



SKRIPSI

**IMPLEMENTASI *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA *RE-DESIGN BUSINESS MODEL CANVAS* UNTUK PENGEMBANGAN BISNIS KOPI
STUDI KASUS: KEDAI KOPI CRITA LAMA SIDOARJO**

MOCHAMMAD RIFQI NUR AZIZI

NRP. 09111540000101

DOSEN PEMBIMBING:

Dr.Ir.ARMAN HAKIM NASUTION, M.Eng

DOSEN KO-PEMBIMBING:

PUTI SINANSARI, S.T., M.M

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2019



SKRIPSI

**IMPLEMENTASI *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA *RE-DESIGN*
BUSINESS MODEL CANVAS UNTUK PENGEMBANGAN BISNIS KOPI
STUDI KASUS: KEDAI KOPI CRITA LAMA SIDOARJO**

**MOCHAMMAD RIFQI NUR AZIZI
NRP. 09111540000101**

**DOSEN PEMBIMBING:
Dr.Ir.ARMAN HAKIM NASUTION, M.Eng**

**KO-PEMBIMBING:
PUTI SINANSARI, S.T., M.M**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2019**

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

**IMPLEMENTATION OF BLUE OCEAN STRATEGY ON THE RE-DESIGN
BUSINESS MODEL CANVAS FOR THE DEVELOPMENT OF COFFEE
BUSINESS**

CASE STUDY: CRITA LAMA COFFEE SIDOARJO

MOCHAMMAD RIFQI NUR AZIZI

NRP. 09111540000101

SUPERVISOR

Dr.Ir.ARMAN HAKIM NASUTION, M.Eng

CO-SUPERVISOR

PUTI SINANSARI, S.T., M.M

DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF BUSINESS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT

SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY

SURABAYA

2019

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**IMPLEMENTASI *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA *RE-DESIGN BUSINESS MODEL CANVAS* UNTUK PENGEMBANGAN BISNIS KOPI
STUDI KASUS: KEDAI KOPI CRITA LAMA SIDOARJO**

Oleh:

Mochammad Rifqi Nur Azizi

NRP 09111540000101

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen**

Pada

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Bisnis dan Manajemen.Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Tanggal Ujian :

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing



Dr.Ir.ARMAN HAKIM NASUTION, M.Eng

NIP. 196608131994021001

co pembimbing

PUTI SINANSARI, S.T., M.M

NIP. 1991201912094

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apapun tanpa izin penulis.

**IMPLEMENTASI *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA REDESAIN
BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) PENGEMBANGAN BISNIS
STUDI KASUS: KEDAI KOPI CRITA LAMA**

ABSTRAK

Crita Lama adalah kedai kopi yang berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur. Saat ini bisnis coffee shop Crita Lama telah mengalami 9 masalah elemen dari BMC sebelumnya dan juga keinginan manajemen untuk melakukan pengembangan bisnis di luar kota Sidoarjo. Masalah yang saat ini terjadi pada kopi Crita Lama adalah tentang produk dan layanan yang juga diberikan kepada pelanggan mereka serta keinginan manajemen untuk memperluas pasar dan menjangkau lebih banyak konsumen. Oleh karena itu, kopi Crita lama perlu mendesain ulang BMC yang ada dengan Blue Ocean Strategy untuk mengetahui BMC mana yang akan didesain ulang. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model perancangan ulang kopi BMC Crita Lama melalui Blue Ocean Strategy sebagai pedoman untuk implementasi bisnis dengan hasil yang terukur dan komprehensif. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan konsep terjemahan BMC menuju Blue Ocean Strategy dengan mengidentifikasi target strategis masing-masing komponen BMC dan ERRC pada Blue Ocean Strategy dengan metode wawancara dengan kopi BOD Crita Lama dan para ahli di bidang manajemen. Dari adanya BMC redesain dari BMC terdahulu kedai kopi Crita Lama, maka implementasi *blue ocen* ini dapat dilakukan. BMC yang telah dirancang untuk menggunakan BOS akan menghasilkan BMC baru. Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan kopi Crita lama dapat menjalankan bisnis yang lebih fokus sehingga target pengembangan bisnis dapat tercapai dan kopi Crita lama memiliki pengukuran ekspansi pasar yang terukur dan komprehensif.

Kata kunci: *business model canvas, blue ocean strategy.*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**IMPLEMENTATION OF BLUE OCEAN STRATEGY ON THE RE-DESIGN
BUSINESS MODEL CANVAS FOR THE DEVELOPMENT OF COFFEE
BUSINESS**

CASE STUDY: CRITA LAMA COFFEE SIDOARJO

ABSTRACT

Crita Lama is a coffee shop located in Sidoarjo, East Java. Currently the Crita Lama coffee shop business has experienced 9 element problems from its previous BMC and also the management's desire to conduct business development outside the city of Sidoarjo. The problems that currently occur in Crita Lama coffee are about products and services that are also provided to their customers as well as management's desire to expand the market and reach more consumers. Therefore, the old Crita coffee needs to redesign the existing BMC with the Blue Ocean Strategy to find out which BMCs will be redesigned. This study aims to develop a redesigning model of BMC Crita Lama coffee through the Blue Ocean Strategy as a guideline for business implementation with measurable and comprehensive results. This is done by developing the BMC translation concept towards the Blue Ocean Strategy by identifying the strategic targets of each component BMC and ERRC on the Blue Ocean Strategy with the interview method to the Old Crita BOD coffee and experts in the field of management. From the BMC redesign from the previous BMC Crita Lama coffee shop, this implementation of blue ocean can be done. BMCs that have been designed to use BOS will produce new BMCs. By doing this research, it is expected that the old Crita coffee can run a more focused business so that the business development target can be achieved and the Crita lama coffee has a measurable and comprehensive measurement of market expansion.

Keywords: business model canvas, blue ocean strategy.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkah dan rahmat- Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul *implementasi Blue Ocean Strategy* pada redesain *Business Model Canvas* (BMC) pengembangan bisnis studi kasus :kedai kopi crita lama sidoarjo. terselesaikannya skripsi ini merupakan syarat yang harus ditempuh dalam menyelesaikan pendidikan pada tingkat Sarjana (S1) pada Departemen Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Penulis menyampaikan terima kasih terhadap pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini, yaitu:

1. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph. D selaku Ketua Departemen Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS
3. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi, M.M selaku Kepala Program Studi S1 Manajemen Bisnis ITS dan juga selaku dosen wali penulis yang telah mendampingi, membimbing, dan memberi arahan penulis selama masa perkuliahan di Manajemen Bisnis ITS.
4. Bapak Dr.Ir.Arman Hakim Nasution, M.Eng selaku dosen pembimbing penulis yang telah memberikan waktu luang dalam membimbing dan membantu penulis dalam mengerjakan penelitian
5. Ibu Puti Sinansari, S.T., M.M selaku dosen co-pembimbing penulis yang telah memberikan waktu luang dalam membimbing dan membantu penulis dalam pengerjaan penelitian.
6. Dosen pengajar, staff, serta seluruh karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak memberikan ilmu dan pembelajaran kepada penulis selama mengampu pendidikan di Departemen Manajemen Bisnis.
7. Kedua orang tua penulis yang terus memberikan dukunga penuh dari segala aspek serta doa kepada penulis.
8. Erick Brandon satria selaku owner dari kedai kopi crita lama dalam memberikan data dan juga sangat kooperatif untuk dukungan kepada penulis dalam melakukan penelitian.
9. Bapak Randy, Bapak endy dan juga Ibu lia selaku expert yang sudah sangat

membantu melancarkan dan juga memberikan masukan untuk saya dalam melakukan penelitian.

10. Jodie Prabowo Basoeki, Dimas Randy Kamajaya, Caesaratna Bunga, Fitri Putri, Fitria Amira yang telah memberi bantuan dan dukungan kepada penulis selama penelitian.
11. Teman-teman MB-05 “RHEKARA” yang telah menjadi keluarga kedua penulis selama masa perkuliahan serta memberikan semangat dan kebersamaan bagi penulis.
12. Chika Prirachmaning Arum yang selalu mendukung saya dalam keadaan apapun dan tak henti-henti nya mendorong saya agar terselesaikan nya penelitian saya.
13. Pihak-pihak lain yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu

Penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah wawasan sesama mahasiswa maupun publik terkait pengembangan bisnis dengan metode Blue Ocean Strategy. Penelitian ini sangat jauh dari kata sempurna dan mohon maaf bila ada salah dalam penggunaan kata serta mohon kritik dan saran agar lebih baik lagi kedepannya

Surabaya, 19 Juli
2019

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Praktis.....	7
1.4.2 Manfaat Teoritis	7
1.5 Batasan dan Asumsi.....	7
1.5.1 Batasan	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1 Gambaran Umum Perusahaan	9
2.2 Coffee Shop	9
2.2.1 Pengertian Café	9
2.2.2 Sejarah Coffee	10
2.2.2.1 Jenis-Jenis Restoran.....	10
2.3 Pengembangan Usaha	15
2.3.1 Pengertian pengembangan Usaha.....	15
2.3.2 Tahapan Pengembangan Usaha.....	16
2.3.3 Teknik Pengembangan Usaha	16
2.3.4 Jenis –Jenis Strategi Pengembangan Usaha.....	18
2.3.5 Konsep Strategi Inovasi Crita Lama	21
2.4 <i>Business Model Canvas</i> (BMC).....	21
2.5 Analisa SWOT	26
2.5.1 Pengertian SWOT	26
2.5.2 Tujuan SWOT	28

2.5.3 Matriks Strategi pada SWOT	28
2.6 <i>Blue Ocean Strategy</i>	30
2.6.1 Inovasi Nilai	31
2.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah	34
2.6.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	35
2.6.4 Tiga Ciri Strategi Yang Baik	35
2.7 Penelitian Terdahulu	35
2.8 Kerangka Pemikiran	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	45
3.1 Proses Penelitian	45
3.2 Bagan Alir Penelitian (Flowchart)	46
3.3 Obyek dan Waktu Penelitian	47
3.2 Desain Riset	48
3.4 Teknik Pengambilan Data	49
3.5 Jenis Data dan Teknik Pengolahan Data	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Pengumpulan Data	53
4.1.1 Sejarah Perusahaan	54
4.1.2 Visi, Misi, Strategi dan Tata Nilai Perusahaan	54
4.1.3 Gambaran Umum Usaha	56
4.1.4 Kegiatan Usaha Crita Lama	58
4.1.5 Struktur Organisasi	61
4.1.6 <i>Business Model Canvas</i> Crita Lama Eksisting	61
4.2 Pengolahan Dan Analisis Data	67
4.2.1 Analisis Posisi Perusahaan Menggunakan Pengukuran Kondisi Eksternal dan Internal Kedai Kopi Crita Lama	67
4.2.2 Analisis Pesaing Kedai Kopi Crita Lama	73
4.2.3 Perbandingan Kondisi Kedai Kopi Crita Lama Saat Ini dengan Strategi Eksisting yang Diimplementasikan	74
4.2.4 Perancangan <i>Blue Ocean Strategy</i>	82
4.2. Identifikasi problem pada setiap BMC model bisnis kedai kopi crita lama.	96

4.2.2 identifikasi SWOT pada setiap BMC model bisnis kedai kopi citra lama sidoarjo.....	102
4.2.3 Redesain BMC Melalui <i>Expert Judgement</i> Dan Bos.....	107
4.2.4 Implikasi Manajerial.....	117
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	122
5.1 Simpulan	122
5.2 Saran	123
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN.....	126

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Volume nilai ekspor Kopi 1998-2018.....	1
Gambar 1. 2 Penjualan Kedai Kopi Crita Lama dan Kedai Kopi X pada Agustus 2018-Januari 2019.....	4
Gambar 2. 1 <i>Building blocks Business Model Canvas</i>	22
Gambar 2. 2 Fase <i>channels Business Model Canvas</i>	23
Gambar 2. 3 Kerangka Kerja Empat Langkah.....	34
Gambar 3. 1 Proses penelitian.....	47
Gambar 4. 1 Penjualan Kedai Kopi Crita Lama	57
Gambar 4. 2 <i>Coffee shop</i>	59
Gambar 4. 3 Kitchen Dapur Prizma.....	60
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Crita Lama.....	61
Gambar 4. 5 BMC Eksisting Crita Lama	62
Gambar 4. 6 SWOT Matrix Crita Lama	70
Gambar 4. 7 GE McKinsey Matrix Crita Lama.....	72
Gambar 4. 8 Positioning Matrix Crita Lama.....	74
Gambar 4. 9 Diagram <i>Value Innovation</i>	111

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Strategi Samudra Merah Versus Samudra Biru	31
Tabel 2. 2 Enam Prinsip Perumusan	32
Tabel 2. 3 Peta dan posisi penelitian	39
Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3. 1 Timleline penelitian	47
Tabel 4. 1 Informan Data Primer Penelitian	53
Tabel 4.2 Menu Crita Lama	59
Tabel 4. 3 Perhitungan EFAS.....	67
Tabel 4. 4 Perhitungan IFAS.....	68
Tabel 4. 5 Perhitungan EFA.....	70
Tabel 4. 6 Perhitungan IFA.....	71
Tabel 4. 7 Matriks <i>Attractiveness Existing Strategy</i> dengan Kondisi Saat ini.....	76
Tabel 4. 8 TOWS Matrix	82
Tabel 4. 9 Daftar Rumusan Strategi Baru Level 1	84
Tabel 4. 10 QSPM Strategi Baru dengan Kondisi Saat Ini	86
Tabel 4. 11 Daftar Strategi Level 2.....	93
Tabel 4. 12 Alignment E-R-R-C dengan Strategi Baru	94
Tabel 4. 13 Daftar Strategi Level 3.....	95
Tabel 4. 14 <i>Critical Success Factor</i>	95
Tabel 4. 15 Redesain BMC Crita Lama	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.16 Implikasi Manajerial	119

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

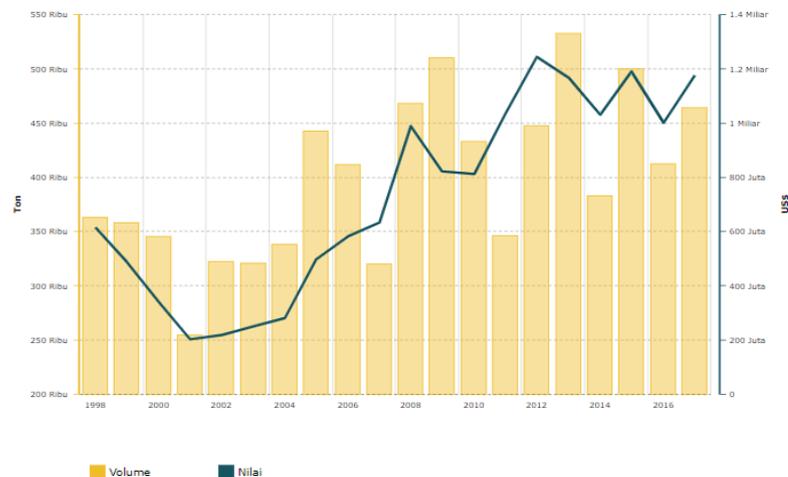
PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan, dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Kopi adalah komoditas perkebunan Indonesia yang juga sebagai penghasil devisa negara yang cukup mempunyai peran penting. Indonesia saat ini sudah naik peringkat sebagai negara ketiga terbesar penghasil kopi di dunia, menyalip Kolombia. Untuk urutan pertama penghasil kopi terbesar masih dipegang Brazil dan disusul oleh Vietnam sebagai negara penghasil kopi terbesar kedua di dunia. Peningkatan produksi tersebut tentunya dipicu oleh besarnya permintaan kopi Indonesia baik di dalam ataupun di luar negeri.

Kopi merupakan minuman yang tetap diminati oleh masyarakat di seluruh dunia. Data International Coffe Organization (ICO) menunjukkan bahwa konsumsi kopi dunia pada periode 2016/2017 tumbuh 1,9% menjadi 157,38 juta karung berisi 60 kg dari periode sebelumnya. Tumbuhnya konsumsi kopi global tentunya memberikan dampak positif bagi Indonesia yang merupakan negara eksportir kopi terbesar kedua dunia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) ekspor kopi nasional pada 2017 tumbuh 12,56% menjadi 464 ribu ton dari tahun sebelumnya. Demikian pula nilai eskpornya naik 17,48% menjadi US\$ 1,18 miliar atau sekitar Rp 15,9 triliun.



Gambar 1. 1 Volume nilai ekspor Kopi 1998-2018

Dari grafik di atas, terlihat bahwa ekspor kopi Indonesia terbesar tercatat pada 2013, yakni mencapai 532 ribu ton. Amerika Serikat (AS) merupakan pasar kopi terbesar bagi Indonesia. Tidak kurang dari 63 ribu ton atau sebesar 13% dari total ekspor kopi nasional dikirim ke AS dengan nilai mencapai US\$ 256 juta. Negara tujuan ekspor utama kopi Indonesia lainnya adalah Malaysia, Jerman, Italia, Rusia dan Jepang.

Di Indonesia, kopi bukan hanya menjadi komoditas andalan perkebunan dalam hal ekspor tetapi juga sangat digemari oleh penduduk. Produk kopi olahan saat ini tidak hanya berupa kopi bubuk (roast and ground) tetapi telah terdapat berbagai diversifikasi produk kopi olahan seperti kopi instant, kopi *three in one*, minuman kopi dengan berbagai rasa seperti vanilla, cocoa, dan lainnya. Selain itu, terdapat pula berbagai minuman kopi olahan seperti *espresso*, *latte*, *cappucino*, *moccacino*, dan lainnya. Peningkatan konsumsi kopi domestik Indonesia, selain didukung dengan pola sosial masyarakat dalam mengkonsumsi kopi, juga ditunjang dengan harga yang terjangkau, kepraktisan dalam penyajian serta keragaman rasa atau citarasa yang sesuai dengan selera konsumen.

Tren kebutuhan terhadap ko-moditas kopi yang meningkat ini dapat menjadi sebuah peluang bagi sebuah perusahaan agroindustri komoditas kopi. Disisi lain, tren ini dapat menjadi ancaman bagi sebuah perusahaan apabila perusahaan tidak dapat melakukan antisipasi yang baik. Peluang ini dapat membuka pasar bagi perusahaan-perusahaan baru yang ingin mengambil manfaat dari peluang tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk menggunakan strategi-strategi untuk menanggapi kondisi tersebut agar dapat mengambil peluang dan tidak merugikan perusahaan.

Restoran yang saat ini berkembang di Kota Sidoarjo, yakni restoran yang menyediakan hidangan utama berupa kopi atau biasa dikenal dengan *coffee shop*. *Coffee shop* merupakan salah satu jenis restoran yang dipandang sebagai salah satu tempat yang mampu mewakili gaya hidup serta kelas sosial sebagian masyarakat perkotaan. *Coffee shop* biasanya dimanfaatkan sebagai tempat berkumpul dan bersantai bersama teman dan keluarga diakhir pekan atau sekedar untuk melepas kepenatan dari rutinitas sehari-hari. Bahkan tidak jarang kalangan eksekutif dan profesional yang memanfaatkan tempat ini sebagai alternatif tempat untuk

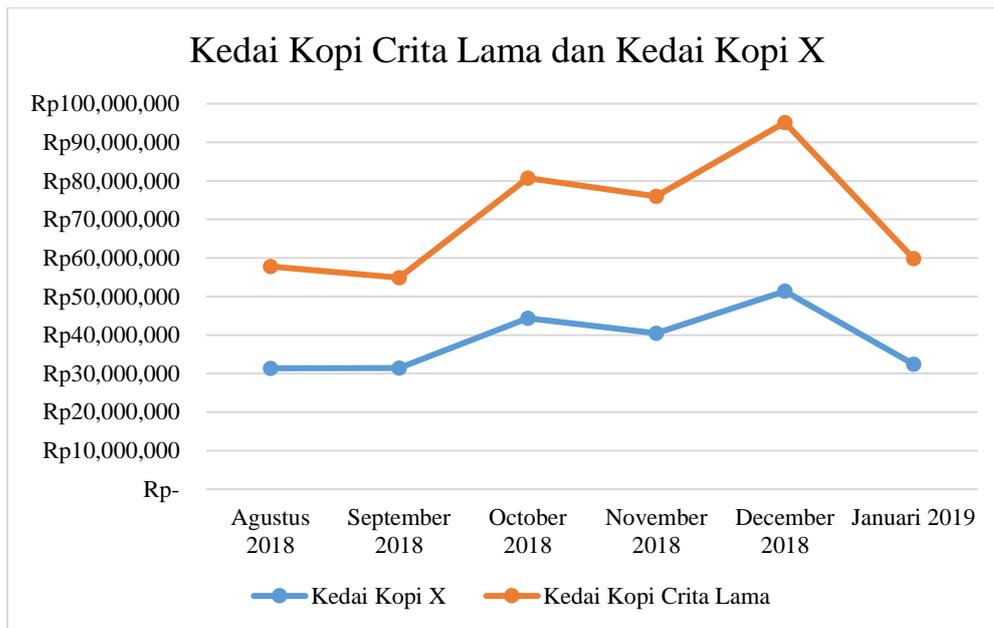
menjamu rekan bisnis dan kolega dalam pertemuan yang bersifat informal. Suasana yang nyaman, rasa dan variasi menu serta fasilitas pendukung yang ditawarkan merupakan beberapa alasan yang menjadikan *coffee shop* pilihan tempat untuk berkumpul.

Awalnya, di Kota Sidoarjo tidak banyak *coffee shop* modern, namun setelah Crita Lama membuka coffee shop, banyak pesaing yang menyajikan konsep yang sama. Selain itu juga terdapat banyak kafe yang menjual minuman kopi layaknya *coffee shop* seperti Crita Lama dan kafe lainnya yang membedakan adalah produk yang ditawarkan kafe tidak hanya kopi namun sangat beragam dari makanan dan minuman. Sebagai unit usaha restoran, bisnis tersebut merupakan usaha yang memiliki orientasi dalam memperoleh keuntungan melalui penjualan terhadap konsumen

Crita Lama berdiri pada tanggal 31 Juli 2018, konsep Crita Lama adalah kesunyian ditengah perkotaan. Dengan suasana sunyi dan tenang memberikan kenyamanan pada setiap pengunjung di Kedai Kopi Crita Lama, didukung dengan adanya permainan-permainan seperti uno, ular tangga, jengga dll memaksa para pengunjung saling berinteraksi social dengan sejenak melupakan gadget. Crita Lama mempunyai empat varian basic menu yaitu basic coffe, basic milk, basic soda dan basic tea. Basic coffee terdiri dari Single Origin, Americano dan Espresso. Basic soda hanya menyajikan satu menu yaitu mojito. Basic tea mempunyai tiga menu yaitu lychee tea, mint tea dan strawberry tea. Basic milk mempunyai tujuh menu yaitu ice kopiku lama, ice rocky banana, ice kopi kampoeng, taro latte, red velvet latte, green latte dan avocado latte.

Gambar 1.2 menunjukkan perbandingan penjualan Kedai Kopi Crita Lama dengan Kedai Kopi X pada Agustus 2018-Januari 2019. Dilihat dari gambar 1.2, penjualan dari bulan Agustus 2018 ke bulan September 2018 menurun sebesar 11%, namun mengalami kenaikan 55% di bulan Oktober 2018. Setelah itu pada Nopember 2018 mengalami sedikit penurunan diangka 2% tetapi penurunan tersebut tidak mengalami penurunan yang drastis di bandingkan dengan bulan-bulan sebelumnya. Dari bulan Nopember ke Desember terjadi kenaikan sebesar 23%, kondisi ini menggambarkan betapa besarnya potensi pasar Indonesia untuk produk minuman. Penurunan omset terjadi lagi pada bulan Januari 2018 sebesar

37%. Penurunan laba yang dialami pada Januari 2019 disebabkan karena adanya pengaruh oleh produk yang tidak melakukan inovasi, kurang adanya kompetensi dan keterampilan yang mengakibatkan perusahaan mengalami penurunan dalam melakukan penjualan pada produknya. Kegiatan industri dalam memberikan inovasi produk dan sistem berdampak langsung terhadap lingkungan sekitarnya telah menciptakan perubahan dalam lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal.



Gambar 1. 2 Penjualan Kedai Kopi Crita Lama dan Kedai Kopi X pada Agustus 2018-Januari 2019

Crita Lama dapat menjual 100 hingga 150 porsi kopi setiap harinya. Target konsumen Crita Lama adalah para pecinta kopi. Keluarga serta anak muda yang menginginkan tempat dengan suasana nyaman mengobrol ditemani alunan musik lembut dan pastinya tanpa telepon genggam di genggam. Terdapat 5 karyawan yang terdiri dari 1 kepala barista, 2 barista dan 2 pelayan. Masalah yang terjadi adalah perbedaan teknik barista Crita Lama dengan barista kopi lain karena barista Crita Lama kurang bisa mempertahankan konsistensi dalam meracik kopi sehingga mempunyai rasa yang berbeda-beda walaupun dibuat oleh barista yang sama. Jika permasalahan tersebut terus berlanjut, maka terjadi kemungkinan konsumen akan merasakan perbedaan yang signifikan.

Permasalahan lain yang dihadapi adalah bahwa *Business Model Canvas* Crita Lama memiliki kekurangan pada komponen blok bangunan *Channels* dimana konsumen hanya bisa menemukan *store* Crita Lama di Sidoarjo saja. Crita Lama ingin memperluas pasar dengan tetap memiliki *Customer Segment* bisnis lokal, penikmat kopi, serta mahasiswa/pelajar. Keterbatasan Crita Lama yang hanya tersedia di daerah Sidoarjo tidak akan membuat konsumen di Surabaya atau luar Sidoarjo untuk mengunjungi kedai kopi Crita Lama di Sidoarjo, maka dari itu pengembangan usaha dengan perluasan pasar dan penambahan outlet baru harus dilakukan oleh Crita Lama guna “menjemput bola” atau memberikan kemudahan konsumen untuk bisa mendapatkan produk Crita Lama. Crita Lama harus menghadapi kondisi persaingan yang makin kompetitif, lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi, dan permintaan konsumen yang sangat kompetitif menuntut perusahaan untuk mencari solusi baru dalam mengembangkan strategi perusahaan demi mempertahankan kelangsungan hidup dan daya saing perusahaan. Khususnya dalam hal pengembangan sistem perlu terus dikembangkan dan dilakukan (*never ending innovation*). Tanpa inovasi dan daya saing yang dimiliki perusahaan akan mati atau tidak berkembang, sebaliknya perusahaan yang melakukan inovasi secara terus menerus akan dapat mendominasi pasar, dengan kreasi, model dan penampilan produk yang baru. Implementasi inovasi ini sangat ditentukan oleh kebutuhan konsumen dan *trend* masa sekarang, sehingga konsumen tidak bosan akan produk yang dihasilkan menurut Ellitan (2009).

BMC merupakan rasional (logika berpikir) yang menjelaskan bagaimana suatu organisasi menangkap (*capture*), menciptakan (*create*), hingga memberikan (*deliver*) suatu nilai tambah (*value*) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Perusahaan perlu memiliki sifat dinamis dengan lebih giat dan inovatif dalam mengoperasikan usahanya. Inovasi pada model bisnis telah terbukti menjadi hal yang sangat penting untuk keberlanjutan suatu organisasi dan mengintegrasikan strategi keberlanjutan juga diperlukan perusahaan agar menjadi kompetitif (França et al., 2016).

Untuk mengantisipasi setiap perubahan yang dialami, perusahaan dituntut untuk lebih fokus dan terus memperbaharui pada strategi bersaing yang diterapkan (Soleh, 2008). Salah satu strategi yang dapat diterapkan agar perusahaan mampu mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi dan mengimplementasikan strategi

yang tepat sesuai dengan persaingan yang ada adalah dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Menurut Chan Kim dan Renee Mauborge (2005), BOS merupakan suatu strategi bisnis yang mengedepankan pada proses penguasaan pasar, di mana ruang pasar tersebut tidak sedang diperebutkan oleh perusahaan lainnya. Kedai Kopi Crita Lama perlu meredesain BMC dengan menganalisis kembali BMC eksisting perusahaan dan memposisikan perusahaan kembali dengan pesaingnya yaitu pesaing yang berada dalam satu industri yang sama.

Penelitian mengenai inovasi atau re-analisis pada model bisnis berbasis BMC dengan berbagai metode pendekatan, mengenai BOS itu sendiri dan mengenai BOS bersama BMC. Akan tetapi pada umumnya pembahasan dilakukan secara terpisah dan tidak melakukan pengintegrasian antara BMC dan BOS. Tidak terintegrasinya hal ini akan mengakibatkan terjadinya jarak antara kondisi riil dengan pencapaian kondisi perusahaan yang diharapkan. Peneliti berpendapat bahwa terdapat peluang yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan penelitian eksplorasi mengenai redesain BMC melalui *expert judgement* perusahaan dengan BOS. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan membahas bagaimana implementasi *Blue Ocean Strategy* pada redesain *Business Model Canvas* (BMC) untuk pengembangan bisnis Kedai Kopi Crita Lama.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas tentang permasalahan kualitas rasa kopi, konsumen baru, mengembangkan bisnis sehingga memperluas pasar serta dapat menjangkau lebih banyak konsumen. Dengan demikian rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana Implementasi *Blue Ocean Strategy* pada Redesain *Business Model Canvas* (BMC) untuk Pengembangan Bisnis Kedai Kopi Crita Lama?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan alternatif implementasi *blue ocean strategy* pada redesain *business model canvas* (BMC) untuk pengembangan bisnis kedai kopi Crita Lama.

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat manfaat penelitian yang diharapkan dari dilakukannya penelitian ini, yaitu manfaat bagi perusahaan dan manfaat bagi keilmuan.

1.4.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi berbentuk alternatif Implementasi *Blue Ocean Strategy* pada Redesain *Business Model Canvas* (BMC) untuk Pengembangan Bisnis Kedai Kopi Crita Lama.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Dalam lingkup keilmuan pengembangan manajemen bisnis, penelitian ini memberikan informasi dan wawasan mengenai pengembangan bisnis Kedai Kopi Crita Lama.

1.5 Batasan dan Asumsi

Pada bagian ini akan dijabarkan ruang lingkup dari penelitian yang terbagi atas batasan serta asumsi dari penelitian dalam subbab berikut.

1.5.1 Batasan

1. Objek penelitian ini adalah kedai kopi Crita Lama yang berlokasi di Sidoarjo.
2. Subjek penelitian ini adalah *Head of Department* Crita Lama.
3. Penelitian ini difokuskan pada pengembangan manajemen baru untuk perluasan pasar.

1.5.2 Asumsi

1. Sampel dan jumlah yang ditetapkan, diasumsikan dapat mewakili kondisi sebenarnya dari usaha Crita Lama serta mewakili kebutuhan dari penelitian ini.
2. Jawaban dari narasumber dianggap mewakili keadaan sebenarnya dari objek amatan, yaitu Crita Lama.
3. Subjek penelitian dianggap memiliki pengetahuan tentang berbagai kedai kopi di lokasi Sidoarjo.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan proposal ini meliputi:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini meliputi latar belakang dari penelitian, rumusan masalah dari penelitian, tujuan yang akan dicapai, manfaat yang didapatkan dari penelitian, batasan dan asumsi dari penelitian, serta sistematika dari penulisan laporan ini

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan teori-teori yang dijadikan dasar dari pembahasan pada bab-bab berikutnya, kemudian tinjauan pustaka yang menjadi acuan penelitian, kerangka teoritis, serta kerangka penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini meliputi lokasi dan waktu penelitian, desain penelitian yang mencakup tipe desain dari riset, alur dari penelitian, jenis data dan sumber, teknik pengukuran data, teknik pengumpulan data, serta teknik pengolahan dan analisis data

BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini berisikan pengumpulan data, pengolahan data, analisis data responden, pembahasan hasil penelitian serta implikasi manajerial.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan simpulan dari penelitian, serta saran bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bagian ini akan membahas mengenai teori yang digunakan untuk melakukan penelitian, penelitian terdahulu, serta persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu.

2.1 Gambaran Umum Perusahaan

Crita Lama berdiri pada tanggal 31 Juli 2018, konsep Crita Lama adalah kesunyian ditengah perkotaan. Dengan suasana sunyi dan tenang memberikan kenyamanan pada setiap pengunjung di Kedai Kopi Crita Lama, didukung dengan adanya permainan-permainan seperti uno, ular tangga, jengga dll memaksa para pengunjung saling berinteraksi social dengan sejenak melupakan gadget. Crita Lama mempunyai empat varian basic menu yaitu basic coffe, basic milk, basic soda dan basic tea.

2.2 Coffee Shop

2.2.1 Pengertian Café

Istilah kata *cafe* berasal dari bahasa Perancis yang berarti kopi. Orang Perancis menyebut kedai kopi dengan istilah *cafe*. Perancis menjadi salah satu Negara yang di juluki “Negri Caffe” karena pesatnya perkembangan *caffe* disana dan dari Perancis lah *Cafe* mulai tersebar luas di dunia. *Cafe* atau *Coffee Shop* atau yang di kenal sebagai Kedai Kopi berasal dari Turki (Sekarang Istanbul). *Coffee Shop* pertamakali berdiri di Constatinopel di Turki (Istanbul) pada tahun 1475. Pada awalny *Coffee Shop* hanya menjual minuman kopi.

Coffee Shop pertama di Eropa didirikan tahun 1529. Minuman ini menajadi sangat di gemari di Eropa karena adanya ide untuk menyaring kopi dan memperhalus citra rasa minuman kopi dengan susu dan gula. *Coffee Shop* di Eropa semakin populer karena mereka tidak hanya menjual minuman kopi tetapi mulai menjual kue-kue manis dan penganan yang lainnya. *Coffee Shop* pertama di Britania Inggris didirikan tahun 1652. Di *Coffee Shop* ini lah istilah kata “*tips*” pertama kali di gunakan. Guna menjamin servis yang cepat, sebuah toples di letakan

di meja counter, orang-orang memasukkan koin tips ke toples itu untuk dapat dilayani dengan cepat.

2.2.2 Sejarah Coffee

Penemuan biji kopi dimulai sekitar tahun 800SM. Pada saat itu orang-orang di benua Afrika, khususnya bangsa Etiopia mengkonsumsi biji kopi yang di campurkan dengan lemak hewan dan anggur untuk memenuhi kebutuhan protein dan energi tubuh. Penemuan biji kopi terjadi secara tidak sengaja ketika penggembala bernama Khalid mengamati kawanannya kambing gembalanya yang tetap terjaga bahkan setelah matahari terbenam setelah memakan sejenis beri-beri'an, ia pun mencoba memasak dan memakanya, namun metode penyajiannya masih menggunakan metode konvensional. Beberapa ratus tahun kemudian biji kopi dibawa melewati Laut merah dan tiba di Arab dengan metode penyajiannya yang lebih maju.

Bangsa Arab saat itu tidak hanya memasak biji kopi tetapi merebus biji kopi untuk di ambil sarinya. Kepopuleran kopi pun turut meningkat seiring dengan penyebaran Agama Islam pada saat itu. Pada masa itu belum ada budidaya tanaman kopi di luar daerah Arab karena bangsa Arab selalu mengeksport atau memasukan biji kopi yang tidak subur dengan cara memasak dan mengeringkannya terlebih dahulu, hal ini menyebabkan budidaya tanaman kopi tidak memungkinkan. Pada tahun 1600 seorang peziarah India bernama Baba Budan membawa biji kopi fertil keluar dari Mekah dan membudidayakannya di berbagai daerah di luar Arab.

Pada tahun 1615 biji kopi masuk pertama kali ke Eropa oleh seorang saudagar Venesia. Pasokan biji kopi yang di bawa ke Eropa berasal dari Turki, namun jumlah pasokan biji kopi ini tidak mencukupi kebutuhan pasar, oleh karena itu bangsa Eropa mulai membudidayakannya. Belanda adalah salah satu bagian negara Eropa yang pertama kali berhasil membudidayakannya pada tahun 1616, kemudian pada tahun 1690 biji kopi di bawa ke pulau Jawa untuk, Pada saat itu Indonesia masih merupakan negara jajahan Belanda.

Kopi adalah sejenis pohon yang banyak di tanam di Asia, Amerika Latin dan Afrika, dari proses pengolahan ekstraksi biji tanaman kopi dijadikan bahan pencampuran minuman, biasanya dihidangkan dengan air panas.

