



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Rancangan Proposisi Nilai Dan Kanvas Model Bisnis Tona Coffee Roastery
PRASDA K ARASY AMRI, Rocky Adiguna, SE., M.Sc., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2022 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

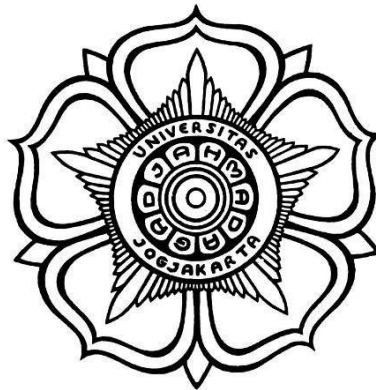
RANCANGAN PROPOSISI NILAI DAN KANVAS MODEL

BISNIS TONA *COFFEE ROASTERY*

(Penyedia Jasa Sangrai Biji Kopi)

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Master S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

Prasda Kharisma Arasy Amri

19/447640/PEK/24941

Kepada

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA

2022



UNIVERSITAS GADJAH MADA
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

Jalan Soslo Humaniora, Bulaksumur, Yogyakarta 55281, Telp. +62 274 548510, +62 274 548508
Faks. +62 274 563212, <http://www.feb.ugm.ac.id>, E-mail: dekan.feb@ugm.ac.id

SURAT KETERANGAN

No: 8233/UN1/FEB.1/SETP/AKM/TA/2022

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini.

Nama: Prasda Kharisma Arasy Amri
NIM: 19/447640/PEK/24941
Program Studi: Magister Manajemen Kampus Yogyakarta
Judul Karya Akhir: RANCANGAN PROPOSISI NILAI DAN KANVAS MODEL
BISNIS TONA COFFEE ROASTERY (PENYEDIA JASA
SANGRAI KOPI)
Tanggal Ujian: 20 Juli 2022
Pembimbing: Rocky Adiguna, SE., M.Sc., Ph.D.,
Penguji: Wakhid Slamet Ciptono, MBA, MPM, Ph.D.,
Risa Virgosita, S.E., M.Sc., Ph.D

telah mendapatkan persetujuan dari para pembimbing dan penguji tesis sehingga dinyatakan telah menyelesaikan revisi final pada tanggal 18 Agustus 2022.

Surat keterangan ini dibuat dan berlaku pada masa tanggap darurat covid 19 dan dapat dipergunakan sebagai pengganti lembar pengesahan dan persetujuan karya tulis akhir sebagai syarat yudisium dan wisuda pada program pascasarjana.

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

23 Agustus 2022

Wakil Dekan

Bidang Akademik dan Kemahasiswaan



Bayu Sutikno, S.E., M.S.M., Ph.D.
NIP. 197805202005011002

**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS
atau**

KARYA TULIS MANDIRI

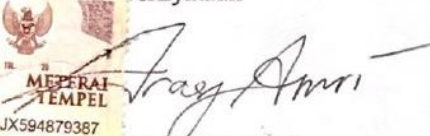
Yang bertanda tangan di bawah ini saya, menyatakan bahwa tesis/karya tulis mandiri dengan judul:

**RANCANGAN PROPOSISI NILAI DAN KANVAS MODEL
BISNIS TONA COFFEE ROASTERY
(Penyedia Jasa Sangrai Biji Kopi)**

dan diajukan untuk diuji pada tanggal 20 Juli 2022 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis/karya tulis mandiri ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik tesis/karya tulis mandiri yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas **batal saya terima**.

Yogyakarta, 20 Juli 2022
Memberi Pernyataan

METRAIR
TEMPEL
733BAJX594879387
Prastha Kharisma Arasy Amri

Saksi 1, sebagai pembimbing tesis/ karya tulis mandiri merangkap anggota tim penguji tesis /karya tulis mandiri:

Rocky Adiguna, SE., M.Sc., Ph.D

Saksi 2, sebagai anggota tim penguji tesis /karya tulis mandiri :

Wakhid Slamet Ciptono, MBA, MPM, Ph.D.,

Saksi 3, sebagai anggota tim penguji tesis /karya tulis mandiri :

Risa Virgosita, S.E.,M.Sc.,Ph.D.,

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas karunia- Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul

