

ANALISIS SWOT DAN BUSINESS MODEL CANVAS PADA KEDAI KOPI THE COFFEE BEAN & TEA LEAF (TCBTL)

¹Jhonson Sitanggang

¹Pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

ABSTRAK

Ketatnya persaingan bisnis café mengharuskan perusahaan untuk merumuskan strategi bersaing yang lebih tepat dengan tetap fokus memperhatikan keinginan konsumen. Selain itu, perusahaan juga harus dapat mengantisipasi persaingan akibat perubahan kondisi eksternal yang dinamis. Pelaku usaha harus mampu menganalisa faktor-faktor dominan apa saja yang mempengaruhi konsumen dalam memilih *cafe*. Selain itu pelaku usaha juga harus mampu membaca situasi dan melakukan analisa persaingan usaha sehingga produk yang dipasarkan dapat diterima oleh konsumen dengan mempertimbangkan kebutuhan, keinginan, dan perilaku konsumen itu sendiri. Salah satu cara yang dapat dilakukan suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan *value* yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan dan sasarnya dengan tepat adalah dengan melakukan penyesuaian penyempurnaan model bisnis agar terus melakukan peningkatan dan perbaikan di sisi manajemen risikonya, salah satunya dengan perbaikan model bisnis dengan menggunakan model bisnis canvas. Metode penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh identifikasi terhadap elemen model bisnis yang ada, dan disimpulkan bahwa TCBTL memiliki komponen elemen model bisnis canvas yang terdiri dari *customer segmentations, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships* dan *cost structures* yang telah dipetakan dan menjadi standar baku. Terdapat beberapa elemen bisnis model yang sudah terikat sehingga tidak mengalami perubahan atau perbaikan, yaitu *value propositions, channels, key resources, key activities, key partnerships* dan *cost structures*. Hal ini terjadi karena TCBTL di Indonesia merupakan pihak pewaralaba, sehingga semua kegiatan operasional sudah mengacu kepada peraturan atau standar baku yang diterapkan oleh TCBTL pusat, yang disesuaikan dengan elemen lokal melalui PT Trans Coffee sebagai pemegang lisensi TCBTL di Indonesia. Dari analisis SWOT dari masing-masing elemen dihasilkan 8 (delapan) program perbaikan, diantaranya melakukan inovasi baik lini produk, pemasaran maupun *customer service* yang dielaborasi ke setiap perwaralaba; TCBTL harus selalu melakukan peningkatan pelayanan sebagai upaya meningkatkan kepuasan pelanggan; dan meningkatkan fasilitas gerainya.

Kata Kunci: Strategi, Café, Kopi, Analisis SWOT, Business Model Canvas

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini kopi merupakan salah satu bahan perdagangan penting dunia dan melibatkan jaringan perdagangan antar bangsa dari negara-negara berkembang ke negara-negara maju yang merupakan konsumen utama (Siswoputranto, 1993). Meskipun Indonesia tercatat sebagai negara produsen kopi terbesar ketiga di dunia, namun jika dilihat dari sisi konsumsinya sendiri ternyata masih jauh dibawah konsumsi negara Brasil, bahkan jauh dibawah negara-negara yang bukan sebagai negara produsen kopi. Sebagai gambaran, kebutuhan kopi di Indonesia pada tahun 2014 tiap 60 kg (1 bag) mencapai 4.167.000, sementara Brasil 20.771.000, Uni Eropa 41.779.000, Amerika Serikat 23.761.000, Jepang 7.494.000, Russia 4.033.000, dan Canada 3.913.000 (ICO, 2014). Jika ditelaah lebih lanjut, pada tahun 2014 konsumsi kopi di Indonesia hanya sebesar 1,03 kg/kapita, dimana konsumsi kopi di Brasil sudah mencapai 3 kg/kapita, bahkan Finlandia yang bukan negara produsen kopi, konsumsinya mencapai 8-10 kg/kapita (AEKI dan ICO, 2019).

Tabel 1 di bawah ini merupakan data kebutuhan dan konsumsi kopi di Indonesia dari 2015 hingga saat ini. Mengacu pada data Tabel 1, terlihat bahwa meskipun terjadi pertumbuhan konsumsi kopi, namun pertumbuhan tersebut tidak signifikan.

Tabel 1. Kebutuhan dan Konsumsi Kopi di Indonesia, Tahun 2010-2016

No	Tahun	Jumlah Penduduk (jiwa)	Kebutuhan Kopi (Kilogram)	Konsumsi Kopi (Kg/kapita/tahun)
1	2015	237.000.000	190.000.000	0.80
2	2016	241.000.000	210.000.000	0.87
3	2017	245.000.000	230.000.000	0.94
4	2018	249.000.000	250.000.000	1.00
5	2019	253.000.000	260.000.000	1.03
6	2020*	257.000.000	280.000.000	1.09
7	2021*	260.000.000	300.000.000	1.15

Keterangan *: Estimasi

Sumber: AEKI (2019), diolah

Selain itu, berdasarkan estimasi yang dilakukan Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia (AEKI) seperti yang terlihat pada tabel diatas, bahwa kebutuhan kopi pada tahun 2021 adalah 300 juta Kg, sementara pada tahun yang sama estimasi konsumsi kopi baru berkisar 1,15 Kg/kapita.

Salah satu komoditi yang merupakan substitusi dari komoditi kopi, adalah komoditi teh. Berdasarkan data, pada tahun 2019 produksi teh kering Indonesia mencapai 150.000 ton per tahun. Pada Tahun yang sama luas perkebunan teh nasional mencapai 122.206 hektar (ha), menghasilkan 145.575 ton teh kering. Sedangkan rata-rata konsumsi teh di Indonesia tahun hanya 330 gram per kapita per tahun, jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan konsumsi per kapita negara-negara produsen lainnya. Seperti Srilangka 1.290 gram per kapita per tahun, Maroko 1.220 gram per kapita per tahun, India 660 gram per kapiota per tahun, Irlandia 3.230 gram per kapita per tahun, dan Qatar 2.220 gram per kapita per tahun (Ditjen Perkebunan, Kementerian Pertanian, 2019). Jika merujuk pada kedua data baik konsumsi kopi maupun teh, Artinya, masih terdapat peluang yang besar mulai dari hulu hingga hilir, antara lain industri pengolahan hingga *cafe*.

Seiring dinamika perkembangan zaman yang berakibat pada perubahan pola konsumsi masyarakat, maka peluang untuk pengembangan bisnis di bidang industri makanan dan minuman semakin terbuka luas. Menurut Marsum, Palacio dan Theis (1997) bahwa perkembangan industri jasa minuman tersebut disebabkan beberapa faktor, antara lain: (1) potensi pasar yang besar dan selalu bertambah, (2) Peralatan makanan dan minuman, sistem kontrol serta perlengkapan fisik lain yang juga berkembang, (3) berkembangnya budaya *traveling*, waktu luang serta berbagai alasan untuk makan dan minum di luar rumah (4) margin keuntungan yang

besar (5) perubahan status perempuan sebagai angkatan kerja, (6) meningkatnya *single-person household* dan potensi untuk makan di luar rumah, (7) perhatian masyarakat terhadap kesehatan dan kesejahteraan.

Pada kota-kota besar di Indonesia pertumbuhan *cafe* yang menawarkan kopi mengalami persaingan yang amat ketat. Pemain dalam bisnis ini bukan hanya datang dari perusahaan lokal saja, tetapi juga dari perusahaan asing yang semakin banyak bermunculan di Indonesia. Para pelaku bisnis itu melirik pangsa pasar Indonesia karena dianggap sangat potensial bagi perkembangan bisnis ini. Munculnya *cafe* di berbagai kota besar di Indonesia tidak hanya menguntungkan pemilik *cafe* itu sendiri, tetapi juga membuka peluang bagi pencari kerja.

Seiring dengan ketatnya persaingan bisnis *café*, konsumen diuntungkan dengan banyaknya alternative pilihan. Dalam menentukan pilihan untuk mengunjungi *cafe*, menurut Koo, Tao dan Yeung (1999) konsumen mengevaluasi satu set atribut yaitu: lokasi, harga, kualitas layanan, suasana, dan desain interior. Elemen-elemen tersebut sangat mempengaruhi preferensi konsumen. Dilain pihak, Yun dan Good (2007) menempatkan atribut atau elemen diatas merupakan komponen yang penting dalam pemilihan *cafe*, karena atribut tersebut membangkitkan persepsi kognitif dan respon emosional. Pada intinya, utilitas dan aspek emosional dalam pemilihan restoran menjadi penting.

