

**USULAN PERENCANAAN BISNIS UNTUK BUDARAA
COMPOUND DENGAN MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL*
CANVAS**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh :

Nama : Irvandra Alfathan Suharnoko

NPM : 2014610169



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2018**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG**



Nama : Irvandra Alfathan Suharnoko
NPM : 2014610169
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : USULAN PERENCANAAN BISNIS UNTUK
BUDARAA COMPOUND DENGAN
MENGUNAKAN BUSINESS MODEL
CANVAS

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 13 Agustus - 2018

Ketua Program Studi Teknik Industri

(Dr. Carles Sitompul, S.T., M.T., MIM)

Pembimbing I

(Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T.)

Pembimbing II

(Cindy Marika, S.T., M.T.)



Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Katolik Parahyangan



Pernyataan Tidak Mencontek atau Melakukan Tindakan Plagiat

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Irvandra Alfathan Suharnoko

NPM : 2014610169

dengan ini menyatakan bahwa Skripsi dengan judul :

**" Usulan Perencanaan Bisnis untuk Budaraa *Compound* dengan
Menggunakan *Business Model Canvas* "**

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya.

Bandung, 6 Agustus 2018

Irvandra Alfathan Suharnoko

NPM : 2014610169

ABSTRAK

Kota Bandung merupakan salah satu kota di Indonesia yang menjadi tujuan para wisatawan dengan banyak pilihan wisata yang ditawarkan, mulai dari wisata kuliner, wisata belanja, hingga wisata alam. Jumlah wisatawan yang memasuki Bandung berada pada jumlah yang tinggi. Hal tersebut menjadi kesempatan bagi para pelaku bisnis untuk membuka bisnis dalam bidang kuliner maupun penginapan. Jumlah bisnis yang bergerak pada bisnis penginapan maupun restoran meningkat hingga pada akhirnya terjadi tingkat persaingan yang tinggi. Untuk mengatasi persaingan tersebut dibutuhkan suatu perencanaan bisnis baru yang sesuai untuk digunakan pada bisnis tersebut. Perencanaan bisnis baru yang dibutuhkan tersebut dapat digambarkan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Berdasarkan hal tersebut maka Budaraa *Compound* yang sedang mengalami persaingan yang ketat harus merancang perencanaan bisnis.

Pada perusahaan Budaraa *Compound* yang terdiri dari dua bisnis unit yang terdiri dari Budaraa Bed and Breakfast yang bergerak pada bisnis penginapan dan Kozi *Coffee* yang bergerak pada bisnis kedai kopi mengharuskan untuk membuat dua buah perencanaan bisnis yang harus disesuaikan satu sama lainnya. Pada penelitian dilakukan identifikasi *BMC* awal dari kedua unit bisnis Budaraa *Compound*. Selanjutnya dilakukan analisis *Five Force Porter's Model* dan analisis *Strength, weakness, opportunities, and threat*. Kedua analisis tersebut dilanjutkan dengan melakukan perencanaan aspek pemasaran yang menghasilkan strategi pemasaran dengan melakukan *segmenting, targeting, dan positioning* yang diakhiri dengan *marketing mix*. Dilakukan pula perencanaan aspek operasional yang menghasilkan usulan sumber daya dan penentuan bahan baku. Perencanaan yang terakhir adalah aspek finansial yang menghasilkan usulan pelaporan keuangan beserta perkiraan laporan keuangan setelah melakukan usulan.

Pembahasan dari ketiga aspek yang telah dilakukan akan divisualisasikan kedalam sembilan buah blok penyusun *BMC* yang terdiri dari *Customer Segment, Value Proposition, Customer Relationship, Key Activities, Key Resources, Key Partner, Revenue Stream, dan Cost*. Budaraa *Compound* memiliki dua buah unit bisnis maka akan dihasilkan dua buah *BMC* yang kemudian perlu dilakukan evaluasi terhadap hubungan yang dapat terjalin antar kedua unit bisnis tersebut. Pada akhirnya diberikan usulan *BMC* untuk Budaraa *Compound* dengan hubungan autonomi karena pada usulan yang diberikan telah diatasi potensi untuk terjadi konflik dan juga dilakukan penentuan agar kedua unit bisnis dapat saling bersinergis melalui proses penyediaan sarapan.

ABSTRACT

The City of Bandung is one of the many tourist destinations in Indonesia, offering a variety of places to visit, ranging from culinary spots, shopping outlets, to beautiful nature scenery. Due to the high number of tourists that visit Bandung, many business opportunities start to arise, especially in culinary and lodging. Because of that fact, the amounts of businesses in those fields start to increase until eventually, there was high competition. To help overcome the competition, a new business plan is required that is more suitable for use. The new business plan can be described by using a Business Model Canvas (BMC).

Budaraa Compound has two business units, one in lodging: Budaraa Bed and Breakfast, and a coffee shop: Kozi Coffee. Based on that fact, Budaraa Compound, that is experiencing high competition, has to design a business plan. That encompasses and is tailored to each other. Start from identifying current BMCs from Budaraa Compound and from making analysis using Five Force Porter's Model and Strength, Weakness, Opportunities and Threat. Both analysis will be used to help to make new strategy base on marketing aspects starting with segmenting, targeting, and positioning and will ended by marketing mix. From operational aspect, determined the new human resource and management of inventory. From financial aspect determined new financial report form that can describe the estimation after the implementation.

In order to make a business plan proposal that will be used by Budaraa Compound, a discussion that is based on marketing, operational, and financial aspects is done. Which will be divided into nine constituent blocks of the BMC that consists of Customer Segment, Value Proposition, Customer Relationship, Key Activities, Key Resources, Key Partner, Revenue Stream, and Cost. Budaraa Compound has two units of business, then two BMCs has to be made and the relationships that can be established between them has to be evaluated. For Budaraa Compound there are new proposal BMC with autonomy relation because based on the new proposal the potential of conflict has been done and both of business unit from Budaraa Compound can work synergizely by breakfast process.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat-Nya, skripsi yang berjudul “Usulan Perencanaan Bisnis untuk Budaraa *Compound* dengan Menggunakan *Business Model Canvas*”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana dalam Program Studi Teknik Industri Universitas Katolik Parahyangan. Penulis mengetahui bahwa masih banyak kekurangan yang pada skripsi ini oleh karena itu, penulis terbuka terhadap kritik dan saran dari berbagai pihak yang bersifat membangun demi kelancaran penelitian selanjutnya. Berbagai pihak telah turut serta dalam membimbing, membantu, serta menyertai tahapan-tahapan yang terdapat pada proses penelitian oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T dan Ibu Cindy Marika, S.T., M.T selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak meluangkan waktunya kepada penulis untuk membimbing serta memberikan saran dan kritik kepada penulis.
2. Papa, Mama, dan seluruh anggota keluarga yang telah memberikan dukungan dan semangat yang besar.
3. Seluruh dosen Program Studi Teknik Industri Universitas Katolik Parahyangan yang telah mengajarkan dan membagi ilmu dan juga pembelajaran moril kepada penulis
4. Seluruh keluarga dari Budaraa Compound terutama Mas Ramanda Audia Adam dan Mba Patricia Dewi Hermina yang bersedia berbagi dalam penulisan skripsi ini.
5. Atiya Nabila yang telah bersedia meluangkan waktunya selama proses pengerjaan skripsi ini.
6. Muhammad Rifki Renanda, Keni Gohan, Rafiandro Widhiansyah, dan Theodore Situmorang untuk ketersediaan waktunya yang menemani penulis selama penulisan skripsi.
7. Alisa Adzhani, Kania Rantawi, dan Monmon Silalahi yang telah hadir selama proses penulisan skripsi ini.

8. Seluruh teman-teman Kelas C Teknik Industri angkatan 2014 yang telah bersama-sama melewati perjuangan selama empat tahun terakhir di Universitas Katholik Parahyangan.

Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak yang terlibat khususnya Budaraa *Compound*, para pembaca dan bagi penelitian selanjutnya.

Bandung, 5 Agustus 2018

Penulis

Irvandra Alfathan Suharnoko

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	I-1
I.1 Latar Belakang Masalah	I-1
I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	I-7
I.3 Pembatasan Masalah	I-11
I.4 Tujuan Penelitian	I-11
I.5 Manfaat Penelitian	I-11
I.6 Metodologi Penelitian.....	I-12
I.7 Sistematika Penulisan.....	I-15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	II-1
II.1 Bisnis	II-1
II.2 Perencanaan Bisnis	II-1
II.3 Aspek Pemasaran.....	II-2
II.3.1 Definisi <i>Segmenting, Targeting, dan Positioning</i> (STP)....	II-2
II.3.2 Definisi Pembauran Pasar	II-4
II.4 Aspek Operasional.....	II-5
II.5 Aspek Finansial.....	II-6
II.6 <i>Business Model Canvas</i>	II-9
II.7 <i>Objective, Goals, Strategis, and Measures</i>	II-11
II.8 <i>Customer Exploration Map</i>	II-12
II.9 <i>Patrick Staehler's Business Model</i>	II-14
II.10 <i>Analisis Five Force Porter's Model</i>	II-16

II.11 Analisis SWOT	II-17
---------------------------	-------

BAB III DATA DAN PENGOLAHAN DATA III-1

III.1 Deskripsi Bisnis Budaraa Compound	III-1
III.1.1 Deskripsi Bisnis dan Kompetitor Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-1
III.1.2 Deskripsi Bisnis <i>Kozi Coffee</i>	III-5
III.2 Identifikasi Model Bisnis Budaraa <i>Compound</i>	III-8
III.2.1 Identifikasi Model Bisnis Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> yang sedang Dijalankan oleh Budaraa <i>Compound</i>	III-8
III.2.2 Evaluasi Perencanaan Bisnis Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> yang sedang Dijalankan oleh Budaraa <i>Compound</i>	III-11
III.2.3 Identifikasi Perencanaan Bisnis <i>Kozi Coffee</i> yang Sedang Dijalankan oleh Budaraa <i>Compound</i>	III-12
III.2.4 Evaluasi Perencanaan Bisnis <i>Kozi Coffee</i> yang Sedang Dijalankan oleh Budaraa <i>Compound</i>	III-14
III.3 Evaluasi <i>Multiple Business Model</i> Budaraa <i>Compound</i>	III-16
III.4 Proses Identifikasi Masalah.....	III-18
III.4.1 Analisis <i>Five Forces Porter's Model</i>	III-18
III.4.1.1 Analisis <i>Five Forces Porter's Model</i> Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-19
III.4.1.2 Analisis <i>Five Forces Porter's Model Kozi Coffee</i>	III-25
III.4.2 Analisis SWOT	III-31
III.4.2.1 Analisis SWOT Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-34
III.4.2.2 Analisis SWOT <i>Kozi Coffee</i>	III-40
III.5 Perencanaan Aspek Pemasaran.....	III-45
III.5.1 Perencanaan Aspek Pemasaran Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-46
III.5.2 Perencanaan Aspek Pemasaran <i>Kozi Coffee</i>	III-52
III.6 Perancangan Aspek Operasional.....	III-48
III.6.1 Perencanaan Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	III-61

III.6.1.1	Perencanaan Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-62
III.6.1.2	Perencanaan Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> Kozi <i>Coffee</i>	III-64
III.6.2	Pengaturan Bahan Baku Kozi <i>Coffee</i>	III-68
III.7	Perencanaan Aspek Finansial	III-69
III.7.1	Usulan Laporan Keuangan Budaraa <i>Compound</i>	III-69
III.7.2	Perkiraan Aspek Finansial Budaraa <i>Compound</i>	III-72
III.8	Pembuatan Usulan <i>Business Model Canvas</i>	III-79
III.8.1	Pembuatan Usulan <i>Business Model Canvas</i> Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-79
III.8.2	Pembuatan Usulan <i>Business Model Canvas</i> Kozi <i>Coffee</i>	III-82
III.9	Perbandingan <i>Business Model Canvas</i> Awal dan Usulan	III-79
III.9.1	Perbandingan <i>Business Model Canvas</i> awal Dan Usulan untuk Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-84
III.9.2	Perbandingan <i>Business Model Canvas</i> awal Dan Usulan untuk Budaraa Kozi <i>Coffee</i>	III-86
III.10	Evaluasi Hubungan <i>Business Model Canvas</i> Usulan.....	III-88
BAB IV	ANALISIS	IV-1
IV.1	Analisis Teknik Pengumpulan Data	IV-1
IV.2	Analisis Jangka Waktu Perencanaan Bisnis	IV-2
IV.3	Analisis Penggunaan <i>Business Model Canvas</i>	IV-3
IV.4	Analisis Perencanaan Bisnis Awal	IV-5
IV.5	Analisis Aspek Pemasaran	IV-6
IV.6	Analisis Aspek Operasional	IV-9
IV.7	Analisis Aspek Finansial	IV-10
IV.8	Validasi <i>Business Model Canvas</i>	IV-11
IV.9	Analisis Hubungan <i>BMC</i> Usulan Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> dan <i>BMC</i> Usulan Kozi <i>Coffee</i>	IV-16
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	V-1
V.1	Kesimpulan.....	V-1

V.2 Saran..... V-1

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Jumlah Wisatawan Bandung	I-1
Tabel I.2	Jumlah Penginapan Bandung	I-3
Tabel I.3	Perbandingan <i>Framework Business Model</i>	I-6
Tabel III.1	Laporan Laba Rugi Budaraa untuk Bulan Januari Februari, dan Maret 2018	III-4
Tabel III.2	Laporan Laba Rugi <i>Kozi Coffee</i>	III-7
Tabel III.3	Daftar Pertanyaan	III-32
Tabel III.4	Rekapitulasi Wawancara Penginapan	III-33
Tabel III.5	Rekapitulasi Wawancara Kedai Kopi	III-33
Tabel III.6	Perbedaan Kompetitor <i>Bed and Breakfast</i>	III-37
Tabel III.7	SWOT Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-10
Tabel III.8	Perbedaan Kompetitor Kedai Kopi	III-42
Tabel III.9	SWOT <i>Kozi Coffee</i>	III-45
Tabel III.10	Komparasi Segmen <i>Bed and Breakfast</i>	III-48
Tabel III.11	Rekapitulasi Pembaruan Pasar Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-51
Tabel III.12	Komparasi Segmen kedai Kopi	III-54
Tabel III.13	Rekapitulasi Pembaruan Pasar <i>Kozi Coffee</i>	III-58
Tabel III.14	Rekapitulasi Struktur Organisasi Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-64
Tabel III.15	Rekapitulasi Struktur Organisasi <i>Kozi Coffee</i>	III-68
Tabel III.16	Perkiraan Laporan Laba-Rugi <i>Bed and Breakfast</i> dengan Skenario <i>Pesimist</i>	III-75
Tabel III.17	Perkiraan Laporan Laba-Rugi <i>Bed and Breakfast</i> dengan Skenario <i>Most-Likely</i>	III-76
Tabel III.18	Perkiraan Laporan Laba-Rugi <i>Kozi Coffee</i> dengan Skenario <i>Optimist</i>	III-76
Tabel III.19	Perkiraan Laporan Laba-Rugi <i>Kozi</i> dengan Skenario <i>Pesimist</i>	III-77
Tabel III.20	Perkiraan Laporan Laba-Rugi <i>Kozi Coffee</i> dengan	

	Skenario <i>Most-Likely</i>	III-77
Tabel III.21	Perkiraan Laporan Laba-Rugi Kozi <i>Coffee</i> dengan Skenario <i>Optimist</i>	III-78
Tabel IV.1	Validasi BMC Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	IV-12
Tabel IV.2	Validasi BMC Budaraa Kozi <i>Coffee</i>	IV-14

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	Pertumbuhan Restoran di Indonesia	I-3
Gambar I.2	Lokasi Budaraa <i>Compound</i>	I-8
Gambar I.3	<i>Layout</i> Budaraa <i>Compound</i>	I-8
Gambar I.4	Metode Penelitian	I-13
Gambar II.1	<i>Marketing Mix</i>	II-4
Gambar II.2	<i>Business Model Canvas</i>	II-11
Gambar II.3	OGSM.....	II-12
Gambar II.4	<i>Customer Exploration Map</i>	II-14
Gambar II.5	Patrick Staehler's <i>Business Model</i>	II-15
Gambar III.1	Kamar A dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-2
Gambar III.2	Kamar B dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-2
Gambar III.3	Keuntungan Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-3
Gambar III.4	Area <i>Outdoor</i> Kozi <i>Coffee</i>	III-5
Gambar III.5	Area <i>Indoor</i> Kozi <i>Coffee</i>	III-6
Gambar III.6	Omset Kozi <i>Coffee</i>	III-7
Gambar III.7	<i>BMC</i> Awal Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-10
Gambar III.8	<i>BMC</i> Awal Kozi <i>Coffee</i>	III-14
Gambar III.9	Kriteria Penentuan Hubungan antar <i>BMC</i>	III-17
Gambar III.10	<i>Five Force Porter's Model</i> Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-24
Gambar III.11	<i>Five Force Porter's Model</i> Budaraa Kozi <i>Coffee</i>	III-30
Gambar III.12	Pintu Masuk Cotton Wood.....	III-34
Gambar III.13	Kamar Cotton Wood.....	III-35
Gambar III.14	Pintu Masuk Rose Chamber	III-36
Gambar III.15	Kamar Rose Chamber	III-36
Gambar III.16	Desain Interior Cotton Wood <i>Coffee</i>	III-41
Gambar III.17	Desain Interior Blue Door	III-41
Gambar III.18	<i>BMC</i> Usulan Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-81
Gambar III.19	<i>BMC</i> Usulan Kozi <i>Coffee</i>	III-84
Gambar III.20	Perbandingan <i>BMC</i> Awal dan Usulan Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	III-85

Gambar III.21 Perbandingan <i>BMC</i> Awal dan Usulan <i>Kozi Coffee</i>	III-87
Gambar III.22 <i>BMC</i> Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> dan <i>Kozi Coffee</i>	III-90
Gambar III.23 Panduan Proses Pemesanan Sarapan.....	III-91
Gambar III.24 Panduan Proses Produksi Sarapan.....	III-92

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A HASIL WAWANCARA

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab I akan berisi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah dan penjelasan mengenai penelitian yang akan dilakukan untuk menyelesaikan masalah. Bab I ini akan berisikan tentang penjelasan latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, batasan dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

I.1 Latar Belakang Masalah

Bandung merupakan salah satu kota di Indonesia yang merupakan kota wisata. Banyaknya tempat hiburan, perbelanjaan, pemandangan yang indah, dan wisata kuliner yang dimiliki oleh Bandung menjadi nilai jual tersendiri yang ditawarkan kepada wisatawan. Wisatawan yang datang ke Bandung pun tidak sedikit yang merupakan wisatawan yang berasal dari luar negeri. Banyaknya wisatawan yang datang ke Bandung dapat dijelaskan berdasarkan Tabel I.1 yang didapatkan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bandung dan disahkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandung. Dari Tabel I.1 dapat dilihat secara langsung bahwa jumlah wisatawan yang datang ke Bandung cukup besar.

Tabel I.1 Jumlah Wisatawan Bandung

No	Keterangan	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Jumlah kendaraan yang masuk via jalan tol	28.282.824	30.533.812	32.587.386	33.731.385	35.002.815	32.174.348
2	Jumlah pengunjung melalui jalan tol	65.442.916	69.674.507	73.976.993	76.765.364	79.164.051	73.592.442
	Jumlah pengunjung melalui Bandara, Stasiun, dan Terminal	7.990.407	6.388.447	6.524.071	7.073.615	7.038.837	7.603.193
	Jumlah	73.433.323	76.062.954	80.501.064	83.838.979	86.202.888	81.195.635

(Lanjut)

Tabel I.1 Jumlah Wisatawan Bandung (Lanjutan)

No	Keterangan	2010	2011	2012	2013	2014	2015
3	Wisatawan yang melalui pintu gerbang kedatangan						
	a. Wisatawan mancanegara	228.449	225.585	176.855	176.432	180.143	183.932
	b. Wisatawan Nusantara	4.951.439	6.487.239	5.080.584	5.388.292	5.627.421	5.877.162
	Jumlah	5.179.888	6.712.824	5.257.439	5.564.724	5.807.564	6.061.094
4	Wisatawan menginap						
	a. Wisatawan Mancanegara	180.603	194.062	158.848	170.982	176.487	130.039
	b. Wisatawan Nusantara	3.024.666	2.882.010	3.354.857	3.726.447	4.242.294	3.847.453
	Jumlah tamu menginap	3.205.269	3.076.072	3.513.705	3.897.429	4.418.781	3.977.492
	Jumlah Tamu Tidak Menginap	1.974.619	3.636.752	1.743.734	1.667.295	1.388.783	2.083.602
	Rata-rata Lama Tingal						2,25

(Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung)

Jumlah wisatawan yang datang ke Bandung selalu mengalami kenaikan dari tahun 2010 hingga tahun 2014 dan pada akhirnya mengalami sedikit penurunan pada tahun 2015. Pada setiap tahunnya lebih dari 60% wisatawan yang datang ke Bandung menginap dan sekitar 40% tidak menginap. Jumlah wisatawan yang menginap di Kota Bandung mengalami kenaikan ataupun penurunan yang tidak tentu, seperti contoh pada tahun 2013 jumlah wisatawan yang menginap adalah sebanyak 3.897.429 orang lalu mengalami kenaikan pada tahun 2014 hingga menjadi 4.418.781 akan tetapi jumlah wisatawan yang menginap mengalami penurunan sekitar 10% hingga menjadi 4.004.492 orang pada tahun 2015.

Para pelaku bisnis menjadikan jumlah wisatawan menginap yang dimiliki Bandung sebagai suatu kesempatan untuk membuka bisnis penginapan dengan pasar yang besar. Banyak sekali penginapan di Bandung yang memiliki ciri khas tersendiri yang digunakan untuk menarik para wisatawan agar menginap di penginapan yang mereka tawarkan. Berdasarkan Tabel I.2 yang didapatkan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung 2017 dapat dilihat bahwa jumlah penginapan yang dimiliki oleh Bandung berada pada jumlah yang tinggi, bahkan dapat mencapai total 16.941 kamar. Dengan jumlah tersebut jika satu

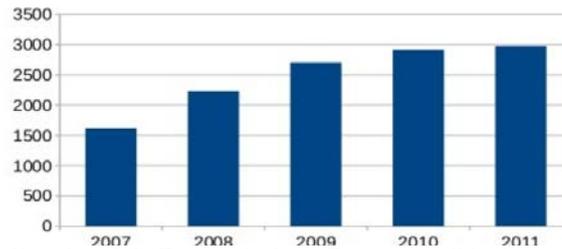
kamar dapat menampung dua orang wisatawan maka akan didapatkan jumlah wisatawan yang dapat dilayani oleh penginapan Bandung dalam setahun sebesar 12.366.930 orang. Jumlah tersebut sangatlah besar jika dibandingkan dengan rata-rata jumlah wisatawan menginap di Bandung dengan jumlah sebesar 3.852.624 orang. Dengan membandingkan jumlah tersebut maka tingkat okupansi dari penginapan yang ada di Bandung hanya sebesar 31%. Nilai tersebut menggambarkan jumlah kamar yang dimiliki oleh seluruh penginapan yang ada di Bandung terlalu banyak jika dibandingkan dengan jumlah wisatawan yang menginap sehingga akan ada sangat banyak kamar yang kosong di setiap harinya. Hal tersebut akan menjadikan bisnis penginapan sebagai suatu bisnis yang memiliki tingkat persaingan yang sangat tinggi karena jumlah penawaran berada jauh di atas dari jumlah permintaan yang tersedia.

Tabel I.2 Tabel Jumlah Penginapan Bandung

Klasifikasi	Jumlah	Kamar
Hotel Bintang 5	9	1870
Hotel Bintang 4	32	3651
Hotel Bintang 3	42	3507
Hotel Bintang 2	25	1500
Hotel Bintang 1	10	382
Non Bintang	218	6041

(Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Bandung)

Sebagai salah satu kota wisata, Bandung terkenal dengan keberagaman kuliner yang ditawarkannya. Kesan Bandung sebagai kota wisata ini pun digunakan bagi para pelaku bisnis yang ingin memulai bisnisnya dalam bidang kuliner. Hal tersebut dapat dilihat melalui Gambar I.1 yang menggambarkan grafik pertumbuhan restoran di Indonesia. Dengan meningkatnya jumlah restoran tersebut persaingan pada bisnis kuliner juga ikut meningkat. Sehingga banyak pelaku bisnis yang tidak dapat bertahan lama di dunia persaingan industri kuliner karena tidak memiliki modal, produk, dan sumber daya yang belum memenuhi untuk terus menerus bersaing dengan kompetitornya.



Gambar 1.1 Pertumbuhan Restoran di Indonesia
(Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Bandung)

Menurut Tugiman dalam Muchtar (2010), dalam menghadapi persaingan yang terjadi para pelaku bisnis memerlukan suatu solusi untuk memecahkan masalah tersebut. Untuk menangani persaingan yang ketat di dalam pasar, suatu perusahaan dapat menyusun suatu perencanaan bisnis yang sesuai sehingga dapat meningkatkan keunggulan jika dibandingkan dengan kompetitor. Penyusunan perencanaan bisnis juga diperlukan bagi suatu bisnis yang menghadapi tingginya tingkat persaingan usaha baik di tingkat regional maupun global. Berdasarkan hal tersebut maka perancangan perencanaan bisnis sangatlah diperlukan bagi setiap bisnis yang ada di dalam pasar yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi agar tetap mampu bersaing dalam persaingan.

Perencanaan bisnis adalah suatu dokumen penting dari rencana usaha, berisi deskripsi tentang perusahaan, menjelaskan posisi dalam perusahaan, disusun dengan cara mengorganisir organisasi, dengan bahasa yang mudah dimengerti, yang akan dijadikan pedoman dalam perjalanan mencapai suatu tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan (Muchtar, 2010). Perencanaan bisnis juga dapat diartikan sebagai suatu rencana tertulis yang memuat tujuan bisnis, cara kerja dan rincian keuangan susunan para pemilik dan manajemen dan bagaimana cara mencapai tujuan bisnisnya (Megginson, 2000). Menurut Frinces (2007), terdapat beberapa manfaat yang didapatkan dari perencanaan bisnis, manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan peluang kesuksesan bisnis.
2. Membantu menentukan kompetitor utama.
3. Membantu mengembangkan bisnis.
4. Dapat digunakan sebagai suatu tolak ukur.
5. Membantu mengidentifikasi permasalahan dalam bisnis.
6. Membantu pengelolaan bisnis.

Suatu perencanaan bisnis yang baik adalah perencanaan bisnis yang terdokumentasi dan terstruktur secara baik, dan dapat menjadi suatu media

komunikasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh siapapun (Pramudiana, 2016). Menurut Michaela (2017), suatu perencanaan bisnis yang baik harus mencakup tiga buah kriteria. Kriteria yang pertama adalah konsep bisnis, pada kriteria ini sebuah perencanaan bisnis yang baik harus mampu menjelaskan seperti apakah bisnis tersebut, apa yang ditawarkan oleh bisnis tersebut, bagaimana bisnis tersebut berjalan dan kepada siapakah bisnis tersebut akan ditawarkan. Kriteria selanjutnya adalah keunikan bisnis kepada pelanggan, pada kriteria ini suatu perencanaan bisnis yang baik, sebaiknya dapat menjelaskan nilai tambah dari bisnis tersebut kepada pelanggan sehingga dapat menjadi suatu nilai jual yang unik. Kriteria yang terakhir adalah keuangan, pada kriteria ini suatu perencanaan bisnis yang baik harus dapat menjelaskan bagaimana bisnis tersebut dapat menghasilkan keuntungan dan seberapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk menjalankan bisnis tersebut.

Menurut Pramudiana (2016), dalam menentukan suatu perencanaan bisnis dapat dilakukan dengan menempuh beberapa tahap yang terstruktur. Tahap yang pertama adalah tahap ide bisnis. Dalam tahap ini ide yang didapatkan akan dikerucutkan sehingga menjadi jelas dan mudah untuk dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah tahap perumusan konsep bisnis. Perumusan konsep bisnis adalah penjabaran suatu ide bisnis ke dalam dimensi bisnis yang relevan. Tahap selanjutnya adalah tahap studi kelayakan bisnis yang dapat ditempuh dengan mempertimbangkan aspek kelayakan pasar, pemasaran, operasional, manajemen, dan keuangan. Tahap penyusunan perencanaan bisnis diakhiri dengan tahap penyusunan rencana tindakan yang dilakukan dengan menentukan visi dan misi, analisis lingkungan pasar, deskripsi usaha, produk, pemasaran, organisasi dan keuangan.

Dalam merancang suatu perencanaan bisnis sebuah perencanaan bisnis secara alternatif dapat diinterpretasikan ke dalam suatu *business model* agar lebih mudah dirancang dan dimengerti. *Business model* adalah suatu model yang dapat mendeskripsikan secara rasional bagaimana suatu organisasi diciptakan, dibuat, dan untuk menciptakan nilai yang ingin disampaikan dari organisasi tersebut (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Terdapat suatu *business model* yang disebut sebagai *business model canvas* dan diciptakan oleh Alexander Osterwalder pada tahun 2008. *Business model canvas* merupakan suatu bahasa yang sama untuk menggambarkan,

memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Dalam *business model canvas* segala sesuatu yang berkaitan dengan bagaimana suatu bisnis dilakukan, analisis terhadap bisnis, dan kreativitas yang diperlukan dalam bisnis tersebut ditampung ke dalam sembilan buah bagian yang dapat dimuat ke dalam satu lembar kertas. Dalam *business model canvas* sebuah perencanaan bisnis dapat dituangkan hanya ke dalam satu lembar kertas. Cara penguangan perencanaan bisnis dalam *business model canvas* dibagi ke dalam sembilan buah kerangka yang terdiri dari *customer segments, customer relationship, value propositions, key activities, key partners, revenue streams, channels, key resources, dan cost structure*. *Business model canvas* memiliki banyak sekali manfaat dalam menjalankan suatu bisnis. Manfaat tersebut adalah mempermudah diskusi bisnis yang dilakukan, mempercepat proses perencanaan bisnis, membangun ide yang mentah, membantu pemula yang ingin menyusun perencanaan bisnis, menyusun strategi ke depan, dan melalui *business model canvas* kebutuhan pelanggan dapat diidentifikasi secara tepat (Osterwalder dan Pigneur, 2010). *Business model canvas* juga dapat diterapkan kepada suatu perusahaan yang memiliki lebih dari satu buah *strategic business unit*, penggunaan *business model canvas* tersebut dapat disebut dengan *multi layer business model canvas*.

Selain dari *business model canvas* terdapat *framework* lain dalam merancang suatu *business model*. *Framework* tersebut memiliki beberapa perbedaan yang dapat dilihat berdasarkan Tabel I.3.

Tabel I.3 Perbandingan *Framework Business Model*

	<i>Business Model Canvas</i>	Patrick Staehler's <i>Business Model</i>	<i>Customer Exploration Map</i>	<i>Objectives, Goals, Strategies, and Measures (OGSM)</i>
Target	Bisnis baru atau bisnis yang telah beroperasi	Bisnis yang telah beroperasi	Bisnis yang telah beroperasi	Bisnis baru
Fokus	Pelanggan, investor, penasihat, dan <i>partner</i>	Gaya kepemimpinan perusahaan, jenis hubungan, dan nilai yang ingin disampaikan kepada pelanggan	Pelanggan dan <i>stakeholder</i>	Visi perusahaan dan strategi untuk mencapainya

Pelanggan	Segmentasi pelanggan, <i>channel</i> , hubungan pelanggan	Segmentasi pelanggan, dan nilai yang ingin disampaikan kepada pelanggan	Pelanggan digunakan sebagai sumber identifikasi masalah	Tidak menjelaskan pelanggan
-----------	---	---	---	-----------------------------

(lanjut)

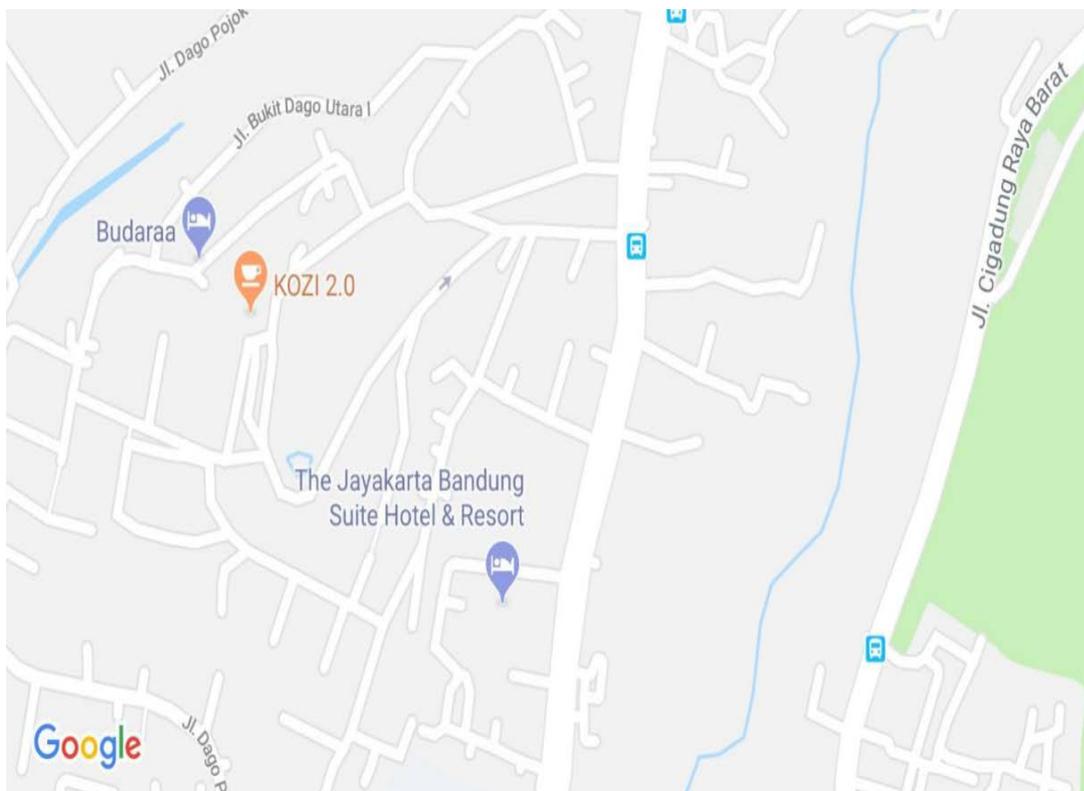
Tabel I.3 Perbandingan *Framework Business Model* (Lanjutan)

	<i>Business Model Canvas</i>	Patrick Staehler's <i>Business Model</i>	<i>Customer Exploration Map</i>	<i>Objectives, Goals, Strategies, and Measures (OGSM)</i>
Pendekatan	Menghubungkan infrastruktur, pelanggan, sumber keuangan, pendapatan, dan pengeluaran untuk menggambarkan suatu bisnis model yang baru	Menggunakan komponen-komponen yang ada untuk menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakan untuk merubah model bisnis	Mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah berdasarkan pelanggan	Menggunakan visi perusahaan untuk menentukan strategi dan melakukan pengukuran performansi untuk mengetahui perkembangan perusahaan dalam mencapai visi
Kelebihan	Mudah untuk diterapkan, mudah untuk dimengerti, banyak mencakup informasi tambahan, mudah untuk dibandingkan, fokus kepada <i>value proposition</i>	Mempertimbangkan perubahan yang akan terjadi pada perusahaan dengan melakukan penentuan gaya kepemimpinan dan hubungan pada perusahaan, menggambarkan hubungan antar komponen	Fokus terhadap pemecahan masalah dan memperbanyak solusi alternatif	Memiliki komponen <i>measures</i> yang digunakan sebagai tolak ukur perkembangan perusahaan
Kekurangan	Tidak ada diferensiasi antara pelaku bisnis dan pelanggan, tidak dijelaskan keterkaitan antar	Sulit untuk dikomunikasikan kepada tingkat rendah perusahaan	Sulit digunakan pada bisnis dengan pelanggan yang bermacam-	Terlalu terfokus kepada visi perusahaan tanpa mempertimbangkan aspek yang dapat

	komponen		macam dan tidak mempertimbangkan biaya	mempengaruhi bisnis seperti <i>partner</i> dan pelanggan
--	----------	--	--	--

I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

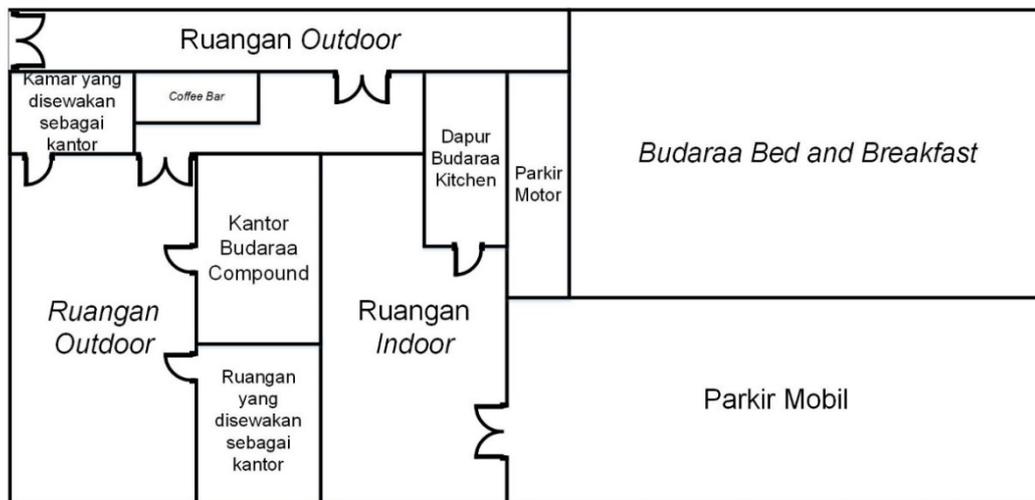
Objek yang diteliti adalah *Budaraa Compound*, suatu bisnis yang bergerak dalam bisnis penginapan beserta makanan dan minuman di Kota Bandung. *Budaraa* terletak di Jalan Bukit Dago Utara no 26 dengan luas tanah 900m² dan luas bangunan 500m². Lokasi dari *Budaraa Compound* dapat dilihat berdasarkan Gambar I.2. Lokasi yang dimiliki oleh *Budaraa* ini berlokasi pada daerah yang sangat sejuk, asri, dan sunyi.



Gambar I.2 Lokasi *Budaraa Compound*

Budaraa menawarkan produk yang secara garis besar dapat dibagi ke dalam dua *strategic business unit* yaitu, *bed and breakfast* dan *Kozi coffee*.

Kedua unit usaha yang dilakukan oleh Budaraa ini dilakukan secara beriringan antara satu dengan lainnya di dalam suatu tempat yang sama seperti dapat dilihat pada Gambar 1.3 dan bisnis yang dilakukan oleh Budaraa ini sudah berjalan sejak bulan April 2017.



Gambar 1.3 *Layout Budaraa Compound*

Pada proses beroperasinya *Budaraa Compound* sebagai suatu bisnis yang bergerak dalam bidang penginapan maupun makanan dan minuman tentu saja akan memiliki kompetitor yang sudah beroperasi lebih dulu atau akan beroperasi yang berlokasi di Bandung. Kompetitor yang dimiliki oleh *Budaraa Compound* dapat berupa bisnis yang bergerak dalam bidang penginapan saja, makanan dan minuman, ataupun bisnis yang bergerak pada dua bidang tersebut secara bersamaan.

Pada bisnis penginapan di Kota Bandung daya okupansi penginapan hanyalah sebesar 31%. Hal tersebut menggambarkan bahwa daya saing yang terjadi pada bisnis penginapan. Pada kota Bandung setiap harinya, hanya ada 31% kamar dari seluruh kamar yang ditawarkan pada Kota Bandung yang terisi oleh pelanggan, sedangkan 69% kamar lainnya kosong. Melihat persaingan yang dialami oleh *Budaraa Bed and Breakfast* dan kompetitornya tersebut maka dibutuhkan perbaikan ataupun pembaruan perencanaan bisnis agar dapat mendapatkan keunggulan terhadap kompetitor dalam bersaing (Muchtar, 2010).

Pada bisnis makanan dan minuman terutama dalam bentuk kedai kopi yang dijalankan oleh *Kozi Coffee* tentu saja akan terdapat kompetitor yang bergerak pada bidang yang sama. Kompetitor tersebut memiliki jenis produk

yang sama untuk dijual dan target pasar yang sama untuk disasar dengan *Kozi Coffee*. Jumlah kedai kopi di Bandung yang bertambah akan menggambarkan daya persaingan yang semakin meningkat tersebut menjadikan *Kozi Coffee* membutuhkan perbaikan ataupun pembaruan perencanaan bisnis agar dapat mendapatkan keunggulan terhadap kompetitor dalam bersaing (Muchtar, 2010).

Proses perbaikan perencanaan bisnis tersebut perlu dilakukan agar masalah ataupun kelemahan yang dimiliki oleh *Budaraa Compound* dapat diperbaiki. Perbaikan dari kesalahan tersebut dapat menimbulkan suatu kelebihan yang baru bagi *Budaraa Compound* agar lebih mampu bersaing dengan kompetitor. Perbaikan yang dapat dilakukan pada perencanaan bisnis dapat dilakukan melalui aspek pemasaran, aspek finansial, dan aspek operasional.

Kesalahan yang dapat terjadi pada aspek pemasaran dapat menimbulkan kesalahan penentuan strategi yang baik bagi *Budaraa Compound* dalam menghadapi pelanggannya. Dengan adanya kesalahan target pasar maka *Budaraa* tidak secara tepat mengetahui bagaimana cara menjual produk yang dimilikinya secara tepat, sehingga sering kali produk yang ditawarkan tidak sesuai kepada pasar. Kesalahan menentukan target pasar dapat menimbulkan kesalahan bagi *Budaraa Compound* untuk menjangkau pelanggan yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, sehingga kegiatan tersebut tidak berjalan secara baik dan jumlah pelanggan yang berhasil dijangkau tidak maksimal.

Kesalahan aspek pemasaran yang dilakukan oleh *Budaraa Compound* dapat berdampak kepada kesalahan penentuan faktor-faktor yang dapat memengaruhi pendapatan maupun pengeluaran. Tanpa adanya perhitungan biaya yang tepat maka *Budaraa Compound* tidak dapat secara tepat menentukan biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan seperti biaya gaji karyawan, biaya untuk membeli bahan-bahan, atau bahkan biaya untuk melakukan aktivitas pemasaran. Kesalahan penentuan biaya tersebut dapat menimbulkan kesalahan penentuan waktu dimana bisnis *Budaraa Compound* dapat mendapatkan keuntungan bahkan penentuan tarif pajak mengalami ketidaksesuaian.

Kesalahan penentuan aktivitas operasional dapat terjadi ketika *Budaraa Compound* mengalami kesalahan penentuan struktur organisasi sehingga pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara tepat oleh tenaga kerja

yang tepat. Kesalahan tersebut dapat berakibat langsung kepada pelanggan yang akan mengalami ketidaksesuaian terhadap bagaimana bisnis dari Budaraa *Compound* beroperasi. Penentuan pekerjaan pada setiap pekerja akan memengaruhi performa Budaraa *Compound* dalam menjalankan bisnisnya secara tepat.

Business Model Canvas adalah salah satu *framework* yang dapat digunakan untuk melakukan perbaikan perencanaan bisnis. Perbaikan perencanaan bisnis yang dilakukan dengan *Business Model Canvas* dapat dilakukan karena pada *Business Model Canvas* terdapat sembilan blok penyusun yang dapat dihubungkan ke dalam tiga aspek yang telah disebutkan di atas. Dengan mengidentifikasi model bisnis awal dengan menggunakan *Business Model Canvas* maka akan didapatkan masalah-masalah yang dapat terjadi karena adanya ketidaksesuaian dari hubungan antar blok penyusun. Kesalahan dari *Business Model Canvas* juga dapat diidentifikasi melalui kriteria-kriteria penyusunan *Business Model Canvas* yang benar. Melalui kesalahan tersebutlah dapat dilakukan perbaikan perencanaan bisnis untuk Budaraa *Compound*.

Budaraa *Compound* berdiri sebagai sebuah perusahaan yang terdiri dari dua unit bisnis. Bentuk perusahaan dengan beberapa unit bisnis akan menghasilkan beberapa *Business Model Canvas* dengan jumlah yang sama dengan jumlah unit bisnis yang dimiliki. Jumlah dari *Business Model Canvas* yang diperlukan untuk perusahaan dengan beberapa unit bisnis tersebut perlu untuk dilakukan evaluasi dengan menggunakan *Multiple Business Model Canvas* untuk menentukan hubungan yang tepat untuk ditentukan antar unit bisnis yang dimilikinya.

Berdasarkan observasi dan studi literatur yang sudah dijelaskan, ditemukan beberapa kesalahan oleh Budaraa dan juga telah diidentifikasi tingginya tingkat persaingan yang terjadi pada seluruh unit usaha Budaraa *Compound* yang terdiri dari *bed and breakfast* dan *Kozi Coffee*. Dengan adanya persaingan yang tinggi maka Budaraa *Compound* memerlukan adanya perencanaan bisnis yang baik agar tetap mampu bertahan di dalam pasar dengan persaingan yang kuat (Mughtar, 2010). Masalah-masalah yang dimiliki oleh Budaraa yang terdiri dari dua buah *strategic business model canvas* juga sesuai dengan kerangka penyusun *multi layer business model canvas*.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah ada, berikut adalah rumusan masalah dari penelitian ini

1. Bagaimanakah perencanaan bisnis yang sedang dijalankan oleh Budaraa *Compound*?
2. Bagaimanakah usulan perencanaan bisnis yang sesuai untuk Budaraa *Compound*?

I.3 Pembatasan Masalah

Masalah yang dimiliki oleh Budaraa akan dibatasi sehingga proses penelitian dapat berlangsung secara fokus. Pembatasan masalah pada penelitian ini adalah penelitian dilakukan tidak sampai dalam tahap implementasi.

I.4 Tujuan Penelitian

Penelitian mengenai perancangan perencanaan bisnis ini memiliki tujuan sebagai berikut.