RANCANGAN PROPOSISI NILAI DAN KANVAS MODEL BISNIS TONA COFFEE ROASTERY

(Penyedia Jasa Sangrai Biji Kopi)

ini dengan segala keterbatasan pengetahuan dan kemampuan. Tesis ini disusun dan diajukan guna melengkapi salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk mencapai derajat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis tidak terlepas dari berbagai pihak yang telah membantu dan membimbing, baik langsung maupun tidak langsung hingga terselesaikannya tesis ini. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Jubaidah dan Bapak Adwi Prasetya Yogananta atas doa dan dukungan yang selalu diberikan kepada penulis untuk bisa menempuh dan menyelesaikan studi S-2 di Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada.
2. Rocky Adiguna, SE., M.Sc., Ph.D selaku dosen pembimbing tesis, yang telah dengan penuh perhatian memberikan pengetahuan, bimbingan, nasehat dan pengarahan yang begitu besar.
3. Segenap pemilik dan pengurus TONA COFFEE ROASTERY atas waktu dan izin yang telah diberikan kepada penulis untuk bisa melakukan penelitian tesis dan semoga hasilnya bisa bermanfaat untuk perusahaan.
4. Seluruh dosen dan staf MM FEB UGM Yogyakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan pelayanan terbaik selama masa perkuliahan, meskipun beberapa



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Rancangan Proposisi Nilai Dan Kanvas Model Bisnis Tona Coffee Roastery
PRASDA K ARASY AMRI, Rocky Adiguna, SE., M.Sc., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2022 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

waktukebersamaan di kampus secara langsung terhalang oleh Pandemi Covid-19.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam materi maupun penyajian tesis ini maka pengembangan dan penyempurnaan tesis ini akan sangat berguna bagi kita semua. Akhir kata semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua terutama untuk perencanaan kebijakan jangka panjang suatu perusahaan.

Yogyakarta, 20 Juni 2022

Prasda Kharisma Arasy Amri

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
INTISARI	v
ABSTRACT.....	vi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Eksternal	1
1.2 Latar Belakang Internal.....	6
1.3 Rumusan Masalah	9
1.4 Pertanyaan Penelitian.....	11
1.5 Tujuan Penelitian.....	12
1.6 Manfaat Penelitian.....	12
1.7 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II	15
TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Proposisi Nilai.....	15
2.2 Kanvas Proposisi Nilai.....	17
2.2.1 Profil Pelanggan	19
2.2.2 Peta Nilai.....	21
2.2.3 Kesesuaian Profil Pelanggan dan Peta Nilai	24
2.3 Kanvas Model Bisnis.....	26
BAB III.....	30
METODE PENELITIAN	30
3.1 Desain Penelitian.....	30
3.2 Jenis Data.....	30
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	31
3.4 Protokol Wawancara	32
3.5 Teknik Analisis Data.....	34
BAB IV	36
STRATEGI DAN RENCANA	36
4.1 Analisis Profil Pelanggan	36
4.1.1 Identitas Pelanggan.....	36

4.1.2 Gangguan Pelanggan (<i>Customer Pain</i>).....	39
4.1.3 Harapan Pelanggan (<i>Customer Gain</i>).....	43
4.2 Peta Nilai.....	46
4.2.1 <i>Pain Relievers</i>	48
4.2.2 <i>Gain Creators</i>	53
4.3 Proposisi Nilai dan Kanvas Model Bisnis Tona Coffee Roastery	55
4.3.1 Proposisi Nilai Tona Coffee Roastery	55
4.3.2 Hubungan dengan Pelanggan Tona Coffee Roastery	56
4.3.3 Saluran Distribusi	58
4.3.4 Sumber Daya Utama.....	59
4.3.5 Aktivitas Utama	60
4.3.6 Partner Utama.....	60
4.3.7 Struktur Biaya.....	61
4.3.8 Aliran Pendapatan	62
4.4 Diskusi Hasil Penelitian.....	63
BAB V	69
RENCANA AKSI.....	69
5.1 Kegiatan Usaha	69
5.2 Kelayakan Usaha.....	71
DAFTAR PUSTAKA.....	74

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Karakteristik Pemegang Keputusan Pelanggan Tona	8
Tabel 3.1 Protokol Wawancara.....	33
Tabel 4.1 Gangguan dan Harapan Pelanggan.....	47
Tabel 4.2 Struktur Biaya Kedai Kopi.....	49
Tabel 4.3 Standar Indikator Proses Sangrai.....	52
Tabel 4.5 Struktur Biaya Toan Coffee Roastery	61
Tabel 4.6 Aliran Pendapatan Tona Coffee Roastery	63
Tabel 5.1 Kegiatan Usaha Ukuran Keberhasilan Tona Coffee	69
Tabel 5.2 Skenario Proposi Pembagian Penjualan Per Produk.....	70
Tabel 5.3 Pengukuran NPV, IRR dan PP Tona Coffee Roastery	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pertumbuhan Produksi dan Konsumsi Kopi di Indonesia.....	1
Gambar 1.2 Proposisi Nilai Tona Coffee Roastery Selama Ini	6
Gambar 2.1 Kanvas Proposisi Nilai (Osterwalder <i>et al.</i>, 2014	18
Gambar 2.2 Kanvas Model Bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2010	26
Gambar 4.1 Proposisi Nilai Tona Coffee Roastery (Data Primer Diolah, 2022)	56
Gambar 5.1 Gantt Chart Tona Coffee Roastery.....	70