Buttle (1992) menyatakan bahwa pemilik perusahaan yang tidak dapat mempertimbangkan kebutuhan, keinginan, dan perilaku konsumen tetapi memikirkan selernya sendiri akan segera gagal dalam bisnisnya. Pada industri ini keberhasilan pemasaran produk (makanan dan minuman sangat tergantung dari penerimaan konsumen terhadap produk tersebut. Preferensi konsumen merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk menentukan strategi mendapatkan pangsa

pasar yang lebih besar. Informasi ini kemudian digunakan oleh perusahaan untuk menerapkan strategi yang lebih tepat dengan memperhatikan keinginan konsumen sehingga akan dapat meningkatkan daya saing perusahaan di persaingan bisnis *cafe* yang sangat kompetitif.

Selain itu, perusahaan juga harus dapat mengantisipasi persaingan akibat perubahan kondisi eksternal yang dinamis. Pelaku usaha harus mampu menganalisa faktor-faktor dominan apa saja yang mempengaruhi konsumen dalam memilih *cafe*. Selain itu, setiap pelaku usaha di tiap kategori bisnis dituntut untuk memiliki kepekaan terhadap setiap perubahan yang terjadi dan menempatkan orientasi kepada preferensi konsumen sebagai tujuan utama dalam memilih *cafe* (Kotler, 2007).

The Coffee Bean & Tea Leaf (TCBTL) adalah sebuah rantai kopi Amerika didirikan pada tahun 1963, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *specialty coffee & tea* paling tua dan terbesar di Amerika Serikat. Di Indonesia TCBTL berdiri pada tahun 2001, dan berada dibawah lisensi PT Trans Coffee sejak tahun 2006. Hingga saat ini, outlet TCBTL di Indonesia sebanyak 47 outlet. Hal ini menjadikan bahwa TCBTL merupakan kafe waralaba asing pertama di Indonesia, yang salah satu gerainya terletak di dalam pusat perbelanjaan Cilandak Town Square Jakarta Selatan.

Dalam pusat perbelanjaan Cilandak Town Square terdapat berbagai bentuk *cafe* yang menawarkan berbagai jenis minuman dengan suasana *cafe* yang berbeda, baik yang berasal dari luar negeri, antara lain Starbucks, Coffee Bean & Tea Leaf, Dome, dan Gloria Jean's Coffee, maupun yang berasal dari dalam negeri, seperti Cafe Excelso, maupun Kopi Luwak.

Banyaknya *cafe* di pusat perbelanjaan Cilandak Town Square, mengharuskan para pelaku usaha untuk

mampu membaca situasi dan melakukan analisa persaingan usaha sehingga produk yang dipasarkan dapat diterima oleh konsumen dengan mempertimbangkan kebutuhan, keinginan, dan perilaku konsumen itu sendiri. Salah satu cara yang dapat dilakukan suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan *value* yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan dan sasarannya dengan tepat adalah dengan melakukan penyesuaian penyempurnaan model bisnis agar terus melakukan peningkatan dan perbaikan di sisi manajemen risikonya, salah satunya dengan perbaikan model bisnis dengan menggunakan model bisnis kanvas.

1.2. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan waktu penelitian dan sumber daya yang ada, maka obyek penelitian yang dilakukan dibatasi pada kajian analisis strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan SWOT dan model bisnis kanvas yang difokuskan pada TCBTL di pusat perbelanjaan modern Cilandak Town Square Jakarta Selatan.

1.3. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pendekatan model bisnis kanvas yang diimplementasikan pada TCBTL di Cilandak Town Square ?
2. Perbaikan dan penambahan elemen model bisnis kanvas apa yang dapat menyempurnakan model bisnis TCBTL di Cilandak Town Square ?
3. Program-program perbaikan apa saja yang dapat dirumuskan berdasarkan hasil penyempurnaan model bisnis TCBTL di Cilandak Town Square ?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi model bisnis pada TCBTL di Cilandak Town Square dengan pendekatan *Model Bisnis Kanvas*

2. Membuat model bisnis yang telah disempurnakan pada TCBTL di Cilandak Town Square dengan pendekatan Model Bisnis Kanvas
3. Pembuatan program-program perbaikan yang dapat dibuat dari model bisnis yang telah disempurnakan.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Analisis Industri

Analisis industri bertujuan menyajikan studi kasus yang dapat digunakan untuk pengembangan masa depan industri. Menurut Rivkin dan Trout (2001), pemahaman atas struktur industri merupakan persyaratan mutlak agar organisasi mampu menyusun prediksi secara terarah mengenai struktur industri masa depan. Analisis terhadap struktur industri yang dilakukan Porter (1998) menunjukkan adanya lima kekuatan persaingan, yaitu kekuatan dari ancaman masuknya pendatang baru, tekanan dari produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan pesaing dalam industri yang sama. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri, dan kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.

Menurut Faulker dan Bowman (1997), analisis Lima Kekuatan Porter tersebut memberikan manfaat, antara lain memberikan struktur pemikiran manajemen mengenai lingkungan kompetitif dalam industri, memberikan patok duga (*benchmarking*) terhadap kekuatan kunci organisasi, serta membantu memfokuskan pemikiran manajemen pada pengembangan keunggulan kompetitif organisasi dalam rangka meningkatkan daya saing organisasi tersebut di lingkungan industri.

2.1.2. Strategi dan Manajemen Strategik

Definisi strategi menurut Craig dan Grant (1999) adalah sebagai pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu yang dinyatakan dengan cara seperti menerapkan bisnis yang dianut oleh perusahaan dan jenis atau akan menjadi apa perusahaan tersebut.

Mintzberg dan Quinn (1991) menyatakan bahwa strategi merupakan suatu pola atau perencanaan yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi. Kebijakan dan urutan dari tindakan ke dalam kesatuan yang menyeluruh. Strategi yang diformulasikan dengan akan membantu untuk menyusun dan mengalokasikan sumberdaya organisasi ke dalam suatu hal yang unik dan dapat berlangsung terus menerus berdasarkan keunggulan dan kelemahan internal relatif sertaantisipasi terhadap perubahan lingkungan.

Sedangkan defnisi manajemen strategi Menurut David (2002) memiliki arti sebagai suatu seni dan ilmu dari perumusan, penerapan dan evaluasi keputusan strategi atau fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan pada masa mendatang. Manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu: pertama, Tahap perumusan atau formulasi strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif strategi dan pemilihan strategi yang sesuai untuk organisasi; Kedua, Tahap penerapan strategi meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya agar strategi yang dipilih dapat diimplementasikan; dan Ketiga, Tahapan evaluasi strategi yang mengatur kinerja yang dihasilkan dari penerapan strategi dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan.

2.1.3. Perencanaan Strategik

Perencanaan menyangkut jangkauan masa depan dari keputusan-keputusan yang dibuat sekarang. Hal ini berarti bahwa perencanaan strategik memperhitungkan langkah-langkah yang diambil oleh organisasi sebagai reaksi terhadap berbagai sebab dan akibat sepanjang masa tersebut. Menurut Burhan (1994) perencanaan strategik adalah usaha sistematis formal dari suatu perusahaan untuk menggariskan wujud utama dari perusahaan tersebut, sasaran-sasaran, kebijakan-kebijakan dan strategi-strateginya, demi tercapainya sasaran-sasaran dan wujud utama perusahaan yang bersangkutan. Menurut Hax dan Majluf (1991), proses perencanaan strategik bisnis dipusatkan pada formulasi strategik bisnis dan program-program strategik. Strategi bisnis merupakan produk akhir dari sebuah proses berfikir, didalamnya tercakup pengamatan lingkungan internal dan eksternal, serta memerlukan adanya misi bisnis yang ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut Hancyk (2004), kunci sukses untuk setiap perencanaan strategis adalah dengan memahami seluruh struktur yang terlibat dalam proses perencanaan dan harus melibatkan unsur spontanitas dan kreatifitas dalam mengembangkan arah strategis dan keputusan. Hal penting lainnya yang mungkin dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memahami alat-alat perencanaan strategi yang ada pada organisasi, melakukan pendidikan manajemen bisnis yang disempurnakan dan meningkatkan kolaborasi dari akademisi dan praktisi (Campbell 2010).