1. Mengetahui perencanaan bisnis yang sedang dijalankan oleh Budaraa *Compound*.
2. Mengetahui usulan perencanaan bisnis yang sesuai untuk Budaraa *Compound*.

I.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengharapkan beberapa manfaat yang dapat diraih ketika penelitian ini diselesaikan. Berikut adalah beberapa manfaat yang dapat dihasilkan dari penelitian ini.

1. Manfaat Pengembangan Keilmuan

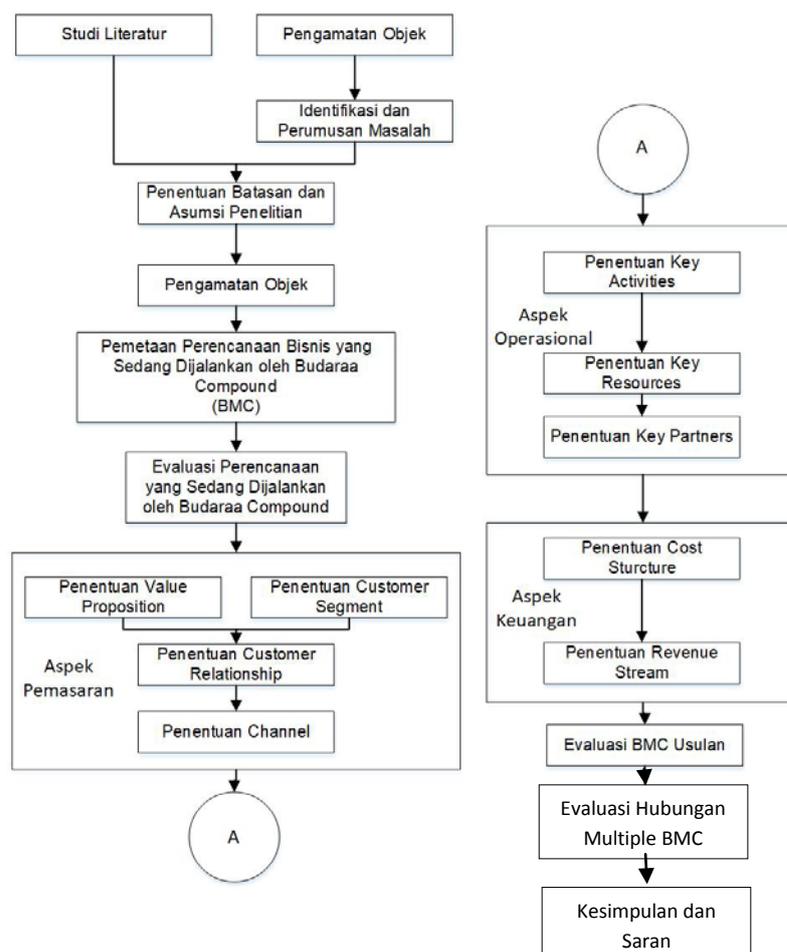
Dengan adanya penelitian ini maka akan memberikan penjelasan dan implementasi langsung dalam perencanaan bisnis pada suatu bisnis yang memiliki aktivitas bisnis yang berbeda-beda. Penelitian ini pun dapat dijadikan referensi dalam penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini maka Budaraa *Compound* akan mendapatkan usulan perencanaan bisnis yang sesuai. Dengan penelitian ini pun diharapkan Budaraa dapat meningkatkan daya saing pada pasar yang kompetitif dan mampu meraih keuntungan yang lebih besar.

I.6 Metodologi Penelitian

Metodologi yang diperlukan untuk melakukan penelitian ini dapat digambarkan melalui Gambar I.3 dimana metodologi yang telah ditentukan ini akan menjelaskan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk menyelesaikan penelitian yang akan diakhiri dengan pemberian kesimpulan dan saran yang akan diberikan kepada Budaraa. Berikut adalah penjelasan dari langkah-langkah yang dilakukan dalam metodologi penelitian.



Gambar I.4 Metodologi Penelitian

1. Pengamatan Objek

Dalam tahap ini akan diamati objek yang telah ditentukan. Proses pengamatan dilakukan untuk menemukan suatu masalah yang dapat diselesaikan dengan menggunakan keilmuan Teknik Industri.

2. Studi Literatur

Dalam tahap ini akan digunakan ilmu pengetahuan yang ada pada buku maupun jurnal sebagai referensi dalam melakukan tahap pengamatan objek dan identifikasi dan perumusan masalah. Dengan adanya tahap ini maka objek akan diamati dengan mempertimbangkan ilmu pengetahuan yang telah ada.

3. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Tahap selanjutnya akan dilakukan identifikasi masalah terhadap hasil dari observasi yang telah dilakukan pada tahap pengamatan objek. Dalam tahap identifikasi masalah ini dilakukan penggalian masalah yang dilakukan secara mendalam terhadap objek yang diteliti.

4. Penentuan Batasan Penelitian

Tahap ini dilakukan agar proses penelitian yang dilakukan dapat dilakukan secara lebih terstruktur dan terfokus kepada permasalahan yang dihadapi.

5. Pemetaan Perencanaan Bisnis yang Sedang Dijalankan oleh Budaraa *Compound*

Dalam tahap ini akan diidentifikasi seperti apakah perencanaan bisnis yang saat ini sedang berlangsung dalam Budaraa *Compound*. Perencanaan bisnis tersebut akan diinterpretasikan ke dalam *business model canvas* agar lebih mudah untuk dipahami dan dikomunikasikan.

6. Evaluasi Perencanaan Bisnis yang Sedang Dijalankan oleh Budaraa *Compound*

Pada tahap ini akan dilakukan evaluasi ataupun observasi dalam perencanaan bisnis yang sedang dijalankan oleh Budaraa. Perencanaan bisnis yang telah berhasil dievaluasi akan dijadikan dasar dalam mengembangkan usulan yang akan digunakan pada Budaraa *Compound*.

7. Penentuan *Customer Segment*

Dalam tahap ini akan dilakukan segmentasi terhadap pelanggan yang ada di pasar. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui pelanggan seperti apakah yang sesuai untuk setiap unit bisnis yang dimiliki oleh Budaraa *Compound*.

8. Penentuan *Value Proposition*

Tahap ini dilakukan dengan melakukan penentuan nilai seperti apakah yang akan disampaikan kepada pelanggan oleh setiap unit bisnis yang dimiliki

oleh Budaraa *Compound*. Tahap ini akan menjelaskan keunggulan-keunggulan penting untuk menarik minat dari pelanggan.

9. *Customer Relationships*

Tahap ini dilakukan dengan menentukan hubungan seperti apakah yang akan dilakukan oleh Budaraa *Compound* kepada pelanggan. Tahap ini juga akan menjelaskan bagaimana keterkaitan antara Budaraa *Compound* dan pelanggannya dan bagaimana cara untuk meraih hal tersebut.

10. *Penentuan Channel*

Pada tahap ini akan dilakukan penentuan bagaimana Budaraa *Compound* melakukan transaksi kepada pelanggannya. Tahap ini akan membandingkan kelebihan dan kelemahan dari setiap alternatif yang ada.

11. *Penentuan Key Activities*

Pada tahap ini akan dilakukan penentuan cara yang harus dilakukan untuk memenuhi seluruh *value proposition* yang sudah ditentukan sebelumnya.

12. *Penentuan Key Resources.*

Pada tahap ini akan dilakukan penentuan sumber daya apa saja yang dibutuhkan oleh Budaraa untuk memenuhi seluruh *value proposition* yang sudah ditentukan sebelumnya.

13. *Penentuan Key Partners*

Pada tahap ini akan dilakukan penentuan *partner* apa sajakah yang dibutuhkan oleh Budaraa *Compound* untuk memenuhi seluruh tahapan yang sudah ditentukan sebelumnya.

14. *Penentuan Cost*

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi biaya apa saja yang akan timbul untuk memenuhi seluruh bagian yang sudah ditentukan sebelumnya.

15. *Penentuan Revenue Stream*

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi pemasukan yang dapat diraih oleh Budaraa *Compound* sehingga dapat menggambarkan potensi perusahaan.

16. *Evaluasi Hubungan Multiple BMC*

Pada tahap ini akan dilakukan evaluasi mengenai hubungan yang seharusnya dijalin oleh kedua usulan *BMC* yang telah dibentuk.

17. *Kesimpulan dan Saran*

Tahap terakhir yang dilakukan ini bertujuan untuk merangkum seluruh penelitian menjadi sebuah kesimpulan dan memberikan saran yang dapat

menyelesaikan permasalahan yang telah diteliti berdasarkan penelitian sehingga akan membantu Budaraa *Compound* dan penelitian selanjutnya.

I.7 Sistematika Penulisan

Pada bagian sistematika penulisan akan dijelaskan mengenai bab apa saja yang akan digunakan dalam menjalani penelitian ini. Keseluruhan rangkaian bab tersebut akan menghasilkan sebuah penelitian yang dapat menjawab solusi dari penelitian ini. Penelitian ini akan terdiri dari 5 bab.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini akan dijelaskan dari latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, batasan dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan berisikan teori-teori dasar maupun jurnal yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini. Teori-teori yang sudah didapatkan tersebut dikaitkan kembali dengan observasi, pengolahan data, dan wawancara yang akan dilakukan dalam penelitian ini untuk mendapatkan suatu solusi permasalahan.

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bagian ini akan berisikan proses pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini. Data-data yang sudah didapatkan tersebut kemudian akan diolah maupun disesuaikan dengan teori yang sudah ada untuk membantu penelitian ini dalam menentukan perencanaan bisnis yang baik.

BAB IV ANALISIS

Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan dan analisis terhadap hasil dari solusi yang didapatkan dari BAB III. Analisis ini akan menentukan kelayakan dan kesesuaian dari usulan perencanaan bisnis terhadap proyeksi dunia nyata.

BAB V KESIMPULAN

Pada bagian ini akan berisikan kesimpulan dari seluruh proses yang ada didalam penelitian ini. Bagian ini juga akan menjelaskan hasil akhir dari usulan perencanaan bisnis yang sebaiknya diterapkan oleh Budaraa *Compound*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan dijelaskan beberapa teori yang berhubungan dan dapat digunakan untuk membantu jalannya penelitian. Studi literatur ini dihasilkan dari beberapa ilmu yang terdapat di dalam buku maupun jurnal yang digunakan untuk membantu dalam menentukan solusi yang tepat bagi penelitian ini.

II.1 Bisnis

Bisnis sering diartikan oleh masyarakat sebagai suatu mata pencaharian. Tujuan utama dari bisnis adalah untuk mendapatkan suatu tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dengan cara menukarkan barang ataupun jasa. Beberapa ahli memiliki pendapat yang beraneka ragam terhadap definisi dari bisnis. Menurut Suliyanto (2010), bisnis merupakan kegiatan yang direncanakan dan dijalankan oleh seseorang atau kelompok secara teratur dengan cara menciptakan, memasarkan barang maupun jasa dengan tujuan mencari atau tidaknya sebuah keuntungan dalam aktivitasnya.

Berdasarkan definisi yang sudah dijelaskan, berhasil didapatkan beberapa hal penting dalam definisi bisnis. Salah satunya adalah dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan sehingga dapat disimpulkan bahwa semua bisnis yang dilakukan oleh siapapun mempunyai suatu tujuan yang sama, sehingga tolak ukur dalam kesuksesan suatu bisnis adalah didapatkannya keuntungan dari jalannya bisnis tersebut.

II.2 Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis adalah suatu rencana yang dibutuhkan bagi pelaku bisnis untuk menjalankan bisnisnya. Menurut Pramudiana (2016), terdapat beberapa manfaat yang didapatkan dari perencanaan bisnis yang akan sangat berguna bagi setiap perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui apa saja yang dibutuhkan dalam menjalankan bisnis.

2. Membantu untuk fokus pada tujuan.
3. Membantu untuk menghadapi persaingan maupun kompetitor.
4. Menentukan bisnis apa yang cocok untuk dijalankan dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu, tenaga, pemikiran, modal, dan kemampuan.
5. Membantu untuk mengetahui bagaimana mendapatkan pendapatan.
6. Mengetahui berapa banyak biaya yang dikeluarkan.
7. Mengetahui tingkat keuntungan.

Perencanaan bisnis yang baik adalah sebuah perencanaan bisnis yang dapat mencakup ketujuh manfaat yang sudah disebutkan di atas. Selanjutnya menurut Muchtar (2010), perencanaan bisnis adalah suatu dokumen penting dari rencana usaha, berisi deskripsi tentang perusahaan, menjelaskan posisi dalam perusahaan, disusun dengan cara mengorganisir organisasi, dengan bahasa yang mudah dimengerti, yang akan dijadikan pedoman dalam perjalanan mencapai suatu tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

II.3 Aspek Pemasaran

Pemasaran merupakan sebuah fungsi bisnis yang berhubungan dengan pelanggan, dimana bertujuan untuk menarik perhatian pelanggan baru dan mempertahankan serta mengembangkan pelanggan lama dengan cara memenuhi kepuasan pelanggan (Kotler dan Armstrong, 2012). Pemasaran juga dapat diartikan sebagai suatu aktivitas yang mengidentifikasi dan mempertemukan manusia dengan kebutuhan sosial (Kotler dan Keller, 2012).

II.3.1 Definisi *Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP)*

Penentuan *STP* merupakan salah satu tahapan yang sangat baik dilakukan untuk menentukan strategi pemasaran. Menurut Kotler dan Keller (2012), *segmenting, targeting, dan positioning* adalah salah satu cara yang tepat untuk dilakukan untuk terhubung dengan pelanggan. Berdasarkan ketiga tahapan tersebut perusahaan akan mengetahui karakteristik dari pelanggan yang dituju. Menurut Kotler dan Armstrong (2012), *STP* merupakan tahapan yang termasuk dalam *customer driven strategy*. Berikut adalah penjelasan mengenai *customer driven strategy*.

1. *Segmenting*

Segmentasi pasar merupakan salah satu tahap yang mengawali *customer driven strategy*. Segmentasi pasar membagi pasar ke dalam beberapa bagian yang sudah dengan baik ditentukan. Setiap segmen pasar terdiri dari sekelompok pelanggan yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang sama. Segmentasi pasar dapat dilakukan berdasarkan beberapa kategori yaitu salah satunya adalah *geographical segmentation* yang membagi pasar ke dalam beberapa unit seperti negara, kota, dan juga kehidupan lingkungan sekitar. *Demographical segmentation* yang membagi pasar berdasarkan umur, ukuran keluarga, jenis kelamin, pendapatan, dan edukasi. *Psychographical segmentation* yang membagi segmen berdasarkan gaya hidup. *Behavioral* yang membagi segmen berdasarkan perilaku pelanggan (Kotler dan Keller, 2012).

2. *Targeting*

Targeting merupakan suatu tahapan yang diperlukan untuk menentukan segmen manakah yang ingin dijangkau oleh perusahaan. Penentuan target pasar dapat dilakukan dan dibagi berdasarkan banyaknya segmen yang ditentukan untuk disasar. Perusahaan dapat melakukan *full market coverage* dimana perusahaan tersebut menentukan untuk menyasar seluruh pelanggan. Selanjutnya *multiple segment specialization* dimana perusahaan menentukan untuk menyasar beberapa segmen pasar yang mungkin untuk dijangkau. Selain itu perusahaan juga bisa melakukan *single segment concentration* dimana perusahaan hanya menyasar satu buah segmen pasar yang menjadikan perusahaan tersebut sangat terspesialisasi. Penentuan metode pemilihan apa yang akan digunakan oleh perusahaan ditentukan dengan tujuan, kemampuan, dan kesesuaian dari perusahaan terhadap pasar (Kotler dan Keller, 2012).

3. *Positioning*

Positioning yang dilakukan oleh perusahaan adalah usaha untuk menciptakan suatu kesan yang melekat pada pikiran pelanggan terhadap perusahaan tersebut. Pada tahap ini perusahaan akan menekankan beberapa atribut yang pada umumnya merupakan keunggulan tertentu kepada pelanggan yang akan dijangkau sehingga pelanggan akan menganggap perusahaan tersebut sesuai dengan hal yang diinginkan oleh perusahaan (Kotler dan Keller, 2012).

II.3.2 Definisi Pembauran Pasar

Menurut Kotler dan Keller (2011), pembauran pasar adalah sebuah alat yang diperlukan untuk melakukan aktivitas pemasaran, dimana Kotler dan Keller membagi pembauran pasar kedalam beberapa variabel pasar yang terdiri dari 4 variabel. Keempat variabel tersebut adalah *product*, *place*, *price*, dan *promotion* seperti pada Gambar II.1.



Gambar II.1 *Marketing Mix*
(Sumber : Kotler dan Keller (2012))

Menurut Kotler dan Armstrong (2012), pembauran pasar merupakan sekelompok variabel terkontrol yang menjadi alat bagi perusahaan untuk merespon dan memenuhi kebutuhan di pasar yang menjadi target perusahaan. Selanjutnya terdapat 3 variabel tambahan dalam pembauran pasar yang diperlukan untuk perusahaan jasa yaitu *people*, *physical evidence*, dan *process*. Berikut adalah penjelasan setiap variabel dalam pembauran pasar (Kotler dan Armstrong, 2012).

1. *Product*

Produk merupakan barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

2. *Price*

Harga merupakan jumlah uang yang harus dibayarkan oleh pelanggan untuk mendapatkan barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

3. *Place*

Place merupakan tempat dimana perusahaan melakukan aktivitas penjualan produk ataupun jasa.

4. *Promotion*

Promosi merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengomunikasikan pelanggan untuk membeli barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

5. *People*

People merupakan seluruh orang yang berperan dalam penyajian barang maupun jasa.

6. *Physical Evidence*

Keadaan lingkungan fisik tempat produk maupun jasa diberikan dimana hal tersebut akan membuktikan adanya jasa yang dilakukan oleh perusahaan dan diterima oleh pelanggan.

7. *Process*

Seluruh kegiatan yang mencakup seluruh proses bisnis perusahaan saat berhubungan dengan pelanggan yang menunjukkan bagaimana pelayanan diberikan kepada pelanggan.

II.4 Aspek Operasional

Aspek operasional adalah segala aspek yang berkaitan langsung dengan jalannya suatu unit usaha pada setiap harinya. Dalam melakukan analisis aspek operasional menurut Lasher (2005), proses analisa aspek operasional dilakukan dengan menentukan cara mendapatkan sumber daya manusia, peralatan, bahan baku, persediaan, serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses berjalannya bisnis tersebut.

Aspek operasional yang dibutuhkan oleh setiap bisnis dilakukan dengan beberapa tujuan tertentu. Menurut Kasmir dan Jakfar (2012), perencanaan operasional sebuah bisnis dilakukan agar dapat menentukan lokasi yang strategis, tata letak yang efisien, teknologi yang tepat, metode persediaan yang sesuai, serta kualitas pekerja yang dibutuhkan. Sehingga jika suatu bisnis sudah melakukan analisis aspek operasional dan sudah melakukan perbaikan yang sesuai, maka bisnis tersebut akan memiliki kemungkinan yang kecil untuk mengalami masalah dalam kegiatan operasional yang dilakukan pada setiap harinya. Perencanaan operasional dapat dibagi menjadi dua bentuk:

1. *Single Plan*

Single Plan merupakan suatu perencanaan operasional yang digunakan untuk menyelesaikan suatu masalah hingga masalah tersebut selesai dan perencanaan ini tidak akan digunakan kembali jika masalah tersebut sudah selesai. *Single Plan* termasuk dalam perencanaan operasional jangka pendek.

2. *Standing Plan*

Standing Plan merupakan suatu perencanaan operasional yang terus menerus digunakan selama bisnis tersebut berlangsung. *Standing Plan* termasuk dalam perencanaan operasional jangka panjang.

II.5 Aspek Finansial

Aspek finansial merupakan aspek krusial dalam perancangan bisnis. Melalui aspek inilah suatu bisnis akan mengetahui apakah perusahaan tersebut mampu meraih keuntungan atau tidak. Dalam aspek finansial dapat dilakukan perhitungan biaya investasi untuk mengetahui berapa banyak uang yang diperlukan untuk membangun suatu bisnis yang sudah direncanakan.

Dalam aspek finansial perusahaan diperlukan pengolahan berdasarkan indikator keuangan. Menurut Warren, Reeve, dan Duchac (2016), indikator keuangan adalah satuan kuantitatif yang menggambarkan kondisi keuangan perusahaan. Indikator ini dapat dinilai melalui analisis keuangan dengan cara membandingkan antara dua data keuangan atau lebih yang menjadi komponen pada laporan keuangan suatu bisnis. Komponen tersebut berupa aset, pendapatan, hutang, piutang ataupun biaya yang dihasilkan selama periode bisnis berlangsung.

Terdapat tiga hal yang diperhatikan dalam analisis indikator keuangan perusahaan, yaitu tingkat likuiditas, tingkat solvabilitas, dan tingkat profitabilitas. Likuiditas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mengubah aset perusahaan menjadi kas, sedangkan kemampuan perusahaan untuk membiayai hutang-hutangnya disebut solvabilitas dan profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas adalah tiga hal yang saling berhubungan. Perusahaan yang tidak mampu mengubah asetnya menjadi kas akan sulit mendapatkan kesempatan untuk

mengambil keuntungan dari aktivitas yang membutuhkan pengeluaran tunai segera. Demikian pula, perusahaan yang tidak dapat membayar hutangnya akan mengalami kesulitan memperoleh kredit. Kekurangan kredit akan membatasi kemampuan perusahaan untuk membeli barang dagangan atau memperluas operasi, yang dapat mengurangi profitabilitasnya.

Ketiga hal yang diperhatikan dalam indikator keuangan tersebut diukur secara kuantitatif menggunakan analisis rasio keuangan. Satu analisa yang dapat digunakan untuk menghitung likuiditas dan solvabilitas suatu perusahaan dihitung menggunakan analisis *current position*, *working capital*, *current ratio* dan *quick ratio*. Penjelasan dari ketiga analisis tersebut adalah sebagai berikut.

1. *Working capital* digunakan untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk membiayai kewajiban jangka pendeknya.

$$\text{Working capital} = \text{current asset} - \text{current liability} \quad (\text{Pers. II-1})$$

1)

2. *Current ratio* adalah indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membiayai kewajiban dan lebih mudah untuk membandingkan kemampuan antar perusahaan.

$$\text{Current ratio} = \text{current assets} / \text{current liability} \quad (\text{Pers. II-2})$$

2)

3. *Quick ratio* adalah sebuah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan aktiva lancar untuk menutupi utang lancarnya. Yang termasuk ke dalam rasio lancar adalah aktiva lancar yang dapat dengan cepat diubah dalam bentuk kas.

$$\text{Quick ratio} = \text{quick asset} / \text{current liability} \quad (\text{Pers. II-3})$$

3)

Current asset adalah suatu aset perusahaan yang dapat berupa barang ataupun saldo pada neraca keuangan yang dapat berupa tunai dan dapat diubah

menjadi uang tunai hanya dalam kurun waktu kurang dari satu tahun. *Quick asset* adalah suatu aset perusahaan yang sangat mudah untuk diuangkan. *Current liability* adalah hutang yang harus dibayarkan oleh perusahaan dalam jangka pendek.

Menurut Newnan, Eschenbach, dan Lavelle (2004), seiring dengan berjalannya suatu aktivitas produksi diperlukan suatu analisis sensitivitas. Fungsi dari analisis sensitivitas tersebut adalah untuk mengetahui akibat dari perubahan parameter-parameter produksi terhadap jalannya suatu aktivitas produksi. Dengan adanya analisis sensitivitas maka akan sangat memudahkan suatu perusahaan untuk mengidentifikasi perubahan estimasi biaya yang disebabkan oleh perubahan parameter produksi.

Berdasarkan aspek finansial terdapat juga perhitungan biaya operasional. Menurut Alistiorini dan Suharno (2011), biaya operasional merupakan biaya yang sangat berfluktuatif bergantung dengan kegiatan bisnis yang dilakukan setiap harinya. Perhitungan biaya operasional perlu diperhitungkan secara rinci seperti keuntungan, pengeluaran, dan perhitungan modal.

Dalam pelaksanaan aspek finansial pada umumnya terdapat tiga buah skenario yang digunakan. Ketiga skenario tersebut adalah *the pessimistic*, *the most likely*, dan *the optimistic*. Ketiga aspek finansial tersebut digunakan untuk menggambarkan keadaan bisnis perusahaan dalam kondisi yang ada di dunia nyata yang tidak bisa diprediksi secara pasti kondisi seperti apakah yang akan terjadi. Sehingga jika ketiga skenario tersebut sudah didapatkan maka bisnis akan lebih siap untuk menghadapi kondisi terburuk hingga kondisi terbaik. Berikut adalah penjelasan dari setiap skenario:

1. *The Pessimistic*

Skenario akan digunakan untuk menggambarkan bisnis pada keadaan yang bersifat sangat pesimis. Dimana skenario ini akan menjadi suatu skenario terburuk yang akan mungkin terjadi pada bisnis sebagai suatu proyeksi keadaan perusahaan. Pada umumnya kondisi ini dapat terjadi apabila terdapat penurunan penjualan, peningkatan biaya, peningkatan bunga bank, dan sebagainya.

2. *The Most Likely*

Pada skenario ini diciptakan suatu kondisi yang wajar, yaitu suatu kondisi yang pada umumnya terjadi pada kegiatan bisnis dan mayoritas kegiatan bisnis harus dapat digambarkan secara tepat pada skenario ini.

3. *The Optimistic*

Pada skenario ini akan diciptakan asumsi-asumsi yang paling optimis ataupun baik bagi perusahaan. Skenario ini akan cocok menggambarkan suatu kondisi ketika pendapatan perusahaan berada di atas target. Asumsi yang digunakan adalah asumsi peningkatan penjualan, penurunan tingkat suku bunga dan lain-lain.

II.6 Business Model Canvas

Business Model Canvas adalah salah satu *business model* yang umum untuk digunakan. *Business Model Canvas* merupakan bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Sehingga berdasarkan definisi tersebut *Business Model Canvas* adalah salah satu *tool* yang sangat tepat untuk digunakan dalam usaha perkembangan bisnis yang sudah berjalan.

Dalam *business model canvas* sebuah perencanaan bisnis dapat dituangkan hanya kedalam satu lembar kertas. Cara penuangan perencanaan bisnis dalam *business model canvas* dibagi ke dalam sembilan buah bagian yang dapat dilihat dari Gambar II.2. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), setiap bagian yang berada di dalam *business model canvas* memiliki fungsi yang berbeda-beda seperti pada penjelasan berikut:

1. *Key Partners*

Bagian ini akan berisikan tentang siapa saja pihak eksternal yang berperan dalam berlangsungnya bisnis perusahaan. Penentuan pihak eksternal tersebut juga mempertimbangkan apakah tujuan dari hubungan yang akan dijalin terhadap pihak tersebut. Hubungan yang dijalin pada pihak eksternal sebaiknya memberikan dampak yang positif untuk perusahaan.

2. *Key Activities*

Bagian ini akan berisikan tentang aktivitas kunci yang diperlukan untuk pemenuhan *value proposition*. Tahap ini juga akan sangat mempertimbangkan aktivitas apakah yang akan berdampak bagi pendistribusian, hubungan pelanggan, dan peraihan keuntungan. Aktivitas kunci yang dituliskan pada

bagian ini adalah panduan apa saja yang harus dilakukan untuk meraih tujuan dari perusahaan.

3. *Value Proposition*

Bagian ini akan berisikan tentang apa yang ingin disampaikan kepada pelanggan. Secara tidak langsung tahap ini akan menjelaskan bagaimana kesan yang diinginkan oleh perusahaan untuk diterima konsumen dengan harapan untuk mendapatkan respon yang baik dari konsumen tersebut.

4. *Customer Relationship*

Bagian ini akan berisikan tentang cara menjangkau target pasar yang ditentukan oleh perusahaan. Penentuan pada bagian ini harus dilakukan dengan mempertimbangkan beragam metode yang sesuai dengan kondisi pasar dan juga perlu disesuaikan dengan biaya yang dapat dikeluarkan oleh perusahaan. Hasil yang diharapkan dari bagian ini adalah target yang efektif dan yang paling efisien jika memiliki alternatif pilihan.

5. *Customer Segment*

Bagian ini akan berisikan segmen pasar yang ditentukan oleh perusahaan. Hasil dari bagian ini akan menentukan arah perusahaan dalam menjangkau pelanggannya dan melakukan aktivitas pemasaran. Pemilihan segmen yang dilakukan perusahaan sebaiknya adalah segmen yang dianggap penting bagi perusahaan sehingga akan menghasilkan keuntungan yang setinggi-tingginya.

6. *Key Resource*

Bagian ini akan berisikan tentang apa yang dibutuhkan untuk memenuhi *value proposition* yang ditentukan oleh perusahaan. Tahap ini akan mempertimbangkan *resource* apa yang dibutuhkan untuk melakukan distribusi, hubungan pelanggan, dan peraih keuntungan. Secara tidak langsung hasil dari bagian ini akan menjelaskan apa saja hal yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk meraih tujuannya.

7. *Distribution Channel*

Bagian ini akan berisikan tentang dimana dan bagaimana seorang pelanggan diraih oleh perusahaan. Hasil dari bagian ini akan berkaitan langsung dengan suatu tempat ataupun cara dalam melakukan transaksi dengan pelanggan. Bagian ini juga akan sangat berkaitan dengan bagaimana keefektifan

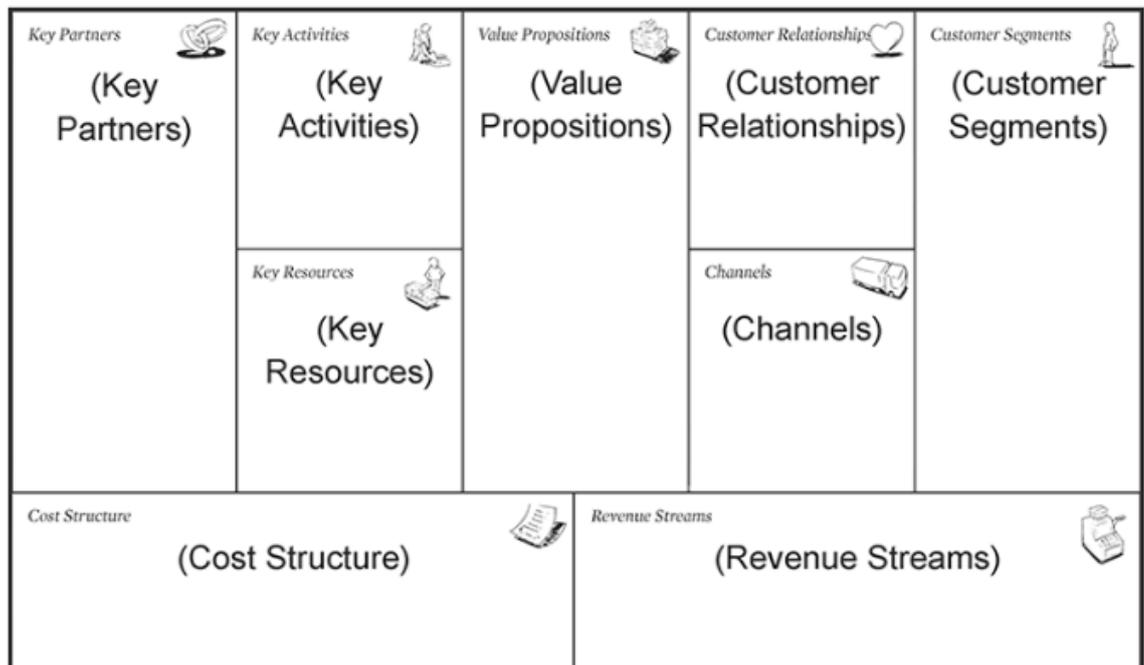
dan tingkat efisiensi suatu metode dan dibandingkan juga dengan biaya yang dapat dikeluarkan oleh perusahaan.

8. *Cost Structure*

Bagian ini akan berisikan segala sesuatu yang menyebabkan biaya bagi perusahaan. Sebaiknya penulisan dalam bagian ini didahului oleh biaya-biaya yang relatif besar dan sangat berpengaruh pada perusahaan. Melalui bagian ini perusahaan akan mengetahui hal apakah yang sangat berdampak dalam biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

9. *Revenue Stream*

Bagian ini akan berisikan tentang bagaimana suatu perusahaan meraih pendapatan, seberapa besar pendapatan dapat berkontribusi bagi perusahaan. Bagian ini juga akan menjelaskan tentang metode pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan.



Gambar II.2 *Business Model Canvas*
 (Sumber : Osterwalder dan Pigneur (2010))

II.7 Objective, Goals, Strategies, and Measures

Objective, Goals, Strategies, and Measures (OGSM) adalah sebuah *framework* yang dapat digunakan untuk menggambarkan suatu *business plan* dengan membagi ke dalam empat buah bagian yaitu *objective, goals, strategies,* dan *measures* seperti pada Gambar II.3. OGSM akan membantu untuk

mengetahui strategi yang penting untuk mencapai sebuah tujuan dari perusahaan dan selanjutnya dibandingkan dengan suatu pengukuran untuk mengetahui apakah bisnis tersebut sudah sesuai dengan sebagaimana mestinya dan apakah tujuan dapat tercapai atau belum (Eck dan Leenhouts, 2014). Penjelasan dari bagian yang terdapat pada OGSM dalam dilihat sebagai berikut:

1. *Objective*

Pada bagian ini akan menjelaskan visi yang dimiliki perusahaan dan apakah yang ingin diraih oleh perusahaan. Pada bagian ini seharusnya berisikan hal yang sangat atraktif dan menggambarkan visi yang dimiliki oleh perusahaan.

2. *Goals*

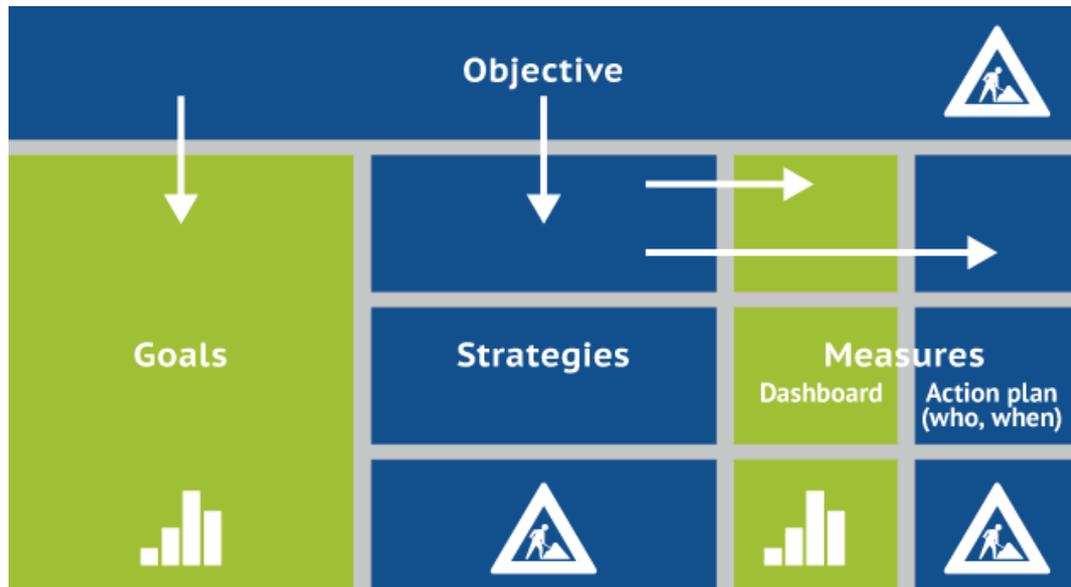
Pada bagian ini akan berisikan langkah-langkah terperinci yang diperlukan untuk meraih *objective* yang telah ditentukan. Segala sesuatu yang ada pada bagian ini harus memiliki kemampuan untuk diukur dan memiliki tenggat waktu tersendiri.

3. *Strategies*

Pada bagian ini akan berisikan tentang cara-cara untuk meraih setiap *goals* yang sudah ditentukan. Cara yang diperlukan untuk meraih *goals* tersebut dapat ditentukan lebih dari satu buah cara.

4. *Measures*

Pada bagian ini akan berisikan tentang perbandingan yang bersifat kuantitatif terhadap pencapaian yang telah dicapai oleh perusahaan. Bagian ini akan mampu menjelaskan apakah *strategies* yang telah dilakukan membuahkan hasil ataupun tidak.



Gambar II.3 OGSM
(Sumber : Eck dan Leehounts (2014))

II.8 Customer Exploration Map

Customer Exploration Map adalah sebuah alat yang dapat digunakan untuk menggambarkan suatu *business model* dengan mempertimbangkan pelanggan sebagai faktor penentu dalam penyelesaian masalah. Dalam *customer exploration map* pelanggan digunakan sebagai fokus utama dalam suatu perusahaan untuk menentukan sumber masalah yang terjadi dalam perusahaan. *Customer exploration map* hanya dapat digunakan kepada bisnis yang sudah berjalan karena ketergantungan yang kuat pada pelanggan yang sudah pernah dihadapi yang dijadikan sebagai fokus utama (<http://bmttoolbox.net/tools/customer-exploration-map>). *Customer exploration map* terdiri dari enam buah bagian seperti pada Gambar II.4 untuk dapat menggambarkan sebuah *business model*. Berikut adalah penjelasan dari setiap bagian yang ada pada *customer exploration map*.

1. *Who is our customer/user/stakeholder ?*

Pada bagian ini akan dijelaskan profil dari pelanggan yang ditargetkan oleh perusahaan.

2. *What are his/her likes and dislikes ?*

Pada bagian ini akan menjelaskan segala sesuatu yang disukai dan tidak disukai oleh pelanggan dalam kehidupan sehari-harinya yang berkaitan

dengan bisnis perusahaan. Bagian ini akan menjadi pertimbangan perusahaan untuk menentukan perubahan yang harus dilakukan.

3. *Jobs to be done & challenges*

Pada bagian ini akan menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan dalam suatu kondisi yang spesifik. Hal tersebut dapat dipengaruhi oleh segi fungsional, sosial, dan emosional bergantung dengan situasi yang dihadapi.

4. *What we don't know*

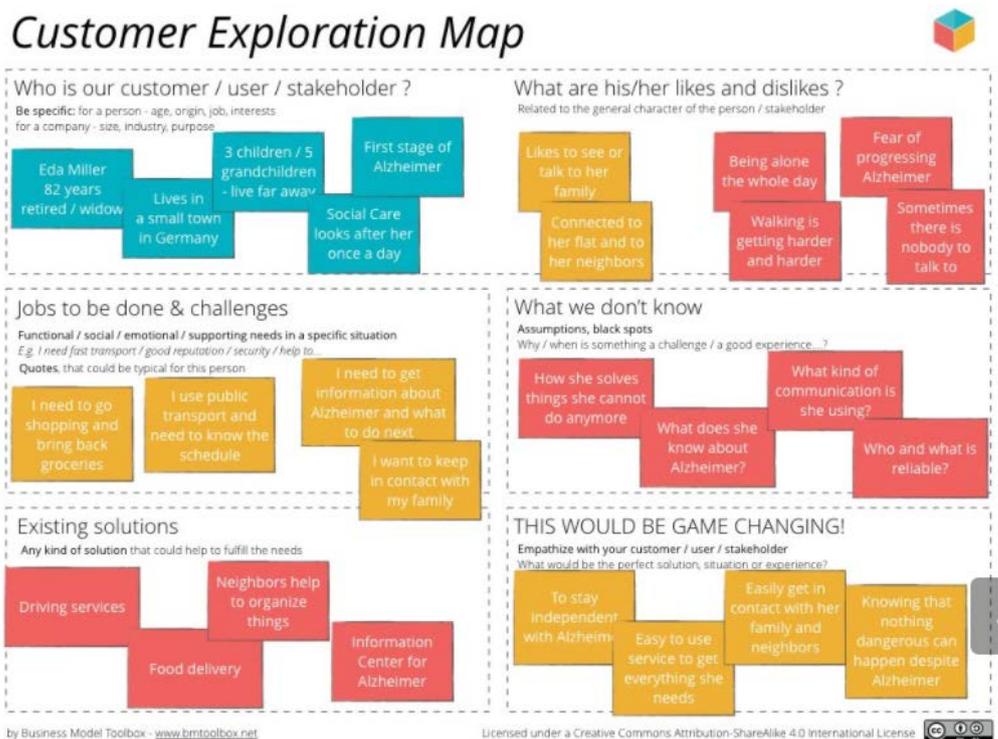
Pada bagian ini akan menjelaskan apa saja yang tidak diketahui untuk melakukan bagian nomor 3. Penentuan hal tersebut dapat dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman yang telah didapatkan.

5. *Existing solutions*

Pada bagian ini akan menjelaskan solusi yang dapat dilakukan untuk menjawab bagian nomor 1 sampai 5.

6. *This would be game changing*

Pada bagian ini akan menjelaskan bagaimana cara perusahaan untuk berempati kepada pelanggan yang sudah ditentukan. Dengan adanya empati yang diberikan oleh perusahaan maka perusahaan akan lebih mudah untuk memahami pelanggannya secara keseluruhan.



Gambar II.4. *Customer Exploration Map*
(Sumber : <http://bmttoolbox.net/tools/customer-exploration-map>)

II.9 Patrick Staehler's *Business Model*

Patrick Staehler's *Business Model* adalah sebuah alat yang dapat digunakan untuk menggambarkan *business model* dengan mempertimbangkan 4 bagian utama yang ada di dalam perusahaan yang dapat dilihat pada Gambar II.5. *Business model* ini menitik beratkan solusi permasalahan bisnis pada perusahaan kedalam penentuan gaya kepemimpinan yang akan digunakan untuk perusahaan (Kastelle, 2012). Pelaksanaan *business model* yang diciptakan oleh Patrick Staehler dapat dijelaskan hanya melalui satu lembar kertas yang berisikan penjelasan sebagai berikut :

1. *Value Architecture*

Bagian ini akan menjelaskan nilai-nilai yang ingin dibangun oleh perusahaan. nilai-nilai tersebut dapat meliputi penawaran apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan, bagaimanakah langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk menghasilkan nilai tersebut, kemampuan apa sajakah yang dibutuhkan untuk membangun nilai tersebut, bagaimana cara mendistribusikan nilai, dan yang terakhir *partner* seperti apakah yang diperlukan untuk mencapai nilai yang ingin diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.

2. *Value Proposition / Customer*

Pada bagian ini akan menjelaskan pelanggan seperti apakah yang akan disasar oleh perusahaan dan keuntungan apa yang akan didapatkan perusahaan melalui pelanggan tersebut.

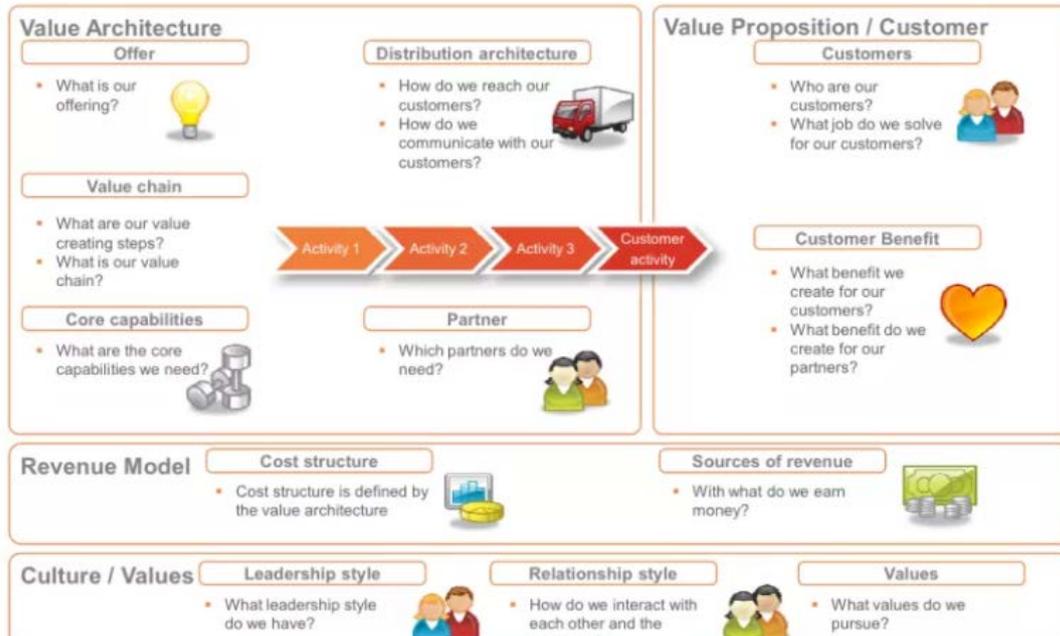
3. *Revenue Model*

Bagian ini akan menjelaskan kondisi keuangan yang akan terjadi pada perusahaan. tahap ini juga akan menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mendapatkan pemasukan dan berapakah biaya yang diperlukan untuk memenuhi bagian *value architecture*.

4. *Culture / Values*

Bagian ini akan menjelaskan gaya kepemimpinan seperti apakah yang dapat mendorong bisnis berjalan seperti yang telah ditentukan oleh bagian sebelumnya. Penentuan gaya kepemimpinan tersebut akan mempengaruhi hubungan yang dimiliki oleh perusahaan dengan pihak luar maupun pihak dalam

dan pada akhirnya akan menghasilkan nilai akhir seperti apakah yang ingin dicapai oleh perusahaan



Gambar II.5. Patrick Staehler's *Business Model*

Sumber : <http://timkastelle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important/>

II.10 Analisis *Five Force Porter's Model*

Menurut Porter (1998), analisis *Five Force Porter's Model* adalah analisis yang membahas tentang lima kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu perusahaan. Lima kekuatan yang dibahas pada analisis ini adalah kekuatan yang dapat digolongkan kedalam kesempatan ataupun ancaman oleh suatu perusahaan bergantung kepada jenis kekuatan ancaman tersebut. Kekuatan yang dibahas pada analisis ini adalah kekuatan yang berasal dari persaingan antar kompetitor, kekuatan dari para pendatang baru, kekuatan produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pelanggan, dan kekuatan tawar-menawar penyuplai.

