

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tren bisnis dalam beberapa dekade terakhir mengalami perkembangan dan kemajuan yang sangat pesat. Saat ini bisnis tidak hanya dilakukan secara *offline*, namun juga dapat dilakukan melalui *online* dikarenakan adanya transformasi bisnis berbasis digital yang telah mengubah konteks pasar dalam dunia bisnis (Raza *et al*: 2020). Situasi semacam ini membuat persaingan yang terjadi antar pelaku bisnis semakin ketat. Hal ini menuntut para pelaku usaha untuk lebih kreatif dan inovatif dalam merancang serta merumuskan strategi bisnis supaya tidak hanya mampu untuk bertahan dan mengembangkan bisnisnya, akan tetapi juga mampu untuk merebut dan menguasai pangsa pasar yang ada.

Dalam merumuskan dan menerapkan strategi bisnis yang tepat, penting bagi para pelaku usaha untuk memahami situasi dan kondisi pasar termasuk tingkat persaingan dari kompetitor dan potensi peluang yang ada serta menilai posisi bisnisnya di pasar. Pelaku usaha juga perlu memahami potensi sumber daya yang dimiliki agar dapat dioptimalkan semaksimal mungkin sehingga nantinya dapat dirumuskan suatu strategi bisnis yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan. Selain itu, kreatifitas dan inovasi menjadi kunci serta berperan penting dalam menciptakan suatu nilai dan terobosan baru pada perumusan strategi bisnis. Kedua hal tersebut harus selalu didorong agar

pelaku usaha memperoleh suatu efisiensi dan efektifitas dalam merumuskan dan menerapkan strategi bisnis sehingga perusahaan memiliki daya saing yang tinggi di tengah ketatnya persaingan.

Hampir semua sektor bisnis memiliki tingkat persaingan yang tinggi dan tak terkecuali pada sektor bisnis usaha kecil atau Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Usaha kecil memiliki peran penting sebagai salah satu pilar penggerak perekonomian nasional karena memberi kontribusi yang cukup besar terhadap PDB yaitu sebesar 60,3%. Dilansir dari Badan Pusat Statistik (BPS), data terakhir dan terbaru jumlah UMKM dari sisi unit usaha di Indonesia sampai tahun 2018 dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan secara berturut-turut. Berikut data terlampir.

Gambar 1.1



Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), 2020

Berdasarkan data tersebut, menunjukkan bahwa pada tahun 2010 hingga 2015 jumlah UMKM sebesar 52 juta dan selalu mengalami

peningkatan hingga 59 juta. Lalu di tahun 2016 jumlah UMKM menginjak pada angka 61 juta berturut-turut mengalami kenaikan hingga 64,2 juta di tahun 2018 (databoks.katadata.co.id, 2020). Angka tersebut terbilang angka yang cukup besar dan menandakan bahwa banyaknya pelaku usaha di sektor ini sehingga tidak menutup kemungkinan tingkat persaingan begitu ketat di dalamnya.

Namun terlepas dari itu, tepatnya mulai kuartal I tahun 2020 saat Pandemi Covid-19 mewabah di Indonesia, tentu memberi dampak terhadap pelaku usaha hampir di seluruh sektor bisnis. UMKM merupakan salah satu sektor usaha yang terdampak dengan adanya pandemi tersebut. Dampak terhadap UMKM dikarenakan adanya pembatasan pergerakan yang memengaruhi operasional UMKM, mulai dari pemasok hingga distribusi serta keleluasaan penjualan secara *offline* menjadi terhambat (okezone.com, 2020). Survey Katadata di wilayah Jabodetabek pada bulan Juni 2020 menyatakan bahwa 82,9% UMKM mengalami dampak negatif dari pandemi dan hanya 5,9% UMKM yang justru mengalami dampak positif sedangkan sisanya tidak terdampak oleh pandemi (katadata.co.id, 2020). Hal ini sedikit memberi gambaran bahwa pertumbuhan dan eksistensi UMKM terkendala hingga mengalami penurunan pendapatan (idxchannel.com).