2.1.4. Analisis SWOT

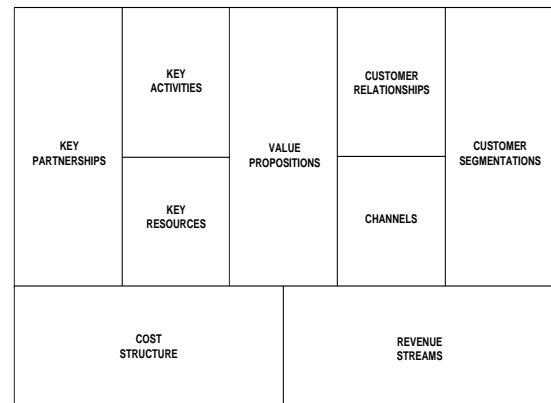
Menurut Rangkuti (2004), SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini mengacu pada pemikiran bagaimana memaksimalkan

kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) serta secara beriringan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Pada dasarnya analisis SWOT digunakan dengan tujuan untuk menjadi dasar bagaimana strategi perusahaan dapat dikembangkan.

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan bahwa pada analisis SWOT berisikan empat pertanyaan besar yang sederhana. Yang pertama, apakah kekuatan dan kelemahan organisasi Anda? Yang kedua, bagaimana Anda menilai organisasi anda secara internal? Yang ketiga, apakah peluang yang dimiliki organisasi dan apakah potensi ancaman yang dihadapi perusahaan? Dan yang terakhir, bagaimana Anda menilai posisi organisasi dalam lingkungannya? Dari keempat pertanyaan tersebut, dua diantaranya akan melihat area kekuatan dan peluang sedangkan dua lagi melihat area ancaman dan kelemahan. Maka akan sangat bermanfaat untuk mengajukan keempat pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan melihat pada keseluruhan model bisnis dan masing-masing kesembilan elemen model bisnis kanvas.

2.1.5. Model Bisnis Kanvas

Model bisnis kanvas adalah sebuah konsep model bisnis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur. Konsep bisnis model kanvas ini berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana. Bisnis model kanvas ini ditampilkan dalam bentuk kanvas yang berisikan 9 (sembilan) elemen yang terdiri dari *customer segmentations*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structures*.



Gambar 1. Model bisnis kanvas

Hal yang menjadikan model bisnis kanvas ini berbeda dengan model bisnis yang lain adalah bahwa konsep ini dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan sebuah organisasi atau perusahaan mendeskripsikan dan memanipulasi model bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi yang baru. Dengan adanya keseragaman persepsi atau bahasa yang sama dalam memahami maksud dan tujuan dari konsep model bisnis kanvas ini maka seluruh bagian dari organisasi atau perusahaan dapat turut serta menyumbangkan ide dan gagasan untuk membuat inovasi dalam strategi model bisnis tersebut. Hal lain yang sangat penting dari adanya kesamaan bahasa dan pemahaman tersebut adalah akan memudahkan organisasi atau perusahaan untuk secara sistematis membuat asumsi-asumsi tentang suatu model bisnis dan melakukan inovasi dengan sukses. (Osterwalder dan Pigneur 2010).

Dalam konsep model bisnis kanvas terdapat sembilan elemen yang diberi istilah "*building block*" dalam Osterwalder and Pigneur (2010). Kesembilan *building blocks* tersebut adalah:

a. *Customer segmentations*

Segmen konsumen yang akan dilayani yaitu kelompok/group konsumen atau organisasi yang berbeda-beda yang ingin dijadikan sasaran dan dilayani oleh perusahaan. Pelanggan merupakan inti

dari semua model bisnis. Untuk dapat memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan pelanggannya dalam segmen-segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, dan atribut lain. Sangat penting untuk menentukan segmen mana yang akan dilayani organisasi/perusahaan. Segmen konsumen/pelanggan mana yang paling penting karena tiap segmen perlu pelayanan yang berbeda-beda, dicapai dengan saluran distribusi yang berbeda, memerlukan hubungan yang berbeda, mempunyai kemampuan membayar dan memberikan profit yang berbeda.

b. *Value Propositions*

Building block *value proposition* menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan yang spesifik. Proporsi nilai yang ditawarkan adalah alasan yang membuat pelanggan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Setiap proporsi nilai harus dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Menurut Morris (2009) mengatakan bahwa sebuah model bisnis yang sukses harus memiliki keunggulan dari *value proposition* yang dijadikan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan hubungan antar elemen yang dimiliki model bisnis. Beberapa contoh elemen-elemen yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan diantaranya:

1. Sifat baru.

Produk yang ditawarkan sebaiknya memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya. Dengan kata lain, perusahaan harus bisa memberikan pengalaman yang berbeda dan baru akan produk yang ditawarkan.

2. Kinerja.

Dengan meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai. Misalnya pada industri komputer yang biasanya mengandalkan faktor kinerja

dengan selalu melemparkan mesin yang lebih canggih dan andal ke pasar.

3. Penyesuaian (kustomisasi)

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan.

4. Pengurangan Risiko

Pelanggan akan lebih menyukai pengurangan risiko yang muncul ketika akan menggunakan suatu produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Sebagai contoh misalnya dalam penyaluran kredit agribisnis, perusahaan yang hendak mengajukan permohonan kredit akan lebih menyukai bank yang menawarkan risiko yang lebih rendah dibanding dengan bank lain.

c. *Channels*

Alat atau media yang digunakan perusahaan/organisasi berkomunikasi atau mencapai target konsumennya, sehingga keunggulan/nilai lebih (*value*) perusahaan/organisasi dapat diterima oleh target konsumen. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan yang memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan
2. Membantu pelanggan mengevaluasi proporsi nilai perusahaan
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik
4. Memberikan proporsi nilai kepada pelanggan
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

d. *Customer Relationships*

Tujuan *Customer Relationship* adalah: Akuisisi pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, meningkatkan penjualan (ke pelanggan lama). Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi apakah akan mengakuisisi pelanggan, retensi (mempertahankan pelanggan) atau

peningkatan penjualan. Molina *et al.* (2007) dalam jurnalnya yang meneliti tentang pengaruh dari metode *customer relationship* terhadap kepuasan dari nasabah menunjukkan hasil yang signifikan bahwa bank dapat meningkatkan kepuasan nasabahnya dengan strategi yang membangun hubungan kepercayaan dengan nasabahnya.

e. **Revenue streams**

Aliran kas yang diperoleh perusahaan dari setiap segment customer nya. *Revenue Streams* menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang. Perusahaan harus benar-benar memahami apa yang menjadikan pelanggan bersedia membayar produk yang perusahaan tawarkan.

f. **Key Resources**

Asset-aset atau sumber daya yang penting yang dimiliki organisasi/perusahaan yang diperlukan agar bisnis dapat berjalan dengan lancar. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat menciptakan dan menawarkan proporsi nilai yang tepat, dapat menjangkau pasar yang ditargetkan, dapat mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan yang menjadi sasaran, yang pada akhirnya dapat memperoleh pendapatan atau keuntungan. Sumber daya utama setiap organisasi atau unit bisnis dapat berupa aset fisik, infrastruktur, uang, intelektual SDM, buday/tata nilai yang bisa dimiliki oleh organisasi/perusahaan sendiri atau disediakan oleh *Key Partners* (mitra).

g. **Key Activities**

Aktivitas utama yang harus dilakukan oleh perusahaan/entitas bisnis agar model bisnis dapat berjalan baik. Seperti halnya sumber daya utama atau *Key Resource*, aktivitas-aktivitas kunci juga dibutuhkan untuk menciptakan dan memberikan proporsi nilai, menjangkau

pasar, mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan dan pada akhirnya dapat menghasilkan pendapatan. Contohnya: Kegiatan *Supply Chain* untuk perusahaan manufaktur, kegiatan *Delivery* untuk perusahaan provider telekomunikasi, kegiatan *Problem Solving* untuk konsultan manajemen, kegiatan pendanaan, pembiayaan dan *fee based income*.