Dalam pembahasan kekuatan yang berasal dari persaingan antar kompetitor akan dibahas seberapa besar ancaman yang dapat ditimbulkan dari persaingan tersebut. Intensitas dari persaingan yang terjadi pada persaingan antar kompetitor dapat dilihat dari beberapa aspek yang dapat mengakibatkan

persaingan harga. Persaingan harga tersebut tentu dapat mengancam performansi perusahaan. Loyalitas yang terjadi pada setiap perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh performansi masing-masing yang dibandingkan dengan kompetitor.

Dalam kekuatan yang berasal dari pendatang baru akan dibahas mengenai ancaman yang ditimbulkan dari jumlah pendatang baru yang dapat masuk kedalam persaingan. Kekuatan ini berhubungan erat dengan potensi peningkatan jumlah kompetitor di pasar yang dapat mengurangi *market share* yang dimiliki oleh perusahaan. Kekuatan ancaman pada hal ini dipengaruhi oleh tingkat kesulitan para pendatang baru untuk memulai bisnis yang sama oleh perusahaan. Semakin mudah bagi pendatang baru untuk memulai bisnis maka akan semakin meningkatkan ancaman pada kekuatan ini.

Dalam kekuatan produk pengganti adalah kekuatan yang berasal dari jenis dan jumlah dari produk pengganti. Produk pengganti yang digunakan dalam pembahasan kekuatan ini adalah produk pengganti yang dapat digunakan oleh pelanggan untuk menggantikan produk yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin banyak dan semakin unggulnya performansi produk pengganti akan meningkatkan ancaman dari kekuatan ini untuk mengancam performansi perusahaan untuk meraih pelanggan.

Dalam kekuatan tawar-menawar yang ditimbulkan dari penyuplai akan berhubungan dengan bagaimanakah jumlah dari ketersediaan penyuplai. Hubungan dari perusahaan dengan penyuplai juga mempengaruhi kekuatan tawar-menawar dari penyuplai, jika penyuplai sebuah perusahaan adalah sebuah penyuplai yang hanya memiliki kemampuan untuk memenuhi permintaan dari perusahaan maka kekuatan tawar-menawar penyuplai semakin tinggi. Kekuatan tawar-menawar dari penyuplai berbanding lurus terbalik dengan kemudahan dari kemampuan suatu perusahaan untuk beralih dari suatu penyuplai kepada penyuplai yang lain.

Dalam hal kekuatan tawar-menawar yang ditimbulkan dari pelanggan berhubungan dengan bagaimanakah kebutuhan dari pelanggan tersebut terhadap produk yang dimiliki oleh perusahaan. Jika pelanggan dapat beralih secara mudah maka kekuatan tawar-menawar dari pelanggan akan semakin tinggi. Jumlah transaksi yang dilakukan oleh pelanggan juga mempengaruhi kekuatan tawar-menawar dari pelanggan.

II.11 Analisis *Strengths, Weakness, Oportunities, Weakness (SWOT)*

Menurut Rangkuti (2005), analisis SWOT adalah analisis yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi dari perusahaan. Sesuai dengan nama dari analisis SWOT, analisis ini terdiri dari empat buah faktor penyusun antara lain kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman. Pada analisis ini faktor kekuatan dan kelemahan akan dihubungkan dengan bagian internal perusahaan karena kekuatan dan kelemahan dapat secara langsung ditentukan maupun diatasi oleh perusahaan tersebut. Faktor kesempatan dan ancaman adalah faktor yang dihubungkan dengan eksternal perusahaan karena kedua faktor tersebut tidak dapat ditentukan sendiri oleh perusahaan.

Dalam faktor kekuatan akan dibahas keunggulan yang dimiliki dari perusahaan yang bersangkutan. Penentuan kekuatan dalam analisis ini sebaiknya didasari dari perbandingan yang dilakukan kepada kompetitor yang sesuai untuk perusahaan. Penentuan kekuatan harus dilakukan dengan mempertimbangkan kekuatan yang dapat dibandingkan dan terlihat bahwa terdapat keunggulan jika dibandingkan dengan kompetitor. Penentuan kekuatan ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai nilai jual untuk disampaikan kepada pasar.

Dalam faktor kelemahan akan dibahas mengenai kekurangan yang dimiliki oleh perusahaan yang bersangkutan. Penentuan kelemahan dalam analisis ini sebaiknya didasari dari perbandingan yang dilakukan kepada kompetitor yang sesuai untuk perusahaan. Penentuan kelemahan ini akan menentukan hal apa saja yang seharusnya diatasi oleh perusahaan agar perusahaan dapat menjadi lebih baik.

Dalam faktor kesempatan akan dibahas mengenai kondisi eksternal yang tergolong kedalam kesempatan pada perusahaan. Faktor kesempatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan didasari oleh kesempatan yang juga terjadi pada seluruh kompetitor yang bergerak didalam bidang yang sama. Faktor kesempatan dapat meliputi segala kondisi yang terjadi diluar perusahaan seperti pergeseran gaya hidup hingga peningkatan suku bunga. Penentuan faktor kesempatan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai panduan untuk mengembangkan perusahaan.

Dalam penentuan faktor ancaman akan dibahas mengenai kondisi diluar perusahaan yang dapat mengancam berjalannya perusahaan. Pembahasan ancaman didasari oleh ancaman yang juga terjadi pada jenis bisnis yang dijalani oleh perusahaan. Penentuan faktor ancaman dapat digunakan sebagai perusahaan untuk memutuskan strategi agar ancaman tersebut tidak dapat menghalangi berlangsungnya perusahaan.

BAB III

DATA DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab III akan dibahas mengenai pengolahan data yang digunakan dengan proses pembuatan usulan perencanaan bisnis untuk Budaraa *Compound*. Pada Bab ini akan dimulai dengan penjelasan singkat terhadap bisnis yang dimiliki oleh Budaraa *Compound*, identifikasi perencanaan bisnis awal, hingga pada akhirnya akan disusun perencanaan bisnis usulan yang tepat untuk Budaraa *Compound*.

III.1 Deskripsi Bisnis Budaraa *Compound*

Budaraa *Compound* adalah suatu bisnis yang terletak di Jalan Bukit Dago Utara no 28, Bandung dan memiliki dua *strategic business unit* (SBU) yang terdiri dari Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee*. Budaraa *Compound* dimiliki oleh dua pemilik yang saling bekerjasama untuk menjalankan bisnis Budaraa *Compound*. Bisnis yang dimiliki oleh Budaraa *Compound* ini sudah mulai berjalan sejak April 2017. Dalam menjalankan bisnisnya, setiap SBU yang dimiliki oleh Budaraa *Compound* berjalan secara beriringan di dalam satu lokasi yang sama.

III.1.1 Deskripsi Bisnis dan Kompetitor Budaraa *Bed and Breakfast*

Pada SBU *Bed and Breakfast*, Budaraa menawarkan *Bed and Breakfast* dengan tema *Bed and Breakfast* yang terasa seperti rumah, asri, nyaman, dan tenang. Hal tersebut didukung desain arsitektur Budaraa dengan kombinasi gaya kontemporer dan gaya modern yang menghasilkan suatu keunikan tersendiri. Aksesoris dalam *Bed and Breakfast* juga sangat diperhatikan secara rinci untuk memberikan kesan yang berkelas dan unik bagi para pelanggan. Fasilitas tambahan yang ditujukan untuk memberikan kenyamanan pada pelanggan juga sangat diutamakan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* agar pelanggan dapat menikmati waktu berkualitas di kamar sepenuhnya. Fasilitas tambahan tersebut berupa *speaker portable*, buku dan majalah, dapur yang dilengkapi dengan bahan makanan untuk membuat sarapan, dan disediakannya alat untuk penyeduh kopi bagi pelanggan. Dengan adanya dapur, bahan makanan, dan alat penyeduh kopi maka akan memberikan fasilitas yang terlihat seperti rumah

karena pelanggan dapat memasak dan menyeduh kopi berkualitas sendiri bagaikan di rumah.

Dalam menjaga kebersihan dan kenyamanan dari kamar yang ditawarkan, Budaraa *Bed and Breakfast* mempekerjakan pegawai kebersihan yang dapat dipanggil untuk datang. Pegawai kebersihan tersebut hanya datang pada saat pelanggan ingin melakukan *check out*. Ketika pelanggan melakukan *check out* pegawai kebersihan bertugas untuk mengganti baru sprei dan sebagainya dan membersihkan kamar yang telah digunakan tersebut. Setelah pekerjaan tersebut dilakukan, pegawai kebersihan kembali pulang dan hanya akan datang ketika ada keluhan dari pelanggan atau pelanggan sudah melakukan *check out*.

Pada Budaraa *Bed and Breakfast* terdapat empat kamar yang tersedia untuk disewakan kepada pelanggan. Setiap kamar yang ditawarkan memiliki bentuk, ukuran, suasana, dan kapasitas yang saling berbeda antara satu kamar dengan kamar yang lainnya. Kamar yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* memiliki 3 kamar dengan harga Rp 450.000,00 dan 1 kamar dengan harga Rp 320.000,00. Perbandingan kamar yang ditawarkan oleh Budaraa dapat dilihat pada Gambar III.1 dan Gambar III.2. Dalam melaksanakan bisnisnya, Budaraa melakukan penjualan melalui situs daring Airbnb, dan juga pelanggan dapat mendatangi Budaraa secara langsung untuk melihat dan memesan kamar.



Gambar III.1 Kamar A dari Budaraa *Bed and Breakfast*

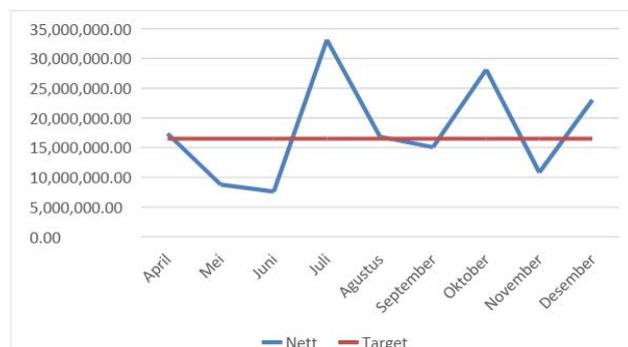


Gambar III.2 Kamar B dari Budaraa *Bed and Breakfast*

Dalam melakukan kegiatan promosi, Budaraa *Bed and Breakfast* hanya menggunakan Instagram, Facebook, dan situs daring Airbnb. Kegiatan promosi melalui Instagram dilakukan dengan mengunggah foto-foto dari fasilitas maupun kamar yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast*. Adapun promosi dengan harga spesial yang diadakan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* disebarkan melalui Instagram melalui fitur *story*. Budaraa *Bed and Breakfast* memberikan penawaran tambahan kepada pelanggan yang akan menginap dengan jangka waktu yang cukup lama. Dalam melakukan promosinya, Budaraa juga mengundang kerabat dari pemilik untuk menginap di Budaraa *Bed and Breakfast* dan memberikan ulasan pada halaman Instagram, Facebook, dan juga Airbnb. Penjualan yang dilakukan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* hanya dilakukan melalui pemesanan via Airbnb ataupun datang langsung di lokasi dari Budaraa.

Dalam menentukan harga sewa kamar, pemilik memberikan harga rata-rata sebesar Rp400.000,00 rupiah dari seluruh kamar yang ditawarkan kepada pelanggan. Pendapatan utama yang didapatkan dari *Bed and Breakfast* datang dari penjualan yang dilakukan melalui situs Airbnb, dan hanya sedikit pelanggan melakukan pemesanan dengan cara datang secara langsung di Budaraa. Dalam unit usaha tersebut ternyata Airbnb memberikan variasi harga terhadap kamar yang ditawarkan oleh Budaraa. Variasi harga yang tertera pada Airbnb tersebut bervariasi mengikuti hari, apakah hari tersebut berada pada akhir pekan ataupun hari kerja.

Pihak dari Budaraa melakukan pencatatan pendapatan dan pengeluaran dari unit usaha *Bed and Breakfast* yang dimiliki secara rutin di setiap bulannya. Adapun pendapatan bersih yang didapatkan dari *Bed and Breakfast* dapat dilihat melalui Gambar III.3.



Gambar III.3 Keuntungan Budaraa *Bed and Breakfast*

Berdasarkan Gambar III.3 dapat dilihat pendapatan bersih Budaraa yang sangat fluktuatif. Dalam bulan-bulan tertentu *Bed and Breakfast* oleh Budaraa memiliki pendapatan di bawah target yang sudah ditentukan. Target yang ditentukan pemilik dilakukan dengan intuisi terhadap potensi bisnis tersebut. Setelah dilakukan wawancara terhadap pemilik, pemilik menyatakan bahwa penutupan beberapa kamar yang selalu mendapatkan ulasan buruk dari pelanggan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap keuntungan yang diraih. Berikut adalah laporan laba-rugi yang dihasilkan berdasarkan observasi pada Budaraa *Bed and Breakfast* yang dapat dilihat pada Tabel III.1

Tabel III.1 Laporan Laba Rugi Budaraa untuk Bulan Januari, Februari, dan Maret 2018

Budaraa (Rp)			
Pendapatan	35,294,775.00	40,551,073.00	33,809,628.00
Beban	13,567,908.00	11,544,400.00	15,746,428.00
Gaji Karyawan	3,650,000.00	4,050,000.00	4,050,000.00
Listrik	1,150,000.00	1,180,752.00	1,056,537.00
Rumah Tangga	4,222,600.00	1,064,800.00	3,704,731.00
Peralatan Listrik & IT	226,050.00	422,700.00	1,252,500.00
Air	1,165,000.00	1,840,000.00	1,490,000.00
Internet & TV Cable	500,000.00	500,000.00	500,000.00
Laundry	2,356,000.00	1,749,000.00	2,226,500.00
Snack & Drink	98,000.00	607,500.00	1,197,400.00
Komisi Penjualan (Co-Host)	200,258.00	129,648.00	268,760.00
Laba/Rugi Kotor	21,726,867.00	29,006,673.00	18,063,200.00
Marketing	-	661,250.00	700,000.00
Transport&Telp	228,000.00	185,000.00	322,000.00
Total Exp.	13,795,908.00	12,390,650.00	16,768,428.00
Laba/Rugi Bersih	21,498,867.00	28,160,423.00	7,041,200.00

Berdasarkan Tabel III.1 tersebut dapat diketahui bahwa pada kuartal pertama pada 2018 Budaraa *Bed and Breakfast* dapat menghasilkan pendapatan sebanyak Rp109,655,476.00. Pendapatan tersebut didapatkan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* hanya berdasarkan penjualan secara langsung ataupun pemesanan melalui situs daring Airbnb. Pengeluaran Budaraa *Bed and Breakfast* dalam kuartal pertama untuk menjalankan bisnisnya sebesar Rp40.858.736,00. Berdasarkan pendapatan dan pengeluaran Budaraa *Bed and Breakfast* dalam kuartal pertama, maka keuntungan bersih yang didapatkan Budaraa *Bed and Breakfast* yaitu sebesar Rp66.700.490,00.

III.1.2 Deskripsi Bisnis Kozi Coffee

SBU selanjutnya yang dimiliki oleh Budaraa *Compound* adalah Kozi *Coffee*. Variasi minuman kopi yang ditawarkan oleh Kozi *Coffee* beragam mulai dari *espresso base*, *cold brew*, hingga *manual brew*. Kozi *Coffee* juga menawarkan banyak sekali jenis kopi lokal hingga kopi impor dan seluruh biji kopi yang digunakan diproses langsung oleh Kozi *Coffee*. Selain kopi, Kozi *Coffee* menawarkan minuman yang tidak mengandung kopi, minuman tersebut adalah minuman yang terbuat dari teh ataupun coklat yang dirancang khusus untuk pelanggan yang tidak mengonsumsi kopi. Dalam unit usahanya, Budaraa mempekerjakan tiga orang barista. Harga minuman yang ditawarkan oleh Kozi dapat dijangkau dari harga Rp18.000,00 hingga Rp35.000,00 tergantung dari varian kopi yang dipilih oleh pelanggan dan juga bergantung dari jenis biji kopi yang digunakan.

Pada Kozi *Coffee* terdapat meja-meja yang disiapkan untuk para pelanggan Kozi *Coffee* pada area *indoor* maupun *outdoor*. Area yang dimiliki oleh Kozi *Coffee* juga dapat digunakan oleh pelanggan dari Budaraa *Bed and Breakfast* untuk menyambut tamu yang datang atau sekadar untuk menghirup udara yang segar. Area *outdoor* yang disiapkan oleh Kozi *Coffee* memiliki nuansa rumahan yang dihiasi oleh pohon-pohon rindang dan didukung oleh udara Bandung daerah utara yang sejuk. Nuansa *outdoor* yang dimiliki oleh Kozi *Coffee* dapat dilihat berdasarkan Gambar III.4.



Gambar III.4 Area *Outdoor* Kozi Coffee

Untuk area *indoor* Kozi Coffee kembali menawarkan nuansa rumahan yang nyaman dan dihiasi oleh lukisan-lukisan kontemporer. Area *indoor* dilengkapi dengan pasangan meja kursi yang ergonomis begitupun dengan sofa yang tersedia memberikan kenyamanan untuk pelanggan. Area *indoor* yang dimiliki oleh Kozi Coffee tersebut dapat dilihat melalui Gambar III.5.



Gambar III.5 Area *Indoor* Kozi Coffee

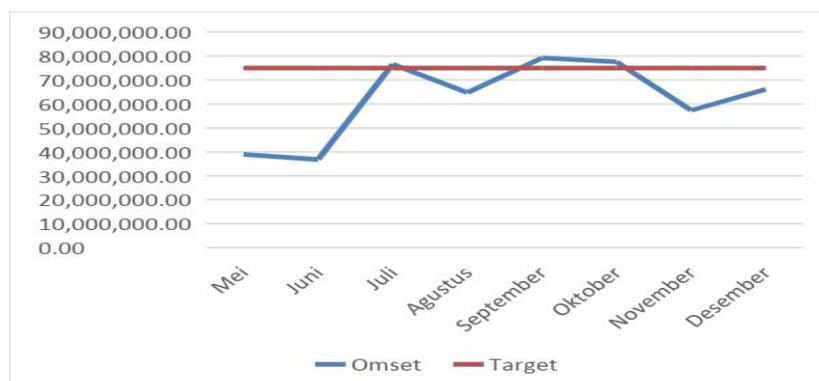
Kozi Coffee menawarkan beberapa variasi menu makanan dan satu menu unggulan yang bernama *smoked beef brisket*. Makanan tersebut adalah makanan yang berasal dari daging sapi New Zealand yang dimasak perlahan menggunakan asap selama sepuluh hingga dua belas jam untuk menghasilkan cita rasa dan tekstur yang baik. *Smoked beef brisket* tersebut juga diolah dengan beraneka ragam cara, terdapat *rice bowl brisket*, *indomie brisket*, *sandwich* dan lainnya. Budaraa juga melakukan penjualan *smoked beef brisket* yang dibekukan melalui Instagram. Selain *brisket*, Kozi Coffee juga menawarkan makanan khas Indonesia seperti se'i sapi, ayam geprek, ayam tino ransak dan sebagainya.

Menu yang ditawarkan memiliki kisaran harga dari Rp25.000,00 hingga Rp100.000,00 bervariasi dari porsi untuk perorangan maupun kelompok.

Dalam melakukan unit usahanya, *Kozi Coffee* memiliki suatu strategi promosi yang dihubungkan dengan *customer relationship*. Rencana tersebut adalah pemberian kartu yang dapat menampung sepuluh buah cap. Para pelanggan yang memiliki kartu tersebut akan mendapatkan satu buah cap setiap menu minuman yang dipesan oleh pelanggan tersebut, selanjutnya jika pelanggan sudah mendapatkan sepuluh buah cap maka akan dapat ditukarkan dengan satu cangkir kopi dan jika pelanggan tersebut sudah mendapatkan dua puluh cap maka dapat ditukar dengan biji kopi sebanyak 200 gram.

Kozi Coffee melakukan pemasaran menggunakan media sosial Instagram. Akun Instagram yang digunakan oleh *Kozi Coffee* adalah akun Instagram yang mencakup seluruh *Kozi Coffee* yang ada di Indonesia. Dalam akun Instagram tersebut setiap *Kozi Coffee* yang tersebar Jakarta, Bandung, dan Malang mengunggah promosi melalui fitur *story* di Instagram secara bergiliran.

Kozi Coffee melakukan pencatatan pada setiap bulannya terhadap pendapatan yang berhasil diraih oleh bisnis tersebut. Hasil dari pencatatan pendapatan tersebut dapat dilihat berdasarkan Gambar III.6.



Gambar III.6 Omset Kozi Coffee

Berdasarkan gambar tersebut dapat diidentifikasi secara langsung bahwa pada setiap bulannya omset yang didapatkan fluktuatif. Berikut adalah laporan laba-rugi yang dihasilkan dari *Kozi Coffee* pada kuartal pertama tahun 2018 seperti dapat dilihat pada Tabel III.2.

Tabel III.2 Laporan Laba Rugi Kozi Coffee

Kozi Kitchen (Rp)			
	Januari	Februari	Maret

Sales	24,105,056.00	31,591,559.00	35,885,442.00
Expenses	15,139,725.00	20,288,477.00	22,758,636.00
Production	9,873,925.00	15,610,377.00	18,169,836.00
Salary	4,400,000.00	4,400,000.00	4,400,000.00
Other	658,600.00	23,500.00	15,000.00
Shared Profit Sam's	207,200.00	254,600.00	173,800.00
Profit	8,965,331.00	11,303,082.00	13,126,806.00
Shared Expenses	4,429,433.50	4,843,773.00	4,708,545.83
Shared Salary	2,718,750.00	2,718,750.00	2,718,750.00
Total Exp.	22,287,908.50	27,851,000.00	30,185,931.83
HPP	0.41	0.49	0.51
Gross Profit	1,817,147.50	3,740,559.00	5,699,510.17

(Lanjut)

Tabel III.2 Laporan Laba Rugi Kozi Coffee (Lanjutan)

Kozi Coffee			
Sales	40,965,195.00	43,773,092.00	48,374,008.00
Expenses	22,681,791.00	20,930,976.00	27,942,810.00
Production	14,487,191.00	14,643,336.00	20,099,410.00
Salary	6,360,000.00	6,021,000.00	7,008,500.00
Other	1,834,600.00	266,640.00	1,014,900.00
Profit	18,283,404.00	22,842,116.00	20,431,198.00
Shared Expenses	4,429,433.50	4,843,773.00	4,708,545.83
Shared Salary	2,718,750.00	2,718,750.00	2,718,750.00
Total Exp.	29,829,974.50	28,493,499.00	35,370,105.83
HPP	0.35	0.33	0.42
Gross Profit	11,135,220.50	15,279,593.00	13,003,902.17
Coffee + Kitchen			
Total Gross Profit	12,952,368.00	19,020,152.00	18,703,412.33
Total Utang	12,438,400.00	-	-
1% Omset – Tax	650,702.51	753,646.51	842,594.50
2,5% Sedekah	323,809.20	475,503.80	467,585.31
Tabungan THR (10% Gaji)	1,619,750.00	1,585,850.00	1,684,600.00
Net Profit	2,080,293.71	16,205,151.69	15,708,632.53

III.2 Identifikasi Model Bisnis Budaraa Compound

Dalam sub-bab ini akan dijelaskan identifikasi terhadap model bisnis dari setiap SBU yang dimiliki oleh Budaraa Compound. Proses identifikasi dalam sub-bab ini akan dilakukan berdasarkan observasi dan deskripsi dari seluruh SBU dari Budaraa Compound. Proses identifikasi perencanaan bisnis tersebut akan dilakukan dengan menggunakan model bisnis *Business Model Canvas* sehingga akan dihasilkan sembilan buah blok penyusun perencanaan bisnis.

III.2.1 Identifikasi Model Bisnis Budaraa *Bed and Breakfast* yang Sedang Dijalankan oleh Budaraa *Compound*

Dalam sub-bab ini akan dijelaskan hasil dari identifikasi perencanaan bisnis dari Budaraa *Bed and Breakfast* yang didapatkan melalui tahap observasi terhadap jalannya bisnis Budaraa *Bed and Breakfast* yang sedang dijalankan sekarang. Berikut adalah penjelasan dari setiap blok penyusun *Business Model Canvas* Budaraa *Bed and Breakfast*.

1. *Customer Segment*

Pada blok ini akan menggambarkan tipe pelanggan yang dituju oleh Budara *Bed and Breakfast*. Dalam menjalankan bisnisnya Budaraa *Bed and Breakfast* telah menentukan segmen yang dituju, segmen tersebut adalah segmen keluarga dan segmen solo. Budaraa *Bed and Breakfast* menawarkan kepada segmen keluarga karena berdasarkan deskripsi yang telah dijelaskan Budaraa *Bed and Breakfast* menawarkan nuansa rumah yang akan cocok dengan permintaan keluarga. Untuk segmen solo, Budaraa *Bed and Breakfast* menasar kepada pelaku bisnis yang sering kali melakukan *long stay* atau tinggal dengan durasi tiga hari atau lebih di Bandung .

2. *Value Proposition*

Berdasarkan deskripsi yang telah dilakukan, nilai utama yang ingin diberikan Budara *Bed and Breakfast* kepada pelanggannya adalah berupa *Bed and Breakfast* yang nyaman, bernuansa rumah serta kental dengan nuansa Bandung. Budara *Bed and Breakfast* juga memberikan fasilitas tambahan seperti *speaker portable*, dapur, dan persediaan biji kopi untuk diseduh oleh pelanggan untuk memberikan tambahan kesan rumah dan juga meningkatkan kenyamanan pelanggan. Dengan adanya fasilitas tersebut maka pelanggan dapat menikmati seluruh fasilitas tanpa harus keluar kamar. Akses yang strategis juga merupakan suatu nilai tambah yang ditawarkan oleh Budara *Bed and Breakfast* kepada pelanggan yang ingin berwisata.

3. *Customer Relationship*

Dalam menjalankan bisnisnya Budara *Bed and Breakfast* selalu menyimpan meminta ulasan dari setiap pengunjung yang pernah menginap untuk menjadikan masukan untuk menjadi yang lebih baik. Hal tersebut juga dilakukan untuk menarik pelanggan baru.

4. *Channel*

Dalam menjalankan bisnisnya Budara *Bed and Breakfast* menjual produknya dengan menggunakan situs *online* Airbnb dan juga dapat melakukan pesanan secara langsung di Budara *Bed and Breakfast*. Untuk melakukan promosi Budara *Bed and Breakfast* menggunakan media sosial facebook dan juga Instagram untuk memosting foto yang akan menarik minat pelanggan.

5. *Key Activities*

Key activities yang dilakukan Budara *Bed and Breakfast* adalah menyediakan dan menyajikan fasilitas tambahan bagi pelanggan agar pelanggan dapat menjadikan Budara *Bed and Breakfast* seperti rumahnya sendiri sehingga dapat melakukan banyak hal sendiri seperti halnya memasak sendiri, mendengarkan musik, membaca, dan menyeduh kopi sendiri di dalam kamar secara mandiri.

6. *Key Resources*

Dalam menjalankan bisnisnya, dari pihak internal perusahaan Budara *Bed and Breakfast* membutuhkan beberapa staff. Budara *Bed and Breakfast* memerlukan dua orang staff untuk rutin memberikan pelayanan dan perawatan kepada pelanggan maupun fasilitas. Budara *Bed and Breakfast* juga memerlukan fasilitas pendukung agar pelanggan dapat mandiri.

7. *Key Partner*

Budara *Bed and Breakfast* akan sangat kesulitan untuk menjalankan bisnisnya tanpa adanya pemilik lahan. Lokasi yang dijadikan sebagai tempat untuk menjalankan bisnis dari Budara *Bed and Breakfast* adalah gedung yang disewa dari perorangan. Budara *Bed and Breakfast* juga menjadikan *Kozi Coffee* sebagai *key partner*.

8. *Revenue Stream*

Pendapatan utama yang masuk ke dalam Budara *Bed and Breakfast* datang dari pemesanan melalui Airbnb ataupun pemesanan secara langsung.

9. *Cost*

Pengeluaran dari Budara *Bed and Breakfast* terdiri dari gaji staff dan pengurus, *laundry*, fasilitas pendukung seperti listrik, air, internet, tv kabel, makanan, minuman, alat, dan bahan kebersihan.

Berikut adalah rekapitulasi dari *BMC* yang telah di hasilkan seperti dapat dilihat pada Gambar III.7.

Key Partners - Pemilik lahan	Key Activities - Menyediakan dan menyajikan fasilitas yang membuat pelanggan merasa seperti di rumah (Dapur dan bahan sarapan) Key Resources - Pemilik - <i>Operational Manager</i> - <i>Guard and Maintenance</i> - <i>Office Boy</i>	Value Proposition - nyaman - bernuansa rumah - fasilitas tambahan - lokasi strategis	Customer Relationship - meminta ulasan dari pelanggan Channel - Instagram - Airbnb	Customer Segment - keluarga - solo
Cost - Gaji Karyawan - Listrik - Rumah Tangga - Peralatan Listrik dan IT		- Internet dan TV kabel - Transport & Telpon - Laundry - <i>Snack & Drink</i> - <i>Marketing</i>	Revenue Stream - Penjualan Langsung - Penjualan Airbnb	

Gambar III.7 BMC Awal Budaraa *Bed and Breakfast*

III.2.2 Evaluasi Perencanaan Bisnis Budaraa *Bed and Breakfast* yang Sedang Dijalankan oleh Budaraa *Compound*

Pada subbab ini akan dilakukan evaluasi terhadap *Business Model Canvas* yang dimiliki oleh bisnis Budaraa *Bed and Breakfast*. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah *Business Model Canvas* tersebut tergolong ke dalam *Business Model Canvas* yang baik atau tidak. Tanpa adanya *Business Model Canvas* yang baik maka bisnis dari Budaraa *Bed and Breakfast* tidak dapat berjalan secara baik karena tidak adanya keterkaitan yang sesuai antar blok yang terdapat pada *Business Model Canvas* tersebut. Suatu *Business Model Canvas* yang baik adalah suatu *Business Model Canvas* yang memiliki keterkaitan yang sesuai antar setiap elemen penyusun dari setiap blok yang dihasilkan, sehingga akan menghasilkan keselarasan dalam menjalankan bisnis.

Dalam *Business Model Canvas* dari Budaraa *Bed and Breakfast* dapat diidentifikasi beberapa kesesuaian antar blok penyusun *Business Model Canvas*, akan tetapi dijumpai pula beberapa ketidaksesuaian pada blok tersebut. Pada *Business Model Canvas* dari Budaraa *Bed and Breakfast* pada bagian *value proposition* Budaraa *Bed and Breakfast* menekankan kepada produk yang nyaman, bersih, dan bernuansa rumah hal tersebut sudah didukung oleh *key activities* yang dilakukan Budaraa *Bed and Breakfast* yaitu menyediakan dan merawat fasilitas tambahan yang menjadikan pelanggan dapat melakukan segala aktivitasnya secara mandiri di dalam kamar.

Dalam penentuan blok *channel* menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), sebuah penentuan *channel* dalam suatu model bisnis dilakukan ke dalam lima tahap penentuan. Tahap tersebut diawali oleh tahap penentuan *channel*

untuk meningkatkan kesadaran *brand* untuk pelanggan, tahap evaluasi, tahap transaksi, tahap pencapaian, dan yang terakhir adalah tahapan setelah transaksi. Dalam identifikasi *channel* yang telah dilakukan tahap meningkatkan kesadaran merk Budaraa *Bed and Breakfast* menggunakan media social dan keempat tahap selanjutnya dilaksanakan ke dalam satu buah *channel* yaitu *Airbnb*.

Dalam blok penyusun *channel* Budaraa *Bed and Breakfast* hanya menggunakan situs *online* *Airbnb* untuk menjangkau segment pasar yang dituju, sedangkan segmen keluarga dan *solo* menggunakan beraneka ragam situs *online* seperti *Traveloka*, *Agoda*, *Booking.com*, dan lainnya untuk mencari *Bed and Breakfast* yang akan sesuai untuk mereka. Kurangnya *channel* yang digunakan pada Budaraa *Bed and Breakfast* ini juga akan berdampak pada blok *revenue stream*. Karena *Channel* yang digunakan hanyalah *Airbnb* maka uang yang masuk juga hanya dari *Airbnb* disamping pemesanan langsung.

Berdasarkan ketidaksesuaian yang telah disebutkan tersebut maka dibutuhkan adanya perbaikan penyusunan model bisnis untuk Budaraa *Bed and Breakfast*. Penyusunan model bisnis usulan tersebut harus dilakukan dengan menggunakan kriteria pembuatan *BMC* yang baik. Dengan adanya penyusunan model bisnis yang tepat dan sesuai maka Budaraa *Bed and Breakfast* akan mendapatkan gambaran bisnis yang lebih jelas untuk dilakukan sehingga bisnis yang dijalankan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* dapat berjalan dengan lebih baik.

III.2.3 Identifikasi Perencanaan Bisnis Kozi Coffee yang Sedang Dijalankan oleh Budaraa Compound

Dalam sub bab ini akan dijelaskan hasil dari identifikasi perencanaan bisnis dari *Kozi Coffee* yang didapatkan melalui tahap observasi terhadap jalannya bisnis Budaraa *Bed and Breakfast* yang sedang dijalankan sekarang. Berikut adalah penjelasan dari setiap blok penyusun *Business Model Canvas* *Kozi Coffee*.

1. Customer Segment

Dalam melakukan bisnisnya *Kozi Coffee* menargetkan mahasiswa untuk datang kepada bisnisnya. Berdasarkan deskripsi dari bisnis *Kozi Coffee* hal tersebut ditentukan karena banyaknya kampus yang terletak disekitar dago seperti *Unpad*, *ITB*, *Unpar*, dan *Unikom*. Daya beli mahasiswa yang cocok

dengan harga menu yang ditawarkan juga menjadi alasan tambahan bagi *Kozi Coffee*. Hal tersebut juga didukung karena mahasiswa sering kali datang ke kedai kopi untuk sekadar berkumpul dan bercengkrama bersama teman ataupun melakukan rapat organisasi dan mengerjakan tugas hingga belajar kelompok yang sesuai dengan fasilitas dan nuansa yang sudah dijelaskan pada deskripsi bisnis *Kozi Coffee*.

2. *Value Proposition*

Kozi Coffee menggunakan biji kopi khusus yang dipanggang dengan menggunakan mesin dan metode sendiri untuk memberikan rasa dan kualitas yang tinggi untuk para penikmat kopi. *Kozi Coffee* juga melakukan penjualan biji kopi yang siap diseduh di rumah untuk para pelanggan. Sesuai dengan deskripsi bisnis dari *Kozi Coffee*, *Kozi* juga melakukan penjualan makanan yang memiliki menu andalan bernama *smoked beef brisket* yang dapat diolah dengan cara yang beragam. Nuansa dan lokasi yang nyaman, asri, tenang, dan dapat digunakan untuk *hang out* maupun belajar menjadikan *Kozi Coffee* cocok untuk mahasiswa. Fasilitas pendukung tambahan seperti musik, *wifi*, dan stopkontak juga menjadikan pelanggan untuk betah untuk berlama-lama di *Kozi Coffee*.

3. *Customer Relationship*

Dalam menjalankan bisnisnya *Kozi Coffee* berusaha untuk mendapatkan pelanggan baru dengan menggunakan promosi yang diunggah ke Instagram..

4. *Channel*

Dalam melakukan penjualannya, pelanggan dapat secara langsung datang ke *Kozi Coffee* untuk menikmati secangkir kopi di lokasi yang nyaman. Budaraa *Kozi Coffee* juga menerima pesanan melalui ojek *online* Gojek. Untuk melakukan penjualan biji kopi, *Kozi Coffee* melakukan penjualan dan promosinya melalui Instagram. Dalam melakukan promosi, *Kozi Coffee* menggunakan media social facebook dan Instagram.

5. *Key Activities*

Dalam menjalankan bisnisnya *Kozi Coffee* berfokus kepada penyediaan biji kopi berkualitas yang menggunakan mesin dan metode sendiri. Biji kopi hasil proses tersebut disebarakan ke cabang *Kozi Coffee* yang lain dan juga dijual secara *online*.

6. *Key Resources*

Barista menjadi penopang utama dari bisnis ini karena tanpa adanya barista Kozi *Coffee* tidak bisa menghasilkan secangkir kopi. Peralatan lengkap yang dimiliki oleh Kozi *Coffee* juga memberikan dukungan dalam tersedianya secangkir kopi dengan kualitas yang tinggi. Dalam resep menu makanan Kozi *Coffee* menggunakan resep rahasia Sam dan untuk pengolahan biji kopi Kozi *Coffee* juga menggunakan metode khusus yang unik.

7. *Key Partner*

Kozi *Coffee* sangat bergantung kepada pemilik lahan untuk terus melakukan bisnisnya di lokasi yang sekarang. Kozi *Coffee* juga memiliki *supplier* tunggal yang memenuhi kebutuhan susu yang dibutuhkan untuk menghasilkan secangkir kopi dan juga protein untuk memenuhi kebutuhan makanan terutama daging khusus untuk membuat *smoked beef briskett*. Budaraa *Bed and Breakfast* yang memiliki lokasi yang sama juga ditetapkan sebagai *Key partner*.

8. *Revenue Stream*

Pendapatan dari Kozi *Coffee* datang dari pembelian langsung, pemesanan *online* melalui Gojek, dan penjualan biji kopi melalui tokopedia.

9. *Cost*

Biaya yang muncul dari jalannya bisnis Kozi *Coffee* datang biaya produksi yang terkait dari kopi dan makanan, gaji karyawan, komisi sam, dan biaya lainnya.

Setelah dijelaskan penjelasan terhadap kesembilan blok penyusun *BMC* berikut adalah rekapitulasi dari *BMC* yang telah di hasilkan seperti dapat dilihat pada Gambar III.8.

Key Partners - Pemilik lahan - Supplier dairy	Key Activities - Menyedeiakan biji kopi dengan metode khusus dengan kualitas yang baik	Value Proposition - Kopi dengan biji yang diolah dengan metode khusus - Menu Makanan smoked beef briskett - Nuansa yang nyaman, asri, dan tenang - Fasilitas Pendukung (musik dan wifi) - Biji kopi	Customer Relationship - Pelanggan Baru	Customer Segment - Mahasiswa
	Key Resources - Pemilik - Barista - Koki		Channel - Penjualan Langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Instagram - Promosi Instagram - Promosi Facebook	
Cost - Biaya Produksi - Biaya Gaji - Biaya lain-lain		Revenue Stream - Penjualan Langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Instagram		

Gambar III.8 BMC Awal Kozi Coffee

III.2.4 Evaluasi Perencanaan Bisnis Kozi Coffee yang Sedang Dijalankan oleh Budaraa Compound

Pada sub bab ini akan dilakukan evaluasi terhadap model bisnis yang dimiliki oleh bisnis Kozi Coffee. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah model bisnis tersebut tergolong ke dalam model bisnis yang baik atau tidak. Tanpa adanya model bisnis yang baik maka bisnis dari Kozi Coffee tidak dapat berjalan secara baik karena tidak adanya keterkaitan yang sesuai antar blok yang terdapat pada *Business Model Canvas* tersebut. Suatu *Business Model Canvas* yang baik adalah suatu *Business Model Canvas* yang memiliki keterkaitan yang sesuai antar setiap elemen penyusun dari setiap blok yang dihasilkan, sehingga akan menghasilkan keselarasan dalam menjalankan bisnis. Penentuan blok penyusun model bisnis juga memiliki kriteria-kriteria yang baik menyusun model bisnis secara baik.

Pada *Business Model Canvas* yang dihasilkan berdasarkan observasi dari Kozi Coffee ditemukan beberapa ketidaksesuaian terhadap hubungan antar blok penyusun dari Kozi Coffee. Pada *Value Proposition* Kozi Coffe ingin

menawarkan hidangan kopi yang berkualitas dan juga makanan yang unik yang berupa *smoked beef brisket*, akan tetapi pada *key activities* Kozi Coffee hanya terfokus kepada pengadaan dan produksi biji kopi yang berkualitas tanpa memberikan perhatian lebih terhadap menu andalan yang berupa *smoked beef brisket*. Hal tersebut menjadikan *value proposition* makanan yang unik dan enak tidak dapat tersampaikan kepada pelanggan karena sering kali dijumpai kekurangan persediaan untuk memenuhi permintaan *smoked beef brisket* yang dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi pelanggan sehingga harus dilakukan penambahan *key activities*.

Dalam segmen yang ditentukan pada bisnis model saat ini, Kozi Coffee hanya memfokuskan kepada segmen mahasiswa. Dalam melakukan bisnisnya pada bagian dari *value proposition*, Kozi Coffee juga menawarkan produk biji kopi yang dijual melalui tokopedia dan juga *smoked beef brisket* beku yang dijual dengan menggunakan *channel* Instagram. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), suatu kelompok pelanggan yang dilayani melalui *channel* yang berbeda dan rela membayar untuk suatu jenis penawaran yang berbeda maka kelompok pelanggan tersebut harus dipisahkan. Penentuan segment mahasiswa yang telah ditentukan oleh Kozi Coffee tersebut, ditentukan karena sesuai dengan produk Kozi Coffee yang berupa menu sajian kopi dan makanan yang disajikan langsung, dibawa pulang, atau diantar melalui gojek. Hal tersebut berbeda dengan produk biji kopi yang menggunakan *channel* tokopedia maupun *smoked beef brisket* beku yang dijual melalui *channel* Instagram, sehingga penentuan Segment pada model bisnis ini tidak sesuai dengan model bisnis yang sebenarnya.

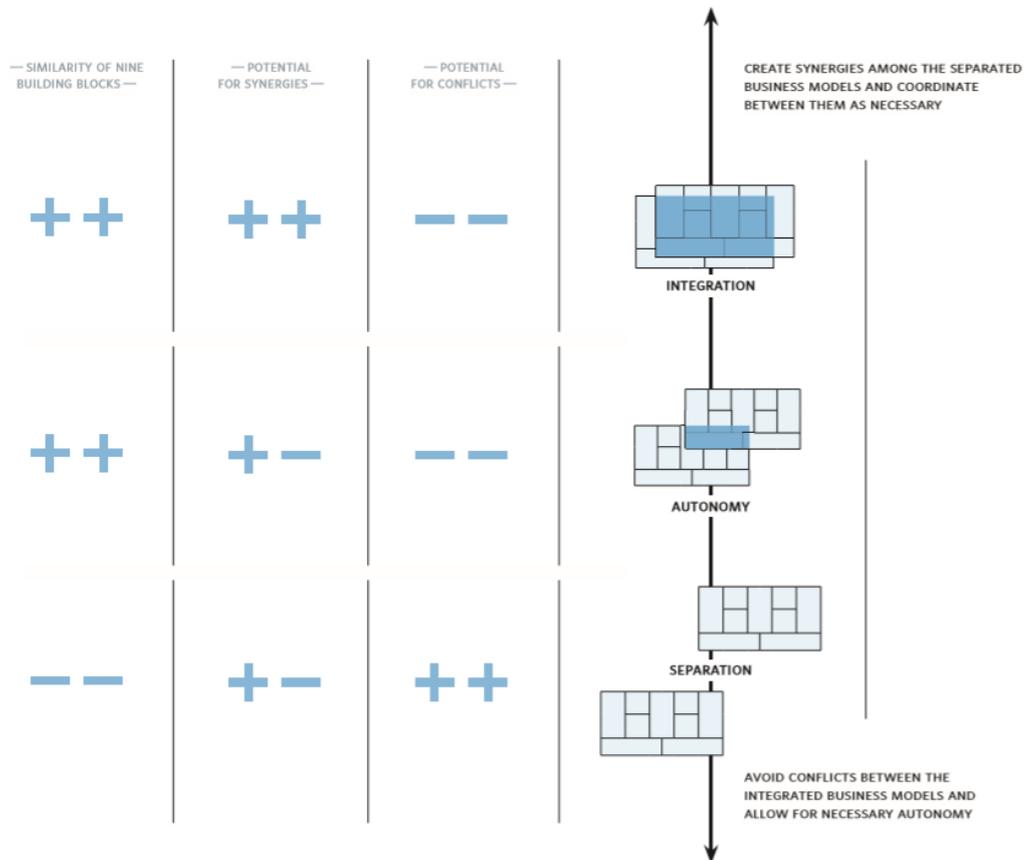
Dalam penentuan blok *channel* menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), sebuah penentuan *channel* dalam suatu model bisnis dilakukan ke dalam lima tahap penentuan. Tahap tersebut diawali oleh tahap penentuan *channel* untuk meningkatkan kesadaran *brand* untuk pelanggan, tahap evaluasi, tahap transaksi, tahap pencapaian, dan yang terakhir adalah tahapan setelah transaksi. Dalam penentuan *channel* yang telah didapatkan berdasarkan observasi dan wawancara, Kozi Coffee hanya menentuka *channel* pada tahap kesadaran merk, transaksi, dan pencapaian, sehingga untuk menjadi suatu bisnis model yang baik perlu ditambahkan penentuan *channel* pada tahap evaluasi dan tahap setelah pembelian.

Berdasarkan ketidak sesuaian yang telah disebutkan tersebut maka dibutuhkan adanya perbaikan penyusunan model bisnis untuk *Kozi Coffee*. Penyusunan model bisnis usulan tersebut harus dilakukan dengan menggunakan kriteria pembuatan *BMC* yang baik. Dengan adanya penyusunan model bisnis yang tepat dan sesuai maka Budaraa *Bed and Breakfast* akan mendapatkan gambaran bisnis yang lebih jelas untuk dilakukan sehingga bisnis yang dijalankan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* dapat berjalan dengan lebih baik.

III.3 Evaluasi *Multiple Business Model* Budaraa *Compound*

Pada sub bab ini akan dilakukan evaluasi terhadap kedua *BMC* yang telah didapatkan dari masing-masing SBU Budaraa *Bed and Breakfast* maupun *Kozi Coffee*. Evaluasi ini dilakukan untuk menentukan hubungan yang seperti apa yang sebaiknya dilakukan terhadap *BMC* dari Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee*. Penentuan tipe hubungan ini akan memberikan dampak kepada keberlangsungan dari Budaraa *Compound* sebagai suatu bisnis yang memiliki dua buah SBU.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), jika suatu perusahaan memiliki lebih dari satu model bisnis, maka hubungan yang dapat dijalin antara kedua model bisnis tersebut sebaiknya digolongkan ke dalam integrasi, otonomi, atau dipisahkan. Kriteria dalam memutuskan hubungan seperti apa yang baik untuk ditetapkan dapat dilihat berdasarkan gambar III.9.