2.2.2.1 Jenis-Jenis Restoran

Berdasarkan kegiatan serta makanan dan minuman yang disajikan, menurut Marsum W. Atmodjo dalam bukunya *Restoran dan Segala Permasalahannya* (2005) terdapat 22 tipe restoran yang dikemukakannya. Kemudian tipe-tipe restoran yang dikemukakan oleh Marsum W. Atmodjo tersebut disederhanakan kembali dalam buku *Luar Biasa Bisnis Restoran di Indonesia* oleh Dicky Sumarsono (2015), dalam buku tersebut restoran dapat diklasifikasi menjadi beberapa tipe, yaitu :

1. *Table D'hote Restaurant*. Suatu restoran yang khusus menjual menu makanan lengkap, mulai dari hidangan pembuka hingga hidangan penutup. Menu setiap hidangan telah ditentukan harganya masing-masing dengan harga yang bervariasi dari tiap menu yang disajikan.
2. *Coffee Shop* atau *Brasserie*. Suatu restoran yang biasanya terdapat di hotel, dimana menyediakan berbagai macam menu untuk setiap tamu yang datang, dari menu sarapan hingga makan malam. Hal ini dimaksudkan agar tamu hotel tidak perlu keluar hotel untuk mencari makan. Biasanya menu makanan disajikan dalam bentuk prasmanan.
3. *Cafeteria* atau *Cafe*. Suatu restoran kecil yang mengutamakan penjualan *cake* (kue-kue), *sandwich* (roti lapis), kopi dan teh. Kafe ini biasanya didesain secara apik, sehingga dapat dijadikan tempat yang nyaman untuk *ngobrol*, *nongkrong*, ataupun dijadikan tempat untuk membicarakan bisnis. Selain itu, kafe juga menyediakan hiburan seperti musik untuk menambah daya tarik bagi pengunjung.
4. *Canteen* atau kantin. Sebuah restoran yang biasanya terletak di gedung perkantoran, pabrik, ataupun sekolah. Tempat ini menyajikan menu yang cukup lengkap dengan harga yang terjangkau.
5. *Dining Room*. Suatu restoran yang biasanya terdapat di sebuah hotel kecil (motel). Tempat makan ini tidak hanya disediakan untuk para tamu yang menginap di motel, tetapi juga terbuka bagi para tamu dari luar yang ingin menikmati menu makan yang ada di motel tersebut.

6. *Inn Tavern*. Restoran kecil di pinggir kota yang dikelola oleh perorangan, suasananya lebih ramah dan dekat dengan para konsumen dengan harga yang lebih murah.
7. *Pizzeria*. Suatu restoran yang dikhususkan untuk menjual *pizza* sebagai menu utama restoran. Tempat ini cocok bagi pecinta makanan khas Italia seperti pizza, spaghetti dan makanan khas Italia lainnya.
8. *Specialty restaurant*. Suatu restoran yang khusus menyediakan makanan khas dari suatu negara dengan suasana dan dekorasinya berdasarkan tata cara negara asal makanan spesial tersebut. Seperti halnya restoran China, dimana tempat ini menyediakan berbagai macam menu khas Tiongkok, bahkan membuat kesan atau suasana tempat tersebut seperti halnya di China. Hal ini juga berlaku seperti restoran dari negara lainnya seperti Jepang, Korea, India, Arab dan sebagainya.
9. *Family restaurant*. Restoran sederhana yang dikhususkan untuk keluarga atau rombongan, juga menyediakan makanan dan minuman dengan harga yang tidak mahal serta menyuguhkan suasana nyaman dan santai.
10. *A la Carte Restaurant*. Restoran yang telah mendapatkan izin penuh untuk menjual makanan lengkap dengan banyak variasi. Dimana konsumen bebas memilih sendiri makanan yang mereka kehendaki. Tiap-tiap jenis makanan yang tersedia memiliki harga tersendiri.
11. *Snack Bar* atau *Milk Bar*. Merupakan restoran yang tempatnya tidak terlalu luas dan sifatnya tidak resmi dengan pelayanan yang cepat, dimana konsumen mengambil makanannya sendiri di atas baki yang diambil di *counter* (meja panjang yang membatasi dua ruangan) kemudian membawanya sendiri ke meja makan. Konsumen bebas memilih makanan yang disukai, tempat ini lebih dikenal dengan nama restoran cepat saji (*fast food*). Makanan yang tersedia biasanya berupa hamburger, roti isi, kentang goreng, ayam goreng, nasi dan mi.

2.2.2.2 Jenis-Jenis Biji Kopi

Dari sekian banyak jenis biji kopi yang dijual di pasaran, hanya terdapat 2 jenis varietas utama, yaitu kopi arabika (*Coffea arabica*) dan robusta (*Coffea robusta*). Masing-masing jenis kopi ini memiliki keunikannya masing-masing dan pasarnya sendiri.

1. Biji kopi Arabika

Kopi arabika merupakan tipe kopi tradisional dengan cita rasa terbaik. Sebagian besar kopi yang ada, dibuat dengan menggunakan biji kopi arabika. Kopi ini berasal dari Etiopia dan sekarang telah dibudidayakan di berbagai belahan dunia. Tanaman Kopi ini tumbuh di negara-negara beriklim tropis atau subtropis. Kopi arabika tumbuh pada ketinggian 600-2000 m di atas permukaan laut. Tanaman Kopi ini dapat tumbuh hingga 3 meter bila kondisi lingkungannya baik. Suhu tumbuh optimalnya adalah 18-26 oC. Biji kopi yang dihasilkan berukuran cukup kecil dan berwarna hijau hingga merah gelap. Kopi arabika banyak ditumbuhkan di Amerika Latin, Afrika Tengah, Afrika Timur, India, dan Indonesia.

2. Biji kopi Robusta

Biji Kopi robusta pertama kali ditemukan di Kongo tahun 1898. Kopi robusta diklasifikasikan sebagai kopi kelas 2, karena rasanya yang lebih pahit dari kopi arabika, sedikit asam, dan mengandung kafein dalam kadar yang jauh lebih banyak dibandingkan biji kopi arabika. Selain itu, lingkup daerah tumbuh kopi robusta lebih luas daripada kopi arabika yang harus ditumbuhkan pada ketinggian tertentu. Kopi robusta dapat ditumbuhkan dengan ketinggian 800 m di atas permukaan laut. Kopi jenis ini lebih rawan terhadap serangan hama dan penyakit. Faktor ini yang menyebabkan kopi robusta lebih murah. Kopi robusta banyak ditumbuhkan di Afrika Barat, Afrika Tengah, Asia Tenggara, dan Amerika Selatan.

3. Biji kopi luwak

Jenis-jenis kopi yang lain merupakan turunan dari kopi arabika dan robusta. Di setiap daerah penghasil kopi biasanya memiliki keunikan masing-masing dan menjadikannya sebagai subvarietas. Salah satu jenis kopi lain yang terkenal adalah kopi luwak asli Indonesia. Kopi luwak merupakan kopi dengan harga jual tertinggi di dunia. Proses terbentuknya dan rasanya yang sangat unik

menjadi alasan utama tingginya harga jual kopi jenis ini. Pada dasarnya, kopi ini merupakan kopi jenis arabika. Biji kopi ini kemudian dimakan oleh *luwak* atau sejenis musang. Akan tetapi, tidak semua bagian biji kopi ini dapat dicerna oleh hewan ini. Bagian dalam biji ini kemudian akan keluar bersama kotorannya. Karena telah bertahan lama di dalam saluran pencernaan luwak, biji kopi ini telah mengalami fermentasi singkat oleh bakteri alami di dalam perutnya yang memberikan cita rasa tambahan yang unik.

2.2.2.3 Jenis-jenis olahan minuman kopi

Minuman kopi yang ada saat ini sangatlah beragam jenisnya. Masing-masing jenis kopi yang ada memiliki proses penyajian dan pengolahan yang unik. Berikut ini adalah beberapa contoh minuman kopi yang umum dijumpai:

1. Kopi hitam (*black coffee*) merupakan hasil olahan ekstraksi langsung dari perebusan biji kopi yang disajikan tanpa penambahan perisa.
2. *Espresso*: kopi yang dibuat dengan mengekstraksi biji kopi menggunakan uap panas pada tekanan tinggi menghasilkan rasa dan aroma kopi yang tajam tanpa harus membawa ampas kopi.
3. *Latte (coffee latte)*: kopi espresso yang ditambahkan susu dengan rasio antara susu dan kopi 3:1.
4. *Café au lait*: serupa dengan coffee latte tetapi menggunakan campuran kopi hitam dengan takaran kopi dan susu 1:1.
5. *Caffè macchiato*: kopi espresso yang ditambahkan susu rebus dengan rasio antara kopi dan susu 4:1.
6. *Cappuccino*: kopi espresso dengan penambahan susu, krim, dan serpihan cokelat dengan takaran yang seimbang.
7. *Dry cappuccino*: merupakan cappuccino dengan sedikit krim dan tanpa susu.
8. *Frappé*: merupakan espresso yang diolah dengan susu dan disajikan dingin.
9. *Kopi instan*: berasal dari biji kopi yang dikeringkan dan digranulasi.
10. *Kopi Irlandia (irish coffee)*: merupakan kopi yang dicampur dengan wiski.
11. Kopi tubruk: kopi asli Indonesia yang dibuat dengan memasak biji kopi bersamaan dengan gula.
12. *Melya*: sejenis kopi dengan penambahan bubuk cokelat dan madu.

13. Kopi moka: serupa dengan cappuccino dan latte, tetapi dengan penambahan sirup cokelat.
14. *Oliang*: kopi khas Thailand yang dimasak dengan jagung, kacang kedelai, dan wijen.
15. *Americano*: kopi yang berbahan dasar espresso, biasanya lebih encer dan di sajikan dalam gelas besar.
16. *Doppio (Double shoot)*: Kopi yang memiliki kandungan espresso dua kali lebih banyak dibandingkan kopi biasa dan mengandung kopi yang amat pekat, serta tergolong berat bagi mereka yang bukan peminum kopi.
17. *Marocchino*: olahan kopi yang berbahan dasar espresso dengan paduan sedikit susu panas dan coklat bubuk.
18. Granita di cafe con panna: kopi espresso yang di bekukan, lalu di hancurkan menjadi serpihan-serpihan es dalam sebuah gelas, di sajikan dengan whipped cream di atasnya dan taburan coklat.
19. *Fredo*: biasanya disebut juga dengan iced coffee adalah sebuah kopi yang di sajikan dengan es batu dan biasanya di tambahkan sedikit susu dan gula..
20. *White coffee*: perpaduan olahan kopi hitam dan susu.

2.3 Pengembangan Usaha

2.3.1 Pengertian pengembangan Usaha

Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas (Anoraga, 2007). Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap wirausaha, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar.

Kegiatan bisnis dapat dimulai dari merintis usaha (starting), membangun kerjasama ataupun dengan membeli usaha orang lain atau yang lebih dikenal dengan *franchising*. Namun yang perlu diperhatikan adalah kemana arah bisnis tersebut akan dibawa. Maka dari itu, dibutuhkan suatu pengembangan dalam memperluas dan mempertahankan bisnis tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Untuk melaksanakan pengembangan bisnis dibutuhkan dukungan dari

berbagai aspek seperti bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, SDM, teknologi dan lain-lain.

2.3.2 Tahapan Pengembangan Usaha

Menurut Anoraga (2007:90), ada beberapa tahapan pengembangan usaha antara lain:

Tahap I: Identifikasi Peluang

Perlu mengidentifikasi peluang dengan didukung data dan informasi. Informasi biasanya dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti:

1. Rencana Perusahaan
2. Saran dan usul manajemen kecil
3. Program dan pemerintah
4. Hasil berbagai riset peluang usaha
5. Kadin atau asosiasi usaha sejenis

Tahap II: Merumuskan alternatif usaha

Setelah informasi berkumpul dan dianalisis maka pimpinan perusahaan atau manajer usaha dapat dirumuskan usaha apa saja yang mungkin dapat dibuka.

Tahap III: Seleksi Alternatif

Alternatif yang banyak selanjutnya harus dipilih satu atau beberapa alternatif yang terbaik dan prospektif. Untuk usaha yang prospektif dasar pemilihannya antara lain dapat menggunakan kriteria sebagai berikut:

1. Ketersediaan Pasar
2. Resiko Kegagalan
3. Harga

Tahap IV : Pelaksanaan Alternatif Terpilih

Setelah penentuan alternatif maka tahap selanjutnya pelaksanaan usaha yang terpilih.

Tahap V : Evaluasi

Evaluasi dimaksud untuk memberikan koreksi dan perbaikan terhadap usaha yang dijalankan. Di samping itu juga diarahkan untuk dapat memberikan masukan bagi perbaikan pelaksanaan usaha selanjutnya.

2.3.3 Teknik Pengembangan Usaha

2.3.3.1 Peningkatan Skala Ekonomis

Cara ini dapat dilakukan dengan menambah skala produksi, tenaga kerja, teknologi, sistem distribusi, dan tempat usaha (Suryana, 2006). Ini dilakukan bila perluasan usaha atau peningkatan output akan menurunkan biaya jangka panjang, yang berarti mencapai skala ekonomis (*economics of scale*). Sebaliknya, bila peningkatan output mengakibatkan peningkatan biaya jangka panjang (*diseconomics of scale*), maka tidak baik untuk dilakukan. Dengan kata lain, bila produk barang dan jasa yang dihasilkan sudah mencapai titik paling efisien, maka memperluas skala ekonomi tidak bisa dilakukan, sebab akan mendorong kenaikan biaya. Skala usaha ekonomi terjadi apabila perluasan usaha atau peningkatan output menurunkan biaya jangka panjang. Oleh karena itu, apabila terjadi skala usaha yang tidak ekonomis, wirausaha dapat meningkatkan usahanya dengan memperluas cakupan usaha (*economics of scope*). Skala ekonomi menunjukkan pengurangan biaya perusahaan akibat kenaikan output, maka kurva pengalaman atau kurva belajar (*learning curve*) menunjukkan pengurangan biaya yang muncul akibat kenaikan volume secara kumulatif.

2.3.3.2 Perluasan Cakupan Usaha

Cara ini bisa dilakukan dengan menambah jenis usaha baru, produk, dan jasa baru yang berbeda dari yang sekarang diproduksi (diversifikasi), serta dengan teknologi yang berbeda. Misalnya, usaha jasa angkutan kota diperluas dengan usaha jasa bus pariwisata, usaha jasa pendidikan diperluas dengan usaha jasa pelatihan dan kursus-kursus (Suryana, 2006). Dengan demikian, lingkup usaha ekonomis dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha ekonomis yang ditandai oleh total biaya produksi gabungan (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih kecil daripada penjumlahan biaya produksi masing-masing produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Perluasan cakupan usaha ini bisa dilakukan apabila wirausaha memiliki permodalan yang cukup. Sebaliknya, lingkup usaha tidak ekonomis dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha yang tidak ekonomis, dimana biaya produksi total bersama (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih besar daripada penjumlahan biaya produksi dari masing-masing jenis produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Untuk memperluas skala ekonomi atau cukup, lingkup ekonomi, bila

pengetahuan usaha dan permodalan yang cukup, wirausaha bisa melakukan kerjasama dengan perusahaan lain melalui usaha patungan (*joint venture*), atau kerjasama manajemen melalui sistem kemitraan.

2.3.4 Jenis –Jenis Strategi Pengembangan Usaha

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya (Rangkuti, 2009).

2.3.4.1 Strategi Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru (David, 2009:251). Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Strategi pengembangan produk ini dipilih untuk dijalankan oleh suatu perusahaan dalam rangka memodifikasi produk yang ada sekarang atau penciptaan produk baru yang masih terkait dengan produk yang sekarang. Dengan demikian produk baru atau yang dimodifikasi tersebut, dapat dipasarkan kepada pelanggan yang ada sekarang melalui saluran pemasaran yang ada. Gagasan strategi ini dipilih untuk dijalankan dengan tujuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Di samping itu sekaligus melakukan pengembangan produk, bagi upaya mendalami pengaruh dari siklus yang dikenal sebagai *product life style*. Penekanan dari pelaksanaan strategi pengembangan produk adalah untuk meningkatkan daya tarik produk, dan sekaligus menjaga citra dari merek dan reputasi perusahaan, serta memberikan pengalaman positif bagi pelanggan. Menurut David (2009), lima pedoman tentang kapan pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang efektif, yaitu:

- a. Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk; gagasannya di sini adalah menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- b. Ketika organisasi berkompetensi 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.

2.3.4.2 Strategi Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar adalah memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru (David, 2009). Strategi pengembangan pasar dipilih untuk dijalankan dengan pertimbangan dapat dilakukannya pengkoordinasian, sehingga akan dapat dicapai biaya pengorbanan yang lebih rendah dan resiko yang dihadapi lebih kecil. Penekanan dari strategi ini adalah pada pemasaran produk yang sekarang dijalankan, dengan pertimbangan telah dimilikinya keahlian dan keterampilan dalam pengoperasian baik untuk pelanggan yang ada, maupun untuk pelanggan baru. Dalam hal ini kegiatan yang ditingkatkan adalah penambahan saluran distribusi dan cabang perusahaan, serta mengubah dan meningkatkan program advertensi dan promosi. Pengembangan pasar adalah suatu keputusan strategik dari suatu perusahaan atau korporasi (Assauri, 2013). Keputusan strategik itu diarahkan untuk dapat memanfaatkan peluang pasar bagi pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

Dengan keberhasilan ini diharapkan suatu perusahaan dapat mempunyai keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Dalam pelaksanaannya suatu strategi pemasaran perusahaan menggambarkan rencana bermain manajerial untuk keberhasilan dalam menjalankan penjualan dan bagian pemasaran dari suatu bisnis. Suatu perusahaan dapat meningkatkan pertumbuhan pasarnya dengan penekanan pada lingkup strategik di dalam suatu industri, dengan menawarkan lebih banyak produk/teknologi/jasa guna membuka jalan untuk segmen pasar yang lebih banyak.

Menurut David (2009) ada enam pedoman tentang kapan pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif, yaitu:

- a. Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
- b. Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalanannya.
- c. Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.

- d. Ketika organisasi mempunyai 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.

2.3.4.3 Strategi Pengembangan yang Terkonsentrasi

Strategi pengembangan yang terkonsentrasi memfokuskan pada suatu kombinasi produk dan pasar tertentu. Suatu pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi perusahaan yang langsung menekankan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pertumbuhan dari suatu produk tunggal, dalam suatu pasar tunggal dengan suatu teknologi yang dominan. Pemilihan secara rasional atas pendekatan ini adalah melakukan penetrasi pasar dengan strategi terkonsentrasi, yang dimanfaatkan perusahaan atas pengalaman pengolahan operasi bisnis perusahaan di dalam suatu arena bisnis persaingan. Strategi pengembangan yang Terkonsentrasi diarahkan untuk mempertinggi kinerja perusahaan. Dimungkinkannya hal ini, karena didukung oleh kemampuan menilai kebutuhan pasar, pengetahuan tentang perilaku pembeli, sensitivitas harga pelanggan dan efektivitas dari advertensi dan promosi. Suatu perusahaan menjalankan strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi secara berhasil, bila didukung oleh pengembangan keterampilan atau *skills*, dan kompetensi bagi upaya pencapaian keberhasilan bersaing.

2.3.4.4 Strategi Inovasi

Strategi inovasi menjadi perhatian bagi suatu perusahaan, karena dalam banyak industri apabila tidak dilakukan inovasi akan dapat meningkatkan timbulnya risiko yang dihadapi perusahaan itu. Strategi inovasi selalu dibutuhkan perusahaan baik untuk produk-produk industri, maupun untuk barang-barang konsumsi, karena selalu diharapkan adanya perubahan atau kemajuan dari produk yang ditawarkan. Di dalam era persaingan, kompetensi suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan itu melakukan inovasi, baik yang terkait dengan inovasi produk untuk menemukan produk baru atau produk modifikasi, maupun inovasi proses yang dapat menghasilkan produk yang sama dengan biaya yang lebih murah, sebagai akibat digunakannya teknologi baru yang lebih maju.

2.2.4.5 Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Integrasi horizontal terjadi apabila suatu organisasi perusahaan menambah satu atau lebih bisnisnya yang memproduksi produk/jasa yang sejenis dioperasikan pada pasar produk yang sama.

2.3.5 Konsep Strategi Inovasi Crita Lama

Excelso memberikan dua pilihan konsep waralaba, yaitu Gerai dan Mini Gerai Excelso. Untuk Gerai, dibutuhkan luas gerai di atas 100 m² dengan tampilan desain yang cozy, dan menawarkan konsep layanan table-centric. Sedangkan untuk Mini Gerai, merupakan pilihan konsep yang memberikan layanan cepat saji dengan luas gerai sekitar 30 - 50 m² dengan tampilan desain kreatif minimalis. Crita Lama ingin memiliki konsep manajemen franchise mini gerai seperti Excelso, dukungan yang diberikan oleh Crita Lama kepada para franchisee dalam mendukung usaha waralaba diantaranya meliputi pelatihan karyawan (*classroom training & on-the-job training*), *layout desain gerai & outlet budgeting (bill of quantity)*, penyediaan stock bahan baku, pengembangan produk baru dan pengontrolan sistem operasional secara berkala, serta dukungan, promosi nasional untuk menaikkan jumlah penjualan.

2.4 Business Model Canvas (BMC)

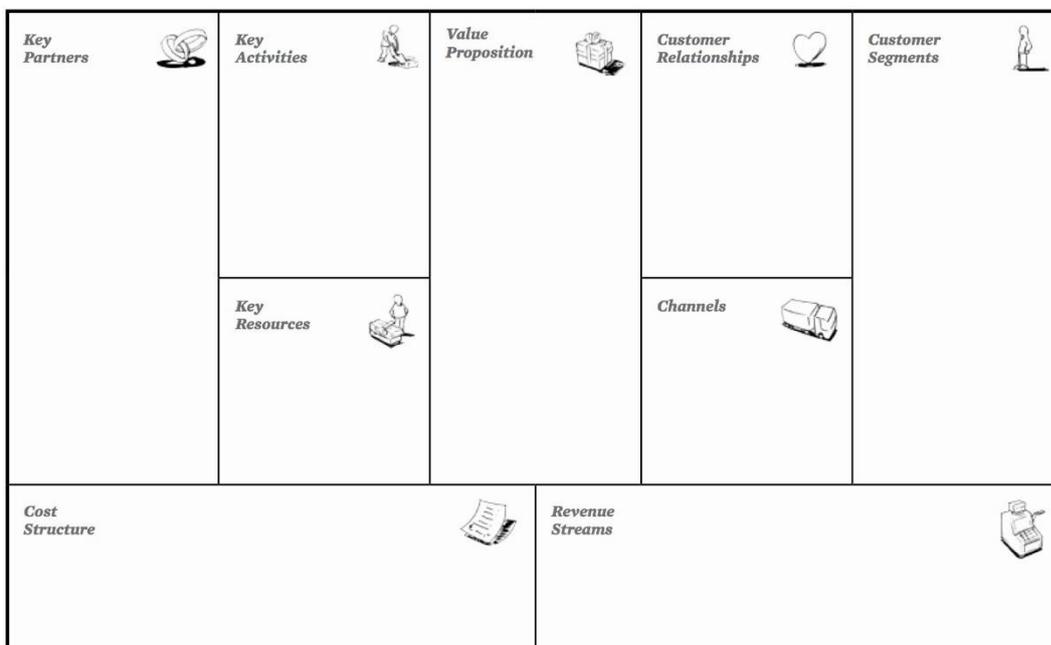
Definisi bisnis model merupakan metode rasional bagi perusahaan dalam menciptakan, menyampaikan nilai tambah serta menangkap peluang (Osterwalder dan Pigneur, 2009). Dapat diartikan bahwa bisnis model merupakan alat bagi perusahaan untuk mengonsep hal-hal apa yang dimiliki dan dapat dihasilkan oleh perusahaan sehingga dapat diterima oleh konsumennya secara luas.

Joyce dan Paquin (2016) mengungkapkan bahwa bisnis model mampu menjadi alat penunjang bagi perusahaan guna mengupayakan kemampuannya agar tetap eksis melalui pendekatan *outside-in* atau *inside-out*. Pendekatan secara *outside-in* yakni mengeksplorasi peluang guna menciptakan inovasi perusahaan melalui beberapa ide bisnis model, hal tersebut memungkinkan perusahaan dalam mengembangkan bisnis model yang dimilikinya. Secara sederhana perusahaan mengidentifikasi tantangan eksternal guna memicu potensi internalnya. 11

Sedangkan pendekatan *inside-out* merupakan pendekatan yang melibatkan potensi perusahaan saat ini. Dapat diartikan bahwa perusahaan menyesuaikan potensi internalnya untuk mengatasi masalah eksternalnya.

Dalam penelitian ini Kedai Kopi Crita Lama melakukan pendekatan secara *outside-in* yang mana digambarkan melalui BMC. BMC dapat membantu perusahaan menggambarkan berbagai elemen yang dibutuhkan perusahaan dan menghubungkannya secara potensial, tidak hanya itu BMC juga dapat menggambarkan pengaruh dari nilai yang diciptakan oleh perusahaan.

BMC memiliki sembilan blok yang terdiri dari *value propositions, customer segments, customer relationships, channels, revenue stream, key activities, key resources, key partners, cost structure* seperti yang tersaji pada gambar 2.1.



Gambar 2. 1 *Building blocks Business Model Canvas*

Berikut adalah penjabaran masing-masing blok yang ada pada BMC menurut Osterwalder dan Pigneur (2009).

1. *Customer Segments* (CS)

Customer merupakan poin terpenting dalam suatu bisnis model karena berperan sebagai pemberi keuntungan bagi perusahaan serta menjadi penentu bagi perusahaan untuk memiliki waktu yang lama bertahan pada bisnisnya. *Customer segments* dalam BMC mendefinisikan sekumpulan orang atau

organisasi berbeda yang menjadi target bagi perusahaan untuk dicapai dan dilayani. Suatu perusahaan dapat melayani beberapa *customer segments*.

2. *Value Propositions* (VP)

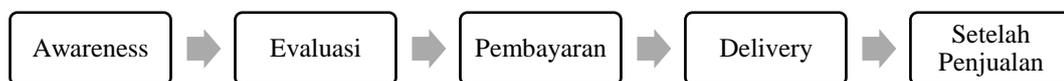
Merupakan produk dari perusahaan baik barang maupun jasa yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pada *customer segments* dan merupakan agregasi atau sekumpulan keuntungan produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya.

3. *Channels* (Ch)

Menggambarkan bagaimana perusahaan dapat menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments* serta mencapai *customer segment* yang dimaksud. Fungsi dari *channels* diantaranya:

- a. Menyampaikan *value proposition* yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen.
- b. Sebagai jembatan bagi konsumen dalam hal *pra dan post-purchase* (kegiatan sebelum dan pasca pembelian).

Channels juga memiliki lima fase tetapi *channels* pada suatu perusahaan dapat hanya terdiri dari satu fase. Gambaran fase yang ada pada *channels* terdapat pada gambar 2.2.



Gambar 2. 2 Fase *channels Business Model Canvas*

4. *Customer Relationship* (CR)

Hubungan pelanggan menggambarkan bagaimana perusahaan menjalin hubungan dengan *customer segments*nya baik itu yang diharapkan oleh konsumen maupun perusahaan tersebut. Hubungan pelanggan digunakan untuk memengaruhi *customer experience* secara mendalam. Hubungan pelanggan dipengaruhi oleh beberapa dorongan yakni: (1) Akuisisi pelanggan, (2) Retensi pelanggan, (3) Meningkatkan penjualan

Beberapa kategori hubungan pelanggan yang dapat diaplikasikan perusahaan kepada *customer segments*nya diantaranya:

- a. *Personal assistance* – pelanggan dapat berkomunikasi dengan perwakilan perusahaan guna mendapat bantuan saat proses penjualan maupun setelah proses penjualan yang dapat terjadi melalui *call center* perusahaan, *e-mail* maupun fasilitas pendukung lainnya.
- b. *Co-creation* – melibatkan pelanggan dalam menciptakan nilai baru bagi perusahaan misalnya dengan memfasilitasi pelanggan melalui *review* produk.

5. *Revenue Stream* (RS)

Arus pendapatan menggambarkan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari masing-masing *customer segments*. Blok arus pendapatan menjelaskan apa saja nilai yang pelanggan ingin bayarkan, berapa jumlah nilai yang pelanggan bayarkan. Arus pendapatan memiliki dua tipe, yakni:

- a. Pendapatan transaksi, ialah pendapatan yang diperoleh dari satu kali pembayaran yang dilakukan pelanggan.
- b. Pendapatan berulang, pendapatan yang diperoleh dari pembayaran yang sedang berlangsung untuk memberikan *value propositions* atau memberikan imbalan pascapembelian kepada pelanggan.

Arus pendapatan masing-masing perusahaan memiliki mekanisme penentuan harga yang berbeda yang mana tipe penentuan harga tersebut dapat memengaruhi besarnya pendapatan yang diperoleh perusahaan.

6. *Key Resources* (KS)

Sumber daya merupakan seperangkat aset yang digunakan untuk menciptakan dan menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, serta mendapatkan pendapatan. Setiap perusahaan memiliki *key resources* yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan model bisnisnya. *Key resources* terdiri dari beberapa jenis yaitu fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Berikut penjabarannya:

- a. Fisik, meliputi fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, mesin, sistem, jaringan distribusi.
- b. Intelektual, meliputi merek, hak milik, hak paten dan hak cipta, *partnership*, dan *database* pelanggan yang merupakan komponen paling penting dalam bisnis model.

- c. Manusia, setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia sebagian besar sumber daya manusia merupakan hal yang sangat menonjol dalam bisnis model tertentu.
- d. Finansial, sumber daya keuangan atau jaminan keuangan dibutuhkan dalam beberapa model bisnis misalnya uang kas, jalur kredit, atau saham untuk mennggaji karyawan.

7. *Key Activities* (KA)

Key activities menjabarkan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasinya agar mencapai kesuksesan. Sama halnya dengan *key resources*, *key activities* turut menciptakan dan menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, serta mendapatkan pendapatan sesuai dengan bisnis model yang diterapkan perusahaan. Adapun *key activities* dikategorikan sebagai berikut.

- a. Produksi, aktivitas yang meliputi desain, pembuatan, dan menyampaikan produk dalam kuantitas atau kualitas tertentu. Adapun aktivitas produksi mayoritas dilakukan oleh perusahaan manufaktur.
- b. *Problem solving*, aktivitas yang berhubungan dengan solusi baru untuk masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.
- c. *Platform* atau jaringan, bisnis model didesain dengan sebuah *platform* didominasi oleh jaringan-jaringan *key activities*. Misal jaringan, *matchmaking platform*, software, bahkan merek.

8. *Key Partnership*

Menggambarkan mengenai jaringan *supplier* (pemasok) dan rekan yang dapat membuat sebuah model bisnis bekerja. Perusahaan membuat aliansi untuk bisnis modelnya, menurunkan risiko, serta memperoleh sumber daya. Terdapat empat jenis *partnership* yakni: (1) Strategi aliansi antara non-kompetitor, (2) Strategi kemitraan antara kompetitor, (3) *Join venture* untuk mengembangkan bisnis baru, (4) Kerjasama *buyer-supplier* untuk menjamin pasokan yang terpercaya. Adapun tiga hal yang melatar belakangi adanya pembentukan kerjasama:

- a. Optimasi dan skala ekonomi

- b. Desain untuk mengalokasikan sumber daya dan aktivitas karena tidak masuk akal bagi perusahaan jika memiliki seluruh sumber daya dan mengoperasikan aktivitasnya sendiri.
- c. Menurunkan risiko dan ketidakpastian
- d. Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu

Tidak semua perusahaan memiliki semua sumber daya atau melakukan semua aktivitasnya berdasarkan bisnis model. Kebanyakan perusahaan bergantung pada perusahaan lain untuk menyediakan sumber daya atau melakukan aktivitas tertentu. Misal perusahaan ponsel yang bekerja sama dengan perusahaan penyedia sistem operasi bagi ponsel.

9. *Cost Structure* (CS)

Struktur biaya merupakan gambaran seluruh biaya yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan bisnis model misalnya membuat dan menyampaikan *value*, menjaga hubungan pelanggan, dan mendapatkan pendapatan. Biaya-biaya tersebut dapat dihitung setelah melakukan pengonsepan pada blok-blok bisnis model kanvas sebelumnya. Dalam menyusun struktur biaya terdapat jenis-jenis yang menjadi perhatian, diantaranya:

- a. Biaya tetap, biaya yang selalu sama jumlah untuk dikeluarkan meskipun *volume* produk yang dihasilkan berubah.
- b. Biaya variabel, biaya yang berubah-ubah sesuai dengan jumlah *volume* dari produk yang dihasilkan.
- c. Skala ekonomi, keuntungan biaya yang dinikmati oleh perusahaan sebagai hasil dari penambahan jumlah produksi.
- d. Jangkauan ekonomi, keuntungan biaya yang dinikmati perusahaan sehubungan dengan semakin besarnya kegiatan operasional.

2.5 Analisa SWOT

2.5.1 Pengertian SWOT

SWOT merupakan akronim dari Strength (kekuatan) dan Weakness (kelemahan) internal dari suatu perusahaan serta Opportunities (peluang) dan Threat (ancaman) lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal di mana para manajer menciptakan gambaran umum secara

cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

a. **Peluang** (*opportunity*)

Merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Trend utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan

b. **Ancaman** (*threat*)

Merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar-menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi dan direvisinya atau pembaharuan peraturan dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan

c. **Kekuatan** (*strength*)

Merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya.

d. **Kelemahan** (*weakness*)

Merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

Analisis SWOT paling umum digunakan sebagai kerangka logis yang mengarahkan pembahasan dan refleksi mengenai situasi dan alternatif dasar suatu perusahaan. Analisis ini sering kali dilakukan sebagai rangkaian dari diskusi kelompok manajerial. (Pearce/Robinson, 2008).

2.5.2 Tujuan SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai inputan untuk perancangan proses sehingga proses yang dirancang dapat berjalan optimal, efektif dan efisien.

2.5.3 Matriks Strategi pada SWOT

2.5.3.1 Matrik Faktor Strategi Eksternal

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1.0 (sangat penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategi.
- c. Memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.5.3.2 Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and*

Weakness perusahaan. Tahapnya adalah sebagai berikut :

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif dan sebaliknya.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor) .
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.5.3.3 Matrik SWOT

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang

sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

<i>Eksternal / Internal</i>	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
Opportunities (O)	Strategi SO Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang	Strategi WO Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih peluang
Threats (T)	Strategi ST Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman	Strategi WT Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman

2.6 Blue Ocean Strategy

Menurut W. Chan Kim dan Renée Mauborgne dalam bukunya yang berjudul *Blue Ocean Strategy* (2014) mengatakan Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*) menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, sehingga kata kompetisi pun tak menjadi tak relevan. Strategi samudra biru berfokus pada menumbuhkan permintaan dan menjauh dari kompetisi.

Samudra merah merupakan semua industri yang ada saat ini. Ini adalah ruang pasar yang sudah dikenal. Samudra biru menandakan industri-industri yang *belum* ada sekarang. Ini adalah ruang pasar yang tidak dikenal. Dalam samudra merah, batasan-batasan dalam industri telah terdefinisi dan diterima, dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. Disini, perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. . Ketika ruang pasar semakin sesak, prospek akan laba dan pertumbuhan berkurang. Produk

menjadi komoditas dan kompetensi terus-menerus mengubah samudra merah menjadi samudra penuh darah. Sebaliknya, samudra biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Meskipun sejumlah samudra biru diciptakan benar-benar di luar industri yang sudah ada, kebanyakan dibuat dari dalam samudra merah dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada (Kim & Mauborgne, 2014).

2.6.1 Inovasi Nilai

Hal yang secara konsisten membedakan pemenang dari pecundang dalam menciptakan samudra biru adalah pendekatan mereka atas strategi. Perusahaan yang terperangkap dalam samudra merah mengikuti pendekatan konvensional, yakni berlomba memenangi kompetisi dengan membangun posisi kokoh dalam tatanan industri yang ada. Kreator dari samudra biru, secara mengejutkan, tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan mereka. Sebaliknya, mereka mengikuti logika strategis berbeda yang disebut *inovasi nilai*. Inovasi nilai merupakan batu- pijak dari strategi samudra biru. Disebut inovasi nilai karena berfokus pada memenangi kompetisi, dan berfokus menjadikan kompetisi itu tidak relevan dengan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan. Dengan demikian, kita dapat membuka ruang pasar baru dan tanpa pesaing.

Tabel 2. 1 Strategi Samudra Merah Versus Samudra Biru

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangi kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (<i>value-cost trade-off</i>)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Perumusan *Blue Ocean Strategy* akan menciptakan inovasi nilai yang akan mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli secara positif. Inovasi

nilai mengarahkan perusahaan pada lompatan nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan sendiri. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memperluas batasan industrinya ke industri alternatif dan batasan pasarnya hingga nonkonsumen (Kim & Mauborgne, 2014).