Agar organisasi dapat terus bertahan maka harus memiliki *key activities* yang berbeda dengan para kompetitor atau bisa saja memiliki *key activities* yang sama dengan kompetitor namun dengan cara yang berbeda (Lamarque 2005).

h. **Key Partnerships**

Key partnerships menggambarkan hubungan dengan pihak ketiga/merupakan partner/mitra utama yang penting agar model bisnis dapat berjalan lancar. Tujuan bermitra adalah untuk mengoptimalkan model bisnis diantaranya: Mendapatkan harga murah karena skala ekonomis, mengurangi risiko (*reinsurance*) dan menambah sumber daya, memperoleh sumberdaya yang lebih unggul dan atau yang tidak dimiliki. Keberadaan partner dalam sebuah bisnis sangat penting, karena dapat mempermudah dan mempercepat proses bisnis yang ada, namun harus ada cara komunikasi, atribut kerjasama, dan manajemen konflik yang baik (Tuten dan Urban 2001).

i. **Cost Structures**

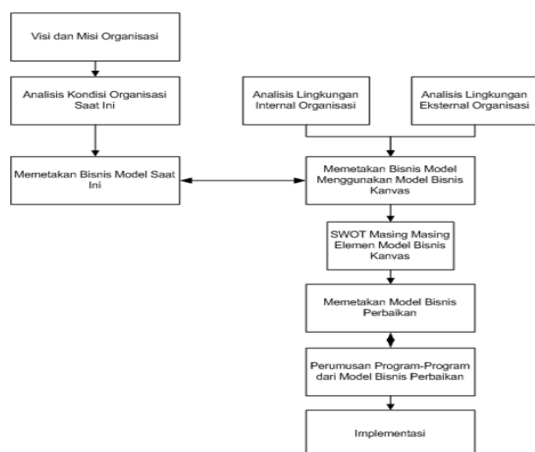
Building block atau elemen ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Kegiatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan dalam menciptakan dan memberikan nilai dari produk yang ditawarkan, mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan menghasilkan pendapatan dapat menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan dari struktur biaya akan relatif lebih mudah jika organisasi atau perusahaan telah terlebih dahulu

menentukan sumber daya utama (*key resource*), aktivitas-aktivitas kunci (*key activities*) dan kemitraan utama (*key partnerships*).

Lebih lanjut lagi, Osterwalder dan Pigneur (2010) mengungkapkan, ketika SWOT dikombinasikan dengan model kanvas bisnis, SWOT memungkinkan penilaian yang terfokus dan evaluasi terhadap model bisnis organisasi dan elemen-elemennya. Hasil analisis SWOT dapat menjadi dasar untuk perubahan model bisnis dan inovasi dalam organisasi.

2.2. Kerangka Pemikiran

Secara keseluruhan sistematika penelitian dituangkan pada kerangka pemikiran konseptual yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di pusat perbelanjaan modern Cilandak Town Square, Cilandak Jakarta Selatan. Penentuan tempat ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa di tempat tersebut memiliki konsep hiburan dan menawarkan banyak *cafe*, serta memiliki pengunjung yang banyak dengan karakteristik yang beragam. Penelitian ini dilakukan selama dua bulan,

yaitu Bulan Juli 2019 sampai dengan Agustus 2019.

3.2 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian dengan pendekatan studi kasus pada TCBTL di Cilandak Town Square Jakarta dilakukan dengan mengumpulkan berbagai data untuk menjawab permasalahan yang ada, khususnya kajian strategi di masa yang akan datang. Riset dilakukan untuk mendapatkan analisis tentang kondisi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan yang akan diwakili oleh sembilan elemen yang ada pada bisnis model kanvas yang nantinya akan digunakan untuk menghasilkan SWOT yang ada pada TCBTL di Cilandak Town Square Jakarta.

Selain analisis lingkungan, peneliti juga akan menganalisis bisnis model yang ada pada saat ini lalu akan dianalisis kajian apakah bisnis model tersebut masih relevan digunakan dengan kondisi persaingan saat ini dengan menggunakan pendekatan model bisnis kanvas yang pada akhirnya akan diintegrasikan dengan analisis internal dan eksternal sehingga menghasilkan bisnis model perbaikan yang telah disempurnakan melalui analisis SWOT.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari beberapa sumber data, antara lain pengamatan langsung di lapangan (*observasi*), wawancara dengan pihak manajemen industri di pusat perbelanjaan modern Cilandak Town Square, wawancara dengan pelaku usaha *cafe*, wawancara dengan konsumen pada TCBTL. Sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber literatur dan bacaan lainnya, seperti buku, jurnal, internet, media massa, pendapat para ahli dan

artikel serta publikasi data dari perusahaan maupun instansi yang terkait dengan penulisan penelitian ini baik pemerintah maupun swasta.

Tabel 2. Jenis Dan Sumber Data Yang Dibutuhkan

N	Jenis Data	Sumber Data
1	Data Primer: Data untuk analisis faktor internal dan eksternal perusahaan untuk analisis SWOT, Visi dan misi, Tujuan dan sasaran, Struktur Organisasi, Kondisi Persaingan, Kompetensi yang dimiliki	Pemilik <i>cafe</i> , manager <i>cafe</i> , konsumen
2	Data Sekunder: Data perkembangan Industri Cafe, Data demografi Jakarta Selatan <i>customer segmentation</i> , Data tahunan target proyeksi sasaran, <i>Cost structures</i> , Arus Pendapatan, Pangsa Pasar	informasi internal <i>cafe</i> , <i>Literature review</i>

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini akan diperoleh dengan metode sebagai berikut:

1. Wawancara, yaitu dengan melakukan wawancara langsung dan terstruktur dengan cara *in depth interview* dengan pihak manajemen *cafe* yang dianggap berkompeten dan memiliki kapasitas untuk menjelaskan tentang visi dan misi perusahaan, kegiatan serta kebijakan strategik, serta segala informasi yang dibutuhkan penulis. Selain wawancara dengan pihak manajemen, penulis juga akan melakukan wawancara dengan pihak luar perusahaan yang dianggap *expert* di bidang yang terkait dengan penelitian sebagai masukan untuk penelitian ini.
2. Kuesioner, yaitu dengan cara memberikan serangkaian pertanyaan tertulis dan daftar isian untuk mendapatkan data dan informasi dari responden yang dipilih.

3. Observasi, yaitu dengan cara pengumpulan data melalui pengamatan langsung di lokasi penelitian untuk mengetahui aktivitas dan kegiatan yang terjadi.

Data sekunder yang dibutuhkan untuk penelitian ini akan diperoleh dari studi literatur seperti buku, laporan keuangan *cafe* serta penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

3.5 Teknik Penentuan Responden

Dalam penelitian ini digunakan pengambilan contoh (*sampling procedure*) dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan contoh secara sengaja (*purposive sampling*). Dengan teknik penentuan responden menggunakan teknik *purposive sampling* maka penulis secara langsung memilih sendiri pihak-pihak yang menjadi responden yang terdiri dari responden yaitu pihak dari TCBTL di Cilandak Town Square Jakarta yang memiliki kemampuan dan kapasitas untuk memberikan informasi yang relevan dan dapat memberi masukan terhadap model bisnis yang akan diteliti oleh penulis yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi pada penyusunan formulasi strategi bagi TCBTL di Cilandak Town Square Jakarta.

3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan:

1. Analisis deskriptif kualitatif.

Peneliti mengkaji dan mengintrepretasi data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi mengenai informasi kondisi TCBTL di Cilandak Town Square Jakarta secara menyeluruh baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Analisis deskriptif kualitatif ini menggunakan pendekatan non statistik.

Hasil yang didapat berupa pemahaman penelitimengenai visi, misi, norma dan

nilai-nilai yang menjadi landasan organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Pemahaman ini menjadi catatan bagi peneliti ketika merumuskan model perbaikan dan strategi pengembangan.

2. Analisis identifikasi model bisnis menggunakan pendekatan BMC

Identifikasi model bisnis akan dilakukan menggunakan pendekatan BMC (*Business Model Canvas*) dengan melakukan 'potret' pada sembilan elemen BMC. Hasil wawancara dari masing-masing responden dikumpulkan dan direkapitulasi menjadi data yang siap diolah. Dari data tersebut, peneliti kemudian mengolahnya dengan sembilan elemen BMC, sehingga didapat gambaran model bisnis TCBTL di Cilandak Town Square Jakarta saat ini.