Gambar III.9 Kriteria Penentuan Hubungan antar BMC (Sumber : Osterwalder dan Pigneur (2010))

Gambar III.9 menjelaskan bahwa terdapat tiga hal yang dapat dibandingkan, yaitu kesesuaian sembilan blok penyusun BMC, potensi untuk bersinergis, dan potensi terjadinya konflik yang mungkin terjadi. Jika terdapat sepasang model bisnis yang memiliki kesesuaian terhadap sembilan buah blok model bisnis, akan tetapi tidak semua dapat berjalan secara sinergis walaupun hubungan antar kedua BMC tersebut tidak berpotensi untuk menimbulkan konflik maka hubungan yang tepat untuk diterapkan pada kedua BMC tersebut adalah otonomi.

Jika dilakukan perbandingan antara BMC dari Budaraa *Bed and Breakfast* dan Kozi *Coffee* maka dapat diketahui terdapat perbedaan antara kesembilan blok penyusun BMC tersebut. Hanya beberapa aspek dari kedua BMC tersebut yang memiliki persamaan, yaitu lokasi penjualan yang terletak pada lokasi yang sama sehingga *key partner* yang berupa pemilik tanah juga sama, *channel* dalam melakukan promosi yang keduanya menggunakan media sosial Instagram, dan

persamaan yang terakhir adalah nuansa yang ditawarkan oleh kedua SBU tersebut. Dalam hal potensi untuk menimbulkan hubungan yang sinergis banyak sekali perbedaan *key partner* dan *key resources* yang dimiliki oleh kedua SBU yang dimiliki oleh Budaraa *Compound*. Seperti contoh *Kozi Coffee* selalu membutuhkan *supplier* yang menyediakan susu dan daging untuk memenuhi permintaan sedangkan Budaraa *Bed and Breakfast* sama sekali tidak membutuhkan *supplier* yang telah ditunjuk oleh *Kozi Coffee*. Potensi untuk terjadi konflik antara kedua SBU tersebut dapat terjadi dalam hal kebersihan, dimana Budaraa *Bed and Breakfast* sangat membutuhkan lokasi yang bersih, rapi, dan bebas dari asap rokok sedangkan *Kozi Coffee* memiliki banyak sekali pelanggan yang merokok di dalam karena 80% meja yang dimiliki oleh *Kozi Coffee* terletak pada *smoking area*. Konflik selanjutnya terjadi kepada lahan parkir. Budaraa *Compound* hanya memiliki sedikit lahan parkir pribadi yang selalu diisi penuh terlebih dahulu oleh pelanggan dari *Kozi Coffee* dan saat pelanggan Budaraa *Bed and Breakfast* tiba saat sore menuju malam hari, pelanggan tersebut tidak mendapatkan sisa lahan parkir. Berdasarkan penilaian dari ketiga hal tersebut maka hubungan yang sebaiknya ditetapkan antara *Kozi Coffee* dan Budaraa *Bed and Breakfast* adalah hubungan *separation*.

III.4 Proses Identifikasi Masalah

Budaraa *Compound* yang merupakan sebuah usaha yang memiliki dua buah SBU yaitu Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee* memerlukan usulan perencanaan bisnis yang tepat untuk menghadapi dunia persaingan yang semakin meningkat. Proses analisis masalah tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan analisis *five force porter's model* berdasarkan segi pengamatan eksternal untuk mengembangkan strategi dalam industri dan dilakukan juga analisis SWOT untuk mengetahui peluang bisnis yang dimiliki oleh Budaraa *Compound* dari segi internal perusahaan.

III.4.1 Analisis Five Forces Porter's Model

Analisis *Five Forces Porter's Model* adalah suatu teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis lingkungan industri yang terjadi pada bisnis yang dimiliki. Menurut Porter (1998), analisis tersebut memiliki lima kekuatan bersaing yang dapat digunakan untuk mempelajari proses kompetitif industri untuk

mengetahui sumber utama tekanan persaingan serta mengetahui kekuatan perusahaan di dalam pasar. Proses analisa terhadap seluruh kekuatan yang berpengaruh pada Budaraa *Compound* akan dilakukan sebanyak dua kali, yang pertama dilakukan untuk SBU Budaraa *Bed and Breakfast* dan kedua dilakukan untuk *Kozi Coffee*.

III.4.1.1 Analisis *Five Forces Porter's Model* Budaraa *Bed and Breakfast*

Sebelum melakukan analisis *Five Force Porter's Model* untuk Budaraa *Bed and Breakfast*, harus dilakukan penentuan terhadap bisnis seperti apakah yang dijalankan oleh Budaraa *Bed and Breakfast*. Budaraa *Bed and Breakfast* tergolong ke dalam bisnis penginapan nonbintang. Penginapan nonbintang adalah penginapan yang tidak memiliki standar sehingga tidak memenuhi standarisasi yang dapat dinilai berdasarkan satuan bintang, yang pada umumnya melekat pada bisnis penginapan hotel. Penginapan nonbintang hanya menyediakan layanan kamar tidur dan sarapan tanpa adanya fasilitas-fasilitas yang pada umumnya dimiliki oleh hotel yang sudah memiliki standar seperti kolam renang, gym, spa, dan lainnya. Setelah mengetahui jenis bisnis yang dijalankan dari Budaraa *Bed and Breakfast* berikut adalah analisis *Five Force Porter's Model* untuk Budaraa *Bed and Breakfast*.

1. Threat of Entry

Pada *threat of entry* akan dibahas ancaman-ancaman yang dapat disebabkan oleh para calon pendatang baru. Pendatang baru yang akan masuk ke dalam bisnis dapat meningkatkan persaingan yang terjadi pada pasar. Untuk membahas lebih terperinci perihal ancaman yang dapat disebabkan oleh pendatang baru, berikut adalah penjelasan yang dapat dijabarkan.

a. Diferensiasi Produk

Pada diferensiasi produk yang membahas tentang adanya kekuatan merk dan loyalitas pelanggan yang dapat disebabkan karena adanya promosi pada masa lalu, pelayanan pelanggan, produk diferensiasi, atau produk pertama yang hadir di pasar pada bisnis penginapan nonbintang tidak dapat terlihat secara jelas. Berdasarkan tingginya loyalitas pelanggan yang dihasilkan maka akan menciptakan halangan bagi pendatang baru untuk terjun ke dalam persaingan karena membutuhkan biaya yang besar untuk mengambil alih loyalitas pelanggan yang sudah terbentuk. Hal tersebut terjadi karena tidak

adanya suatu *brand* dasar yang dapat sanggup menggambarkan sebuah arti penginapan nonbintang sehingga tidak dapat menimbulkan adanya dinding yang mencegah pendatang baru untuk masuk ke dalam pasar. Berdasarkan hal tersebut, maka ancaman dari pendatang baru pada bagian diferensiasi produk dapat dikatakan tinggi.

b. Kebutuhan Modal

Pada kebutuhan modal yang diperlukan untuk memulai sebuah bisnis penginapan nonbintang cukup tinggi. Dana yang dibutuhkan untuk sekadar membeli atau menyewa lahan dan menyediakan bangunan yang diperlukan untuk memulai bisnis penginapan nonbintang tidak berada dalam jumlah yang sedikit sehingga tercipta suatu dinding yang menghalangi pendatang baru untuk terjun pada bisnis penginapan nonbintang. Ancaman dari pendatang baru pada bagian kebutuhan modal dapat digolongkan rendah.

c. Biaya Pengalihan

Pada kategori biaya pengalihan ini akan membahas tentang seberapa banyak biaya yang harus dikorbankan oleh pelanggan jika ingin mengganti penginapan nonbintang yang akan dituju. Pelanggan tidak memiliki keterikatan khusus kepada satu produk penginapan nonbintang dan dapat leluasa untuk selalu mengganti penginapan nonbintang yang akan ditentukan oleh karena itu tidak akan tercipta penghalang bagi para pendatang baru untuk terjun kepada bisnis ini. Ancaman dari pendatang baru tergolong tinggi.

d. Akses Pendistribusian

Pada bisnis penginapan nonbintang, banyak sekali sarana yang dapat digunakan untuk menawarkan produk kepada pasar semenjak menjamurnya situs pencari penginapan di internet. Hal tersebut akan memudahkan pendatang baru untuk masuk ke dalam pasar dan dengan mudahnya mampu untuk menawarkan produk mereka kepada pelanggan sehingga ancaman oleh pendatang baru dapat digolongkan tinggi.

2. *Intensity of Rivalry Among Existing Competitors*

Pada bagian ini akan dibahas mengenai ancaman yang dapat disebabkan oleh para kompetitor yang ada di pasar. Jumlah dari kompetitor maupun kemampuan yang dimiliki oleh kompetitor dapat memberikan berbagai macam ancaman kepada bisnis. Berikut adalah pembahasan secara lebih terinci terhadap ancaman yang dapat terjadi karena adanya kompetitor.

a. *Numerous or Equally Balanced Competitors*

Ancaman ini terjadi karena adanya pengaruh dari pergerakan bisnis penginapan nonbintang yang dihubungkan dengan jumlah dari penginapan nonbintang. Jumlah bisnis penginapan nonbintang yang ada di Kota Bandung berjumlah cukup tinggi sehingga pergerakan bisnis yang dilakukan oleh satu buah bisnis penginapan nonbintang tidak akan terlihat secara besar pada pasar. Ancaman dari kompetitor pada kategori ini digolongkan tinggi karena tingkat kesulitan yang tinggi untuk menyikapi seluruh strategi dari kompetitor.

b. *Pertumbuhan Industri*

Pertumbuhan industri penginapan nonbintang di Bandung terjadi secara lambat karena adanya hambatan dari daya okupansi yang rendah. Pertumbuhan industri yang lambat tersebut menjadikan persaingan didunia bisnis penginapan nonbintang menjadi persaingan yang ketat untuk memperebutkan pelanggan yang terbatas. Berdasarkan hal tersebut maka ancaman dari kompetitor digolongkan tinggi.

c. *Biaya Tetap*

Biaya tetap yang dibutuhkan dalam bisnis penginapan tergolong tinggi karena biaya gedung, lahan, dan perawatan yang mahal. Tingginya biaya tetap ini mendorong para pebisnis penginapan nonbintang untuk meningkatkan penjualan dengan cara menurunkan harga agar dapat memenuhi kapasitas yang seharusnya sehingga ancaman yang disebabkan pada kategori ini tergolong tinggi.

d. *Capacity Augmented in Large Increments*

Bagian ini berhubungan dengan peningkatan jumlah penawaran yang dapat dilakukan oleh bisnis penginapan nonbintang. Pada saat jumlah permintaan meningkat pesat beberapa bisnis dapat secara mudah meningkatkan jumlah penawaran yang mereka tawarkan. Dalam bisnis penginapan penambahan jumlah penawaran tidak dapat dilakukan secara mudah karena penambahan jumlah penawaran harus dilakukan dengan menambah jumlah kamar yang tidak mudah untuk dilakukan. Berdasarkan hal tersebut maka ancaman pada kategori ini digolongkan rendah.

e. *Perbedaan Kompetitor*

Produk yang ditawarkan dalam bisnis penginapan nonbintang sangatlah bervariasi oleh karena itu strategi yang dikeluarkan oleh masing-masing penginapan nonbintang juga pasti berbeda pula. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan kesulitan pada setiap pelaku bisnis penginapan nonbintang untuk menentukan strategi yang tepat. Ketika didapatkan strategi yang tepat untuk mengalahkan suatu kompetitor tetapi strategi tersebut justru kalah dengan kompetitor yang lainnya oleh karena itu ancaman pada kategori ini tergolong tinggi.

f. *High Strategic Stakes*

Kepentingan bisnis penginapan nonbintang di Kota Bandung untuk menguasai pasar tentu saja tinggi karena setiap penginapan nonbintang selalu berusaha untuk menjual seluruh kamar yang dimilikinya disetiap hari mereka beroperasi. Kepentingan yang tinggi tersebut dapat membuat kompetitor menurunkan harganya dan mengancam perusahaan oleh karena itu ancaman dari kompetitor pada kategori ini cukup tinggi.

g. *High Exit Barriers*

Biaya yang dibutuhkan untuk keluar dari bisnis penginapan nonbintang sangatlah tinggi karena bangunan, lahan, dan fasilitas lainnya bukanlah aset lancar sehingga para kompetitor akan sangat susah untuk keluar dan terus menerus bertahan walaupun mengalami penurunan pendapatan. Ancaman yang dihasilkan dari kategori ini tergolong tinggi.

3. *Pressure From Substitute Products*

Dalam bisnis penginapan nonbintang terdapat banyak sekali produk pengganti yang ada pada pasar. Penginapanyang berupa Hotel berbintang dari mulai bintang 1 hingga bintang 6. Banyaknya jenis produk pengganti tersebut membuat ancaman pada produk pengganti pada bisnis penginapan nonbintang tergolong tinggi. Pelanggan penginapan nonbintang juga tidak akan membutuhkan biaya untuk berganti-ganti penginapan nonbintang.

4. *Bargaining Power of Buyers*

Pelanggan yang datang pada bisnis penginapan nonbintang di Kota Bandung muncul dari para pengunjung Kota Bandung ataupun warga asli Kota Bandung yang sekedar ingin menikmati penginapan yang nyaman. Berikut adalah penjabaran yang dihasilkan dari analisis kekuatan tawar-menawar dari pembeli

a. Kebutuhan Pelanggan

Kebutuhan akan penginapan yang dimunculkan dari pelanggan yang harus menginap di Kota Bandung tergolong pada tingkat menengah karena keharusannya untuk mencari tempat penginapan jika pelanggan tidak memiliki rumah yang bisa dikunjungi untuk bermalam. Berdasarkan hal tersebut akan melemahkan kekuatan tawar-menawar dari pembeli ke dalam kategori menengah.

b. *Switching Cost*

Dalam hal *switching cost*, pelanggan dapat secara mudah dan bebas untuk menentukan penginapan nonbintang mana yang akan dipilih tanpa adanya ikatan tertentu pada suatu penginapan nonbintang. Hal tersebut menjadikan kekautan tawar-menawar pelanggan tinggi.

c. Produk Pengganti

Ketersediaan produk pengganti juga sangat banyak pada bisnis penginapan nonbintang sehingga kekuatan tawar menawar pelanggan tergolong tinggi.

d. Ukuran Pembelian

Jumlah transaksi yang dilakukan oleh pelanggan tidak berada pada jumlah yang tergolong tinggi karena jika pelanggan membutuhkan jumlah yang tinggi akan lebih memiliki untuk menggunakan kost-kostan ataupun kontrakan. Jumlah yang tidak tinggi tersebut menjadikan kekuatan tawar-menawar pelanggan tergolong rendah.

5. *Bargaining Power of suppliers*

Kekuatan tawar menawar oleh penyuplai pada bisnis penginapan nonbintang ditentukan dari berbagai hal yang dapat dijabarkan sebagai berikut.

a. Jumlah Kebutuhan

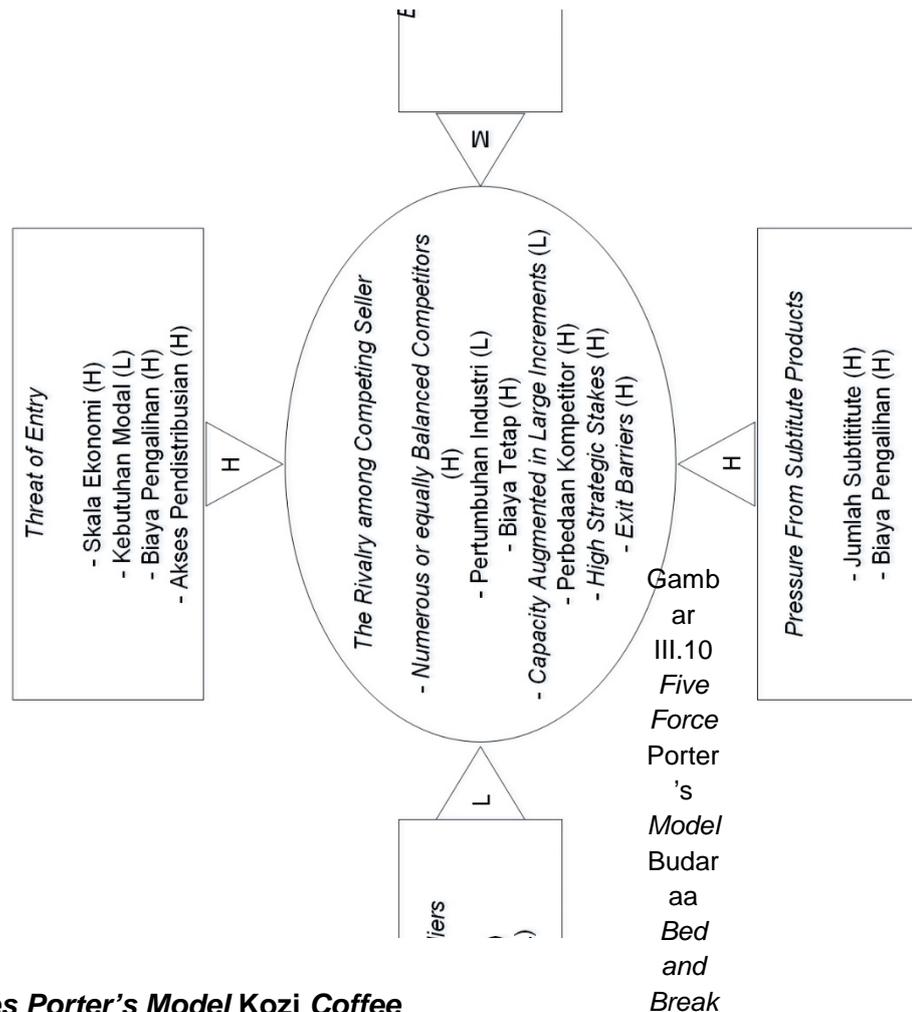
Dalam bisnis penginapan nonbintang, jumlah kebutuhan selalu berada pada jumlah yang banyak karena setiap kebutuhan selalu dibelanjakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berjumlah tinggi juga sehingga hal tersebut melemahkan kekuatan tawar menawar dari penyuplai

b. Penyuplai Pengganti

Dalam hal penyuplai peralatan kebersihan ataupun laundry banyak ditemui penyuplai pengganti yang dapat ditentukan oleh para pelaku bisnis

penginapan nonbintang sehingga melemahkan kembali kekuatan tawar-menawar dari penyuplai.

Setelah mendapatkan penilaian dari kelima kekuatan yang mempengaruhi Budaraa *Bed and Breakfast* Berikut adalah rekaputilasi dari Five Force Porttes's Model yang dapat dilihat dari Gambar III.10.



Gambar III.10 Five Force Porter's Model Budaraa Bed and Breakfast

III.4.1.2 Analisis Five Forces Porter's Model Kozi Coffee

Proses analisis yang tersebut akan dilakukan melalui observasi terhadap Kozi Coffee dan kompetitor yang diikuti oleh wawancara yang dilakukan terhadap pemilik Budaraa Compound. Untuk melakukan analisis Five Froce Porter's Model maka harus dilakukan penentuan terhadap jenis bisnis yang dijalankan oleh Kozi Coffee. Bisnis yang dijalankan oleh Kozi Coffee adalah bisnis yang bergerak dalam kedai kopi. Kedai kopi adalah suatu usaha yang melakukan penjualan minuman yang pada umumnya berbahan dasar kopi dan juga makanan yang

cocok untuk disantap selagi menikmati kopi. Setelah menentukan jenis bisnis yang dijalankan oleh *Kozi Coffee* berikut adalah analisis terhadap bisnis kedai kopi.

1. *Threat of Entry*

Pada *threat of entry* akan dibahas ancaman-ancaman yang dapat disebabkan oleh para calon pendatang baru. Pendatang baru yang akan masuk ke dalam bisnis dapat meningkatkan persaingan yang terjadi pada pasar. Untuk membahas lebih terperinci perihal ancaman yang dapat disebabkan oleh pendatang baru, berikut adalah penjelasan yang dapat dijabarkan.

a. Diferensiasi Produk

Pada diferensiasi produk yang membahas tentang adanya kekuatan *brand* dan loyalitas pelanggan yang disebabkan karena adanya promosi yang telah dilakukan oleh kedai kopi yang sudah bergerak pada masa lalu. Karena adanya promosi yang telah terjadi tersebut, maka pelayanan pelanggan, produk diferensiasi, atau produk terhadap kedai kopi telah terbentuk pada pasar yang hingga akhirnya akan menghasilkan loyalitas pelanggan. Berdasarkan tingginya loyalitas pelanggan yang disebabkan dari hal tersebut maka akan menciptakan halangan bagi pendatang baru untuk terjun ke dalam persaingan karena membutuhkan biaya yang besar untuk mengambil alih loyalitas pelanggan yang sudah terbentuk. Pada bisnis kedai kopi, tingkat loyalitas yang dihasilkan tidaklah tinggi karena para pelanggan cenderung berganti-ganti kedai kopi disebabkan tidak adanya suatu bentuk *brand* yang menggambarkan keseluruhan kedai kopi. Ancaman yang dihasilkan dari pendatang baru dapat digolongkan tinggi.

b. Kebutuhan Modal.

Pada kebutuhan modal yang diperlukan untuk memulai sebuah bisnis kopi tidak terlalu tinggi. Dana yang dibutuhkan untuk sekadar membeli atau menyewa lahan, menyediakan bangunan, dan dekorasi yang diperlukan untuk memulai bisnis kedai kopi serta peralatan untuk kedai kopi tidak berada pada jumlah yang sangat tinggi. Bahkan beberapa kedai kopi dapat memulai bisnisnya hanya melalui lahan dan bangunan yang disewa. Oleh karena itu ancaman yang dihasilkan dari kategori ini digolongkan menengah.

c. Biaya Pengalihan.

Pada kategori biaya pengalihan ini akan membahas tentang biaya yang harus dikeluarkan bagi para pelanggan jika ingin mengganti kedai kopi saat mengonsumsi produknya. Biaya pengalihan yang dimiliki pelanggan pada kopi

tentu saja tidak ada, karena tidak adanya ikatan dan keharusan dari suatu pelanggan untuk hanya mengonsumsi dari satu kedai kopi sehingga mereka dapat secara bebas mengubah kedai kopi mana yang akan dituju. Karena tidak adanya biaya tersebut maka ancaman dari para pendatang baru dapat digolongkan tinggi.

d. Akses Pendistribusian

Dalam melakukan pendistribusian kepada pelanggan bisnis kedai kopi dapat dilakukan dengan berbagai banyak sekali pilihan tanpa adanya batasan dan bisnis kedai kopi apapun dapat melakukan hal yang sama. Berdasarkan hal tersebut maka ancaman dari pendatang baru dapat tergolong tinggi.

2. *Intensity of Rivalry Among Existing Competitors*

Pada bagian ini akan dibahas mengenai ancaman yang dapat disebabkan oleh para kompetitor yang ada di pasar. Jumlah dari kompetitor maupun kemampuan yang dimiliki oleh kompetitor dapat memberikan berbagai macam ancaman kepada bisnis. Berikut adalah pembahasan secara lebih terperinci terhadap ancaman yang dapat terjadi karena adanya kompetitor.

a. *Numerous or Equally Balanced Competitors*

Bagian ini berhubungan dengan pengaruh dari pergerakan bisnis kedai yang dihubungkan dengan jumlah dari kedai kopi yang ada di Kota Bandung. Jumlah bisnis kedai kopi yang ada di Kota Bandung berjumlah cukup tinggi sehingga pergerakan bisnis yang dilakukan oleh satu buah bisnis kedai kopi tidak akan terlihat secara besar pada pasar. Ancaman dari kompetitor pada kategori ini digolongkan tinggi karena akan sulit untuk memperhatikan setiap pergerakan dari banyaknya kompetitor yang ada di Kota Bandung

b. Pertumbuhan Industri

Pertumbuhan industri kedai kopi yang terjadi secara lambat dapat membuat persaingan antar kompetitor meningkat karena saat terjadi pertumbuhan industri kedai kopi yang rendah pada pebisnis akan merubah kompetisi menjadi persaingan untuk meraih *market share* demi mengembangkan perusahaannya. Pada bisnis kedai kopi di Kota Bandung ini terjadi peningkatan pertumbuhan kedai kopi sehingga ancaman dari kompetitor digolongkan rendah.

c. Biaya Tetap

Biaya tetap yang dibutuhkan dalam bisnis kedai tergolong tinggi karena biaya gedung, lahan, fasilitas tambahan, gaji karyawan dan perawatan alat yang

mahal. Tingginya biaya tetap ini mendorong para pelaku bisnis kedai untuk meningkatkan penjualan dengan cara menurunkan harga agar dapat memenuhi kapasitas yang seharusnya sehingga ancaman yang disebabkan pada kategori ini tergolong tinggi.

d. *Capacity Augmented in Large Increments*

Bagian ini berhubungan dengan ancaman yang dapat terjadi karena adanya peningkatan permintaan yang terjadi pada bisnis kedai kopi. Beberapa bisnis yang sedang mengalami peningkatan permintaan dapat secara mudah mengikuti hal tersebut dengan meningkatkan jumlah penawaran. Pada bisnis kedai kopi, sangat memungkinkan untuk melakukan penambahan penawaran oleh karena itu ancaman pada kategori ini digolongkan tinggi.

e. *Perbedaan Kompetitor*

Produk yang ditawarkan dalam bisnis kedai kopi sangat bervariasi oleh karena itu strategi yang dikeluarkan oleh masing masing kedai kopi juga pasti berbeda. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan kesulitan pada setiap pelaku bisnis kedai kopi untuk menentukan strategi yang tepat. Ketika didapatkan strategi yang tepat untuk mengalahkan suatu kompetitor tetapi strategi tersebut justru kalah dengan kompetitor yang lainnya oleh karena itu ancaman pada kategori ini tergolong tinggi.

f. *High Strategic Stakes*

Kepentingan kedai kopi di Kota Bandung untuk menguasai pasar tentu saja tinggi karena setiap kedai kopi selalu berusaha untuk menjual produk sebanyak-banyaknya. Kehadiran perusahaan kedai kopi multinasional yang memiliki skala yang sangat besar meningkatkan hal tersebut. Kepentingan yang tinggi tersebut dapat membuat kompetitor menurunkan harganya dan mengancam perusahaan, oleh karena itu ancaman dari kompetitor pada kategori ini cukup tinggi.

g. *High Exit Barriers*

Biaya yang dibutuhkan untuk keluar dari bisnis kedai kopi sangatlah tinggi karena bangunan, lahan, dan fasilitas lainnya bukanlah aset lancar sehingga para kompetitor akan sangat susah untuk keluar dan terus menerus bertahan walaupun mengalami penurunan pendapatan. Ancaman yang dihasilkan dari kategori ini tergolong tinggi.

3. *Pressure From Substitute Products*

Dalam bisnis kedai kopi terdapat banyak sekali produk pengganti yang ada pada pasar. Produk pengganti tersebut dapat berupa restoran selain kedai kopi, minuman kopi kemasan yang dapat menantikan minuman kopi yang segar, ketersediaan alat pembuat kopi otomatis di *mini market*, hal tersebut meningkatkan ancaman yang datang dari produk pengganti.

Biaya pengalihan dalam bisnis kedai kopi berada pada biaya yang sangat rendah. Hal tersebut tentu saja tidak menjadikan halangan yang berarti bagi perusahaan yang memiliki inovasi untuk menggantikan produk dari kedai kopi jika ingin masuk ke dalam persaingan.

4. *Bargaining Power of Buyers*

Pelanggan yang datang pada bisnis kedai kopi di Kota Bandung muncul dari berbagai kalangan mulai dari muda hingga tua. Berikut adalah penjabaran yang dihasilkan dari analisis kekuatan tawar-menawar dari pembeli.

a. Kebutuhan Pelanggan

Kebutuhan akan kedai kopi yang dimunculkan dari pelanggan tergolong rendah karena kedai kopi hanyalah sebuah alternatif dalam pemenuhan kebutuhan pangan yang dimiliki oleh manusia.

b. *Switching Cost*

Dalam hal *switching cost*, pelanggan dapat secara mudah dan bebas untuk menentukan kedai kopi mana yang akan dipilih tanpa adanya ikatan tertentu pada suatu kedai kopi. Hal tersebut menjadikan kekautan tawar-menawar pelanggan tinggi.

c. Produk Pengganti

Ketersediaan produk pengganti juga sangat banyak pada bisnis kedai kopi sehingga kekuatan tawar-menawar pelanggan tergolong tinggi.

d. Jumlah Transaksi

Jumlah transaksi yang dilakukan oleh pelanggan tidak berada pada jumlah yang tergolong tinggi karena jika pelanggan membutuhkan jumlah yang tinggi akan lebih memiliki untuk mengganjan biaya ataupun kontrak. Jumlah yang tidak tinggi tersebut menjadikan kekuatan tawar-menawar pelanggan tergolong rendah.

5. *Bargaining Power of suppliers*

Kekuatan tawar menawar oleh penyuplai pada bisnis kedai kopi ditentukan dari berbagai hal yang dapat dijabarkan sebagai berikut.

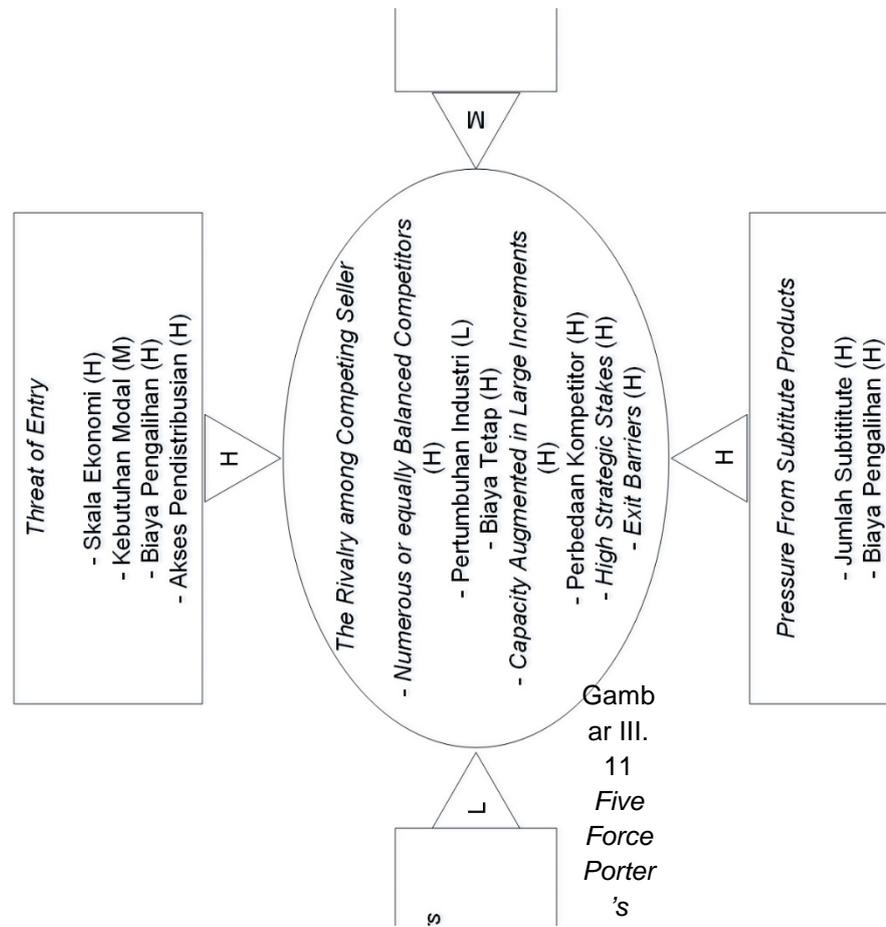
a. Jumlah kebutuhan

Bagian ini akan berhubungan dengan ukuran dari kebutuhan yang dimiliki oleh pelanggan terhadap suatu produk. Dalam bisnis kedai kopi jumlah kebutuhan selalu berada pada jumlah yang banyak karena setiap kebutuhan selalu dibelanjakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berjumlah tinggi juga sehingga hal tersebut melemahkan kekuatan tawar menawar dari penyuplai.

b. Penyuplai pengganti

Dalam penyediaan biji kopi, setiap kedai kopi dapat secara mudah mengubah pilihan biji kopi yang disesuaikan dengan musim. Petani kopi yang ditunjuk juga tersedia dalam jumlah yang banyak sehingga menurunkan kekuatan tawar-menawar dari penyuplai. Penyuplai dalam hal bahan baku yang dibutuhkan untuk menghasilkan menu makanan seperti bumbu dapur dapat dilakukan pemesanan ataupun pembelian pada beberapa penyuplai.

Setelah mendapatkan penilaian dari kelima kekuatan yang mempengaruhi bisnis kedai kopi. Berikut adalah rekaputilasi dari *Five Force Porter's Model* yang dapat dilihat dari Gambar III.11. Melalui Gambar III.11 dapat dilihat bagaimanakah ancaman secara keseluruhan yang dihasilkan dari lima kekuatan yang ada pada analisis *Five Force Porter's Model*. Kelima kekuatan tersebut menggambarkan bagaimanakah dari darimanakah ancaman yang dapat mengancam bisnis dari kedai kopi.



Gambar III. 11 Five Force Porter's Model

III.4.2 Analisis SWOT

Pada subbab ini akan dilakukan analisis terhadap seluruh SBU yang dimiliki oleh Budaraa *Compound* dengan menggunakan analisis SWOT. Tujuan dari analisis SWOT adalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki oleh Budaraa *Compound*. Dalam merancang suatu strategi, suatu bisnis harus mengetahui dan menyesuaikan faktor-faktor yang terjadi di dalam internal dan eksternal perusahaan. Dalam analisis SWOT, kekuatan dan kelemahan dapat digunakan untuk menggambarkan kondisi internal perusahaan dan kesempatan dan ancaman dapat menggambarkan kondisi eksternal yang dapat memberikan dampak bagi perusahaan.

Proses analisa selera pelanggan untuk Budaraa *Compound* dilakukan dengan menggunakan 20 responden untuk diberikan pertanyaan yang terkait dengan kedua SBU yang dimiliki oleh Budaraa *Compound*. Proses menentukan responden tersebut dilakukan dengan metode *non-probability* dengan jenis *purposive sampling* sehingga responden yang dihasilkan dapat memberikan hasil

yang tepat untuk digunakan dalam penelitian. Wawancara tersebut dilakukan untuk mengetahui selera pelanggan terhadap produk *Bed and Breakfast* dan kedai kopi yang kemudian akan dapat digunakan untuk menentukan kriteria-kriteria yang berpengaruh dalam pemilihan produk *Bed and Breakfast* dan kedai kopi.

Penentuan metode *purposive sampling* ditentukan karena terdapat kriteria-kriteria yang harus dipenuhi dalam pemilihan responden. Kriteria penentuan responden yang dipilih adalah responden yang pernah menginap pada *Bed and Breakfast* non bintang dan datang ke kedai kopi minimal dua kali dalam seminggu. Penentuan kriteria berdasarkan pengalaman untuk menginap di *Bed and Breakfast* tersebut dilakukan karena jika responden belum pernah menginap di *Bed and Breakfast* akan sulit untuk memberikan respon yang sesuai karena kekurangannya pengalaman ataupun pengetahuan dengan produk *Bed and Breakfast*. Kriteria frekuensi datang ke kedai kopi ditentukan untuk mendapatkan respon dari responden yang tidak awam untuk kedai kopi sehingga dapat memberikan respon yang sesuai terhadap produk kedai kopi. Berikut adalah Tabel III.3 yang berisikan tentang pertanyaan untuk responden.

Tabel III.3 Daftar Pertanyaan

Tujuan Pertanyaan	No	Pertanyaan
Mengetahui profil demografi pelanggan	1	Berapakah usia anda ?
	2	Apakah pekerjaan anda ?
	3	Dari kota manakah anda berasal?
	4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?
Mengetahui preferensi pelanggan untuk produk penginapan non bintang	5	penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?
	6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan non bintang ?
	7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan non bintang?
	8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?
Mengetahui perilaku pelanggan penginapan nonbintang	9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?
	10	Melalui media apa anda mencari penginapan non bintang di Bandung ?
Mengetahui tingkat kepuasan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?
	12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and</i>

		<i>Breakfast?</i>
Mengetahui dampak strategi pemasaran Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?
Mengetahui perilaku pelanggan kedai kopi	14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?
	15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?
	16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?
	17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?
	18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?
	19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?
	20	Apa yang anda sukai dari Kozi Coffee?
	21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi Coffee?
	22	Dari manakah anda mengetahui Kozi Coffee?

Proses wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pertanyaan di atas dilakukan dengan cara terbuka dengan sistem wawancara terukur yang dimulai dari pertanyaan nomor 1 hingga nomor 26. Pada saat dilakukan wawancara jawaban dari setiap responden dicatat pada selembar kertas untuk proses penyimpanan data yang kemudian dapat dilihat melalui Lampiran A yang berisikan dengan hasil wawancara terhadap 20 orang responden.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, berhasil didapatkan respon dari para responden yang dapat digunakan untuk mengetahui preferensi pelanggan terhadap produk penginapan nonbintang dan kedai kopi. Prefensi yang didapatkan dari wawancara dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan penginapan dan kedai kopi seperti apakah yang disukai oleh pelanggan. Hasil tersebut dapat dilihat pada Tabel III.4.

Tabel III.4 Rekapitulasi Wawancara Penginapan

Tujuan penginapan	Berlibur (13)	Bisnis (4)	Wisuda (2)	Undangan (1)	
Suasana Penginapan	Tenang (8)	Rumah (4)	Bersih (7)	Nyaman (14)	
Tidak disukai	Bau (6)	Kotor (12)	Sempit (4)	Tidak Strategis (2)	
Harga	< Rp 200.000,00 (1)	Rp 200.000,00 -Rp 350.000,00 (13)	Rp 350.000,00 - Rp 500.000,00 (6)		

Fasilitas	Air panas (10)	Sarapan (8)	AC (7)	Wifi (12)	Panduan Wisata (3)
Channel	Traveloka (19)	Agoda (6)	PegiPegi (1)	AirBNB (4)	

Berikut adalah hasil dari rekapitulasi wawancara kedai kopi yang dapat dilihat dari Tabel III.5. Hasil rekapitulasi tersebut didapatkan dari pertanyaan yang telah diajukan kepada responden.

Tabel III.5 Rekapitulasi Wawancara Kedai Kopi

Tujuan	Belajar/rapat (7)	Berbincang (10)	Minum kopi (2)	Foto 3	
Suasana	Sunyi (6)	Sejuk (4)	Dekorasi yang bagus (2)	Seperti rumah (1)	Nyaman (13)
Tidak disukai	Berisik (10)	Meja yang tidak ergonomis (5)	Bau rokok (4)	Panas (6)	Gelap (6)

(Lanjut)

Tabel III.5 Rekapitulasi Wawancara Kedai Kopi (Lanjutan)

Harga Minuman	< Rp 15.000,00 (2)	Rp 15.000,00- Rp 25.000,00 (11)	Rp 25.000,00 - 35.000,00 (4)	Rp 35.000,00 - Rp 50.000,00 (2)	> Rp 50.000,00 (1)
Harga Makanan	< Rp 20.000,00 (2)	Rp 20.000,00- Rp 40.000,00 (9)	Rp 40.000,00 - 60.000,00 (5)	Rp 60.000,00 - Rp 80.000,00 (3)	> Rp 80.000,00 (1)
Fasilitas	Wifi cepat (13)	Sofa (8)	Musik (7)	Stopkontak (7)	Meja Ergonomis (9)

Berdasarkan hasil dari wawancara dari Budaraa *Bed and Breakfast*, telah diidentifikasi beberapa masalah yang dialami oleh para pelanggan. Masalah tersebut adalah kurang cepatnya pelayanan yang diberikan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* dalam memberikan layanan kebersihan ataupun saat terdapat air yang tidak berjalan. Hal tersebut terjadi karena tidak adanya

office boy dan *maintenance* yang sedang berjaga sehingga pelanggan harus menunggu lama hingga masalah tersebut diselesaikan. Penerangan Budaraa *Bed and Breakfast* di malam hari juga tidak terlalu baik menurut pelanggan karena terdapat beberapa titik yang memiliki sedikit pencahayaan.

Berdasarkan hasil dari wawancara tingkat kepuasan pelanggan dari *Kozi Coffee*, ditemui beberapa keluhan yang disampaikan oleh pelanggan. Beberapa pelanggan sering kali gagal untuk memesan menu *smoked beef briskett* karena persediaan yang sedang habis. Layanan *wifi* yang dimiliki oleh *Kozi Coffee* juga memiliki kecepatan yang rendah sehingga tidak membuat nyaman pelanggan.

III.4.2.1 Analisis SWOT Budaraa *Bed and Breakfast*

Dalam melakukan analisis SWOT dibutuhkan pemilihan kompetitor yang dapat dibandingkan kepada Budaraa *Bed and Breakfast* untuk menentukan kekuatan dan kelemahan. Kompetitor yang pertama adalah *Cottonwood Bed and Breakfast*. *Cottonwood Bed and Breakfast* ditentukan sebagai kompetitor dari Budaraa *Bed and Breakfast* karena bisnis ini menawarkan kamar yang memiliki bentuk dan tema yang beraneka ragam di dalam satu lokasi yang sama. *Cottonwood* juga dapat disamakan dengan Budaraa *Bed and Breakfast* karena memiliki restoran yang terletak di lantai dasar. Bisnis dari *Cottonwood* terletak pada Kompleks Kumala Garden, Jalan Mustang Blok B2 No.1A, Sukajadi Bandung seperti dapat dilihat pada Gambar III.12.



Gambar III.12 Pintu Masuk Cottonwood

Kamar yang ditawarkan oleh *Cottonwood* memiliki tema modern dan penuh warna seperti pada Gambar III.13. Desain dengan menggunakan kesan modern dan penuh warna cerah tersebut memberikan keunikan yang berbeda dengan Budaraa yang lebih bernuansa klasik dengan menggunakan warna-warna lembut sehingga *Cottonwood* akan lebih muda disukai oleh anak-anak

karena suasananya yang ceria. Harga yang ditawarkan oleh Cottonwood bervariasi tergantung dengan tanggal untuk melakukan *check in*, berdasarkan observasi yang dilakukan didapatkan harga rata-rata kamar yang ditawarkan oleh Cottonwood yang berkisar di Rp370.000,00. Dalam melakukan penjualannya, Cottonwood menggunakan berbagai macam situs pencari *Bed and Breakfast* seperti Pegipegi, Agoda, Tiket.com, Traveloka, dan Klikhotel. Cottonwood juga menerima reservasi langsung yang dapat dilakukan melalui telepon. Dalam melakukan pemasarannya, Cottonwood menggunakan situs daring pencari *Bed and Breakfast* yang sudah disebutkan di atas, dan juga melalui Instagram. Dalam Instagram, Cottonwood sering kali mengunggah foto-foto dari fasilitas yang dimilikinya, diikuti oleh beberapa promosi yang ditujukan untuk pelanggan.



Gambar III.13 Kamar Cottonwood

Kompetitor yang akan dibandingkan selanjutnya adalah Rose Chamber seperti pada Gambar III.14. Rose Chamber terletak pada Jalan Sersan Bajuri no. 35, tidak jauh dari tempat wisata Kampung Gajah, Rumah Sosis, dan wisata Bandung lainnya yang terletak di daerah Lembang walaupun dengan akses jalan yang sempit. Rose Chamber terletak di daerah yang cukup tinggi, sehingga hal ini menjadi nilai tambah utama karena dapat memberikan udara yang lebih sejuk kepada pelanggan apabila dibandingkan dengan Budaraa dan Cottonwood. Namun tidak berbeda dengan Budaraa dan Cottonwood, Rose Chamber juga menawarkan kamar yang memiliki desain beraneka ragam. Rose Chamber tidak menawarkan produk kedai kopi seperti yang ditawarkan oleh Budaraa *Compound* dan Cottonwood.



Gambar III.14 Pintu Masuk Rose Chamber

Kamar yang ditawarkan oleh Rose Chamber memiliki nuansa modern dengan kombinasi warna-warna sederhana seperti pada Gambar III.15. Setiap kamar yang ditawarkan oleh Rose Chamber memiliki lukisan yang digambarkan pada dinding kamar dan memberikan keunikan tersendiri dari setiap kamarnya. Nuansa *Bed and Breakfast* dari Rose Chamber juga terasa sangat sejuk dan asri karena terletak di dataran tinggi Lembang yang sudah sangat pekat dengan nuansa berlibur. Fasilitas seperti air panas, *wifi*, dan televisi juga ditawarkan oleh Rose Chamber kepada pelanggan. Harga rata-rata yang ditawarkan oleh Rose Chamber beraneka ragam sesuai dengan ukuran kamar dengan harga rata-rata sebesar Rp400.000,00.



Gambar III.15 Kamar Rose Chamber

Dalam melakukan penjualannya, Rose Chamber bekerjasama dengan beberapa situs daring pencari *Bed and Breakfast* seperti Traveloka, Pegipegi, Klikhotel, dan Agoda. Pelanggan juga dapat melakukan reservasi secara langsung dengan menghubungi nomor telepon yang dimiliki oleh Rose Chamber. Dalam melakukan pemasarannya, selain menggunakan situs-situs yang telah disebutkan, Rose Chamber juga menggunakan media sosial Instagram.

Setelah melihat beberapa deskripsi *dari* kompetitor yang dimiliki Budaraa *Bed and Breakfast* didapatkan bahwa terdapat beberapa perbedaan yang terlihat terhadap ketiga bisnis *Bed and Breakfast* tersebut. Berikut adalah Tabel III.6 yang menggambarkan perbedaan yang dimiliki oleh ketiga bisnis tersebut.