Untuk merumuskan ke dalam *Blue Ocean Strategy*, diperlukan bantuan alat analisis yaitu kerangka kerja empat langkah untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli sehingga strategi samudra biru tercipta dan juga melalui tiga ciri strategi yang baik. Melalui kerangka kerja ini= strategi samudra biru diformulasikan. *Blue Ocean Strategy* dirumuskan dalam 6 prinsip perumusan, yaitu empat prinsip dalam formulasi strategi dan dua prinsip eksekusi. Empat prinsip formulasi strategi meliputi merekonstruksi batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau melampaui permintaan yang ada dan melakukan rangkaian strategis yang tepat. Dua prinsip eksekusi adalah mengatasi rintangan – rintangan utama dalam organisasi dan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi (Kim & Mauborgne, 2014).

Tabel 2. 2 Enam Prinsip Perumusan

Prinsip Perumusan	Faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip
1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar 2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka 3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada 4. Melakukan rangkaian besar strategis dengan tepat	- Resiko pencarian - Resiko perencanaan - Resiko skala - Resiko model bisnis
Prinsip-prinsip eksekusi pelaksanaan	Faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip
5. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi 6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	- Resiko organisasi - Resiko manajemen

Berikut penjelasan dari masing-masing prinsip *Blue Ocean Strategy*:

1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar

Prinsip mengidentifikasi jalan yang ditempuh secara sistematis untuk menciptakan ruang pasar dimana belum ada pesaingnya dalam berbagai

domain industri. Oleh karena itu, prinsip ini dapat memperkecil resiko pencarian (*search risk*). Prinsip ini mencermati enam batasan konvensional tentang persaingan guna membuka samudra biru yang penting secara bisnis (industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, tawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional-emosional industri, dan waktu)

2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka.

Yaitu merancang proses perencanaan strategi perusahaan untuk bergerak melampaui perbaikan statistik menuju inovasi nilai. Prinsip ini dapat memberikan alternatif (melalui empat tahap didalamnya) bagi proses perencanaan strategi yang sudah ada, yang sering dikritik sebagai praktik pengolahan-angka dan menjadikan perusahaan pada upaya menghasilkan perubahan statistik. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko perencanaan (*plan risk*).

3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada

Prinsip memaksimalkan ukuran Samudra Biru. Prinsip ini menentang praktik konvensional yang membidik segmentasi lebih tajam guna memenuhi preferensi pelanggan yang sudah ada. Sebaliknya, prinsip ini justru menunjukkan cara mengagregasikan (mengumpulkan) permintaan. Dengan focus pada pemanfaatan kesamaan yang kuat diantara non pelanggan demi memaksimalkan ukuran dari samudra biru yang telah diciptakan serta jumlah permintaan yang tumbuh. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko skala.

4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat

Prinsip strategi yang dibangun merupakan sebuah model bisnis yang mampu meraih laba dari samudra biru yang sedang diciptakan perusahaan, bukan hanya memberikan lompatan nilai bagi pembeli. Oleh karena itu prinsip ini dapat memperkecil resiko model bisnis (*business model risk*).

5. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi

Disini maksudnya adalah bagaimana kepemimpinan yang bersifat *tipping point* dapat memobilisasi organisasi untuk mengatasi hambatan-hambatan utamanya (*organization risk*) ketika eksekusi BOS. Empat hambatan yang akan

diatasi itu antara lain: hambatan kognitif, hambatan sumber daya manusia, hambatan motivasi, dan hambatan politis.

6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

Merupakan prinsip mengintegrasikan eksekusi ke dalam penyusunan strategi, sehingga dapat memotivasi orang untuk bertindak menurut dan melaksanakan BOS secara berkesinambungan dalam organisasi. Oleh karena itu prinsip BOS dapat memperkecil resiko manajemen (*management risk*).

BOS menggunakan langkah strategis yang menjadi unit analisis untuk menciptakan perusahaan berkinerja tinggi. Menurut Kim dan Mauborgne (2014) langkah strategis adalah seperangkat tindakan dan keputusan manajerial yang turut membuat penawaran (produk/ jasa) bisnis unggulan serta bersifat menciptakan pasar atau peluang baru. Bukan suatu ukuran industri atau bentuk perusahaan yang dijadikan unit analisis dalam formulasi BOS.

2.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Menurut Kim (2014) terdapat empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industri:

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
3. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?

Eliminate	Raise
<i>Which factors can you eliminate that your industry has long competed on?</i> List those here...	<i>Which factors should be raised well above the industry's standard?</i> List those here...
Reduce	Create
<i>Which factors should be reduced well below the industry's standard?</i> List those here...	<i>Which factors should be created that the industry has never offered?</i> List those here...

Gambar 2. 3 Kerangka Kerja Empat Langkah

2.6.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Skema ini adalah alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi mengimplementasikan keempat pernyataan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Skema ini memberikan empat manfaat, yaitu:

1. Mendorong perusahaan untuk mengejar diferensiasi dan biaya murah secara bersamaan
2. Dengan segera menghantam perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan
3. Skema ini dengan mudah akan dipahami oleh manager di setiap level
4. Skema ini mendorong perusahaan untuk menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi

2.6.4 Tiga Ciri Strategi Yang Baik

1. Fokus
Kurva nilai perusahaan harus menunjukkan dengan jelas strateginya
2. Divergensi
Kurva nilai perusahaan samudra biru harus menonjol dengan menerapkan kerangka kerja 4 langkah
3. Moto yang memikat
Moto yang baik tidak hanya menyampaikan pesan dengan jelas tetapi juga mengiklankan produk secara jujur

2.7 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian mengenai pengembangan usaha Cita Lama dengan redesain *Business Model Canvas*, peneliti telah mengkaji lima penelitian terdahulu sebagai acuan teori dalam membangun dasar pemikiran. Penelitian-penelitian tersebut akan dijabarkan sebagai berikut:

- a) Strategi Bisnis Model Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus di Industri Kecil dan Menengah (IKM) Bir Pletok Bu Lina Di Kelurahan Ciracas, Jakarta Timur) - Vera Sylvia Saragi Sitio (2017)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan model bisnis kanvas UKM Bir Pletok Bu Lina dan untuk mengetahui desain model bisnis kanvas sebagai bentuk strategi pengembangan bisnis yang tepat dan disarankan untuk diterapkan di UKM Bir Pletok Bu Lina. Penelitian ini menggunakan metode data melalui pendekatan metodologi kualitatif. Penelitian kualitatif menggunakan analisis SWOT dengan menggabungkan sembilan elemen dari model kanvas bisnis sebagaimana diuraikan dalam analisis Blue Ocean Strategy untuk mengembangkan bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UKM memiliki peluang besar untuk mengembangkan pasar mereka dengan registrasi produksi seperti PIRT dan HALAL. Selain itu, UKM perlu mengubah kemasan dan merek produk mereka sehingga dapat dipasarkan kemudian membuat produk diferensiasi yang cocok untuk pelanggan.

- b) Analisis bisnis model dengan pendekatan Business Model Canvas terhadap usaha mikro agribisnis Keramat Bey Berry Ciwidey (Siregar, 2015).

Sektor agribisnis di Indonesia akan menjadi *leading sector* dalam pembangunan nasional. Ciwidey adalah salah satu kecamatan di Jawa Barat yang telah dikenal sebagai daerah agribisnis dan agrowisata. Keramat Bey Berry adalah salah satu dari agribisnis di Ciwidey yang telah memasok buah strawberry pada beberapa daerah di pulau Jawa maupun luar Jawa. Penelitian ini mengetahui gambaran model bisnis Keramat Bey Berry Ciwidey jika ditinjau dari aspek yang ada pada BMC dan mengetahui model bisnis dalam rangka pengembangan strategi yang sesuai sebagai saran untuk diterapkan. Metode kualitatif adalah yang digunakan pada penelitian ini.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara semi-terstruktur dengan wawancara dan pembagian kuesioner. Sedangkan teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis BMC dan analisis SWOT pada setiap *building block* BMC. Hasil penelitian memberikan saran bahwa Keramat Bey Berry perlu menerapkan model bisnis yang berpedoman pada teori Osterwalder & Pigneur yakni perubahan dari segi pembentukan segmentasi baru, saluran baru, penambahan nilai produk, menciptakan hubungan pelanggan secara

langsung, aktivitas kunci dengan melibatkan teknologi, penempatan SDM yang kompeten, dan perbaikan dari segi pencatatan finansial.

- c) Model bisnis pada perusahaan x menggunakan Business Model Canvas (Chandra, 2016).

Bukan hal yang tidak mungkin akan selalu muncul pesaing baru yang dapat menggantikan posisi perusahaan di dalam pasar furniture jika melihat peluang dan potensi saat ini sehingga perusahaan harus cermat dan menjalankan aktivitas bisnis serta memilih model bisnis yang tepat dalam pengelolaan bisnisnya sehingga dapat terus bertahan dan mengalami pertumbuhan. Karena banyaknya pesaing sejenis dengan perusahaan X, perusahaan perlu mempunyai nilai tambah baik dalam internal maupun eksternal perusahaan seperti dalam hal saluran distribusi, sumber daya yang digunakan, hubungan dengan mitra dan pelanggan, pemasaran khususnya, dan lainnya. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk mendeskripsikan model bisnis perusahaan dan dengan metode *case study*.

Subjek pada penelitian ini merupakan semua pihak terkait dengan perusahaan, yaitu pihak eksternal (pemasok, retailer, pelanggan yang melakukan pemesanan produk khusus) dan pihak internal (pemilik, bagian keuangan, bagian administrasi dan penjualan) perusahaan. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan teknik wawancara semi terstruktur dan identifikasi sembilan elemen BMC perusahaan. Sedangkan teknik pemilihan informan adalah dengan purposive sampling di mana informan yang dipilih dengan pertimbangan tertentu dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SWOT pada setiap *building blocks* BMC perusahaan yang selanjutnya dilakukan analisis kerangka kerja empat langkah BOS yang juga pada setiap *building blocks* BMC perusahaan. Alat analisis pada analisis kerangka kerja empat langkah BOS adalah dengan skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memerlukan beberapa faktor tambahan pada setiap *building blocks* BMC agar dapat berkembang dan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

- d) Business Model Analysis of Lokawisata Baturaden with the Business Model Canvas - Ratih Mukti Azhar, Ono Suparno, dan Setiadi Djohar (2017)

Perkembangan sektor pariwisata di era globalisasi saat ini menuntut masing-masing pelaku usaha di sektor ini untuk terus mengembangkan bisnisnya, termasuk Lokawisata Baturaden yang merupakan salah satu tempat wisata alam di Jawa Tengah. Untuk itu dibutuhkan rancangan model bisnis yang tepat, agar Lokawisata Baturaden dapat mengetahui bagaimana menjalankan kegiatan pengelolaannya secara efektif dan efisien. Tujuan penelitian ini merancang model bisnis di masa depan sebagai langkah pengembangan Lokawisata Baturaden selanjutnya. Jenis penelitian adalah kualitatif deskriptif dengan metode pendekatan model bisnis kanvas (BMC) yang dilengkapi SWOT dan *blue ocean strategy*. Hasil penelitian menunjukkan penciptaan proposisi nilai baru pada perancangan model bisnis dimasa depan berupa program hiburan eduwisata untuk anak dan keluarga di Lokawisata Baturaden memengaruhi setiap unsur bisnis model kanvas, yaitu terjadi penambahan dalam hal sumber daya utama yang dimiliki, aktivitas kunci yang dilakukan, mitra kerjasama, dan aliran pendapatan yang masuk. Struktur biaya yang dikeluarkan terjadi penambahan serta pengurangan biaya, dalam hal aktivitas promosi. Pada *costumer segment*, fokus utamanya adalah keluarga, anak-anak, dan pelajar.

- e) Business Model Canvas Innovation and Blue Ocean Strategy for eFishery - Robi Awaluddin, Lukman M. Baga dan Ono Suparno (2017)

eFishery adalah perusahaan inovasi di bidang pertanian yang membantu masyarakat dengan pendiriannya, eFishery adalah solusi terintegrasi pengumpan ikan untuk ikan dan udang. Mesin ini dapat secara otomatis memberi makan ikan, memiliki sensor untuk merasakan selera ikan dan menyesuaikan jumlah pakan yang diberikan sesuai selera, dan dapat dihubungkan melalui Internet ke pelanggan. eFishery telah mendapatkan investor tetapi penjualan produknya masih belum sesuai dengan target yang diharapkan, dan masalah manajerial lainnya. Metode penelitian ini adalah

kualitatif dengan pendekatan yang didasarkan pada sembilan elemen pemetaan kanvas model bisnis, analisis SWOT dan strategi samudra biru. Berdasarkan wawancara dan pengamatan dalam penelitian ini tahu bahwa ada beberapa blok sembilan elemen kanvas model bisnis yang perlu dipertahankan, dihilangkan, ditingkatkan dan ditambah. Ada dua alternatif prototipe BMC yang dihasilkan dari penelitian ini, pertama adalah untuk pasar domestik yang berorientasi pada segmen pelanggan utama adalah pemerintah, perusahaan besar budidaya, ikan, udang dan asosiasi industri makanan ternak. Kemudian yang kedua berorientasi pasar ekspor.

Tabel 2. 3 Peta dan posisi penelitian

Topik	BMC	BOS	Integrasi Pengembangan usaha redesain BMC dan BOS
Integrasi pengembangan usaha dengan redesain BMC	Siregar (2015) Azhar (2017)	Sitio (2017)	Chandra (2016) Awaluddin (2017)

Beberapa penelitian sebelumnya yang mengangkat tema BMC, dan BOS pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu yang ditunjukkan pada Tabel 2.2. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian yang dikaji. Namun, pada umumnya pembahasan dilakukan secara terpisah dan belum adanya pengintegrasian antara BMC dan BOS. Seperti pada penelitian Siregar (2015) dan Azhar (2017) yang membahas desain model bisnis berbasis BMC dengan pendekatan metode analisis SWOT pada setiap *building blocks* yang ada pada BMC. Selain itu mengenai BOS dibahas pada penelitian Sitio (2017). Sedangkan beberapa penelitian terdahulu yang dikaji juga telah melakukan pengintegrasian antara BMC dengan BOS seperti pada penelitian Chandra (2016) serta Awaluddin (2017). Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat peluang yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan penelitian eksplorasi mengenai redesain BMC dengan pendekatan BOS yang terintegrasi dalam memberikan solusi pada permasalahan *business model design* hingga mendapatkan perencanaan dan pengukuran strategis yang lebih fokus dan komprehensif pada industri manufaktur. Tabel 2.3 menunjukkan perbedaan penelitian terdahulu.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

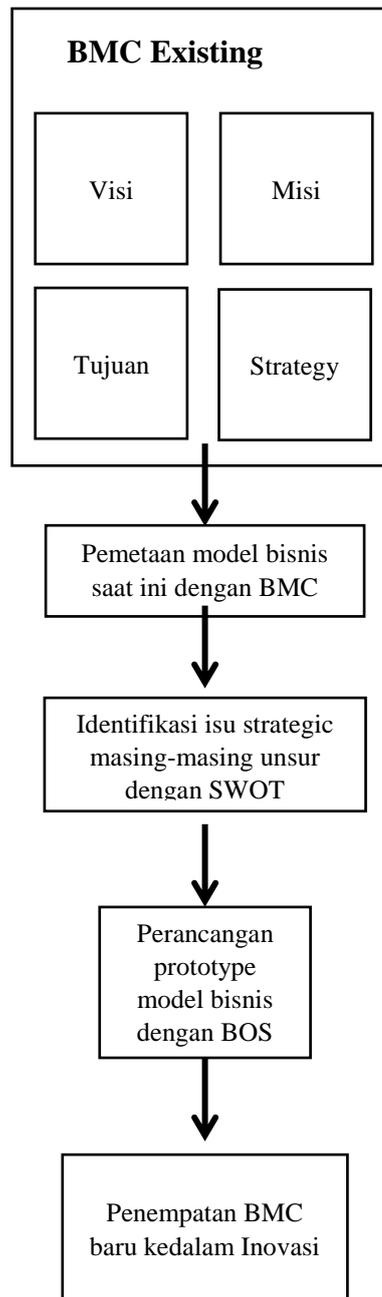
Judul	Penulis	Tahun	Tujuan	Hasil
Strategi Bisnis Model Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus di Industri Kecil dan Menengah (IKM) Bir Pletok Bu Lina Di Kelurahan Ciracas, Jakarta Timur)	Vera Sylvia Saragi Sitio	2017	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan model bisnis kanvas UKM Bir Pletok Bu Lina dan untuk mengetahui desain model bisnis kanvas sebagai bentuk strategi pengembangan bisnis yang tepat dan disarankan untuk diterapkan di UKM Bir Pletok Bu Lina.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UKM memiliki peluang besar untuk mengembangkan pasar mereka dengan registrasi produksi seperti PIRT dan HALAL. Selain itu, UKM perlu mengubah kemasan dan merek produk mereka sehingga dapat dipasarkan kemudian membuat produk diferensiasi yang cocok untuk pelanggan.
Analisis bisnis model dengan pendekatan Business Model Canvas terhadap usaha mikro agribisnis Keramat Bey Berry Ciwidey	<i>Siregar</i>	2015	Sektor agribisnis di Indonesia akan menjadi <i>leading sector</i> dalam pembangunan nasional. Penelitian ini mengetahui gambaran model bisnis Keramat Bey Berry Ciwidey jika ditinjau dari aspek yang ada pada BMC dan pengembangan strateginya.	Memberikan saran Keramat Bey Berry perlu menerapkan model bisnis yang berpedoman pada teori Osterwalder & Pigneur.

Model bisnis pada perusahaan x menggunakan Business Model Canvas	<i>Chandra</i>	2016	Karena banyaknya pesaing sejenis dengan perusahaan X, perusahaan perlu mempunyai nilai tambah baik dalam internal maupun eksternal perusahaan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memerlukan beberapa faktor tambahan pada setiap <i>building blocks</i> BMC agar dapat berkembang dan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.
<i>Business Model Analysis of Lokawisata Baturaden with the Business Model Canvas</i>	Ratih Mukti Azhar, Ono Suparno, dan Setiadi Djohar.	2017	Merancang model bisnis di masa depan sebagai langkah pengembangan Lokawisata Baturaden selanjutnya.	Hasil penelitian menunjukkan penciptaan proposisi nilai baru pada perancangan model bisnis dimasa depan berupa program hiburan eduwisata untuk anak dan keluarga di Lokawisata Baturaden memengaruhi setiap unsur bisnis model kanvas, yaitu terjadi penambahan dalam hal sumber daya utama yang dimiliki, aktivitas kunci yang dilakukan, mitra kerjasama, dan aliran pendapatan yang masuk. Struktur biaya yang dikeluarkan terjadi penambahan serta pengurangan biaya, dalam hal aktivitas promosi. Pada

				<i>customer segment</i> , fokus utamanya adalah keluarga, anak-anak, dan pelajar.
Business Model Canvas Innovation and Blue Ocean Strategy for eFishery	Robi Awaluddin, Lukman M. Baga and Ono Suparno.	2017	Membuat inovasi Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy untuk eFishery	Ada dua alternatif prototipe BMC yang dihasilkan dari penelitian ini, pertama adalah untuk pasar domestik yang berorientasi pada segmen pelanggan utama adalah pemerintah, perusahaan besar budidaya, ikan, udang dan asosiasi industri makanan ternak. Kemudian yang kedua berorientasi pasar ekspor.

2.8 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dibangun melalui kerangka pemikiran yang didasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan pada sub-bab sebelumnya serta menganalisis dan mengembangkan konsep dan pemikiran terjemahan BMC oleh Richardson (2014).



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian dibutuhkan beberapa tahapan dan teknik untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Bab ini menjelaskan mengenai konsep dan model penelitian serta model variabel penelitian dan gambaran teknik pengukuran serta sampel yang menjadi sasaran penelitian, selain itu dijelaskan pula mengenai gambaran dari objek penelitian, jenis data dan teknik analisis data, serta proses penelitian baik rencana maupun rencana kuesioner penelitian.

3.1 Proses Penelitian

Terdapat empat tahapan dalam penelitian ini, yaitu tahap pertama adalah identifikasi potensi penelitian, tahap kedua adalah analisis BOS dan redesain BMC perusahaan.

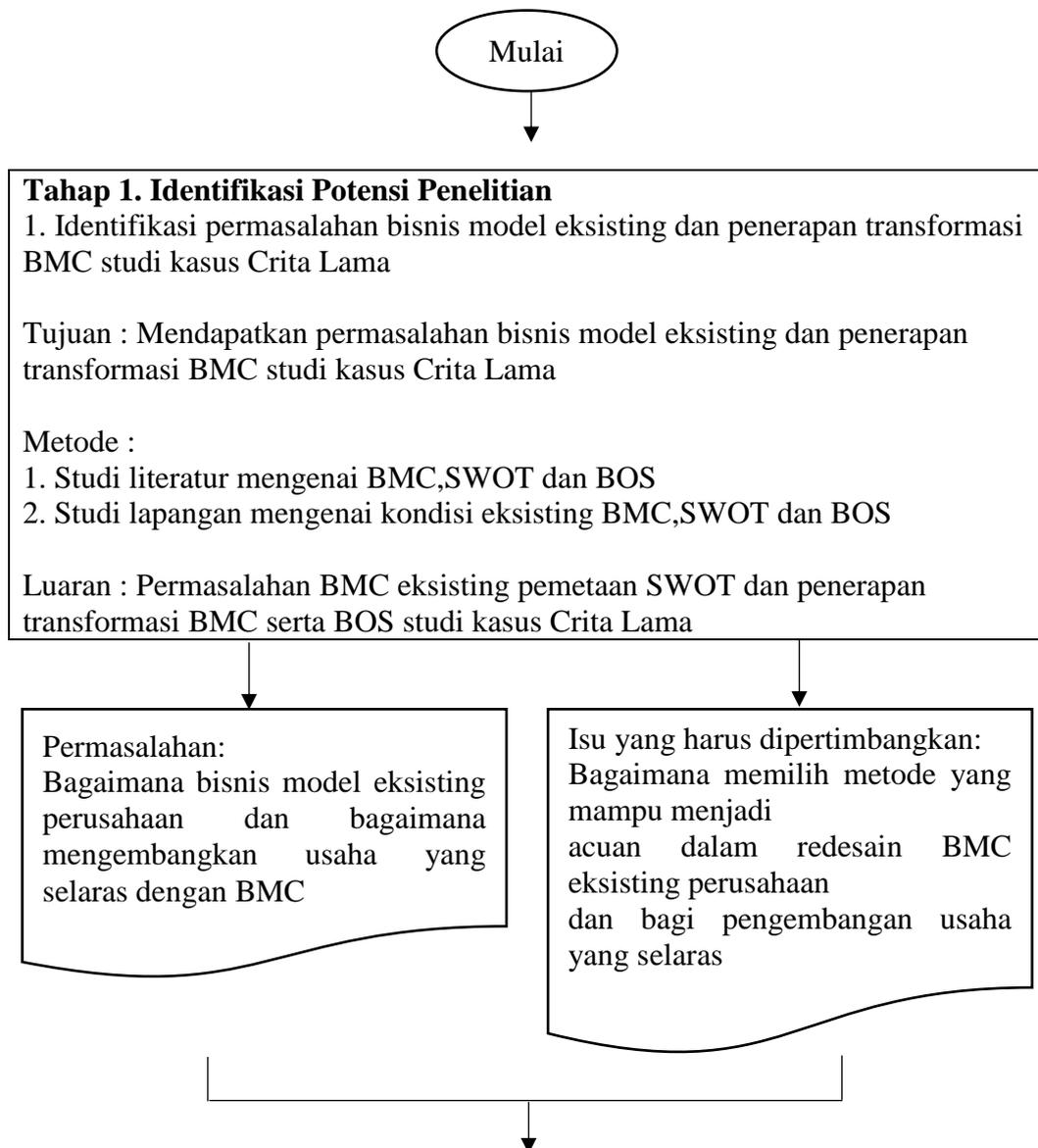
Tahap pertama penelitian dimulai dengan tahap identifikasi potensi penelitian yang dilakukan melalui studi literatur mengenai hubungan antar strategi, bisnis model dan sistem manajemen kinerja dan studi lapangan mengenai kondisi eksisting bisnis model, pencapaian strategi, dan sistem manajemen kinerja perusahaan. Dengan studi literatur dan studi lapangan yang dilakukan, maka didapatkan permasalahan eksisting perusahaan objek amatan saat ini dan bagaimana implementasi *Blue Ocean Strategy* ditransformasikan dari bisnis model berbasis BMC studi kasus pada Kedai Kopi Crita Lama sehingga dapat menentukan metode strategis yang mampu menjadi acuan dalam redesain bisnis model perusahaan dan dalam pengembangan usaha yang selaras dengan bisnis model.

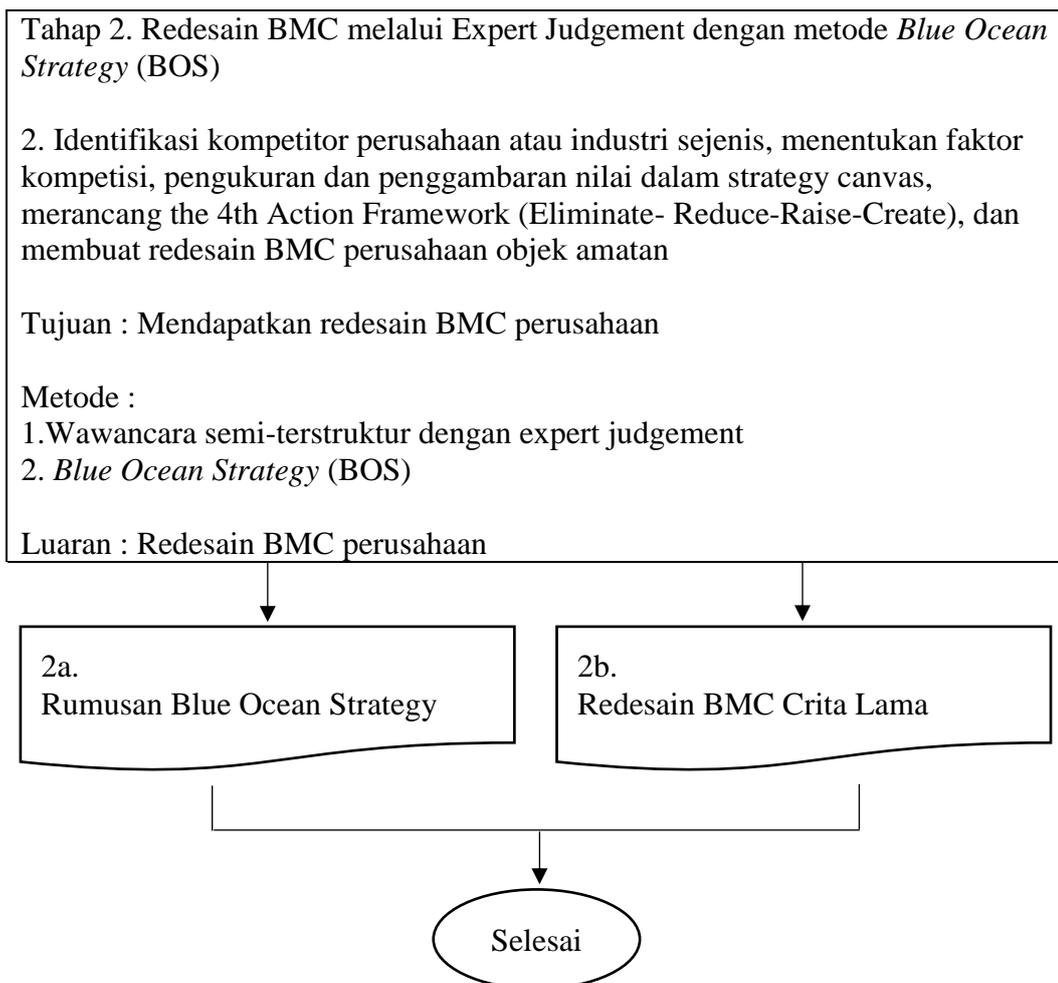
Tahap selanjutnya yaitu analisis BOS dan redesain BMC perusahaan melalui *expert judgement*. Pada tahap ini peneliti akan melakukan identifikasi kompetitor perusahaan yaitu kompetitor pada industri sejenis, menentukan faktor persaingan, pengukuran dan penggambaran nilai dalam *strategy canvas*, merancang *the 4th Action Framework (Eliminate-Reduce-Raise-Create)* yang akan dijadikan dasar dalam membuat redesain BMC perusahaan objek amatan. Metode yang digunakan pada tahap ini yaitu dengan studi literatur mengenai BOS dan faktor persaingan industri manufaktur dan industri sejenis, data sekunder mengenai perusahaan kompetitor, dan wawancara semi-terstruktur dengan pihak perusahaan (*expert*

judgement). Dengan penyusunan BOS yang dilakukan, perusahaan akan mendapatkan BMC hasil redesain untuk dilakukan perumusan strategi Kedai Kopi Crita Lama.

3.2 Bagan Alir Penelitian (Flowchart)

Terdapat empat tahapan dalam penelitian ini, yaitu tahap pertama adalah identifikasi potensi penelitian, tahap kedua adalah analisis *Blue Ocean Strategy* (BOS) dan redesain *Business Model Canvas* (BMC) perusahaan. Berikut merupakan tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini.





Gambar 3. 1 Proses penelitian

3.3 Obyek dan Waktu Penelitian

Obyek pada penelitian ini adalah Cita Lama, bisnis kedai kopi yang mulai beroperasi sejak Juli 2018, mempunyai lokasi usaha di Sidoarjo, Jawa Timur. Penelitian ini terdiri atas dua tahap pengambilan data serta analisis dan interpretasi data, yaitu tahap (1) kondisi kekinian objek penelitian; dan (2) analisis redesain BMC dengan *Blue Ocean Strategy*. Tahap pengumpulan data serta analisis dan interpretasi data dilaksanakan Februari 2019 hingga Juni 2019.

Tabel 3. 1 Timeline penelitian

Timeline Penyusunan Skripsi																								
Aktivitas	Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli			
Jumlah minggu	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Crita Lama” ini adalah menggunakan rancangan riset eksploratif. Rancangan riset eksploratif digunakan karena penelitian ini mengeksplorasi atau mengidentifikasi masalah maupun situasi. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan wawasan dan pemahaman (Malhotra, 2009).

Terdapat dua pendekatan metode yang dipilih dalam penelitian ini, yaitu (1) metode studi kasus (*case study*) di Kedai Kopi Crita Lama; (2) wawancara semi-terstruktur dengan cara teknik informan kunci (*key-informant techniques*) di mana dilakukan dengan cara mencari dan mewawancari beberapa orang ahli (*expert judgement*) atau informan kunci di bidang yang berhubungan dengan situasi yang diteliti, yaitu pada manajer dan/atau *Hoard of Directors* (HoD) sebagai informan. *Expert judgement* merupakan memilih sampel yang dapat memenuhi tujuan dari penelitian (Malhotra, 2010). Informan tersebut memiliki pengalaman dan kewenangan dalam suatu hal yang diteliti. Karena data primer didapatkan dengan metode wawancara, maka penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik (Kuncoro, 2003). Selain itu, pada penelitian ini data yang telah didapatkan diolah oleh peneliti menggunakan metode pengukuran sehingga data yang ada merupakan data kuantitatif, yaitu yang diukur dalam suatu skala numerik atau angka (Kuncoro, 2003). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

3.4 Teknik Pengambilan Data

Menurut Wenats (2012), populasi penelitian merupakan wilayah generalisasi yang meliputi objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dihasilkan simpulan. Sedangkan menurut Malhotra (2007), sampel merupakan subkelompok dari elemen dalam populasi yang dipilih untuk berpartisipasi dalam penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah orang-orang ahli atau informan kunci di bidang yang berhubungan dengan situasi yang diteliti yaitu orang-orang yang memiliki peran strategis studi kasus di Crita Lama. Sementara teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* di mana merupakan

teknik penentuan sampel dengan pertimbangan khusus, yaitu ahli usaha sejenis serta HoD Crita Lama.

3.5 Jenis Data dan Teknik Pengolahan Data

Jenis data yang digunakan menurut Malhotra (2007) dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang kemudian diolah dalam menjawab permasalahan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara yang kemudian diolah. Wawancara yang dilakukan bersifat wawancara semi-terstruktur dengan beberapa pertanyaan utama yang ditanyakan kepada responden dan terdapat beberapa pertanyaan tambahan apabila dibutuhkan (Saunders et al., 2009). Selain itu, peneliti juga menggunakan data sekunder pada Kedai Kopi Crita Lama dan data perusahaan kompetitor dalam industri sejenis yang dibutuhkan dalam penyusunan BOS. Data sekunder pada Kedai Kopi Crita Lama yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan laporan keuangan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif:

Adapun teknik analisis data kualitatif yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan BOS. Pada penelitian ini, perumusan BOS diperlukan untuk mendapatkan redesain BMC perusahaan. Sebelum mendapatkan redesain BMC perusahaan, perumusan BOS yang dilakukan harus melalui berbagai langkah tahapan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kompetitor perusahaan dan menentukan faktor persaingan.
Lingkup kompetitor dan faktor persaingan ditentukan berdasarkan hasil wawancara dengan informan perusahaan (*expert judgement*) di bidang yang berhubungan dengan situasi yang diteliti, yaitu owner Kedai Kopi Crita Lama. Instrumen penelitian yang dibutuhkan pada proses ini adalah panduan wawancara.
2. Mengukur dan menggambarkan nilai faktor persaingan ke dalam *strategy canvas*.
Mengukur dan menggambarkan nilai faktor persaingan yang telah diidentifikasi sebelumnya dilakukan dengan melakukan wawancara (*expert judgement*) pada informan di bidang yang berhubungan dengan situasi yang

diteliti, yaitu owner Kedai Kopi Cita Lama. Instrumen penelitian yang dibutuhkan pada proses ini adalah panduan wawancara dengan bentuk instrumen menggunakan *rating scale*, yaitu suatu skala pengukuran di mana responden menjawab salah satu jawaban kuantitatif yang disediakan. Hasil ini kemudian dianalisis dengan mencari rata-rata.

3. Merancang kerangka kerja empat langkah yaitu *Eliminate-Reduce-Raise-Create* (ERRC Grid)

Hasil pengukuran faktor persaingan dan penggambaran *strategy canvas*, peneliti kemudian melakukan perancangan kerangka kerja empat langkah. Kerangka kerja 4 langkah yaitu, *eliminate* dan *reduce* sebagai dasar konsep BOS *cost saving* serta *raise* dan *create* sebagai dasar konsep BOS *buyer value*. Rumusan BMC baru didapatkan ketika telah melakukan wawancara melalui *expert judgement* dan analisis dengan BOS.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai objek penelitian yang meliputi informasi umum, rencana strategis, dan kondisi eksisting dari beberapa aspek yang menjadi fokus penelitian. Bab ini juga menjelaskan terkait pengumpulan data dan pengolahan data kualitatif dari data yang telah dikumpulkan tersebut.

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini diperoleh dari 2 sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dengan wawancara semi-terstruktur dengan pihak Crita Lama untuk mengetahui kondisi internal Crita Lama, BMC terbaru serta permasalahan yang ada dalam Crita Lama. Sedangkan untuk mengetahui kondisi eksternal Crita Lama, peneliti melakukan wawancara dengan *expert* untuk melihat pengembangan apa yang bisa dilakukan Crita Lama. Peneliti juga menggunakan data sekunder dengan menggunakan laporan keuangan Crita Lama yang diolah serta beberapa ditambahkan dari data primer hasil wawancara semi-terstruktur dengan pihak perusahaan objek amatan. Data sekunder dikumpulkan dari beberapa dokumen objek amatan yang diperlukan seperti laporan keuangan bulanan dari tahun awal yang telah diaudit maupun bulan terakhir yang belum diaudit, struktur organisasi perusahaan, dan data sekunder lainnya yang dikumpulkan. Tabel 4.1 menunjukkan para informan pada objek amatan ketika melakukan wawancara semi-terstruktur.

Tabel 4. 1 Informan Data Primer Penelitian

No	Informan	Jabatan	Topik Wawancara
1	Bapak Erick	BOD Crita Lama	9 elemen BMC Crita Lama yang terbaru
2	Bapak Dian	BOD Crita Lama	Permasalahan Crita Lama
3	Bapak Rendy	Ahli Bisnis Kopi	Persaingan <i>coffee shop</i>
4	Bapak Hendy	Ahli Bisnis Kopi	Persaingan <i>coffee shop</i>

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Crita Lama berdiri pada tanggal 31 Juli 2018, konsep Crita Lama adalah kesunyian di tengah perkotaan. Dengan suasana sunyi dan tenang memberikan kenyamanan pada setiap pengunjung di Kedai Kopi Crita Lama, didukung dengan adanya permainan-permainan seperti uno, ular tangga, jengga dan lain lain memaksa para pengunjung saling berinteraksi social dengan sejenak melupakan *gadget*. Crita Lama mempunyai empat varian basic menu yaitu *basic coffee*, *basic milk*, *basic soda* dan *basic tea*. *Basic coffee* terdiri dari *Single Origin*, *Americano* dan *Espresso*. *Basic soda* hanya menyajikan satu menu yaitu *mojito*. *Basic tea* mempunyai tiga menu yaitu *lychee tea*, *mint tea* dan *strawberry tea*. *Basic milk* mempunyai tujuh menu yaitu *ice kopiku lama*, *ice rocky banana*, *ice kopi kampoeng*, *taro latte*, *red velvet latte*, *green latte* dan *avocado latte*.

