsi sebagai panduan atau *blue print* untuk pendekatan yang digunakan (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Model bisnis sendiri dapat dibagi menjadi tiga kategori utama, yaitu sebagai strategi bisnis, sebagai prosedur atau metode, dan sebagai komponen. Sebagai prosedur atau metode, model bisnis menjelaskan cara menciptakan nilai. Sebagai strategi, model bisnis dipakai untuk merancang strategi bisnis perusahaan. Sedangkan sebagai komponen, model bisnis mencakup elemen-elemen seperti produk, keunggulan, aset, pelanggan, sumber pendapatan, dan keahlian yang dimiliki.

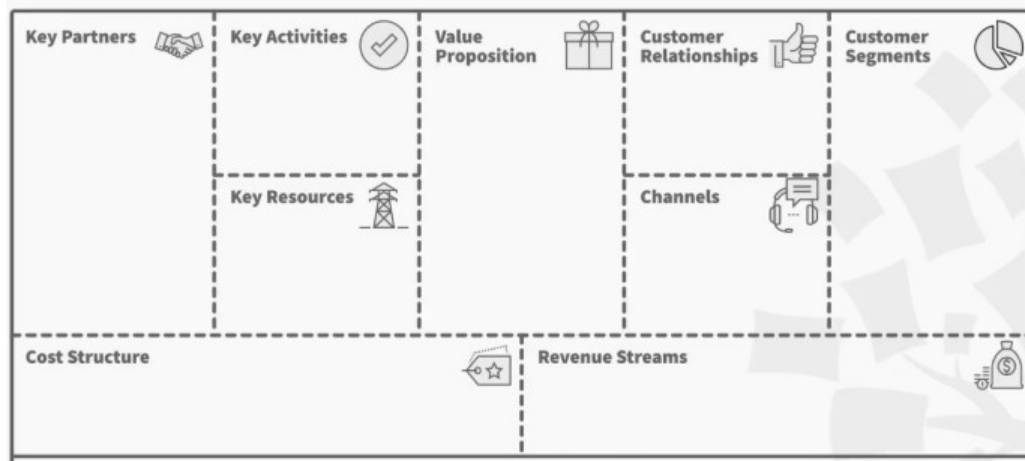
Menurut Wheelen dan Hunger (2010), sebuah model bisnis terdiri dari lima unsur, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bisnis tersebut melayani siapa?;
2. Bisnis tersebut menawarkan apa?;
3. Bagaimana bisnis tersebut menghasilkan uang?;
4. Bagaimana keunggulan kompetitif bisa dibedakan dan dijaga?;
5. Bagaimana produk atau jasa ditawarkan oleh bisnis tersebut?.



4.1.7.1 *Business Model Canvas*

Business Model Canvas merupakan suatu model bisnis yang menggambarkan secara sistematis bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan, dan mempertahankan nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2010).



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Gambar 2.6 *The Business Model Canvas*

Berdasarkan gambar 2.6 di atas, *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan blok utama yang disusun dalam satu halaman kanvas. Tiga blok di sisi kiri fokus pada proses internal dan efisiensi, yaitu Sumber Daya Utama (*Key Resources*), Aktivitas Utama (*Key Activities*), dan Kemitraan Utama (*Key Partnership*). Sedangkan tiga blok di sisi kanan berkaitan dengan pelanggan dan nilai, meliputi Segmen Pelanggan (*Customer Segments*), Saluran (*Channels*), dan Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*). Proposisi Nilai (*Value Proposition*) ditempatkan di tengah, sementara Struktur Biaya (*Cost Structure*) dan Aliran Pendapatan (*Revenue Streams*) berada di bagian bawah kanvas (Ojasalo dan Ojasalo, 2018).