Tabel III.6 Perbedaan Kompetitor *Bed and Breakfast*

	Budaraa	Cottonwood	Rose Chamber
Suasana	Rumah	Ceria	Minimalis
Lokasi	Dago	Sukajadi	Lembang
Fasilitas	<i>Wifi</i> , air panas, <i>speaker portable</i> , alat untuk membuat kopi dan sarapan	<i>Wifi</i> , air panas, tv kabel	<i>Wifi</i> , air panas, tv kabel
Channel	Airbnb	Pegipegi, Agoda, Tiket.com, Traveloka, dan Klikhotel	Traveloka, Pegi-Pegi, Klik Hotel, dan Agoda
Harga	Rp 450.000,00	Rp 370.000,00	Rp 400.000,00

Setelah didapatkan perbandingan antara Budaraa *Bed and Breakfast* dan kompetitor yang dimilikinya, berikut adalah analisis SWOT untuk Budaraa *Bed and Breakfast*.

1. *Strengths*

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kekuatan yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* adalah suasana tenang dan seperti rumah yang sangat mendukung bagi pelanggan yang sudah penat dengan keramaian perkotaan. Desain interior yang digunakan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* juga sangat mendukung ketenangan yang ditawarkan kepada pelanggan dengan diterapkannya tema kontemporer yang dikombinasikan dengan suasana modern yang menimbulkan kesan rumah. Melalui perbandingan dengan kompetitor, Budaraa *Bed and Breakfast* memiliki fasilitas tambahan seperti adanya *speaker portable*, dapur, dan persediaan biji kopi dan makanan untuk membuat pelanggan untuk menjadi mandiri.

Lokasi yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* terletak di Jalan Bukit Dago Utara yang tidak jauh dari jalan utama Dago. Lokasi yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* terletak dekat dengan tempat wisata seperti Dago Dream Park dan juga berada pada daerah Dago yang terkenal akan banyaknya wisata kuliner yang memiliki pemandangan indah.

2. *Weakness*

Kelemahan yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* adalah tidak adanya perhatian khusus maupun anggaran yang diberikan pada promosi. Dalam menjalankan promosinya Budaraa *Bed and Breakfast* hanya mengandalkan Instagram. Budaraa *Bed and Breakfast* juga telah melakukan *endorse* terhadap produknya, akan tetapi *endorse* yang dilakukan oleh Budaraa

Bed and Breakfast hanyalah melalui orang biasa bukan artis ataupun selebgram, sehingga *endorsement* tersebut dirasakan tidak efektif. Selanjutnya merk yang dimiliki oleh bisnis *Bed and Breakfast* ini adalah suatu merk yang belum memiliki kekuatan yang besar untuk menarik pelanggan.

Dalam menjalankan bisnisnya Budaraa *Bed and Breakfast* hanya melakukan penjualan melalui situs Airbnb dan reservasi secara langsung. Berdasarkan perbandingan dengan kompetitor, setiap kompetitor yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* menggunakan situs pencari *Bed and Breakfast* dengan jumlah lebih dari empat buah situs. Hal tersebut menyebabkan Budaraa akan sulit untuk muncul ketika pelanggan ingin mencari *Bed and Breakfast* yang sesuai untuk mereka ketika menggunakan situs pencari *Bed and Breakfast*. Jika dibandingkan dengan kompetitor yang dimiliki Budaraa *Bed and Breakfast*, Budaraa tidak memiliki keamanan yang siap selama 24 jam.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, terdapat keluhan terhadap pelayanan Budaraa *Bed and Breakfast* yang tidak responsif. Keluhan tersebut sering kali terjadi ketika pelanggan menginginkan tambahan layanan untuk membersihkan kamar dan Budaraa *Bed and Breakfast* tidak memiliki tenaga kerja yang siap untuk melakukannya. Tanpa adanya tenaga kerja yang siap, maka Budaraa harus memanggil *cleaning service* yang tinggal di rumah untuk segera datang ke Budaraa. Hal tersebut memerlukan waktu yang tidak singkat sehingga menimbulkan keluhan kepada pelanggan.

3. *Opportunities*

Melalui analisis *Five Force Porter's Model* yang telah dilakukan, terdapat kesempatan yang dapat digunakan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* dalam bisnis *Bed and Breakfast*. Kekuatan tawar menawar yang dimiliki oleh *supplier* pada bisnis *Bed and Breakfast* tergolong kepada kategori rendah, oleh karena itu Budaraa *Bed and Breakfast* memiliki kesempatan untuk menentukan *supplier* yang sesuai untuk menekan biaya dan meningkatkan keuntungan.

Bandung yang merupakan kota wisata terus menerus menarik minat wisatawan asing maupun lokal untuk selalu datang ke Bandung. Dengan berkembangnya Bandung sebagai kota wisata yang terus menerus

mendatangkan wisatawan, hal tersebut dapat dijadikan Budaraa *Bed and Breakfast* untuk mendapatkan pelanggan.

4. *Threats*

Bandung yang merupakan sebuah Kota Wisata memang membawa banyak sekali wisatawan baik lokal maupun mancanegara untuk datang, akan tetapi jumlah *Bed and Breakfast* yang berada di Bandung terlalu banyak jika dibandingkan dengan para wisatawan yang datang. Hal tersebut menyebabkan daya persaingan yang besar pada bisnis *Bed and Breakfast*. Daya persaingan yang tinggi tersebut telah dijelaskan melalui analisis *Five Force Porter's Model* yang menghasilkan bahwa pada bisnis *Bed and Breakfast* terdapat ancaman yang tinggi dari persaingan antar kompetitor.

Pada analisis *Five Force Porter's Model*, bisnis *Bed and Breakfast* juga memiliki ancaman yang tinggi dari pendatang baru. Ancaman tersebut mengancam bisnis yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* karena akan semakin meningkatkan penawaran yang diberikan tanpa adanya peningkatan permintaan pada bisnis *Bed and Breakfast*. Ancaman tinggi selanjutnya datang dari produk pengganti dari bisnis *Bed and Breakfast*. Produk pengganti bisnis *Bed and Breakfast* yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* sangatlah bervariasi mulai dari penyewaan apartmen hingga hotel berbintang.

Setelah melakukan Analisa terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* maka dibutuhkan rekapitulasi untuk menggambarkan analisis SWOT. Berikut adalah hasil dari rekapitulasi SWOT yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* seperti pada Tabel III.7.

Tabel III.7 SWOT Budaraa *Bed and Breakfast*

Strengths	Weakness
Berlokasi didekat daerah wisata	Pemasaran yang minim
Nyaman dan Bernuansa rumah	Hanya menggunakan airbnb
Memiliki Fasilitas Tambahan	Pelayanan yang tidak responsif
	Tidak ada keamanan 24 jam
Opportunities	Threat

Kekuatan tawar-menawar <i>supplier</i> rendah	Persaingan antar kompetitor yang tinggi
Berlokasi di Kota wisata	Banyaknya pendatang baru pada bisnis <i>Bed and Breakfast</i>
	Banyaknya produk pengganti

III.4.2.2 Analisis SWOT Kozi Coffee

Dalam melakukan analisis SWOT dibutuhkan pemilihan kompetitor yang dapat dibandingkan kepada Budaraa *Bed and Breakfast* untuk menentukan kekuatan dan kelemahan. Kompetitor pertama yang akan dibahas adalah Cottonwood *Coffee*. Kedai kopi ini memiliki persamaan dengan kedai kopi Kozi *Coffee* karena Cottonwood *Coffee* terletak di lokasi yang sama seperti bisnis Cottonwood *Bed and Breakfast*. Kedai kopi ini juga memiliki kesamaan dengan Kozi *Coffee* karena keduanya terletak bukan di jalan raya sehingga kedua kedai kopi tersebut memiliki nuansa yang lebih tenang jika dibandingkan dengan kedai kopi yang terletak di jalan raya ataupun di pusat perbelanjaan.

Desain interior yang digunakan oleh Cottonwood memiliki kesan sebagai kedai kopi modern yang ceria. Perpaduan warna dinding dilapisi oleh warna cat biru terang menghasilkan perpaduan yang indah dengan kursi dan meja kayu yang berwarna gelap seperti dapat dilihat pada Gambar III.116. Penggunaan kursi dan meja di Cottonwood tersusun secara rapi dengan menggunakan meja dan kursi berbahan kayu yang didesain secara ergonomis yang memudahkan pelanggan untuk melakukan pekerjaan seperti mengetik di laptop atau sekedar menyantap makanan yang juga disediakan oleh Cottonwood.



Gambar III.16 Desain Interior Cottonwood *Coffee*

Menu kopi yang ditawarkan dari Cottonwood hanyalah menu kopi *espresso based* tanpa adanya *manual brew*. Varian kopi yang dimiliki oleh Cottonwood tidak jauh berbeda dengan kedai kopi pada umumnya. Untuk secangkir kopi, Cottonwood menawarkan dengan mulai dari harga Rp 25.000,00 hingga Rp 35.000,00. Cottonwood juga menawarkan banyak sekali variasi menu makanan mulai dari menu sarapan, makanan ringan, makanan utama hingga makanan penutup. Untuk menu makanan yang ditawarkan oleh Cottonwood dapat dijangkau mulai dari harga Rp 20.000,00 hingga Rp 60.000,00.

Kompetitor selanjutnya yang diamati adalah Blue Door. Kedai kopi tersebut terletak pada Jalan Gandapura no. 61 Bandung. Desain tempat dari Blue Door memiliki kesamaan terhadap Kozi *Coffee* karena pada Blue Door terdapat beberapa pohon dan tanaman hijau yang terletak tepat disebelah tempat duduk untuk pelanggan seperti pada Gambar III.17, hal tersebut memberikan nuansa yang nyaman dan asri bagi pelanggan.



Gambar III.17 Desain Interior Blue Door

Meja dan kursi yang digunakan oleh Blue Door didisain secara ergonomis agar memberikan kenyamanan bagi para pelanggan dalam menikmati hidangan yang disediakan dan diiringi dengan mengerjakan tugas. Menu kopi yang ditawarkan oleh Blue Door sangat bervariasi mulai dari *espresso based* dan *manual brew*. Blue Door menyediakan berbagai pilihan biji kopi yang dapat disesuaikan dengan selera pelanggan. Harga untuk secangkir kopi dari Blue Door dapat dijangkau dari harga Rp 28.000,00 hingga Rp 38.000,00. Selain dari menu kopi Blue Door juga menyediakan minuman non kopi dan berbagai macam menu makanan yang dapat dijangkau dari harga Rp 20.000,00 hingga Rp 75.000,00.

Setelah melihat beberapa deskripsi *dari* kompetitor yang dimiliki Kozi Coffee didapatkan bahwa terdapat beberapa perbedaan yang terlihat terhadap ketiga bisnis kedai kopi tersebut. Berikut adalah Tabel III.8 yang menggambarkan perbedaan yang dimiliki oleh ketiga bisnis tersebut.

Tabel III.8 Perbedaan Kompetitor Kedai Kopi

	Kozi	Cottonwood	Blue Door
Suasana	Rumah	Ceria	Alam
Fasilitas	Sofa, meja ergonomis, air minum gratis, <i>wifi</i>	Meja Ergonomis, <i>wifi</i> , stopkontak, area <i>nonsmoking</i>	Meja Ergonomis, <i>Wifi</i> , air minum gratis, stopkontak, area <i>non smoking</i>
Harga Makanan	Rp 10.000,00 - Rp 100.000,00	Rp 20.000,00 – Rp 60.000,00	Rp 20.000,00 – Rp70.000,00
Harga Minuman	Rp 18.000,00 - Rp 35.000,00	Rp 25.000,00 – Rp 35.000,00	Rp 28.000,00 – Rp38.000,00

Setelah didapatkan perbandingan antara Kozi Coffee dan beberapa kompetitor yang dimiliki oleh Kozi Coffee, berikut adalah analisis SWOT untuk Kozi Coffee.

1. Strengths

Kekuatan yang sangat diunggulkan dari Kozi Coffee adalah keahlian dan pemahaman akan kopi yang dimiliki bisnis ini. Kozi Coffee memiliki alat-alat yang lengkap untuk memproduksi suatu minuman kopi yang nikmat, bahkan Kozi Coffee adalah suatu kedai kopi yang memanggang sendiri biji kopi yang digunakan pada bisnisnya dengan mesin yang dimiliki sendiri. Dengan adanya proses ini maka Kozi Coffee dapat memproduksi secangkir kopi yang nikmat dan unik karena biji kopi yang digunakan dan proses yang dilakukan pada biji kopi tersebut tidak sama dengan kedai kopi lain. dalam menu makanan kekuatan yang dimiliki oleh Kozi Coffee adalah keunikan dari menu yang ditawarkan. Menu tersebut adalah *smoked beef brisket* yang merupakan menu daging yang diasapi selama 12 jam sehingga menciptakan cita rasa yang unik. Menu tersebut sangat unik karena sangat sedikit restoran yang menawarkan menu tersebut. Bahkan menu *smoked beef brisket* tersebut disajikan dengan beberapa cara yang berbeda yang dapat disesuaikan dengan selera pelanggan.

Selain dari observasi, kekuatan yang dimiliki oleh *Kozi Coffee* juga terlihat berdasarkan wawancara dari kompetitor dan perbandingan dengan kompetitor. Jika dibandingkan dengan kompetitor, harga dari menu makanan dan minuman yang dimiliki oleh *Kozi Coffee* dikatakan murah. Dengan harga yang lebih murah jika di bandingkan kompetitor maka para pelanggan yang memiliki daya beli rendah dapat menjadikan *Kozi Coffee* sebagai pertimbangan karena memiliki harga yang lebih murah. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan melalui kepuasan pelanggan.

2. *Weakness*

Kelemahan yang dimiliki oleh *Kozi Coffee* adalah lemahnya pemasaran yang hanya dilakukan melalui Instagram tanpa adanya *endorse* ke selebgram ataupun *vlogger* kuliner. Proses produksi *smoked beef brisket* yang memakan waktu lama menjadi suatu kendala dalam penjadwalan produksinya sehingga sering kali tidak dapat memenuhi permintaan menu *smoked beef brisket*. Tidak terdapat areal khusus yang dimiliki oleh Budaraa Kitchen yang dapat digunakan sebagai lahan parkir yang terjaga oleh keamanan untuk mobil ataupun motor untuk pelanggan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan ditemui beberapa kelemahan yang dimiliki oleh *Kozi Coffee*. Beberapa pelanggan mengeluhkan fasilitas *wifi* yang diberikan oleh *Kozi Coffee* memiliki kecepatan yang rendah. Pelanggan yang sudah pernah datang *Kozi Coffee* mengatakan bahwa mereka mengetahui *Kozi Coffee* tidak melalui media promosi Instagram yang dimiliki oleh *Kozi Coffee* melainkan hanya melalui ajakan dari teman. Dalam perbandingan dengan kompetitor, *Kozi Coffee* tidak memiliki satu aspek yang dimiliki oleh kompetitor, aspek tersebut adalah area *nonsmoking* yang tidak dimiliki oleh *Kozi Coffe*.

3. *Opportunities*

Kesempatan yang mendukung bisnis yang dijalankan oleh *Kozi Coffee* adalah gaya hidup masyarakat Indonesia di perkotaan berubah. Perubahan yang terjadi adalah seperti masyarakat Indonesia sering kali datang ke kedai kopi untuk sekedar mengerjakan tugas, melakukan rapat dengan rekan kerja, ataupun sekedar berbincang dengan kolega. Melalui perkembangan gaya tersebutlah *Kozi Coffee* memiliki kesempatan untuk menawarkan produknya yang sudah sesuai dengan trend pasar saat ini.

Berdasarkan analisis *Five Force Peter's Model*, telah didapatkan bahwa tidak terdapat ancaman yang tinggi dari *supplier*. Hal tersebut dapat dijadikan oleh *Kozi Coffee* sebagai kesempatan untuk memilih *supplier* mana yang akan memberikan keuntungan yang terbesar untuk *Kozi Coffee*. Kekuatan tawar menawar pelanggan pada analisis *Five Force Porter's Model* berada pada tingkat menengah. Hal tersebut dapat memberikan ruang bagi *Kozi Coffee* untuk meraih keuntungan dari penjualan dari produk kedai kopi.

4. *Threats*

Berdasarkan analisis *Five Force Porter's Model* terdapat ancaman yang tinggi yang ada pada bisnis kedai kopi. Ancaman tersebut datang dari persaingan yang terjadi antar kompetitor yang bergerak pada bisnis kedai kopi, ancaman dari para pendatang baru yang akan mulai bergerak pada bisnis kedai kopi dan juga banyak sekali produk pengganti yang dapat dipilih oleh pelanggan untuk menggantikan kedai kopi.

Pada ancaman yang datang dari pendatang baru akan sangat menyulitkan *Kozi Coffee* karena jumlah kedai kopi di Bandung yang terus menerus bertama sehingga akan mengancam nilai *market share* dari *Kozi Coffee*. Ancaman dari persaingan dari sesama kompetitor pada bisnis kedai kopi yang terjadi pada *Kozi Coffee* terjadi dengan adanya inovasi-inovasi yang dikeluarkan dari para pesaing sehingga menekan *Kozi Coffee* untuk menemukan inovasi baru untuk terus mampu bersaing untuk mendapatkan pelanggan. Ancaman dari produk pengganti mengancam *Kozi Coffee* dengan adanya banyak sekali produk kopi cepat saji yang ditawarkan di swalayan-swalayan, bahkan produk mesin kopi otomatis yang dapat secara cepat dan mudah menghasilkan kopi dapat mengancam produk yang ditawarkan oleh *Kozi Coffee*.

Setelah melakukan analisa terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh *Kozi Coffee* maka dibutuhkan rekapitulasi untuk menggambarkan analisis SWOT. Berikut adalah hasil dari rekapitulasi SWOT yang dimiliki oleh *Kozi Coffee* yang dapat dilihat pada Tabel III.9.

Tabel III.9 SWOT *Kozi Coffee*

Strengths	Weakness
Barista yang ahli	Pemasaran yang minim

Kelengkapan Alat	<i>Smoked beef briskett</i> sering kali tidak tersedia
Menu makanan yang unik	<i>Wifi</i> yang lambat
Biji kopi yang diolah sendiri	Tidak memiliki area nonsmoking
Harga yang murah	
Opportunities	Threat
Gaya hidup masyarakat yang menyukai kedai kopi	Persaingan antar kompetitor yang tinggi
Terletak tidak jauh dari daerah wisata	Banyaknya pendatang baru pada bisnis kedai kopi
kekuatan daya menawar dari supplier yang rendah	Banyaknya produk pengganti

III.5 Perencanaan Aspek Pemasaran

Perencanaan aspek pemasaran dilakukan untuk mengidentifikasi aktivitas pemasaran seperti apakah yang sebaiknya dilakukan oleh seluruh SBU yang dimiliki oleh Budaraa *Compound* agar dapat memaksimalkan setiap SBU tersebut. Dengan dilakukannya perencanaan aspek pemasaran maka akan didapatkan usulan segmentasi, target, *positioning*, dan pembauran pasar yang cocok bagi masing-masing SBU jika melihat kondisi pasar sekarang. Dalam tahap ini akan dilakukan perencanaan aspek pemasaran untuk Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee*.

III.5.1 Perencanaan Aspek Pemasaran Budaraa *Bed and Breakfast*

Untuk melakukan perencanaan aspek pemasaran pada Budaraa *Bed and Breakfast* yang terdiri dari perencanaan segmentasi, target, *positioning*, dan pembauran pasar maka dibutuhkan identifikasi terhadap selera pelanggan pada pasar *Bed and Breakfast* yang telah dilakukan melalui wawancara dan juga diperlukan perbandingan dengan kompetitor yang bergerak dalam bisnis *Bed and Breakfast*. Melalui tahapan STP, Budaraa *Bed and Breakfast* akan mampu untuk menentukan dan mengetahui jenis pelanggan seperti apakah yang baik

dan cocok untuk disasar sehingga akan memaksimalkan bisnis yang dijalani oleh Budaraa *Bed and Breakfast*. Penentuan ini juga akan membantu Budaraa *Bed and Breakfast* untuk memahami karakteristik dari pelanggan yang akan dimilikinya sehingga akan membantu Budaraa *Bed and Breakfast* untuk menentukan bagaimana untuk memposisikan diri terhadap pelanggannya.

Tahapan penentuan STP diawali oleh tahap segmentasi. Pada tahap ini akan dilakukan pengelompokan pelanggan yang pada mulanya bersifat sangat heterogen menjadi beberapa kelompok yang masing-masing anggota di dalam kelompok tersebut saling homogen jika dibandingkan antara satu pelanggan dengan pelanggan yang lainnya. Dengan adanya tahapan ini akan membantu Budaraa *Bed and Breakfast* untuk memilih kelompok manakah yang akan disasar untuk menjadi sasaran utama.

Berdasarkan analisis 5 Force analisis SWOT, wawancara, observasi, dan perbandingan kompetitor yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, maka akan dilakukan segmentasi berdasarkan variabel segmentasi perilaku. Tujuan dari segmentasi adalah membagi pasar menjadi suatu kelompok-kelompok yang memiliki profil yang homogen antar setiap anggotanya. Pemilihan variabel perilaku dalam segmentasi ini ditentukan karena setelah dilakukan analisis terhadap hasil dari wawancara yang telah dilakukan, didapatkan bahwa respon yang diberikan dari responden bersifat homogen jika dilakukan pengelompokan berdasarkan tujuan untuk menginap. Pengelompokan berdasarkan tujuan menginap ini juga mempermudah Budaraa *Bed and Breakfast* untuk menyesuaikan dengan hasil dari segmen yang terbentuk. Menurut Kotler dan Keller (2011), segmentasi dengan menggunakan variabel perilaku adalah segmentasi yang baik sebagai langkah awal untuk membentuk segmen pasar.

Untuk Budaraa *Bed and Breakfast* dilakukan pembagian segmen perilaku berdasarkan tujuan pelanggan untuk menginap di penginapan sehingga pasar terhadap bisnis *Bed and Breakfast* dibagi ke dalam tiga buah segmen yaitu pelanggan yang bertujuan untuk berlibur, pelanggan yang bertujuan untuk berbisnis, dan pelanggan yang bertujuan untuk mengunjungi keluarga. Setelah melakukan riset berdasarkan hasil dari wawancara maka karakteristik dari masing-masing segmen dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Segmen Wisatawan

Jika dibandingkan dengan segmen lainnya, segmen wisatawan memiliki volume yang terbesar. Besarnya volume segmen liburan sesuai jika dibandingkan dengan Bandung yang erat kaitannya dengan kota wisata. Dalam segmen wisatawan sangat jarang ditemui responden yang menginap sendiri di Bandung. Dalam hal kisaran harga, segmen ini memiliki rentan harga terendah jika dibandingkan dengan segmen bisnis dan segmen keluarga. Segmen ini sangat mementingkan lokasi strategis dari *Bed and Breakfast* yang mereka sukai, karena aktivitas mereka adalah melakukan wisata yang pada umumnya terletak di daerah-daerah strategis yang ada di Bandung, salah satu contohnya adalah daerah Dago yang banyak sekali tempat untuk melakukan wisata belanja, hiburan, maupun kuliner.

2. Segmen Keluarga

Anggota dari segmen adalah pelanggan yang datang ke Bandung dengan tujuan mengunjungi keluarganya atau sekedar datang karena ada acara seperti pernikahan, reuni, dan sebagainya. Dalam hal harga, jika dibandingkan dengan segmen liburan, segmen keluarga memiliki harga yang lebih tinggi. Segmen keluarga juga sering kali menginap ditemani oleh anak ataupun pasangan.

3. Segmen Bisnis

Dalam segmen ini berisikan dengan pelanggan yang datang ke Bandung dengan tujuan untuk melakukan bisnis. Anggota dari segmen ini lebih tidak peka terhadap harga jika dibandingkan dengan segmen liburan karena biaya yang dikeluarkan untuk penginapan dibebankan kepada perusahaan. Pelanggan pada segmen ini sangat menyukai suasana *Bed and Breakfast* yang tenang karena mereka telah jenuh dengan suasana perkotaan yang padat dan cenderung bising. Pelanggan dari segmen ini lebih menyukai penginapan yang berlokasi tidak jauh dari pusat bisnis yang terletak di Bandung seperti daerah Braga, Soekarno Hatta, hingga Asia Afrika.

Setelah didapatkan deskripsi dari setiap segmen yang terbentuk untuk pelanggan *Budaraa Bed and Breakfast*, berikut adalah Tabel III.10 yang berisi tentang hasil komparasi dari setiap segmentasi.

Tabel III.10 Komparasi Segmen *Bed and Breakfast*

Segmen	Wisatawan	Bisnis	Keluarga
--------	-----------	--------	----------

Suasana	Nyaman untuk beristirahat	Minimalis	Rumah
Lokasi	Dekat dengan tempat hiburan	Dekat dengan pusat bisnis	Dekat dengan kota
Fasilitas	layanan kamar, <i>wifi</i>	layanan kamar, <i>wifi</i>	layanan kamar, <i>wifi</i>
Channel	Pegipegi, traveloka	Traveloka, agoda	Traveloka
Harga	Rp 200.000,00- Rp 350.000,00	Rp 350.000,00 - Rp 500.000,00	Rp 350.000,00 - Rp 500.000,00

Setelah melewati tahapan segmentasi maka, selanjutnya akan dilakukan tahapan penentuan target. Berdasarkan tiga buah segmen yang sudah didapatkan pada tahap sebelumnya, maka akan ditentukan segmen manakah yang akan ditentukan sebagai target utama. Penentuan target pada tahap ini dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik yang dimiliki oleh anggota dari segmen tersebut dengan produk yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast*. Penentuan target dalam tahap ini juga ditentukan dengan mempertimbangkan potensi yang ada di dalam segmen yang akan dituju. Semakin besar volume dari suatu segmen akan sangat memberikan potensi keuntungan yang baik bagi suatu bisnis jika dalam karakteristik yang dimiliki oleh segmen tersebut dapat dipenuhi oleh produk yang dimiliki oleh perusahaan.

Dari ketiga segmen yang sudah ditentukan sebelumnya, volume terbesar dimiliki oleh segmen wisatawan. Dari analisis SWOT yang telah didapatkan dari SBU Budaraa *Bed and Breakfast* dapat dijumpai kesesuaian jika dihubungkan dengan karakteristik yang dimiliki oleh segmen wisatawan. Dengan adanya kecocokan tersebut dan diiringi juga oleh volume yang besar dari segmen wisatawan maka akan menimbulkan potensi yang tinggi jika dibandingkan dengan segmen bisnis maupun keluarga, oleh karena itu dalam tahap penentuan target ini diputuskan untuk menjadikan segmen wisatawan sebagai sasaran utama dari bisnis Budaraa *Bed and Breakfast*. Dengan ditentukannya segmen wisatawan sebagai sasaran juga menyempitkan persaingan yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* hanya bersaing dengan penginapan yang berlokasi di dekat tempat wisata. Segmen bisnis tidak ditentukan karena terjadi ketidaksesuaian antara lokasi dari Budaraa *Bed and Breakfast* dengan preferensi yang dimiliki oleh segmen bisnis.

Tahap terakhir dari penentuan STP adalah tahap *positioning*. Dalam tahap ini akan ditentukan bagaimana kesan yang ingin disampaikan oleh

Budaraa *Bed and Breakfast* kepada pelanggannya. Dengan telah ditentukannya segmen wisatawan sebagai target utama dari Budaraa *Bed and Breakfast* maka kesan yang disampaikan pada pelanggan harus disesuaikan dengan segmen wisatawan. Segmen wisatawan sangat memperhatikan letak yang strategis yang dekat dengan tempat hiburan ataupun perbelanjaan dan juga suasana *Bed and Breakfast* yang terasa seperti Bandung maka didapatkan kesesuaian dari lokasi dan nuansa yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* yang terletak sangat dekat dengan jalan utama Dago yang terkenal sebagai daerah wisata dan juga didukung oleh keasrian dan udara yang sejuk yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* maka *positioning* dari Budaraa *Bed and Breakfast* ialah menjadi *Bed and Breakfast* dengan lokasi yang strategis dan memiliki nuansa yang asri juga udara yang sejuk dengan harga yang terjangkau.

Setelah melakukan proses penentuan STP, maka untuk menghadapi pasar diperlukan suatu usulan strategi yang dapat dirumuskan ke dalam strategi pembauran pasar. Dengan bentuk bisnis Budaraa *Bed and Breakfast* yang bergerak dalam bidang *Bed and Breakfast* maka strategi pembauran pasar dapat dituangkan ke dalam pembauran pasar 7Ps. Dalam penentuan strategi tersebut terdapat tujuh bagian yang harus ditentukan oleh suatu bisnis untuk meraih pasar. Penentuan strategi 7Ps ini juga dilakukan dengan mempertimbangkan hasil dari wawancara yang telah dilakukan. Berikut adalah penentuan dari usulan strategi pembauran pasar untuk Budaraa *Bed and Breakfast*.

1. *Product*

Pada penentuan produk, Budaraa *Bed and Breakfast* harus menentukan produk yang dapat menjawab keinginan pasar. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh responden, banyak sekali fasilitas yang dianggap sangat penting oleh pelanggan seperti *wifi*, tempat yang nyaman, tv kabel, air panas, nuansa yang asri, bersih dan AC. Berdasarkan hal tersebut untuk menjawab permintaan pelanggan Budaraa *Bed and Breakfast* harus dapat memberikan *Bed and Breakfast* dengan kamar yang bersih, nyaman, asri dan memiliki fasilitas seperti *wifi*, AC, tv kabel, dan air panas.

2. *Place*

Untuk lokasi sejak awal Budaraa *Bed and Breakfast* sudah sesuai dengan keinginan pasar yaitu lokasi yang strategis dan dekat dengan daerah wisata dan dekat dengan tempat untuk berbelanja. Dalam melakukan penjualan

ataupun transaksi pada awalnya Budaraa *Bed and Breakfast* hanya melakukan transaksi melalui situs *online* Airbnb dan secara langsung. Berdasarkan survei yang telah dilakukan ternyata mayoritas dari responden lebih dominan untuk memilih dan melakukan transaksi *Bed and Breakfast* melalui situs *online* traveloka. Oleh karena itu disarankan untuk Budaraa *Bed and Breakfast* untuk memasukan produknya ke dalam Traveloka.

3. *Price*

Dalam hal menentukan harga Budaraa perlu mempertimbangkan penyesuaian harga yang pada awalnya berkisar antara Rp. 400.000,00 hingga Rp. 500.000,00 untuk disesuaikan dengan hasil survei yang menyatakan bahwa segmen pasar yang disasar oleh Budaraa *Bed and Breakfast* memiliki kisaran harga dari Rp 300.000,00 hingga Rp 400.000,00 mengingat segmen wisatawan sensitif dengan harga.

4. *Promotion*

Dalam hal melakukan promosi Budaraa *Bed and Breakfast* akan menggunakan promosi melalui media sosial dengan bekerja sama dengan akun-akun Instagram yang bergerak dalam bidang review wisata Bandung. Hal ini ditujukan karena segmen pasar yang disasar oleh Budaraa *Bed and Breakfast* adalah segmentasi liburan yang berkaitan erat dengan tempat wisata yang ada di Bandung.

5. *Process*

Disarankan agar Budaraa *Bed and Breakfast* dapat memberikan layanan konsultasi gratis kepada pada pelanggannya tentang tempat wisata yang ada di Kota Bandung tanpa mengurangi pelayanan yang menyajikan kenyamanan dan keamanan bagi pelanggan.

6. *People*

Dalam hal ini Budaraa *Bed and Breakfast* harus memiliki pekerja yang ramah, mengetahui daerah wisata di Bandung, dan dapat memastikan agar produk yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* tetap di dalam keadaan yang selalu bersih, nyaman, dan aman.

7. *Physical Evidence*

Bed and Breakfast yang bernuansa seperti rumah dan asri karena terdapat pepohonan dan udara yang sejuk

Setelah didapatkan usulan pembauran pasar, berikut adalah rekapitulasi pembauran pasar tersebut yang dibandingkan dengan pembauran pasar keadaan sekarang seperti pada Tabel III.11.

Tabel III.11 Rekapitulasi Pembauran Pasar *Budaraa Bed and Breakfast*

No.	Pembauran pasar	Kondisi awal	Usulan
1.	<i>Product</i>	Penginapan dengan fasilitas yang lengkap	Penginapan berlokasi strategis dengan fasilitas yang lengkap dan nyaman
2.	<i>Place</i>	Berlokasi di Bukit Dago Utara Airbnb	Berlokasi di Bukit Dago Utara Airbnb Traveloka Agoda
3.	<i>Price</i>	Rp 400.000,00 – Rp 500.000,00	Rp 300.000,00 – Rp 400.000,00
4.	<i>Promotion</i>	Instagram <i>Budaraa Bed and Breakfast</i>	Instagram (<i>endorse</i> akun <i>review</i> wisata) Promosi via Traveloka, Agoda
5.	<i>Process</i>	Menyediakan fasilitas agar pelanggan dapat mandiri	Pelayanan yang <i>responsive</i> yang memanjakan pelanggan Konsultasi wisata

(Lanjut)

Tabel III.11 Rekapitulasi Pembauran Pasar *Budaraa Bed and Breakfast* (Lanjutan)

No	Pembauran Pasar	Kondisi Awal	Usulan
6.	<i>People</i>	Pemilik, <i>operational menejer, guard and maintenance</i> , dan <i>office boy</i> (tidak siaga)	Pemilik, <i>operational and marketing menejer, guard and maintenance, room service and receptionist</i> , dan <i>office boy</i> (siaga)
7.	<i>Physical evidence</i>	Bernuansa rumah	Bernuansa rumah

III.5.2 Perencanaan Aspek Pemasaran Kozi Coffee

Untuk melakukan perencanaan aspek pemasaran pada Kozi Coffee yang terdiri dari perencanaan segmentasi, target, *positioning*, dan pembauran pasar maka dibutuhkan identifikasi terhadap selera pelanggan yang telah dilakukan pada tahap identifikasi masalah, dan juga pengamatan terhadap kompetitor.

Tahapan penentuan STP diawali oleh tahap segmentasi. Pada tahap ini akan dilakukan pengelompokan pelanggan yang pada mulanya bersifat sangat heterogen menjadi beberapa kelompok yang masing-masing anggota di dalam kelompok tersebut saling bersifat homogen jika dibandingkan antara satu pelanggan dengan pelanggan yang lainnya. Dengan adanya tahapan ini akan membantu Kozi Coffee untuk memilih kelompok manakah yang akan disasar untuk menjadi sasaran utama.

Berdasarkan wawancara dan observasi yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, maka akan dilakukan segmentasi berdasarkan variabel segmentasi perilaku. Pembagian segmentasi berdasarkan perilaku ini dilakukan karena dari hasil wawancara yang dilakukan, responden dapat dikelompokkan berdasarkan tujuan responden tersebut untuk datang ke kedai kopi. Setelah dilakukan pengelompokan berdasarkan tujuan tersebut lalu dilakukan perbandingan antara karakteristik antar anggota kelompok dan ditemukan bahwa karakteristik yang dimilikinya bersifat homogen sehingga sesuai dengan tujuan dari segmentasi. Menurut Kotler dan Keller (2011), segmentasi dengan menggunakan variabel perilaku adalah segmentasi yang baik sebagai langkah awal untuk membentuk segmen pasar.

Setelah dilakukan pengelompokan perilaku berdasarkan tujuan untuk datang ke kedai kopi maka didapatkan pengelompokan pasar ke dalam tiga buah segmentasi, berikut adalah masing-masing penjelasan dari setiap segmen yang terbentuk.

1. Segmen Produktif

Pada segmen ini, tujuan dari pelanggan untuk datang ke kedai kopi adalah untuk melaksanakan rapat, mengerjakan tugas, belajar bersama ataupun membaca. Segmen produktif ini sangat mementingkan nuansa yang tenang dari sebuah kedai kopi. Kedai kopi yang diinginkan oleh segmen ini adalah kedai kopi yang tidak berisik (memainkan lagu bertempo tinggi), memasang lagu yang

tenang, jumlah stopkontak yang memadai, memiliki layanan *wifi* dengan kecepatan yang tinggi, dan memiliki kursi dan meja yang ergonomis sehingga memudahkan pelanggan untuk bekerja. Jika melihat dari rentang harga tidak terlihat adanya perbedaan yang besar antara segmentasi produktif dan segmen hangout akan tetapi harga dari segmen produktif berada di bawah dari segmen wisata. Mayoritas dari anggota segmen ini terdiri dari warga Bandung yang berprofesi sebagai mahasiswa.

2. Segmen *Hang out*

Anggota dari segmen ini berisikan pelanggan yang menjadikan kedai kopi sebagai tempat berkumpul dan dapat dijadikan sebagai tempat untuk menghabiskan waktu yang berkualitas bersama teman, pacar, ataupun keluarga. Fasilitas yang diharapkan oleh segmen ini adalah tempat duduk sofa yang memberikan kenyamanan selagi berbincang dengan teman, pasangan, ataupun keluarga. Harga yang disukai dari segmen ini tidak jauh berbeda dengan segmen produktif dan berada di bawah dari segmen wisata.

3. Segmen Wisata

Anggota dari segmen ini berisikan pelanggan yang datang ke kedai kopi dengan tujuan rekreasi ataupun wisata untuk sekedar menghibur ataupun menikmati suasana baru. Pelanggan pada segmen ini menyukai kedai kopi yang memiliki pemandangan yang indah, dekorasi yang unik, memiliki banyak area yang bagus untuk mengambil foto untuk diunggah ke media sosial. Presentasi menu makanan dan minuman yang disajikan oleh kedai kopi yang disukai oleh segmen ini haruslah memiliki nilai estetika yang tinggi sehingga dapat diabadikan dan diunggah di media sosial. Pelanggan pada segmen ini akan tidak memiliki masalah dengan harga yang cukup tinggi.

Setelah didapatkan penjelasan terhadap seluruh segmen yang terbentuk berikut adalah komparasi antar segmen yang dapat dilihat pada Tabel III.12.

Tabel III.12 Komparasi Segmen Kedai Kopi

	Produktif	<i>Hangout</i>	Wisata
Suasana	Nyaman tidak berisik	Rumah	Alam
Tempat duduk	Meja dan kursi ergonomis	Sofa nyaman	sofa nyaman
Fasilitas	<i>Wifi</i> dan stopkontak	<i>Wifi</i> dan musik	Interior estetik untuk berfoto
Harga makanan	< Rp 20.000,00	Rp 20.000,00- Rp 40.000,00	Rp 60.000,00 – Rp 80.000,00

Harga minuman	Rp 15.000,00- Rp 25.000,00	Rp 15.000,00- Rp 25.000,0	Rp 40.000,00 – 60.000,00
---------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

Setelah melewati tahapan segmentasi maka selanjutnya akan dilakukan tahapan penentuan target. Berdasarkan tiga buah segmen yang sudah didapatkan pada tahap sebelumnya, maka akan ditentukan segmen manakah yang akan ditentukan sebagai target utama. Penentuan target pada tahap ini dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian kriteria yang dimiliki oleh anggota dari segmen tersebut dengan produk yang dimiliki oleh *Kozi Coffee*. Penentuan target dalam tahap ini juga ditentukan dengan mempertimbangkan potensi yang ada di dalam segmen yang akan dituju. Semakin besar volume dari suatu segmen akan sangat memberikan potensi keuntungan yang baik bagi suatu bisnis jika dalam kriteria yang dimiliki oleh segmen tersebut dapat dipenuhi oleh produk yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan observasi, produk, lokasi, dan suasana dari *Kozi Coffee* yang dimiliki oleh *Budaraa Compound* sesuai dengan kedua jenis segmen yang telah ditentukan pada tahap segmentasi, yaitu segmen produktif dan *hangout*. Hal tersebut disebabkan karena *Kozi Coffee* memiliki fasilitas-fasilitas yang sesuai dengan kedua segmen tersebut. *Kozi Coffee* memiliki fasilitas *wifi*, stopkontak, kursi dan meja yang ergonomis dengan suasana tenang yang sesuai dengan segmen produktif, selain hal tersebut *Kozi Coffee* juga memiliki sofa dan meja rendah yang bernuansa kerumahan yang memberikan kenyamanan untuk berbincang dengan kolega yang sangat sesuai dengan yang diharapkan dari segmen *hang out*. Karena *Kozi Coffee* dapat memenuhi kedua segmen tersebut maka, dalam menentukan target segmen yang akan disasar digunakan pertimbangan segmen manakah yang lebih berpotensi untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Berdasarkan survei yang telah dilakukan, segmentasi *hang out* memiliki volume yang jauh lebih besar jika dibandingkan dengan segmen produktif maka, dalam menentukan target mana yang akan dijadikan sasaran utama bagi *Kozi Coffee* akan disarankan untuk menjadikan segmen *hang out* sebagai sasaran utama karena dengan volume yang besar maka potensi untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan juga akan tinggi. Penentuan segmen *hangout* sebagai sasaran utama tetap menjadikan *Kozi Coffee* untuk tetap menysasar segmen produktif. Segmen wisata tidak disasar untuk *Kozi Coffee* karena *Kozi*

Coffee tidak memiliki interior maupun pemandangan yang indah seperti preferensi dari segmen wisata. Berdasarkan hal tersebut *Kozi Coffee* akan sulit untuk mendapatkan segmen wisata yang lebih memilih kompetitor dari *Kozi Coffee* yang memiliki interior, pemandangan, dan presentasi yang lebih indah.

Tahap terakhir dari penentuan STP adalah tahap *positioning*. Dalam tahap ini akan ditentukan bagaimana kesan yang ingin disampaikan oleh *Kozi Coffee* kepada pelanggannya. Dengan telah ditentukannya segmen *hang out* sebagai target utama dan juga segmen produktif dari *Kozi Coffee* maka kesan yang disampaikan pada pelanggan harus disesuaikan dan harus dapat menjawab kebutuhan dari segmen *hang out*. Untuk menjawab kebutuhan dari segmen *hang out* dan produktif maka *positioning* yang sesuai untuk disampaikan oleh *Kozi Coffee* adalah melalui *tagline lets work, lets chat, with a comfy caffeine*.

Setelah melakukan proses penentuan STP maka, untuk menghadapi dan berhadapan dengan pasar diperlukan suatu usulan strategi yang dapat dirumuskan ke dalam strategi pembauran pasar. Dengan bentuk bisnis *Kozi Coffee* yang bergerak dalam bidang pelayanan sebagai kedai kopi maka strategi pembauran pasar dapat dituangkan ke dalam strategi pembauran pasar 7Ps. Dalam penentuan strategi tersebut terdapat tujuh bagian yang harus ditentukan oleh suatu bisnis untuk menggapai dan meraih pasar. Penentuan strategi 7Ps ini juga dilakukan dengan mempertimbangkan hasil dari wawancara yang telah dilakukan. Berikut adalah penentuan dari usulan strategi pembauran pasar untuk *Kozi Coffee*.

1. *Product*

Pada penentuan produk, *Kozi Coffee* harus menentukan produk yang dapat menjawab keinginan pasar. Untuk menjawab hal tersebut *Kozi Coffee* sudah sangat unggul dalam kualitas dan kekhasan diri dalam menyajikan kopi. Makanan *smoked beef* yang dihasilkan oleh *Kozi Coffee* juga mendapatkan sentuhan unik dan tidak ditawarkan oleh bisnis yang lain sehingga akan menarik minat para pelanggan.

2. *Place*

Untuk lokasi sejak awal *Kozi Coffee* terletak di Jalan bukit dago utara yang memberikan keunggulan melalui suasana yang tenang karena tidak banyak

dilewati oleh kendaraan. Interior dari *Kozi Coffee* harus dapat memenuhi dari sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya, yaitu harus terdapat meja dan kursi yang ergonomis yang diperuntukan untuk pelanggan yang ingin mengerjakan tugas dan juga sofa dan meja rendah yang memberikan kenyamanan untuk segmentasi *hang out*. Fasilitas pendukung seperti *Wifi*, stopkontak, dan kamar mandi yang bersih juga harus selalu dijaga oleh *Kozi Coffee*

3. *Price*

Dalam hal menentukan harga Budaraa perlu mempertimbangkan penyesuaian terhadap segmen pasar yang dituju. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kedua segmen yang disasar oleh *Kozi Coffee* tidak mengalami keberatan dengan harga secangkir kopi sebesar RP 25.000,00. Hal tersebut sudah sesuai dengan harga yang diterapkan oleh *Kozi Coffee* sejak awal yang berkisar antara RP18.000,00 hingga Rp 25.000,00. Untuk menu makanan pelanggan tidak keberatan untuk menu makan berat dengan harga Rp 20.000,00 hingga Rp 35.000,00 sedangkan harga yang ditawarkan oleh *Kozi Coffee* sudah sesuai yaitu berkisar dari Rp 15.000,00 hingga Rp 35.000,00.

4. *Promotion*

Dalam melakukan pemasarannya, *Kozi Coffee* harus memperhatikan segmen yang disasar. Berdasarkan hasil dari wawancara banyak sekali anggota dari responden yang berupa mahasiswa, dan mereka mendapatkan informasi tentang kedai kopi mealui Instagram. Untuk melakukan promosi yang cocok maka akan sangat baik jika *Kozi Coffee* melakukan *endorsement* kepada selebgram yang memiliki banyak *followers* yang termasuk ke dalam mahasiswa. *Endorsement* dengan menggunakan selebgram yang sering kali mengulas wisata kuliner juga sangat tepat untuk dilakukan oleh *Kozi Coffee*.

5. *Process*

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, para responden sangat keberatan jika menunggu terlalu lama untuk mendapatkan menu yang dipesan oleh karena itu *Kozi Coffee* harus mampu untuk menyajikan kopi secara cepat. Hal tersebut dapat di atasi oleh *Kozi Coffee* karena memeiliki tiga orang barista yang memiliki kemampuan yang sama dan dibekali oleh peralatan menyeduh kopi yang lengkap sehingga waktu yang dibutuhkan untuk menyajikan secangkir kopi dapat dilakukan dengan waktu yang cepat. Bagian dapur dari *Kozi Coffee* yang diperuntukan untuk memroduksi makanan juga tidak memerlukan waktu

yang lama karena menu yang ditawarkan oleh *Kozi Coffee* tidak memerlukan waktu yang lama untuk dimasak. Permasalahan sering tidak tersedianya *smoked beef brisket* harus diselesaikan dengan adanya penjadwalan yang baik.