Dalam mendesain BMC, yang dilakukan pertama kali adalah mengidentifikasi *customer segments*. Pelanggan merupakan sasaran dari nilai yang ingin disampaikan organisasi, dan membuat organisasi bertahan, sehingga organisasi perlu mengetahui secara jelas pelanggan yang ingin dituju agar tepat sasaran. Setelah *customer segments* didefinisikan dengan jelas, langkah selanjutnya adalah mengisi *value propositions*, yang merupakan nilai-nilai yang ditawarkan organisasi kepada *customer segments* yang dibidik. Nilai-nilai tersebut dapat berbentuk produk atau jasa yang menjadi keunikan dari organisasi. *Value propositions* dapat juga dibuat menyesuaikan dengan *customer segments* yang akan dipilih. Organisasi perlu mendidik *customer segments* yang dibidik, agar bersedia menerima *value propositions* yang ditawarkan. *Channels* menjelaskan bagaimana mengkomunikasikan, mengantar, dan berinteraksi dengan pelanggannya. Kegiatan *channels* dipengaruhi oleh efektifitas dari *key resources*, *key activities*, dan *key partners*. *Customer relationship* merupakan cara organisasi

menjaga hubungan dengan pelanggan lama, dan bagaimana organisasi menjaring pelanggan baru. Apabila organisasi telah fokus menentukan *customer segments* yang dituju, *value propositions* dapat disampaikan tepat sasaran, serta *channels* dan *customer relationship* dikelola dengan baik, maka *revenue streams* atau aliran dana akan terus masuk ke dalam organisasi. Elemen *key resources*, *key activities*, dan *key partners* yang dimiliki organisasi kemudian dikelola secara baik dan efisien. Efisiensi dalam pengelolaan ketiga elemen tersebut sangat diperlukan untuk menjaga *cost structure* tetap efisien.

3. Analisis SWOT.

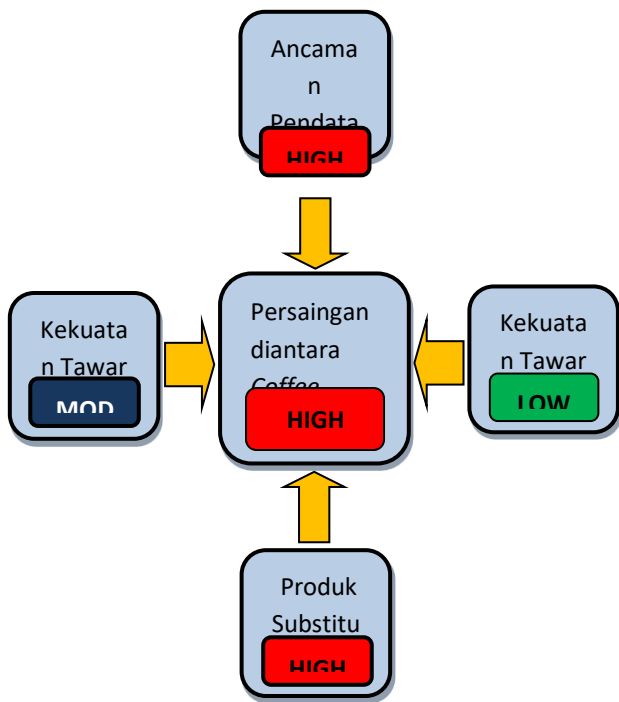
Analisis lingkungan internal dan eksternal pada penelitian ini dilakukan terhadap kesembilan elemen BMC. Dari hasil tersebut, maka akan diperoleh kekuatan dan kelemahan sebagai faktor strategis internal serta peluang dan ancaman sebagai faktor strategis eksternal.

Dari analisis SWOT terhadap kesembilan elemen BMC tersebut, kemudian dihsilkan rumusan alternative strategi dan implikasi manajerial bagi TCBTL di Cilandak Town Square Jakarta guna perbaikan model bisnis yang telah disempurnakan dan disesuaikan dengan kondisi tantangan di masa yang akan datang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Persaingan

Analisis persaingan pada penelitian ini menggunakan *tools* Lima Kekuatan Porter (*Porters Five Forces*). Pasar yang diteliti adalah pasar yang merupakan cakupan TCBTL pada Cilandak Town Square Jakarta Selatan. Analisis ini sudah meliputi *coffee shop* yang merupakan pesaing langsung maupun tidak langsung TCBTL pada Cilandak Town Square Jakarta Selatan.



Gambar 3. Analisis Pesar menggunakan Lima Kekuatan Porter (*Porters Five Forces*)

4.1.1. Ancaman Pendatang Baru: *High*

Ancaman terhadap pesaing baru yang akan masuk dalam bisnis *coffee shop* tergolong tinggi, dengan *barrier to entry* yang tidak terlalu tinggi, karena setiap kompetitor yang baru dan ingin bersaing dalam bisnis outlet kopi kelas premium ini setidaknya “hanya” memiliki modal investasi yang tidak cukup besar. Menurut Rachmansyah, 2012 bahwa investasi yang diperlukan untuk mendirikan satu outlet *coffee shop* adalah sekitar Rp. 300.000.000. Nilai investasi tersebut sudah termasuk didalamnya; biaya sewa tempat, peralatan dan funitur, lisensi, legalitas dan biaya-biaya lain. Bagi perusahaan berskala internasional, biaya tersebut tidaklah terlalu besar, sehingga dapat dikatakan bahwa hambatan masuk industri ini tergolong kecil. Dengan demikian ancaman pendatang baru bagi *coffee shop* yang sudah ada sangatlah tinggi.

4.1.2. Produk Substitusi: *High*

Terdapat banyak sekali jenis minuman yang dapat menjadi substitusi dari minuman kopi. Produk-produk tersebut antara lain; jus buah, air mineral, minuman bersoda, *energy drink* dan lain-lain. Bahkan produk substitusi bisa juga berasal dari konsumen itu sendiri, dimana konsumen tersebut membuat kopi di rumah masing-masing dengan menggunakan mesin *coffee maker* dengan menggunakan bahan dasar biji kopi yang sama yang digunakan oleh TCBTL.

4.1.3. Kekuatan Tawar Pembeli: *Low*

Tidak terdapat pembeli tunggal dalam bisnis *coffee shop*, sehingga TCBTL sedapat mungkin menyediakan produk-produk minuman yang variatif, yang dapat memenuhi keinginan dari konsumen yang beragam. Karena ketersediaan produk substitusi yang sangat banyak, dan biaya *switching* yang hampir tidak ada, maka konsumen memiliki sensitivitas terhadap harga kopi premium, apabila terjadi kenaikan harga yang tidak diikuti dengan kenaikan kualitas produk yang ditawarkan, maka konsumen cenderung untuk beralih ke produk substitusi dari kopi TCBTL.

4.1.4. Kekuatan Tawar

Pemasok: *Moderate*

TCBTL menggunakan biji kopi yang sudah terstandarisasi kualitasnya dari pemasok (*supplier*) pilihan, sehingga untuk biaya peralihan pemasok (*supplier*) pengganti menjadi rendah, dan cenderung moderat. TCBTL benar-benar menjaga hubungan baik dengan *suppliernya* dan berprinsip pada kejujuran.

4.1.5. Persaingan diantara *Coffee Shop*: *High*

Banyaknya minuman pengganti yang tersedia, menjadikan kompetisi/persaingan dalam bisnis *coffee shop* ini sangat tinggi (*high*). TCBTL harus tetap menjaga *competitive advantage*-nya sebagai kedai kopi

premium dengan pelayanan yang memuaskan, dan berusaha mengubah tingkat persaingan dalam bisnis *coffee shop* premium ini dari yang sifatnya tinggi (*high*) ke arah *moderate* bagi *The TCBTL*.

4.2. Karakteristik Target Pasar

TCBTL menargetkan konsumen usia muda, yaitu remaja usia belasan dan karyawan yang bekerja di sekitar kawasan bisnis strategis. TCBTL menyelaraskan diri dengan merek besar lainnya dan menysasar pasar anak muda. Hal ini menyebabkan pangsa pasar dan keuntungan bagi TCBTL menjadi terbatas.