INTISARI

Industri kopi secara umum menjadi salah satu pilihan bisnis yang sedang berkembang di Indonesia. Secara spesifik, meningkatnya jumlah konsumsi kopi tentu menciptakan tambahan permintaan pada produksi kopi itu sendiri. Tona *Coffee Roastery* merupakan bisnis sangrai kopi yang mengedepankan ‘kualitas tinggi’ sebagai nilai utama produk yang ditawarkan. Dalam satu setengah tahun proses usahanya, Tona *Coffee Roastery* telah berhasil mencatatkan angka pendapatan yang terbilang cukup stabil setiap bulannya. Namun, biaya riset dan pengembangan produk yang tidak murah membuat Tona *Coffee Roastery* masih belum mampu untuk mengambil margin yang signifikan sebagai keuntungan perusahaan.

Data diambil menggunakan wawancara semi-terstruktur dan dianalisa menggunakan analisis konten guna menentukan proposisi nilai dan kelayakan model bisnis Tona Coffee Roastery. Dalam merancang proposisi nilai dan model bisnis Tona Coffee Roastery, pendekatan yang dilakukan memanfaatkan kerangka konsep kanvas proposisi nilai yang disintesakan kepada model bisnis. Proposisi nilai yang dihasilkan adalah tingkat harga berada di angka Rp139.500,- s.d Rp248.000,-, proses produksi berbasis standar rumus konsistensi, dan komunikasi berbasis *co-creation* sebagai *pain relievers* dan sertifikasi pengujian, kejuaran kopi, kerjasama dengan *micro-processor* dan produsen greenbean serta pengembangan proses sangrai kopi sebagai *gain creators*. Model bisnis yang telah dirancang kemudian dinilai kelayakan ekonominya melalui analisis NPV, IRR dan *payback period*. Hasil analisis mengungkapkan bahwa nilai NPV, IRR dan PP menunjukkan angka positif sehingga bisnis Tona Coffee Roastery layak dijalankan.

ABSTRACT

Coffee industry is rapidly growing in Indonesia. This increase leads to higher demands on coffee production. Tona Coffee Roastery is a roastery business with high quality as main value. In one and a half year, Tona Coffee Roastery manage to maintain stable income, yet high costs of research and product development leads to incapability of gain significant margin.

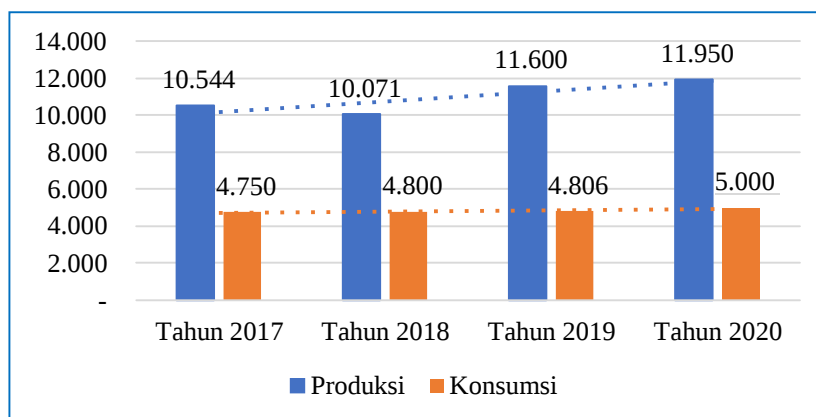
Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using content analysis method to determine the feasibility of Tona Coffee Roastery. Value proposition canvas and business model canvas were used to integrate value with business model. This research shows that value proposition of Tona Coffee Roastery is: 1) price range from Rp139.500,- to Rp248.000,; 2) production process based on consistency formula standard; 3) co-creation based communication; 4) sertification and competition; 5) agreement with micro-processor and greenbean producer; and 6) development of roastery process. The first three served as pain relievers and the latter served as gain creators. Business model were analyzed with NPV, IRR and PP analysis, which shows that all three between all scenarios were proven positive. Hence, Tona Coffee Roastery could be determined as feasible.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Eksternal