UMKM yang mampu bertahan di tengah pandemi antara lain ialah UMKM yang sudah terhubung dan memanfaatkan ekosistem digital serta UMKM yang mampu mengadaptasikan dirinya dengan menciptakan inovasi produk (Rosita: 2020). Selama pandemi, penjualan *online* dan penambahan

UMKM yang terhubung dengan *platform digital* meningkat. Data per Juni 2020, terdapat kenaikan transformasi UMKM *go online* sebesar 13% dari total 60 juta lebih UMKM (tirto.id, 2020). Di Surabaya, kreativitas dan inovasi yang dilakukan pelaku usaha UMKM selama pandemi pun mulai menunjukkan hasil. Omzet beberapa pelaku usaha UMKM mulai menunjukkan tren naik yang sebelumnya sempat anjlok (kompas.id, 2020). Di sisi lain, Pemerintah telah mengambil beberapa langkah preventif untuk menjaga produktifitas UMKM di tengah Pandemi Covid-19 melalui program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) (djkn.kemenkeu.go.id, 2020). Sehingga tantangan pelaku usaha saat ini juga dihadapkan pada keadaan yang *up normal* yaitu terdampak oleh adanya Pandemi Covid-19 di samping masifnya perkembangan ekonomi digital atau persaingan antar lini usaha (Marlinah: 2020).

Untuk menghadapi situasi tersebut, para pelaku usaha harus melakukan penyesuaian dan memikirkan bagaimana caranya agar dapat merumuskan strategi bisnis yang tepat dan efisien guna meningkatkan daya saing dan mempertahankan pangsa pasarnya. Dalam merumuskan strategi bisnis, pelaku usaha harus memiliki gambaran dasar pemikiran tentang bagaimana perusahaan atau organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai melalui kerangka model bisnis.

Merumuskan kerangka model bisnis bukan merupakan langkah yang mudah karena salah satu tujuan perusahaan menggunakan metode model bisnis yaitu untuk dapat menghasilkan uang atau nilai di lingkungan bisnis

perusahaan tersebut beroperasi (Wheelan dan Hunger: 2012). Sehingga model bisnis harus disusun berdasar gambaran dari pemikiran yang kreatif dan inovatif berfokus pada penciptaan serta pemberian nilai yang nantinya akan ditawarkan kepada calon konsumen. Pengembangan model bisnis menjadi sangat penting di tengah persaingan pasar yang ketat karena model bisnis mampu untuk melihat dan mengembangkan sumber daya perusahaan yang kurang dimanfaatkan secara optimal, mempersulit kompetitor untuk meniru atau mencontoh bisnis perusahaan, dan membuat pengelola lebih peka terhadap kemungkinan adanya peluang dan juga ancaman dari sektor eksternal perusahaan. Salah satu model bisnis yang sangat mudah untuk diterapkan yaitu Model Bisnis Kanvas yang memiliki 9 (sembilan) elemen kunci.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2019), “Model Bisnis Kanvas mampu mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana dan mudah dipahami”. Dalam perumusannya, terlebih dahulu para visioner, penggerak perubahan, atau seseorang yang terlibat di dalamnya harus memiliki pemahaman yang sama mengenai Model Bisnis Kanvas dengan sembilan elemen kuncinya. Kesembilan elemen kunci Model Bisnis Kanvas mencakup 4 (empat) bidang utama dalam suatu bisnis, antara lain yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial. Melalui Model Bisnis Kanvas, pelaku usaha dapat mendeskripsikan dan memanipulasi model bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi bisnis yang baru dalam upaya peningkatan daya saing khususnya pada sektor usaha kecil.