4.1.2 Visi, Misi, Strategi dan Tata Nilai Perusahaan

Crita Lama memiliki visi, misi, dan strategi yang digunakan sebagai acuan usaha dalam mencapai target dan menentukan hal-hal yang perlu dilakukan serta diperhatikan serta tata nilai yang dianut oleh perusahaan. Adapun visi, misi, strategi dan tata nilai Crita Lama adalah sebagai berikut:

4.1.2.1 Visi Perusahaan

1. Menjadikan Crita Lama sebagai *café* pilihan utama nongkrong,
2. Menjadi kedai kopi yang mampu berkompetisi dan mempunyai daya saing yang tinggi.
3. Menjadi kedai kopi yang mempertahankan tema dan konsep kedai kopi yang berbeda dengan yang lain.

4.1.2.2 Misi Perusahaan

Untuk mencapai visi tersebut, maka misi Crita Lama adalah sebagai berikut:

1. Memberikan layanan yang berorientasi pada kepuasan konsumen
2. Menyajikan makanan dan minuman yang berkualitas dengan harga terjangkau
3. Menyediakan *coffee* yang berkualitas
4. Menyediakan tempat yang nyaman untuk berkumpul dan bersantai

5. Menempatkan pelanggan sebagai prioritas
6. Memberikan pelayanan yang prima dan unggul dalam penyajian
7. Memotivasi karyawan dalam meraih mimpi
8. Berkomitmen untuk senantiasa meningkatkan kompetensi karyawan, proses produksi yang efisien, dan teknologi yang berkembang.
9. Meningkatkan nilai-nilai perusahaan secara berkesinambungan.

4.1.2.3 Strategi Perusahaan

Untuk mencapai visi dan misi perusahaan, Cita Lama memiliki strategi sebagai berikut:

1. **Diferensiasi layanan.** Memberikan pelayanan dan fasilitas yang membuat pengunjung merasa nyaman, dan menjadikan diferensiasi sebagai strategi utama perusahaan.
2. **Mengutamakan kualitas produk.** Meskipun harga kopi relatif lebih mahal dibanding produk sejenis, tapi apabila citarasa dan aroma kopi dapat memuaskan konsumen. Hal ini akan menjadi kelebihan kedai kopi cita lama.
3. **Memposisikan dirinya sebagai rumah ketiga.** Sejak awal, cita lama menciptakan kedai kopi sebagai “rumah ketiga” bagi semua orang yang berpergian dari rumah dan tempat kerja. Jadi kedai kopi cita lama bukan sekedar tempat untuk membeli secangkir kopi, melainkan sebuah tempat berkumpul untuk bersosialisasi dan berdiskusi, terutama bagi para pelajar dan para profesional muda. Pengalaman dan atmosfer yang unik dan menyenangkan ini menjadi konsep yang sangat kuat, sehingga konsumen merasa sangat tertarik dengan Kedai Kopi cita lama.
4. **Kepuasan pelanggan.** Dari pintu masuk ke dalam kedai hingga tetes kopi terakhir, konsumen harus bisa merasakan keunikan dalam pengalaman mencicipi kopi di Kedai Kopi cita lama.
5. **Inovasi.** Cita lama menciptakan ide kreatif dan inovatif dalam menambahkan pilihan produk atau jasa. Cita lama menambahkan rasa yang berbeda pada kopinya, menambahkan menu makanan.

6. **Pemilihan lokasi.** Cita lama memilih lokasi di area-area tertentu sehingga membuatnya sangat mudah ditemui di jalanan-jalanan kota.
7. **Eksistensi di Media Sosial.** Dua cara untuk memperkuat eksistensi di media sosial, yaitu dengan cara meningkatkan engagement di media sosial dan beriklan.
8. **Luncurkan promo untuk momen atau hari tertentu.** Cita lama sering meluncurkan promo diskon. Misalnya diskon 25% kopi dan cemilan pukul 18.30-21.00. Dengan begitu, konsumen tertarik untuk datang ke Kedai cita lama.

4.1.2.4 Tata Nilai Perusahaan

Adapun tata nilai yang dianut oleh Cita Lama saat ini adalah sebagai berikut:

1. *Purpose.* Motivasi dan tujuan memutuskan membuka kedai kopi sendiri.
2. *Something different.* Nilai tambah yang membedakan kedai sekarang dari kedai lain.
3. *Basic business management skill.* Keterampilan tata kelola usaha dasar, baik manajemen operasional maupun finansial.

4.1.3 Gambaran Umum Usaha

Cita Lama berdiri pada tanggal 31 Juli 2018, konsep Cita Lama adalah kesunyian di tengah perkotaan. Dengan suasana sunyi dan tenang memberikan kenyamanan pada setiap pengunjung di Kedai Kopi Cita Lama, didukung dengan adanya permainan-permainan seperti uno, ular tangga, jengga dan lain lain memaksa para pengunjung saling berinteraksi social dengan sejenak melupakan *gadget*. Cita Lama mempunyai empat varian basic menu yaitu *basic coffee*, *basic milk*, *basic soda* dan *basic tea*. Pegawai cita lama berjumlah 5 orang. Adapun kondisi eksternal dan internal Cita Lama saat ini adalah sebagai berikut:

4.1.3.1 Kondisi Eksternal Cita Lama

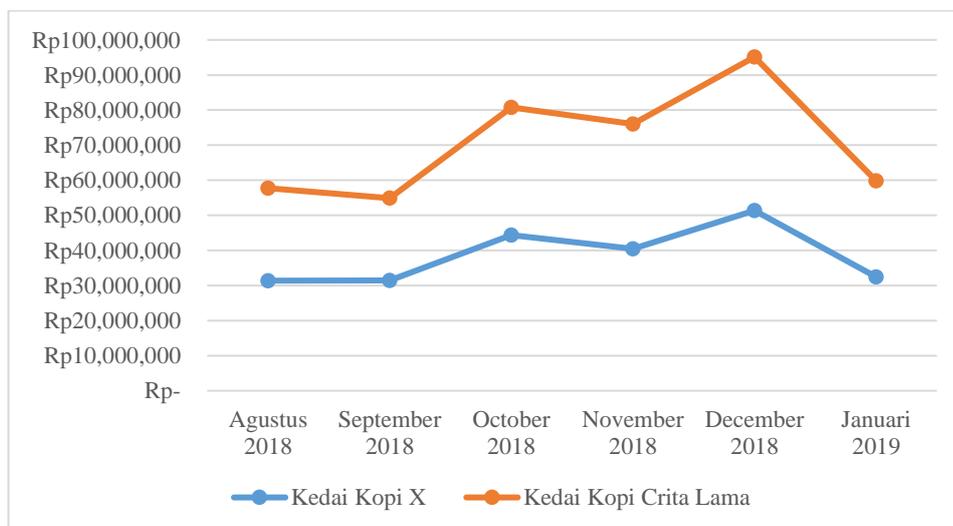
Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga *expert* di bidang kopi, kondisi eksternal kedai kopi di Sidoarjo serta kedai kopi Cita Lama saat ini adalah sebagai berikut:

1. Perkembangan konsumsi kopi yang meningkat
2. Perkembangan usaha minuman berbahan dasar kopi dan usaha kedai kopi
3. Kompetitor yang sudah ada dan terus bermunculan
4. Harga penjualan produk kompetitor
5. Kedai kopi yang menawarkan pengalaman lebih pada konsumen
6. Perkembangan teknologi dan informasi
7. Daya tawar konsumen yang tinggi
8. Kebijakan pemerintah terkait impor kopi olahan
9. Harga bahan baku utama yang mahal
10. Ketersediaan bahan baku kopi yang terbatas
11. Daya tawar pemasok yang tinggi

4.1.3.2 Kondisi Internal Crita Lama

Berdasarkan hasil wawancara dengan *board of department* serta pemilik Crita Lama, kondisi internal kedai kopi Crita Lama saat ini dapat dijelaskan pada bahasan berikut:

1. Penjualan Crita Lama fluktuatif dan tidak stabil, namun masih dalam kategori menguntungkan karena konsep dan tema yang ditawarkan berbeda dengan kedai kopi yang lain. Kedepannya, perusahaan menargetkan penurunan beban usaha dari segi bahan baku untuk bisa *roasting* biji kopi sendiri agar beban usaha menurun menjadi 10% dari penjualan. Pada gambar 4.1 ditunjukkan penjualan Crita Lama.



Gambar 4. 1 Penjualan Kedai Kopi Crita Lama

2. Crita Lama merupakan kopi sehat dan berkualitas
3. Kinerja sumber daya manusia yang baik
4. Memiliki unit bisnis berbentuk kedai kopi yang dioperasikan sendiri
5. Harga minuman kopi relatif lebih murah
6. Sumber daya alam atau bahan baku yang berkualitas walaupun memiliki harga yang lebih mahal
7. Memiliki pelanggan setia yang datang hampir tiga kali dalam satu minggu.
8. Memiliki pemasok yang memberikan bahan baku yang berkualitas.
9. Kemampuan dalam sistem manajemen operasional masih lemah terutama dalam pengendalian SDM.
10. Produktivitas dan efisiensi lumayan tinggi oleh kondisi sosial karyawan yang stabil.
11. Memerlukan penetrasi yang lebih serius untuk akses ke pasar lebih luas.
12. Memerlukan tempat yang lebih luas karena demand yang tinggi namun karena keterbatasan tempat sehingga konsumen banyak yang tidak mendapat kursi.
13. Banyaknya barista tidak membuat rasa minuman yang disajikan mempunyai rasa yang sama karena setiap barista memiliki taste yang berbeda-beda.
14. Kitchen yang dirangkul dengan brand Crita Lama namun pengelolaan dilakukan orang lain memiliki pelayanan yang lambat serta tema bangunan yang tidak setema dengan Crita Lama.
15. Sebagai pioneer di kota Sidoarjo, banyak kedai kopi baru yang mendirikan usaha di sekitar Crita Lama dan mencontoh hampir 80% konsep Crita Lama.

4.1.4 Kegiatan Usaha Crita Lama

Dalam aktivitas bisnisnya Crita Lama memiliki dua unit bisnis utama, yaitu:

1. *Coffee Shop*

Unit bisnis utama Crita Lama adalah *Coffee shop* yang menyajikan berbagai macam kopi *local* maupun nasional. Minuman lain selain kopipun ada.

Adapaun kategori produk utama dari Crita Lama adalah *coffee*, *more drink* dan *extras iced*.



Gambar 4. 2 *Coffee shop*

Tabel 4.2 Menu Crita Lama

Kategori	Menu Utama
<i>Coffee</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Espresso</i> 2. <i>Americano</i> 3. <i>Single origin</i> 4. <i>Japanesse</i> 5. <i>Vietnam drip</i> 6. <i>Cappuccino</i> 7. <i>Coffee latte</i> 8. <i>Macchiato caramel</i> 9. <i>mochaccino</i>
<i>More drink</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>chocolate</i> 2. <i>greentea latte</i> 3. <i>red velved latte</i> 4. <i>taro latte</i> 5. <i>orange squash</i> 6. <i>summer tea</i> 7. <i>thai tea</i> 8. <i>the susu lama</i> 9. <i>lychee tea</i>
<i>Extras iced</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>rocky banana</i> 2. <i>kopiku lama</i> 3. <i>mochastarlight</i> 4. <i>selection tea</i>

	<p>5. <i>kombucha</i></p> <p>6. <i>ginger beer</i></p>
--	--

2. *Kitchen – Dapur Prizma*

Dapur Prizma adalah partner Crita Lama kopi yang mengelola bagian makanan di Crita Lama. Walaupun mempunyai *brand* dan pengelolaan yang dilakukan oleh Dapur Prizma sendiri, namun bagian kitchen dinaungi oleh Crita Lama sehingga segala bentuk layanan dan makanan yang disediakan harus memakai *brand* Crita Lama dan mengikuti jam operasional Crita Lama.



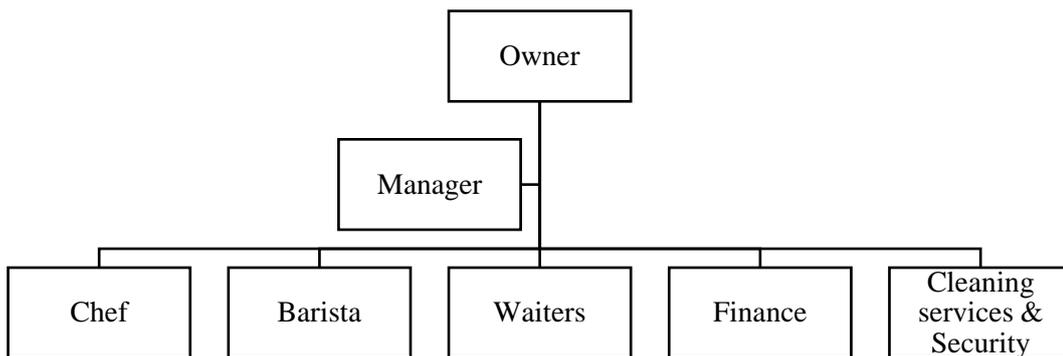
Gambar 4. 3 Kitchen Dapur Prizma

Tabel 4.3 Menu Dapur Primaz

Kategori	Menu Utama
<i>Snack</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Bapau coklat</i> 2. <i>Ote-ote jamur</i> 3. <i>Donut</i> 4. <i>Tahu crispy</i> 5. <i>Somay ayam</i> 6. <i>French fries</i> 7. <i>Cireng sunda</i> 8. <i>Special platter</i>

<i>Maincourse</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Nasi goreng hongkong</i> 2. <i>Nasi ayam katsu/blackpaper</i> 3. <i>Sausage skewer with friedfries</i> 4. <i>Crispy chicken steak</i> 5. <i>Spaghety bolognese</i>
<i>Xtras seasonal menu</i>	<i>Ice cream in croissant</i> <i>No bake orea cheese cake</i>

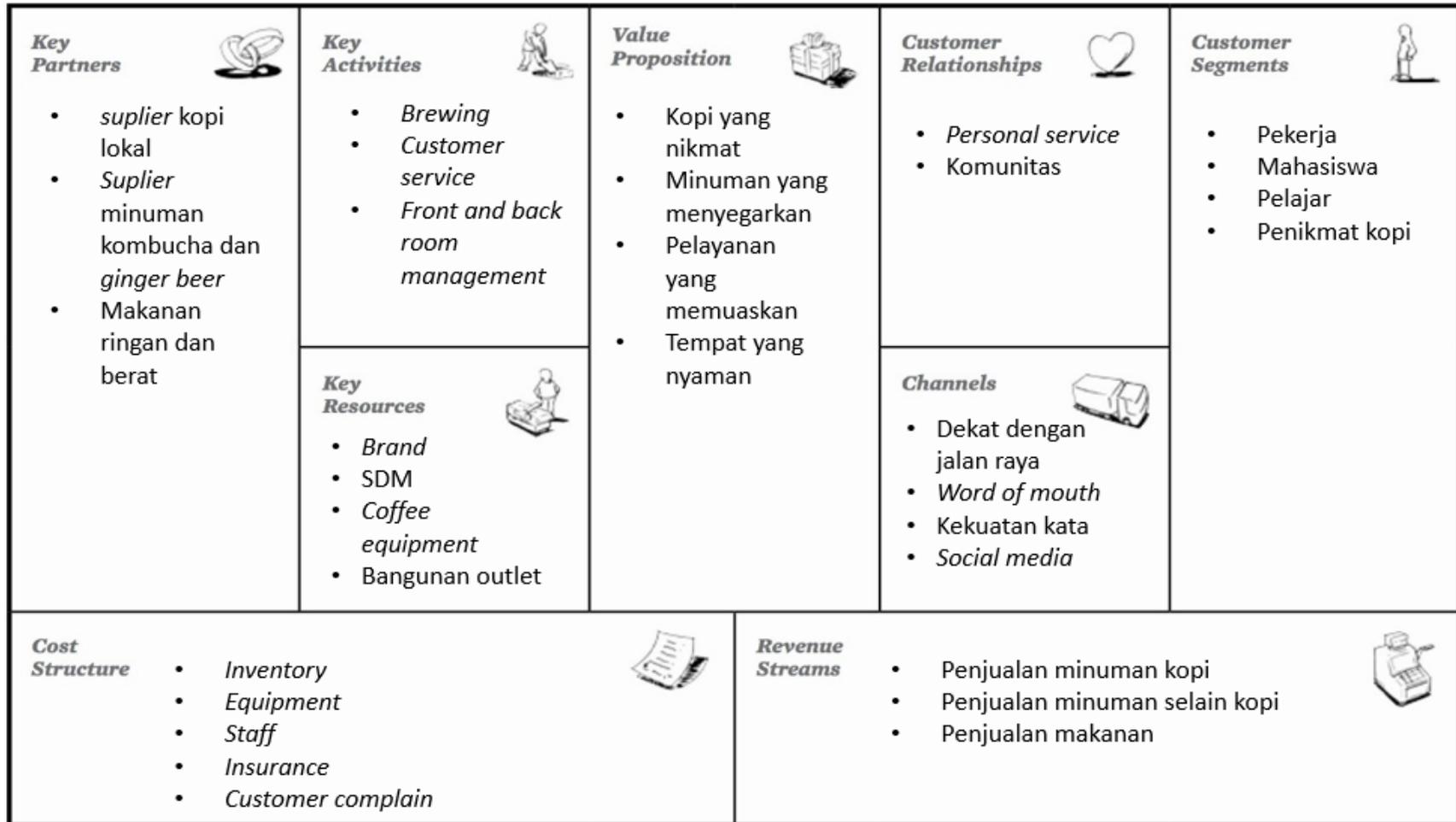
4.1.5 Struktur Organisasi



Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Cita Lama

4.1.6 *Business Model Canvas* Cita Lama Eksisting

Cita Lama telah memiliki *business model canvas*. Peneliti meneliti Sembilan elemen BMC dengan melakukan wawancara terhadap BOD Cita Lama sebelum penelitian dilakukan. BMC Existing merupakan BMC yang terbentuk setelah Cita Lama beroperasi namun sebelum penelitian dilakukan. Berikut pemetaan model bisnis Cita Lama dalam *business model canvas* eksisting perusahaan.



Gambar 4. 5 BMC Eksisting Crita Lama

1) *Key Partners*

Menggambarkan mengenai jaringan *supplier* (pemasok) dan rekan yang dapat membuat sebuah model bisnis bekerja. Perusahaan membuat aliansi untuk bisnis modelnya, menurunkan risiko, serta memperoleh sumber daya. Terdapat empat jenis *partnership* yakni: (1) Strategi aliansi antara non-kompetitor, (2) Strategi kemitraan antara kompetitor, (3) *Join venture* untuk mengembangkan bisnis baru, (4) Kerjasama *buyer-supplier* untuk menjamin pasokan yang terpercaya. *Key Partners* Crita Lama adalah suplier kopi dan suplier minuman. Supplier kopi yang dimiliki Crita Lama mempunyai berbagai bahan baku biji kopi nasional dari segala daerah, walaupun mempunyai harga yang mahal, harga tersebut sebanding dengan *taste* dan kenikmatan yang dirasakan oleh konsumen. Supplier minuman yang dimiliki oleh Crita Lama adalah minuman semacam kombucha dan ginger beer karena Crita Lama tidak memproduksi sendiri minuman tersebut namun membantu *local brand* untuk mempromosikan produk yang mereka jual.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *board of department* kedai kopi Crita Lama, Crita Lama mempunyai permasalahan pada *key partner* yaitu *supplier* bahan baku yang terbatas sehingga Crita Lama tidak bisa mempunyai banyak pilihan *supplier* yang menjual biji kopi maupun bubuk kopi yang sudah di *roasting* dengan pilihan harga yang bermacam-macam. Jika Crita Lama tidak bisa menemukan *supplier* yang lain, biaya yang akan dikeluarkan oleh Crita Lama akan meningkat.

2) *Key Activities*

Key activities menjabarkan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasinya agar mencapai kesuksesan. Sama halnya dengan *key resources*, *key activities* turut menciptakan dan menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, serta mendapatkan pendapatan sesuai dengan bisnis model yang diterapkan perusahaan. *Brewing* merupakan aktivitas utama yang dilakukan oleh Crita Lama, menyajikan kopi untuk konsumen menjadi daya tarik untuk konsumen Crita Lama. Aktivitas lainnya yaitu layanan konsumen yang diberikan oleh pegawai Crita Lama, layanan yang ramah dan cepat tanggap menjadi poin positif yang diberikan oleh pegawai Crita Lama. Manajemen Crita Lama harus melakukan inovasi dengan adanya

masalah keterbatasan tempat sehingga mengharuskan menolak konsumen yang datang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *board of department* kedai kopi Crita Lama, Crita Lama mempunyai permasalahan pada *key activities* dalam hal pelayanan *kitchen* yang membutuhkan waktu lebih lama daripada pelayanan di bagian bar. Konsumen akan melakukan *complain* kepada *staff* Crita Lama sehingga *image* Crita Lama akan menurun apabila masalah pelayanan *kitchen* tidak segera diselesaikan.

3) *Key Resources*

Sumber daya merupakan seperangkat aset yang digunakan untuk menciptakan dan menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, serta mendapatkan pendapatan. Setiap perusahaan memiliki *key resources* yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan model bisnisnya. Crita Lama mempunyai *key resources* mesin kopi yang sudah *terupgrade*, asset dan interior toko yang mempunyai konsep dan tema yang tidak dapat diubah, lokasi yang menurut pemilik tidak terlalu strategis namun ternyata banyak konsumen yang tertarik untuk datang, *brand* yang sesuai dengan tema dan konsep kedai kopi, serta *staff* yang memiliki pelayanan yang ramah dan cepat tanggap.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *board of department* kedai kopi Crita Lama, Crita Lama mempunyai permasalahan pada *key resources* dalam hal *staff cleaning* yang masih harus ditingkatkan kinerjanya, dan masalah ketidak konsistenan antara barista satu dengan yang lain nya dalam membuat kan produk minuman untuk *customer* karena hal itu *brand image* Crita Lama akan menurun apabila kinerja *staff* tidak diperbaiki.

4) *Value Propositions*

Merupakan produk dari perusahaan baik barang maupun jasa yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pada *customer segments* dan merupakan agregasi atau sekumpulan keuntungan produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya. Crita Lama menawarkan beberapa *value* yang akan membuat

konsumen menyukai kedai kopi ini yaitu kopi yang nikmat, minuman yang menyegarkan, pelayanan yang memuaskan serta tempat yang nyaman.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *board of department* kedai kopi Crita Lama, Crita Lama mempunyai permasalahan pada *value propositions* dalam hal keterbatasan tempat. Permintaan konsumen yang meningkat tidak sejalan dengan tempat Crita Lama yang terbatas, hal ini mengakibatkan banyaknya konsumen yang ditolak oleh Crita Lama karena tempat yang *full*. Jika ingin menambah kursi dan meja lagi, maka konsep dan tema Crita Lama akan berubah sehingga Crita Lama tidak akan bisa mempertahankan konsep dan tema awal.

5) *Customer Relationships*

Hubungan pelanggan menggambarkan bagaimana perusahaan menjalin hubungan dengan *customer segments*nya baik itu yang diharapkan oleh konsumen maupun perusahaan tersebut. Hubungan pelanggan digunakan untuk memengaruhi *customer experience* secara mendalam. Hubungan pelanggan dipengaruhi oleh beberapa dorongan yakni: (1) Akuisisi pelanggan, (2) Retensi pelanggan, (3) Meningkatkan penjualan. Crita Lama telah membuat program *customer relationship* dengan melalui *personal service* jika ingin melakukan pesanan serta perlakuan istimewa kepada pelanggan setia Crita Lama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *board of department* kedai kopi Crita Lama, Crita Lama mempunyai permasalahan pada *customer relationships* dalam hal kurangnya perlakuan istimewa kepada pelanggan yang setia datang karena kebanyakan customer dapat datang setidaknya tiga hingga empat kali dalam satu minggu.

6) *Channels*

Menggambarkan bagaimana perusahaan dapat menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments* serta mencapai *customer segment* yang dimaksud. Fungsi dari *channels* diantaranya menyampaikan *value proposition* yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen serta sebagai jembatan bagi konsumen dalam hal *pra dan post-purchase* (kegiatan sebelum dan pasca pembelian). Crita Lama mungkin hanya berdiri di Sidoarjo, namun dengan satu outlet yang lumayan dekat dengan jalan raya membuat Crita Lama tidak sulit untuk ditemukan.

Berlokasi di kawasan Transmart Sidoarjo membuat Crita Lama akan dipandang oleh beberapa orang yang melewati kawasan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *board of department* kedai kopi Crita Lama, Crita Lama mempunyai permasalahan pada *channels* dalam hal keterbatasan tempat yang mengharuskan Crita Lama untuk mengembangkan strategi baru agar konsumen tidak berpindah ke kedai kopi lain.

7) *Customer Segments*

Customer merupakan poin terpenting dalam suatu bisnis model karena berperan sebagai pemberi keuntungan bagi perusahaan serta menjadi penentu bagi perusahaan untuk memiliki waktu yang lama bertahan pada bisnisnya. *Customer segments* dalam BMC mendefinisikan sekumpulan orang atau organisasi berbeda yang menjadi target bagi perusahaan untuk dicapai dan dilayani. Suatu perusahaan dapat melayani beberapa *customer segments*. Crita Lama mempunyai *segment* bagi mahasiswa dan pelajar, para penikmat kopi serta pelaku usaha yang memiliki *brand* sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *board of department* kedai kopi Crita Lama, Crita Lama mempunyai permasalahan pada *customer segments* dalam hal penambahan *segments* yang diinginkan oleh Crita Lama untuk *coaching clinic* tentang kopi dan bagaimana menjadi barista. Semua orang yang berkeinginan untuk menjadi barista dan mengerti tentang dunia kopi bisa belajar dalam program yang dilakukan Crita Lama.

8) *Cost Structure*

Struktur biaya merupakan gambaran seluruh biaya yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan bisnis model misalnya membuat dan menyampaikan *value*, menjaga hubungan pelanggan, dan mendapatkan pendapatan. Biaya-biaya tersebut dapat dihitung setelah melakukan pengonsepan pada blok-blok bisnis model kanvas sebelumnya. Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh Crita Lama antara lain untuk pembelian inventory kedai kopi, pembelian *equipment*, pembayaran gaji *staff*, pembiayaan asuransi kedai serta pembelian bahan baku.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *board of department* kedai kopi Crita Lama, Crita Lama mempunyai permasalahan pada *cost structure* dalam hal

pengadaan bahan baku yang meningkat karena permintaan konsumen yang meningkat sehingga menyebabkan peningkatan biaya.

9) *Revenue Streams*

Arus pendapatan menggambarkan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari masing-masing *customer segments*. Blok arus pendapatan menjelaskan apa saja nilai yang pelanggan ingin bayarkan, berapa jumlah nilai yang pelanggan bayarkan. Arus pendapatan Crita Lama yang dijelaskan oleh BOD tidak hanya berasal dari penjualan produk kopi, namun juga penjualan produk *local brand* serta minuman lain selain kopi seperti kombucha dan *ginger beer*.

4.2 Pengolahan Dan Analisis Data

4.2.1 Analisis Posisi Perusahaan Menggunakan Pengukuran Kondisi Eksternal dan Internal Kedai Kopi Crita Lama

Pada bagian sebelumnya telah dilakukan analisis kondisi eksternal dan internal Kedai Kopi Crita Lama. Pengukuran kondisi eksternal dan internal ini dilakukan untuk memetakan posisi perusahaan. Pemetaan ini berguna untuk menentukan arah strategi yang sesuai bagi Kedai Kopi Crita Lama. Tabel berikut menunjukkan pembobotan masing-masing kondisi eksternal dan internal Kedai Kopi Crita Lama. Pengukuran pada kondisi eksternal dilakukan dengan memberikan bobot dan skor pada masing-masing kondisi, kemudian mengurangi jumlah skor terbobot dari *opportunity* dengan jumlah skor terbobot dari *threat*. Pengukuran pada kondisi internal dilakukan dengan memberikan bobot dan skor pada masing-masing kondisi, kemudian mengurangi jumlah skor terbobot dari *strength* dengan jumlah skor terbobot dari *weakness*.

Tabel 4. 3 Perhitungan EFAS

EFAS	Weight	Score	Weighted Score
OPPORTUNITY			
Perkembangan konsumsi kopi yang meningkat	0,15	5	0,75
Peluang perkembangan usaha minuman berbahan dasar kopi dan usaha kedai kopi meningkat	0,15	5	0,75
Harga penjualan produk kompetitor	0,05	3	0,15

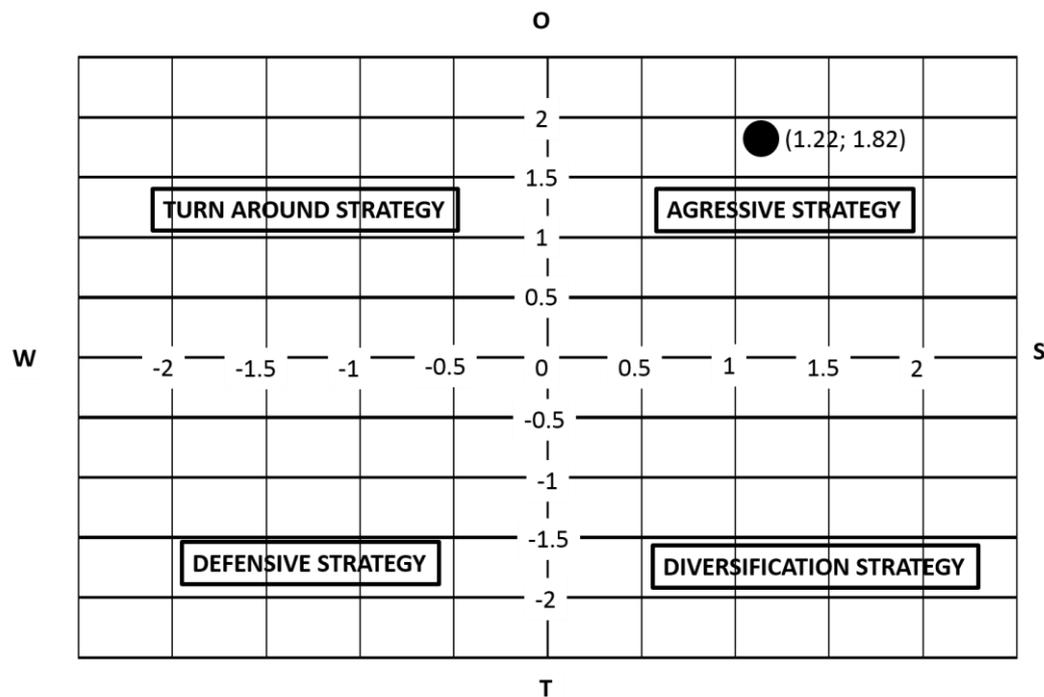
EFAS	Weight	Score	Weighted Score
Kedai kopi yang menawarkan konsep suasana menjadikan pengalaman lebih pada konsumen	0,1	3	0,3
Perkembangan teknologi dan informasi yang meningkat	0,05	5	0,25
Daya tawar konsumen yang tinggi	0,1	5	0,5
THREAT			
Kebijakan pemerintah terkait masuknya impor kopi olahan	0,1	4	0,4
Harga bahan baku utama yang mahal	0,1	4	0,4
Ketersediaan bahan baku kopi yang terbatas	0,03	2	0,06
Daya tawar pemasok yang tinggi	0,1	3	0,3
Kompetitor yang sudah ada dan terus bermunculan	0,07	4	0,28
TOTAL WEIGHTED SCORE	0,93	39	1,26

Tabel 4. 4 Perhitungan IFAS

IFAS	Weight	Score	Weighted Score
STRENGTH			
Penjualan Crita Lama fluktuatif dan tidak stabil, namun masih dalam kategori menguntungkan karena konsep dan tema yang ditawarkan berbeda dengan kedai kopi yang lain	0,08	5	0,4
Merupakan Pioneer kedai kopi di Sidoarjo	0,07	5	0,35
Crita Lama merupakan kopi sehat tanpa bahan pengawet dan berkualitas	0,07	5	0,35
Kinerja sumber daya manusia yang baik	0,04	4	0,16
Memiliki unit bisnis berbentuk kedai kopi yang dioperasikan sendiri	0,07	5	0,35
Harga minuman kopi relatif lebih murah di bandingkan kompetitor	0,07	4	0,28
Sumber daya alam atau bahan baku yang berkualitas	0,05	4	0,2
Memiliki sekitar 70% pelanggan setia yang datang hampir tiga kali dalam satu minggu.	0,07	5	0,35
Memiliki pemasok yang memberikan bahan baku yang berkualitas.	0,07	4	0,28
Produktivitas dan efisiensi lumayan tinggi oleh kondisi sosial karyawan yang stabil.	0,04	3	0,12
WEAKNESS			

IFAS	Weight	Score	Weighted Score
Kemampuan dalam sistem manajemen operasional masih lemah terutama dalam pengendalian SDM.	0,08	5	0,4
Penetrasi pasar relatif sempit	0,08	3	0,24
Penyediaan sarana bagi konsumen belum maksimal (keterbatasan tempat duduk)	0,07	4	0,28
Banyaknya barista tidak membuat rasa minuman yang disajikan mempunyai rasa yang sama karena setiap barista memiliki taste yang berbeda-beda.	0,07	5	0,35
Kitchen yang dirangkul dengan brand Crita Lama namun pengelolaan dilakukan orang lain memiliki pelayanan yang lambat serta tema bangunan yang tidak setema dengan Crita Lama.	0,07	5	0,35
TOTAL WEIGHTED SCORE	1		1,22

Berdasarkan pengukuran terhadap kondisi eksternal dan internal Kedai Kopi Crita Lama, didapatkan hasil bahwa nilai terbobot untuk kondisi eksternal (EFAS) sebesar 1,82 dan hasil nilai terbobot untuk kondisi internal sebesar 1,22 (IFAS). Nilai-nilai ini kemudian akan menjadi posisi Kedai Kopi Crita Lama pada SWOT Matrix untuk menentukan strategi yang sesuai. Berdasarkan nilai-nilai ini, ditemukan bahwa posisi Kedai Kopi Crita Lama pada SWOT Matrix berada pada posisi *Agressive Strategy*. Pada posisi *Agressive Strategy*, suatu perusahaan cocok untuk menggunakan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi *forward* dan *backward* karena kondisi perusahaan relatif baik.



Gambar 4. 6 SWOT Matrix Cita Lama

Pengukuran kondisi eksternal dan internal juga dilakukan untuk melakukan validasi posisi potensi perusahaan. Pemetaan ini berguna untuk menentukan arah strategi yang sesuai bagi Kedai Kopi Cita Lama. Tabel berikut menunjukkan pembobotan masing-masing kondisi eksternal dan internal Kedai Kopi Cita Lama. Pengukuran pada kondisi eksternal dilakukan dengan memberikan bobot dan skor pada masing-masing kondisi, kemudian menambahkan jumlah skor terbobot dari *opportunity* dengan jumlah skor terbobot dari *threat*. Pengukuran pada kondisi internal dilakukan dengan memberikan bobot dan skor pada masing-masing kondisi, kemudian menambahkan jumlah skor terbobot dari *strength* dengan jumlah skor terbobot dari *weakness*. Perbedaan dengan pengukuran sebelumnya adalah pada pengukuran ini, dilakukan penjumlahan untuk masing-masing kategori kondisi perusahaan serta matriks yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan.