Industri kopi secara umum menjadi salah satu pilihan bisnis yang sedang berkembang di Indonesia. Thoriq *et al.* (2020) menjabarkan bahwa perkembangan masif industri kopi terjadi di berbagai belahan dunia, dimana aspek karakter cita rasa yang kuat, nilai sejarah dan tradisi, karakteristik lahan, dan potensi ekonomi menjadi faktor pendukung yang kuat dalam perkembangan ini. Perkembangan industri kopi di Indonesia dapat diamati dalam Gambar 1.1 berikut:



Gambar 1.1 Pertumbuhan Produksi dan Konsumsi Kopi di Indonesia

(Sumber: *International Coffee Organization*, 2021)

Data yang dijabarkan pada Gambar 1.1 di atas dihitung dalam satuan per bungkus kopi, dimana 1 bungkus memiliki satuan ukuran 60 kilogram. Gambar 1.1 memaparkan bahwa jumlah produksi dan konsumsi kopi di Indonesia cenderung mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, dan kebutuhan konsumsi dalam negeri cenderung dapat dipenuhi oleh produksi kopi Indonesia yang saat ini tersedia. Direktorat Jendral Perkebunan (2020) memprediksi bahwa tren kenaikan konsumsi kopi di Indonesia diprediksi mencapai 5% setiap tahunnya, sehingga akan

meningkatkan pula kebutuhan produksi dalam negeri. Indonesia juga merupakan salah satu negara eksportir kopi terbesar di dunia, dimana Katadata (2021) merangkum bahwa ekspor kopi Indonesia pada tahun 2021 mencapai angka 380,17 ribu ton atau lebih dari separuh total produksi kopi pada tahun 2020 yang mencapai angka 717 ribu ton.

Kenaikan tren konsumsi kopi dipengaruhi akan pergeseran gaya hidup masyarakat Indonesia secara luas, dimana kopi kini telah menjadi salah satu kebutuhan sehari-hari masyarakat (Maspul, 2021). Perubahan gaya hidup ini akhirnya melahirkan berbagai macam *coffeeshop* atau kedai kopi yang bermunculan di berbagai wilayah Indonesia. Riset independen yang dilakukan Toffin (2020) di Indonesia mengungkapkan bahwa jumlah kedai kopi berbasis jaringan dan *franchise* di Indonesia berjumlah lebih dari 4.000 gerai, dimana gerai kopi yang disebutkan mencatatkan nilai pasar sejumlah 4.8 triliun rupiah.

Pada kenyataannya, jumlah tersebut bisa berkali-kali lipat lebih besar karena Toffin (2020) tidak menyertakan gerai kopi independen yang tidak berafiliasi dengan jaringan atau *franchise*, dimana gerai kopi semacam ini telah menjamur pula di berbagai wilayah. Tingginya jumlah gerai kopi secara alamiah akan meningkatkan konsumsi kopi itu sendiri. Kenaikan konsumsi ini dibuktikan dengan data dari International Coffee Organization (2021) yang menjelaskan bahwa konsumsi kopi di Indonesia telah mencapai angka 300 ribu ton setiap tahunnya, yang menempatkan Indonesia di posisi kelima konsumsi kopi terbesar di dunia.

Secara spesifik, meningkatnya jumlah konsumsi kopi tentu menciptakan tambahan permintaan pada produksi kopi itu sendiri. Bastian *et al.* (2021)

memaparkan bahwa proses pengolahan bahan baku biji kopi dilakukan guna menciptakan produk setengah jadi yang siap diolah dalam berbagai metode tertentu. Majid *et al.* (2015) menjabarkan bahwa mekanisme pengelolaan tersebut dikenal sebagai proses *roasting* atau sangrai kopi, dimana tujuan dari proses sangrai ini sendiri adalah mengolah biji kopi agar menghasilkan rasa dan aroma yang diinginkan. Secara spesifik, parameter keberhasilan proses sangrai dapat diamati dari warna yang dihasilkan sebagai penanda suhu proses sangrai, dan waktu sebagai penanda sensori spesifik dari hasil sangrai itu sendiri (Münchow *et al.*, 2020).