Proses penyusunan *Business Model Canvas* dimulai dengan mengidentifikasi Segmen Pelanggan (*Customer Segments*) dan Saluran (*Channels*) yang terkait, lalu menentukan atau memperbarui Proposisi Nilai (*Value Proposition*) yang sesuai. Selanjutnya, dibuat daftar Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*) dan dievaluasi bagaimana hubungan tersebut memengaruhi Aliran Pendapatan (*Revenue Streams*) serta nilai yang dapat diwujudkan. Setelah itu, diidentifikasi Sumber Daya Utama (*Key Resources*), Aktivitas Utama (*Key Activities*), dan Kemitraan Utama (*Key Partnership*) guna mendukung pencapaian nilai tersebut. Terakhir, infrastruktur pendukung model bisnis diperinci, dan pengaruh Struktur Biaya (*Cost Structure*) terhadap nilai yang dihasilkan dievaluasi (Lopes, 2023).

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Osterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan bahwa "blok segmen pelanggan" mengacu pada kelompok individu atau organisasi tertentu yang ingin dijangkau atau dilayani oleh sebuah perusahaan. Pelanggan merupakan bagian penting dari model bisnis perusahaan, karena tidak ada bisnis yang bertahan lama tanpa pelanggan yang menghasilkan keuntungan. Perusahaan dapat mengelompokkan pelanggannya menurut kesamaan keinginan, kebiasaan, atau atribut lain untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Model bisnis dapat mewakili satu atau lebih kelompok pelanggan, baik besar maupun kecil, menurut Osterwalder dan Pigneur (2010).

Sebagai perbandingan, Kotler dan Keller (2012) menyatakan bahwa segmentasi pasar terdiri dari pelanggan yang memiliki kebutuhan dan



keinginan yang sama. Perusahaan bertanggung jawab untuk menentukan segmen pasar mana yang akan ditargetkan, sehingga segmentasi pasar memberikan keuntungan yang lebih besar daripada pemasaran massal.

Pada tahap ini, perusahaan harus mengidentifikasi target segmen pelanggannya. Kemudian, perusahaan harus berposisi dari sudut pandang pelanggan dengan mengetahui apa yang mereka lihat, dengar, pikirkan, rasakan, katakan, dan lakukan, serta menemukan kekhawatiran dan harapan pelanggan tersebut.

2. *Value Proposition (Proposisi Nilai)*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), proposisi nilai menjelaskan bagaimana sebuah bisnis dapat menyampaikan nilai terbaik kepada pelanggan sambil mempertahankan nilai unik perusahaan. Pelanggan sering beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain karena nilai yang mereka tawarkan. Proposisi nilai juga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan atau menyelesaikan masalah mereka. Selama proses ini, nilai ditambahkan untuk memenuhi kebutuhan pasar tertentu. Nilai ini dapat berupa nilai kuantitatif, seperti harga, efisiensi, dan layanan cepat, atau nilai kualitatif, seperti pengalaman pelanggan dan desain produk.

Keseluruhan manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan dan pengalaman yang akan mereka rasakan disebut sebagai proposisi nilai. Jika proposisi nilai tidak sesuai dengan harapan pelanggan, mereka akan kecewa, tetapi proposisi nilai yang kuat sangat penting untuk meningkatkan loyalitas pelanggan (Kotler dan Keller, 2012).