Tabel 4. 5 Perhitungan EFA

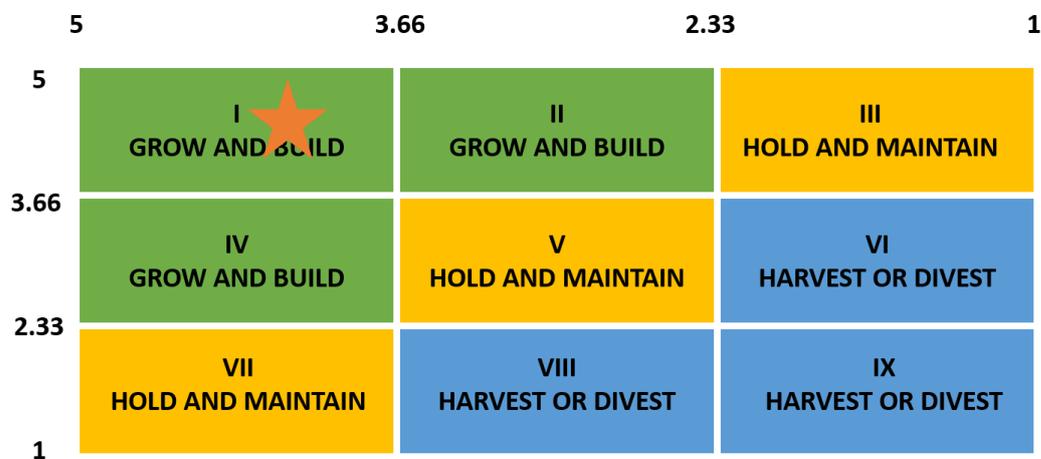
EFA	Weight	Score	Weighted Score
OPPORTUNITY			
Perkembangan konsumsi kopi yang meningkat	0,15	5	0,75

EFA	Weight	Score	Weighted Score
Peluang perkembangan usaha minuman berbahan dasar kopi dan usaha kedai kopi meningkat	0,15	5	0,75
Harga penjualan produk kompetitor	0,05	3	0,15
Kedai kopi yang menawarkan konsep suasana menjadikan pengalaman lebih pada konsumen	0,1	3	0,3
Perkembangan teknologi dan informasi yang meningkat	0,05	5	0,25
Daya tawar konsumen yang tinggi	0,1	5	0,5
THREAT			
Kebijakan pemerintah terkait masuknya impor kopi olahan	0,1	4	0,4
Harga bahan baku utama yang mahal	0,1	4	0,4
Ketersediaan bahan baku kopi yang terbatas	0,03	2	0,06
Daya tawar pemasok yang tinggi	0,1	3	0,3
Kompetitor yang sudah ada dan terus bermunculan	0,07	4	0,28
TOTAL WEIGHTED SCORE	1		4,14

Tabel 4. 6 Perhitungan IFA

IFA	Weight	Score	Weighted Score
STRENGTH			
Penjualan Cita Lama fluktuatif dan tidak stabil, namun masih dalam kategori menguntungkan karena konsep dan tema yang ditawarkan berbeda dengan kedai kopi yang lain	0,08	5	0,4
Merupakan Pioneer kedai kopi di Sidoarjo	0,07	5	0,35
Cita Lama merupakan kopi sehat tanpa bahan pengawet dan berkualitas	0,07	5	0,35
Kinerja sumber daya manusia yang baik	0,04	4	0,16
Memiliki unit bisnis berbentuk kedai kopi yang dioperasikan sendiri	0,07	5	0,35
Harga minuman kopi relatif lebih murah di bandingkan kompetitor	0,07	4	0,28
Sumber daya alam atau bahan baku yang berkualitas	0,05	4	0,2
Memiliki sekitar 70% pelanggan setia yang datang hampir tiga kali dalam satu minggu.	0,07	5	0,35
Memiliki pemasok yang memberikan bahan baku yang berkualitas.	0,07	4	0,28

IFA	Weight	Score	Weighted Score
Produktivitas dan efisiensi lumayan tinggi oleh kondisi sosial karyawan yang stabil.	0,04	3	0,12
WEAKNESS			
Kemampuan dalam sistem manajemen operasional masih lemah terutama dalam pengendalian SDM.	0,08	5	0,4
Penetrasi pasar relatif sempit	0,08	3	0,24
Penyediaan sarana bagi konsumen belum maksimal (keterbatasan tempat duduk)	0,07	4	0,28
Banyaknya barista tidak membuat rasa minuman yang disajikan mempunyai rasa yang sama karena setiap barista memiliki taste yang berbeda-beda.	0,07	5	0,35
Kitchen yang dirangkul dengan brand Crita Lama namun pengelolaan dilakukan orang lain memiliki pelayanan yang lambat serta tema bangunan yang tidak setema dengan Crita Lama.	0,07	5	0,35
TOTAL WEIGHTED SCORE	1		4,46



Gambar 4. 7 GE McKinsey Matrix Crita Lama

Berdasarkan pengukuran terhadap kondisi eksternal dan internal Kedai Kopi Crita Lama, didapatkan hasil bahwa nilai terbobot untuk kondisi eksternal (EFAS) sebesar 4,14 dan hasil nilai terbobot untuk kondisi internal sebesar 4,46 (IFAS). Nilai-nilai ini kemudian akan menjadi posisi Kedai Kopi Crita Lama pada GE McKinsey Matrix untuk menentukan strategi yang sesuai. Berdasarkan nilai-nilai ini, ditemukan bahwa posisi Kedai Kopi Crita Lama pada GE McKinsey Matrix berada pada wilayah 1 yaitu *Grow and Build* yang menunjukkan bahwa kedai kopi

ini cocok untuk meningkatkan investasinya pada bisnis ini. Seperti pada *Agressive Strategy*, strategi yang cocok diimplementasikan oleh Kedai Kopi Crita Lama adalah strategi untuk penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan integrasi *forward* dan *backward*.

4.2.2 Analisis Pesaing Kedai Kopi Crita Lama

Meskipun Kedai Kopi Crita Lama merupakan pioneer kedai kopi di Sidoarjo, hal ini tidak menutup kemungkinan posisi Kedai Kopi Crita Lama dapat tergeser oleh pesaing-pesaingnya. Berikut, teridentifikasi beberapa pesaing Kedai Kopi Crita Lama di Sidoarjo.

1. Compass Kopi

Compass Kopi merupakan sebuah kedai kopi yang berlokasi di pusat kota Sidoarjo. Di Sidoarjo sendiri, Compass Kopi telah memiliki 2 cabang yang tersebar. Harga yang dikenakan pada setiap cangkir kopi rata-rata lebih murah ketimbang yang ditawarkan oleh Crita Lama. Sebenarnya, kualitas yang ditawarkan pun tidak terlalu superior dan relatif lebih rendah ketimbang Crita Lama.

2. Teman Baik Kopi

Teman Baik Kopi merupakan kedai kopi yang terletak sedikit lebih jauh dari pusat kota Sidoarjo. Harga yang dibanderol tidak terpaut jauh daripada yang ditawarkan oleh Crita Lama namun, kualitas yang ditawarkan kurang memuaskan.

3. Kopi Lampu Merah

Kopi Lampu Merah berada di pusat kota Sidoarjo dan telah cukup banyak dikenal oleh konsumen. Harga yang ditawarkan relatif lebih mahal ketimbang Crita Lama namun, Kopi Lampu Merah juga dapat menyediakan fasilitas yang cukup. Kualitas kopi yang disajikan sudah diakui banyak konsumen.

4. Little A Coffee

Little A Coffee juga terletak di pusat kota Sidoarjo yang mampu menawarkan kopi dengan kualitas yang banyak diapresiasi konsumen. Karena ketenaran yang dimilikinya, Little A Coffee menawarkan harga

yang cukup tinggi untuk wilayah Sidoarjo namun diimbangi dengan pelayanan yang bersahabat dan memuaskan.



Gambar 4. 8 Positioning Matrix Crita Lama

Dapat dilihat pada Gambar 4.8, Crita Lama mengalami persaingan yang cukup ketat dan *head-to-head* dengan Compass Kopi. Tidak hanya bagi yang berada pada kuadran yang sama yang merupakan pesaing dari Crita Lama, namun dari kuadran lainnya dapat diwaspadai juga keberadaannya. Misalnya, seperti Kopi Lampu Merah yang menawarkan harga yang relatif mahal meskipun tidak terpaut jauh dari Crita Lama namun dapat memberikan kualitas yang memuaskan. Namun, tidak hanya perlu dipandang sebagai pesaing, Crita Lama dapat menggunakan Kopi Lmapu Merah sebagai bentuk benchmark untuk meningkatkan kualitas. Dengan memanfaatkan Kopi Lampu Merah sebagai *benchmark*, Crita Lama dapat meningkatkan kualitas kopinya secara progresif dan mendapatkan konsumen yang meningkat.

4.2.3 Perbandingan Kondisi Kedai Kopi Crita Lama Saat Ini dengan Strategi Eksisting yang Diimplementasikan

Kondisi suatu entitas dari waktu ke waktu akan cenderung fluktuatif. Suatu strategi juga akan tidak relevan lagi bila terjadi perubahan kondisi pada bisnis tersebut. Maka, dilakukan perbandingan kondisi Kedai Kopi Crita Lama untuk mengetahui relevansi strategi yang sudah diimplementasikan dengan kondisi yang

dialami oleh Kedai Kopi Cita Lama saat ini. Tabel 4.7. menunjukkan perbandingan strategi eksisting Kedai Kopi Cita Lama dengan kondisi bisnis saat ini.

Tabel 4. 7 Matriks *Attractiveness Existing Strategy* dengan Kondisi Saat ini

Matriks Attractiveness Existing Strategy vs Kondisi Saat Ini	Weight	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4	
		Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score
OPPORTUNITY									
Perkembangan konsumsi kopi yang meningkat	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Peluang perkembangan usaha minuman berbahan dasar kopi dan usaha kedai kopi meningkat	0,06	4	0,24	0	0	3	0,18	5	0,3
Harga penjualan produk kompetitor	0,05	5	0,25	4	0,2	1	0,05	4	0,2
Kedai kopi yang menawarkan konsep suasana menjadikan pengalaman lebih pada konsumen	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	5	0,25
Perkembangan teknologi dan informasi yang meningkat	0,04	4	0,16	1	0,04	5	0,2	5	0,2
Daya tawar konsumen yang tinggi	0,04	4	0,16	5	0,2	2	0,08	3	0,12
THREAT									
Kebijakan pemerintah terkait masuknya impor kopi olahan	0,04	5	0,2	4	0,16	4	0,16	5	0,2
Harga bahan baku utama yang mahal	0,04	1	0,04	0	0	1	0,04	0	0
Ketersediaan bahan baku kopi yang terbatas	0,03	2	0,06	5	0,15	2	0,06	1	0,03
Daya tawar pemasok yang tinggi	0,02	0	0	4	0,08	2	0,04	5	0,1
Kompetitor yang sudah ada dan terus bermunculan	0,03	0	0	4	0,12	0	0	3	0,09
STRENGTH									

Tabel 4. 7 Matriks *Attractiveness Existing Strategy* dengan Kondisi Saat ini

MATRIKS ATTRACTIVENESS EXISTING STRATEGY VS KONDISI SAAT INI	<i>Weight</i>	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4	
		<i>Attractiveness Score</i>	<i>Weighted Score</i>						
Penjualan Cita Lama fluktuatif dan tidak stabil, namun masih dalam kategori menguntungkan karena konsep dan tema yang ditawarkan berbeda dengan kedai kopi yang lain	0,04	5	0,2	3	0,12	5	0,2	2	0,08
Merupakan Pioneer kedai kopi di Sidoarjo	0,04	1	0,04	0	0	5	0,2	0	0
Cita Lama merupakan kopi sehat tanpa bahan pengawet dan berkualitas	0,02	2	0,04	5	0,1	2	0,04	5	0,1
Kinerja sumber daya manusia yang baik	0,04	0	0	4	0,16	3	0,12	5	0,2
Memiliki unit bisnis berbentuk kedai kopi yang dioperasikan sendiri	0,03	1	0,03	1	0,03	5	0,15	1	0,03
Harga minuman kopi relatif lebih murah di bandingkan kompetitor	0,04	2	0,08	3	0,12	5	0,2	4	0,16
Sumber daya alam atau bahan baku yang berkualitas	0,04	0	0	5	0,2	3	0,12	5	0,2
Memiliki sekitar 70% pelanggan setia yang datang hampir tiga kali dalam satu minggu.	0,04	1	0,04	3	0,12	5	0,2	5	0,2
Memiliki pemasok yang memberikan bahan baku yang berkualitas.	0,04	2	0,08	5	0,2	2	0,08	4	0,16

Tabel 4. 7 Matriks *Attractiveness Existing Strategy* dengan Kondisi Saat ini

Matriks Attractiveness Existing Strategy vs Kondisi Saat Ini	Weight	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4	
		Attractiveness Score	Weighted Score						
Produktivitas dan efisiensi lumayan tinggi oleh kondisi sosial karyawan yang stabil.	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04	3	0,06
WEAKNESS									
Kemampuan dalam sistem manajemen operasional masih lemah terutama dalam pengendalian SDM.	0,03	4	0,12	2	0,06	0	0	3	0,09
Penetrasi pasar relatif sempit	0,02	4	0,08	2	0,04	0	0	3	0,06
Penyediaan sarana bagi konsumen belum maksimal (keterbatasan tempat duduk)	0,04	4	0,16	5	0,2	5	0,2	5	0,2
Banyaknya barista tidak membuat rasa minuman yang disajikan mempunyai rasa yang sama karena setiap barista memiliki taste yang berbeda-beda.	0,05	5	0,25	5	0,25	0	0	5	0,25
Kitchen yang dirangkul dengan brand Crita Lama namun pengelolaan dilakukan orang lain memiliki pelayanan yang lambat serta tema bangunan yang tidak setema dengan Crita Lama.	0,05	3	0,15	3	0,15	0	0	5	0,25
TOTAL WEIGHTED SCORE			2,76		3,09		2,68		3,59

Matriks Attractiveness Existing Strategy vs Current Condition	Weight	STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7		STRATEGI 8	
		Attractiveness Score	Weighted Score						
OPPORTUNITY									
Perkembangan konsumsi kopi yang meningkat	0,06	0	0	1	0,06	3	0,18	1	0,06
Peluang perkembangan usaha minuman berbahan dasar kopi dan usaha kedai kopi meningkat	0,06	3	0,18	5	0,3	3	0,18	4	0,24
Harga penjualan produk kompetitor	0,05	4	0,2	5	0,25	4	0,2	5	0,25
Kedai kopi yang menawarkan konsep suasana menjadikan pengalaman lebih pada konsumen	0,05	0	0	1	0,05	4	0,2	5	0,25
Perkembangan teknologi dan informasi yang meningkat	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	5	0,2
Daya tawar konsumen yang tinggi	0,04	0	0	0	0	5	0,2	3	0,12
THREAT									
Kebijakan pemerintah terkait masuknya impor kopi olahan	0,04	1	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16
Harga bahan baku utama yang mahal	0,04	2	0,08	3	0,12	0	0	1	0,04
Ketersediaan bahan baku kopi yang terbatas	0,03	5	0,15	2	0,06	0	0	0	0
Daya tawar pemasok yang tinggi	0,02	1	0,02	4	0,08	0	0	0	0
Kompetitor yang sudah ada dan terus bermunculan	0,03	4	0,12	1	0,03	0	0	1	0,03
STRENGTH									

Matriks Attractiveness Existing Strategy vs Current Condition	Weight	STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7		STRATEGI 8	
		Attractiveness Score	Weighted Score						
Penjualan Cita Lama fluktuatif dan tidak stabil, namun masih dalam kategori menguntungkan karena konsep dan tema yang ditawarkan berbeda dengan kedai kopi yang lain	0,04	5	0,2	0	0	4	0,16	5	0,2
Merupakan Pioneer kedai kopi di Sidoarjo	0,04	5	0,2	1	0,04	5	0,2	5	0,2
Cita Lama merupakan kopi sehat tanpa bahan pengawet dan berkualitas	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04	2	0,04
Kinerja sumber daya manusia yang baik	0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16	1	0,04
Memiliki unit bisnis berbentuk kedai kopi yang dioperasikan sendiri	0,03	4	0,12	2	0,06	0	0	5	0,15
Harga minuman kopi relatif lebih murah di bandingkan kompetitor	0,04	5	0,2	3	0,12	2	0,08	5	0,2
Sumber daya alam atau bahan baku yang berkualitas	0,04	3	0,12	1	0,04	0	0	1	0,04
Memiliki sekitar 70% pelanggan setia yang datang hampir tiga kali dalam satu minggu.	0,04	0	0	5	0,2	0	0	5	0,2
Memiliki pemasok yang memberikan bahan baku yang berkualitas.	0,04	3	0,12	2	0,08	0	0	0	0

Matriks Attractiveness Existing Strategy vs Current Condition	Weight	STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7		STRATEGI 8	
		Attractiveness Score	Weighted Score						
Produktivitas dan efisiensi lumayan tinggi oleh kondisi sosial karyawan yang stabil.	0,02	4	0,08	1	0,02	3	0,06	2	0,04
WEAKNESS									
Kemampuan dalam sistem manajemen operasional masih lemah terutama dalam pengendalian SDM.	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0
Penetrasi pasar relatif sempit	0,02	4	0,08	5	0,1	5	0,1	5	0,1
Penyediaan sarana bagi konsumen belum maksimal (keterbatasan tempat duduk)	0,04	5	0,2	1	0,04	0	0	1	0,04
Banyaknya barista tidak membuat rasa minuman yang disajikan mempunyai rasa yang sama karena setiap barista memiliki taste yang berbeda-beda.	0,05	5	0,25	0	0	1	0,05	2	0,1
Kitchen yang dirangkul dengan brand Crita Lama namun pengelolaan dilakukan orang lain memiliki pelayanan yang lambat serta tema bangunan yang tidak setema dengan Crita Lama.	0,05	4	0,2	0	0	0	0	1	0,05
TOTAL WEIGHTED SCORE			2,86		1,91		2,09		2,75

Berdasarkan analisis relevansi yang dilakukan, terdapat beberapa strategi yang paling sudah tidak relevan dengan kondisi Kedai Kopi Crita Lama saat ini. Strategi tersebut diantaranya adalah strategi ketiga yang berbunyi “**Memposisikan dirinya sebagai rumah ketiga**” yang tidak diimbangi dengan penyediaan sarana tempat. Selanjutnya strategi “**Pemilihan lokasi**” dan “**Eskistensi di Media Sosial.**” Karena ditemukan beberapa yang tidak relevan, maka diperlukan perancangan strategi baru bagi Kedai Kopi Crita Lama.

4.2.4 Perancangan Blue Ocean Strategy

4.2.4.1 Analisis SWOT dengan TOWS Matrix

Perancangan strategi dapat dilakukan dengan menganalisis kondisi internal dan eksternal Kedai Kopi Crita Lama saat ini yang dikemas menjadi bentuk analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT ini, kemudian masing-masing dipasangkan untuk menciptakan beberapa alternatif strategi pada TOWS Matrix. Terdapat empat macam strategi yang dapat diciptakan dari TOWS Matrix yaitu strategi SO (pasangan strategi hasil *Strength* dengan *Opportunity*), strategi ST (pasangan strategi hasil *Strength* dengan *Threat*), strategi WO (pasangan strategi hasil *Weakness* dengan *Opportunity*), dan strategi WT (pasangan strategi hasil *Weakness* dengan *Threat*).

Tabel 4. 8 TOWS Matrix

TOWS MATRIX	OPPORTUNITY	THREAT
	Perkembangan konsumsi kopi yang meningkat	Kebijakan pemerintah terkait masuknya impor kopi olahan
	Peluang perkembangan usaha minuman berbahan dasar kopi dan usaha kedai kopi meningkat	Harga bahan baku utama yang mahal
	Harga penjualan produk kompetitor	Ketersediaan bahan baku kopi yang terbatas
	Kedai kopi yang menawarkan konsep suasana menjadikan pengalaman lebih pada konsumen	Daya tawar pemasok yang tinggi
	Perkembangan teknologi dan informasi yang meningkat	Kompetitor yang sudah ada dan terus bermunculan

	Daya tawar konsumen yang tinggi		
STRENGTH	SO STRATEGY	ST STRATEGY	
Penjualan Cita Lama fluktuatif dan tidak stabil, namun masih dalam kategori menguntungkan karena konsep dan tema yang ditawarkan berbeda dengan kedai kopi yang lain	Mengembangkan produk baru berupa taste kopi lain dan makanan pendamping pada saat minum kopi (S1, S4, S5, S7, O1, O3, O6)	Melakukan negosiasi dengan tujuan integrasi dengan supplier untuk skema harga dan pembayaran yang lebih bersahabat (S3, S6, S7, S9, T2, T3, T4)	
Merupakan Pioneer kedai kopi di Sidoarjo	Menyediakan membership dan benefit-benefit yang bisa didapatkan oleh konsumen yang setia (S5, S8, S10, O3, O5, O6)		
Cita Lama merupakan kopi sehat tanpa bahan pengawet dan berkualitas	Mendaftarkan sertifikasi yang dibutuhkan pada industri kopi (S3, S4, S9, O2, O6)		
Kinerja sumber daya manusia yang baik			
Memiliki unit bisnis berbentuk kedai kopi yang dioperasikan sendiri			
Harga minuman kopi relatif lebih murah di bandingkan kompetitor			
Sumber daya alam atau bahan baku yang berkualitas			
Memiliki sekitar 70% pelanggan setia yang datang hampir tiga kali dalam satu minggu.			
Memiliki pemasok yang memberikan bahan baku yang berkualitas.			
Produktivitas dan efisiensi lumayan tinggi oleh kondisi sosial karyawan yang stabil.			
WEAKNESS			WO STRATEGY
Kemampuan dalam sistem manajemen operasional masih lemah terutama dalam pengendalian SDM.		Menetapkan SOP (<i>Standard Operational Procedure</i>) pada berbagai paket pekerjaan di Cita Lama (W1, W4, W5, O5, O6)	Memberikan benefit khusus dan bentuk promosi khusus bagi konsumen yang melakukan take away produk dan memesan via

		transportasi online (W3, T5)
Penetrasi pasar relatif sempit	Melakukan penetrasi pasar di wilayah potensial yang baru menggunakan jasa transportasi online (W2, W3, O1, O5)	
Penyediaan sarana bagi konsumen belum maksimal (keterbatasan tempat duduk)		
Banyaknya barista tidak membuat rasa minuman yang disajikan mempunyai rasa yang sama karena setiap barista memiliki taste yang berbeda-beda.		
Kitchen yang dirangkul dengan brand Crita Lama namun pengelolaan dilakukan orang lain memiliki pelayanan yang lambat serta tema bangunan yang tidak setema dengan Crita Lama.		

Berdasarkan analisis menggunakan TOWS Matrix ini, ditemukan beberapa strategi yang kemudian disebut sebagai alternatif strategi level 1. Daftar strategi dapat terlihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 9 Daftar Rumusan Strategi Baru Level 1

STRATEGI	KETERANGAN
STRATEGI 1	Mengembangkan produk baru berupa taste kopi lain dan makanan pendamping pada saat minum kopi (S1, S4, S5, S7, O1, O3, O6)
STRATEGI 2	Menyediakan membership dan <i>benefit</i> yang bisa didapatkan oleh konsumen yang setia (S5, S8, S10, O3, O5, O6)
STRATEGI 3	Mendaftarkan sertifikasi yang dibutuhkan pada industri kopi (S3, S4, S9, O2, O6)

STRATEGI	KETERANGAN
STRATEGI 4	Melakukan negosiasi dengan tujuan integrasi dengan supplier untuk skema harga dan pembayaran yang lebih bersahabat (S3, S6, S7, S9, T2, T3, T4)
STRATEGI 5	Menetapkan SOP (<i>Standard Operational Procedure</i>) pada berbagai paket pekerjaan di Crida Lama (W1, W4, W5, O5, O6)
STRATEGI 6	Melakukan penetrasi pasar di wilayah potensial yang baru menggunakan jasa transportasi <i>online</i> (W2, W3, O1, O5)
STRATEGI 7	Memberikan <i>benefit</i> khusus dan bentuk promosi khusus bagi konsumen yang melakukan <i>take away</i> produk dan memesan via transportasi <i>online</i> (W3, T5)

4.2.4.2 Relevansi dan Prioritas Strategi: Menggunakan QSPM

Strategi-strategi yang sudah diciptakan dari TOWS Matrix, perlu dipertimbangkan lebih jauh. Faktor-faktor yang dipertimbangkan diantaranya adalah relevansi dan urgencitas. Beberapa strategi akan dieliminasi untuk memudahkan entitas mengimplementasikan starteginya. Untuk melakukan analisis relevansi dan urgencitas, dilakukan pengukuran menggunakan QSPM yang kemudian akan mengeliminasi dua strategi yang tidak relevan atau tidak mendesak.

Tabel 4. 10 QSPM Strategi Baru dengan Kondisi Saat Ini

MATRIKS ATTRACTIVENESS PROPOSED STRATEGY VS KONDISI SAAT INI	<i>Weight</i>	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4	
		<i>Attractiveness Score</i>	<i>Weighted Score</i>						
OPPORTUNITY									
Perkembangan konsumsi kopi yang meningkat	0,06	5	0,3	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Peluang perkembangan usaha minuman berbahan dasar kopi dan usaha kedai kopi meningkat	0,06	5	0,3	2	0,12	5	0,3	2	0,12
Harga penjualan produk kompetitor	0,05	3	0,15	5	0,25	3	0,15	5	0,25
Kedai kopi yang menawarkan konsep suasana menjadikan pengalaman lebih pada konsumen	0,05	0	0	4	0,2	0	0	0	0
Perkembangan teknologi dan informasi yang meningkat	0,04	3	0,12	5	0,2	0	0	3	0,12
Daya tawar konsumen yang tinggi	0,04	4	0,16	5	0,2	2	0,08	3	0,12
THREAT									
Kebijakan pemerintah terkait masuknya impor kopi olahan	0,04	2	0,08	3	0,12	5	0,2	5	0,2
Harga bahan baku utama yang mahal	0,04	3	0,12	5	0,2	2	0,08	5	0,2
Ketersediaan bahan baku kopi yang terbatas	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	5	0,15
Daya tawar pemasok yang tinggi	0,02	5	0,1	4	0,08	0	0	5	0,1
Kompetitor yang sudah ada dan terus bermunculan	0,03	5	0,15	3	0,09	5	0,15	4	0,12

Tabel 4. 10 QSPM Strategi Baru dengan Kondisi Saat Ini

MATRIKS ATTRACTIVENESS PROPOSED STRATEGY VS KONDISI SAAT INI	<i>Weight</i>	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4	
		<i>Attractiveness Score</i>	<i>Weighted Score</i>						
STRENGTH									
Penjualan Cita Lama fluktuatif dan tidak stabil, namun masih dalam kategori menguntungkan karena konsep dan tema yang ditawarkan berbeda dengan kedai kopi yang lain	0,04	4	0,16	5	0,2	0	0	2	0,08
Merupakan Pioneer kedai kopi di Sidoarjo	0,04	3	0,12	5	0,2	2	0,08	0	0
Cita Lama merupakan kopi sehat tanpa bahan pengawet dan berkualitas	0,02	4	0,08	1	0,02	5	0,1	5	0,1
Kinerja sumber daya manusia yang baik	0,04	4	0,16	3	0,12	5	0,2	1	0,04
Memiliki unit bisnis berbentuk kedai kopi yang dioperasikan sendiri	0,03	3	0,09	4	0,12	1	0,03	3	0,09
Harga minuman kopi relatif lebih murah di bandingkan kompetitor	0,04	4	0,16	5	0,2	0	0	5	0,2
Sumber daya alam atau bahan baku yang berkualitas	0,04	5	0,2	4	0,16	5	0,2	5	0,2
Memiliki sekitar 70% pelanggan setia yang datang hampir tiga kali dalam satu minggu.	0,04	2	0,08	5	0,2	0	0	0	0

Tabel 4. 10 QSPM Strategi Baru dengan Kondisi Saat Ini

MATRIKS ATTRACTIVENESS PROPOSED STRATEGY VS KONDISI SAAT INI	Weight	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4	
		<i>Attractiveness Score</i>	<i>Weighted Score</i>						
Memiliki pemasok yang memberikan bahan baku yang berkualitas.	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	5	0,2
Produktivitas dan efisiensi lumayan tinggi oleh kondisi sosial karyawan yang stabil.	0,02	5	0,1	4	0,08	4	0,08	1	0,02
WEAKNESS									
Kemampuan dalam sistem manajemen operasional masih lemah terutama dalam pengendalian SDM.	0,03	1	0,03	1	0,03	5	0,15	5	0,15
Penetrasi pasar relatif sempit	0,02	5	0,1	5	0,1	0	0	5	0,1
Penyediaan sarana bagi konsumen belum maksimal (keterbatasan tempat duduk)	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12	0	0
Banyaknya barista tidak membuat rasa minuman yang disajikan mempunyai rasa yang sama karena setiap barista memiliki taste yang berbeda-beda.	0,05	5	0,25	5	0,25	4	0,2	4	0,2
Kitchen yang dirangkul dengan brand Crita Lama namun pengelolaan dilakukan orang lain memiliki pelayanan yang lambat serta tema bangunan yang tidak setema dengan Crita Lama.	0,05	0	0	1	0,05	4	0,2	0	0
TOTAL WEIGHTED SCORE			3,3		3,87		2,8		3

	Weight	STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7	
		Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score
OPPORTUNITY							
Perkembangan konsumsi kopi yang meningkat	0,06	0	0	5	0,3	5	0,3
Peluang perkembangan usaha minuman berbahan dasar kopi dan usaha kedai kopi meningkat	0,06	0	0	4	0,24	5	0,3
Harga penjualan produk kompetitor	0,05	0	0	3	0,15	4	0,2
Kedai kopi yang menawarkan konsep suasana menjadikan pengalaman lebih pada konsumen	0,05	5	0,25	4	0,2	3	0,15
Perkembangan teknologi dan informasi yang meningkat	0,04	5	0,2	3	0,12	4	0,16
Daya tawar konsumen yang tinggi	0,04	3	0,12	5	0,2	5	0,2
THREAT							
Kebijakan pemerintah terkait masuknya impor kopi olahan	0,04	3	0,12	0	0	2	0,08
Harga bahan baku utama yang mahal	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08

	Weight	STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7	
		Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score
Ketersediaan bahan baku kopi yang terbatas	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06
Daya tawar pemasok yang tinggi	0,02	0	0	0	0	2	0,04
Kompetitor yang sudah ada dan terus bermunculan	0,03	0	0	5	0,15	5	0,15
STRENGTH							
Penjualan Crita Lama fluktuatif dan tidak stabil, namun masih dalam kategori menguntungkan karena konsep dan tema yang ditawarkan berbeda dengan kedai kopi yang lain	0,04	2	0,08	5	0,2	5	0,2
Merupakan Pioneer kedai kopi di Sidoarjo	0,04	5	0,2	5	0,2	5	0,2
Crita Lama merupakan kopi sehat tanpa bahan pengawet dan berkualitas	0,02	5	0,1	4	0,08	3	0,06
Kinerja sumber daya manusia yang baik	0,04	5	0,2	2	0,08	2	0,08
Memiliki unit bisnis berbentuk kedai kopi yang dioperasikan sendiri	0,03	4	0,12	5	0,15	4	0,12
Harga minuman kopi relatif lebih murah di bandingkan kompetitor	0,04	0	0	5	0,2	3	0,12

	Weight	STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7	
		Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score
Sumber daya alam atau bahan baku yang berkualitas	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Memiliki sekitar 70% pelanggan setia yang datang hampir tiga kali dalam satu minggu.	0,04	5	0,2	2	0,08	5	0,2
Memiliki pemasok yang memberikan bahan baku yang berkualitas.	0,04	4	0,16	2	0,08	0	0
Produktivitas dan efisiensi lumayan tinggi oleh kondisi sosial karyawan yang stabil.	0,02	5	0,1	5	0,1	4	0,08
WEAKNESS							
Kemampuan dalam sistem manajemen operasional masih lemah terutama dalam pengendalian SDM.	0,03	5	0,15	0	0	0	0
Penetrasi pasar relatif sempit	0,02	0	0	5	0,1	5	0,1
Penyediaan sarana bagi konsumen belum maksimal (keterbatasan tempat duduk)	0,04	4	0,16	4	0,16	5	0,2
Banyaknya barista tidak membuat rasa minuman yang disajikan mempunyai rasa yang sama karena setiap barista memiliki taste yang berbeda-beda.	0,05	5	0,25	1	0,05	1	0,05

	Weight	STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7	
		Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score	Attractiveness Score	Weighted Score
Kitchen yang dirangkul dengan brand Crita Lama namun pengelolaan dilakukan orang lain memiliki pelayanan yang lambat serta tema bangunan yang tidak setema dengan Crita Lama.	0,05	5	0,25	5	0,25	1	0,05
TOTAL WEIGHTED SCORE			3,03		3,32		3,26

Berdasarkan prioritas strategi menggunakan QSPM, terdapat dua strategi yang dieliminasi yaitu strategi 3 dan strategi 4 sehingga tersisa 5 strategi seperti pada tabel 4.11 yang kemudian disebut sebagai strategi level 2.

Tabel 4. 11 Daftar Strategi Level 2

STRATEGI	KETERANGAN
STRATEGI 1	Mengembangkan produk baru berupa taste kopi lain dan makanan pendamping pada saat minum kopi (S1, S4, S5, S7, O1,O3, O6)
STRATEGI 2	Menyediakan membership dan benefit-benefit yang bisa didapatkan oleh konsumen yang setia (S5, S8, S10, O3, O5, O6)
STRATEGI 5	Menetapkan SOP (<i>Standard Operational Procedure</i>) pada berbagai paket pekerjaan di Cita Lama (W1, W4, W5, O5, O6)
STRATEGI 6	Melakukan penetrasi pasar di wilayah potensial yang baru menggunakan jasa transportasi online (W2, W3, O1, O5)
STRATEGI 7	Memberikan benefit khusus dan bentuk promosi khusus bagi konsumen yang melakukan take away produk dan memesan via transportasi online (W3, T5)

4.2.4.3 Alignment Strategi: Menggunakan Pendekatan E-R-R-C

Setelah ditemukan beberapa strategi pada level 2, perlu dipastikan bahwa strategi tersebut adalah strategi-strategi Blue Ocean. Untuk memastikan bahwa strategi tersebut adalah strategi Blue Ocean, maka dilakukan pelarasan dengan metode E-R-R-C yang merupakan empat langkah utama dalam penentuan strategi Blue Ocean. E-R-R-C memaksudkan *Eliminate-Reduce-Raise-Create* yang keempatnya berguna untuk membantu bisnis berusaha keluar dari persaingan yang jenuh.

Tabel 4. 12 Alignment E-R-R-C dengan Strategi Baru

ELIMINATE		REDUCE		RAISE		CREATE	
Faktor	Alignment dengan Strategi Baru yang diajukan	Faktor	Alignment dengan Strategi Baru yang diajukan	Faktor	Alignment dengan Strategi Baru yang diajukan	Faktor	Alignment dengan Strategi Baru yang diajukan
Waktu pelayanan yang lama untuk tiap gelas kopi	Strategi 5	Membangun terlalu banyak outlet sehingga customer jenuh	Strategi 7	Penyajian Kopi berkualitas	Strategi 5	Resep baru kopi	Strategi 1
Stigma kegiatan 'ngopi' harus di kedai, namun juga dapat dinikmati di luar kedai	Strategi 7	Waktu Turn over customer tiap meja	Strategi 7	Pemanfaatan transportasi online untuk mengantar produk ke customer	Strategi 6, Strategi 7	Makanan pendamping minum kopi	Strategi 1
		Complain customer	Strategi 5	Perilaku 'take away' produk oleh customer	Strategi 7	Membership card sekaligus benefit khusus bagi pemegangnya	Strategi 2
				Customer loyalty	Strategi 2	Customer loyalty program yang unik	Strategi 2
						Market acquisition baru	Strategi 6

Berdasarkan analisis E-R-R-C, kelima strategi pada level 2 telah selaras dengan faktor-faktor yang terdapat pada E-R-R-C sehingga tidak perlu dilakukan pengurangan strategi maupun penambahan strategi. Sehingga, kelima strategi tersebut telah berada pada strategi level 3 seperti pada tabel 4.13.

Tabel 4. 13 Daftar Strategi Level 3

STRATEGI	KETERANGAN
STRATEGI 1	Mengembangkan produk baru berupa taste kopi lain dan makanan pendamping pada saat minum kopi (S1, S4, S5, S7, O1,O3, O6)
STRATEGI 2	Menyediakan membership dan benefit-benefit yang bisa didapatkan oleh konsumen yang setia (S5, S8, S10, O3, O5, O6)
STRATEGI 5	Menetapkan SOP (<i>Standard Operational Procedure</i>) pada berbagai paket pekerjaan di Crita Lama (W1, W4, W5, O5, O6)
STRATEGI 6	Melakukan penetrasi pasar di wilayah potensial yang baru menggunakan jasa transportasi <i>online</i> (W2, W3, O1, O5)
STRATEGI 7	Memberikan benefit khusus dan bentuk promosi khusus bagi konsumen yang melakukan <i>take away</i> produk dan memesan via transportasi <i>online</i> (W3, T5)

4.2.4.4 *Critical Success Factor* Kedai Kopi Crita Lama

Critical Success Factor digunakan untuk nantinya mengevaluasi strategi yang telah dirumuskan apakah telah mencapai target perusahaan ataukah belum. Ketika seluruh *Critical Success Factor* telah tercapai, maka dapat dikatakan bahwa strategi-strategi tersebut telah berhasil.