6. *People*

Dalam hal ini pelanggan sangat mementingkan kenyamanan dan pelayanan yang cepat dari *Kozi Coffee*, oleh karena itu kehadiran barista dengan jumlah yang cukup, ketersediaan alat yang memadai, dan barista yang ramah sangat dibutuhkan oleh *Kozi Coffee*. Peran barista dalam memberikan keramahan kepada pelanggan sangatlah penting, karena barista menjadi wajah dari *Kozi Coffee* karena proses pemesanan dari pelanggan dilakukan di bar. Peran dari koki dalam menyajikan makanan dengan kualitas baik dan waktu yang cepat juga diperlukan untuk memuaskan pelanggan. Karena kegiatan promosi yang dilakukan oleh *Kozi Coffee* belum maksimal maka akan dibutuhkan manajer pemasaran yang bertugas untuk melakukan analisis pemasaran dan menjalankan strategi promosi yang baik dan tepat untuk *Kozi Coffee*. Manajer operasional diperlukan oleh *Kozi* untuk mengawasi pekerjaan dari barista maupun koki agar sesuai dengan standar dan juga manajer operasional bertugas untuk menentukan kebutuhan alat maupun bahan yang diperlukan untuk melayani pelanggan sehingga meminimalisir terjadinya kehabisan persediaan, khususnya *smoked beef brisket*.

7. *Physical Evidence*

Kedai kopi yang bernuansa rumah dan asri karena terdapat udara yang sejuk dan juga pepohonan yang rindang.

Setelah didapatkan usulan pembauran pasar, berikut adalah rekapitulasi pembauran pasar tersebut yang dibandingkan dengan pembauran pasar keadaan sekarang seperti pada Tabel III.13.

Tabel III.13 Rekapitulasi Pembauran Pasar *Kozi Coffee*

No.	Pembauran pasar	Kondisi awal	Usulan
1	<i>Product</i>	Minuman kopi berkualitas Makanan unik <i>smoked beef brisket</i>	Minuman kopi berkualitas, Makanan unik yang mengikuti tren <i>smoked beef brisket</i>

			Sofa yang nyaman Kursi dan meja ergonomis Wifi cepat Stopkontak
2	<i>Place</i>	Bukit Dago Utara Instagram	Bukit Dago Utara Gojek Grab Instagram
3	<i>Price</i>	Minuman Rp.18.000 – Rp.25.000 Makanan Rp.18.000 – Rp.35.000	Minuman Rp.18.000 – Rp.25.000 Makanan Rp.18.000 – Rp.35.000
4	<i>Promotion</i>	Instagram kozi <i>Coffee</i>	Instagram via <i>endorse</i> selebgram makanan
5	<i>process</i>	Pelayanan yang ramah dan cepat	Pelayanan yang ramah dan cepat
6	<i>People</i>	Pemilik, barista, kopi	Pemilik, kepala bagian pemasaran dan finansial, kepala bagian produksi, barista, dan koki
7	<i>Physical evidence</i>	Bernuansa rumah	Bernuansa rumah

Berdasarkan hasil dari komparasi tersebut, didapatkan perbedaan yang dihasilkan dari usulan aspek pemasaran yang dilakukan untuk *Kozi Coffee*. Perbedaan yang dihasilkan ditemui pada seluruh nilai dari 7Ps kecuali pada bagian *physical evidence*.

Kozi Coffee juga mempunyai produk biji kopi yang dipanggang dengan menggunakan metode sendiri yang memberikan cita rasa yang unik. Penjualan biji kopi yang dilakukan oleh *Kozi Coffee* dilakukan melalui penjualan langsung di *Budaraa Compound* ataupun melakukan penjualan melalui Tokopedia. Dalam melakukan penjualannya *Kozi Coffee* belum menentukan strategi pemasaran dan bahkan belum menentukan segmen mana yang dituju oleh *Kozi Coffee*. Oleh karena itu diperlukan perancangan usulan strategi pemasaran untuk produk biji kopi.

Tahap pertama dalam menentukan strategi pemasaran biji kopi adalah dengan menentukan STP. Dalam penjualan biji kopi, dilakukan pengelompokan segmen berdasarkan variabel perilaku dalam hal tingkat pemakaian. Segmentasi

berdasarkan tingkat pemakaian ditentukan karena ukuran dari produk kedai kopi sangat mempengaruhi pelanggan yang akan membelinya. Setelah dilakukan pengelompokan dengan variabel perilaku berdasarkan tingkat pemakaian untuk membeli biji kopi maka didapatkan pengelompokan pasar ke dalam dua buah segmen, berikut adalah masing-masing penjelasan dari setiap segmen yang terbentuk.

1. Segmen Pribadi

Anggota dari segmen ini membeli kopi dengan tujuan untuk dikonsumsi sendiri. Jumlah pembelian yang dilakukan oleh segmen ini tentu saja berada dalam jumlah yang kecil, hal tersebut dilakukan karena suatu biji kopi akan menghasilkan rasa yang baik jika biji kopi tersebut diseduh sebelum dua bulan dari tanggal biji kopi tersebut dipanggang. Karena jumlah pembelian yang kecil maka segmen pribadi akan lebih menyukai untuk membeli biji kopi dengan kemasan yang kecil. Anggota dari segmen pribadi ini juga sering kali tidak memiliki alat untuk menggiling biji kopi sehingga mereka akan lebih menyukai jika biji kopi yang akan mereka beli sudah dalam bentuk serbuk.

2. Segmen Bisnis

Anggota segmen bisnis membeli biji kopi dengan tujuan untuk digunakan sebagai bahan baku untuk membuat kopi yang akan dijual kembali kepada pelanggan. Anggota dari segmen ini membeli biji kopi dengan jumlah yang besar jika dibandingkan dengan segmentasi pribadi. Kemasan yang disukai oleh segmentasi bisnis ini adalah kemasan yang besar. Dalam segmen bisnis harga biji kopi sangatlah dipertimbangkan karena akan memengaruhi biaya produksi yang akan mereka hasilkan.

Setelah mendapatkan dua buah segmen yang ada di pasar maka, tahapan selanjutnya adalah tahapan penentuan target pasar. Dalam menentukan target pasar perlu diidentifikasi kecocokan dari produk yang dimiliki oleh sebuah perusahaan terhadap selera dari segmen yang akan disasar. Biji kopi yang dijual oleh *Kozi Coffee* adalah biji kopi dengan kualitas tinggi yang panggang dengan metode khusus dan dikemas ke dalam kemasan kecil dengan berat 200 hingga 250gram. Berdasarkan hal tersebut maka segmen yang sesuai untuk disasar oleh *Kozi Coffee* adalah segmen pribadi.

Tahapan terakhir dalam penentuan STP adalah *positioning*. Dalam tahapan ini *Kozi Coffee* harus menentukan gambaran seperti apakah yang ingin

ditanamkan di dalam kepala para pelanggan terhadap produk biji kopi yang dijual oleh *Kozi Coffee*. Proses penentuan biji kopi dengan kualitas baik dan proses pemanggangan dengan metode khusus yang dimiliki oleh *Kozi Coffee* dapat ditanamkan kepada pelanggan dengan *tagline* cita rasa biji kopi premium dengan harga yang terjangkau.

Dalam proses perancangan strategi pembauran pasar maka akan dilakukan perancangan strategi 4Ps. Hal tersebut berbeda dengan pembauran pasar dari bisnis utama dari *Kozi Coffee* karena proses penjualan biji kopi adalah penjualan produk tanpa adanya pelayanan seperti kedai kopi. Berikut adalah pembahasan tentang strategi 4Ps untuk biji kopi.

1. *Product*

Produk biji kopi yang dijual oleh *Kozi Coffee* adalah biji kopi premium yang di pangang oleh metode khusus sehingga menghasilkan cita rasa yang baik jika diseduh dengan benar. Dalam proses pengepakan produk biji kopi *Kozi Coffee* sebaiknya tetap dikemas di dalam kemasan berukuran kecil dengan berat 200 hingga 250 gram untuk menjaga kualitas biji kopi yang hanya bisa bertahan selama dua bulan. Segmen pribadi sering kali tidak memiliki alat penggiling kopi oleh karena itu sebaiknya *Kozi Coffee* menyediakan layanan penggilingan biji kopi yang disesuaikan dengan permintaan pelanggan. Deskripsi yang diletakan pada kemasan terkait dengan rasa yang akan dihasilkan oleh biji kopi juga penting untuk dilakukan oleh *Kozi Coffee* untuk menarik minat pelanggan.

2. *Place*

Dalam melakukan penjualannya *Kozi Coffee* menggunakan tokopedia untuk melakukan penjualan *online* namun juga menerima pembelian secara langsung.

3. *Price*

Harga yang ditentukan oleh *Kozi Coffee* untuk biji kopi adalah sebesar Rp 70.000,00 untuk biji kopi lokal dan dengan harga Rp 90.000,00 untuk biji kopi impor.

4. *Promotion*

Dalam melakukan promosi, disarankan *Kozi Coffee* menggunakan fitur iklan pada tokopedia agar pada setiap pencarian "biji kopi" yang dilakukan oleh

pengguna tokopedia, produk biji kopi yang dijual oleh *Kozi Coffee* akan terlihat pada bagian teratas.

III.6 Perencanaan Aspek Operasional

Perencanaan Aspek Operasional yang dilakukan pada tahap ini terdiri dari perencanaan struktur organisasi untuk *Budaraa Compound* dan perencanaan pengaturan bahan baku untuk *Kozi Coffee*. Dalam perencanaan struktur organisasi akan diberikan usulan terhadap kebutuhan sumber daya manusia untuk setiap SBU yang dimiliki oleh *Budaraa Compound*. Dalam perencanaan bahan baku hanya dilakukan terhadap *Kozi Coffee* karena *Budaraa Bed and Breakfast* tidak memerlukan adanya bahan baku yang digunakan untuk melayani pelanggan.

III.6.1 Perencanaan Struktur Organisasi dan *Job Description*

Dalam menjalankan bisnisnya, *Budaraa Compound* belum menetapkan susunan struktur organisasi. Tanpa adanya struktur organisasi tersebut maka *Budaraa Compound* tidak dapat menentukan pembagian kerja dan bagaimana mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang terdapat pada perusahaan tersebut secara tepat dan jelas. Dalam berjalannya *Budaraa Compound* sudah terdapat pembagian kerja dan posisi yang sudah diberikan kepada para karyawan, akan tetapi pemberian tugas tersebut tidak dijelaskan secara terperinci dan tidak terdapat susunan yang menjelaskan aliran perintah. Berdasarkan hal tersebut maka dibutuhkan usulan tentang struktur organisasi berikut dengan deskripsi kerja yang dapat digunakan oleh *Budaraa*.

III.6.1.1 Perencanaan Struktur Organisasi dan *Job Description* *Budaraa Bed and Breakfast*

Pada Kondisi awal *Budaraa Bed and Breakfast*, terdapat empat buah posisi yang diterapkan dalam berjalannya bisnis tersebut. Posisi tersebut terdiri dari pemilik, *operational menejer*, *guard and maintenance*, dan *office boy*. Pemilik bertugas untuk menentukan segala bentuk strategi pemasaran, penjualan, dan pengelolaan keuangan dari *Budaraa Bed and Breakfast*. *operational Menejer* bertugas selayaknya *customer service* maupun *receptionist* yang bertugas untuk menerima pelanggan yang melakukan *check in* dan *check out*, bertanggung jawab atas kenyamanan dari pelanggan, dan mengawasi

pekerjaan dari *office boy* dan *guard and maintenance*. *Guard and maintenance* bertugas untuk menjaga keamanan di malam hari dan memperbaiki jika terdapat alat yang rusak. *Guard and maintenance* yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* hanya datang ke Budaraa *Bed and Breakfast* hanya ketika malam hari atau sedang terjadi kerusakan alat. Hal tersebut sering kali dikeluhkan oleh pelanggan karena jika terjadi kerusakan alat di siang hari, pelanggan harus menunggu dengan waktu yang lama. *Office Boy* pada Budaraa *Bed and Breakfast* bertugas untuk membereskan dan membersihkan kamar yang telah selesai digunakan oleh pelanggan tanpa adanya pelayanan ketika pelanggan ada di dalam kamar. *Office Boy* yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* hanya datang ke Budaraa *Bed and Breakfast* jika ada pelanggan yang melakukan *check out*.

Berdasarkan posisi yang telah dimiliki oleh Budaraa and Breakfast beserta deskripsi pekerjaan tersebut, akan diberikan suatu usulan struktur organisasi beserta deskripsi pekerjaan sebagai berikut.

1. Pemilik

Pemilik merupakan posisi teratas dari Budaraa *Bed and Breakfast* yang berkewajiban untuk mengawasi berjalannya Budaraa *Bed and Breakfast*. Pemilik berhak untuk memutuskan dan menyetujui strategi yang akan diimplementasikan pada Budaraa *Bed and Breakfast*.

- a. Bertanggung jawab atas segala proses bisnis yang terjadi pada budaraa *Bed and Breakfast*.
- b. Memutuskan strategi yang akan diterapkan untuk budarra *Bed and Breakfast*.
- c. Mengevaluasi performa budaraa *Bed and Breakfast*

2. Manajer *Operational and Marketing*

Posisi ini bertugas untuk memastikan Budaraa *Bed and Breakfast* berjalan dengan baik dengan cara mengatur dan mengawasi pekerjaan dari *Guard and Maintenance* dan *Room Service and Receptionist*. Posisi ini bertanggung jawab dalam strategi pemasaran dari Budaraa *Bed and Breakfast*. Dalam strategi pemasaran, bagian ini memiliki tugas untuk melakukan riset pasar, menentukan target pasar, menerima dan mengolah kritik pelanggan, meningkatkan kesadaran *brand* akan Budaraa *Bed and Breakfast*, dan melakukan aktivitas promosi kepada pasar. Bagian ini akan berperan penting

dalam penciptaan kesan kepada pelanggan. Berikut deskripsi pekerjaan untuk posisi tersebut.

- a. Bertanggung jawab atas segala proses aktivitas operasional pada budaraa *Bed and Breakfast*.
- b. Mengatur dan memimpin jadwal yang sesuai untuk *guard and maintenance, room service and receptionist*, dan *office boy*.
- c. Bertanggung jawab atas segala aktivitas pemasaran pada budaraa *Bed and Breakfast*.
- d. Menerima dan mengelola kritik dan saran dari pelanggan.
- e. Melakukan riset terhadap pasar dan kompetitor.
- f. Menentukan aktivitas pemasaran maupun program promosi budaraa *Bed and Breakfast*.

3. *Guard and Maintenance*

Posisi ini bertugas untuk menjaga keamanan dari Budaraa *Bed and Breakfast* selama 24 jam dan bertugas untuk memperbaiki peralatan yang rusak seperti AC, TV, dan saluran air. Berikut deskripsi pekerjaan untuk posisi tersebut.

- a. bertanggung jawab atas keamanan dari Budaraa *Bed and Breakfast*.
- b. Melakukan pengecekan kondisi alat-alat yang digunakan pada budaraa *Bed and Breakfast*.
- c. Mencatat alat-alat yang digunakan pada Budaraa *Bed and Breakfast*.
- d. Melakukan perbaikan terhadap barang yang rusak.

4. *Room Service and Receptionist*

Bertugas untuk menjadi resepsionis dari Budaraa *Bed and Breakfast*, menerima *check in* maupun *check out* yang dilakukan pelanggan, bertugas untuk menampung dan melayani keluhan pelanggan selama menginap di Budaraa *Bed and Breakfast*. Berikut deskripsi pekerjaan untuk posisi tersebut.

- a. menjaga meja depan pada budaraa *Bed and Breakfast*.
- b. Melakukan transaksi dengan pelanggan.
- c. Menerima pelanggan saat ingin melakukan *check in*.
- d. Menerima kunci dari pelanggan saat melakukan *check out*.
- e. Bersiaga untuk melayani permintaan pelanggan dalam hal kebersihan kamar.
- f. Mencatat pesanan sarapan dari pelanggan dan memesan ke *kozi coffe*.

g. Mengantarkan menu sarapan sesuai permintaan pelanggan

5. *Office Boy*

Posisi hanya datang di pagi hari dan bertugas untuk membersihkan dan merawat segala fasilitas umum yang ada di Budaraa *Bed and Breakfast* seperti lantai di lorong, kebersihan lahan parkir, tanaman-tanaman yang dimiliki budaraa, hingga hiasan-hiasan yang dipajang diseluruh dingin. Berikut deskripsi pekerjaan untuk posisi tersebut.

- a. Bertanggung jawab atas kebersihan seluruh area budaraa *Bed and Breakfast*.
- b. Melakukan pembersihan pada budaraa *Bed and Breakfast* setiap periode tertentu.
- c. Melaporkan kebutuhan alat dan bahan pada menejer operasional.
- d. menjaga kondisi tanaman yang ada di budaraa *Bed and Breakfast*.

Setelah mendapatkan posisi dan deskripsi pekerjaan dari usulan perencanaan struktur organisasi dari budaraa *Bed and Breakfast* berikut adalah rekapitulasi usulan tersebut seperti dapat dilihat pada table III.14

Tabel III.14 Rekapitulasi Struktur Organisasi Budaraa *Bed and Breakfast*

No.	Posisi	Jumlah	Gaji
1.	Pemilik	1	-
2.	Manajer <i>operational</i> dan <i>marketing</i>	1	2.500.000
3	<i>Guard and maintenance</i>	1	2.000.000
4	<i>Room service and receptionist</i>	1	2.000.000
5	<i>Office boy</i>	1	2.000.000

III.6.1.2 Perencanaan Struktur Organisasi dan *Job Description* Kozi Coffee

Pada kondisi awal Kozi Coffee, hanya terdapat tiga jabatan yang digunakan dalam menjalankan bisnis tersebut. Jabatan yang pertama adalah pemilik yang terdiri dari satu orang yang memiliki wewenang tertinggi dalam mengambil keputusan di Kozi Coffee. Pekerjaan yang dilakukan oleh pemilik dari Kozi Coffee adalah menentukan materi promosi yang akan diunggah ke media sosial maupun situs jual beli, menunjuk jumlah dan spesifikasi pembelian kebutuhan bahan maupun alat, melakukan perhitungan keuangan dari Kozi Coffee, memanggag biji kopi, dan mengawasi tentang berjalannya bisnis dari Kozi Coffee. Posisi selanjutnya ada barista yang terdiri dari 4 orang. Posisi

tersebut bertugas untuk menerima pesanan hingga melakukan transaksi kepada pelanggan, memproduksi pesanan minuman yang dipesan oleh pelanggan, dan membersihkan meja yang sudah selesai digunakan oleh pelanggan. Posisi yang terakhir adalah koki yang terdiri dari dua orang yang bertugas untuk memproduksi pesanan makanan yang dipesan oleh pelanggan, mengantarkan pesanan ke meja pelanggan, membersihkan meja yang sudah selesai digunakan oleh pelanggan, dan membantu pemilik untuk memanggang biji kopi.

Berdasarkan jabatan dan pekerjaan yang sudah ditetapkan oleh *Kozi Coffee*, terdapat banyak sekali pekerjaan yang harus dibebankan kepada pemilik sehingga sering kali pemilik tidak mampu untuk mengawasi *Kozi Coffee* secara baik. Untuk mengatasi hal tersebut maka diberikan usulan struktur organisasi beserta deskripsi pekerjaan sebagai berikut.

1. Pemilik

Pemilik merupakan jabatan yang memiliki wewenang tertinggi dalam membuat keputusan yang dilakukan oleh *Kozi Coffee*. Pemilik dapat membuat kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan berjalannya *Kozi Coffee* seperti membuat menu baru. Pemilik bertanggung jawab untuk merancang, mengkomunikasikan, dan menjadikan visi dan misi *Kozi Coffee* kepada seluruh anggota organisasi, mengawasi berjalannya *Kozi Coffee* secara keseluruhan, pemilik bertugas untuk memberikan persetujuan terhadap strategi yang dilakukan oleh bagian pemasaran dan finansial dan bagian produksi. Berikut adalah deskripsi pekerjaan atas posisi tersebut.

- a. Bertanggung jawab atas segala proses bisnis yang terjadi pada *Kozi Coffee*.
- b. Memutuskan strategi yang akan diterapkan untuk *Kozi*.
- c. Mengevaluasi performa *Kozi Coffee*.

2. Kepala Bagian Pemasaran dan Finansial

Posisi ini memiliki berkewajiban untuk melakukan pencatatan laporan keuangan yang tepat yang dilaporkan kepada pemilik dan mengembangkan dan melakukan strategi pemasaran. Dalam strategi pemasaran, bagian ini memiliki tugas untuk melakukan riset pasar, menentukan target pasar, menerima dan mengolah kritik pelanggan, meningkatkan kesadaran *brand* akan *Kozi Coffee*, dan melakukan aktivitas promosi kepada pasar. Bagian ini akan berperan

penting dalam penciptaan kesan dari Kozi Coffe kepada pelanggan. Berikut adalah deskripsi pekerjaan atas posisi tersebut.

- a. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan, kinerja dan prosedur yang dilakukan dalam hal pemasaran
 - b. Membuat penelitian yang menganalisi pasar kedai kopi
 - c. Menentukan strategi pemasaran maupun promosi pada setiap periode tertentu
 - d. Mencari dan menerima keluhan dan saran dari pelanggan untuk dikembangkan menjadi penelitian
 - e. Mencatat dan melaporkan seluruh pengeluaran dan pemasukan kozi *Coffee*
 - f. Bekerja sama dengan kepala produksi menemukan menu baru.
3. Kepala Bagian produksi

Posisi ini bertugas untuk menjadi pemimpin langsung dari barista dan juga koki. Bagian ini bertugas untuk menentukan segala kebutuhan alat maupun bahan yang dibutuhkan dalam pemenuhan dari permintaan pelanggan, menentukan rencana produksi, mengawasi kegiatan operasional dari para barista dan koki, memastikan prosedur yang dilakukan oleh para barista dan koki tepat baik dari segi produksi maupun pelayanan dan menerima pesanan *online* biji kopi maupun *smoked beef brisket*. Kepala bagian ini juga dituntut untuk kreatif dan dapat menggali ide yang dimiliki dari barista dan koki untuk merancang sebuah menu baru yang dapat diajukan kepada pemilik. Berikut adalah deskripsi pekerjaan atas posisi tersebut.

- a. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan produksi dan memimpin barista maupun koki.
 - b. Menentukan rencana dan kebutuhan bahan maupun alat pada setiap periode tertentu
 - c. Melakukan proses pemesanan bahan maupun alat.
 - d. Melakukan proses pemanggangan biji kopi bersama pemilik.
 - e. Bekerja sama bersama menejer pemasaran untuk menemukan menu baru yang mengikuti tren.
 - f. Mengatur jadwal untuk barista dan koki.
4. Barista

Posisi ini bertugas untuk menerima pesanan dari pelanggan hingga melakukan transaksi dengan pelanggan, memproduksi menu minuman sesuai pesanan yang kemudian diantarkan ke meja pelanggan, membersihkan meja karyawan, dan menjaga alat yang dimiliki oleh *Kozi Coffee*. Berikut adalah deskripsi pekerjaan atas posisi tersebut.

- a. bertanggung jawab atas kualitas dan kondisi alat yang ada di bar.
 - b. Menjelaskan tentang menu yang dimiliki *Kozi Coffee* pada pelanggan.
 - c. Menerima pesanan.
 - d. Melakukan transaksi.
 - e. Membuat menu minuman sesuai pesanan.
 - f. Mengantarkan pesanan pada pelanggan.
 - g. Mengangkat dan mencuci gelas yang telah digunakan pelanggan.
 - h. Membereskan dan merapikan bar pada setiap akhir shift.
5. Koki

Posisi ini bertugas untuk memproduksi menu makanan sesuai dengan pesanan dari pelanggan yang kemudian diantarkan ke meja pelanggan, membersihkan meja yang sudah digunakan oleh pelanggan, dan bertanggung jawab akan kondisi alat yang dimiliki oleh *Kozi Coffee*. Berikut adalah deskripsi pekerjaan atas posisi tersebut.

- a. Bertanggung jawab atas kondisi alat dan kebersihan dapur
- b. Melakukan produksi makanan sesuai pesanan.
- c. Mencatat pesanan makanan dari budaraa *Bed and Breakfast*.
- d. Mengantar pesanan ke meja pelanggan.
- e. Membereskan piring yang sudah digunakan.
- f. Membersihkan dapur pada setiap akhir shift.

Setelah mendapatkan posisi dan deskripsi pekerjaan dari usulan perencanaan struktur organisasi dari *Kozi Coffee* berikut adalah rekapitulasi usulan tersebut seperti dapat dilihat pada table III.15. Penentuan yang gaji hanya dilakukan kepada posisi baru. Gaji yang ditentukan untuk posisi yang sudah ada sebelumnya tidak mengalami perubahan.

Tabel III.15 Rekapitulasi Struktur Organisasi *Kozi Coffee*

No.	Posisi	Jumlah	Gaji
1.	Direktur	1	-
2.	Kepala bagian pemasaran dan	1	2.500.000

	finansial		
3	Kepala bagian produksi	1	3.100.000
4	Barista	4	1.600.000
5	Koki	2	2.200.000

III.6.2 Pengaturan Bahan Baku Kozi Coffee

Ketersediaan bahan baku merupakan hal yang penting untuk menjaga kelancaran proses produksi dari kedai kopi seperti *Kozi Coffee*. Tanpa adanya pengolahan bahan baku yang baik, suatu kedai kopi dapat mengalami masalah seperti gagalnya memenuhi permintaan dari pelanggan atau menumpuknya bahan baku sehingga dapat mengurangi kualitas dari produk yang akan diproduksi. Jika masalah tersebut tidak diselesaikan oleh *Kozi Coffee* maka hal tersebut dapat memberikan dampak terhadap berkurangnya pemasukan dan meningkatnya biaya yang pada akhirnya akan berkaitan langsung dengan keuntungan yang diraih oleh *Kozi Coffee*.

Pada kebutuhan bahan baku *Kozi Coffee* terdapat beberapa bahan baku dari *Kozi Coffee* yang dapat disediakan dari beberapa supplier. Bahan baku yang dapat disediakan melalui beberapa supplier adalah bahan baku yang tidak memiliki spesifikasi khusus dan dapat dibeli dari supplier yang berbeda tanpa memengaruhi kualitas dari produk kahir dari *Kozi Coffee*. Bahan baku tersebut adalah bahan baku seperti air minum, biji kopi, es batu, gula putih, bumbu dapur, beras, dan roti. Bahan baku tersebut tidak pernah mengalami masalah karena umur yang panjang dan jika ketersediaan bahan baku tersebut habis dapat secara langsung dibeli kepada supplier yang siap untuk menyediakannya untuk *Kozi Coffee*.

Pada kebutuhan bahan baku *Kozi Coffee* terdapat beberapa bahan baku yang hanya dapat disediakan oleh satu *supplier dairy*. Bahan baku tersebut adalah susu yang digunakan untuk memproduksi kopi, daging sapi untuk *smoked beef brisket*, dan juga daging ayam yang digunakan sebagai bahan baku untuk beberapa menu makanan. Melalui supplier *dairy* untuk memenuhi kebutuhan baku ini diperlukan waktu 2x24 jam hingga sampai di *Kozi Coffee*. Pada kondisi awal proses pemesanan kepada supplier *dairy* terhadap bahan baku susu, daging, dan ayam dilakukan tanpa adanya batasan yang menentukan waktu yang tepat untuk memesan kebutuhan *dairy*. Oleh karena itu untuk menyelesaikan masalah kegagalan untuk memenuhi kebutuhan *smoked beef brisket* dari pelanggan

ditetapkan nilai yang pasti kapan bahan baku *dairy* harus dipesan. Batasan tersebut adalah ketika jika jumlah susu, sapi, maupun ayam sudah mencapai pada kapasitas 30% maka akan dilakukan pemesanan kembali sebesar 90% dari kapasitas penyimpanan bahan baku tersebut untuk mencegah terjadinya *stockout*.

III.7 Perencanaan Aspek Finansial

Perencanaan aspek finansial dari *Kozi Coffee* dan *Budaraa Bed and Breakfast* akan dilakukan dengan mengusulkan bagaimana sebaiknya laporan keuangan perusahaan disusun dan disajikan. Penyusunan laporan keuangan tersebut akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui kondisi keuangan di setiap periode secara benar dan tepat. Selain itu juga terdapat perencanaan terhadap estimasi pendapatan yang akan didapatkan oleh perusahaan dengan beberapa skenario yang berpotensi untuk terjadi pada perusahaan.

III.7.1 Usulan laporan keuangan Budaraa Compound

Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro, Kecil, dan Menengah, laporan keuangan bertujuan untuk menyediakan informasi posisi keuangan dan kinerja keuangan suatu entitas yang bermanfaat bagi sejumlah besar pengguna dalam pengambilan keputusan ekonomi oleh siapapun yang tidak dalam posisi dapat meminta laporan keuangan khusus untuk memenuhi kebutuhan informasi tersebut. Pengguna tersebut meliputi penyedia sumber daya bagi entitas seperti kreditor maupun investor. Dalam memenuhi tujuannya, laporan keuangan juga menunjukkan pertanggungjawaban manajemen atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya.

Laporan keuangan perlu disajikan sesuai dengan standar pelaporan keuangan perusahaan. Standar akuntansi keuangan Entitas Mikro, Kecil, dan Menengah (SAK-EMKM) merupakan suatu acuan yang seharusnya digunakan bagi perusahaan seperti *Kozi Coffee* dan *Budaraa Bed and Breakfast*. Perusahaan *Kozi Coffee* maupun *Budaraa Bed and Breakfast* merupakan perusahaan yang tergolong UMKM berdasarkan kriteria penggolongan usaha dalam UU No 20 tahun 2008.

Dalam sebuah laporan keuangan, laporan laba rugi merupakan suatu komponen yang penting untuk disajikan. Laporan laba rugi memberikan sebuah

informasi mengenai pendapatan dan pengeluaran perusahaan yang terjadi dalam suatu periode tertentu. Kozi Kitchen dan Budaraa sudah melakukan pelaporan laba rugi yang sesuai SAK EMKM. Laporan tersebut sudah mencakup pendapatan, beban keuangan termasuk HPP, dan beban pajak perusahaan sebagaimana yang tertulis dalam BAB V SAK EMKM.

Pendapatan merupakan penghasilan yang timbul dari aktivitas perusahaan yang berasal dari kegiatan operasi normal maupun dari luar operasi normalnya. Komponen pendapatan yang perlu disajikan dalam sebuah laporan laba rugi UMKM meliputi penjualan, pendapatan lain dan hal-hal yang memengaruhi penjualan tersebut, seperti diskon ataupun retur yang terjadi dalam periode pelaporan laporan laba rugi tersebut.

Beban Keuangan adalah beban berupa biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan dalam menjalankan operasi perusahaannya yang menjadi pengurang atas pendapatan yang akan menghasilkan laba bersih sebelum pajak dalam laporan laba rugi. Beban tersebut meliputi beban gaji karyawan, beban listrik, beban sewa dan lain-lain. Sedangkan Harga Pokok Penjualan (HPP) merupakan biaya-biaya yang timbul ketika barang diproduksi. Biaya HPP dapat berupa biaya listrik untuk peralatan produksi, kerusakan bahan baku, gaji pegawai produksi, dan lain-lain.

Beban pajak merupakan beban yang tarifnya telah ditentukan sesuai dengan UU Perpajakan. Beban pajak yang dibebankan untuk Budaraa *Bed and Breakfast* adalah pajak penginapan yang didasarkan kepada UU No 28 tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah yang kemudian mengacu kepada Peraturan Daerah Kota Bandung nomor 20 tahun 2001. Berdasarkan peraturan tersebut bisnis dari Budaraa *Bed and Breakfast* dikenakan tariff pajak sebesar 10% dari segala jenis pemasukan yang diterimanya. Beban pajak yang dibebankan untuk Kozi *Coffee* adalah pajak restoran yang didasarkan kepada UU No 28 tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah yang kemudian mengacu kepada Peraturan Daerah Kota Bandung nomor 20 tahun 2001. Berdasarkan peraturan tersebut bisnis dari Kozi *Coffee* dikenakan tariff pajak sebesar 10% dari segala jenis pemasukan yang diterimanya.

Sebuah laporan keuangan satu perusahaan tidak seharusnya disusun dan dilampirkan secara terpisah. Namun bila terdapat hal-hal yang lebih rinci perlu dijelaskan, dapat dilampirkan pada catatan atas laporan keuangan. Selain

itu, untuk mempermudah pengguna laporan keuangan, laporan perlu disusun dalam satu bahasa. Peraturan BAPEPAM LK VIII.G.7 KEP-347/BL/2012 yang mengatur tentang penyajian laporan keuangan memberi ketentuan bahwa laporan keuangan wajib dibuat dalam Bahasa Indonesia. Jika laporan keuangan juga dibuat selain dalam Bahasa Indonesia, maka laporan keuangan dimaksud wajib memuat informasi yang sama dan jika terdapat perbedaan penafsiran akibat penerjemahan bahasa, maka yang digunakan adalah laporan keuangan dalam Bahasa Indonesia.

Laporan Laba Rugi yang diusulkan adalah laporan laba rugi yang menggabungkan pendapatan dan pengeluaran yang diakibatkan oleh aktivitas yang terjadi pada *Kozi Coffee*. Jumlah pendapatan dan beban yang terlampir merupakan pendapatan yang terjadi atas aktivitas yang terjadi pada *Kozi Coffee*. Harga pokok penjualan dilampirkan pada bagian beban. Untuk akun *shared salary* yang sebelumnya ada, sebaiknya disatukan pada akun beban gaji karena merupakan beban yang serupa. Begitu juga untuk akun *shared expenses* sebaiknya disatukan pada akun beban lain-lain yang nantinya akan diberikan rincian pada catatan atas laporan keuangan. Untuk utang usaha yang sebelumnya dilampirkan, tidak seharusnya dilampirkan dalam laporan laba rugi karena akun tersebut merupakan komponen akun yang terlampir pada laporan posisi keuangan. Untuk bagian beban pajak, dibebankan sesuai dengan peraturan yang telah dijelaskan, yaitu tarif 10% dari pendapatan sebelum pajak.

Tidak terdapat hal-hal signifikan mengenai pengusulan untuk susunan pelaporan dalam laporan laba rugi Budaraa karena laporan telah disusun sebagaimana mestinya. Hanya saja perusahaan perlu memulai kewajibannya untuk melakukan pembayaran pajak dengan tarif sesuai dengan peraturan yang telah dijelaskan yaitu sebesar 10%.

III.7.2 Perkiraan Aspek Finansial Budaraa *Compound*

Dampak strategi dan model bisnis yang diusulkan terhadap finansial Budaraa *Compound* juga diproyeksikan dalam tiga skenario kenaikan pertumbuhan penjualan yang akan terjadi pada perusahaan setelah melaksanakan usulan yang diberikan. Setiap skenario yang dihasilkan memiliki

peningkatan jumlah biaya yang diakibatkan dari usulan yang telah diberikan seperti halnya penambahan sumber daya, peningkatan aktivitas pemasaran dan peningkatan mutu fasilitas.

Dengan proyeksi pertumbuhan yang akan terjadi pada tiga jenis skenario maka akan berdampak pada keuntungan perusahaan Budaraa. Penjelasan mengenai komponen dalam perkiraan laporan keuangan tersebut adalah sebagai berikut

1. Pertumbuhan pendapatan mengikuti skenario yang terjadi.
2. Beban gaji perusahaan akan meningkat pada tahun pertama dengan jumlah yang sesuai dengan usulan aspek operasional pada hal struktur organisasi dan selalu meningkat sebesar 7% dari tahun sebelumnya dengan tujuan untuk memberikan kesejahteraan kepada karyawan perusahaan.
3. Beban produksi, listrik, beban air, beban laundry dan beban *snack&drink* naik sebesar kenaikan pada penjualan karena merupakan beban yang berhubungan dengan penjualan.
4. Komisi penjualan adalah sebesar 7% dari pendapatan usaha.
5. Beban *marketing* mengalami peningkatan sebesar Rp 12.000.000,00 selama 1 tahun. Anggaran tersebut didasarkan pada tariff melakukan *endorse* kepada akun Instagram yang telah disesuaikan oleh bagian *marketing* dengan harga Rp 250.000,00 untuk sekali *post* dengan perkiraan Budaraa Compound melakukan 1 kali promosi untuk setiap minggunya untuk setiap unit bisnisnya.
6. Beban Internet & TV Cable serta beban kebersihan dan keamanan mengalami peningkatan sebesar 35% karena dilakukan peningkatan kecepatan *wifi* yang pada awalnya menjadi keluhan kepada pelanggan.
7. Untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan akan berusaha selalu menekan biaya operasi perusahaannya. Hal tersebut menyebabkan proyeksi beban rumah tangga tidak meningkat dari beban rumah tangga tahun sebelumnya, beban transportasi dan telepon tidak meningkat dari tahun sebelumnya, begitu juga untuk beban lain-lain diproyeksikan akan berusaha menekan pengeluaran untuk beban lain-lain tidak meningkat dari tahun sebelumnya.

8. Peralatan listrik dan IT pada tahun pertama dan ke tiga, selalu turun 20% dari tahun sebelumnya dengan asumsi pembelian peralatan listrik dan IT yang lebih besar sudah terjadi di tahun sebelumnya sehingga perusahaan hanya butuh memperbaharui beberapa peralatan saja.
9. Beban alat tulis kantor diproyeksi sesuai kebutuhan perusahaan dan dengan prinsip penekanan biaya pada perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan.
10. Penentuan pajak yang ditetapkan adalah 10% sesuai seperti Peraturan Daerah Kota Bandung.

Angka *pesimist* menunjukkan keadaan ketika strategi belum sepenuhnya berhasil diimplementasikan oleh perusahaan dikarenakan perusahaan masih belum mampu mengadopsi perubahan-perubahan baru untuk mencapai tujuannya. Pada skenario ini Budaraa *Compound* mengalami penurunan keuntungan yang diraih karena terjadi kesalahan pengimplementasian dari usulan perencanaan bisnis. Pada skenario ini terjadi peningkatan biaya yang dihasilkan dari pengimplementasian usulan perencanaan bisnis. Jika Budaraa *Compound* mengalami skenario ini setelah mengimplementasikan usulan perencanaan bisnis maka Budaraa *Compound* perlu untuk segera melakukan evaluasi untuk mengatasi masalah tersebut.

Most likely merupakan angka yang menunjukkan dampak normal atau rata-rata yang terjadi akibat pengimplementasian strategi. Pada skenario ini Budaraa *Compound* belum mampu untuk meningkatkan jumlah pemasukan yang diraihnya akan tetapi tidak mengalami penurunan untuk pemasukannya. Pada skenario ini terjadi peningkatan biaya yang dihasilkan dari pengimplementasian usulan perencanaan bisnis. Jika Budaraa *Compound* mengalami skenario ini maka Budaraa *Compound* perlu mempertahankan performansi bisnisnya.

Optimist adalah angka yang menunjukkan dampak terbaik yang mungkin diraih oleh perusahaan pada saat menjalankan strategi. Pada skenario ini Budaraa *Compound* akan mengalami peningkatan pendapatan. Peningkatan pendapatan terjadi karena keberhasilan usulan bisnis yang diterapkan untuk Budaraa *Compound*. Pada skenario ini terjadi peningkatan biaya yang dihasilkan dari pengimplementasian usulan perencanaan bisnis dimana peningkatan biaya

tersebut berhasil ditutupi oleh peningkatan pendapatan yang diraih oleh perusahaan.

Berikut adalah perkiraan laporan laba-rugi yang dapat terjadi pada Budaraa *Bed and Breakfast* dengan skenario *Pesimist* seperti pada Tabel III.16. Pada skenario *Pesimist* pada Tahun 2019 terjadi penurunan pendapatan usaha sebesar 10%, pada tahun 2020 terjadi peningkatan sebesar 10% dari tahun 2019, dan pada Tahun 2021 terjadi peningkatan sebesar 15% dari Tahun 2020.

Tabel III.16 Perkiraan Laporan Laba-Rugi *Bed and Breakfast* dengan skenario *Pesimist*

Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	2017	<i>Pesimist</i> (Rp)		
		2019	2020	2021
Pendapatan Usaha	376.797.284	339.117.555	373.029.311	428.983.708
Beban				
Gaji Karyawan	84.400.000	102.000.000	109.140.000	116.779.800
Listrik	7.822.148	7.039.933	7.743.926	8.905.515
Rumah Tangga	33.372.271	33.372.271	33.372.271	33.372.271
Peralatan Listrik & IT	1.931.250	1.545.000	1.236.000	988.800
Air	7.336.667	6.603.000	7.263.300	8.352.795
Internet & TV Cable	7.774.207	10.106.469	10.106.469	10.106.469
Laundry	19.398.750	17.458.875	19.204.763	22.085.477
Snack & Drink	4.467.800	4.021.020	4.423.122	5.086.590
Komisi Penjualan (Co-Host)	2.381.068	2.373.823	2.611.205	3.002.886
Marketing	1.361.250	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Transport&Telp	1.156.000	1.156.000	1.156.000	1.156.000
Alat Tulis Kantor	116.000	116.000	116.000	116.000
Beban lain-lain	7.017.911	7.017.911	7.017.911	7.017.911
Total Beban	178.535.322	204.810.302	215.390.968	228.970.515
Laba/rugi sebelum pajak	198.261.962	134.307.253	157.638.344	200.013.193
Pajak	19.826.196	13.430.725	15.763.834	20.001.319
Laba/rugi setelah pajak	178.435.765	120.876.527	141.874.509	180.011.873

Berikut adalah perkiraan laporan laba-rugi yang dapat terjadi pada Budaraa *Bed and Breakfast* dengan skenario *Most-Likely* seperti pada Tabel III.17. Pada skenario *Most-Likely* pada Tahun 2019 tidak terjadi penurunan pendapatan maupun peningkatan pendapatan usaha, pada tahun 2020 terjadi

peningkatan sebesar 10% dari tahun 2019, dan pada Tahun 2021 terjadi peningkatan sebesar 15% dari Tahun 2020.

Tabel III.17 Perkiraan Laporan Laba-Rugi *Bed and Breakfast* dengan skenario *Most-Likely*

Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	2017	<i>Most-likely</i> (Rp)		
		2019	2020	2021
Pendapatan Usaha	376.797.284	376.797.284	433.316.876	498.314.408
Beban				
Gaji Karyawan	84.400.000	102.000.000	109.140.000	116.779.800
Listrik	7.822.148	7.822.148	8.995.470	10.344.790
Rumah Tangga	33.372.271	33.372.271	33.372.271	33.372.271
Peralatan Listrik & IT	1.931.250	1.545.000	1.236.000	988.800
Air	7.336.667	7.336.667	8.437.167	9.702.742
Internet & TV Cable	7.774.207	10.106.469	10.106.469	10.106.469
<i>Laundry</i>	19.398.750	19.398.750	22.308.562	25.654.846
<i>Snack & Drink</i>	4.467.800	4.467.800	5.137.970	5.908.665
Komisi Penjualan (<i>Co-Host</i>)	2.381.068	2.637.580	3.033.218	3.488.200
Marketing	1.361.250	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Transport&Telp	1.156.000	1.156.000	1.156.000	1.156.000
Alat Tulis Kantor	116.000	116.000	116.000	116.000
Beban lain-lain	7.017.911	7.017.911	7.017.911	7.017.911
Total Beban	178.535.322	208.976.597	222.057.038	236.636.497
Laba/rugi sebelum pajak	198.261.962	167.820.686	211.259.837	261.677.910
Pajak	19.826.196	16.782.068	21.125.983	26.167.791
Laba/rugi setelah pajak	178.435.765	151.038.618	190.133.853	235.510.119

Berikut adalah perkiraan laporan laba-rugi yang dapat terjadi pada Budaraa *Bed and Breakfast* dengan skenario *Optimist* seperti pada Tabel III.18. Pada skenario *Optimist* pada Tahun 2019 terjadi peningkatan pendapatan usaha sebesar 15%, pada tahun 2020 terjadi peningkatan sebesar 20% dari tahun 2019, dan pada Tahun 2021 terjadi peningkatan sebesar 25% dari Tahun 2020.

Tabel III.18 Perkiraan Laporan Laba-Rugi *Bed and Breakfast* dengan skenario *Optimist*

Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	2017	<i>Optimist</i> (Rp)		
		2019	2020	2021
Pendapatan Usaha	376.797.284	452.156.740	542.588.088	651.105.706
Beban				
Gaji Karyawan	84.400.000	102.000.000	109.140.000	116.779.800
Listrik	7.822.148	9.386.577	11.263.893	13.516.671
Rumah Tangga	33.372.271	33.372.271	33.372.271	33.372.271
Peralatan Listrik & IT	1.931.250	1.545.000	1.236.000	988.800
Air	7.336.667	8.804.000	10.564.800	12.677.760
Internet & TV Cable	7.774.207	10.106.469	10.106.469	10.106.469
Laundry	19.398.750	23.278.500	27.934.200	33.521.040
Snack & Drink	4.467.800	5.361.360	6.433.632	7.720.358
Komisi Penjualan (Co-Host)	2.381.068	3.165.097	3.798.116	4.557.739
Marketing	1.361.250	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Transport&Telp	1.156.000	1.156.000	1.156.000	1.156.000
Alat Tulis Kantor	116.000	116.000	116.000	116.000
Beban lain-lain	7.017.911	7.017.911	7.017.911	7.017.911
Total Beban	178.535.322	217.309.186	234.139.293	253.530.821
Laba/rugi sebelum pajak	198.261.962	234.847.554	308.448.795	397.574.884
Pajak	19.826.196	23.484.755	30.844.879	39.757.488
Laba/rugi setelah pajak	178.435.765	211.362.799	277.603.916	357.817.396

Berikut adalah perkiraan laporan laba-rugi yang dapat terjadi pada *Kozi Coffee* dengan skenario *Pesimist* seperti pada Tabel III.19. Pada skenario *Pesimist* pada Tahun 2019 terjadi penurunan pendapatan usaha sebesar 10%, pada tahun 2020 terjadi peningkatan sebesar 10% dari tahun 2019, dan pada Tahun 2021 terjadi peningkatan sebesar 15% dari Tahun 2020. Pada skenario ini usulan belum mampu untuk diimplementasikan secara baik, akan tetapi semakin dengan bertambahnya waktu pengimplementasian dapat dilakukan secara bertahap sehingga sudah dapat dilakukan dengan baik. Penurunan dan peningkatan juga berpengaruh pada perkiraan beban yang bersifat mengikuti dengan pertumbuhan pendapatan beban produksi oleh karena itu didapatkan

perkiraan keuangan untuk *Kozi Coffee* yang menggambarkan skenario *pessimistic*.