Sektor usaha kecil yang selalu mengalami pertumbuhan dan tren yang bagus salah satunya yaitu pada sektor usaha kuliner. Sektor usaha kuliner dianggap sebagai bisnis yang paling menguntungkan dan menawarkan usaha yang menjanjikan karena sektor ini berada pada lingkup kebutuhan primer manusia (Putra Indra: 2019). Di Jawa Timur, sektor usaha kuliner mengalami peningkatan sebesar 20% pada tahun 2018. Menurut Ketua Apkrindo Jawa Timur, tren pertumbuhan bisnis kuliner diprediksi akan bergerak di bidang kopi terutama kopi *lifestyle* (radarsurabaya.jawapos.com, 2019).

Di Surabaya sendiri, pada kuartal I tahun 2019 sektor usaha kuliner mengalami pertumbuhan mencapai 20% pada usaha restoran dan *coffee shop*. Pertumbuhan *coffee shop* sempat diprediksi naik sebesar 15-20% pada akhir tahun 2019 dibandingkan tahun 2018 yang hanya tumbuh sebesar 8-10% (gobiz.co.id, 2020). Pertumbuhan tersebut dikarenakan tingkat konsumsi kopi di Indonesia yang meningkat karena adanya beberapa faktor seperti budaya nongkrong sambil minum kopi, tumbuhnya kelas menengah, harga minuman olahan kopi yang lebih terjangkau pada *coffee shop* modern, hingga dominasi generasi muda Indonesia (Y & Z) yang menciptakan gaya hidup baru dalam mengonsumsi kopi (akurat.co, 2019). Selain itu, berdasarkan Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian menjelaskan bahwa konsumsi kopi akan semakin meningkat seiring dengan peningkatan jumlah penduduk dari tahun 2016 - 2020.

Tabel 1.1

Hasil Proyeksi Konsumsi Kopi di Indonesia Tahun 2016-2020

Tahun	Konsumsi (Kg/kap/thn)	Jumlah Penduduk (000 orang)	Konsumsi Nasional (Ton)	Pertumbuhan (%)
2016**)	1,168	258,705	302,176	
2017**)	1,162	261,891	304,231	0,68
2018**)	1,155	265,015	306,183	0,64
2019**)	1,149	267,974	307,915	0,57
2020**)	1,143	271,066	309,771	0,6
Rata-rata Pertumbuhan				2,49

Sumber: Setjen Pertanian

Berdasarkan data di atas, tidak heran jika banyak pelaku usaha melirik bisnis *coffee shop* sehingga tingkat persaingan akan semakin tinggi karena banyaknya pemain di dalamnya. Saat inipun sangat mudah ditemui *coffee shop* di berbagai ruas jalan Surabaya dengan menawarkan keunikan masing-masing. Dengan tingkat persaingan yang begitu ketat tersebut, tentu tiap *coffee shop* memiliki strategi yang berbeda-beda sehingga sangat menarik untuk diteliti dan dikaji serta akan diteruskan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penerapan strategi dan model bisnis pada salah satu *coffee shop* di Surabaya yaitu Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya.

Piring Seng Coffee & Co merupakan pemain baru dalam industri atau jenis usaha kuliner *coffee shop* di Surabaya. Piring Seng Coffee & Co baru dibuka tepatnya pada bulan September 2020 di saat pandemi masih terjadi. Piring Seng Coffee & Co menawarkan berbagai varian olahan minuman bercita rasa kopi maupun non kopi (teh, cokelat, dan *squash*) sebagai produk utamanya dan juga menyediakan makanan berat (*meals*) serta makanan

ringan (*snacks*) sebagai pelengkap dengan rentang harga mulai dari Rp. 15.000 hingga Rp. 33.000 rupiah. Adapun minuman kopi yang menjadi produk *signature* Piring Seng Coffee & Co yaitu “Piring Seng *Signature Coffee Latte*” yang merupakan perpaduan antara kopi *espresso* dan susu dengan rempah kapulaga yang membuat semakin kaya akan aroma dan cita rasa. Selain itu, Piring Seng Coffee & Co juga memiliki varian *signature drink* lainnya antara lain minuman *non coffee* seperti “*Lemon Honey*” dan “*The Blue Lagoon*”. Produk yang variatif oleh Piring Seng Coffee & Co menjadi salah satu unggulan yang dimiliki. Di samping itu Piring Seng Coffee & Co beberapa kali melakukan inovasi atau *product change* menyesuaikan dengan permintaan pasar.