Bisnis sangrai kopi di Indonesia menjadi bisnis yang menjanjikan semenjak adanya perubahan tren konsumsi kopi di kalangan masyarakat, dimana perubahan ini menciptakan efek domino pada permintaan akan kualitas biji kopi itu sendiri (Djumena, 2020). Nurviyan dan Syahputra (2020) memaparkan bahwa bisnis sangrai kopi ini sendiri pada awalnya berfokus pada pengelolaan biji kopi saja, namun kini telah menjadi bidang diversifikasi gerai-gerai kopi besar, atau justru *roaster* yang telah ada kini merambah ke bisnis gerai kopi atau penyediaan alat-alat sangrai kopi dalam diversifikasi bisnisnya.

Bisnis sangrai kopi sendiri melibatkan berbagai elemen dan pemangku kepentingan untuk menentukan keberhasilan bisnisnya. Dalam wawancara bersama Masdakaty (2021), Darren Daniel yang telah dikenal sebagai maestro dalam bisnis serta proses pengolahan kopi memaparkan bahwa bisnis sangrai kopi sangat ditentukan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Proses yang dilakukan oleh petani kopi atas perkebunan kopi yang dikelolanya;

2. Kondisi geografis lahan dan varietas kopi yang ditanam oleh petani itu sendiri;
3. Kolaborasi antara pihak sangrai kopi, agen distributor dan eksportir, organisasi keuangan dan nirlaba, lembaga pemerintahan, serta agen-agen yang beroperasi di berbagai wilayah;
4. Kesepakatan harga yang jelas dan tidak memberatkan bagi seluruh pihak dalam rantai pasokan;
5. Adanya pelatihan dan upaya perbaikan kualitas yang diinisiasi untuk petani-petani kopi;
6. Ekosistem bisnis yang sehat dan terhindar dari *predatory pricing*;

Kementerian Perindustrian (2021) dalam pemaparannya menyebutkan bahwa bisnis sangrai kopi memiliki potensi yang cukup besar, mengingat adanya peningkatan kualitas bahan baku serta langkah pemerintah serta swasta untuk melakukan optimalisasi konsumsi kopi itu sendiri. Secara spesifik, Prasetyo (2018) memaparkan bahwa wilayah D.I Yogyakarta memiliki pertumbuhan gerai kopi yang sangat fantastis, dimana terhitung ada lebih dari 1.100 gerai kopi professional yang tersebar di seluruh wilayah D.I Yogyakarta. Lebih lanjut lagi, Home Brewer Indonesia (2021) sebagai salah satu kelompok komunitas kopi dari D.I Yogyakarta kini telah mencatatkan jumlah anggota yang mencapai 15.000 orang, dimana hal ini menunjukkan adanya konsumsi yang tinggi pula dari peninum kopi rumahan di wilayah D.I Yogyakarta.

Seiring perkembangan bisnis sangrai kopi, pelaku usaha sangrai kopi menjadi perlu untuk mengembangkan nilai-nilai yang bermakna untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi produk mereka. Guimaraes *et al.* (2018) dalam

penelitiannya menjabarkan bahwa pola bisnis sangrai kopi merupakan pola bisnis yang terhitung baru, sehingga pola persaingan sangat bergantung pada proposisi nilai yang disampaikan oleh perusahaan kepada pelanggannya masing-masing. Secara spesifik, Urwin *et al.* (2019) menjabarkan bahwa masing-masing sangrai kopi dianjurkan untuk memiliki ‘spesialisasi’ racikan hasil olahan mereka sendiri, sehingga memberikan keunggulan produk dibanding produk-produk pesaing. Wijaya (2019) turut mengemukakan bahwa sosok di balik usaha sangrai kopi juga memegang pengaruh yang kuat, dimana mayoritas pelanggan kopi berbasis *business to business* (B2B) di Indonesia cenderung berpatokan pada figur yang menampilkan kesan profesional di bidang kopi itu sendiri.

Boaventura *et al.* (2017) memaparkan bahwa produk sangrai kopi yang ideal memungkinkan adanya ko-kreasi atau kustomisasi yang dilakukan pelanggan dalam mengolah produk, khususnya dalam segmen pelanggan B2B yang berfokus dalam mengolah produk menjadi barang jadi yang dinikmati oleh pelanggan akhir. Vargo dan Lusch (2017) menyatakan bahwa gerai-gerai kopi sebagai pelanggan untuk meningkatkan kualitas produk mereka dalam rangka memenangkan persaingan antara gerai kopi, dimana kualitas yang diharapkan sangat bergantung pada produksi barang setengah-jadi yang dihasilkan oleh usaha sangrai kopi.