Tabel III.19 Perkiraan Laporan Laba-Rugi *Kozi Coffee* dengan skenario *Pesimist*

Kozi Coffee	Mei 2017- April 2018	Pesimist (Rp)		
		2019	2020	2021
Penjualan	670.028.103	636.526.697	732.005.703	841.806.558
Beban		-	-	-
Beban Produksi	276.686.093	262.851.788	302.279.557	338.553.103
Beban Gaji	156.450.000	202.800.000	216.996.000	232.185.720
Beban bagi hasil Sam	2.364.737	3.182.633	3.660.029	4.209.033
Beban lain-lain	20.513.474	20.513.474	20.513.474	20.513.474
Beban pemasaran		12.000.000	12.000.000	12.000.000
Total Beban	456.014.304	501.347.896	555.449.059	607.461.330
Laba/rugi sebelum pajak	214.013.799	135.178.802	176.556.643	234.345.228
Beban sedekah 2,5%	5.350.345	3.379.470	4.413.916	5.858.631
Tabungan THR 10%	15.645.000	20.280.000	21.699.600	23.218.572
Pajak	21.401.380	13.517.880	17.655.664	23.434.523
Laba/rugi setelah pajak	192.612.419	121.660.922	158.900.979	210.910.705

Berikut adalah perkiraan laporan laba-rugi yang dapat terjadi pada *Kozi Coffee* dengan skenario *Most-Likely* seperti pada Tabel III.20. Pada skenario *Most-Likely* pada Tahun 2019 tidak terjadi penurunan pendapatan maupun peningkatan pendapatan usaha, pada tahun 2020 terjadi peningkatan sebesar 10% dari tahun 2019, dan pada Tahun 2021 terjadi peningkatan sebesar 15% dari Tahun 2020.

Tabel III.20 Perkiraan Laporan Laba-Rugi *Kozi Coffee* dengan skenario *Most-Likely*

Kozi Coffee	Mei 2017- April 2018	Most-likely (Rp)		
		2019	2020	2021

Penjualan	670.028.103	670.028.103	770.532.318	886.112.166
Beban				
Beban Produksi	276.686.093	276.686.093	318.189.006	365.917.357
Beban Gaji	156.450.000	202.800.000	216.996.000	232.185.720

(Lanjut)

Tabel III.20 Perkiraan Laporan Laba-Rugi *Kozi Coffee* dengan skenario *Most-Likely* (Lanjutan)

Kozi Coffee	Mei 2017- April 2018	Most-Likely (Rp)		
		2019	2020	2021
Beban bagi hasil Sam	2.364.737	3.350.140	3.852.661	4.430.560
Beban lain-lain	20.513.474	20.513.474	20.513.474	20.513.474
Beban Promosi		12.000.000	12.000.000	12.000.000
Total Beban	456.014.304	515.349.707	571.551.142	635.047.112
Laba/rugi sebelum pajak	214.013.799	154.678.395	198.981.175	251.065.053
Beban sedekah 2,5%	5.350.344	3.866.959	4.974.529	6.276.626
Tabungan THR 10%	15.645.000	20.280.000	21.699.600	23.218.572
Pajak	21.401.379	1.546.783	1.989.811	2.510.650
Laba/rugi setelah pajak	192.612.419	139.210.555	179.083.058	225.958.548

Berikut adalah perkiraan laporan laba-rugi yang dapat terjadi pada *Kozi Coffee* dengan skenario *Optimist* seperti pada Tabel III.21. Pada skenario *Optimist* pada Tahun 2019 terjadi peningkatan pendapatan usaha sebesar 15%, pada tahun 2020 terjadi peningkatan sebesar 20% dari tahun 2019, dan pada Tahun 2021 terjadi peningkatan sebesar 25% dari Tahun 2020.

Tabel III.21 Perkiraan Laporan Laba-Rugi *Kozi Coffee* dengan skenario *Optimist*

Kozi Coffee	Mei 2017- April 2018	Optimist (Rp)		
		2019	2020	2021
Penjualan	670.028.103	804.033.723	964.840.468	1.157.808.561
Beban Produksi	276.686.093	332.023.311	398.427.973	478.113.568
Beban Gaji	156.450.000	202.800.000	216.996.000	232.185.720
Beban bagi hasil Sam	2.364.737	4.020.168	4.824.202	5.789.042

Beban lain-lain	20.513.474	20.513.474	20.513.474	20.513.474
Beban Promosi		12.000.000	12.000.000	12.000.000
Total Beban	456.014.304	571.356.954	652.761.650	748.601.805

(Lanjut)

Tabel III.21 Perkiraan Laporan Laba-Rugi *Kozi Coffee* dengan skenario *Optimist* (Lanjutan)

Kozi Coffee	Mei 2017-April 2018	Optimist (Rp)		
		2019	2020	2021
Laba/rugi sebelum pajak	214.013.799	232.676.769	312.078.818	409.206.756
Beban sedekah 2,5%	5.350.344	5.816.919	7.801.970	10.230.168
Tabungan THR 10%	15.645.000	20.280.000	21.699.600	23.218.572
Pajak	21.401.379	2.326.767	3.120.788	4.092.067
Laba/rugi setelah pajak	192.612.419	209.409.092	280.870.936	368.286.080

III.8 Pembuatan Usulan Business Model Canvass

Proses pembuatan *BMC* pada subbab ini akan dilakukan berdasarkan subbab-subbab sebelumnya yang berkaitan dengan usulan untuk Budaraa *Compound*. Pembuatan usulan *BMC* ini akan memudahkan Budaraa *Compound* untuk mengetahui usulan apa yang telah didapatkan untuk Budaraa *Compound*. Berikut adalah pembahasan untuk setiap *BMC* pada unit bisnis Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee*

III.8.1 Pembuatan Usulan Business Model Canvass Budaraa *Bed and Breakfast*

Pembuatan *BMC* usulan untuk unit bisnis Budaraa *Bed and Breakfast* dilakukan berdasarkan pembahasan subbab-subbab sebelumnya yang dikelompokkan ke dalam sembilan buah blok penyusun *BMC*. Dengan adanya sembilan buah blok penyusun *BMC* ini maka, akan terlihat usulan yang dapat diberikan untuk Budaraa *Bed and Breakfast*. Berikut adalah penjelasan terhadap blok blok penyusun usulan *BMC* dari Budaraa *Bed and Breakfast*.

1. Customer Segment

Pada blok ini akan menggambarkan usulan pelanggan yang dituju oleh Budara *Bed and Breakfast*. Proses penentuan ini dilakukan berdasarkan

pembahasan pada aspek pemasaran pada tahapan STP yang menghasilkan bahwa Budaraa *Bed and Breakfast* akan sesuai untuk menyasar segmen wisatawan.

2. *Value Proposition*

Usulan dari *Value Proposition* untuk Budaraa *Bed and Breakfast* dilakukan berdasarkan pembahasan aspek pemasaran melalui penentuan *positioning* dan juga pembauran pasar. *Tagline* menginap dirumah selagi berlibur harus dapat disampaikan pada usulan *value proposition*. Dalam pembahasan pembauran pasar pada bagian produk telah ditentuka Budaraa *Bed and Breakfast* sebagai *Bed and Breakfast* yang bernuansa rumah, aman,

3. *Customer Relationship*

Dalam menjalankan bisnisnya Budara *Bed and Breakfast* selalu menyimpan meminta ulasan dari setiap pengunjung yang pernah menginap untuk menjadikan masukan untuk menjadi yang lebih baik. Hal tersebut juga dilakukan untuk menarik pelanggan baru.

4. *Channel*

Dalam usulan *channel* diajukan agar Budaraa *Bed and Breakfast* menggunakan situs pencari *Bed and Breakfast* selain dari airbnb. Penambahan situs pencari *Bed and Breakfast* lain seperti Traveloka yang memiliki *traffic* situs penginapan terbesar di Indonesia patut digunakan untuk menambah jalur penjualan dan meningkatkan aktivitas promosi. Pemasaran melalui Instagram juga dilakukan dengan menggunakan *endorse* dari selebgram yang sering kali mengulas tempat berlibur karena segmen yang dituju adalah segmen wisatawan.

5. *Key Activities*

Usulan *Key activities* yang dilakukan Budaraa *Bed and Breakfast* adalah memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan menimbulkan kenyamanan kepada pelanggan. Pelayanan yang cepat dan tepat sangat diperlukan untuk memberikan kenyamanan kepada pelanggan yang telah lelah karena sudah berlibur di siang hingga malam hari sehingga pelanggan terasa dimanjakan. Kegiatan perawatan alat dan kegiatan kebersihan menjadi kegiatan utama agar Budaraa *Bed and Breakfast* selalu memberikan nyaman untuk pelanggan selagi beristirahat setelah berlibur.

6. *Key Resources*

Dalam menjalankan bisnisnya, dari pihak internal perusahaan Budara *Bed and Breakfast* membutuhkan beberapa staff yang terdiri dari pemilik, Operational and Marketing Menejer, Guard and Maintenance, Rceptionist and Room service, dan Office boy.

7. *Key Partner*

Budara *Bed and Breakfast* akan sangat kesulitan untuk menjalankan bisnisnya tanpa adanya pemilih lahan. Budaraa *Bed and Breakfast* juga menjadikan Kozi *Coffee* sebagai *key partner* karena Kozi *Coffee* digunakan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* untuk menyediakan layanan sarapan bagi para pelanggan.

8. *Revenue Stream*

Pendapatan yang masuk ke dalam Budara *Bed and Breakfast* akan bertambah dari yang awalnya hany airbnb dan pesanan langsung menjadi Traveloka, airbnb, dan pesanan langsung.

9. *Cost*

Pengeluaran dari Budara *Bed and Breakfast* terdiri dari gaji staff dan pengurus, *laundry*, fasilitas pendukung seperti listrik, air, internet, tv kabel, makanan, minuman, alat, dan bahan kebersihan.

Setelah dijelaskan penjelasan terhadap kesembilan blok penyusun *BMC* berikut adalah rekapitulasi dari *BMC* yang telah di hasilkan seperti dapat dilihat pada Gambar III.18.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemilik lahan - Kozi Coffee 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pelayanan yang cepat tanggap - Merawat dan menjaga fasilitas maupun kebersihan - Melakukan promosi dengan menggunakan menggunakan selebgram 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penginapan untuk berlibur - nyaman, aman, dan bernuansa rumah - pelayanan yang cepat - Sarapan yang diantar 	<p>Customer Relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> - meminta ulasan dari pelanggan 	<p>Customer Segment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wisatawan 	
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemilik - Operational and Marketing Manager - Guard and Maintenance - Room service and Receptionist - Office Boy 		<p>Channel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instagram - Airbnb - Traveloka - PegiPegi 			
<p>Cost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaji Karyawan - Listrik - Rumah Tangga - Peralatan Listrik dan IT- 		<p>- Internet dan TV kabel</p>	<p>- Transport & Telpon</p>	<p>Revenue Stream</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan Langsung - Penjualan Airbnb - Penjualan Traveloka 	

Gambar III.18 *BMC* Usulan Budaraa *Bed and Breakfast*

III.8.2 Pembuatan Usulan Business Model Canvass Kozi Coffee

Pembuatan *BMC* usulan untuk unit bisnis Kozi Coffee dilakukan berdasarkan pembahasan subbab-subbab sebelumnya yang dikelompokkan ke dalam sembilan buah blok penyusun *BMC*. Dengan adanya sembilan buah blok penyusun *BMC* ini maka, akan terlihat usulan yang dapat diberikan untuk Kozi Coffee. Berikut adalah penjelasan terhadap blok blok penyusun usulan *BMC* dari Kozi Coffee.

1. Customer Segment

Pada blok ini akan dibahas mengenai segmen pelanggan seperti apa yang disasar oleh perusahaan. Berdasarkan kriteria *BMC* yang baik, jika suatu kelompok pelanggan membeli produk yang berbeda dengan *channel* yang berbeda pula maka kelompok pelanggan tersebut haruslah dipisahkan, oleh karena itu dalam usulan ini akan ditentukan dua buah segment yang disasar oleh Kozi Coffee, yaitu segmen untuk produk kedai kopi dan segmen untuk produk biji kopi. Berdasarkan pembahasan pada aspek pemasaran pada subbab sebelumnya, Kozi Coffee akan sangat tepat untuk menyasar segmen produktif dan segmen tugas untuk produk kedai kopi dan menyasar segmen pribadi untuk produk biji kopi.

2. Value Proposition

Usulan pada blok *value proposition* akan dilakukan berdasarkan pembahasan aspek pemasaran pada bagian *positioning* dan juga pembauran pasar. Dalam pembahasan *positioning*, telah ditentukan *tagline* yang akan ditanamkan kepada pelanggan yaitu *lets work, lets chat, with a comfy caffeine*. *Tagline* yang akan ditanamkan oleh pelanggan tersebut harus dapat diciptakan oleh produk yang akan dijelaskan oleh usulan *value proposition* ini. Dalam pembahasan produk pada pembauran pasar telah ditentukan penyajian minuman kopi maupun nonkopi yang memiliki kualitas yang tinggi dan unik dan juga menu makanan unik yang mengikuti trend makanan. Selain dari menu makanan dan minuman, Kozi Coffee juga harus dapat memberikan kenyamanan bagi para pelanggan yang ingin mengerjakan tugas ataupun hanya sekedar berbincang melalui fasilitas *wifi* yang cepat, toilet bersih, meja dan kursi ergonomis, dan juga sofa yang nyaman.

3. *Customer Relationship*

Pada usulan dari blok ini adalah pembuatan kartu anggota *Kozi Coffee* yang bisa dimiliki oleh pelanggan. Dengan adanya kartu anggota ini maka *Kozi Coffee* sudah menerapkan adanya CRM pada bisnisnya yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data yang dapat digunakan untuk analisis pasar, pengembangan produk, dan membantu dalam meningkatkan keuntungan.

4. *Channel*

Dalam usulan pada blok ini berisikan tentang bagaimana sebaiknya *Kozi Coffee* menjual produknya dan memasarkan produknya. Dalam penjualan kedai kopi *Kozi Coffee* tetap melakukan penjualan langsung di lokasi dan juga ditambah melalui penjualan melalui aplikasi ojek *online* dengan menggunakan Gojek maupun Grab. Dalam penjualan produk biji kopi sebaiknya *Kozi Coffee* tetap melakukan penjualan melalui Tokopedia namun dikembangkan dengan cara menitipkan di kedai kopi lain. Dalam melakukan promosi sebaiknya *Kozi Coffee* tetap melakukan pemasaran melalui Instagram namun kegiatan promosi tersebut harus lebih dikembangkan dengan melakukan *endorsement*, pemasaran biji kopi juga dapat dilakukan melalui fitur iklan pada Tokopedia..

5. *Key Activities*

Key Activities yang diusulkan kepada *Kozi Coffee* harus mampu untuk menyampaikan *Value Propositions* kepada pelanggan. *Key activities* yang diusulkan adalah menghasilkan biji kopi dengan kualitas terbaik untuk dijual sebagai biji ataupun sebagai minuman, terus menerus menyajikan menu makanan dan minuman khas dengan kualitas yang baik, berinovasi untuk menciptakan menu makanan dan minuman baru yang mengikuti trend, menjaga kebersihan dan kenyamanan dari *Kozi Coffee* dan melakukan kegiatan promosi terhadap produk biji kopi maupun kedai kopi.

6. *Key Resources*

Usulan *Key Resources* ditentukan untuk menentukan sumber daya apa yang dibutuhkan untuk melakukan *key activities* sehingga *value proposition* yang telah ditentukan dapat tersampaikan kepada pelanggan. Dalam usulan *Key resources* ini ditentukan adanya keperluan tentang peralatan untuk memanggag biji kopi dengan kualitas yang baik, peralatan untuk mengolah biji kopi menjadi minuman, serta karyawan yang telah ditentukan pada pembahasan aspek

operasional seperti bagian pemasaran dan finansial, kepala bagian operasional, barista, dan koki

7. *Key Partner*

Kozi *Coffee* sangat bergantung kepada pemilik lahan untuk terus melakukan bisnisnya di lokasi yang sekarang. Kozi *Coffee* juga memiliki *supplier* tunggal yang memenuhi kebutuhan susu yang dibutuhkan untuk menghasilkan secangkir kopi dan juga protein untuk memenuhi kebutuhan makanan terutama daging khusus untuk membuat *smoked beef briskett*. Budaraa *Bed and Breakfast* yang memiliki lokasi yang sama juga ditetapkan sebagai *Key partner*.

8. *Revenue Stream*

Pendapatan dari Kozi *Coffee* datang dari pembelian langsung, pemesanan *online* melalui Gojek, dan penjualan biji kopi melalui tokopedia.

9. *Cost*

Biaya yang muncul dari jalannya bisnis Kozi *Coffee* datang biaya produksi yang terkait dari kopi dan makanan, gaji karyawan, komisi sam, dan biaya lainnya.

Setelah dijelaskan penjelasan terhadap kesembilan blok penyusun *BMC* berikut adalah rekapitulasi dari *BMC* yang telah di hasilkan seperti dapat dilihat pada Gambar III.19.

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segment</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Pemilik lahan - <i>Supplier dairy</i> - Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan biji kopi berkualitas dengan metode khusus - Mengatur ketersediaan bahan baku - Melakukan promosi - Berinovasi menciptakan menu baru - Menyediakan sarapan untuk Budaraa BNB 	<ul style="list-style-type: none"> - Kopi dengan biji kopi dengan metode khusus - Menu makanan <i>smoked beef briskett</i> - Menu baru yang mengikuti trend - Kedai kopi yang nyaman untuk mengerjakan tugas (meja kursi ekonomis) - Kedai kopi yang nyaman untuk berbincang (sofa nyaman) - Bersih - Fasilitas pendukung (musik, wifi cepat, dan colokan) - Biji kopi dengan ukuran kecil 	<ul style="list-style-type: none"> - Kartu anggota 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktif - Hangout Pribadi
	<p><i>Key Resources</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemilik - Barista - Koki 		<p><i>Channel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan Langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Grab - Penjualan Instagram - Penjualan Tokopedia - Promosi Instagram - Promosi Facebook 	
<p><i>Cost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya Produksi - Biaya Gaji - Biaya lain-lain 		<p><i>Revenue Stream</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan Langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Tokopedia - Penjualan Instagram - Penjualan Grab 		

Gambar III.19 *BMC* Usulan Kozi *Coffee*

III.9 Perbandingan *Business Model Canvas* Awal dan Usulan

Pada subab ini akan dibahas perubahan yang terjadi pada *BMC* awal menjadi *BMC* usulan. Perbandingan *BMC* akan dilakukan pada masing-masing

unit bisnis yang dimiliki oleh Budaraa *Compound*. Perbandingan akan dibahas pada pembahasan perbedaan dari setiap blok penyusun *BMC* awal maupun usulan.

III.9.1 Perbandingan *Business Model Canvas* Awal dan Usulan untuk Budaraa *Bed and Breakfast*

Perbandingan dilakukan untuk mengetahui perubahan apa yang terjadi pada bisnis dari Budaraa *Bed and Breakfast*. Melalui pembahasan perbandingan ini maka akan diketahui bagian mana dari bisnis awal yang harus dihilangkan, diubah, ataupun disesuaikan dengan usulan. Berikut adalah perbandingan dari kesembilan blok penyusun yang perbedaannya dapat dilihat melalui Gambar III.20.

Key Partners - Pemilik lahan - Kozi Coffee	Key Activities - Memberikan pelayanan yang cepat tanggap - Merawat dan menjaga fasilitas maupun kebersihan - Melakukan promosi dengan menggunakan menggunakan selebgram	Value Proposition - Penginapan untuk berlibur - nyaman, aman, dan bernuansa rumah - pelayanan yang cepat - Sarapan yang diantar	Customer Relationship - meminta ulasan dari pelanggan Channel - Instagram - Airbnb - Traveloka - PegiPegi	Customer Segment - Wisatawar
Cost - Gaji Karyawan - Listrik - Rumah Tangga - Peralatan Listrik dan IT- Marketing		Revenue Stream - Penjualan Langsung - PegiPegi - Penjualan Airbnb - Penjualan Traveloka		
Key Partners - Pemilik lahan	Key Activities - Menyediakan dan menyajikan fasilitas yang membuat pelanggan merasa seperti di rumah (Dapur dan bahan sarapan)	Value Proposition - nyaman - bernuansa rumah - fasilitas tambahan - lokasi strategis	Customer Relationship - meminta ulasan dari pelanggan Channel - Instagram - Airbnb	Customer Segment - keluarga - solo
Cost - Gaji Karyawan - Listrik - Rumah Tangga - Peralatan Listrik dan IT- Marketing		Revenue Stream - Penjualan Langsung - Penjualan Airbnb		

Gambar III.20 Perbandingan BMC Awal dan Usulan Budaraa Bed and Breakfast

1. *Customer Segment*

Terjadi perubahan penentuan segmen yang disasar dari segmen keluarga dan solo menjadi segmen wisatawan.

2. *Value Proposition*

Terjadi penambahan *value proposition* yang menjadikan Budaraa Bed and Breakfast sebagai penginapan untuk orang berlibur dan dapat memberikan pelayanan yang cepat sehingga menimbulkan kenyamanan

3. *Customer Relationship*

Tidak terdapat perbedaan

4. *Channel*

Penambahan *channel* yang disesuaikan dengan profil dari segmen yang disasar.

5. *Key Activities*

Terjadi perubahan *key activities* yang pada awalnya berfokus untuk menyediakan fasilitas yang dapat menjadikan pelanggan mandiri menjadi pemberian pelayanan yang cepat sehingga menimbulkan kesan nyaman dan menambahkan aktivitas promosi sebagai aktivitas yang penting

6. *Key Resources*

Terjadi penambahan posisi baru yang diperlukan untuk menjadikan Budaraa *Bed and Breakfast* lebih baik.

7. *Key Partner*

Terjadi penambahan *Key Partner* karena *Kozi Coffee* dijadikan sebagai penyedia sarapan, karena segmen wisatawan yang lebih menginginkan sarapan yang siap disantap.

8. *Revenue Stream*

Terjadi penambahan jalur pemasukan karena bertambahnya *channel*.

9. *Cost*

Terjadi penambahan biaya gaji dan promosi.

III.9.1 Perbandingan *Business Model Canvas* Awal dan Usulan untuk *Kozi Coffee*

Perbandingan dilakukan untuk mengetahui perubahan apa yang terjadi pada bisnis dari *Kozi Coffee*. Melalui pembahasan perbandingan ini maka akan diketahui bagian mana dari bisnis awal yang harus dihilangkan, diubah, ataupun disesuaikan dengan usulan. Berikut adalah perbandingan dari kesembilan blok penyusun yang perbedaannya dapat dilihat melalui Gambar III.21.

Key Partners - Pemilik lahan - Supplier dairy - Budaraa Bed and Breakfast	Key Activities - Menyediakan biji kopi berkualitas dengan metode khusus - Mengatur ketersediaan bahan baku - Melakukan promosi - Berinovasi menciptakan menu baru - Menyediakan sarapan untuk Budaraa BNB Key Resources - Pemilik - Barista - Koki	Value Proposition - Kopi dengan biji kopi dengan metode khusus - Menu makanan <i>smoked beef briskett</i> - Menu baru yang mengikuti trend - Kedai kopi yang nyaman untuk mengerjakan tugas (meja kursi ekonomis) - Kedai kopi yang nyaman untuk berbincang (sofa nyaman) - Bersih - Fasilitas pendukung (musik, wifi cepat, dan colokan) - Biji kopi dengan ukuran kecil	Customer Relationship - Kartu anggota Channel - Penjualan Langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Grab - Penjualan Instagram - Penjualan Tokopedia - Promosi Instagram - Promosi Facebook	Customer Segment - Produktif - Hangout Pribadi
Cost - Biaya Produksi - Biaya Gaji - Biaya lain-lain		- Marketing	Revenue Stream - Penjualan Langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Tokopedia - Penjualan Instagram - Penjualan Grab	
Key Partners - Pemilik lahan - Supplier dairy	Key Activities - Menyediakan biji kopi dengan metode khusus dengan kualitas yang baik Key Resources - Pemilik - Barista - Koki	Value Proposition - Kopi dengan biji yang diolah dengan metode khusus - Menu Makanan <i>smoked beef briskett</i> - Nuansa yang nyaman, asri, dan tenang - Fasilitas Pendukung (musik dan wifi) - Biji kopi	Customer Relationship - Pelanggan Baru Channel - Penjualan Langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Instagram - Promosi Instagram - Promosi Facebook	Customer Segment - Mahasiswa
Cost - Biaya Produksi - Biaya Gaji - Biaya lain-lain		Revenue Stream - Penjualan Langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Instagram		

Gambar III.21 Perbandingan BMC Awal dan Usulan Kozi Coffee

1. Customer Segment

Terjadi perubahan penentuan segmen menjadi *hangout* dan produktif dan juga terjadi penentuan segmen yang khusus disasar oleh produk biji kopi yaitu segment pribadi.

2. Value Proposition

Terjadi penambahan *value proposition* yang menjadikan Kozi Coffee lebih menekankan sebagai kedai kopi yang dapat digunakan untuk mengerjakan tugas maupun berbincang. Kozi Coffee juga menambahkan menu makanan yang selalu mengikuti trend

3. Customer Relationship

Kozi *Coffee* ingin mempertahankan pelanggan dengan adanya program kartu anggota.

4. *Channel*

Penambahan *channel* yang disesuaikan dengan profil dari segmen yang disasar.

5. *Key Activities*

Terjadi penambahan *key activities* yang pada awalnya berfokus untuk menyediakan biji kopi berkualitas dengan menambahkan aktivitas pemasaran maupun penciptaan inovasi menu baru yang mengikuti trend hingga mengatur persediaan agar selalu mampu memenuhi permintaan pelanggan

6. *Key Resources*

Terjadi penambahan posisi baru yang diperlukan untuk melakukan aktivitas promosi maupun pengaturan aktivitas produksi agar tetap di dalam kendali.

7. *Key Partner*

Terjadi penambahan *Budaraa Bed and Breakfast* yang dapat dijadikan sebagai penyokong pelanggan maupun sebagai rekan yang memesan sarapan.

8. *Revenue Stream*

Terjadi penambahan jalur pemasukan karena bertambahnya *channel*.

9. *Cost*

Terjadi penambahan biaya gaji dan promosi.

III.10 Evaluasi Hubungan *Business Model Canvas* Usulan

Dalam *BMC* usulan untuk *Budaraa Compound*, dihasilkan dua buah *BMC* yang sesuai dengan jumlah unit bisnis yang dimiliki oleh *Budaraa Compound*. Kedua *BMC* usulan yang telah dihasilkan akan menjadi sebuah landasan bagaimana kedua unit bisnis yang dimiliki *Budaraa Compound* akan berjalan, oleh karena itu perlu dilakukan evaluasi terhadap hubungan yang dapat dijalin antara kedua *BMC* usulan tersebut. Evaluasi hubungan *BMC* tersebut dilakukan untuk menentukan hubungan seperti apakah yang sesuai untuk dijalin antar kedua unit bisnis tersebut.

Berdasarkan Gambar III.9 telah dijelaskan kriteria penentuan hubungan yang dapat terjadi antar bisnis. Berdasarkan hal tersebut maka ditentukan hubungan yang terjadi pada usulan *BMC* yang telah dihasilkan untuk *Budaraa*

Bed and Breakfast. Setelah membandingkan kesamaan sembilan blok penyusun *BMC* terlihat beberapa blok penyusun *BMC* dari Budaraa *Bed and Breakfast* memiliki sedikit kesamaan dengan blok penyusun Budaraa *Bed and Breakfast*. Hal tersebut dapat dilihat dari blok *channel* dan *key partnership*. Selain dari sembilan blok tersebut, *Kozi Coffee* dan Budaraa *Bed and Breakfast* juga memiliki kesamaan terhadap penyedia jasa internet, listrik, air karena berada pada suatu bangunan dan lokasi yang sama. Pada *BMC* usulan telah ditetapkan Budaraa *Bed and Breakfast* akan menggunakan *Kozi Coffee* sebagai penyedia layanan sarapan.

Dalam hal potensi untuk saling bersinergis, kedua usulan *BMC* tersebut memiliki kesempatan untuk melakukannya. Kesempatan tersebut terjadi karena adanya kesamaan lokasi sehingga *Kozi Coffee* dan Budaraa *Bed and Breakfast* dapat membagi pelanggan seperti usulan penyedia layanan sarapan. Melalui kesamaan lokasi dan bangunan tersebut pelanggan yang dimiliki Budaraa *Bed and Breakfast* dapat dijadikan peluang bagi *Kozi Coffee* untuk dijadikan pelanggan, begitu sebaliknya. *Kozi Coffee* dan Budaraa *Bed and Breakfast* dapat saling mempromosikan rekannya pada saat melakukan aktivitas promosi.

Setelah mengevaluasi kesamaan sembilan blok penyusun *BMC* dan potensi untuk saling bersinergis, maka hal selanjutnya yang dibahas adalah potensi untuk terjadinya konflik. Potensi untuk terjadinya konflik pada Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee* dapat terjadi dari tidak pelanggan *Kozi Coffee* yang merokok, asap rokok dari pelanggan *Kozi Coffee* dapat mengganggu kenyamanan dari pelanggan Budaraa *Bed and Breakfast*. Perebutan lahan parkir juga dapat berpotensi untuk menimbulkan konflik antar kedua unit bisnis tersebut.

Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan pada masing-masing evaluasi usulan *BMC* dari *Kozi Coffee* dan Budaraa *Bed and Breakfast* didapatkan bahwa terdapat perbedaan maupun kesamaan dari kesembilan blok penyusun usulan *BMC*. Selain dari kesamaan sembilan blok penyusun, masing-masing usulan dari *BMC* Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee* memiliki potensi untuk bersinergis. Potensi untuk terjadinya konflik antara kedua unit bisnis tersebut dapat diminimalisir dengan adanya usulan yang tepat. Berdasarkan ketiga hal tersebut maka hubungan yang sesuai untuk Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee* adalah hubungan autonomi. Melalui hubungan

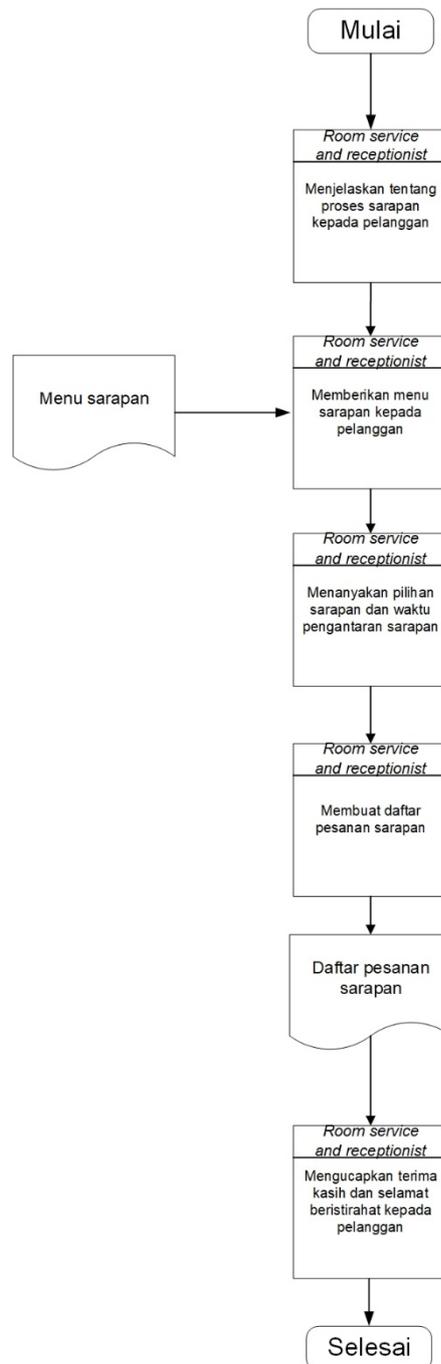
autonomi maka Budaraa *Bed and Breakfast* dapat melakukan bisnisnya secara masing-masing akan tetapi perlu dilakukan komunikasi untuk saling membantu sehingga meningkatkan performasi bisnis satu antar lainnya. Terjalannya hubungan autonomi juga dapat mengurangi terjadinya potensi dari Budaraa *Bed and Breakfast* maupun *Kozi Coffee* untuk mengalami konflik di masa mendatang. Hubungan anatomi juga membantu Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee* untuk saling mendukung bisnis antar satu sama lainnya.

Key Partners - Pemilik lahan - Kozi Coffee	Key Activities - Memberikan pelayanan yang cepat tanggap - Merawat dan menjaga fasilitas maupun kebersihan - Melakukan promosi dengan menggunakan menggunakan selebgram Key Resources - Pemilik - <i>Operational and Marketing Manager</i> - <i>Guard and Maintenance</i> - <i>Room service and Receptionist</i> - <i>Office Boy</i>	Value Proposition - Penginapan untuk berlibur - nyaman, aman, dan bernuansa rumah - pelayanan yang cepat - Sarapan yang diantar	Customer Relationship - meminta ulasan dari pelanggan Channel - Instagram - Airbnb - Traveloka -PegiPegi	Customer Segment - Wisatawan
Cost - Gaji Karyawan - Listrik - Rumah Tangga - Peralatan Listrik dan IT- <i>Marketing</i>		- Internet dan TV kabel - Transport & Telpone - Laundry - <i>Snack & Drink</i>	Revenue Stream - Penjualan Langsung - Penjualan Airbnb - Penjualan Traveloka - PegiPegi	
Key Partners - Pemilik lahan - <i>Supplier dairy</i> - Budaraa <i>Bed and Breakfast</i>	Key Activities - Menyediakan biji kopi berkualitas dengan metode khusus - Mengatur ketersediaan bahan baku - Melakukan promosi - Berinovasi menciptakan menu baru - Menyediakan sarapan untuk Budaraa BNB Key Resources - Pemilik - Barista - Koki	Value Proposition - Kopi dengan biji kopi dengan metode khusus - Menu makanan <i>smoked beef briskett</i> - Menu baru yang mengikuti trend - Kedai kopi yang nyaman untuk mengerjakan tugas (meja kursi ekonomis) - Kedai kopi yang nyaman untuk berbincang (sofa nyaman) - Bersih - Fasilitas pendukung (musik, wifi cepat, dan colokan) - Biji kopi dengan ukuran kecil	Customer Relationship - Kartu anggota Channel - Penjualan Langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Grab - Penjualan Instagram - Penjualan Tokopedia - Promosi Instagram - Promosi Facebook	Customer Segment - Produktif - Hangout - Pribadi
Cost - Biaya Produksi - Biaya Gaji - Biaya lain-lain		Revenue Stream - Penjualan Langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Tokopedia - Penjualan Instagram - Penjualan Grab		

Gambar III.22 BMC Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee*

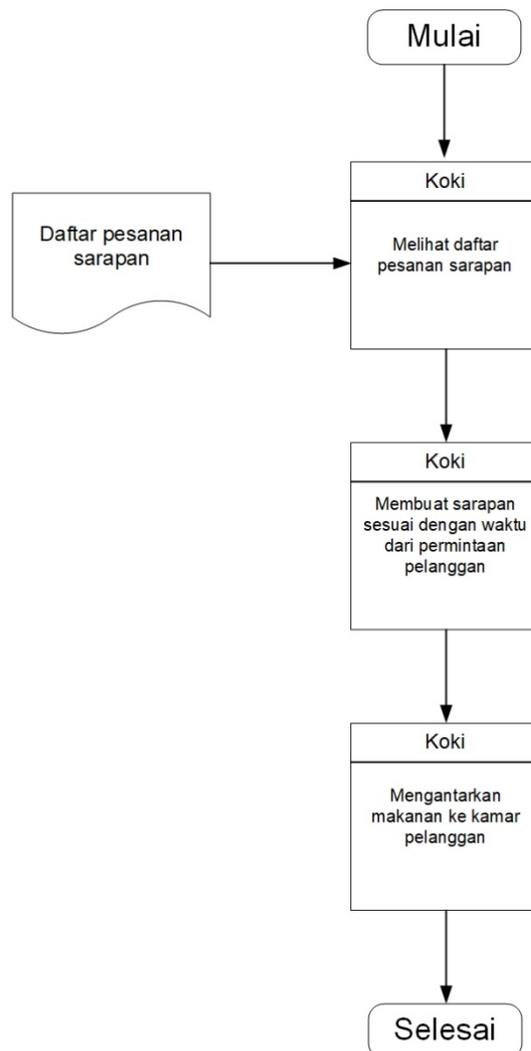
Dalam mewujudkan bentuk hubungan autonomi dengan bentuk kerja sama mengenai penyediaan sarapan untuk Budaraa *Bed and Breakfast* yang disediakan oleh *Kozi Coffee* perlu dilakukan penetapan mekanisme pemesanan sarapan tersebut. Penentuan mekanisme pemesanan sarapan tersebut belum pernah diterapkan pada Budaraa *Compound*, oleh karena itu diperlukan suatu

panduan untuk proses tersebut agar dapat berjalan secara lancar. Proses pemesanan sarapan untuk pelanggan dari Budaraa *Bed and Breakfast* dilakukan oleh *room service and receptionist* setelah pelanggan melakukan *check in*. Panduan dari proses pemesanan sarapan dapat dilihat berdasarkan Gambar III.23.



Gambar III.23 Panduan Proses Pemesanan Sarapan

Proses pemesanan sarapan yang dilakukan oleh *room service and receptionist* kemudian dilanjutkan oleh koki dari *Kozi Coffee*. Pada setiap paginya koki dari *Kozi Coffee* dijadwalkan untuk melakukan proses produksi menu sarapan untuk pelanggan dari *Budaraa Bed and Breakfast*. Hal tersebut belum pernah dilakukan oleh *Kozi Coffee* oleh karena itu ditetapkan suatu panduan yang dapat dilihat seperti pada Gambar III.24.



Gambar III.24 Panduan Proses Produksi Sarapan

BAB IV

ANALISIS

Pada bab IV akan dibahas mengenai analisis berdasarkan hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan pada bab III. Analisis yang akan dibahas adalah analisis teknik pengumpulan data, jangka waktu perencanaan bisnis, penggunaan *BMC*, aspek pemasaran, aspek finansial, aspek operasional. Bagian ini akan diakhiri dengan melakukan validasi terhadap usulan *BMC* untuk Budaraa *Compound*.

IV.1 Analisis Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian yang dilakukan pada Budaraa *Compound* ini dilakukan suatu proses pengumpulan data. Proses pengumpulan data tersebut dilakukan untuk mendapatkan data yang kemudian akan diolah dan menjadi dasar dalam pengerjaan penelitian ini. Proses pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan respon dari pelanggan dan juga melihat kondisi bisnis dari Budaraa *Compound* maupun kondisi pasar yang dijalankan oleh Budaraa *Compound* oleh karena itu teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara dan observasi.

Pada penelitian ini dilakukan pengumpulan informasi yang terkait dengan kondisi bisnis yang dimiliki oleh Budaraa *Compound*. Untuk mendapatkan informasi tersebut maka dilakukan wawancara terhadap pihak yang bertanggung jawab atas berjalannya bisnis Budaraa *Compound*. Proses penggalian informasi terhadap bisnis yang dijalankan Budaraa *Compound* juga dilakukan dengan menggunakan teknik observasi. Proses observasi tersebut dilakukan dengan mengamati bagaimana kondisi yang sebenarnya terjadi dilapangan pada saat bisnis Budaraa *Compound* berjalan.

Pada penelitian ini dilakukan pengumpulan informasi yang didapatkan dari para pelanggan Budaraa *Compound*. Informasi tersebut didapatkan melalui tahapan wawancara yang dilakukan kepada responden yang berupa pelanggan dari Budaraa *Compound*. Dalam wawancara tersebut dilakukan pemilihan responden dengan metode *non-probability* sampling dengan jenis *purposive*

sampling. *Purposive sampling* dilakukan karena metode tersebut dapat dilakukan secara mudah karena tidak adanya batasan-batasan dalam melakukan sampel. Pada *purposive sampling* responden yang dipilih adalah responden yang tepat dan memiliki informasi yang dibutuhkan untuk penelitian pada Budaraa *Compound*. Wawancara dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang sudah dijelaskan pada Bab III yang kemudian diberikan kepada responden dengan sifat terbuka. Hasil dari wawancara tersebut dicatat pada selembar kertas untuk dapat disimpan. Wawancara dengan sifat terbuka tersebut ditentukan agar dapat menghasilkan jawaban yang tidak mengikat sehingga membebaskan responden untuk menjawab sesuai dengan diri mereka dan memberikan jawaban yang lebih mendalam sebagai dasar dari penelitian ini.

IV.2 Analisis Jangka Waktu Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis yang dibuat pada suatu perusahaan memiliki jangka waktu tertentu pada penggunaannya. Jangka waktu tersebut disesuaikan dengan profil perusahaan maupun profil bisnis yang dijalankan oleh perusahaan tersebut. Perencanaan bisnis dapat dibagi kedalam tiga kategori yaitu jangka pendek, jangka waktu menengah dan jangka waktu panjang.

Budaraa *Compound* yang terdiri dari dua bisnis unit yaitu Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee* baik jika dibuatkan perencanaan bisnis pada jangka waktu menengah. Pada industri penginapan non bintang, perencanaan bisnis yang dilakukan dalam kurang dari lima tahun dapat dikatakan menengah dan perencanaan bisnis yang dilakukan dibawah satu tahun dikatakan singkat. Pada bisnis penginapan non bintang yang dijalankan oleh Budaraa *Bed and Breakfast* cocok untuk dikenakan perencanaan jangka waktu menengah karena preferensi dan tata letak kota yang terus menerus berkembang. Dalam jangka waktu lima tahun perusahaan dapat menciptakan kestabilan yang dihasilkan dari proses pemasaran yang dilakukan pada kurun waktu tersebut. Aktivitas pemasaran tersebut akan memberikan dampak secara sedikit demi sedikit dalam kurun waktu yang panjang pada segmen pelanggan yang dituju. Bangunan dan fasilitas yang akan digunakan dalam perencanaan bisnis pada waktu lima tahun tersebut tidak mengalami penurunan kualitas ataupun performa sehingga tidak akan mengganggu perencanaan bisnis yang disusun selama lima tahun. Penentuan perencanaan selama lima tahun ini ditentukan karena inovasi-inovasi yang

ditetapkan dapat bertahan dan meningkatkan performa perusahaan selama lima tahun.

Pada perencanaan bisnis kedai kopi yang dijalankan oleh *Kozi Coffee* ditentukan perencanaan bisnis selama tiga tahun. Pada perencanaan bisnis pada kedai kopi dapat dikatakan singkat jika berada jangka waktu kurang dari setahun, menengah jika berada jangka waktu antara satu hingga tiga tahun, dan panjang jika berada diatas jangka waktu lima tahun. Pada jangka waktu tiga tahun ini akan sesuai untuk bisnis kedai kopi karena pergeseran tren meminum kopi yang terjadi dalam kecepatan yang sedang. Kebiasaan meminum kopi yang dimiliki oleh masyarakat akan susah untuk dirubah akan tetapi tidak mungkin dapat menghilang secara keseluruhan. Persiapan perencanaan pemasaran yang dilakukan untuk kedai kopi tepat karena penanaman kesan meminum kopi yang ingin disampaikan kepada pelanggan dilakukan dengan cara sedikit demi sedikit dalam jangka waktu yang lama. Usia alat yang digunakan untuk memproduksi kopi berada pada rentan menengah yang berkisar pada umur tiga tahun.

IV.3 Analisis Penggunaan *Business Model Canvas*

Business Model Canvas (BMC) akan menggambarkan sembilan blok penyusun suatu perencanaan bisnis. Blok-blok tersebut terdiri dari *customer segmen, relief proposition, customer relationship, channel, key activities, key resources, key partner, revenue stream, dan cost*. Berdasarkan hubungan yang diciptakan dari kesembilan blok tersebut akan menggambarkan bagaimana sebuah bisnis berjalan. Jika suatu *BMC* dirancang berdasarkan kriteria-kriteria dan tahapan yang sesuai maka akan menghasilkan suatu hasil yang berupa perencanaan bisnis yang baik karena perencanaan bisnis tersebut telah menggambarkan hal-hal yang diperlukan untuk menjalankan suatu bisnis secara tepat.

Proses perencanaan bisnis yang dilakukan dengan *BMC* pada penelitian ini dimulai dari proses menganalisa permasalahan yang dimiliki oleh *Budaraa Compound*. Permasalahan tersebut terdiri dari ketatnya daya saing yang terjadi di pasar, tidak pahamnya *Budaraa Compound* akan pelanggan yang disasar, kegiatan pemasaran yang tidak dilakukan secara maksimal, kurang tepatnya sumber daya manusia yang digunakan, dan proses pembuatan laporan keuangan yang belum sesuai. Jika masalah tersebut tidak diatasi secara tepat

oleh Budaraa *Compound* maka masalah tersebut dapat mengancam berjalannya bisnis dari mereka sehingga Budaraa *Compound* akan sulit untuk bersaing dengan kompetitor dipasar.

Permasalahan yang berkaitan dengan ketatnya persaingan yang dialami oleh Budaraa *Compound* akan dapat diselesaikan dengan perencanaan bisnis baru yang disusun untuk meningkatkan daya saing dengan kompetitor di pasar. Proses pembuatan perencanaan bisnis tersebut dilakukan dengan menempuh usulan pada aspek pemasaran, operasional, dan finansial. Jika ketiga tahapan tersebut telah dilakukan maka akan bisa dilanjutkan dengan penyusunan usulan perencanaan bisnis melalui *BMC*.

Pada proses pembuatan usulan aspek pemasaran diperlukan analisis tentang kondisi internal dan external pada Budaraa *Compound*. Analisis yang dilakukan adalah analisis *Five Force Porter's Model* dan analisis *SWOT*. Proses analisa kedua analisa tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan hasil dari wawancara maupun observasi yang dilakukan dalam penelitian ini. Pada analisis *Five Force Porter's Model* akan diidentifikasi ancaman yang dapat terjadi pada bisnis Budaraa *Compound*. Pada analisis *SWOT* akan diidentifikasi kekuatan ataupun kelemahan yang dimiliki dari bisnis Budaraa *Compound*. Setelah didapatkan kedua hasil dari analisa tersebut maka akan dilanjutkan dengan perencanaan perancangan aspek pemasaran.