Lokasi Piring Seng Coffee & Co berada di daerah Surabaya Pusat depan Hotel Majapahit tepatnya di Jalan Tunjungan No. 84, Surabaya. Lokasi tersebut terbilang sangat strategis sebab berada di jalan utama dan sangat familiar di kalangan masyarakat karena nilai historisnya. Selain itu, Jalan Tunjungan juga kerap kali digunakan sebagai tempat digelarnya acara tahunan oleh Pemerintah Kota Surabaya seperti *event* Hari Jadi Kota Surabaya, Hari Pahlawan, Festival Kuliner, dan *event-event* lainnya. Sehingga Jalan Tunjungan menjadi salah satu tujuan utama bagi warga Surabaya maupun wisatawan untuk sekedar jalan-jalan atau berwisata. Hal ini tentu akan memberikan keuntungan tersendiri bagi UMKM yang berada di Jalan Tunjungan salah satunya Piring Seng Coffee & Co.

Sebagai pemain baru di bidang usaha *coffee shop*, Piring Seng Coffee & Co dihadapkan pada persaingan yang tinggi dengan banyaknya *coffee shop* yang ada di Surabaya. Selain itu, bisnis yang baru mulai beroperasi dalam keadaan pandemi, menjadi tantangan tersendiri bagi Piring Seng Coffee & Co. Tantangan tersebut pertama dalam hal *branding* atau mengenalkan usahanya dalam menarik minat dan langkah persuasif pada calon konsumen. Kedua dalam hal membentuk dan membangun rasa percaya calon konsumen di tengah pandemi dalam berkunjung ke *coffee shop* secara langsung dan membeli produk. Ketiga, dengan adanya pembatasan sosial di keadaan pandemi, tantangan lain bagi Piring Seng Coffee & Co yaitu untuk dapat merealisasikan penjualan semaksimal mungkin dengan menerapkan metode penjualan inovatif. Dikarenakan bisnis yang beroperasi di keadaan pandemi seperti sekarang ini akan sangat sulit jika bergantung pada hasil penjualan terhadap konsumen yang datang secara langsung ke *coffee shop*. Belum lagi adanya kebijakan dari Pemerintah terkait dengan pembatasan kapasitas pengunjung di *coffee shop*. Tentu hal ini menjadi kendala bagi Piring Seng Coffee & Co untuk meraih hasil penjualan yang optimum. Maka dari itu, Piring Seng Coffee & Co harus mampu menyesuaikan operasional dan beradaptasi dengan keadaan yang sedang terjadi agar dapat bersaing dengan *coffee shop* lain. Tujuan dan target awal bisnis menjadi prinsip yang selalu menjadi acuan Piring Seng Coffee & Co dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan daya saing.

Sejak pertama kali beroperasi hingga saat ini, omzet penjualan Piring Seng Coffee & Co dalam hitungan per minggu cenderung stabil karena tingkat fluktuatifnya tidak terlalu besar. Berikut detil omzet penjualan Piring Seng Coffee & Co dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2

Perkembangan Omzet Penjualan Piring Seng Coffee & Co dalam 10 Minggu Terakhir (25 September – 03 Desember 2020)