Lebih lanjut lagi, beberapa gerai kopi kini juga merupakan hasil diversifikasi dari usaha sangrai kopi yang telah eksis sebelumnya. Morland (2017) mengungkapkan bahwa upaya diversifikasi ini tidak hanya menghasilkan tambahan pemasukan bagi perusahaan, namun juga memungkinkan gerai kopi terkait untuk mengendalikan kualitas mereka. Upaya ini memungkinkan pula bagi perusahaan untuk melebarkan sayap ke berbagai segmen dalam industri kopi, sehingga

perusahaan dapat mengembangkan diversifikasi atau produk lain yang akan dikonsumsi oleh pelanggan yang telah mempercayai kualitas produk dari perusahaan tersebut (Anggadwita, 2019).

1.2 Latar Belakang Internal

Tona Coffee Roastery merupakan bisnis sangrai kopi yang dibentuk pada bulan Januari tahun 2021 di tengah pandemi covid-19. Bisnis ini dibentuk atas dasar keinginan untuk memanfaatkan pengetahuan kopi para pendirinya ke dalam bisnis yang berfokus pada penyediaan bahan baku kopi ini sendiri, dimana para pendiri sebelumnya pernah berkiprah di bisnis gerai kopi. Hal ini sejalan dengan pemaparan Chatuverdi dan Karri (2021) yang menyatakan bahwa keberadaan pandemi secara tidak langsung meningkatkan intensi seseorang untuk mengembangkan bisnisnya sendiri.

Dalam prosesnya, Tona Coffee Roastery memutuskan untuk mengedepankan ‘kualitas tinggi’ sebagai nilai utama produk yang ditawarkan. Secara spesifik, proposisi nilai dari produk Tona Coffee Roastery dipaparkan sebagai berikut:



Gambar 1.2 Proposisi Nilai Tona Coffee Roastery Selama Ini

Berdasarkan pemaparan pada Gambar 1.1, dapat diketahui bahwa Tona Coffee Roastery membentuk kualitas produk melalui empat dimensi utama. Pertama, *greenbean* pilihan dijadikan sebagai bahan baku dasar dari proses sangrai kopi karena kualitas dari bahan baku dipercaya dapat meningkatkan kualitas akhir dari produk sangrai itu sendiri. Kedua, kurasi produk dikembangkan agar produk akhir yang dijual merupakan produk yang telah dijamin kualitasnya oleh Tona Coffee Roastery. Ketiga, kemasan produk tidak hanya berfungsi sebagai pemanis belaka, namun juga membantu agar produk bisa disimpan lebih lama dan lebih mudah oleh pelanggan. Terakhir, riset secara konsisten dilakukan guna mengembangkan dan menjaga kualitas produk itu sendiri.

Kualitas produk dan pengembangan riset Tona Coffee Roastery terbukti telah berhasil diakui oleh berbagai pihak. Meskipun selama ini Tona Coffee Roastery tidak mengandalkan pemasaran digital atau periklanan dalam proses penjualannya, Tona Coffee Roastery berhasil mendapatkan pendapatan yang relatif baik untuk ukuran pemain baru di industri sangrai kopi. Secara formal, pengakuan akan kualitas produk Tona Coffee Roastery dibuktikan dengan diraihnya posisi nomor 2 dalam Kejuaran Bantul Brewers Cup, dimana produk yang digunakan dalam proses perlombaan merupakan produk dari Tona Coffee Roastery itu sendiri.

Segmentasi utama dari Tona Coffee Roastery adalah sesama gerai kopi skala kecil hingga menengah, khususnya yang berlokasi di D.I Yogyakarta. Model semacam ini merupakan jenis bisnis *business-to-business* (B2B) dimana satu entitas bisnis memiliki hubungan jual-beli dengan sesama bisnis lain dalam upaya menyediakan keperluan bagi entitas bisnis pembeli untuk menyediakan produknya. Meskipun begitu, Tona Coffee cenderung mengandalkan pemasaran mulut-ke-

mulut dan *warm marketing*, dimana Tona Coffee menyebarkan info mengenai produk lewat jejaring relasi yang mereka miliki, dengan harapan kepercayaan dan relasi yang baik dapat dibangun dan dipelihara. Adapun karakteristik pemegang keputusan dalam bisnis yang menjadi segmentasi utama Tona Coffee Roastery dipaparkan dalam Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Karakteristik Pemegang Keputusan Pelanggan Tona

Demografi	Psikografi	Perilaku
1. 25 – 45 tahun 2. Pendidikan S1 3. Barista / Owner <i>Coffeeshop</i> 4. Bertempat tinggal di kota lapis pertama dalam peta pertumbuhan kedai kopi	1. Kualitas > Kuantitas 2. Produktivitas Tinggi 3. Komunikatif 4. Aktif bergaul 5. Memiliki selera tinggi	1. Menikmati kopi berkualitas tinggi; 2. Aktif mencari referensi <i>roastery</i> ; 3. Memahami kualitas kopi;