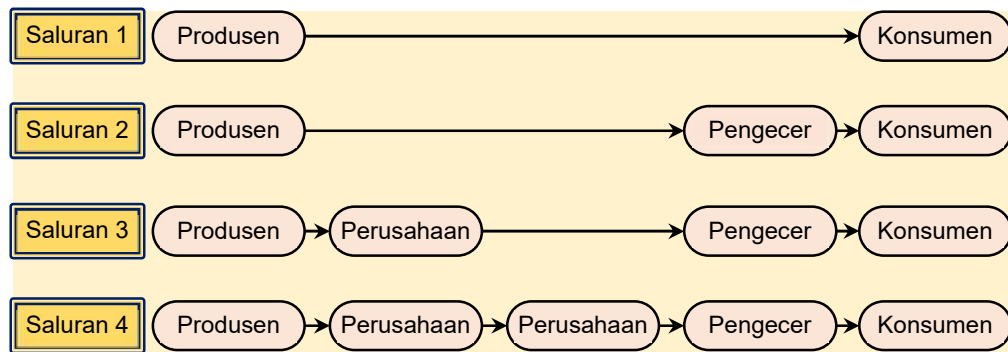


Loyalitas pelanggan terhadap merek, perusahaan, atau bisnis dapat sangat berbeda. Oleh karena itu, untuk membangun loyalitas yang kuat, bisnis harus menawarkan proposisi nilai yang baik, ditargetkan pada segmen pasar tertentu, dan didukung oleh sistem penyampaian nilai yang baik. Ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan memengaruhi keputusan mereka untuk membeli sesuatu (Kotler dan Keller, 2012).

3. *Channels (Saluran)*

Untuk menyampaikan nilai yang ditawarkan perusahaan, jalur yang menghubungkan perusahaan dengan pelanggan dikenal sebagai blok saluran (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Saluran distribusi, penjualan, dan komunikasi adalah penghubung utama antara perusahaan dan pelanggan, menurut Osterwalder dan Pigneur (2010). Sebagian besar perusahaan membutuhkan saluran distribusi untuk mengirimkan barang mereka kepada pelanggan.

Saluran pemasaran, menurut Kotler dan Keller (2012), adalah jaringan organisasi yang saling terhubung selama proses produksi dan distribusi barang atau jasa agar konsumen dapat menggunakannya. Saluran ini memudahkan perpindahan barang dari produsen ke pembeli. Kotler dan Keller (2012), menjelaskan bahwa saluran distribusi dapat dikategorikan menurut jumlah lapisan distribusi yang terlibat. Lapisan distribusi, juga dikenal sebagai tingkat distribusi, mengacu pada setiap lapisan perantara pemasaran yang bertanggung jawab untuk menarik produk dan kepemilikannya lebih dekat kepada konsumen akhir.



Sumber: Kotler dan Keller (2012)

Gambar 2.7 Saluran Pemasaran Pelanggan

Berdasarkan Gambar 2.7, terdapat berbagai jenis saluran pemasaran yang diterapkan oleh usaha dengan skala berbeda, baik besar, menengah, maupun kecil. Usaha kecil dan menengah umumnya memanfaatkan saluran pemasaran tipe pertama dan kedua, sementara perusahaan besar cenderung menggunakan saluran pemasaran tipe ketiga atau keempat.

4. *Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)*

Interaksi antara perusahaan dan pelanggannya digambarkan dalam blok hubungan pelanggan. Ini dapat berupa layanan pribadi, komunitas, atau *self-service* tanpa kontak langsung. Hubungan ini memengaruhi pengalaman pelanggan, akuisisi, retensi, dan peningkatan penjualan (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Menurut Kotler dan Keller (2012), manajemen hubungan pelanggan (*Customer Relationship Management/CRM*) adalah teknik yang mengatur komunikasi dan data pelanggan untuk meningkatkan loyalitas dan kualitas layanan, memberikan keuntungan besar bagi perusahaan.



5. *Revenue Streams (Aliran Pendapatan)*

Cara setiap segmen pelanggan memberikan uang kepada bisnis digambarkan oleh blok aliran pendapatan (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada pendapatan yang dihasilkan, sehingga pendapatan memiliki signifikansi yang tinggi dalam kinerja perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan strategi harga yang sesuai untuk setiap segmen pelanggan, seperti harga tetap, penawaran, atau lelang. Dalam model bisnis, aliran pendapatan terbagi dua yaitu berasal dari pembayaran satu kali, dan yang berasal dari pembayaran berulang atas layanan atau nilai pasca pembelian.

6. *Key Resources (Sumber Daya Utama)*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), sumber daya utama adalah komponen penting yang menjelaskan aset utama yang dibutuhkan untuk menjalankan model bisnis. Bisnis membutuhkan sumber daya ini untuk menciptakan dan menyampaikan nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. Bisnis dapat menggunakan jenis sumber daya utama ini secara berbeda, termasuk sumber daya manusia, intelektual, fisik, dan finansial.