Tabel 4. 14 *Critical Success Factor*

STRATEGI 1	Mengembangkan produk baru berupa taste kopi lain dan makanan pendamping pada saat minum kopi (S1, S4, S5, S7, O1,O3, O6)
Critical Success Factor	Deskripsi
Jumlah kreasi kopi atau makanan	Jumlah kreasi resep kopi baru atau makanan yang diajukan oleh karyawan
Penerimaan customer	Persentase dari keseluruhan kreasi resep kopi baru atau makanan yang diajukan oleh karyawan yang mendapatkan feedback baik dari konsumen
STRATEGI 2	Menyediakan <i>membership</i> dan benefit-benefit yang bisa didapatkan oleh konsumen yang setia (S5, S8, S10, O3, O5, O6)
Critical Success Factor	Deskripsi

Jumlah pendaftar membership	Jumlah pendaftar membership di Crita Lama
Transaksi menggunakan membership card	Jumlah transaksi konsumen yang menggunakan membership card

STRATEGI 5	Menetapkan SOP (<i>Standard Operational Procedure</i>) pada berbagai paket pekerjaan di Crita Lama (W1, W4, W5, O5, O6)
Critical Success Factor	Deskripsi
Jumlah komplain	Jumlah komplain dari <i>customer</i> terhadap pelayanan Crita Lama tiap bulan

STRATEGI 6	Melakukan penetrasi pasar di wilayah potensial yang baru menggunakan jasa transportasi <i>online</i> (W2, W3, O1, O5)
Critical Success Factor	Deskripsi
Peningkatan Penjualan	Peningkatan jumlah penjualan dari wilayah akuisi baru dan penjualan melalui transportasi online

STRATEGI 7	Memberikan benefit khusus dan bentuk promosi khusus bagi konsumen yang melakukan <i>take away</i> produk dan memesan via transportasi <i>online</i> (W3, T5)
Critical Success Factor	Deskripsi
<i>Turn Over Customer</i> tiap meja	Perputaran <i>customer</i> dalam satu periode waktu dengan <i>customer</i> lainnya di setiap meja
Jumlah transaksi take away	Jumlah transaksi oleh <i>customer</i> yang memilih <i>take away</i>
Jumlah transaksi via transportasi online	Jumlah transaksi oleh <i>customer</i> yang melalui transportasi <i>online</i>

4.2. Identifikasi problem pada setiap BMC model bisnis kedai kopi crita lama

BMC	COMPONENT	PROBLEM
Key Partner	• <i>supplier</i> kopi lokal	Harga bahan yang fluktuatif dan cenderung naik
	• <i>Supplier</i> minuman kombucha dan <i>ginger beer</i>	Margin yang di dapat tidak sebanyak margin penjualan minuman kopi
	• <i>Supplier</i> susu	Ketahanan akan produk susu yang cepat rusak
	• Makanan ringan dan berat	Pelayanan makanan ke <i>customer</i> cukup lama

BMC	COMPONENT	PROBLEM
Key Activities	• <i>Brewing</i>	Rasa kopi yang berubah ubah antara satu barista dengan barista yang lain nya
	• <i>Customer service</i>	Belum ada SOP untuk pelayanan
	• <i>Front and back room management</i>	Sering terjadi miss komunikasi antara pihak dapur dan pihak bar
Key Resources	• <i>Brand</i>	Nama dari kedai yang belum di patenkan
	• SDM	Pelayanan <i>staff cleaning</i> yang kurang ceketan dalam kebersihan
	• <i>Coffee equipment</i>	Pembelian mesin kopi yang terlalu banyak yang kurang efisien
	• Bangunan <i>outlet</i>	Beda konsep desain interior
Customer Relationship	• <i>Personal service</i>	Belum ada pelayanan pada pelanggan premium
	• Komunitas	Crita lama belum menjadi pilihan tempat nongkrong untuk sebagian komunitas
Customer segments	• Pekerja	Belum maksimalnya segment kedua ini
	• Mahasiswa	
	• Pelajar	
	• Penikmat kopi	Kualitas barista crita lama yang masih belum bisa memenuhi standart dari pecinta kopi
Channels	• Dekat dengan jalan raya	Polusi udara atau debu
	• <i>Word of mouth</i>	
	• Hashtag atau tagline	Banyaknya competitor yang mulai meniru konsep tagline dari kedai kopi crita lama
	• <i>Social media</i>	Belum adanya team khusus untuk <i>me-maintenance social media</i>

BMC	COMPONENT	PROBLEM
Cost Structure	• <i>Marketing</i>	Belum memiliki team yang bekerja secara professional
	• <i>Materials</i>	Bahan baku kopi yang semakin hari semakin meningkat harganya
	• <i>Overhead</i>	Biaya listrik yang relatif membengkak dan biaya penyimpanan tergolong besar
	• <i>Inventory</i>	Over inventory
	• <i>Equipment</i>	Biaya <i>maintenance</i> mesin kopi yang terlalu banyak dan di rasa kurang efektif
	• <i>Staff</i>	Gaji karyawan yang belum UMR
	• <i>Insurance</i>	
	• <i>Customer complain</i>	Pengeluaran untuk service recovery untuk produk makanan
Revenue Streams	• Penjualan minuman kopi	Masih belum terkena di segment target
	• Penjualan minuman selain kopi	Sering kehabisan stock
	• Penjualan makanan	Banyaknya complain dari customer untuk kecepatan pelayanan pada produk makanan
value proposition	• kopi yang nikmat	Belum ada standar quality control untuk minuman dan makanan
	• Minuman yang menyegarkan	Es batu yang sering kehabisan ketika hampir jam closed
	• Pelayanan yang memuaskan	Pelayanan kitchen sering di dapati complain akan kecepatan pelayanan untuk produk makanan
	• Tempat yang nyaman	Serangan hama seperti serangga membuat customer kurang nyaman

Table komparasi antara BMC dengan PROBLEM

Key Partners

Menggambaran mengenai jaringan *supplier* (pemasok) dan rekan yang dapat membuat sebuah model bisnis bekerja. Perusahaan membuat aliansi untuk bisnis modelnya, menurunkan risiko, serta memperoleh sumber daya. Permasalahan yang terjadi pada *supplier* kopi lokal Crita Lama adalah harga bahan baku yang fluktuatif dan cenderung naik. Hal ini akan menyebabkan naiknya biaya yang harus dikeluarkan Crita Lama. Permasalahan lainnya adalah pada *supplier* minuman kombucha serta ginger beer. *Margin* yang didapat dari menjual kombucha dan ginger beer tidak mendapatkan *margin* sebanyak Crita Lama menjual produk olahan dari kopi. Masalah pada *supplier* susu terdapat pada ketahanan produk yang dibeli kepada *supplier* yang cepat rusak dan tidak tahan lama, sehingga akan menambah biaya yang dikeluarkan apabila banyak susu yang rusak. Permasalahan terakhir yang terdapat pada *key partner* adalah pada makanan ringan dan berat. Pelayanan makanan ringan dan berat ke pelanggan cenderung lama sehingga pelanggan banyak yang mengeluhkan hal tersebut.

Key activities

Key activities menjabarkan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasinya agar mencapai kesuksesan. Sama halnya dengan *key resources*, *key activities* turut menciptakan dan menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, serta mendapatkan pendapatan sesuai dengan bisnis model yang diterapkan perusahaan. Terdapat beberapa masalah dalam *key activities* Crita Lama, salah satunya adalah pada proses *brewing*. Pada proses *brewing*, cita rasa kopi yang dibuat oleh barista berbeda-beda antara satu barista dengan barista lain. Crita Lama belum mempunyai SOP yang pasti untuk pelayanan konsumen sehingga pegawai tidak bisa bekerja secara teratur. Dikarenakan perbedaan kepengurusan antara bar dan dapur, sehingga kerap terjadi *miss* komunikasi.

Key Resources

Sumber daya merupakan seperangkat aset yang digunakan untuk menciptakan dan menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, serta mendapatkan pendapatan. Crita Lama berdiri pada 2018, namun nama *brand* tersebut belum dipatenkan sehingga akan menjadi

masalah apabila ada pihak yang meng-*claim brand* Crita Lama. SDM Crita Lama, terutama pegawai yang menjadi staff kebersihan memberikan pelayanan yang curang cekatan. Masalah lainnya terlatak pada peralatan kopi, pembelian mesin kopi yang terlalu banyak oleh Crita Lama kurang efisien untuk melayani jumlah pesanan konsumen. Masalah yang terakhir adalah Crita Lama mempunyai konsep serta desain interior yang berbeda antara bar dan dapur.

Value Propositions

Merupakan produk dari perusahaan baik barang maupun jasa yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pada *Customer Segments* dan merupakan agregasi atau sekumpulan keuntungan produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya. Permasalahan pada Crita Lama adalah belum adanya *standart control quality* baik pada produk minuman maupun makanan. Walaupun minuman yang disajikan sangat menyegarkan, namun Crita Lama sering kehabisan persediaan es batu ketika hampir tutup toko. Pelayanan yang memuaskan dari segi bar tidak disertai dengan pelayanan dari sisi dapur. Permasalahan terakhir adalah walau Crita Lama memberikan tempat yang nyaman, karena *outdoor* banyak dijumpai hama seperti serangga sehingga membuat pelanggan kurang nyaman.

Customer Relationships

Hubungan pelanggan menggambarkan bagaimana perusahaan menjalin hubungan dengan *Customer Segments*-nya baik itu yang diharapkan oleh konsumen maupun perusahaan tersebut. Banyaknya pelanggan premium atau pelanggan setia yang sering berkunjung ke Crita Lama membuat manajemen harus memberikan layanan personal yang lebih baik untuk mereka, namun Crita Lama masih belum memilikinya sehingga menyebabkan perlakuan semua konsumen sama. Masalah lainnya adalah banyaknya komunitas di Sidoarjo tidak menjamin bahwa mereka memilih Crita Lama menjadi tempat berkumpul.

Channels

Menggambarkan bagaimana perusahaan dapat menyampaikan *value propositions* kepada *Customer Segments* serta mencapai pelanggan *segment* yang dimaksud. Fungsi dari *channels* diantaranya menyampaikan *value proposition* yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen serta sebagai jembatan bagi konsumen dalam hal *pra dan post-purchase* (kegiatan sebelum dan pasca pembelian).

Permasalahan yang terdapat pada *channels* Crita Lama adalah lokasi *outlet* yang dekat dengan jalan raya, sehingga menyebabkan polusi udara dan debu. Masalah tagline yang menjadi ciri khas Crita Lama telah banyak ditiru oleh pesaing, sehingga ciri khas Crita Lama akan terasa biasa saja. Walaupun mempunyai social media, Crita Lama belum memiliki *team* khusus untuk *marketing* dan *management social media*.

Customer Segments

Pelanggan merupakan poin terpenting dalam suatu bisnis model karena berperan sebagai pemberi keuntungan bagi perusahaan serta menjadi penentu bagi perusahaan untuk memiliki waktu yang lama bertahan pada bisnisnya. Permasalahan yang terjadi pada kategori *Customer Segments* adalah belum maksimalnya atau belum banyak pekerja yang datang ke Crita Lama. Permasalahan lainnya terdapat pada segments penikmat kopi, barista Crita Lama masih belum dapat memenuhi standar dari penikmat kopi.

Cost Structure

Struktur biaya merupakan gambaran seluruh biaya yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan bisnis model misalnya membuat dan menyampaikan *value*, menjaga hubungan pelanggan, dan mendapatkan pendapatan. Terdapat beberapa masalah pada *cost structure* Crita Lama, yang pertama adalah Crita Lama belum memiliki tim pemasaran yang bekerja secara *professional* dengan *job desk* masing-masing anggota yang pasti. Permasalahan lainnya adalah pada biaya bahan baku yang semakin lama semakin meningkat sehingga biaya yang dikeluarkan juga meningkat. Permasalahan pada biaya *overhead* yang terdiri dari listrik semakin membengkak walau penggunaan masih sama seperti bulan bulan sebelumnya serta biaya penyimpanan yang harus dikeluarkan Crita Lama tergolong besar. Perlengkapan Crita Lama yang terlalu berlebihan membuat pekerjaan menjadi tidak efisien. Banyaknya mesin kopi yang dimiliki oleh Crita Lama membuat biaya *maintenance* mesin kopi menjadi lebih besar, serta kurang efektif. Gaji pegawai yang belum umr menjadi permasalahan pada segi pegawai. permasalahan lainnya adalah pada keluhan pelanggan pada produk makanan sehingga Crita Lama harus mengeluarkan *recovery service*.

Revenue Streams

Arus pendapatan menggambarkan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari masing-masing *Customer Segments*. Blok arus pendapatan menjelaskan apa saja nilai yang pelanggan ingin bayarkan, berapa jumlah nilai yang pelanggan bayarkan. Pada *revenue stream*, permasalahan yang terjadi adalah belum mengenai *target segment* yang diharapkan. Masalah lainnya adalah karena banyaknya peminat produk olahan kopi, sering terjadi habisnya persediaan. Permasalahan yang terakhir terletak pada banyaknya keluhan konsumen dari konsumen karena kecepatan pelayanan produk makanan.

4.2.2 identifikasi SWOT pada setiap BMC model bisnis kedai kopi crita lama sidoarjo

No	Aspek	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1	Key partner	Memiliki banyak link supplier kopi	Pihak manajemen tidak memiliki posisi tawar untuk menentukan harga	1. Masuknya biji kopi impor yang mutunya lebih bagus dan harga lebih murah 2. Kerjasama dengan Goodfood dan Grabfood	Terjadinya pemutusan kontrak secara sepihak dan kecurangan mitra pada partner makanan dan minuman
2	key Activities	1. Memiliki produk unggulan 2. Pegawai untuk brewing memiliki kompetensi bidang kopi	SOP pelayanan untuk customer yang belum ada	Jumlah penikmat kopi makin hari makin bertambah	Competitor yang semakin banyak
3	Value proposition	1. Rasa kopi crita lama yang khas 2. Harga tidak terlalu mahal 3. Aksesabilitas mudah	Kenyamanan tempat terganggu karena serangga yang mengganggu saat malam hari	1. Pihak yang membutuhkan Franchise kopi crita lama 2. Pihak luar yang membutuhkan coaching clinic kopi	Pesaing yang berinovasi dengan produk baru yang lebih unggul
4	Customer relationship	Hubungan baik antara barista dengan semua customer	Belum adanya pelayanan khusus untuk pelanggan premium	1. Perkembangan teknologi komunikasi dan media sosial yang semakin beragam 2. Mudah memanfaatkan viral positif	Mudah tersebarnya berita negatif jika pelayanan atau kopi crita lama kurang memuaskan
5	Customer segment	Segment pengunjung yang beraneka ragam	Belum maksimalnya beberapa segment yang datang ke outlet	Mulai tumbuhnya pecinta kopi yang ada di daerah sidoarjo	Pesaing dengan segment konsumen yang sama
6	Key resources	Nama brand yang unik, mesin kopi yang canggih,	1. Nama brand yang belum dipatenkan	1. Sekolah barista	Banyaknya Mesin kopi untuk skala rumah tangga

No	Aspek	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
		desain bangunan yang digemari (instagramable)	2. SDM yang belum memiliki standart produk 3. Barista yang selalu berganti-ganti	2. Barista semakin banyak 3. Mesin kopi semakin beragam 4. Harga mesin kopi semakin murah	sehingga tidak perlu ke kedai
7	Channels	1. Dekat dengan jalan raya 2. Dekat dengan pusat keramaian 3. Kreatif dalam membuat Tagline atau hashtag yang unik untuk promosi	Team marketing yang belum bekerja secara professional	Penambahan cabang baru	Pesaing yang semakin gencar melakukan promosi
8	Cost structure	Cashflow lancar	1. Biaya overhead tinggi 2. Pengelolaan dana masih belum efisien	1. Mesin hemat energi 2. Listrik hemat energi 3. Perangkat elektronik hemat energi	Upah SDM semakin naik
9	Revenue stream	Sumber pendapatan bervariasi dan tetap	Kecepatan dan stock bahan baku yang sering habis	Terbukanya sumber pemasukan baru	1. Kenaikan bahan baku sehingga mengurangi margin laba 2. Kelangkaan bahan baku

Table hasil analisis SWOT BMC kedai kopi CRITA LAMA

Key partner

Kekuatan yang dimiliki Crita Lama adalah manajemen mempunyai banyak *link supplier* kopi sehingga memudahkan untuk mendapatkan ilmu guna pengembangan. Kelemahan akan terjadi karena manajemen Crita Lama tidak memiliki posisi yang cukup tinggi untuk bernegosiasi tentang harga. Peluang yang dimiliki oleh Crita Lama terdapat pada banyaknya biji kopi impor yang memiliki mutu yang lebih bagus serta harga yang lebih murah dari produk lokal yang masuk ke Indonesia. Peluang lainnya adalah Crita Lama dapat bekerjasama dengan go-food dan grab-food dalam pemesanan dan pengantaran makanan. Ancaman yang dapat terjadi kepada Crita Lama adalah jika terjadinya pemutusan kontrak secara sepihak dan kecurangan mitra pada *partner* makanan serta minuman.

Key Activities

Kekuatan yang dimiliki Crita Lama adalah memiliki beberapa produk unggulan yang disukai oleh pelanggan baru maupun pelanggan setia yang datang. Kekutana lainnya terletak pada pegawai yang melakukan brewing telah memiliki kompetensi dan keahlian yang mumpuni dibidang kopi. Kelemahan Crita Lama

karena SOP pelayanan untuk konsumen yang belum ada. Peluang yang dimiliki oleh Crita Lama terdapat pada jumlah penikmat kopi yang membutuhkan tempat nyaman serta tenang semakin hari semakin bertambah. Peluang yang diambil Crita Lama adalah banyaknya pihak luar yang membutuhkan coaching klinik kopi. Ancaman yang dapat terjadi kepada Crita Lama adalah pesaing yang semakin menjamur di area sekitar Crita Lama.

Value proposition

Kekuatan yang dimiliki Crita Lama adalah rasa kopi yang khas dengan harga yang terbilang masih terjangkau serta akses ke Crita Lama yang sangat mudah. Kelemahan terbentuk karena kenyamanan tempat terganggu karena banyak hama dan serangga yang mengganggu saat malam hari karena konsep tempat *outdoor*. Peluang yang dimiliki oleh Crita Lama terdapat pada banyak pihak yang membutuhkan *franchise* kopi Crita Lama. Peluang lainnya yang bisa diambil adalah pihak luar yang banyak membutuhkan *coaching clinic* kopi. Ancaman yang dapat terjadi kepada Crita Lama adalah pesaing yang berinovasi dengan produk baru yang lebih memiliki keunggulan daripada Crita Lama.

Customer relationship

Kekuatan yang dimiliki Crita Lama adalah hubungan yang baik antara barista dan konsumen, apalagi konsumen yang setiap hari datang ke Crita Lama. Kelemahan terbentuk karena belum adanya pelayanan khusus atau perlakuan istimewa terhadap pelanggan setia. Peluang yang dapat diperoleh Crita Lama adalah perkembangan teknologi komunikasi dan *media social* yang semakin beragam dan semakin banyak penggunaannya memudahkan pemasaran melalui *online* dan digital. Jika terjadi hal yang viral dalam sebuah berita, Crita Lama bisa memanfaatkan keadaan tersebut untuk tujuan pemasaran. Ancaman yang dapat terjadi kepada Crita Lama karena perkembangan teknologi yang cepat membuat mudah tersebarnya berita negatif atau ulasan tentang pelayanan atau kopi Crita Lama yang kurang memuaskan konsumen.

Customer segment

Kekuatan yang dimiliki Crita Lama adalah segmen pengunjung yang beraneka ragam. Kelemahan terbentuk karena beberapa segmen yang ditargetkan oleh Crita Lama belum terlalu maksimal dan belum bisa merangkul secara

maksimal. Peluang yang dapat diperoleh Crita Lama adalah mulai tumbuhnya para penikmat dan pecinta kopi khususnya di daerah Sidoarjo. Ancaman yang dapat terjadi kepada Crita Lama karena banyaknya pesaing yang menargetkan *segment* konsumen yang sama.

Key resources

Kekuatan yang dimiliki Crita Lama adalah pelabelan nama *brand* yang unik, terdapatnya mesin kopi yang canggih seperti *coffee shop modern*, desain bangunan yang digemari masyarakat sekarang yaitu sangat menarik untuk diposting di *social media* (Instagram-able). Kelemahan terbentuk karena nama *brand* Crita Lama yang belum dipatenkan oleh pemilik. Kelemahan lainnya pada SDM yang belum memiliki pengetahuan tentang standar produk serta barista yang selalu berganti-ganti. Peluang yang dapat diperoleh Crita Lama adalah membentuk sekolah untuk barista sehingga akan membuat banyaknya barista yang memiliki kemampuan yang mumpuni. Peluang lainnya adalah semakin beragamnya mesin kopi, harga mesin kopi menjadi semakin murah karena penawaran yang berlebih. Ancaman yang dapat terjadi kepada Crita Lama karena semakin banyaknya mesin kopi yang diproduksi yang bisa dipakai untuk rumah tangga sehingga konsumen yang ingin membuat kopi sesuai selera mereka tidak perlu datang ke kedai kopi.

Channels

Kekuatan yang dimiliki Crita Lama adalah lokasi yang dekat dengan jalan raya serta dekat dengan pusat keramaian. Kekuatan lainnya adalah pada kreativitas membuat *tagline* atau *hashtag* yang unik sebagai sarana promosi untuk *social media*. Kelemahan terbentuk karena belum adanya tim pemasaran yang bekerja secara *professional*. Peluang yang dapat diperoleh Crita Lama adalah penambahan cabang baru pada daerah lain karena banyaknya konsumen yang tidak tertampung yang datang ke Crita Lama. Ancaman yang dapat terjadi kepada Crita Lama karena pesaing yang semakin gencar melakukan promosi.

Cost structure

Kekuatan yang dimiliki Crita Lama adalah arus kas Crita Lama yang lancar sehingga tidak akan menyebabkan masalah apabila melakukan penambahan cabang. Kelemahan terbentuk karena biaya *overhead* yang semakin tinggi serta pengelolaan dana oleh manajemen pusat yang belum efisien. Peluang yang dapat

diperoleh Crita Lama adalah menggunakan mesin kopi serta perangkat elektronik yang hemat daya untuk menghemat dan menurunkan biaya listrik yang dikeluarkan. Ancaman yang dapat terjadi kepada Crita Lama karena upah tenaga kerja yang semakin meningkat namun tidak sejalan dengan penjualan yang meningkat stabil.

Revenue stream

Kekuatan yang dimiliki Crita Lama adalah bervariasinya sumber pendapatan yang diperoleh dari bar produk minuman serta dari dapur produk makanan. Kelemahan terbentuk karena semakin banyaknya pengunjung maka semakin cepatnya persediaan yang habis sebelum waktunya pengadaan bahan baku. Peluang yang dapat diperoleh Crita Lama adalah adanya kemungkinan sumber pemasukan yang baru. Ancaman yang dapat terjadi kepada Crita Lama karena harga bahan baku yang semakin meningkat mengurangi *margin* laba yang didapatkan. Ancaman lainnya adalah adanya produk yang sulit didapatkan.

Table 4.3 ERRC Grid Crita Lama

Unsur	+ C	- E	↑ R	↓ R
Siapa perusahaan dan apa yang perusahaan miliki? (Key Resources)	1.team marketing secara professional 2.mematenkan brand		pelayanan kebersihan	Menjual beberapa equipment mesin kopi yang tidak perlu
Apa yang perusahaan lakukan? (Key Activities)	Quality control untuk produk minuman Membuat sop untuk pelayanan		training khusus pegawai ketika ada recruitment baru	
Siapa yang perusahaan bantu? (Costumer Segment)			Penikmat kopi Peserta coaching clinic	
bagaimana cara perusahaan membantu (value propoirtion)	Membeli freezer untuk penyimpanan es batu	Hama dan serangga yang mengganggu konsumen	Pengendali hama untuk serangga	
Bagaimana pelanggan mengenali perusahaan? (Channels)	Kerja sama go food dan grab		1.Intagram berbayar dan endoser	

Unsur	+ C	- E	↑ R	↓ R
			2.adakan event kopi 3.pameran	
Bagaimana perusahaan berinteraksi? (Costumer Relationship)	Membership premium for customer		Parkir khusus untuk komunitas motor	
Siapa yang membantu perusahaan? (Key Partnership)	Mesin roasting lokal	1.Supplier yang sering telat memasok bahan baku 2.suplier susu	1.Kerja sama dengan supplier susu baru 2.makanan frozen food	Makanan dengan proses lama
Apa yang perusahaan dapatkan? (Revenue Stream)			1.Promosi dengan ig berbayar dengan segment target 2.kerja sama dengan local brand lain	
Apa yang perusahaan berikan? (Cost Structure)	Anggaran khusus team marketing, tambahan bonus untuk pegawai berprestasi		Lampu led, produksi biji kopi crita lama	Pemakaian lampu dan equipment coffee yang tidak hemat energy

4.2.3 Redesain BMC Melalui *Expert Judgement* Dan Bos

Redesain BMC Crita Lama didapatkan dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* (BOS) setelah data berhasil dikumpulkan melalui pendapat para ahli yaitu *expert coffee* di sidoarjo. Sebelum mendapatkan rumusan redesain BMC, terdapat beberapa proses dalam *Blue Ocean Strategy* (BOS) yaitu melakukan kerangka kerja empat langkah, dan mendapatkan *value innovation*.

4.2.3.1 Kerangka Kerja Empat Langkah

Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) *Grid* atau juga dikenal dengan istilah *four action framework* atau kerangka kerja empat langkah merupakan tahapan dalam BOS yang digunakan untuk mengejar diferensiasi dan biaya murah

secara bersamaan. Dalam tahapan ini, terdapat empat aksi. Empat aksi tersebut adalah, faktor persaingan yang harus dihapuskan (*eliminate*), faktor persaingan yang harus dikurangi (*reduce*), faktor persaingan yang harus ditingkatkan (*raise*), dan faktor persaingan yang harus diciptakan (*create*).

Berikut penjelasan ERRC Grid Crita Lama yang ditetapkan melalui hasil penilaian faktor yang mempengaruhi *coffee shop*:

1. *Eliminate*

Dengan menganalisis hasil pengamatan lapangan yang telah dilakukan serta wawancara dengan *expert* serta *Board of Directors* di perusahaan, yang perlu dihapus adalah hama dan serangga yang sekarang menjadi masalah baru di musim kemarau. Beberapa konsumen menyertakan pada kolom saran tentang hama dan serangga yang mengganggu mereka saat sedang bercengkrama dengan teman di malam hari. Hama dan serangga malam tersebut harus segera dibasmi segera mungkin agar konsumen nyaman dan semakin lama menghabiskan waktu di Crita Lama karena betah untuk nongkrong di kedai kopi tersebut.

2. *Raise*

Dengan menganalisis hasil pengamatan lapangan yang telah dilakukan serta wawancara dengan *expert* serta *Board of Directors* di perusahaan, yang perlu ditingkatkan adalah kualitas produk yaitu tentang *taste* kopi yang dibuat masing-masing barista berbeda, perbedaan inilah yang harus ditingkatkan agar kualitas minuman Crita Lama mempunyai standar yang sama sehingga konsumen tidak akan berpindah ke kedai kopi lain. Crita Lama akan memiliki pangsa pasar yang baru yaitu peserta *coaching clinic* yang ingin belajar mengenai kopi maupun menjadi barista. Produktivitas SDM yang kinerjanya kurang baik seperti *staff cleaning service* yang kurang cekatan dan kurang bersih dalam bekerja harus ditingkatkan, karena produktivitas Crita Lama yang tinggi dan arus konsumen yang datang maupun pergi cepat sehingga mengharuskan SDM bagian *cleaning services* harus kerja secara cepat dan bersih.

Budaya kerja yang kurang baik seperti kurang disiplin harus ditingkatkan demi kenyamanan semua pegawai dan konsumen yang datang. Kemampuan eksekusi *order* oleh *staff* dan barista yang agak lama harus ditingkatkan menjadi lebih cepat sehingga konsumen akan mendapatkan pesanan menjadi lebih cepat. *Marketing online* maupun *offline* Crita Lama harus ditingkatkan seperti mendaftarkan di *social media reviewer* makanan dan minuman Sidoarjo serta pemesanan dengan layanan *delivery*. Pelayanan *kitchen* Dapur Prizma yang kurang cepat harus diminimalisir karena tentunya banyak yang ingin pesan namun kecepatan pelayanan tidak sesuai dengan ekspektasi pelanggan seperti menerima *coffee* sehingga pelanggan akan *complain* kepada *staff coffee shop* yang mengakibatkan image *coffee shop* menjadi kurang baik.

3. *Reduce*.

Dengan menganalisis hasil pengamatan lapangan yang telah dilakukan serta wawancara dengan *expert* serta *Board of Directors* di perusahaan, yang perlu dikurangi adalah harga yang menurut beberapa konsumen masih lumayan kurang terjangkau. Yang perlu dikurangi lainnya adalah pelayanan *coffee shop* yang memiliki keterbatasan tempat mengharuskan *staff* harus menolak konsumen yang datang karena tempat yang selalu penuh. Jika situasi ini terus berlanjut, konsumen Crita Lama akan memilih untuk ke *coffee shop* lain yang tidak jauh dari Crita Lama.

4. *Create*

Dengan menganalisis hasil pengamatan lapangan yang telah dilakukan serta wawancara dengan *expert* serta *Board of Directors* di perusahaan, yang perlu dibuat adalah mengembangkan *mobile caravan* untuk menjemput bola atau konsumen yang lokasinya tidak bisa menjangkau kedai Crita Lama yang ada di Sidoarjo. pembuatan kedai kecil Crita Lama di daerah lain juga bisa dilakukan dengan konsep dan tema yang sama dengan kedai pusat namun dengan luas bangunan yang lebih kecil. Crita Lama harus belajar menyangrai sendiri kopi yang mereka buat untuk memotong biaya produksi.

Tabel 4.4 ERRC Grid Crita Lama

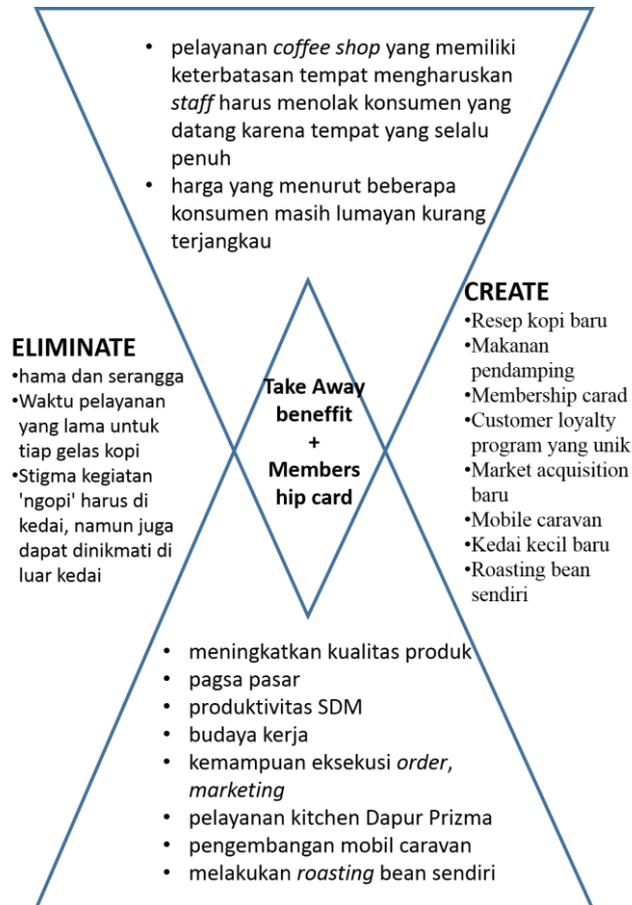
<i>Eliminate</i>	Hama dan serangga yang mengganggu konsumen
<i>Raise</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Produk (standar SOP <i>taste</i> masing-masing barista) 2. Pangsa Pasar (peserta coaching clinic) 3. Produktivitas SDM 4. Budaya Kerja 5. Kemampuan Eksekusi <i>Order</i> 6. <i>Marketing</i> 7. Pelayanan <i>kitchen</i> Dapur Prizma
<i>Reduce</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga 2. Penolakan konsumen karena keterbatasan tempat
<i>Create</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Mobile caravan</i> 2. Kedai kecil baru 3. <i>Roasting bean</i> sendiri

4.2.3.2 Value Innovation

Konsep dasar BOS adalah *value innovation*. *Value innovation* berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya. *Value innovation* diciptakan pada bagian di mana *company's action* berdampak pada struktur biaya dan *value propositions* kepada *buyer*. *Cost saving* dibuat dengan eliminasi dan mengurangi faktor persaingan industri. *Buyer value* diangkat dengan meningkatkan dan menciptakan elemen-elemen dalam industri yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan (Kim & Mauborgne, 2005). Crita Lama perlu melakukan *cost saving* dengan cara menyangrai dan menumbuk biji kopi sendiri sehingga tidak harus mengambil kopi dari *brand* lain maupun membeli kopi dari distributor yang memiliki harga lebih tinggi.

Permintaan untuk kopi nasional yang tinggi mengharuskan Crita Lama untuk membeli lebih banyak kopi dari distributor sehingga biaya pembelian bahan baku menjadi lebih besar. Sedangkan untuk mengangkat *buyer value* adalah dengan meningkatkan kualitas produk, pangsa pasar, produktivitas SDM, budaya kerja, kemampuan eksekusi *order*, *marketing*, pelayanan *kitchen* Dapur Prizma, pengembangan mobil caravan, pengembangan kedai kecil baru dan melakukan *roasting bean* sendiri. Dengan meminimumkan atau *saving cost* dan mengangkat atau meningkatkan *buyer value* kemudian akan mendapatkan *value innovation* sebagai dasar BOS Crita Lama. Sehingga *value innovation* BOS Crita Lama yang

didapat dari menggunakan kaidah BOS ERRC *Grid* yaitu Crita Lama memaksimalkan pengembangan mobil caravan, pembuatan kedai kecil serta melakukan *roasting* sendiri dalam mencapai harapan perusahaan.



Gambar 4. 9 Diagram *Value Innovation*

Diagram pada gambar 4.9 menunjukkan *Value Innovation* yang dapat dilakukan oleh Crita Lama. *Take Away Benefit* dapat dilakukan untuk mengurangi perilaku penolakan yang dilakukan staf karena keterbatasan tempat. *Membership card* dapat digunakan untuk meningkatkan loyalitas *customer* dan dapat mengurangi harga produk khusus bagi *customer* yang loyal.

4.2.3.3 Redesain *Business Model Canvas* Crita Lama

Rumusan *business model canvas* baru didapatkan ketika telah melakukan wawancara melalui *expert judgement* dan analisis dengan BOS. Dari BMC tersebut, blok bangunan *customer segments*, *cost structure*, dan *key resources* BMC baru yang dirumuskan sama dengan BMC eksisting perusahaan. Sedangkan pada blok bangunan lainnya, yaitu *value proposition*, *customer relationships*, *channels*,

revenue streams, key activities, dan Key Partners redesain BMC berbeda dengan BMC eksisting perusahaan setelah dilakukannya melalui metode *expert judgement* dengan BOS. Redesain BMC yang didapatkan tidak merubah visi dan misi perusahaan. redesain BMC ini memberikan pemahaman BMC yang merupakan logika berpikir dalam menjelaskan suatu organisasi atau perusahaan menangkap (*capture*), menciptakan (*create*), hingga memberikan (*deliver*) *value* atau nilai tambah sehingga akan menjelaskan bagaimana cara perusahaan menghasilkan profit pada setiap blok bangunan BMC.