TCBTL menyadari bahwa usaha *franchise* yang berasal dari negara asing sering mengalami masalah berkaitan dengan perbedaan lingkungan sosial, ekonomi dan budaya. Sehingga diperlukan adaptasi sistem, modifikasi produk asli, dan pendekatan pemasaran yang berbeda. Tingginya biaya sewa lokasi, menjadikan TCBTL harus menetapkan harga produknya sedikit lebih premium dibandingkan kompetitornya, seperti *Starbucks*. TCBTL membidik pangsa pasar dengan konsumen *niche* yang menganggap minum kopi atau teh merupakan sebuah gaya hidup masyarakat modern.

4.3. Strategic Customer Relationship Management

TCBTL menyediakan situs (*website*) yang mampu menampung segala saran maupun kritikan dari pelanggannya, di www.coffeebean.co.id Konsumen bisa dengan bebas memberikan komentar mereka di situs tersebut. Selain itu, TCBTL juga memiliki layanan *customer care* di customercare@coffeebean.co.id atau di telepon 021-7980388. TCBTL juga memiliki berbagai program amal melalui pemberian donasi ke berbagai sekolah, badan amal dan lembaga baik nasional maupun luar negeri yang bermanfaat bagi masyarakat, karyawan dan pelanggan. Sebagai *franchise* yang berpusat di

Amerika Serikat, TCBTL sebisa mungkin bekerja keras untuk menjadi ‘tetangga yang baik’ dimanapun mereka mendirikan usahanya.

4.4. Analisis SWOT

1. Kekuatan (*Strength*)

- *Price power* (kekuatan harga)
TCBTL memiliki kemampuan mempertahankan harga premium untuk produknya, disaat yang sama mereka harus mempertahankan pelanggan. Hal ini memungkinkan karena mereka memiliki kualitas produk dan layanan yang prima.
- Strategi Pemasaran
TCBTL lebih memilih untuk memiliki seluruh unit bisnis yang ada, dan bukan di sub-waralaba kan. Hal ini dilakukan karena mereka memiliki target pasar ceruk (*niche*) dan bukannya produk massal.
- Program Pelatihan dan Perekrutan Karyawan:
TCBTL mendirikan kantor regional di Singapura untuk memberikan pelatihan bagi karyawannya. Pelatihan khusus diberikan kepada staf untuk menjadi lebih baik dalam memberikan layanan kepada konsumen.
- Budaya Inovasi
TCBTL menerapkan nilai-nilai utama/*core values* yang berupa FROTH: *Friendly* (Ramah), *Respect* (Saling Menghargai), *Ownership* (Rasa Memiliki), *Teamwork* dan *Honesty* (Kejujuran). Ketika pegawai *The Coffee Bean & Tea Leaf* membuka pintu toko, mereka tidak sekedar membuka pintu untuk para pelanggan, mereka juga membukakan pintu kepada para sesama karyawan *The Coffee Bean & Tea Leaf* yang lainnya.
- Penghargaan dari Pusat
Mengikutsertakan barista pada berbagai kompetisi, baik tingkat nasional maupun tingkat internasional. Kompetisi ini

bertujuan untuk memberikan apresiasi serta peningkatan kreativitas pada barista di seluruh negara-negara pemegang lisensi TCBTL. Di Indonesia sendiri setiap tahunnya diadakan kompetisi internal sebelum mengirimkan perwakilannya dalam mengikuti kompetisi barista pada tingkat Asia Pasifik dan dunia.

2. Kelemahan (*Weakness*)

- Kebijakan waralaba, dimana pemegang lisensi (pewaralaba) tidak diperbolehkan melakukan sub-waralaba outlet mereka kepada pihak lain.
- Manajemen yang lemah, dimana pewaralaba dapat memiliki sistem manajemen yang berbeda dengan negara asalnya, Amerika. Terutama berkaitan dengan etos kerja yang tidak sama antara pusat dengan negara pewaralaba.
- Target Pasar. Konsumen yang dibidik oleh TCBTL sama dengan target konsumen yang dibidik oleh perusahaan-perusahaan besar dunia lainnya. Namun target pasar TCBTL adalah anak muda yang tidak memiliki daya beli yang kuat.

3. Peluang (*Opportunity*)

- Kemajuan Teknologi Dengan selalu menerapkan teknologi terbaru, maka secara otomatis juga membangun hambatan masuk bagi perusahaan sejenis
- Produk dan Layanan Baru TCBTL sudah menjual mesin pembuat kopi (*coffee maker*), sehingga memungkinkan pelanggan membawa citarasa kopi kualitas tinggi ke rumah mereka
- Pasar potensial TCBTL Indonesia masih terbuka lebar, seperti pasar Sumatera, Kalimantan, Sulawesi

dan Papua yang belum maksimal disentuh oleh TCBTL.

- Perubahan gaya hidup dan pola konsumsi masyarakat perkotaan yang mulai banyak menghabiskan waktu bersantai bersama keluarga dan teman di *coffee shop*. Keberadaan *coffee shop* bahkan dimanfaatkan sebagai tempat berbisnis bagi kaum eksekutif atau profesional, selain sebagai tempat untuk melepas lelah setelah seharian bekerja. Aktivitas masyarakat perkotaan yang padat telah membawa perubahan pada pola kebiasaan mengonsumsi makanan ke arah yang lebih praktis.

4. Tantangan (*Threat*)

- Persaingan bisnis *franchise* yang sangat kompetitif, seperti Mc Donald, Seven Eleven, Indomaret, Starbucks, Gloria Jeans Cafe, Excelso, DJournal Cafe dan berbagai jenis tempat untuk bersantai sambil menikmati minuman dan hidangan yang telah disediakan, menjadikan TCBTL harus memiliki satu keunggulan yang membuatnya berbeda dengan kompetitornya.
- Produk Substitusi Terdapat banyak sekali produk pengganti TCBTL, diantaranya *coffee shop* pesaing, air mineral, jus, minum kopi di rumah dan lain sebagainya.
- Isu Ekonomi Oleh karena kopi dan teh termasuk barang yang unik, dan dikategorikan sebagai barang mewah, sehingga permintaannya termasuk sensitif terhadap pendapatan masyarakat. Jika terjadi kelesuan ekonomi, pendapatan masyarakat menurun, maka kemungkinan besar permintaan pada kopi juga akan menurun.
- Perubahan Politik

Bisnis TCBTL sangat rentan terhadap perubahan-perubahan yang berkaitan dengan tarif impor, pajak impor, bea masuk dan lain sebagainya.



Gambar 4. Identifikasi variabel SWOT

Berdasarkan variabel-variabel pada Analisis SWOT di atas, dapat disusun SWOT matriks yang dapat digunakan untuk menyusun strategi bersaing yang tepat bagi TCBTL. SWOT matriks disusun dengan mengkombinasikan faktor internal dan faktor eksternal untuk memaksimalkan kemampuan yang ada pada perusahaan. Dengan memanfaatkan matriks ini, perusahaan diharapkan dapat menggunakan kekuatannya untuk meraih peluang yang tersedia, dan meminimumkan sedapat mungkin pengaruh kelemahan perusahaan sehingga dapat menghadapi tantangan-tantangan yang ada. Adapun Matriks SWOT disusun sebagai berikut:

4.5. SWOT Matrix



Gambar 5. Hasil Matriks SWOT

Kekuatan – Peluang (S-O)

- Melakukan inovasi dengan memperkenalkan/menjual mesin pembuat kopi (*coffee maker*) untuk lini produk mereka. Sehingga TCBTL mengharapkan pelanggannya dapat membawa rasa dan kualitas produk mereka kepada konsumen di rumah. Hal ini tentu akan dapat menambah kemampuan daya saing TCBTL.
- Dengan memperkenalkan minuman baru, seperti *'Ice Blended'* memungkinkan TCBTL untuk masuk ke target pasar yang baru, misalnya pelajar usia 15 tahun.

Kekuatan – Tantangan (S-T)

- Untuk mengatasi persaingan di industri, TCBTL perlu mengambil aspek terkuat mereka dan menggunakannya untuk memperoleh keuntungan. Layanan pelanggan mereka adalah titik penjualan yang unik dan dapat menjadi kekuatan pendorong untuk memenangkan persaingan mereka
- Dengan meningkatkan lini produk mereka, TCBTL dapat menghindari banyaknya produk substitusi kopi dipasaran. Misalnya, dengan menawarkan minuman dingin yang menyegarkan. Dengan memperkenalkan minuman seperti *'Ice Blended'*, TCBTL dapat terus memuaskan pelanggan mereka dan menghindari kehilangan penjualan yang disebabkan banyaknya produk pengganti.