7. *Key Activities (Aktivitas Utama)*

Agar model bisnis perusahaan berhasil, aktivitas utama, menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), adalah yang paling penting. Fokus perusahaan adalah menciptakan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan



dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. Sumber daya utama dan aktivitas utama saling bergantung untuk mendukung bisnis. Jenis usaha ini berbeda-beda sesuai dengan skala bisnis dan bidangnya, misalnya, dalam perusahaan manufaktur, produksi adalah fungsi utama. Untuk membuat produk mudah diakses dengan harga terjangkau, manajemen harus berkonsentrasi pada efisiensi produksi dan distribusi (Kotler dan Keller, 2012).

8. *Key Partnership (Mitra Utama)*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), mitra utama adalah komponen penting yang menjelaskan mengapa model bisnis perusahaan bergantung pada kemitraan. Jaringan mitra dan pemasok memainkan peran penting dalam mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, dan mendapatkan sumber daya. Untuk memastikan pasokan yang andal dan memperkuat bisnis, perusahaan bekerja sama. Empat jenis kemitraan utama adalah sebagai berikut: aliansi strategis antara orang yang tidak berkompetisi, kolaborasi antara orang yang berkompetisi, usaha bersama untuk bisnis baru, dan kerja sama antara pembeli dan pemasok.

9. *Cost Structure (Struktur Biaya)*

Seluruh biaya yang dibayarkan untuk menjalankan model bisnis ini digambarkan dalam struktur biaya. Biaya yang paling signifikan ditampilkan dalam blok bangunan ini, dan termasuk biaya yang digunakan untuk membuat proposisi nilai yang didistribusikan ke segmen pelanggan dan menghasilkan



pendapatan. Biaya-biaya ini dapat dihitung dengan mudah setelah menentukan sumber daya utama, kegiatan utama, dan mitra utama.

Dalam menjalankan suatu model bisnis, struktur biaya merupakan pengeluaran yang paling signifikan. Biaya ini dikeluarkan untuk menghasilkan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

2.2. Penelitian Terdahulu

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.4, penelitian sebelumnya digunakan sebagai referensi dan bahan penelitian saat meneliti strategi pengembangan bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Tesis dan jurnal yang relevan dengan *Business Model Canvas* serta tesis yang menerapkan metodologi serupa merupakan sumber publikasi ilmiah yang dijadikan rujukan.

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	
1	Judul Penelitian	Pengembangan <i>Business Model Canvas</i> untuk Bisnis Mikro <i>Coffee Shop</i>
	Penulis	Muhammad dan Novinarsitanti
	Tahun	2021
	Metode	<i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	<i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Muhammad dan Novinarsitanti, hanya menggunakan analisis <i>Business Model Canvas</i> , sedangkan dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan analisis SWOT.
	Hasil Penelitian	Disarankan agar melakukan market penetration yang merupakan strategi demi meningkatkan daya jual sebuah produk ataupun jasa demi meningkatkan penjualan pasar.