Tabel 4. 15 Redesain BMC Crita Lama

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>suplier kopi local & nasional</i> • <i>Suplier minuman kombucha dan ginger beer</i> • <i>Suplier susu</i> • <i>Makanan ringan dan berat</i> • <i>Merchandise</i> 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Brewing</i> • <i>Customer service</i> • <i>Front and back room management</i> • <i>Roasting</i> 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kopi yang nikmat</i> • <i>Minuman yang menyegarkan</i> • <i>Pelayanan yang memuaskan</i> • <i>Tempat yang nyaman</i> • <i>mobile caravan</i> • <i>Kedai kecil</i> • <i>Self roasting</i> • <i>Retail biji kopi</i> • <i>Coaching clinic</i> 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal service</i> • <i>Komunitas</i> • <i>Membership card</i> • <i>Discount for loyal customer</i> 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pekerja</i> • <i>Mahasiswa</i> • <i>Pelajar</i> • <i>Penikmat kopi</i> • <i>Peserta coaching clinic</i>
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inventory</i> • <i>Equipment</i> • <i>Staff</i> • <i>Insurance</i> • <i>Customer complain</i> 		<p>Marketing </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Materials</i> • <i>Overhead</i> 	<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Penjualan minuman kopi</i> • <i>Penjualan minuman selain kopi</i> • <i>Penjualan makanan</i> • <i>Penjualan biji kopi</i> • <i>Coaching clinic</i> 	

1. *Key Partners*

Pihak yang dapat diajak kerjasama Crita Lama adalah kerjasama dengan perusahaan strategis yang termasuk ke dalam kategori kerjasama dengan *supplier (raw material (kopi local, susu) supplier material handling equipment, dan spare parts)* yang termasuk ke dalam kategori *buyer supplier relationship* atau hubungan yang hanya sebagai pembeli dan penjual yang terjadi karena motif *optimization and economy of scale* (motivasi berpartner untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya). Kerjasama lainnya dengan *local brand* serta Dapur prizma. Strategi perusahaan ke depan yang berhubungan dengan *Key Partnership* BMC redesain ini adalah mencari *supplier materials* yang lebih terjangkau.

2. *Key Activities*

Key activities atau kegiatan wajib yang dilakukan oleh Crita Lama dalam menghasilkan *value propositions* adalah terdapat pada kategori produksi dan pemecahan masalah. Kategori produksi merupakan aktivitas yang berhubungan dengan *brewing, kitchen purchasing*, pengelolaan sumber daya alam serta pelayanan konsumen. Aktivitas wajib perusahaan yang termasuk ke dalam kategori produksi adalah aktivitas operasional mulai dari manajemen pengadaan, produksi, logistik, risiko serta aktivitas pengembangan SDM. Sedangkan kategori pemecahan masalah yang merupakan aktivitas penawaran solusi baru terhadap permasalahan pelanggan individu, aktivitas yang dilakukan Crita Lama adalah evaluasi dan perawatan peralatan serta *marketing*. Strategi perusahaan ke depan yang berhubungan dengan *key activities* BMC redesain ini adalah penerapan sistem informasi manajemen untuk meningkatkan kecepatan dan ketepatan data serta meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Selain itu, strategi perusahaan ke depan yang sesuai pada blok bangunan ini adalah penerapan sistem pengadaan dan logistik yang efisien dan efektif.

3. *Key Resources*

Crita Lama memiliki *key resources* untuk dapat menjalankan *key activities* dan dalam memberikan *value propositions* yang dapat diberikan kepada pelanggan. *Key resources* yang dimiliki adalah *physical asset* perusahaan (bangunan, lahan, kendaraan, dan mesin), *intellectual* (*brand*, *database customer* dan *partnership*, dan tata kelola teknologi informasi), *human* (tenaga kerja terampil yang dimiliki perusahaan), dan sumber daya keuangan (*financial*). Strategi perusahaan ke depan yang berhubungan dengan *key resources* BMC redesain ini adalah pemeliharaan dan peremajaan fasilitas produksi untuk menjamin ketepatan waktu penyelesaian pesanan dan peningkatan efisiensi produksi, rekomposisi sumber daya manusia melalui pembentukan struktur organisasi yang efisien dan efektif serta pengawakan yang sesuai dengan hasil pemetaan, serta perusahaan akan memperkuat *team management* yang kompak dan *solid* dalam mencapai laba.

4. *Value Proposition*

Penawaran baru yang ditawarkan oleh Crita Lama pada BMC redesain adalah meningkatkan kualitas produk kopi di mana tidak hanya membeli kopi bubuk berkualitas dari *supplier* namun juga melakukan sangrai sendiri terhadap biji kopi. Selain itu, penawaran baru lainnya yaitu pengembangan *mobile caravan* serta pengembangan kedai kecil. Sedangkan proposisi nilai yang sama dengan BMC eksisting sebelumnya adalah kopi yang nikmat dan mentegarkan, pelayanan yang memuaskan serta tempat yang nyaman. Proposisi nilai yang dimiliki pada redesain BMC ini mengandung 4 elemen, yaitu pelayanan, produk, tempat dan suasana. Proposisi nilai meningkatkan kualitas produk dengan memberikan cita rasa yang sama oleh semua barista yaitu perusahaan meningkatkan kinerja produk untuk memberikan kepuasan pelanggan dan elemen tempat serta suasana yang berbeda dengan kedai kopi lainnya. Strategi perusahaan ke depan yang berhubungan dengan *value propositions* BMC redesain ini adalah perusahaan kembali fokus kepada konsep bisnis Crita Lama yaitu memberikan kopi dengan cita rasa yang sama. Selain itu, *value propositions* perusahaan untuk membuka kedai kopi kecil mupun mobil

caravan mendukung strategi perusahaan ke depan dalam menciptakan produk atau bisnis baru.

5. *Customer Relationships*

Seperti pada *customer relationships* BMC perusahaan eksisting, cara Crita Lama menjalin hubungan atau berkomunikasi dengan pelanggan adalah dengan memberikan *membership card* untuk pelanggan yang sering datang ke kedai kopi. *Membership card* tentunya akan diberikan kepada pelanggan yang sangat sering ke kedai kopi Crita Lama. Konsumen yang memiliki *membership card* akan berkesempatan untuk mendapatkan free product dalam kelipatan dia datang ke outlet dan juga pemberian *discount* atau potongan harga khusus di setiap *event-event* tertentu seperti bulan Ramadhan, hari kebangsaan atau pun juga event kopi yang di ikuti crita lama.

6. *Channels*

Sarana yang dapat dilakukan oleh Crita Lama dalam menyampaikan *value propositions* meningkatkan kesadaran tentang produk dan/atau jasa perusahaan, membantu pelanggan mengevaluasi *value propositions*, memungkinkan pelanggan untuk membeli produk dan/atau jasa yang spesifik, dan menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian produk dan/atau jasa dalam BMC redesain ini adalah dengan melalui website, pameran, *delivery services*, sistem penawaran umum untuk *direct selling* serta *kuesioner feedback customer*. Dengan sarana ini akan mendukung strategi perusahaan penguatan kemampuan pemasaran produk dan/atau jasa perusahaan.

7. *Customer Segments*

Dengan produk yang ditawarkan oleh Crita Lama, pelanggan disegmentasikan menjadi bisnis *local*, penikmat kopi serta mahasiswa atau pelajar. Penawaran baru yang ditawarkan oleh Crita Lama pada BMC redesain adalah penambahan segmen baru yaitu orang-orang yang ingin belajar tentang dunia kopi serta belajar untuk menjadi barista. Crita Lama membuat *coaching clinic* sehingga memungkinkan untuk mewadahi orang-orang yang ingin belajar mengenai kopi dan barista.

8. *Cost Structure*

Rincian biaya terbesar yang harus dikeluarkan Cita Lama dikategorikan menjadi *value-driven* yang fokus pada penciptaan nilai tetapi juga *cost-driven* atau sensitif terhadap harga bahan baku, *fixed cost* atau biaya tetap yang tidak tergantung pada jumlah produksi, dan *variable cost* atau biaya yang bervariasi sesuai dengan jumlah yang diproduksi. Untuk rincian kategori *fixed cost* perusahaan adalah biaya non produksi (*non-manufacturing cost*) yang terdiri dari biaya pemasaran dan administrasi. Sedangkan untuk rincian kategori *variable cost* perusahaan adalah biaya produksi (*manufacturing cost*) yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung atau gaji dan tunjangan yang dibayarkan kepada tenaga kerja bagian produksi yang memproduksi bahan baku menjadi barang jadi, dan biaya *overhead* pabrik. Biaya *overhead* pabrik terdiri dari biaya bahan penolong, biaya reparasi dan pemeliharaan, biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya yang timbul akibat penilaian terhadap aktiva tetap atau biaya depresiasi, biaya yang timbul akibat berlalunya waktu atau biaya asuransi, dan biaya *overhead* yang secara langsung perlu mengeluarkan uang tunai seperti listrik, bahan bakar, dan lain-lain.

9. *Revenue streams*

Arus pendapatan Cita Lama adalah dengan menyelesaikan pesanan kopi maupun makanan yaitu pendapatan yang didapat dari penjualan produk secara fisik. Sedangkan untuk ke depan, perusahaan merencanakan menambahkan pendapatan dari biaya penjualan minuman selain kopi, *caravan mobile*, *self roasting*, *coaching clinic* dan penjualan barang *brand local* sesuai dengan strategi Cita Lama yaitu meningkatkan pendapatan perusahaan.

4.2.4 Implikasi Manajerial

Didapatkan beberapa faktor yang mempengaruhi *coffee shop* dan kerangka kerja perusahaan yang akan memberikan konsep *value innovation* yang akan berdampak pada struktur biaya dan *value propositions* kepada *buyer* dengan analisis BOS melalui *expert judgement*. Faktor-faktor tersebut antara lain hama dan serangga yang mengganggu konsumen, kualitas produk (standar SOP *taste* masing-masing barista), pangsa pasar (peserta *coaching clinic*), produktivitas SDM, budaya kerja, kemampuan eksekusi *order*, *marketing*, pelayanan *kitchen* Dapur Prizma, harga, penolakan konsumen karena keterbatasan tempat, *mobile caravan*, kedai

kecil baru, *roasting bean*. Dari keseluruhan faktor yang telah diidentifikasi, Crita Lama perlu menciptakan, meningkatkan, mengurangi, menghilangkan faktor persaingan sebagai strategi perusahaan ke depan. Dari hasil analisis BOS melalui *expert judgement* yang telah dilakukan, Crita Lama perlu melakukan cost saving dengan cara menyangrai dan menumbuk biji kopi sendiri sehingga tidak harus mengambil kopi dari *brand* lain maupun membeli kopi dari distributor yang memiliki harga lebih tinggi. Permintaan untuk kopi nasional yang tinggi mengharuskan Crita Lama untuk membeli lebih banyak kopi dari distributor sehingga biaya pembelian bahan baku menjadi lebih besar. Sedangkan untuk mengangkat *buyer value* adalah dengan meningkatkan kualitas produk, pagsa pasar, produktivitas SDM, budaya kerja, kemampuan eksekusi *order, marketing, pelayanan kitchen* Dapur Prizma, pengembangan mobil caravan, pengembangan kedai kecil baru dan melakukan *roasting bean* sendiri. Dengan meminimumkan atau *saving cost* dan mengangkat atau meningkatkan *buyer value* kemudian akan mendapatkan *value innovation* sebagai dasar BOS Crita Lama. Sehingga *value innovation* BOS Crita Lama yang didapat dari menggunakan kaidah BOS ERRC *Grid* yaitu Crita Lama memaksimalkan pengembangan mobil caravan, pembuatan kedai kecil serta melakukan *roasting* sendiri dalam mencapai harapan perusahaan.

Tabel 4.16 Implikasi Manajerial

	Temuan	Implikasi Manajerial
<i>New Business Model Canvas</i>	<i>Kategori resource-driven</i>	Crita Lama perlu melakukan inovasi dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, infrastruktur yang ada, pengembangan kerjasama dalam memberikan <i>value propositions</i> kepada pelanggan.
	<i>Key Partnership</i>	Crita Lama perlu meningkatkan jumlah kerjasama partner strategis baik pada perusahaan non kompetitor, perusahaan kompetitor, dan dengan <i>supplier</i> sebagai salah satu upaya mendapat dukungan sumber pendanaan yang kuat dalam menangani permasalahan keuangan perusahaan.
	<i>Key resources</i>	Crita Lama perlu memperbaiki pengelolaan dalam sumber daya yang dimiliki perusahaan secara berkelanjutan agar produk yang dihasilkan tetap dipercayai pelanggan memiliki kualitas yang lebih baik. Perusahaan perlu rekomposisi SDM melalui pembentukan struktur organisasi, pemeliharaan dan peremajaan fasilitas produksi, serta optimalisasi aset non produktif.
	<i>Key activities</i>	Crita Lama perlu menerapkan sistem informasi manajemen untuk meningkatkan kecepatan data serta perlu meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Aktivitas produksi dan pemecahan masalah yang perlu ditingkatkan Crita Lama ke depan adalah aktivitas <i>marketing</i> dan meningkatkan kualitas proses produksi dengan melakukan manajemen risiko dan mendapatkan sertifikasi manajemen lingkungan standar internasional.

	<i>Value propositions</i>	Crita Lama perlu lebih fokus dan meningkatkan kualitas produk kopi di mana tidak hanya membeli kopi bubuk berkualitas dari <i>supplier</i> namun juga melakukan sangria sendiri terhadap biji kopi. Selain itu, penawaran baru lainnya yaitu pengembangan <i>mobile caravan</i> serta pengembangan kedai kecil.
	<i>Customer relationships</i>	Crita Lama perlu meningkatkan hubungan atau komunikasi dengan pelanggan yang berkelanjutan. Cara Crita Lama yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu membuat <i>membership card</i> serta membuat potongan harga.
	<i>Channels</i>	Agar dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan dan meningkatkan target <i>market share</i> , Crita Lama perlu menambahkan sarana yang menghubungkan kepada pelanggan seperti meng- <i>update</i> dan aktif pada website, mengikuti pameran, menambahkan layanan <i>delivery services</i> . Selain itu, agar dapat mengetahui evaluasi dari pelanggan Crita Lama perlu memberikan kuesioner <i>feedback</i> pelanggan.
	<i>Customer segments</i>	Crita Lama menambahkan segmen baru yaitu orang-orang yang ingin belajar tentang dunia kopi serta belajar untuk menjadi barista. Crita Lama membuat <i>coaching clinic</i> sehingga memungkinkan untuk mewadahi orang-orang yang ingin belajar mengenai kopi dan barista.
	<i>Cost structure</i>	Selain Crita Lama tidak perlu terlalu bersaing pada harga dengan meningkatkan harga jual, Crita Lama juga harus menekan HPP dan beban usaha agar dapat mencapai target beban usaha Crita Lama menjadi 5% dari penjualan.

	<i>Revenue streams</i>	Arus pendapatan Cita Lama perlu ditambah. Selain dari penjualan produk atau pemenuhan <i>order</i> , Cita Lama perlu mengoptimalkan penjualan <i>brand local</i> yang dijual.
--	------------------------	---

Konsep *value innovation* dari hasil analisis BOS melalui *expert judgement* menjadi dasar dalam mengidentifikasi elemen BMC redesain Cita Lama, yaitu *value propositions, cost structure, customer segments, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities*, dan *Key Partnership*. Redesain BMC yang didapatkan tidak merubah visi dan misi perusahaan. Redesain BMC ini memberikan pemahaman BMC yang merupakan logika berpikir dalam menjelaskan suatu organisasi atau perusahaan menangkap, menciptakan, hingga memberikan *value* atau nilai tambah sehingga akan menjelaskan bagaimana cara perusahaan menghasilkan *profit* pada setiap blok bangunan BMC.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat simpulan dari hasil penelitian serta rekomendasi peneliti bagi objek penelitian dan bagi penelitian selanjutnya.

5.1 Simpulan

Dengan adanya tujuan dan analisis dari penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa hal yang dapat ditarik untuk dijadikan kesimpulan. Berikut kesimpulan dari penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis BOS melalui *expert judgement*, didapatkan BMC redesain Crita Lama: BMC redesain ini dikategorikan ke dalam BMC *resource-driven*. *Key Partnership* yang dimiliki perusahaan adalah *buyer-supplier relationship* antara lain *supplier* kopi *local* dan nasional, *supplier* susu, *supplier* minuman lain, dapur *prizma* dan *local brand*. *Key activities* terdiri dari aktivitas produksi antara lain *brewing*, *kitchen*, *purchasing*, SDM, *customer service*. serta aktivitas pemecahan masalah yang terdiri dari evaluasi dan perawatan peralatan serta pemasaran. *Key resources* yang dimiliki perusahaan adalah *physical asset*: bangunan, lahan, kendaraan, mesin, *intellectual: brand database customer* dan *partnership*, IT. SDM serta sumber daya keuangan. *Value propositions* yang dimiliki perusahaan menjadi fokus pada kopi yang nikmat dan menyegarkan, pelayanan yang memuaskan, tempat yang nyaman, *mobile caravan*, kedai kecil dan *self-roasting*

Dari adanya BMC redesain dari BMC lama kedai kopi Crita Lama, maka implementasi *blue ocen* yang dapat dilakukan adalah untuk menjaga hubungan dengan pelanggan, *customer relationships* yang dilakukan adalah dengan memberikan *membership card* serta *discount* untuk *loyal customer*. *Customer segments* adalah bisnis *local*, penikmat kopi, mahasiswa/pelajar, serta peserta *coaching clinic* kopi dan barista. Untuk dapat menyampaikan *value propositions* yang dimiliki perusahaan, *channels* perusahaan antara lain dengan *website*, pameran, *delivery services* serta *feedback customer*. *Cost structure* atau struktur biaya perusahaan adalah *cost-driven* atau sensitif terhadap harga bahan baku

dengan *fix cost* yaitu *non-manufacturing cost* (biaya pemasaran dan biaya administrasi) dan *variable cost* yaitu *manufacturing cost* (biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik). *Revenue streams* terdiri dari penjualan retail, penjualan minuman selain kopi, penjualan barang *brand local* dan penjualan *kitchen*.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut beberapa saran untuk Cita Lama serta pengembangan penelitian selanjutnya sebagai industri yang spesifik dan menghasilkan lebih dari satu jenis produk, maka diperlukan pengembangan analisis BOS lebih lanjut dengan mempertimbangkan atribut dari masing-masing produk secara detail dalam membuat penilaian terhadap faktor dalam *coffee shop*. Sehingga ke depannya diharapkan terdapat penelitian lanjutan yang menggunakan variable yang lebih kompleks dan lengkap untuk mengetahui implementasi secara lebih taktis.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. (2007). *Pengantar bisnis: Pengelolaan Bisnis Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Assauri, Sofjan. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- David, Keith dan John W Newstrom. (2009). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior-ed.7*. New York: McGraw-Hill.
- Ellitan, Lena dan Anatan, Lina. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern*. Alfabeta: Bandung.
- Franca, C, Broman, G.I., Robert, K., dan Basile, G. (2016). An Approach to Business Model Innovation and Design for Strategic Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*.
- Hair, Jr., Joseph F., et. al. (2011). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: PrenticeHall, Inc.
- Kotler, Phillip. (2009). *Manajemen Pemasaran*, Edisi 13. Jakarta; Erlangga
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur (2012). *Business Model Generation*.
- Ombi, N., Ambad, S. N. A., & Bujang, I. (2018). The Effect of Business Development Services on Small Medium Enterprises (SMEs) Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 117–130.
- Peter, Donnelly. (2011). *Marketing Management: Knowledge and Skills, 10th Edition* (Custom McGraw-Hill Create Customized Edition)
- Rangkuti, Freddy. ((2009). *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Renata. (2012). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Richardson, Harry W. (2014). *Dasar-Dasar Ilmu Regional (terjemahan paul Sitohang)*. Jakarta: FE UI
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Rogers, Everett. (2007). *Diffusion of Innovation. 5th Edition*. New York: Free Press.
- Sanjaya, Wina. (2008). *Perencanaan dan desain sistem pembelajaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana. (2006). *Kewirausahaan Pedoman Dan Praktis: Kiat Dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba.
- Vasconcelos, C. R. M., de Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1653–1663.
- Wijanto, Setyo Hari. (2008). *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8 Konsep dan Tutorial*. Jakarta: Graha Ilmu.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Daftar pertanyaan wawancara 1 (Identifikasi kondisi eksisting kedai kopi Crita Lama)



MANAJEMEN
BISNIS

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Fakultas Teknologi Industri

Departemen Manajemen Bisnis

Panduan Wawancara

Mengidentifikasi Kondisi Eksisting kedai Kopi Crita Lama

Dengan hormat,

Perkenalkan saya Mochammad Rifqi Nur Azizi mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis ITS yang sedang melakukan penelitian dengan judul: **IMPLEMENTASI *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA *RE-DESIGN BUSINESS MODEL CANVAS* UNTUK PENGEMBANGAN BISNIS KOPI STUDI KASUS: KEDAI KOPI CRITA LAMA SIDOARJO** Pada kesempatan kali ini saya memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab pertanyaan dari wawancara yang saya lakukan. Data-data dari hasil wawancara ini tidak akan disebarluaskan pada pihak manapun karena hanya digunakan untuk kepentingan Laporan Skripsi penulis di Departemen Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi eksisting kedai Kopi Crita Lama Diharapkan jawaban yang diberikan sesuai dengan realitas yang ada. Kami sangat berterima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara bersedia meluangkan waktu. Kontribusi Bapak/Ibu/Saudara sangatlah dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan dalam penelitian ini.

Atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Mochammad Rifqi Nur Azizi



Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Fakultas Teknologi Industri

Departemen Manajemen Bisnis

Panduan Wawancara

Mengidentifikasi BMC kedai Kopi Crita Lama

Dengan hormat,

Perkenalkan saya Mochammad Rifqi Nur Azizi mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis ITS yang sedang melakukan penelitian dengan judul: **IMPLEMENTASI *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA *RE-DESIGN BUSINESS MODEL CANVAS* UNTUK PENGEMBANGAN BISNIS KOPI STUDI KASUS: KEDAI KOPI CRITA LAMA SIDOARJO** Pada kesempatan kali ini saya memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab pertanyaan dari wawancara yang saya lakukan. Data-data dari hasil wawancara ini tidak akan disebarluaskan pada pihak manapun karena hanya digunakan untuk kepentingan Laporan Skripsi penulis di Departemen Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi Business Model Canvas kedai Kopi Crita Lama Diharapkan jawaban yang diberikan sesuai dengan realitas yang ada. Kami sangat berterima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara bersedia meluangkan waktu. Kontribusi Bapak/Ibu/Saudara sangatlah dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan dalam penelitian ini.

Atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Mochammad Rifqi Nur Azizi

LAMPIRAN 2.

DATA RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
3. Jabatan :
4. Berapa lama berkeja :

LAMPIRAN 3. Logbook Wawancara

No	Informan	Jabatan	Topik Wawancara	Waktu Wawancara
1	Bapak Erick	BOD Crita Lama	9 elemen BMC Crita Lama yang terbaru	15 Juni 2019
2	Bapak Brandon	BOD Crita Lama	Permasalahan Crita Lama	15 Juni 2019
3	Bapak Rendy	Expert Kopi	Persaingan <i>coffee shop</i>	17 Juni 2019
4	Bapak Hendy	Expert Kopi	Persaingan <i>coffee shop</i>	20 Juni 2019

LAMPIRAN 4. Daftar Pertanyaan Wawancara 1

Pertanyaan Untuk Board Of Department (Owner)

1. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *key partners* Kedai Kopi Crita Lama? Siapa saja *Key Partners* nya dan mengapa mereka bisa menjadi *Key Partners* Kedai Kopi Crita Lama?
2. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *key activities* Kedai Kopi Crita Lama? Apa saja *key activities* nya dan mengapa bisa menjadi *key activities* Kedai Kopi Crita Lama?
3. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *key resources* Kedai Kopi Crita Lama? Apa saja *key resources* nya dan mengapa bisa menjadi *key resources* Kedai Kopi Crita Lama?
4. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *value proposition* Kedai Kopi Crita Lama? Apa saja *value proposition* nya dan mengapa bisa menjadi *value proposition* Kedai Kopi Crita Lama?
5. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *customer relationships* Kedai Kopi Crita Lama? Siapa saja *customer relationships* nya dan mengapa bisa menjadi *customer relationships* Kedai Kopi Crita Lama?
6. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *channels* Kedai Kopi Crita Lama? Apa saja *channels* nya dan mengapa bisa menjadi *channels* Kedai Kopi Crita Lama?
7. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *customer segments* Kedai Kopi Crita Lama? Siapa saja *customer segments* nya dan mengapa mereka bisa menjadi *customer segments* Kedai Kopi Crita Lama?
8. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *cost structure* Kedai Kopi Crita Lama? Siapa saja *cost structure* nya dan mengapa bisa menjadi *cost structure* Kedai Kopi Crita Lama?
9. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *revenue streams* Kedai Kopi Crita Lama? Apa saja *revenue streams* nya dan mengapa bisa menjadi *revenue streams* Kedai Kopi Crita Lama?

LAMPIRAN 5. Daftar Pertanyaan Wawancara 2

Pertanyaan Untuk *Expert*

1. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *key partners* Kedai Kopi Crita Lama? Adakah saran ataupun kritik dari segmen ini? Poin apa saja yang harus ditingkatkan?
2. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *key activities* Kedai Kopi Crita Lama? Adakah saran ataupun kritik dari segmen ini? Poin apa saja yang harus ditingkatkan?
3. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *key resources* Kedai Kopi Crita Lama? Adakah saran ataupun kritik dari segmen ini? Poin apa saja yang harus ditingkatkan?
4. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *value proposition* Kedai Kopi Crita Lama? Adakah saran ataupun kritik dari segmen ini? Poin apa saja yang harus ditingkatkan?
5. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *customer relationships* Kedai Kopi Crita Lama? Adakah saran ataupun kritik dari segmen ini? Poin apa saja yang harus ditingkatkan?
6. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *channels* Kedai Kopi Crita Lama? Adakah saran ataupun kritik dari segmen ini? Poin apa saja yang harus ditingkatkan?
7. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *customer segments* Kedai Kopi Crita Lama? Adakah saran ataupun kritik dari segmen ini? Poin apa saja yang harus ditingkatkan?
8. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *cost structure* Kedai Kopi Crita Lama? Adakah saran ataupun kritik dari segmen ini? Poin apa saja yang harus ditingkatkan?
9. Bagaimana tanggapan Anda terhadap *revenue streams* Kedai Kopi Crita Lama? Adakah saran ataupun kritik dari segmen ini? Poin apa saja yang harus ditingkatkan?

LAMPIRAN 6. BMC Redesain Crita Lama

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>suplier kopi local & nasional</i> • <i>Suplier minuman kombucha dan ginger beer</i> • <i>Suplier susu</i> • <i>Makanan ringan dan berat</i> • <i>Merchandise</i> 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Brewing</i> • <i>Customer service</i> • <i>Front and back room management</i> • <i>Roasting</i> 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kopi yang nikmat</i> • <i>Minuman yang menyegarkan</i> • <i>Pelayanan yang memuaskan</i> • <i>Tempat yang nyaman</i> • <i>mobile caravan</i> • <i>Kedai kecil</i> • <i>Self roasting</i> • <i>Retail biji kopi</i> • <i>Coaching clinic</i> 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal service</i> • <i>Komunitas</i> • <i>Membership card</i> • <i>Discount for loyal customer</i> 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pekerja</i> • <i>Mahasiswa</i> • <i>Pelajar</i> • <i>Penikmat kopi</i> • <i>Peserta coaching clinic</i>
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inventory</i> • <i>Equipment</i> • <i>Staff</i> • <i>Insurance</i> • <i>Customer complain</i> 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Penjualan minuman kopi</i> • <i>Penjualan minuman selain kopi</i> • <i>Penjualan makanan</i> • <i>Penjualan biji kopi</i> • <i>Coaching clinic</i> 		

LAMPIRAN 7. Dokumentasi

01. Bapak Hendy



02. Bapak Rendy



03. Bapak Erick & Bapak Dian



LAMPIRAN 8. Transkrip Wawancara (1)

No. : 1

Tanggal : 15 Juni 2019

Lokasi : Kedai Kopi Crita Lama

Pewawancara : Jack

Narasumber : Erick Brandon

Jabatan : Owner

Pewawancara : Mas erik, kira kira di key partner dari crita lama kopi itu apa aja sih

Narasumber : Kalo dari crita lama itu ya itu mas distributor dari kopinya sendiri, terus ada produk produk dari susu karena menu kita kana da yang pake susu missal es kopi susu untuk latte latte kita juga pake susu, ada juga kita punya distributor dari sirupnya juga. Trus ada juga bubuk seklain kopi, yaitu ada green tea, ada juga coklat, ada juga taro. Dan kita juga ada kita juga jual minuman dalam kemasan, kita ada macha jahe tapi dia fermentasi dari jahe, jadi barangnya dari distributor titip jual ke kita

Pewawancara : Ih berarti itu di sub ya. Beli jadi ya

Narasumber : Sebenarnya kalau kita jalan tanpa distributor itu ya kita tidak bisa selanacar ini lah

Pewawancara : Oh oke oke oke. Terus kalau untuk key activities di crita lama ini apa aja ya mas kalau boleh tahu?

Narasumber : Kalau untuk aktifitas crita lama itu jadi ini kan kita coffe shop, jadi coffee shop itu intinya menjual kopi jadi aktivitas kita ya itu membuat kopi intinya, membuat minuman kopi ataupun non kopi. Dan itu juga kita melakukan pendekatan kepada customer dari servicenya kita lakukan di sidoarjo ini udah yang terbaiklah. Jadi service customer crita lama sudah terbaiklah diseluruh sidoarjo. Terus kita juga mengautr aktivitas yang berhubungan dengan segala aktivitas bisnis ini.

Pewawancara : Kalau untuk makanannya mas? Gimana makanan untuk crita lama?

- Narasumber : Kalau untuk makanan kita belum produksi sendiri. Jadi semua itu kita kerjasama sama kitchen lain, jadi ada vendor lain yang kita ajak kerjasama untuk join di bisnis kita ini.
- Pewawancara : Oh jadi ada pihak ketiga yang benar benar focus buat ngurus makanan di crita lama.
- Narasumber : Jadi dia itu sebenarnya brandnya tetep crita lama, tapi untuk operasionalnya dia urus sendiri.
- Pewawancara : Oh jadi untuk brandnya tetep pakai nama cerita lama, untuk masalah operator di lapangan pakai pihak ketiga.
- Narasumber : Iya soalnya untuk kita sendiri, kita masih kewalahan lho mas untuk operasiin kitchen sendiri, soalnya dari segi sdm kita juga masih kurang untuk melayani konsumennya, bahan baku kita juga gak terlalu banyak juga.
- Pewawancara : Jadi memang pengalaman untuk handle di bidang makanan belom ada karena fokusnya dibidang minuman kopi ya. Oke lanjut mas, kalau untuk customer relationshipnya di cerita lama kayak gimana mas?
- Narasumber : Jadi kita disini, ya dari service kepada pelanggan, kita punya pelanggan setia disini. Pelanggan disini hamper seminggu 3 kali lah ke crita lama.
- Pewawancara : Oh jadi sebenarnya yang banyak datang kesini itu pelanggan tetap ya.
- Narasumber : Iya untuk emang untuk kedepannya sih kita bakal bikin membership untuk mereka, tapi untuk saat ini sih kita masih belum.
- Pewawancara : Oh membership yang kayak gimana tuh
- Narasumber : Mungkin idenya sih kita mau kasih diskon diskon itu ke member kita
- Pewawancara : Oh jadi member yang ke cerita lama bakal ada diskon. Itu dapetin membernya free.
- Narasumber : Tapi dari barista kita kan udah tahu mana yang pelanggan setia yang sering kesini.

Pewawancara : Jadi syaratnya dari baristanya yang sudah tahu mana pelanggan yang sering kesini ya.

Narasumber : Iya.

Pewawancara : Terus untuk inin nih. Customer segmentsnya dari cerita lama nih apa nih segmentsnya?

Narasumber : Jadi untuk awalnya di Crita Lama itu, gini mas kita ini pengennya cuman untuk tongkrongan temen temen aja, terus seiring dengan berjalannya waktu.

Pewawancara : Jadi belum ini ya belum serius ke bisnis ya.

Narasumber : Iya jadi kita cuman bikin kedai kopi untuk teman teman cangkruk aja, nongkrong untuk tempat yang enak. Dan itu dulu kan tempatnya kan gak strategis juga, maksudnya kan tempatnya kan kita tidak memikirkan bahwa tempat ini bakal ramai juga, bakalan booming lah di sidoarjo ini. Setelah itu, kita lihat lah prospeknya. Oh ternyata Crita Lama setelah satu bulan jalan itu banyak orang-orang tua dulu yang datang.

Pewawancara : Berarti untuk segment itu untuk pertama kali terbentuk belum ada.

Narasumber : Segment disini itu terbentuknya malah saat jalannya.

Pewawancara : Ketika sudah running baru ditentukan segmentnya crita lama itu apa.

Narasumber : Iya, jadi saat ini kita nentuin segments untuk anak muda di sidoarjo yang dia memang basisnya suka berfoto dan mereka juga apa ya, ya dia senang bermedia social yang instagramable lah. Seperti itu.

Pewawancara : Berarti untuk segment cerita lama itu, untuk yang pertama itu berarti anak muda. Selain anak muda mas?

Narasumber : Jadi sekarang kita ini lagi menjurus ke penikmat kopi dan mulai mendatangkan kopi kopi yang dibikin oleh itu brewer kopi yang sudah expert. Jadi untuk pelanggan penikmat kopi yang bener-bener ingin kopi special kita ada menu buat mereka. Jadi untuk baristanya pun ada standard nya juga.

Pewawancara : Berarti nanti untuk di, apa namanya untuk key resourcesnya ada standard khusus untuk reketmen nya ya. Oke berarti untuk

segmentnya pertama anak muda, lalu penikmat kopi yang pecinta kopi banget lah. Kemudian selain dua ini, ga ada lagi mas?

Narasumber : Jadi kita selama ini juga membuka buat, jadi kita sedia jasa ya untuk orang yang ingin belajar tentang kopi dan barista kita naungi dan kasih kesempatan disini. Jadi para anak muda dan penikmat kopi yang ingin belajar, bisa disini. Jadi ini juga jadi value nya crita lama. Jadikan segment kita jadi meluas juga, gak hanya anak muda dan penikmat kopi tapi juga ada anak muda yang ingin belajar tentang kopi dan barista.

Pewawancara : Tadi kan masnya bilang kalau ada coaching clinic tentang belajar kopi dan barista, berarti kan baristanya harus berkualitas. Jadi untuk key resources nya crita lama sendiri gimana mas?

Narasumber : Untuk key resources itu kita mencoba memperbaiki equipment yang kita punya contohnya terdekat sendiri kita sudah mengupgrade mesin kopi yang kita miliki, dari yang single group ke double group karena kapasitas produksi perhari nya juga meningkat. Jadi, apa, system kerjanya jadi efektif lah barista disini.

Pewawancara : Jadi selain barista senior dan barista sesuai standar cerita lama, disini juga ada mesin kopi penunjang yang sudah diatas standard. Terus selain itu mas?

Narasumber : Terus ya itu dari, bahan bakunya, kita dulu ya cuman untuk temen temen mas, tau sendiri kan utnuk temen temen ya pakai kopi kopi local standar di kalangan brewer sidoarjo sendiri kita mabilnya. Untuk saat ini, kita ada kopi nasional hamper seluruh Indonesia kita punya kopinya, biji kopinya. Tapi untuk saat ini kita belum bisa me-roasting biji kopi, kedepannya mungkin kita coba untuk buka roastery sendiri. Mungkin kita Cuma itu aja sih, kita kembangkan brand kita sendiri, sekarang kita masih dilokasi kita aja, selanjutnya kita akan membuat mobil caravan, jadi mobile untuk pengembangan crita lama. Supaya customer yang lokasinya tidak memungkinkan untuk kesini, kita bisa datengin ke lokasi mereka.

Pewawancara : Dan saya lihat di crita lama ini selalu penuh ya mas.

- Narasumber : Iya. Jadi gimana ya mas, kita mau ngembangin dan besarin juga sudah penuh ya mas. Kalau kita tambahi kursi dan meja lagi, tema awal kita jadi hilang mas.
- Pewawancara : Jadi karena demand nya sudah sangat membludak disini, dan tempatnya juga tidak memadai namun tetap tidak ingin merusak konsep ya.
- Narasumber : Iya, kalau gini sekarang banyak café yang menyediakan banyak jenis kopi, bahkan banyak yang menyediakan kursi banyak. Tapi dia, 5 bulan 6 bulan bisa sepi, soalnya mereka mengejar customernya tapi disini kita mengejar konsep dan lokasi.
- Pewawancara : Jadi Mas Erick memilih membuat caravan mobile untuk memenuhi customer yang kehabisan tempat di Crita Lama.
- Narasumber : Iya benar sekali, soalnya kan kita lihat juga kalo lagi rame dan sampai nolak nolak customer itu kan gak enak juga dan gak etis juga. Mereka pasti mikir “apa sih tempat baru aja sampai nolak customer gini”. Nah itu yang kita hindari, jadi kita buatin lah caravan ini. Itu solusi dari manajemen.
- Pewawancara : Trus untuk ini mas cost structure nya sendiri gimana mas?
- Narasumber : Jadi ini kita sudah memiliki, apa ya itu kita memiliki apa ya sudah memiliki mesin kopi mumpuni, distributor kopi kita juga sudah nasional, barista kita juga sudah dikenal terbaik dikalangan barista lain. Yaitu untuk bangunan kita mempertahankan konsep bangunan yang dari awal. Kita gak mungkin merubah konsep awal kita. Harus kita pertahankan.
- Pewawancara : Untuk revenue stream nya gimana nih mas? Apa aja?
- Narasumber : Untuk revenue stream sih kita disini gak hanya jualan kopi aja mas, kita juga menerima brand-brand local yang ingin titip jual produk disini. Contohnya ada oleh kata, ini adalah produk tas tapi hanya jual online saja, mereka bingung dimana harus jual produk offline akhirnya kita tawari untuk menjual di Crita Lama. Lalu kita juga jual itu mas, apa kita ini mau menjual minuman botolan seperti jahe

dan kombucha, kita kenalkan kepada customer disini apa itu kombucha seperti apa dan cara bikinnya seperti apa.