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan pemaparan dalam Gambar 1.1, dapat diketahui karakteristik pemegang keputusan dalam gerai-gerai kopi yang menjadi sasaran kerjasama B2B Tona Coffee Roastery. Dalam praktik gerai kopi itu sendiri, sebagian besar keputusan mengenai pemilihan *roastery* yang digunakan sebagai bahan untuk menghasilkan produk kopi ditetapkan oleh pemilik gerai dan kepala Barista yang bertugas dalam gerai tersebut.

Dalam satu setengah tahun proses usahanya, Tona Coffee Roastery telah berhasil mencatatkan angka pendapatan yang terbilang cukup stabil setiap bulannya. Namun, biaya riset dan pengembangan produk yang tidak murah membuat Tona Coffee Roastery masih belum mampu untuk mengambil *margin* yang signifikan sebagai keuntungan perusahaan. Lebih lanjut lagi, Tona Coffee Roastery juga tengah melakukan proses pengembangan diversifikasi produk, antara



lain produk *custom blend* dan alat penyeduh kopi berupa FLO Dripper dan Wave Filter Dripper. Biaya yang diperlukan dalam pengembangan produk baru ini tentu tidak sedikit bagi ukuran industri seperti Tona Coffee Roastery, dimana riset mengenai produk yang sudah ada tetap perlu dilakukan secara intens guna menjaga dan mengedepankan kualitasnya.

1.3 Rumusan Masalah

Meningkatnya tren kenaikan konsumsi kopi di Indonesia hingga di angka 5% setiap tahun (Direktorat Jendral Perkebunan, 2020) serta angka ekspor kopi yang mencapai jumlah 380,17 ribu ton (Katadata, 2021) secara langsung turut mempengaruhi kebutuhan produksi kopi dalam negeri. Kenaikan ini merupakan hasil dari pergeseran gaya hidup masyarakat, dimana kopi telah menjadi salah satu kebutuhan sehari-hari (Maspul), sehingga memunculkan berbagai gerai kopi hingga berjumlah 4.000 kedai berbasis jaringan atau *franchise* dengan nilai pasar sejumlah 4,8 triliun rupiah (Toffin, 2020). Konsumsi kopi di Indonesia juga terbukti meningkat, hingga kini telah mencapai 300 ribu ton per tahun (International Coffee Organization, 2021).

Meningkatnya jumlah kebutuhan dan konsumsi kopi menciptakan tambahan permintaan akan bisnis sangrai kopi, dimana permintaan berfokus pada jumlah produksi kopi (Bastian *et al.*, 2021) hingga kualitas biji kopi yang dihasilkan oleh sangrai (Djumena, 2020). Bisnis sangrai kopi sendiri merupakan bisnis yang cukup kompleks dan melibatkan berbagai elemen serta pemangku kepentingan (Masdakaty, 2020).

Tona Coffee Roastery memanfaatkan pengetahuan masing-masing pemilik untuk berkiprah dalam bisnis sangrai kopi yang sedang berkembang. Dalam prosesnya, Tona Coffee Roastery telah mengembangkan proposisi nilai yang akan ditawarkan pada segmentasi pelanggan yang telah dipilih. Hingga saat ini, Tona Coffee Roastery berhasil mencatatkan pendapatan yang relatif stabil bagi ukuran usaha sangrai kopi sejenis.

Namun, kestabilan pendapatan ini masih meninggalkan beberapa permasalahan. Pertama, tingginya biaya riset untuk menjaga dan mengembangkan kualitas serta mengembangkan produk baru membuat Tona Coffee Roastery belum mampu memperoleh keuntungan signifikan dari proses bisnisnya. Hal ini juga ditambah metode pemasaran berbasis relasi dan jejaring dari Tona Coffee Roastery, dimana kerjasama B2B antara Tona Coffee Roastery dan pelanggan bisa saja terjadi karena relasi yang terjalin, bukan karena proposisi nilai itu sendiri. Asumsi alternatif tersebut sesuai dengan paparan Mubin dan Roziqin (2018) serta Madeira *et al.* (2019) yang menjelaskan bahwa jejaring relasi antara penyedia dan pembeli berpotensi mengurangi objektivitas kedua belah pihak dalam menganalisis dan mengambil keputusan mengenai penawaran yang diajukan.