2	Judul Penelitian	<i>Integrating SWOT Analysis and Business Model Canvas : A Strategic Approach for Indonesian Coffee Shops</i>
	Penulis	Sumara
	Tahun	2024
	Metode	Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> dan analisis SWOT
	Persamaan	Menggunakan metode yang sama yaitu <i>Business Model Canvas</i> dan analisis SWOT.
	Perbedaan	Tempat penelitian berbeda
	Hasil Penelitian	Penelitian Sumara menyimpulkan bahwa integrasi antara Analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> menghasilkan kerangka kerja yang komprehensif dan tangguh untuk perencanaan strategis serta memastikan keberlangsungan bisnis.
3	Judul Penelitian	Penerapan <i>Business Model Canvas</i> dalam Membangun Bisnis <i>Coffee Shop</i> “Two Brothers”
	Penulis	Limawan dkk.
	Tahun	2023
	Metode	<i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> .
	Perbedaan	Penelitian Limawan dkk. hanya menggunakan analisis <i>Business Model Canvas</i> , sedangkan dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan analisis SWOT.
	Hasil Penelitian	BMC menjadi alat strategis yang mendukung keberhasilan dan keberlanjutan <i>coffee shop</i> “Two Brothers” di tengah persaingan bisnis kopi yang kompetitif.
4	Judul Penelitian	<i>Implementasi Business Model Canvas</i> sebagai Strategi dalam Pengembangan <i>Coffee Shop</i> (Studi Kasus pada Ruang Kopi Bogor).
	Penulis	Kusumawati
	Tahun	2021
	Metode	<i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> .
	Perbedaan	Penelitian Kusumawati hanya menggunakan analisis <i>Business Model Canvas</i> , sedangkan dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan analisis SWOT.
	Hasil Penelitian	Ruang Kopi disarankan dapat memulai melakukan perbaikan dan pengembangan pada aspek-aspek fungsionalnya. Dari segi marketing, manajemen, dan operasionalnya. Selain itu, ruang kopi sebaiknya memaksimalkan semua sumberdaya yang dimiliki untuk dapat mengembangkan usahanya secara efisien dan berkelanjutan, dan diharapkan agar ruang kopi dapat menjadikan BMC sebagai patokan dalam menjalankan bisnisnya agar lebih terarah.



5	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Bisnis <i>Coffee Shop</i> dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (Studi Kasus : WF <i>Coffee</i>)
	Penulis	Farista dkk.
	Tahun	2025
	Metode	Analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan metode yang sama yaitu Analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> .
	Perbedaan	Tempat penelitian
	Hasil Penelitian	Semua pengolahan kopi saat ini sudah memiliki atau memenuhi sembilan elemen <i>business model canvas</i> , tetapi masih belum maksimal dalam menjalakkannya dan masih perlu memperbaiki model bisnisnya. Strategi yang dapat diterapkan yakni perlu dilakukan pada elemen <i>customer segments</i> yakni melakukan kerjasama dengan <i>coffee shop</i> lain yang ada di Kota Medan. Penambahan yang dilakukan pada <i>value proposition</i> dengan membuat desain kemasan yang menarik. Untuk <i>channels</i> , mengikut bazar atau <i>event</i> , untuk menambah <i>customer relationship</i> bisa dengan perusahaan memberikan promosi melalui media sosial. <i>Revenue streams</i> meningkatkan pendapatan usaha melalui <i>event-event</i> atau bazar. Untuk <i>key resources</i> dengan melakukan <i>maintenance</i> rutin setelah menggunakan alat kopi. Untuk <i>key activities</i> sebaiknya mencari bahan baku yang berkualitas melalui kerjasama dengan petani kopi. Untuk <i>key partnerships</i> menambah kerja sama dengan komunitas dan <i>coffee shop</i> di Kota Medan, dan untuk <i>cost structure</i> yaitu bahan baku produksi mulai dari biji kopi, biaya produksi misalnya susu, gas atau lainnya.
6	Judul Penelitian	Evaluasi Strategi Bisnis Kedai Kopi Neira dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas
	Penulis	Ramelan
	Tahun	2021
	Metode	Analisis SWOT <i>Business Model Canvas</i> Analisis Porter
	Persamaan	Menggunakan metode yang sama yaitu analisis BMC dan analisis SWOT serta analisis lima kekuatan porter.
	Perbedaan	Tempat penelitian berbeda
	Hasil Penelitian	Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan diatas dapat diambil kesimpulan yakni model bisnis Kopi Neira terdapat beberapa pengembangan pada model bisnisnya yaitu penambahan pada tujuh blok bisnis model kanvas, meliputi pengembangan blok <i>customer segment</i> adalah jenis profesi pekerja atau wiraswasta; blok <i>customer relationship</i> adalah <i>push notification email/WhatsApp</i> ;