Pewawancara : Terus kalau channels, untuk Cita Lama kan manajemen sudah menyiapkan konsep untuk Cita Lama yaitu memakai caravan agar mobile. Itu juga sebagai pengembangan dari Cita Lama. Mungkin gak mas Cita Lama akan buka gerai lain disekitar sini atau daerah lain?

Narasumber : Sangat mungkin ya mas, karena bisnis kan emang selalu berkembang terus, kita pasarnya juga ingin berkembang tapi kita tetep lokasi pusatnya di cita lama, untuk pengembangan mungkin kita hanya membuat kedai kedai kecil saja tidak seperti di Cita Lama pusat karena lokasi yang besar.

Pewawancara : Jadi untuk pengembangan cabang, sudah dipikirkan juga ya.

Narasumber : Iya, tapi untuk lokasi dekat sini sih masih itusih mas masih belum memikirkan seperti itu. Bukannya takut, saat satu lokasi ada dua brand mungkin kalau lokasi dekat bisa bikin brand lain, tapi tetap dinaungi oleh cita lama, tapi tidak kopi mungkin kita mainnya akan ke variasi seperti chatime atau thai tea.

LAMPIRAN 9. Transkrip Wawancara (2)

No. : 2

Tanggal : 15 Juni 2019

Lokasi : Kedai Kopi Crita Lama

Pewawancara : Jack

Narasumber : Dian

Jabatan : Manager

Pewawancara : Nah sekarang saya ingin Tanya nih, dari 9 elemen yang saya tanyakan, apa aja sih masalah utamanya.

Narasumber : Pertama sih masalah rasa ya, disini kan kita banyak barista ya, setiap barista memiliki taste masing-masing sedangkan permintaan customer kan banyak sekali, sehingga produk yang disajikan oleh barista itu rasanya berbeda-beda mas. Jadi banyak yang bilang “Kok rasanya beda seperti kemarin, walau tetap enak, cuman emang beda”. Nah kita pengen konsisten untuk rasa itu. Kita belum menemukan resep biar rasa jadi konsisten terus.

Pewawancara : Trus ada masalah lainnya apa aja ni selain taste yang berbeda tadi.

Narasumber : Jadi masalah lainnya di kitchen sih mas, karena kita gak handle sendiri dan kasih ke orang jadi mereka itu untuk konsep kitchennya tidak sesuai dengan crita lama, baik konsep maupun tematik crita lama. Kalau kita lihat di belakang kan kalau bangunan gedung depan dan belakang itu beda banget dan gak selaras. Selain itu untuk kitchen dia melayani konsumen agak lama, jadi customer kalau complain ke kita. Karena kita menaungi mereka jadinya berimbas ke crita lama.

Pewawancara : Oke jadi itu ya. Lalu mungkin ada permasalahan yang lainnya?

Narasumber : Itu yang sudah saya bahas tentang nolak-nolak customer. Karena keterbatasan tempat, kalau kita nolak customer terus nantinya akan menjadi boomerang ke kita, jadi kita manajemen ini melakukan pengembangan di caravan ini mas. Jadi kita bingung untuk di caravan ini apakah bisa menyelesaikan masalah tentang

keterbatasan tempat atau tidak, takutnya kita sudah invest untuk mengadakan caravan tapi ternyata tidak menyelesaikan masalah tadi.

Pewawancara : Untuk pamor kedai kopi Crita Lama ini ada masalah gimana mas di Sidoarjo?

Narasumber : Selain itu, awalnya kan kita jadi pioneer untuk kedai kopi di daerah transmarta sini, kita yang pertama di kawasan sini, pure coffee shop itu ya Crita Lama ini. Tapi sekarang banyak coffee shop yang muncul konsepnya sekitar 60-80% hampir sama dengan Crita lama, takutnya itu juga akan menjadi boomerang untuk kita sendiri. Takutnya kalau kita terus nolak, customer akan pindah ke coffee shop yang baru tadi, makanya kita langsung buat caravan itu, tapi masih belum pasti juga.

Pewawancara : Mungkin ada masalah di biji kopi atau lainnya?

Narasumber : Ada sih mas, kita disini untuk itu bahan kopinya itu kita roasting dari tempat lain, dari brand yang sudah terkenal sehingga itu akan menambah cost dari produksi kita sendiri. Kita mungkin nanti akan roasting sendiri, namun kita harus belajar dan mendalami lagi agar hasilnya bisa memuaskan customer. Ilmu menyangrai kopi yang harus kita pelajari karena tidak gampang. Jadi ongkos produksi kita makin tinggi karena roasting dari tempat lain.

Pewawancara : Siap mas jadi gitu ya. Mungkin ada permasalahan lainnya?

Narasumber : Udah sih mas, masalah lainnya hanya tentang kebersihan dan standar operasional lainnya.

LAMPIRAN 10. Transkrip Wawancara (3)

No. : 3
Tanggal : 17 juni 2019
Lokasi : Kedai Kopi Crita Lama
Pewawancara : Jack
Narasumber : Bapak Randy
Jabatan : Expert di bidang Kopi

Pewawancara : Oke hari ini ee hari senin tanggal 1 juli malam hari bertemu langsung oleh bang Randy salah seorang expert kopi. Sudah berapa tahun bermain di dunia kopi bang kalau boleh tahu?

Narasumber : Ee kalau untuk terjun di bisnis di jualan kopi atau kedai itu mulai 2012 saya sudah buka usaha kedai kopi. Tapi kalau untuk eee lebih intens ke kopi, saya mulai terjun langsung melihat panen dan roasting juga langsung ke petani itu lebih kurang di tahun 2016 atau 2017

Pewawancara : Oke itu langsung bener bener langsung ke hulu ya.

Narasumber : Iya jadi pas 2012 itu pas baru buka kedai kopi itu saya kopinya masih beli roast beannya. Di 2014 akhir sampai 2015 itu saya sudah belajar tentang kopi tapi dikala itu ketersediaan *green bean* masih beli dari temen ada yang langsung dari petani.

Pewawancara : Oh jadi masih beli dari petani ya.

Narasumber : Ee sebagian, jadi sebagian ada yang beli langsung dari petani, ada yang dari temen juga terus dari reseller karena proses belajar saya belum kenal banyak petani yang menyediakan cherry waktu itu.

Pewawancara : Jadi bang sebenarnya saya ingin mewawancarai bang rendy itu mengenai skripsi saya. Jadi skripsi saya berjudul tentang manajemen strategi suatu kedai kopi. Studi kasusnya disini adalah Crita Lama kopi Sidoarjo. Kenapasaya pilih bang randy karena bang randy sudah pernah mampir beberapa kali di kedai kopi Crita Lama yang di Sidoarjo itu. Dan sudah mengertilah karakteristiknya bagaimana, flow nya bagaimana. Kira-kira itu bisa mejnawab

pertanyaan saya dan bisa mendapatkan solusi. Nah jadi beberapa problem yang kemarin bang randy lihat di business model canvas nya cerita lama 9 elemen itu kan ada beberapa proble, contohnya di produknya servicenya kemudian untuk pengembangan bisnis sendiri, kira kira nanti bisa dijawab oleh bang randy. Langsung aja nih ya bang. Jadi customer dari Cita Lama itu kebanyakan adalah pelanggan tetap, atau customer yang sudah beberapa kali datang ke kedai. Nah problemnya adalah Cita Lama memiliki beberapa barista yang itu dari senior dari newbie atau junior itu menjadi satu, problemnya adalah ketika customer itu memesan kopi yang sama dari Cita Lama yang didapati adalah perbedaan rasa antara satu barista ke barista lainnya. Kira kira menurut bang ransy sebagai expert dibidang ini, untuk mengatasi problem seperti ini tuh solusinya seperti apa?

Narasumber : Kalau masalah seperti ini, ini pernah terjadi di tempat saya di kedai saya. Jadi ini saya ceritakan mungkin ada korelasinya dengan tempat saya. Dulu saya juga mengalami hal seperti ini untuk solusinya kita kasih standar operasinya barista. SOP barista. Standar operasional prosedur. Iya untuk SOP itu sudah pasti entah itu di kitchen, di barista. Naha kalau itu saya pernah mengalami hal seperti ini jadi antara barista yang satu itu dengan barista yang lainnya ada ketidaksamanya rasa, factor penentu ketidaksamanya rasa yaitu ya takaran sama brewing time nya. Jadi takarannya itu sudah gak sama, brewing dan ekstraksingnya juga gak sama. Jadi eee saya memilih salah satu barista yang terlama di tempat saya, itu yang paling senior yang saya jadikan default untuk teman-temannya. Jadi missal barista A dari Cita Lama dia barista paling tua, paling pinter itu kita jadikan default, jadi temen temen dibawahnya dia yang newbie harus ikut kata dia harus ikut standar yang dipakai barista terlama itu, dari dosing, dari brewing harus disamakan karena kalau gak gitu pasti tangan barista satu dan barista lain pasti berbeda rasa terlepas dari itu semua yang penting

kita pastikan untuk SOP pembuatan beverage itu harus ada takarannya. Pasti harus ditimbang untuk gram atau untuk mili itu sudah pasti. Mungkin itu solusi yang terbaik yak arena saya sendiri juga pernah mengalami seperti ini.

Pewawancara : Nah kemudian yang kedua nih bang randy, itu kan untuk produk minuman. Nah jadi ada lagi produk makanan dari Crita Lama namun case nya berbeda. Crita Lama memang hanya benar-bener menjual minuman nah untuk masalah makanannya di Crita Lama sendiri ada pihak ketiga yang untuk mensupply masalah ee produk makanan. Yang jadi problem adalah makanannya itu datangnya selalu lama yang pertama, kemudian yang kedua masalah rasanya pun dia kadang enak kadang tidak enak dan juga bentuk dari konsep bangunan untuk kitchennya itu tidak matching itu dengan bangunan yang depan dengan yang kitchen karena ffactoryang di sup kan pihak ketiga tadi. Mungkin bang randy tau lah gimana solusinya untuk Crita Lama ini.

Narasumber : Idealnya sih kalau kita membangun usaha coffee shop apalagi kalau satu bendera dimiliki entah dimiliki satu orang atau dua orang atau lebih, itu harusnya pihak ketiga yang nge supply untuk food itu musti dimintain ini, apa, ee SOP juga. Nah itu, terus lebih amannya lagi kalau memang kita tidak bisa meminta itu dari pihak ketiga tadi itu kita meminimalkan menu makanan yang sifatnya mulai dari awal, jadi mulai dari bahan mentah itu kita hindari nanti kita bikin menu makanan yang siap digoreng atau frozen food, itu nanti kita bikin custom aja, custom frozen foodnya ditambahin apa atau kita bumbuhin apa. Karena apa? Takutnya nanti, okelah kalau minuman masih bisa ditimbang, tapi kalau makanan sulit kita mau nimbang, gram nya berapa milinya berapa. Soalnya kan memang beda untuk daerah dapur dan daerah bar. Untuk prosesnya. Jadi untuk meminimalkan hal itu, ada baiknya ya dari usernya plus dari pihak ketiganya koordinasilah masalah menu dipersempit menu olahan yang dari mentah. Itu aja sih.

- Pewawancara : Jadi solusinya adalah baiknya produk food itu produk yang sudah frozen aja atau yang dari freezer langsung kita goreng atau steam dan lain lain ya untuk mengurangi problem ini.
- Narasumber : Sebenarnya gak melulu frozen food sih, asal makanan itu apa ya yang gak terlalu banyak menggunakan bumbu, tapi kalau gak bisa kita main di frozen aja biar handle sendiri yang penting bahannya kita beli.
- Pewawancara : Terus kalau untuk masalah konsep kitchennya sendiri gimana untuk solusi yang bisa diberikan? Apa mungkin harus diselaraskan dengan depan atau gaperlu lah karena itu hanya dapur.
- Narasumber : Kalau dapur itu kebanyakan untuk kedai kopi biasanya tersembunyi sih. Kalau dapur untuk restoran itu harus open kitchen, itu harus diperbagus lagi. Tapi karena untuk coffee shop dapur harusnya gak terlalu ditonjolkan, disembunyikan juga gak masalah. Jadi kalau untuk dapur menurut saya gak ada masalah sih.
- Pewawancara : Kalau untuk penataan layout sendiri untuk kitchen itu harus dirubah untuk disembunyikan di dalam atau dikatakan open kitchen ini gak masalah atau gimana?
- Narasumber : Gak masalah *open kitchen*, yang penting barang-barangnya itu terlihat rapi lah kayak di bar. Kalau di bar itu kan kalau kita lihat barangnya itu kan rata-rata barang kering. Kalau di dapur kan basah, ada minyak, ada bumbu, la kalau itukan barang barang untuk memasak tampak jelas ke mata customer kan juga kurang etis to. Harusnya yang Nampak barang kering atau piring kering, gelas kering, panci kering asalkan jangan yang ada kotor-kotornya itu jadi nanti estetikanya kurang.
- Pewawancara : Oke itu tadi masalah di produk. Nah terus adalagi problem dari cerita lama. Karena demand dari konsumen itu yang cukup banyak, hingga Cita Lama ini sampai menolak menolak customer itu. Jadi kalau customer datang kita bilang sudah penuh tempatnya, akhirnya customer ada rasa kecewa. Dan kalau menurut manajemen hal ini kalau dibiarkan terus menerus akan membuat

customer berpindah ke lain hati katakan kedai kopi lain lah gitu. Nah dari Crita Lama ini sendiri dia memiliki pemikiran ingin membuka caravan atau seperti apa ya foodtruck itulah tapi yang minuman. Nah kira-kira dengan adanya foodtruck ini apakah ini bisa menjadi solusi untuk Crita Lama untuk masalah penolakan customer yang sangat meningkat ini. Menjawab atukah membuat masalah baru seperti cost tambahan yang tidak harus dikeluarkan oleh Crita Lama.

Narasumber : Sudah pasti itu jawaban nomor satu itu biaya. Sudah jelas itu biaya, kita belum tahu marketnya tapi biaya sudah tampak. Kita belum ini akan laku atau rame tapi ini sudah Nampak. Ada biaya paling besar nomor dua ya resiko. Kalau benar ingin demand yang lebih besar, itu kita membesarkan tempat, kalau memang itu memungkinkan. Tapi kalau tidak memungkinkan kita bisa buka cabang baru. Bisa disekitar sini. Tapi yang jadi masalah, *ambience* pasti beda. Cabang satu dan cabang dua pasti beda. Nah kalau kita bicara cabang baru lagi. Kita cari pasar baru lagi. Jadi istilahnya bukan menghandle permasalahannya kita bukan menyediakan tempat malah bukan, itu malah membuka pasar baru dengan adanya membuka caravan ini, pasar baru, resiko baru dan peluang baru. Bukan untuk mengatasi masalah “oh customerku tertolak disini, tempatku kurang gede. Kalau sekedar beverage aja yuk tinggal ke caravan” karena konsepnya berbeda. Rata-rata kalau saya probadi ya kalau datang ke Crita Lama, saya tu suka diem disitu, bengong merasakan suasananya, sudah. Coba saja aku datang ke Crita Lama terus sama tim nya “coba deh geser ke caravan” apa mungkin suasananya sama seperti itu. Kalau bisa membuat suasana yang sama dengan itu ya silahkan, kan gak mungkin to satu bangunan satu di mobil. Bagaimana suasana bisa sama. Iya berbeda. Nanti kalau di caravan, orang malah piker di take away, kayak *fastfood*. Terus tempatnya dimana juga, parkir lah, atau sewa lahan orang lah, itu yang menjadi pertimbangan, karena kalau bener-bener semacam caravan

atau *foodtruck* itu memang idealnya kalau waktu ada event. Kalau untuk daily itu kurang worth it sih, kecuali kalau memang kita gak punya bangunan permanen, kita hanya punya atap atap, tempat berteduh, kanopianlah itu oke pakai caravan. Tapi kalau ada bangunan permanen, ya caravannya akan mubazir dan menimbulkan masalah baru.

Pewawancara : Berarti solusinya untuk mengatasi deman masalah customer yang berlebih ini membuka cabang baru di sekitaran situ.

Narasumber : Atau menambah posisi baru di Crita Lama, jika ada lahan kosong bisa dibuat bangunan baru. Itu lebih kena lah itu. Kapasitas seat ditambah, kita buka tempat baru.

Pewawancara : Cuman karena Crita Lama itu sudah penuh sih dari depan sampai belakang, jadi cuman ada satu opsi yaitu meningkat bangunan. Namun dari manajemen sendiri memiliki sudut pandang berbeda, jadi ketika bangunan itu ditingkat, maka konsep yang dibangun selama ini dan suasana akan berbeda. Jadi solusinya membuka cabang baru di sekitar sini.

Narasumber : Kan belum ada resiko, belum dicoba juga kan. Katakana Crita Lama mau meninggikan atau menambah lantai, itu kan belum dicoba jadi belum tahu. Tapi setidaknya orang yang datang ke Crita Lama, oh situ udah banyak sekarang, kita ada lantai dua.

Pewawancara : Cuman nanti kalau kita meningkat ini pasti ada resikonya yaitu kehilangan customer saat proses renovasi katakana.

Narasumber : Iya bener, tapi kan gak. Gimana ya caranya kalau sekarang kan kalau canopy yang gak permanen kan bisa dikerjakan separo atau bertahap. Beda dengan bangunan dari bata itu kan benar benar bisa mengganggu.

Pewawancara : Oke siap siap. Berarti itulah jawabannya dari bang randy. Lalu problem lainnya dari Crita Lama itu ingin memiliki bisnis dari hulu ke hilir bang karena dilihat dari hype nya ini dari lagi banyak-banyaknya customer yang dating, manajemen Crita Lama itu memiliki pandangan wah karena momennya seperti ini kita kuasai

dari hulu ke hilir jadi dari segi petani ngelola bijinya bagaimana sampai masalah produk jadipun dikuasai oleh Crita Lama. Nah bang randy yang menguasai manajemen dari Crita Lama dan juga mengerti karakteristik dari Crita Lama, apakah cerita lama ini sudah perlu untuk pengembangan dari hulu ke hilir itu?

Narasumber : Ini jawabannya nanti agak personal nanti. Karena kalau kita nonton dari masalah ini berkaitan dengan usernya, dengan ownernya gitu. Kalau setahu saya, sepengetahuan saya dengan temen temen yang ada di Crita Lama, kalau untuk karakter ownernya sendiri, menurut saya agak personal ya. Ee untuk proses hulu ke hilir enggak deh, belum waktunya. Karena kalau kita ngomong hulu, berdagang kopi itu otomatis harus petani dan kebun, petani dan kebun itu bakal menyita banyak waktu, dan harus bener bener terjun, harus ikhlas, jadi dedikasinya disitu. Kalau memang dedikasi pengelola atau owner itu gak ada arah kesitu akan terbuang sia-sia, awal dijalani bakal putus di sepertempatnya, setengahnya aja gak ada, mungkin sepertempatnya aja dah pergi dia ownernya. Beda lagi kalau karakter orangnya suka berpetualang, suka istilahnya organisasi. Kalau kita istilahnya sama petani berarti kita berinteraksi dengan banyak orang, mengenyampingkan ego saat bertemu banyak orang seperti itu, jadi menurut saya pribadi untuk pengembangan hulu ke hilir itu belum waktunya. Mending di proses hilir dulu aja, proses hulu itu resikonya banyak, missal jual kopi, reseller kopi kan banyak, petani kopi juga banyak yang jual, jadi proses di hilir dulu aja.

Pewawancara : Tapi berarti roastery masih bisa ya?

Narasumber : Iya roastery masih bisa, soalnya gak terjun langsung. Kita bisa cari roaster yang senior dan cari bean yang bagus itu juga ada. Tapi kalau untuk hulu saya kira belum waktunya. Malah mikirnya gini, kalau sudah mikirnya hulu kita berperan setidaknya kita jadi petani ataupun kita pegiat, otomatis kita harus mneghasilkan kopi yang bagus, akhirnya kita focus kesana, holtikultural lah akhirnya ke

pertanian, nah kita kan jalannya di bisnis *food and beverage* apa bisa nanti membagi waktu antara itu dan ini. Nah kalau memang bisa membagi waktu antara itu dan ini monggo silahkan karena apa, banyak juga temen temen kerja yang sudah melaksanakan akhirnya ya dipilih salah satu, akhirnya ya dia milih salah satu, kedainya gak jalan dia malah milih dagang kopi green bean dan roast bean, atau malah sebaliknya hulunya dia ga jalan akhirnya dikerjakan saja hiilir nya. Tapi kalau mungkin kedai kopi Crita Lama ini membuka roastery itu di kedai kopi terutama mumpuni di bidang apa, budget masih bisa.

Pewawancara : Karena juga sempet kapan hari bang randy pernah ngomong juga kalau kita di bisnis roastery masalahnya itu di biji kopinya yang paling utama. Mesin kopinya itu harganya mungkin gak seberapa mahal ataupun produk local ketika mendapatkan biji yang sangat enak atau memang yang benar-benar disortir oleh petani yang baik akan menghasilkan outputnya yang sempurna, dan ini juga meminimalisir resiko. Trus ini bang, kemarin manajemen dari Crita Lama ingin menjadikan Crita Lama sebagai pioneer atau merchandise kalau customer ke Crita Lama. Contohnya merchandise dari tumblr atau kaos, kemudian ada gelas atau cangkir yang mungkin bisa jadi oleh-oleh customer kalau mereka datang ke Crita Lama. Kira-kira kalau untuk merchandise ini menungkingkan atau tidak?

Narasumber : Kalau untuk merchandise sih saya kira masih bisa ya, masih bisa. Tapi idealnya kalau untuk hal hal yang diluar *food and beverage* yang *discover* sama kedai itu kita kerjasama aja, jadi kita cari rekanan yang bisa dipercaya, *qualified*, kita *join*, dan bagi untung atau gimana karena kita gak nanggung resiko.

Pewawancara : Tapi kalau itu untuk kita kelola sendiri?

Narasumber : Sama aja kita kayak ketambahan pikiran kayak caravan tadi. Sama, cuman skalanya kaya gak segede caravan. Jadi cuman beli terus cetak di pihak ketiga. Jadi kita bisa *ngeline* temen temen yang

gapunya toko offline bisa lah ditarik. Jadi katakana kita ada review, kita meriview si A gak punya toko offline tu coba diajak kerjasam. Itu malah enak sih, apalagi mereka gak di *incharge* biaya, jadi bagi untung jangan bagi hasil. Itu kan kita gak nerima resiko, untuk merchandise dari pihak ketiga aja.

Lampiran 11 Transkrip Wawancara (4)

No. : 1
Tanggal : 20 Juni 2019
Lokasi : Kedai Kopi Crita Lama
Pewawancara : Jack
Narasumber : Bapak Endy

Pewawancara : Jadi gini Bang Endy ini kan aku ada tugas skripsikan, tinggal pengolahan data. Harus diuji sama orang yang *expert* yang berkecimpung di bidang kopi. Menurutku Bang Endy dah jadi *expert* karena dah 5 tahun dan tahun pasar dan situasi di Sidoarjo.

Jadi yang pertama ini kan *business model canvas* dari Crita Lama yang dulu, nah kalau menurutku masih belum bisa jadi acuan atau perlu diperbarui lagi. Nanti mau tanya-tanya tentang setiap segmen dari BMC. Jadi cuman 9 elemen aja. Nanti apakah menurut Bang Endy sendiri Crita Lama punya *key partner* seperti ini.

Narasumber : Kalo saya lihat dari objektif ke kopi, distributor kopi belum langsung ke *user* langsung masih ke kebutuhan bahan baku Crita Lama. Kalo distributor minuman sudah masuk ke pelanggan baru dan *end user*. Yang perlu ditambihin distributor kopi perlu pengenalan produk dengan kemasan yang menarik ataupun pembuatan cinderamata dari Crita Lama. Jadi tidak sekedar ngopi di Crita Lama tapi bisa dapat oleh-oleh jadi bisa jadi *value* dan namanya bisa dibawa diluar Sidoarjo ataupun luar negeri.

Pewawancara : Nah lanjut lagi mungkin di *key activitiesnya*. Gimana nih sarannya.

Narasumber : Kalau menurut saya di *key activities* dan *customer segment* itu garis tegas yang bisa langsung lompat kesana, jadi dari pelajar, mahasiswa dan aktifitas *brewing* bisa dibedah dan di spesifikasikan lagi. Misalkan *activities* dari aktifitas jadi dari awal ada program berarti tujuannya untuk *customer* yang datang dan harus disesuaikan dnegan *customer* yang datang, entah itu pelajar, mahasiswa ataupun pekerja, nah harusnya ada program yang bisa berguna untuk mereka karena yang saya ketahui disini program adanya untuk komunitas, masih ada bagian komunitas masih kumpul dari komunitas. Belum ada program Crita Lama dengan target lainnya kecuali komunitas karena program *marketing* tidak hanya *online*, tapi social media butuh bahan yang *real* dari kegiatan yang sudah dilakukan di *social media*. Jadinya *social media* gak kosong tapi ada kegiatan, ada *value* dan tidak hanya ngopi. Jadi akan terbentuk kalau *coffee shop* di sidoarjo bisa diketahui *public* karena program-program yang menargetkan konsumen tertentu, jadi tidak akan dilihat pada *branding*-nya saja dan produk tapi juga memberikan pesan dan kesan kepada konsumen, apapun itu. Program yang dilakukan di *coffee shop* adalah hal yang bisa membuat wacana baru atau hal hal yang bisa membuat konsumen lebih setia lagi, lebih dari secara karya akan kopi dan program-program yang kreatif yang beda serta penting. Jadi pelanggan setelah dari Crita Lama bukan karena tempatnya yang enak tapi

juga karena habis ada program dan kegiatan yang asik dan anak muda banget.

Pewawancara : Dan *goals*-nya adalah konsumen akan balik lagi ke Crita Lama ya.

Narasumber : Otomatis, karena kesannya dapat. Pertama adalah Crita Lama akan dapat pelanggan dah wajar, tapi Crita Lama akan mudah dapat program baru karena terpancing dari program pertama jadi akan ada program baru yang lebih berkualitas jadi pelanggan tidak hanya ngopi tapi kalau kesini ada tujuan betul. Diharapkan jalan kesini bukan hanya ngopi tapi ada ide kedai yang bagus nih, ada kebutuhan yang memang kita bisa fasilitasi. *Coffee shop* adalah usaha jasa ya, bukan kopi. *Service* dulu baru produk, ketika dapat duanya konsumen bakal ingat kalau di Crita Lama akan berkesan. Utamanya produknya harus enak juga.

Pewawancara : Mungkin di elemen yang lain? Karena *key activities* kita selaraskan dengan *customer segment*.

Narasumber : Untuk sekarang menurut saya adalah kalau ngomong *customer relationship* kita bisa berelasi tidak hanya parner tapi dengan pelaku usaha di *industry* ini tapi beda sub nya ada *roastery* dan *brewer*. Padahal di *coffee shop* kan ada dua itu diambil karena *coffee shop* kan serapan dari bahan baku kopi dari hulu ke hilir kan. *Roastery* punya bahan baku yaitu kopi diolah oleh *brewer* dan *brewer* itu ada di Crita Lama sebisa mungkin satu dayung bisa dilakukan di Crita Lama. Kalau kita bisa ajak *partner* bisa diajak

ke Crita Lama serta barista juga akan bisa tersampaikan semuanya ke konsumen. Dari pendekatan ke konsumen dan kopi, barista itu PR jadi harus mengenali *product knowledge* apapun dari produk Crita Lama. Jadi barista itu *marketing* pertama Crita Lama. Barista itu harus punya sesuatu yang bisa diunggulkan seperti mengerti selera konsumen yang berbeda-beda. Barista harus bisa memfasilitasi tanpa merubah SOP Crita Lama. Jadi barista akan punya hubungan dengan seleksi yang harus dilakukan karena tidak sembarang orang bisa melamar, setidaknya barista yang punya pengetahuan tentang kopi.

Jadi barista baru awal tahu tentang kopi, tapi barista gak harus tahu semuanya, itu urusan manajemen yang harus punya SOP untuk melatih barista tahu semua tentang produk Crita Lama. Manajemen harus bisa membuat Crita Lama hidup dari barista baru. Pembangunan mental barista bisa dilatih setiap hari.

Pewawancara : Adasih sebenarnya *problem* dari Crita Lama pada channels. Case Crita Lama adalah sudah tidak bisa menampung *customer* yang ke kedai jadi apakah kita bisa buka kedai baru tanpa memakan usaha? Ketika di Crita Lama dalam beberapa waktu demannya tinggi sedangkan tempatnya tidak bisa menampung, tapi kita tidak bisa merubah konsep awal Crita Lama.

Narasumber : Boleh jadi bisa lakukan paling gampang adalah melakukan pengadaan perluasan lokasi, missal entah melebar atau tinggi keatas, apakah merubah konsep Crita Lama atau menciptakan satu

bentuk usaha yang baru yang itu dibawah oleh menejemen Cita Lama kopi meskipun *brand* nya berbeda. Itupun tidak mudah menciptakan cabang, tapi juga harus punya karakter baru dan tidak sama dengan yang lama. Kreatifitas harus meningkat sehingga ada wajah baru sehingga mau tidak mau harus kompetitif untuk saling mendukung dan bisa saling melempar program dari satu ke saru, gak ada makan atau dimakan. Adanya bagaimana menyeimbangkan konsep itu.

Pewawancara : Jadi lebih penting menambang cabang dengan konsep yang berbeda daripada memperlebar konsep awal?

Narasumber : Bukan merubah konsep ya, jadi menambahkan konsep baru. Misalkan ini suasana *outdoor*, taman dan temaran. Saat perluasan lahan jadi ada nuansa *party* di *spot* tertentu dan bener-bener *chill* untuk komunitas. Atau satu tempat untuk *privacy* yang romantic, atau *outdoor* tentang tamu *group* atau reservasi *group* jadi ada kekuatan konsep. Penambahan konsep baru bukan mengurangi konsep tersebut. Jadi satu warna. Sebenarnya satu konsep, hanya dikuatkan saja.

Pewawancara : Mungkin di elemen lain bang? Karena ini kan judulnya pengembangan. Nah ini ingin aku kembangkan dengan cara seperti apa. Jadi mau pake BOS. Ada dimana zona merah adan zona biru. Kalau samudra merah harus saingan dengan *competitor*, kalau samudra biru itu keluar dari zona dan membuka pasar baru.

Menurut Bang Endy, memilih ke samudra merah atau biru ke pasar baru?

Narasumber : Menurut saya sama, kita sekarang berada di zona merah. Zona merahnya sudah banyak *coffee shop* yang besar secara nama dan partner atau sudah legenda di Sidoarjo namanya sudah terkenal. Tetapi kalau pilih zona biru dan strategi seperti tadi itu adalah cara kita untuk hidup di zona merah. Menurut saya, zona biru itu lebih aman dari zona merah. Kondisi sekarang itu zona merah, ketika zona biru dipecah menurut saya merasa di zona biru dan itu tidak masalah tapi bagaimana caranya kita mengolah kedai kita melakukan hal yang menyiapkan strategi ketika nanti zona biru ini berubah jadi merah atau keadaan zona biru semakin tinggi, kita harus lebih dari yang kemarin. Kita gak *focus* ke *red* atau *blue zone*, tapi *focus* ke apa yang kurang dan kekuatan usaha yang kita harus bisa masuk ke *zona competitor*. Kita harus perbaiki, menambah dan mempertahankan awal yang bagus. Kita harus bisa bertahan dari zona biru walau menantang di zona merah akan ada momok. Kalau saya menyimpulkan hal itu lebih ke potensi Cita Lama.

Pewawancara : Mencari peluang apa yang ada di Sidoarjo. Otomatis kita di zona biru.

Narasumber : Iya, peluang dan sentuhan yang ada di Sidoarjo. Otomatis kita diatas angin dan menciptakan sesuatu yang bisa ditiru pesaing. Menurut saya bisnis sekarang ini butuh sebuah sentuhan *artisan*. Dulu misal di kopi ada kopi sangrai, sekarang banyak *artisan roastery*, dia

menciptakan *signature* produknya sendiri-sendiri. Kalau di Cita Lama kita bisa menciptakan konsep tampilan tempat dan menu yang berbeda dari tempat lain, akhirnya jadi zona biru, otomatis *follower* akan ikuti walau tidak bisa menyaingin kita. Lebih menarik ketika berada di dalam tubuh kita dan *break down* semuanya jadi seperti mendaki gunung gak perlu lihat dibelakang tiba-tiba sudah berada di puncak. Proses itu yang kita alami kalau dari Cita Lama mungkin *update menu*, program dan hal menarik di *industry* ini adalah hal itu.

Pewawancara : Jadi masalah BOS sepakat memilih ke *blue ocean*-nya dulu karena kita mencari peluang baru? Otomatis membuat inovasi dan akan menjadi *pioneer* dengan menciptakan program yang baru baru. Untuk *value propotion*-nya?

Narasumber : Tempat yang nyaman, bersih, indah, enak buat ngobrol dan tidak banyak gangguan. Kopi yang nikmat, makanan yang memuaskan dan *value* nya adalah barista dengan *skill knowledge* yang baik. Enak dipandang lah.

Pewawancara : Jadi itu adalah BMC yang lama, apakah sudah oke? Mungkin dari elemen yang lain?

Narasumber : Di *channels* mungkin ya. Deket jalan raya. Menurut saya aksesnya gak terlalu deket, tapi kenapa ramai? Bisa jadi *personal* dari bisnis ini linknya sangat kuat, selain itu harus memanfaatkan social media baik video maupun foto dan keseluruhan konsep *content* bisa

dimainkan disana akhirnya Cita Lama bisa terbaca tidak hanya di kota ini tapi luar kota juga. Outputnya menjadi Cita Lama menjadi destinasi wisata karena intinya kita menciptakan *coffee shop* yang bisa menjadi tujuan destinasi dan jadi magnet seperti kuliner. Konsep menarik akan menjadikan kedai menjadi tempat favorit untuk dikunjungi.

Pewawancara : Mungkin bisa ditambah?

Narasumber : Jadi dari semuanya disini saya lihat *partnership* gabungan antara makanan ada disini, lalu yang belum saya lihat adalah bagian dari Cita Lama kopi harus di *blow-up* tentang minuman kopi. Yang harus diketahui konsumen adalah bahan baku yang kita pakai disini entah minuman segar atau bahan kopi benar-bener sampai pada pelanggan jadi konsumen bisa tahu ketika tahu mengkonsumsi bahan yang sehat, jadi worth it kalau konsumen tahu apa yang mereka nikmati. Caranya dari *partnership* menyediakan bahan baku yang dikemas yaitu biji maupun bubuk kopi yang lebih disuarakan lagi.

Pewawancara : Sepertinya sudah menjawab semua. Baiklah terima kasih.

Lampiran 12 Tentang Penulis



Mochammad Rifqi Nur Azizi . Lahir di Malang, 20 juli 1997. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD AL-HIKMAH Surabaya , SMP Negeri 2 sidoarjo, dan SMA Negeri 2 sidoarjo. Setelah lulus dari SMA pada tahun 2015, penulis melanjutkan kuliah di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Penulis mengambil konsentrasi mata kuliah Manajemen Pemasaran.

Selama masa perkuliahan, penulis juga aktif berorganisasi di himpunan mahasiswa yaitu *Business Management Student Association (BMSA)* pada divisi *Creative Preneur (CP)* selama satu tahun kepengurusan yaitu pada kepengurusan periode 2016/2017. Penulis juga terlibat dalam kepengurusan pada satu setengah tahun kepengurusan dalam Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Bola basket Mahasiswa Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Penulis juga pernah menjalankan kerja praktik selama 1 bulan kerja di PT Pelindo III dan tergabung dalam divisi *Strategic Planning and Business Development (SPBD)*.

Dengan rahmat Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “implementasi *Blue Ocean Strategy* pada redesain *Business Model Canvas (BMC)* pengembangan bisnis studi kasus :kedai kopi crita lama sidoarjo”.