Bulan	Minggu ke-	Omzet Penjualan Kurun Waktu Seminggu
September - Oktober	Minggu 1	Rp. 11.841.900
Oktober	Minggu 2	Rp. 10.197.900
Oktober	Minggu 3	Rp. 13.431.500
Oktober	Minggu 4	Rp. 12.539.500
Oktober - November	Minggu 5	Rp. 13.177.500
November	Minggu 6	Rp. 10.923.000
November	Minggu 7	Rp. 13.954.200
November	Minggu 8	Rp. 12.878.300
November	Minggu 9	Rp. 12.595.900
November - Desember	Minggu 10	Rp. 12.036.000

Sumber: Piring Seng Coffee & Co

Berdasarkan data di atas, perolehan pendapatan terbesar dalam kurun waktu 10 minggu pertama yaitu pada minggu ke 7 (tujuh) dengan nilai sebesar Rp. 13.954.200,- dan tingkat pendapatan terkecil yaitu pada minggu ke 2 (dua) yaitu sebesar Rp. 10.197.900,-. Dalam 2 (dua) bulan pertama, Piring Seng Coffee & Co mampu mencatatkan penjualan sebesar Rp. 123.575.700,. Jika dilihat lebih detail lagi berdasar data perusahaan, tingkat penjualan di

hari biasa (*weekdays*) membukukan angka yang lebih kecil daripada penjualan di hari libur (*weekend* dan hari besar). Selain itu, berdasar data penjualan tersebut, Piring Seng Coffee & Co masih belum dapat mencapai target penjualan yang dicanangkan yaitu hasil penjualan rata-rata 2 hingga 3 juta per hari dengan rerata satu minggu 14 hingga 21 juta per minggu.

Beberapa pelaku usaha yang baru membuka bisnis di bidang usaha sejenis menjadi pesaing utama Piring Seng Coffee & Co dalam hal promosi dan merebut hati calon konsumen serta peluang yang ada. Adapun diantaranya yaitu dKet d’Hati Café dan DW Café. Kedua *coffee shop* tersebut sama-sama baru dibuka di masa pandemi seperti Piring Seng Coffee & Co. Sedangkan di sekitar lokasi, terdapat *coffee shop* lain sehingga mengindikasikan persaingan di lapangan secara langsung yaitu *coffee shop* *ThirtyThree Brew Café* dan *Hoho Coffee*. Selain itu, Piring Seng Coffee & Co harus siap untuk menghadapi persaingan dengan nama-nama yang telah ada sebelumnya di bidang usaha *coffee shop*, selain *ThirtyThree Brew Café* seperti *Historica Café*, *Timoer Kopi*, dan *Monopole Coffee Lab*.

Dari berbagai tantangan dan kendala di atas, Piring Seng Coffee & Co sebagai pemain baru dituntut untuk dapat meningkatkan kemampuan bersaing dengan memformulasikan dan menerapkan model bisnis yang tepat agar dapat meningkatkan daya saing dan omzet penjualannya serta mampu membuat tata kelola perusahaan yang efektif dan efisien. Mengingat model bisnis merupakan metode yang relevan dengan pengusaha, investor, penasihat bisnis, maupun organisasi nirlaba pun begitu halnya dengan

perusahaan yang akan membuat lini baru, sehingga model bisnis itu berlaku luas (Leschke: 2013) tak terkecuali bagi Piring Seng Coffee & Co. Dan model bisnis yang dinilai sangat cocok untuk diterapkan dan digunakan dalam penelitian ini berdasarkan kondisi bisnis Piring Seng Coffee & Co ialah Model Bisnis Kanvas. Pendekatan Model Bisnis Kanvas digunakan dalam penelitian ini karena model bisnis ini dapat memberikan pandangan yang jelas mengenai apa yang perlu dicapai perusahaan dengan berfokus pada elemen strategis yang paling penting sehingga memberi dampak terbesar pada bisnis (Amanullah *et al*: 2015). Model Bisnis Kanvas juga menjadi alat yang menjanjikan untuk mendukung upaya memodifikasi atau menciptakan model bisnis baru dengan kecepatan yang lebih tepat (Wallin *et al*: 2013). Selain itu metode Model Bisnis Kanvas ini memiliki kerangka kerja yang sederhana namun komprehensif dalam menggambarkan suatu proses bisnis dan memberikan penilaian terhadap operasional bisnis Piring Seng Coffee & Co melalui sembilan elemennya untuk dilakukan evaluasi strategi saat ini sambil menentukan strategi masa depan dalam upaya meningkatkan daya saing dan menghadapi kondisi pasar.