		blok <i>revenue streams</i> adalah <i>fee</i> konsinyasi; blok <i>key resources</i> adalah database pelanggan; blok <i>key activity</i> adalah promosi <i>online</i> yang kontinu; blok <i>key partnership</i> adalah bermitra dengan toko <i>bakery</i>; dan pengembangan blok <i>cost structure</i> adalah biaya pengembangan usaha/inovasi. Alternatif strategi yang didapat berdasarkan hasil analisis matrik SWOT terdiri dari empat strategi antara lain: Strategi SO; memperluas pasar; meningkatkan kualitas pelayanan. Strategi WO; memperbaiki design kemasan; menambah tim manajemen; merekrut tenaga kerja <i>qualified</i>; Strategi ST; mengembangkan produk/varian baru, menjaga hubungan baik dengan pelanggan; Strategi WT; memperbaiki promosi; mempertahankan <i>value</i> yang diberikan kepada pelanggan.
7	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Bisnis Kedai Pasca Pandemi Covid-19 Berdasarkan Perspektif Etika Bisnis Islam dengan Menggunakan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC)
	Penulis	Kusumawati
	Tahun	2023
	Metode	<i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan BMC
	Perbedaan	Selain BMC, dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan analisis SWOT dan beberapa analisis lain.
	Hasil Penelitian	Strategi alternatif yang dapat dikembangkan adiksi <i>coffee</i> yaitu fokus pada pembuatan jaringan antar kedai kopi di sekitar Bandar Lampung, saluran pemasaran yang lebih berfokus, dan pembuatan standar layanan sesuai dengan protokol kesehatan. Strategi alternatif yang baru mampu mengintegrasikan seluruh elemen <i>business model canvas</i> agar usaha bisa terus berkembang dan bertahan pada kondisi Covid-19.
8	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> pada Usaha <i>Restaurant</i> Surya Super Crab
	Penulis	Hunou
	Tahun	2024
	Metode	<i>Business Model Canvas</i> , analisis SWOT, matriks QSPM
	Persamaan	Menggunakan metode yang sama
	Perbedaan	Objek penelitian Hunou adalah <i>restaurant</i> bukan kedai kopi.
	Hasil Penelitian	Terdapat delapan alternatif strategi yaitu membuka cabang baru di tempat lain agar dikenal masyarakat luas, mempertahankan kualitas makanan, bahan baku dan cita rasa yang khas, menjalin kerjasama dengan GoFood dan ShopeeFood, melakukan promosi secara agresif melalui



		berbagai media sosial untuk memperluas pangsa pasar, menjalin kerjasama dengan <i>influencer</i> dan <i>content creator</i> untuk meningkatkan <i>brand image</i> , mengadakan promo paket produk tertentu dengan harga spesial dalam jangka waktu yang terbatas, membuat menu baru yang lebih menarik dan inovatif, memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.
9	Judul Penelitian	Perencanaan Pengembangan Bisnis Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> dan Analisis SWOT pada Sesi <i>Coffee</i> Pekanbaru
	Penulis	Musfar dkk.
	Tahun	2023
	Metode	Analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan metode yang sama
	Perbedaan	Tempat penelitian berbeda
	Hasil Penelitian	Telah dibuatnya eksisting model bisnis Sesi <i>Coffee</i> menggunakan BMC, teridentifikasi semua elemen yang perlu diperbaiki dan telah diformulasikannya alternatif strategi serta program perbaikan yang dapat dilakukan pada model bisnis Sesi <i>Coffee</i> setelah menggunakan analisis SWOT.
10	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> pada <i>Online Shop</i>
	Penulis	Novalia dkk.
	Tahun	2020
	Metode	Analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan metode yang sama yaitu analisis SWOT dan BMC.
	Perbedaan	Objek penelitian Novalia dkk. adalah <i>online shop</i> , bukan kedai kopi.
	Hasil Penelitian	Dari hasil analisis SWOT diketahui kekuatan dan peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan usahanya, serta ditemukan juga kelemahan dan ancaman yang harus diwaspadai oleh IDworldshop. Dari hasil yang diperoleh, IDworldshop disarankan untuk dapat mengembangkan bisnisnya dengan meningkatkan <i>customer segment</i> , memberikan pelayanan dengan memberikan diskon dan <i>souvenir</i> , serta meningkatkan pendapatan dengan menambah variasi produk penjualan.