Kelemahan – Peluang (W-O)

Oleh karena TCBTL menjual produk mereka dengan harga premium, maka penjualan dapat saja berkurang ketika permintaan menurun, dimana permintaan konsumen bersifat sangat sensitif terhadap harga. Namun, hal tersebut dapat diatasi melalui penggunaan media promosi, seperti misalnya skema pemberian penghargaan kepada pelanggan yang

loyal. Sehingga meskipun sifat permintaannya sensitif terhadap harga namun disisi yang lain TCBTL dapat menciptakan nilai bagi pelanggan mereka.

Kelemahan - Tantangan (W-T)

Perbedaan antara negara sudah barang tentu akan menimbulkan etika kerja yang berbeda pula. Untuk TCBTL, layanan pelanggan merupakan faktor kunci yang membedakan perusahaan mereka dengan perusahaan yang lain dalam suatu industri. Perusahaan TCBTL bagaimanapun juga, tidak bisa memantau seluruh waralaba setiap hari, dan menyadari bahwa terjadi indikasi layanan yang buruk atau manajemen yang lemah hingga pada periode *review* tertentu. Oleh karena itu, pelatihan harus diselesaikan oleh semua manajer untuk memastikan bahwa visi dan misi perusahaan dijabarkan kepada karyawan dengan benar.

4.6. Bisnis Model Kanvas

Key Partners

TCBTL memiliki mitra kunci (*Key Partner*) yang terdiri dari petani kopi dari Amerika Latin, Asia Pasifik dan Afrika Timur yang memasok bahan baku ke outlet-outlet TCBTL di seluruh Amerika Serikat dan Asia (Franchisepool, 2010). Sedangkan untuk outlet diluar daerah Amerika Serikat dan Asia, TCBTL memiliki *Key Partner* lain. Outlet-outlet ini secara kolektif membangun reputasi merek dan menciptakan pendapatan untuk merek TCBTL.

Key Activities

Aktivitas kunci (*key activities*) yang dilakukan oleh TCBTL menjual produk mereka melalui outlet milik pewaralaba. Mereka juga memiliki sebuah toko *online*, di mana pelanggan dapat membeli biji kopi dan mesin kopi untuk menikmati minuman panas berkualitas tinggi di rumah mereka sendiri (Coffee Bean & Tea Leaf, 2013).

Key Resources

TCBTL menawarkan produk-produk berkualitas tinggi yang dibuat dari bahan-bahan terbaik. Para pemasok TCBTL memasok biji kopi terbaik dari Amerika Latin dan Asia, dan daun teh terbaik dari Sri Lanka, Thailand, India dan Kenya untuk membuat minuman panas yang sempurna (Franchisepool, 2010). Selain itu TCBTL memiliki *Key Resources* yang lain yaitu staf yang berdedikasi tinggi yang bekerja di seluruh 900 outlet. TCBTL menempatkan penekanan yang kuat dalam memberikan layanan terbaik dalam misi dan nilai-nilai mereka, dan menjaga misi dan nilai-nilai yang relevan di semua outlet mereka, menjaga kinerja merek TCBTL (*Coffee Bean & Tea Leaf*, 2013).

Cost Structure

Terhadap *cost structure* (struktur biaya), TCBTL mengalokasikan biaya mereka di berbagai sektor antara lain seperti iklan, peralatan, bahan baku, sumber daya manusia dan biaya transportasi. TCBTL adalah perusahaan digerakkan oleh nilai atau yang disebut juga *value-driven company*, yang berarti bahwa mereka berfokus pada memaksimalkan nilai produk dan layanan mereka daripada berfokus pada meminimalkan biaya.

Value Proposition

Proposisi nilai (*value proposition*) TCBTL yaitu menawarkan untuk pelanggan mereka teh berkualitas tinggi dan kopi bersumber dari lokasi eksotis, serta makanan lezat dan lingkungan yang nyaman untuk makan di toko mereka. TCBTL membedakan diri dari pesaing mereka dengan resep mereka yang unik, biji kopi berkualitas tinggi, dan layanan berkualitas tinggi (Franchisepool, 2010).

Customer Relationships

Bagi TCBTL pelayanan tatap muka merupakan ujung tombak dalam membangun hubungan. TCBTL menawarkan pelayanan tatap muka untuk para pelanggan kopi di toko setiap hari. Setiap minuman dibuat langsung, toko didesain dengan mengutamakan kenyamanan dan para pelanggan memungkinkan untuk mendapatkan hadiah atau merchandise setiap melakukan pembelian didalam toko.

Dengan menawarkan pelayanan tatap muka, nilai inti dari TCBTL adalah “setiap anggota tim/pegawai harus mampu membangun ikatan kepercayaan dengan para pelanggan dan tamu. Dengan menunjukkan nilai inti (dikenal dengan FROTH, atau *Friendly, Respect, Ownership, Teamwork dan Honesty*), perusahaan akan menginspirasi atau mendorong semua karyawan TCBTL untuk saling menghormati dan menghargai satu sama lain dan untuk memberikan *Total Quality Experience (total pengalaman berkualitas) yang diharapkan oleh para pelanggan ketika mengunjungi TCBTL* (franchisepool, 2013).

Ketika mengharapkan kinerja dan pendapatan yang lebih tinggi, perusahaan akan memperhitungkan hubungan kepada pelanggan kedalam manajemen, yang merupakan bantuan atau dukungan yang diberikan kepada TCBTL Citos sebagai pewaralaba disemua kegiatan atau aktivitas. Dukungan diberikan melalui bantuan atau pendampingan dalam hal desain toko, spesifikasi dan konstruksi toko, dukungan manajemen operasional dari hari pertama pembukaan TCBTL Citos secara berkelanjutan, pelatihan bagi pewaralaba (pemilik toko) dan pegawai di Los Angeles, Kuala Lumpur dan Singapore (coffeebean, 2013).

Sementara itu, pewaralaba juga diberikan bantuan dalam hal strategi untuk masuk pasar oleh kantor pusat, dengan kata lain TCBTL Citos diberikan jaminan untuk beroperasi dan masuk pasar industri cafe, bantuan sumber daya dan bimbingan untuk meningkatkan visibilitas merek dan membantu mempertahankan integritas dan nama baik TCBTL disamping meningkatkan dan memperkuat nilai merek TCBTL (coffeebean, 2013).

Channels

TCBTL melakukan strategi rantai pasok terintegrasi, yang terpusat pada satu lokasi. Saluran pendistribusian untuk bahan baku dan produk lain dilakukan oleh distributor pihak ketiga. Dengan menggunakan pihak ketiga yang lebih profesional, TCBTL akan lebih fokus dalam kegiatan operasionalnya sesuai nilai inti yang dianut. Bahan baku dan produk dari TCBTL diseluruh dunia, termasuk TCBTL Citos, dipasok oleh pihak ketiga yang berlokasi di Compton, California. Pengiriman dilakukan secara rutin untuk menjamin kualitas produk. Sejak diberlakukannya sistem rantai pasok terintegrasi, TCBTL pusat dapat memberikan solusi kepada waralaba yang berbeda dan pelanggan di pasar global, sesuai dengan latar belakang permasalahannya. Franchising atau waralaba merupakan salah satu strategi TCBTL dalam hal penyaluran produknya. Secara spesifik, TCBTL Citos merupakan salah satu pewaralaba yang mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan elemen lokal, antara lain perbedaan budaya, perilaku konsumen dan permintaan yang berfluktuatif secara spesifik. TCBTL Indonesia melalui PT Trans Coffee sebagai pemegang lisensi, mampu mengadaptasi prinsip *glocalization- think globally and act locally* yang diharapkan oleh TCBTL pusat.