Dengan menggunakan *Business Model Canvas* yang kemudian disebut BMC melalui 9 (sembilan) elemen kuncinya antara lain yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*, Piring Seng Coffee & Co akan dimudahkan dalam melakukan peninjauan atau analisa secara lebih mendalam, akurat, dan fokus dengan memetakan kondisi

bisnis saat ini. Setelah dilakukan pemetaan BMC, kemudian dilanjutkan dengan melakukan analisis SWOT terhadap masing-masing elemen untuk menciptakan upaya model bisnis yang diperbaiki (Bonazzi 2014). Metode analisis SWOT merupakan metode yang tepat dan didasarkan pada logika untuk menemukan masalah dari 4 (empat) sisi yang berbeda dengan memaksimalkan kekuatan (*strengths*) perusahaan serta pemanfaatan peluang (*opportunities*) secara maksimal dan di samping itu secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan (*weakness*) perusahaan yang dapat merugikan serta ancaman (*threats*) dari eksternal perusahaan (Rangkuti, Freddy: 2018). Sehingga dengan menganalisis tiap elemen BMC dengan analisis SWOT maka dapat menghasilkan sebuah rekomendasi berupa perbaikan atau penyempurnaan model bisnis saat ini dan tentunya dapat dirumuskan menjadi implikasi manajerial untuk pengembangan bisnis dalam upaya meningkatkan daya saing dari Piring Seng Coffee & Co.

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai model bisnis dalam pengembangan strategi bisnis Piring Seng Coffee & Co yang berjudul **“Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan SWOT Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing pada Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan demikian berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini rumusan masalahnya yaitu:

1. Bagaimanakah model bisnis Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya dengan menggunakan pendekatan BMC berdasarkan kondisi perusahaan saat ini?
2. Apa sajakah elemen BMC Piring Seng Coffee & Co yang perlu diperbaiki berdasarkan metode analisis SWOT?
3. Bagaimanakah strategi dan program perbaikan yang dapat dilakukan dari hasil penyempurnaan BMC dalam pengembangan bisnis *coffee shop* Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya berdasarkan metode analisis SWOT?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai yaitu:

1. Untuk menganalisis model bisnis Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) berdasarkan kondisi perusahaan saat ini
2. Untuk menganalisis apa saja elemen BMC Piring Seng Coffee & Co yang perlu diperbaiki berdasarkan metode analisis SWOT
3. Untuk menganalisis strategi dan program perbaikan yang dapat dilakukan dari hasil penyempurnaan BMC dalam pengembangan bisnis *coffee shop*

Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya setelah menggunakan metode analisis SWOT

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi penelitian selanjutnya khususnya Administrasi Bisnis yang berkaitan dengan strategi pengembangan bisnis UMKM dengan menggunakan metode Model Bisnis Kanvas (BMC) dan analisis SWOT. Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih kepustakaan yang merupakan informasi tambahan dan berguna bagi pembaca. Selain itu dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi pihak-pihak yang memiliki permasalahan yang sama atau ingin mengadakan penelitian lebih lanjut.

1.4.2 Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk meninjau kembali apa yang harus dilakukan dalam mengambil kebijakan dan pemecahan masalah mengenai strategi bisnis yang digunakan oleh Piring Seng Coffee & Co. Selain itu juga sebagai masukan atau pertimbangan bagi Piring Seng Coffee & Co dalam upaya meningkatkan kinerja serta dapat menjadi referensi dalam pengambilan keputusan bisnis.