4.3. Kerangka Penelitian

Kerangka Penelitian merupakan susunan atau kumpulan konsep yang saling terhubung dan membentuk pemahaman menyeluruh terhadap suatu fenomena (Jabareen, 2009). Sementara itu, menurut Collins dan Stockton (2018), kerangka konseptual dapat diartikan sebagai representasi *visual* atau peta yang menunjukkan keterkaitan antar literatur dalam mendukung suatu penelitian tertentu.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat strategi pengembangan bisnis Kedai Kopi Konnichiwa Makassar menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Pilihan pendekatan ini didasarkan pada fakta bahwa BMC memberikan struktur *visual* yang lengkap yang menggambarkan sembilan elemen utama model bisnis. Penelitian ini akan dimulai dengan mengidentifikasi BMC yang saat ini diterapkan oleh Kedai Kopi Konnichiwa Makassar (*BMC Existing*), kemudian melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, kemudian melakukan analisis SWOT, analisis QSPM, dan membentuk BMC model baru (*BMC new*).

Dalam situasi seperti ini, lingkungan eksternal dianalisis untuk menemukan peluang dan ancaman dari luar kendali perusahaan, seperti tren konsumen, kondisi ekonomi, persaingan, dan teknologi (Wheelen dan Hunger, 2018). Metode analisis yang digunakan untuk lingkungan eksternal adalah metode analisis PESTEL, dan analisis lima kekuatan Porter. Di sisi lain, lingkungan internal dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, yang mencakup elemen struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sumber daya yang tersedia.



Analisis yang digunakan untuk lingkungan internal yaitu analisis STP dan analisis bauran pemasaran. Selanjutnya adalah menyusun peta empati guna menggali lebih dalam wawasan pelanggan, sehingga dapat memahami kelebihan dan kekurangan menurut perspektif pelanggan serta menangkap potensi yang masih dapat dikembangkan.

Tahapan berikutnya adalah melakukan analisis SWOT untuk meningkatkan kekuatan, memanfaatkan peluang, mengurangi kelemahan, dan mengatasi ancaman yang dihadapi. Faktor-faktor strategis yang dianggap paling berpengaruh dipilih berdasarkan identifikasi SWOT yang dikaitkan dengan *Business Model Canvas* bersama para informan utama, kemudian dianalisis menggunakan metode IFAS dan EFAS, diikuti dengan pembuatan kuadran SWOT untuk menentukan posisi perusahaan dan membantu pengambilan keputusan strategi. Matriks SWOT selanjutnya digunakan untuk merancang faktor-faktor strategis perusahaan dan menentukan alternatif strategi yang tersedia.