Customer Segments

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa segemen konsumen yang berbeda di TCBTL Citos, yang pertama adalah konsumen yang berusia 18-40 tahun. Konsumen yang berada pada segmen ini sebagian besar merupakan pelajar, remaja, pegawai kantor dan orang tua yang bekerja. Konsumen jenis ini, menganggap kopi dan teh sebagai bagian dari gaya hidup mereka dalam upaya meringankan tekanan akibat pekerjaan, sekolah, atau kehidupan sehari-hari. Segmen ini diidentifikasi dengan kaum muda, urban dan professional (*yuppies-Young, Urban dan Professional*). Hal ini sesuai dengan target pasar yang dibidik oleh TCBTL melalui PT Trans Coffee. Secara umum, perilaku konsumen didalam segmen ini adalah peminum kopi yang membutuhkan kopi sebagai pelepas stress yang sebagian adalah pekerja atau pelajar, sedangkan peminum kopi yang lebih tua atau *eldery* biasanya bertujuan untuk pertemuan sosial dan/atau rekreasi.

Revenue streams

Dalam penelitian ini terungkap bahwa secara umum pendapatan TCBTL berasal dari penjualan produk serta pendapatan yang berasal dari produk makanan dan minuman. Namun, hingga tulisan ini dibuat, peneliti tidak berhasil mendapatkan data total penjualan dari lokasi penelitian, maupun data sekunder perusahaan PT Trans Coffee.

Key Partner: <ul style="list-style-type: none"> • Petani Kopi dan teh • Pemasok Kopi dan teh • Pabrik pembuatan mesin Coffee Maker • Distributor 	Key Activities: <ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab sosial • Menjual kopi, teh berkualitas • Penjualan + Quality Control Key Resources: <ul style="list-style-type: none"> • Kopi & teh terbaik • Staff terbaik • Barista terbaik 	Value Propositions: <ul style="list-style-type: none"> • Makanan, Kopi, dan Teh dengan bahan impor • Kualitas produk, pelayanan, dan brand image • Resep orisinal 	Customer Relationship: <ul style="list-style-type: none"> • Layanan tetap manis • Dukungan perusahaan perwaralaba Channel: <ul style="list-style-type: none"> • Melalui outlet (coffee shop) 	Customer Segmen: <ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan reguler berusia 18-40 tahun • Kaum muda profesional
Cost Structure: <ul style="list-style-type: none"> • Biaya Bahan • Biaya Transportasi • Biaya Perawatan • Penjualan: Bahan Baku • Biaya Sewa / Overhead • Biaya tenaga kerja 		Revenue Stream: <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan 		

Gambar 6. Model Bisnis Kanvas TCBTL

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian identifikasi elemen model bisnis yang ada, disimpulkan bahwa TCBTL memiliki komponen elemen model bisnis kanvas yang terdiri dari *customer segmentations, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships* dan *cost structures* yang telah dipetakan melalui wawancara dengan responden. Terdapat beberapa elemen bisnis model yang memang sudah terikat sehingga tidak mengalami perubahan atau perbaikan, yaitu *value propositions, channels, key resources, key activities, key partnerships* dan *cost structures*. Hal ini terjadi karena TCBTL di Indonesia merupakan pihak pewaralaba atau pihak yang menerima waralaba, sehingga semua kegiatan operasional sudah mengacu kepada peraturan atau standar yang diterapkan oleh TCBTL pusat, yang disesuaikan dengan elemen lokal melalui PT Trans Coffee sebagai pemegang lisensi TCBTL di Indonesia.

Untuk mendukung model bisnis yang telah disempurnakan harus dipisahkan diperlukan program-program perbaikan yang dihasilkan dari indentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman dari masing-masing elemen model bisnis kanvas yang dimiliki. Dari analisis SWOT dari masing-masing elemen dihasilkan 8 (delapan) program perbaikan, diantaranya melakukan inovasi baik lini produk, pemasaran maupun *customer service* yang dielaborasi ke setiap perwaralaba; TCBTL harus selalu melakukan peningkatan pelayanan sebagai upaya meningkatkan kepuasan pelanggan; dan meningkatkan fasilitas gerainya.

5.2. Saran

1. Karena konsumen yang dibidik oleh TCBTL sama dengan target konsumen yang dibidik oleh

- perusahaan-perusahaan besar dunia lainnya, maka sebaiknya TCBTL harus serius/berfokus lagi pada target konsumen yang lebih spesifik, misalnya para profesional, manajer, eksekutif dan pengusaha.
2. Untuk memperbesar bisnisnya, sebaiknya TCBTL menjadi perusahaan go public, sehingga dengan modal yang lebih besar mampu membuka gerai *coffee shop* yang lebih banyak lagi di kota-kota besar di Indonesia.
 3. TCBTL harus selalu berusaha memperbaiki produk dan layanannya serta memberikan informasi dan promosi yang mengena di hati konsumen agar dapat memenangkan persaingan dengan *coffee shop* franchise lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- AEKI. 2019. Perkembangan Ekspor Kopi Indonesia (2007-2013). <http://www.aeki-aice.org/page/realisasi-ekspor-impor-kopi-indonesia-th-2013/id>. Diakses pada 18 Januari 2021.
- Burhan. 1994. *Perencanaan strategis*. Jakarta (ID): PT. Pustaka Bima Pressindo.
- Buttle, F.A. 1992. *Shopping motives: a constructionist perspective*, service Industries Journal, Vol. 12, pp. 349-67
- Campbell R. 2010. Strategic planning and organization performance in a volatile economic environment. [Disertasi]. Minneapolis (OA): Capella University.
- Craig JC, Grant RM. 1999. *Manajemen Strategik*. Jakarta (ID): Mediator
- David FR. 2002. *Konsep Manajemen Strategis*. Jakarta (ID): PT. Prehalindo.
- Faulker, D. dan C. Bowman. 1997. *The Essence of Competitive Strategy*. Andi. Yogyakarta.
- Hancyk Z. 2004. A study of external intervention in the strategic planning process. [Disertasi]. Minneapolis (OA): Capella University
- Hax A, Majluf N. 1991. *The Strategy Concept and Process: A pragmatic approach*. New Jersey (OA): Prentice Hall.
- ICO. 2014. *Consumption of Coffee*. <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>. Diakses pada 18 April 2015.
- ICO dalam AEKI. 2014. Konsumsi Kopi Indonesia. <http://www.aeki-aice.org/page/konsumsi-kopi-domestik/id>. Diakses pada 18 April 2015.
- Lamarque E. 2005. Identifying key activities in banking firms: A competence-based analysis. *Journal of Emerald Group Publishing Limited*. 10(7): 29-47
- Marsum, WA. 1994. *Restoran dan Segala Permasalahannya*. Andi. Yogyakarta.
- _____. 1999. *Restoran dan Segala Permasalahannya*. Andi. Yogyakarta.
- Mintzberg H, Quinn JB. 1991. *The Strategy Process*. New Jersey (OA): Prentice Hall International Inc.
- Morris, L. 2009. *Business Model Warfare: The Strategy of Business Breakthroughs*. *An Innovation Labs White Paper, prepared & published jointly with A-CASA, The University of Pennsylvania*. 8(2): 1-28
- Koo, L.C., Tao, F.K.C., & Yeung, J.H.C. (1999). *Preferential segmentation of restaurant*

- attributes through conjoint analysis*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Kotler, P., & Kevin L.K. 2007. Manajemen Pemasaran edisi 12 jilid 1. Indonesia: PT. Mancananjaya Cemerlang.
- Osterwalder A, Pigneur Y. 2012. *Business Model Generation*. Jakarta (ID): PT Elex Media Komputindo.
- _____. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey (OA): John Wiley & Son.
- Osterwalder A. 2004. The business model ontology, a proposition in a design science approach. [Disertasi]. Lausanne (CH): Universite De Lausanne
- Porter, M.E. 1998. Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul. Erlangga. Jakarta.
- Rangkuti F. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama.
- Rivkin, S. dan J. Trout. 2001. *Differentiate or Die: Bertahan Hidup di Era Kompetisi Yang Mematikan*. Erlangga. Jakarta.
- Siswoputranto. 1993. Kopi Internasional dan Indonesia. Kanisius. Yogyakarta
- Tuten TL, Urban DJ. 2001. An expanded model of business-to-business partnership formation and success. Journal of Industrial Marketing Management. 30(2): 149-164.
- Yun, Z., & Good, L.K. 2007. *Developing customer loyalty from e-tail store image attributes*. Management and Service Quality, 17(1), 4-22.