Proses perencanaan aspek pemasaran yang dilakukan untuk Budaraa *Compound* terdiri dari dua tahap. Kedua tahap tersebut adalah tahapan penentuan STP maupun strategi pembauran pasar. Pada tahapan STP akan dilakukan kegiatan segmentasi yang membagi pasar kedalam pecahan-pecahan kelompok yang anggotanya saling bersifat homogen. Setelah mendapatkan kelompok-kelompok yang ada pada pasar selanjutnya menentukan kelompok mana yang akan disasar oleh bisnis Budaraa *Compound*. Tahapan terakhir pada penentuan STP adalah penentuan positioning yang dilakukan untuk menanamkan kesan-kesan yang dimiliki bisnis Budaraa *Compound* kepada pemikiran pelanggan. Tahapan terakhir dari strategi pemasaran adalah penentuan strategi pembauran pasar. Melalui penentuan strategi pembauran pasar tersebut akan dapat menggambarkan bagaimana sebaiknya Budaraa *Compound* menyampaikan bisnisnya kepada pelanggan.

Pada perencanaan aspek operasional akan ditentukan sumber daya dan perencanaan bahan baku yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis dari Budaraa *Compound* setelah mengimplementasikan segmen pemasaran yang telah dirancang. Penentuan sumber daya manusia pada aspek ini dilakukan dengan cara merancang struktur organisasi untuk Budaraa *Compound* yang terdiri dari perancangan posisi, deskripsi kerja, jumlah, dan gaji. Perencanaan bahan baku dilakukan untuk menghindari masalah yang sebelumnya telah terjadi. Masalah tersebut adalah gagalnya Budaraa *Compound* untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Perencanaan aspek finansial, tahapan ini dilakukan dengan memberikan usulan laporan laba rugi yang tepat dan seharusnya digunakan pada Budaraa *Compound*. Melalui usulan laporan laba rugi tersebut akan dilakukan perkiraan pemasukan maupun pengeluaran yang akan berubah setelah mengimplementasikan usulan aspek pemasaran dan aspek operasional. Pada tahap akhir aspek ini dilakukan perencanaan skenario yang dapat terjadi setelah diimplementasikannya perencanaan bisnis pada penelitian ini.

Setelah mendapatkan hasil dari aspek pemasaran dan aspek operasional, tahapan selanjutnya adalah memasukkan usulan tersebut kedalam Sembilan blok penyusun *BMC*. Setiap usulan pada ketiga aspek tersebut digambarkan kedalam point-point singkat yang dimasukkan kedalam *BMC*. Setelah kesembilan blok penyusun usulan *BMC* terisi maka diidentifikasi apakah didapatkan ketidaksesuaian yang terjadi pada hubungan antar blok penyusun. Pada kedua usulan *BMC* yang dihasilkan untuk Budaraa *Compound* tidak didapatkan ketidaksesuaian yang dihasilkan antara hubungan antar blok penyusun usulan *BMC*.

IV.4 Analisis Perencanaan Bisnis Awal

Dalam proses pembuatan usulan perencanaan bisnis dibutuhkan identifikasi perencanaan bisnis awal yang akan digunakan sebagai media yang akan dirubah. Dalam proses identifikasi perencanaan bisnis awal ini akan diidentifikasi bagaimana bisnis dari Budaraa *Compound* berjalan. Perencanaan bisnis yang dimiliki Budaraa *Compound* tersebut kemudian diinterpretasikan kedalam *BMC*. Setelah perencanaan bisnis tersebut diinterpretasikan ke dalam

BMC kemudian akan dianalisa apakah perencanaan bisnis tersebut sesuai dengan kriteria perencanaan bisnis yang benar.

Perencanaan bisnis awal yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* telah diinterpretasikan ke dalam *BMC* yang tersusun kedalam sembilan buah blok. Berdasarkan kriteria penyusunan *BMC* yang baik ditemukan beberapa kesalahan yang telah disebutkan pada Bab III. Kesalahan tersebut terjadi karena pada saat Budaraa *Bed and Breakfast* dirancang pemilik tidak menggunakan teori penyusunan perencanaan bisnis dalam menyusun Budaraa *Bed and Breakfast*. Kesalahan penentuan *key activities* yang ditentukan pada saat awal Budaraa *Bed and Breakfast* direncanakan mengurangi kepuasan pelanggan karena tidak ditentukannya pelayanan yang responsif pada blok *key activities*.

Perencanaan bisnis awal yang dimiliki oleh Kozi *Coffee* telah diinterpretasikan kedalam *BMC* yang tersusun kedalam sembilan buah blok. Proses penyusunan perencanaan bisnis awal pada Kozi *Coffee* memiliki kesamaan pada penyusunan pada budarra *Bed and Breakfast* yaitu tidak menggunakan teori dalam penyusunan perencanaan bisnis. Kesalahan utama yang dimiliki oleh Kozi *Coffee* adalah penentuan customer segmen yang tidak didasari penelitian terhadap pasar.

IV.5 Analisis Aspek Pemasaran

Proses aspek pemasaran yang dibahas pada Budaraa *Compound* dilakukan sebanyak dua kali karena Budaraa terdiri dari dua SBU yaitu Budaraa *Bed and Breakfast* dan Kozi *Coffee*. Aspek pemasaran yang dibahas terdiri dari *segmenting, targeting, positioning* dan diakhiri oleh strategi pembauran pasar. Proses tersebut dilakukan untuk setiap SBU dengan mempertimbangkan hasil dari analisis *Five Force Porter's Model*, analisis *SWOT*, hasil wawancara, perbandingan kompetitor maupun observasi.

Segmentasi yang ditentukan untuk Budaraa *Bed and Breakfast* dikelompokkan berdasarkan variabel dari pelanggan hotel non bintang. Perilaku yang dijadikan untuk membagi pasar tersebut adalah tujuan dari para pelanggan untuk menginap dipengipan non bintang sehingga pasar yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* dibagi kedalam segmentasi liburan, keluarga, dan bisnis. Selanjutnya ditentukan segmentasi mana yang sebaiknya disasar oleh Budaraa *Bed and Breakfast*. Proses penentuan segmen tersebut dilakukan oleh

Budaraa *Bed and Breakfast* dengan mempertimbangkan kesesuaian maupun potensi keuntungan yang dapat diraih dengan menyasar segmen tersebut. Untuk menyasar segmen pasar tersebut maka ditentukan positioning Budaraa *Bed and Breakfast* sebagai penginapan yang cocok untuk digunakan orang yang sedang berlibur di Bandung. *Positioning* tersebut ditentukan untuk menanamkan pesan bahwa Budaraa adalah penginapan non bintang yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan para wisatawan Bandung. Hal ditentukan karena kesesuaian fasilitas yang dimiliki oleh Budaraa *Bed and Breakfast* terhadap preferensi dari segmentasi liburan. Jumlah segmentasi liburan juga memiliki jumlah yang terbesar jika dibandingkan dengan segmen-segmen yang lain.

Tahapan terakhir pada aspek pemasaran pada Budaraa *Bed and Breakfast* adalah menentukan strategi pembauran pasar. Kategori *product* ditentukan dengan mempertimbangkan preferensi yang dimiliki oleh segmentasi wisatawan sehingga ditentukan penginapan yang nyaman untuk berlibur. Kategori *place* ditentukan dengan mempertimbangkan preferensi segmentasi wisatawan dalam hal situs maupun aplikasi yang digunakan untuk mencari penginapan oleh karena itu ditentukan penambahan aplikasi Traveloka, Agoda, dan PegiPegi. Kategori *price* ditentukan dengan mempertimbangkan preferensi pelanggan dari segmentasi wisatawan yang lebih menyukai penginapan dengan harga Rp 300.000,00 – Rp 400.000,00. Kategori *promotion* ditentukan dengan mempertimbangkan preferensi pelanggan dari segmentasi wisatawan dalam hal sumber informasi dalam berlibur yang pada umumnya adalah Instagram oleh karena itu ditentukan media Instagram sebagai media promosi utama yang dilakukan dengan cara mengendorse para periview wisata. Kategori *process* ditentukan dengan mempertimbangkan preferensi pelanggan dari segmentasi wisatawan dalam hal pelayanan kamar dan sarapan yang disukai. Segmen wisatawan yang sepanjang hari berlibur akan ingin beristirahat ketika sampai di penginapan oleh karena itu Budaraa *Bed and Breakfast* harus dapat memanjakan pelanggan tersebut melalui pelayanan yang cepat dan menu sarapan yang siap disantap. Kategori *people* ditentukan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi lima strategi diatas. Kategori terakhir adalah *physical evidence* yang ditentukan dengan menjaga ciri khas dari Budaraa *Bed and Breakfast* yang bernuansa rumah.

Segmentasi yang ditentukan untuk bisnis kedai kopi yang dimiliki oleh *Kozi Coffee* dikelompokkan berdasarkan variabel perilaku pelanggan. Perilaku yang dijadikan sebagai pembagian segmentasi adalah tujuan yang dimiliki pelanggan kedai kopi untuk datang ke kedai kopi. Berdasarkan hal tersebut maka pelanggan kedai kopi dapat dibagi kedalam tiga segmen yaitu segmen produktif, segmen *hangout*, dan segmen kreasi. Berdasarkan preferensi pelanggan kedai kopi yang disesuaikan dengan bisnis yang dimiliki *Kozi Coffee* maka ditentukan segmentasi produktif dan *hangout* sebagai sasaran. Pemilihan segmen tersebut didukung karena kebutuhan yang dimiliki kedua segmen tersebut dapat dipenuhi oleh *Kozi Coffee* karena *Kozi Coffee* memiliki sofa nyaman yang dapat digunakan untuk bersantai selagi berbincang bersama kolega dan juga memiliki meja dan kursi ergonomic yang dapat digunakan untuk mengerjakan tugas maupun rapat. Untuk memenuhi preferensi kedua segmen tersebut secara keseluruhan, *Kozi Coffee* perlu meningkatkan jumlah stopkontak dan kualitas *wifi* yang dimilikinya. Tahapan *positioning* yang dilakukan *Kozi Coffee* bertujuan untuk menanamkan kesan *Kozi Coffee* tempat yang nyaman untuk berbincang maupun melakukan kegiatan yang produktif.

Tahapan terakhir pada aspek pemasaran adalah penentuan strategi pembaruan pasar. Pada kategori *product* ditentukan dengan mempertimbangkan preferensi pelanggan pada segmen produktif dan *hangout* dalam hal kriteria kedai kopi yang disukai maupun tidak disukai. Kategori *product* pada *Kozi Coffee* adalah tetap menjaga menu kopi yang berkualitas, menu makanan unik yang mengikuti tren dan memiliki fasilitas seperti sofa nyaman, meja kursi ergonomis, dan *wifi* dan stopkontak yang memadai. Kategori *place* ditentukan dengan mempertimbangkan banyaknya jalur pendistribusian makanan siap antar, oleh karena itu ditentukan penambahan media GrabFood. Kategori *price* ditentukan dengan mempertimbangkan preferensi pelanggan pada segmen minuman dengan harga yang berkisar dari antara Rp 15.000,00 – Rp 25.000,00 dan makanan dengan harga Rp 20.000,00 – Rp 35.000,00. Kategori *promotion* ditentukan dengan mempertimbangkan preferensi pelanggan pada segmen informasi pelanggan terhadap *Kozi Coffee* yang diutamakan pada media Instagram dengan cara melakukan endorse terhadap akun-akun yang mengulas tentang makanan. Kategori *process* ditentukan dengan menjaga proses yang sudah ada pada *Kozi Coffee* yaitu ramah dan cepat. Kategori *people* ditentukan

berdasarkan sumber daya manusia untuk memenuhi lima strategi diatas yang dapat dipenuhi dengan adanya posisi pemilik, marketing dan finansial, barista, dan koki. Kategori *physical evidence* ditentukan berdasarkan tema atau desain tempat yang diusung oleh *Kozi Coffee* yang dapat membedakan *Kozi Coffee* dengan kedai kopi lainnya dan memberikan pengalaman yang berBeda kepada pelanggan *Kozi Coffee* yaitu *Kozi Coffee* mengusung tempat yang bernuansa rumah sehingga memberi kesan yang nyaman untuk bersantai dan melakukan hal produktif lainnya. Hal tersebut dapat dilihat dari bentuk tempat, sofa, dan meja yang digunakan untuk memberikan suasana *Kozi Coffee* sangat mirip dengan kondisi didalam rumah.

IV.6 Analisis Aspek Operational

Aspek operasional yang dibahas adalah usulan struktur organisasi dan strategi pengaturan bahan baku untuk Budaraa *Compound*. Aspek operasional dilakukan agar operasional dari bisnis Budaraa *Compound* dapat dilakukan lebih terarah dan terorganisir sehingga dengan adanya sumber daya yang baik dan tepat akan memudahkan Budaraa *Compound* untuk mencapai tujuan. Dalam aspek operasional ini dibahas mengenai pengolahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia tambahan yang diperlukan untuk melakukan strategi yang telah dirancang pada aspek pemasaran serta meningkatkan performansi pada bisnis Budaraa *Compound*.

Dalam perencanaan struktur organisasi Budaraa *Bed and Breakfast* dilakukan dengan menambah jumlah posisi yang akan menambah jumlah karyawan pula. Pada aspek operasional tersebut dilakukan penambahan posisi *receptionist* dan *room service* yang diadakan untuk mengatasi permasalahan yang berupa lambatnya respon pelayanan pada Budaraa *Bed and Breakfast* sekarang. Dengan adanya posisi tersebut pelanggan juga akan lebih merasa ditemani dan dilayani karena posisi tersebut akan siaga selama Budaraa *Bed and Breakfast* aktif. Penambahan jumlah pada *security and maintenance* dan *office boy* juga menjadikan Budaraa *Bed and Breakfast* menjadi suatu penginapan yang lebih nyaman dan aman karena jika terdapat alat yang rusak, *guard and maintenance* akan siaga untuk membenarkannya demikian juga *office boy* yang siaga untuk membersihkan fasilitas yang kotor. Penambahan jumlah tersebut tentunya mempengaruhi jobdesk dari manajer

operational yang bertugas untuk mengatur jadwal untuk mengoptimalkan Budaraa *Bed and Breakfast*. *Job desc* dari manajer operasional juga sedikit berubah yang pada awalnya menjadi receptionist sekarang memiliki tanggung jawab untuk menentukan strategi pemasaran bagi Budaraa *Bed and Breakfast*.

Perencanaan struktur organisasi juga dilakuka pada SBU *Kozi Coffee*. Perencanaan terstruktur organisasi tersebut dilakukan dengan penambahan posisi maupun jumlah karyawan. Pada usulan ini diusulkan penambahan posisi manajer finansial dan pemasaran yang pada awalnya posisi ini dikerjakan oleh pemilik sehingga saat ini pemilik lebih mudah untuk mengawasi jalannya *Kozi Coffee* secara lebih maksimal. Posisi manajer finansial dan pemasaran bertugas untuk melakukan pelaporan keuangan dan menentukan strategi pemasaran yang baik dan tepat. Posisi yang akan ditambah selanjutnya adalah manajer produksi yang bertugas untuk memimpin barista dan koki serta mengawasi seluruh aktifitas produksi yang ada pada *Kozi Coffee*. Posisi tersebut juga berperan dalam penentuan pembelian pemenuhan bahan baku serta perawatan alat yang dimiliki oleh *Kozi Coffee*.

Tahap terakhir pada aspek operasional adalah penentuan batasan untuk membeli bahan baku dari *supplier dairy*. Penentuan ini ditentukan karena bahan baku dari *supplier dairy* tidak dapat dipenuhi dari supplier lainnya dan pemesanan melalui supplier ini memakan waktu selama dua hari. Penentuan ini ditentukan karena pada kondisi sekarang sering kali mengalami kegagalan untuk memenuhi permintaan pelanggan untuk memenuhi permintaan *smoked beef brisket* karena ketidaksediaan bahan baku.

IV.7 Analisis Aspek Finansial

Pada pembahasan mengenai aspek finansial dilakukan usulan penyusunan laporan laba-rugi yang sesuai. Perbedaan yang dapat diamati dari laporan laba-rugi antara laporan laba-rugi awal dan usulan adalah penyusunan laporan keuangan makanan dan minuman yang dimiliki oleh *Kozi Coffee*. Pada kondisi awal laporan makanan dan minuman dilakukan secara terpisah, hal tersebut tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku oleh karena itu dilakjukan penyesuaian yang menggabungkan laporan keuangan tersebut. Pada seluruh perhitungan pajak yang ada di Budaraa *Compound* ditentukan tarif pajak sebesar 1%, hal tersebut tidak sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Bandung yang

memberikan tariff pajak sebesar 10% untuk penginapan maupun restaurant. Pada usulan laporan keungan telah ditetapkan tarif pajak yang sesuai dengan [eraturan yang berlaku.

Pada aspek finansial dilakukan proyeksi keunagan yang terjadi ketika Budaraa *Compound* mengimplementasikan usulan perencanaan bisnis dari penelitian ini. Proyeksi tersebut dibagi menjadi tiga buah skenario yaitu *pessimistic*, *most likely*, dan *optimistic*. Dari ketiga skenario tersebut menggambarkan kondisi Budaraa *Compound* yang berada pada tingkat terburuk tingkat normal dan tingkat yang diinginkan.

Pada skenario *pessimistic* menggambarkan kondisi dimana usulan belum dapat diimpementasikan dengan baik. Pada proyeksi keuangan pada skenario tersebut Budaraa *Compound* mengalami penurunan keuntungan yang diakibatkan dari penurunan pendapatan dan peningkatan biaya pada tahun pertamanya. Pada tahun kedua pendapatan mulai naik sehingga menghasilkan keuntungan yang mendekati keuntungan yang diraih sebelum mengimplementasikan perencanaan bisnis usulan. Pada tahun ketiga dan seterusnya penerapan perencanaan bisnis sudah terjadi secara benar sehingga menghasilkan keuntungan yang terus menerus meningkat hingga berada pada tingkat keuntungan sebelum menerapkan usulan.

Pada skenario *most likely* menggbarkan kondisi paling mungkin yang dapat terjadi pada Budaraa *Compound* setelah mengimplementasikan usulan perencanaan bisnis. Pada proyeksi keuangan dalam skenario ini terjadi penurunan keuntungan pada tahun pertama usulan perencanaan bisnis ini diterapkan. Hal tersebut terjadi karena terdapat peningkatan biaya yang tinggi akibat peningkatan jumlah sumber daya maupun biaya untuk melakukan promosi. Pada tahun kedua dari skenario ini, keuntungan yang didapatkan sudah pada tingkat yang sama jika dibandingkan dengan keuntungan sebelum menerapkan usulan dan pada tahun-tahun selanjutnya akan menghasilkan keuntungan yang jauh lebih meningkat.

Pada skenario *optimistic* menggmabrkan kondisi terbaik yang dapat terjadi kepada Budaraa *Compound* setelah menerapkan usulan. Pada proyeksi keuangan dalam skenario ini telah didapatkan peningkatan keuntungan sejak tahun pertama dari penerapan usulan perencanaan bisnis. Peningkatan keuntungan ini terjadi lebih pesat pada tahun-tahun berikutnya karena

keberhasilan usulan perencanaan bisnis yang diterapkan pada Budaraa *Compound*

IV.8 Validasi *Business Model Canvas*

Pada bagian ini akan dijabarkan mengenai respon dari pemilik bisnis Budaraa *Compound* yang terdiri dari Budaraa *Bed and Breakfast* dan Kozi *Coffee* terhadap usulan *BMC* yang telah dirancang. Informasi yang didapatkan dari pemilik pada bagian ini didapatkan dari hasil wawancara langsung. Berikut merupakan rekapitulasi dari validasi *BMC* Budaraa *Bed and Breakfast* seperti pada table IV.2.

Tabel IV.1 Validasi *BMC* Budaraa *Bed and Breakfast*

No.	Blok penyusun <i>BMC</i>	Usulan	Persetujuan pemilik	Keterangan
1.	<i>Value proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penginapan untuk berlibur - Nyaman, aman, dan bernuansa rumah - Pelayanan yang cepat - Sarapan yang diantar 	Disetujui	Pemilik setuju tentang <i>value proposition</i> yang akan disampaikan kepada pelanggan karena pemilik merasa Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> kurang memanjakan pelanggan.
2.	<i>Customer segment</i>	wisatawan	Disetujui	Pemilik merasa daerah Dago cocok untuk menyasar segmen wisatawan.
3.	<i>Customer relationship</i>	Meminta ulasan dari pelanggan	Disetujui	Tidak mengalami perubahan.
4.	<i>Channel</i>	Instagram Airbnb Traveloka PegiPegi	Disetujui	Pemilik merasa penambahan chanel akan memudahkan Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> untuk menjual atau memasarkan produknya
5.	<i>Key activities</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pelayanan yang cepat tanggap - Merawat dan menjaga fasilitas maupun kebersihan - Melakukan promosi dengan menggunakan selebgram 	Disetujui	Pemilik membutuhkan tenaga kerja khusus untuk melakukan <i>key activities</i> akan tetapi hal tersebut sesuai dengan usulan pada blok <i>key resources</i> .

(Lanjut)

Tabel IV.1 Validasi *BMC* Budaraa *Bed and Breakfast* (Lanjutan)

No.	Blok penyusun <i>BMC</i>	Usulan	Persetujuan pemilik	Keterangan
6.	<i>Key resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemilik - Operational and marketing - Guard an maintenance - Room service and receptionist - Office boy 	Disetujui	Pemilik menyetujui hal tersebut akan tetapi membutuhkan persiapan dan waktu yang cukup untuk menemukan tenaga kerja yang sesuai.
7.	<i>Key partner</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemilik lahan - <i>Kozi Coffee</i> 	Disetujui	Pemilik Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> udah mengkomunikasikan hal tersebut kepada <i>Kozi Coffee</i> yang akan menjadi penyedia layanan sarapan.
8.	<i>Revenue stream</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penjualan langsung - Penjualan Airbnb - Penjualan traveloka - Penjualan pegi-peggi 	Disetujui	Penambahan chanel menambah jalur untuk masuknya pemasukan.
9.	<i>Cost</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji karyawan - Listrik - Rumah tangga - Peralatan listrik dan IT - Internet dan TV kabel - <i>Laundry</i> - <i>Snack & drink</i> - <i>Marketing</i> - Transport & telepon 	Disetujui	Pemilik menyatakan bahwa beban gaji untuk menambah jumlah tenaga kerja sesuai dengan performa Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> yang meningkat.

Setelah melakukan validasi pada Budaraa *Bed and Breakfast*, maka akan dilakukan validasi untuk *Kozi Coffee*. Proses Validasi untuk *Kozi* dilakukan kepada pemilik. Berikut merupakan rekapitulasi dari validasi *BMC* *Kozi Coffee* pada Tabel IV.2.

Tabel IV.2 Validasi *BMC* Budaraa *Kozi Coffee*

No.	Blok penyusun BMC	Usulan	Persetujuan pemilik	Keterangan
1.	<i>Value proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kopi dengan biji kopi dengan metode khusus - Menu makanan unik <i>smoked beef brisket</i> - 'menu baru yang mengikuti tren - Kedai kopi yang nyaman untuk menugas - Kedai kopi yang nyaman untuk berbincang - Bersih - Fasilitas pendukung (music, <i>wifi</i>, dan stopkontak) - Biji kopi 	Disetujui	Pemilik beranggapan bahwa <i>Kozi Coffee</i> sudah sepiantasna mengikuti tren.
2.	<i>Customer segment</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Produktif - Hangout - Pribadi 	Disetujui	Pemilik menyadari bahwa penentuan segmen untuk biji kopi penting dan pemilihan segmen produktif dan <i>hangout</i> sesuai dengan latar belakang dari nama <i>kozi</i> .
3.	<i>Customer relationship</i>	Kartu anggota	Disetujui	Pemilik beranggapan bahwa meningkatkan loyalitas pelanggan penting bagi bisnis kedai kopi.
4.	<i>Channel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penjualan langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Instagram - Penjualan tokopedia - Promosi Instagram - Promosi facebook 	Disetujui	Pemilik menyadari bahwa <i>channel</i> tambahan sesuai dengan berkembangnya teknologi yang menjadi transaksi dunia maya semakin banyak.

(Lanjut)

Tabel IV.2 Validasi BMC Budaraa *Kozi Coffee* (Lanjutan)

No.	Blok	Usulan	Persetujuan	Keterangan
-----	------	--------	-------------	------------

	penyusun <i>BMC</i>		pemilik	
5.	<i>Key activities</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan biji kopi berkualitas dengan metode khusus - Mengatur ketersediaan bahan baku - Melakukan promosi kedai kopi maupun biji kopi - Berinovasi menciptakan menu baru - Menyediakan sarapan untuk Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> 	Disetujui	Pemili menyadari bahwa penentuan ketersediaan bahan baku sangat perlu untuk dilakukan begitu juga peningkatan aktivitas promosi dan menyediakan sarapan untuk Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> dapat meningkatkan pemasukan.
6.	<i>Key resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemilik - manajer <i>marketing</i> dan finansial - manajer produksi - barista - kopi 	Disetujui	Untuk mendapatkan tenaga kerja dengan deskripsi pekerjaan tersebut membutuhkan seleksi dan persiapan yang matang.
7.	<i>Key partner</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemilik lahan - Supplier dairy - Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> 	Disetujui	Pemilik sudah mengkomunikasikan usulan penyediaan sarapan kepada pemilik Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> .
8.	<i>Revenue stream</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penjualan langsung - Penjualan Gojek - Penjualan Instagram - Penjualan tokopedia - Penjualan sarapan Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> 	Disetujui	Pemilik menyadari bahwa penambahan jalur pemasukan dapat meningkatkan keuntungan.
9.	<i>Cost</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya gaji - Biaya produksi - Biaya lain-lain - Promosi 	Disetujui	Peningkatan biaya gaji diharap dapat ditutupi oleh peningkatan pemasukan dari Kozi <i>Coffee</i> .

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik dari Budaraa *Compound*, telah didapatkan respon yang baik. Hal tersebut terlihat dari

persetujuan yang diberikan oleh pemilik terhadap seluruh usulan blok penyusun *BMC*. Validasi yang dilakukan diatas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap usulan yang dirancang sesuai dengan keadaan bisnis dan kapabilitas Budaraa *Compound* untuk melakukannya.

IV.9 Hubungan *BMC* Usulan Budaraa *Bed and Breakfast* dan *BMC* Usulan *Kozi Coffee*

Budaraa *Compound* adalah suatu perusahaan yang memiliki dua unit bisnis yang terdiri dari Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee*. Dalam usulan *BMC* yang dilakukan untuk Budaraa *Compound* dihasilkan dua buah *BMC* usulan. Perlu dilakukan penentuan hubungan karena Budaraa *Compound* menghasilkan dua buah usulan *BMC*. Penentuan hubungan akan menjelaskan bagaimana hubungan yang sebaiknya dijalin oleh kedua unit bisnis tersebut.

Pada evaluasi terhadap hubungan yang dimiliki oleh *BMC* awal dari Budaraa *Compound*, telah ditentukan bahwa hubungan yang terjadi adalah hubungan *separation*. Hubungan *separation* ditentukan dengan mempertimbangkan tiga buah kriteria penilaian yaitu kesamaan dari sembilan blok pengukur, potensi untuk konflik, dan potensi untuk terjadi konflik. Pada saat dilakukan observasi pada keadaan awal dari Budaraa *Compound* ditemukan bahwa terdapat potensi konflik seperti penentuan lahan parkir yang mungkin terjadi. Potensi untuk bersinergis tidak dilakukan oleh Budaraa *Compound*.

Dalam penentuan hubungan yang dilakukan dari usulan *BMC*, dilakukan penilaian terhadap usulan yang telah diberikan. Usulan yang telah diberikan dihubungkan dengan penilaian dari ketiga kriteria penentuan hubungan. Berdasarkan hal tersebut maka Budaraa *Compound* mungkin untuk memiliki hubungan autonomi untuk kedua unit bisnis yang dimilikinya. Hal tersebut dapat ditentukan karena pada pemberian usulan dapat disesuaikan sedemikian rupa untuk mengatasi potensi konflik yang mungkin terjadi seperti telah ditentukannya pembagian lahan parkir. Pada usulan yang diberikan dapat menggambarkan aktivitas yang saling bersinergis dari Budaraa *Bed and Breakfast* dan *Kozi Coffee* seperti pada usulan sarapan untuk pelanggan dari Budaraa *Bed and Breakfast* yang disediakan oleh *Kozi Coffee*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab V akan dibahas mengenai kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan dengan objek Budaraa *Compound*. Pada bab ini akan dijelaskan beberapa saran yang dirancang berdasarkan penelitian pada penelitian ini. Perancangan kesimpulan dan saran pada bab ini dilakukan atas dasar langkah-langkah yang telah ditempuh dari awal hingga akhir penelitian.

IV.1 Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian terhadap perencanaan bisnis pada Budaraa *Compound*, maka didapatkan kesimpulan atas penelitian tersebut. Kesimpulan yang diberikan adalah jawaban dari rumusan masalah yang terdapat pada penelitian ini yang meliputi identifikasi perencanaan bisnis yang sedang dijalankan oleh Budaraa *Compound* dan bagaimana usulan perencanaan bisnis yang sesuai untuk Budaraa *Compound*. Berikut adalah kesimpulan dari penelitian.

1. Pada perencanaan bisnis awal ditemui beberapa ketidaksesuaian yang dapat menyebabkan Budaraa *Compound* sulit untuk menghadapi persaingan.
2. Hubungan *BMC* yang sebaiknya dilakukan untuk usulan kedua unit bisnis yang dimiliki oleh Budaraa *Compound* adalah autonomi.

V.2 Saran

Pada subbab ini akan dibahas mengenai saran yang akan diberikan berdasarkan hasil penelitian pada Budaraa *Compound*. Saran yang diberikan merupakan saran yang ditujukan untuk pemilik bisnis dan juga untuk penelitian selanjutnya. Berikut adalah saran yang diberikan.

Saran untuk Budaraa *Compound*

1. Sebaiknya Budaraa *Compound* meningkatkan aktifitas promosi seperti pada hasil dari usulan *BMC* untuk menyasar segmen pasar yang telah ditentukan pada segmen ini.

2. Sebaiknya Budaraa *Compound* memperbaiki struktur organisasi sebagaimana seperti usulan yang telah diberikan.
3. Sebaiknya Budaraa *Compound* mengimplementasi usulan yang diberikan agar Budaraa bed and breakfast dan kozi coffee dapat berjalan beriringan dan dapat menguntungkan satu sama lain.
4. Perencanaan bisnis yang dilakukan pada penelitian ini diharapkan dilanjutkan oleh sumber daya yang dimiliki oleh Budaraa *Compound* untuk tetap mengembangkan dan meningkatkan performasi dari Budaraa *Compound* agar tetap dapat bersaing pada pasar.

Saran bagi penelitian selanjutnya

1. Melakukan pengujian dengan bentuk model penelitian lainnya dengan aspek-aspek di luar bauran pemasaran yang diharapkan lebih dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.
2. Melakukan evaluasi terhadap usulan yang disarankan dari penelitian ini setelah usulan tersebut sudah berjalan selama 12 bulan.

LAMPIRAN A
HASIL WAWANCARA

Tabel A.1 Hasil Wawancara 1

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	22
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Sendiri
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Bersih, aman
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Wifi, AC, sarapan
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka, Agoda
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Pelayanan lama
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Seperti Rumah
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Tugas, minum kopi
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman, sunyi
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Berisik
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 15.000,00 - Rp 25.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 20.000,00 - Rp 40.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Wifi, stopkontak, meja ergonomis
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Kopi enak
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Stopkontak Kurang
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.2 Hasil Wawancara 2

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	21
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Teman
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman, murah
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	AC, Kamar mandi bersih
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Gelap
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Strategis
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Instagram
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Belajar
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman, dingin
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Panas
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 15.000,00 - Rp 25.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	< Rp 15.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Meja ergonomis, <i>wifi</i> cepat, lagu enak
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Murah enak
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Buka kurang pagi
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Instagram

Tabel A.3 Hasil Wawancara 3

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	27
2	Apakah pekerjaan anda ?	Karyawan
3	Dari kota manakah anda berasal?	Semarang
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Keluarga
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman, strategis
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Air panas, pelayanan yang memanjakan
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Pelayanan lama
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 350.000,00 - Rp 500.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Pelayanan lama
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Parkiran sempit
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Instagram
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	<i>Hang out</i>
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Bau rokok
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 35.000,00 - Rp 50.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 60.000,00 - Rp 80.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	AC dingin, sofa
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Sofanya nyaman dan besar
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Bau rokok
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.4 Hasil Wawancara 4

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	20
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Bandung
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Keluarga
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman, sunyi, bersih
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Air panas, sarapan enak
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kecil
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka, PegiPegi
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Lampu mati dan lama untuk dibenarkan
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Nyaman
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Instagram
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Tugas, minum kopi
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Sunyi, kondusif
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Panas
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 15.000,00 - Rp 25.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	< Rp 20.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Wifi, stopkontak, meja ergonomis,
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Murah
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Gelap
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.5 Hasil Wawancara 5

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	31
2	Apakah pekerjaan anda ?	Karyawan
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Sendiri
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Bagus
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Sarapan enak
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Jelek
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 350.000,00 - Rp 500.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Bisnis
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka, airbnb
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Pelayanan lama
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Sunyi
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Wisata
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Modern, indah
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Bau rokok
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 35.000,00 - Rp 50.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 60.000,00 - Rp 80.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Pemandangan indah, musik
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Sejuk
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	<i>Smoked beef brisket</i> habis
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Instagram

Tabel A.6 Hasil Wawancara 6

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	28
2	Apakah pekerjaan anda ?	Karyawan
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Sendiri
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman, strategis
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	<i>Wifi</i> , Sarapan enak, Air Panas
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Pelayanan lama
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 350.000,00 - Rp 500.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Bisnis
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka, Agoda
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Pelayanan lama
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Nyaman, sejuk
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Instagram
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Rapat
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Rumah
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Kotor
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 35.000,00 - Rp 50.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 40.000,00 - Rp 60.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Meja Ergonomis, <i>wifi</i>
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Minuman dan Makanan enak
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	<i>Wifi</i> lambat
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Instagram

Tabel A.7 Hasil Wawancara 7

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	21
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Teman
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman, bersih
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Wifi, sarapan, air panas, panduan wisata
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Pelayan tidak responsif
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Nyaman, sunyi
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Tugas
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman, sunyi
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Berisik
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 15.000,00 - Rp 25.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 20.000,00 - Rp 40.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Wifi, stopkontak
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Kopi enak
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Terlalu remang
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.8 Hasil Wawancara 8

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	29
2	Apakah pekerjaan anda ?	Karyawan
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Teman
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Bersih, fasilitas memadai
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Sarapan
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 350.000,00 - Rp 500.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Ke undangan
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Pelayanan lama
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Sunyi
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	<i>Hang out</i>
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Berisik, kotor
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 35.000,00 - Rp 50.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 60.000,00 - Rp 80.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Sofa nyaman
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Suasana tenang
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Gelap
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.9 Hasil Wawancara 9

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	22
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Bekasi
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Teman
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Wifi, AC, sarapan, air panas
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Menghadiri wisuda teman
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka, Agoda
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Air panas mati
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Unik
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Instagram
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Berfoto
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Indah, dekorasi menarik
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Panas
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 35.000,00 - Rp 50.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 40.000,00 - Rp 60.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Spot "instagram-able"
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Makanan enak
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Gelap
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Instagram

Tabel A.10 Hasil Wawancara 10

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	21
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Tangerang
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Teman
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman, bersih
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Sarapan, air panas
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka, airbnb
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Bau rokok
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Nyaman
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Bertemu teman
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman, tenang, rumah
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Bau rokok
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 25.000,00 - Rp 35.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 20.000,00 - Rp 40.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	<i>Wifi</i> , stopkontak, sofa nyaman
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Minuman non-coffee enak
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Bau rokok
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Instagram

Tabel A.11 Hasil Wawancara 11

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	23
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Sendiri
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Sarapan
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	< Rp 200.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Datang wisuda teman
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Waktu checkout lama
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Nyaman, tenang
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Instagram
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Cari pemandangan
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman, sejuk, sepi
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Berisik
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 35.000,00 - Rp 50.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 40.000,00 - Rp 60.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Stopkontak
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Makanan enak
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Makanan sering kali kosong
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Instagram

Tabel A.12 Hasil Wawancara

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	30
2	Apakah pekerjaan anda ?	Karyawan
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Sendiri
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Bersih, nyaman
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	<i>Wifi</i> , sarapan
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 350.000,00 - Rp 500.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Bisnis
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Tidak ada
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Nyaman
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Rapat
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman, sunyi
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Gelap
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	> Rp 50.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	>Rp 80.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	<i>Wifi</i> , stopkontak, meja ergonomis
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Sunyi
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	<i>Wifi</i> lama
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.13 Hasil Wawancara 13

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	22
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Teman
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Wifi, air panas, sarapan
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka, Agoda
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Sarapan membuat sendiri
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Suasana tenang
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Instagram
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	<i>Gossip</i>
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Tidak ada sofa
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 25.000,00 - Rp 35.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 40.000,00 - Rp 60.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Wifi, sofa besar
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Suasana tenang
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Menu makanan ada yang kosong
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Instagram

Tabel A.14 Hasil Wawancara 14

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	26
2	Apakah pekerjaan anda ?	Karyawan
3	Dari kota manakah anda berasal?	Surabaya
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Keluarga
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Bersih
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	<i>Wifi</i> , sarapan, air panas
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor, gelap
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka, airbnb
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Sarapan tidak praktis
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Strategis
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Rapat
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Terlalu ramai
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 25.000,00 - Rp 35.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 40.000,00 - Rp 60.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	<i>Wifi</i> , stopkontak, meja ergonomis
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Kopi enak
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Stopkontak kurang
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.15 Hasil Wawancara 15

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	25
2	Apakah pekerjaan anda ?	Karyawan
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Keluarga
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Bersih, aman
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Sarapan, air panas
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Karyawan tidak responsif
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Nyaman, strategis
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Ngobrol
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Terlalu ramai
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 25.000,00 - Rp 35.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 20.000,00 - Rp 40.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Sofa nyaman
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Kopi enak
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Tidak ada
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.16 Hasil Wawancara 16

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	22
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Palembang
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Teman
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Bersih, rapi
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Sarapan, air panas
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Bau
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Sarapan tidak praktis
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Strategis
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	<i>Hang out</i>
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Ramai
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 15.000,00 - Rp 25.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 20.000,00 - Rp 40.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	<i>Wifi</i> , sofa, stopkontak
20	Apa yang anda sukai dari <i>Kozi Coffee</i> ?	Kopi berkualitas
21	Apa yang anda keluhkan dari <i>Kozi Coffee</i> ?	<i>Wifi</i> lambat
22	Dari manakah anda mengetahui <i>Kozi Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.17 Hasil Wawancara 17

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	24
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Pacar
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman, sepi
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Air panas, sarapan enak
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Sempit
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Airbnb
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Sarapan tidak praktis
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Sepi, strategis
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	<i>Hang out</i>
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman, sejuk, tenang
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Berisik
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 25.000,00 - Rp 35.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 20.000,00 - Rp 40.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Sofa nyaman, stopkontak
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Sofa nyaman
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Stopkontak kurang
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.18 Hasil Wawancara 18

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	23
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Pacar
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Bersih, aman, nyaman, tenang
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	<i>Wifi</i> , AC, sarapan, air panas
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor, bau
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka, Agoda
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Sarapan tidak praktis
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Strategis, seperti rumah
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	<i>Hang out</i>
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Sejuk
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Panas
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 35.000,00 - Rp 50.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 40.000,00 - Rp 60.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Sofa nyaman
20	Apa yang anda sukai dari <i>Kozi Coffee</i> ?	Kopi enak
21	Apa yang anda keluhkan dari <i>Kozi Coffee</i> ?	Tidak ada
22	Dari manakah anda mengetahui <i>Kozi Coffee</i> ?	Teman

Tabel A.19 Hasil Wawancara 19

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	19
2	Apakah pekerjaan anda ?	Mahasiswa
3	Dari kota manakah anda berasal?	Bandung
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Teman
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Nyaman, strategis
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Wifi, sarapan
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Kotor
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 200.000,00 - Rp 350.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Pelayanan lama
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Strategis, nyaman
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Instagam
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	Tugas
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Nyaman, sunyi
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Ramai
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 15.000,00 - Rp 25.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 20.000,00 - Rp 40.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Wifi, stopkontak, meja ergonomis
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Meja ergonomis
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Wifi lambat, kurang stopkontak
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Instagram

Tabel A.20 Hasil Wawancara 20

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Berapakah usia anda ?	27
2	Apakah pekerjaan anda ?	Karyawan
3	Dari kota manakah anda berasal?	Jakarta
4	Bersama siapakah anda datang ke Bandung ?	Keluarga
5	Penginapan nonbintang seperti apa yang anda sukai saat datang ke Bandung ?	Bersih, aman, nyaman, strategis
6	Fasilitas seperti apa yang anda harapkan dari sebuah penginapan nonbintang non bintang ?	Wifi, AC, sarapan, air panas, panduan wisata
7	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah penginapan nonbintang non bintang?	Tidak strategis
8	Seperti apakah kisaran harga yang menurut anda menarik untuk penginapan nonbintang di Bandung ?	Rp 350.000,00 - Rp 500.000,00
9	Apa tujuan ada menginap di Bandung?	Berlibur
10	Melalui media apa anda mencari penginapan nonbintang di Bandung ?	Traveloka, Agoda
11	Apa yang anda keluhkan dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Pelayan tidak responsif, sarapan tidak praktis
12	Apa yang anda sukai dari Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Strategis
13	Dari mana anda mengetahui Budaraa <i>Bed and Breakfast</i> ?	Teman
14	Apakah tujuan anda datang ke kedai kopi ?	<i>Hang out</i>
15	Suasana kedai kopi seperti apa yang anda sukai ?	Tenang, nyaman
16	Apa yang anda tidak sukai dari sebuah kedai kopi ?	Terlalu ramai
17	Berapakah kisaran harga untuk secangkir minuman yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 25.000,00 - Rp 35.000,00
18	Berapakah kisaran harga untuk satu porsi makanan yang anda terima di kedai kopi ?	Rp 40.000,00 - Rp 60.000,00
19	Fasilitas apa saja yang anda harapkan untuk ada di suatu kedai kopi ?	Sofa nyaman
20	Apa yang anda sukai dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Kopi enak
21	Apa yang anda keluhkan dari Kozi <i>Coffee</i> ?	Tidak ada
22	Dari manakah anda mengetahui Kozi <i>Coffee</i> ?	Teman

Daftar Pustaka

- Alistiorini dan Suharno (2011). *80 Bisnis Laris Balik Modal < 1Tahun*. Depok: Penebar Plus
- Armstrong, G., Kotler, P., (2012). *Marketing an Introduction, twelve edition*. Boston : Pearson
- Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2012). *Business Model YOU*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Eck, M. V., Leenhouts, E., (2014). *Streamline Your Business Plan In Four Simple Steps*. Eidenbergh Gate : Pearson
- Frinces, Z., (2007). *Perencanaan bisnis : Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta : Mida Pustaka
- Kastelle, T., (2012, Januari). The Descipline of Inovation. *Eight Models of Business Models & Why They're important*. Diunduh dari <http://timkastelle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important/>
- Kasmir, Jakfar. (2012). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta : Kencana
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principle of Marketing Thirteenth Edition*. New Jersey : Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., (2012). *Marketing Management, Fourteenth Edition*. Boston : Pearson.
- Lasher, r.W., (2005). *The Perfect Perencanaan bisnis Make It Simple*. New York : Broadway Books.
- Maurya, A., (2013). *Strategic Management*. Depok : Rajagrafindo Persada.
- Megginson, W., (2000). *Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook*. Boston: McGrawHill
- Michaela, C., (2017). Business Plan. *Pentingnya Business Plan : 3 Kriteria Dalam Business Plan*. Diunduh dari <http://www.tommcifle.com/tag/business-plan/>
- Muchtar, A. F., (2010). *Strategi Memenangkan Persaingan Usaha dengan Menyusun Perencanaan bisnis*. Jakarta : Elex Media Komputindo

- Newnan, D. G., Eschenbach, T. G., Lavelle, J. P., (2004). *Engineering Economic Analysis*. New York : Oxford
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2010). *Business Model Generation*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E., (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press
- Pramudiana, Y., Rismayani, R., Rahmawati, F., (2016). *Perencanaan bisnis Bagaimana Memulai dan Menjalankan Bisnis*. Bandung: Remaja rosdakarya.
- Rangkuti, F., (2005). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta : Andi Offset
- Warren, C., S., Reeve, J., M., Duchac, J., e., (2016). *Accounting Indonesia Adaptation*. Jakarta : Salemba Empat.

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama : Irvandra Alfathan Suharnoko
Tempat/Tanggal Lahir : Bandar Lampung, 26 Mei 1996
Alamat : Jalan Gurame no 7 Metro,
Lampung
Jenis Kelamin : Laki-laki
E-mail : irvandraas@gmail.com
Kewarganegaraan : Indonesia



DATA PENDIDIKAN FORMAL

Sekolah/Universitas	Waktu
TK Pertiwi Metro Lampung	2000-2002
SD Teladan Metro Lampung	2002-2008
SMPN 1 Metro Lampung	2008-2011
SMAN 1 Metro Lampung	2011-2014
Universitas Katolik Parahyangan (Program Studi Teknik Industri)	2014-2018

Pengalaman Organisasi

- Kordinator Divisi *Sponsorship* Parahyangan Fair 2016
- Kordinator Divisi *Sponsorship* PorFTI 2016
- Wakil Kordinator Divisi Hubungan Masyarakat Tosaya 2017
- Kordinator Divisi *Sponsorship* Isaac 2015
- Produser Unpar Radio Station
- Ketua Angkatan Unpar Radio Station