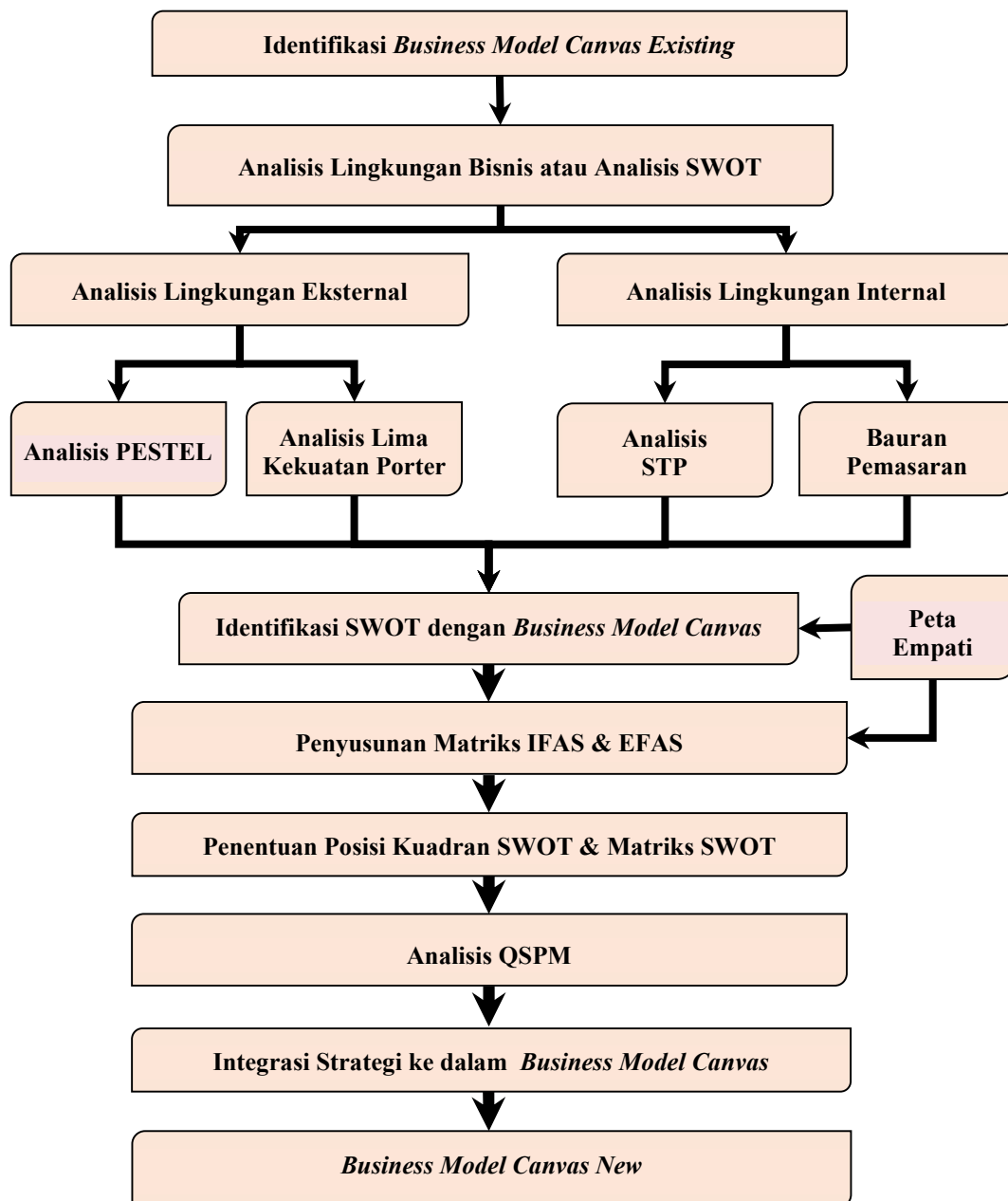
Selanjutnya, QSPM digunakan untuk menentukan prioritas strategi alternatif berdasarkan bobot dan daya tarik relatifnya. Hasil QSPM akan digunakan sebagai dasar untuk membuat strategi pengembangan bisnis.

Hasil analisis ini akan diintegrasikan dalam kerangka *Business Model Canvas*, yang terdiri dari sembilan elemen yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*.

Semua komponen BMC akan dievaluasi ulang menggunakan strategi yang telah direncanakan. Tujuannya adalah untuk menentukan elemen mana yang harus



aitingkatkan, dikembangkan, atau diubah untuk meningkatkan daya saing Kedai Kopi Konnichiwa Makassar dalam industri kedai kopi yang semakin ketat, terutama di kota Makassar. Berdasarkan uraian tersebut, kerangka konseptual dalam penyusunan rencana pengembangan bisnis Kedai Kopi Konnichiwa Makassar dapat digambarkan seperti Gambar 2.8 dibawah ini:



Gambar 2.8 Kerangka Konseptual