Selanjutnya, Tona Coffee Roastery juga tengah melakukan pengembangan produk baru untuk memperluas cakupan bisnisnya. Pengembangan produk baru tentunya memerlukan riset yang panjang dan menghabiskan biaya signifikan dalam prosesnya. Namun, produk baru ini dikembangkan berdasarkan observasi dan pemahaman pasar dari Tona Coffee Roastery, sehingga rawan menghasilkan persepsi yang bias mengenai kebutuhan pasar itu sendiri.

Proposisi nilai merupakan senjata bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan di pasar, dimana Buttle (2019) menjelaskan bahwa proposisi nilai disusun berdasarkan manfaat yang dibutuhkan pelanggan. Proposisi nilai turut menentukan alokasi sumber daya yang dikeluarkan perusahaan, dimana penyusunan alokasi tersebut dibentuk berdasarkan pemahaman posisi pasar, kemampuan perusahaan, serta pemahaman akan karakter dan kebutuhan sasaran pelanggan (Powell dan Hughes, 2016). Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa proposisi nilai perlu menjawab kebutuhan dan keinginan pelanggan, menciptakan profitabilitas, serta memudahkan pelanggan untuk merespon proposisi nilai yang ditawarkan (Teece, 2010).

Sebagai salah satu pemain baru dalam industri sangrai kopi yang belum mencapai tingkat profitabilitas yang signifikan, Tona Coffee Roastery perlu untuk ‘mengunjungi’ kembali proposisi nilai yang telah dikembangkan dan meninjau apakah proposisi nilai yang ditawarkan telah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini perlu untuk menyusun kembali proposisi nilai berdasarkan pelanggan sasaran untuk membentuk elemen-elemen proposisi nilai yang akan ditawarkan. Selanjutnya, kesesuaian proposisi nilai dengan perusahaan Tona Coffee Roastery akan dianalisis menggunakan kerangka kanvas model bisnis untuk mengukur profitabilitas dari proposisi nilai yang ditawarkan.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat ditarik pertanyaan penelitian yaitu:

1. Apa saja proposisi nilai yang perlu ditawarkan oleh Tona Coffee Roastery berdasarkan kebutuhan dan keinginan pelanggannya?
2. Apakah kanvas model bisnis berdasarkan proposisi nilai berbasis sasaran pelanggan menghasilkan proyeksi keuntungan jangka panjang bagi Tona Coffee Roastery?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, merancang, dan mengeksplorasi kemungkinan mengenai proposisi bisnis berdasarkan pelanggan serta kanvas model bisnis untuk menyampaikan proposisi nilai tersebut. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui proposisi nilai yang perlu ditawarkan oleh Tona Coffee Roastery berdasarkan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Menganalisis apakah kanvas model bisnis berdasarkan proposisi nilai berbasis sasaran pelanggan menghasilkan proyeksi keuntungan jangka panjang bagi Tona Coffee Roastery.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang didapat dengan pengembangan model bisnis ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan dan pemikiran mengenai proposisi nilai bisnis Sangrai Kopi, serta dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya mengenai proposisi nilai dan kanvas model bisnis;

2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan pengambilan keputusan bagi proposisi nilai dan pengembangan model bisnis Tona Coffee Roastery atau bisnis sejenis.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam pembacaan, secara umum penelitian ini akan dibuat dalam lima bab, yang terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang permasalahan baik internal atau eksternal, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi tentang penjabaran dari model teoritis yang menjadi dasar dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi tentang rancangan penelitian, level analisis, sumber data, prosedur pengambilan data dan teknik analisis untuk penelitian ini.

BAB IV STRATEGI DAN RENCANA

Berisikan tentang data hasil penelitian berupa penjabaran analisis.

BAB V RENCANA AKSI

Berisikan penjelasan rencana aksi yang dihasilkan dari proposisi nilai dan kanvas model bisnis yang dikembangkan. Dalam bab ini, turut dianalisa kelayakan model bisnis berdasarkan proyeksi keuangan yang dihasilkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Proposisi Nilai

Secara umum, proposisi nilai menggambarkan bagaimana keinginan dan kebutuhan pelanggan dipenuhi oleh produk dan jasa yang disediakan oleh perusahaan (Benjaminsson *et al.*, 2018). Hassan (2012) menyatakan bahwa tingginya kompetisi dan tingkat perubahan di teknologi dan pasar membuat perusahaan perlu mengembangkan nilai yang berbasis pada kebutuhan pelanggan sebagai upaya mengurangi ketidakpastian pasar yang ada. Proposisi nilai dikembangkan agar produk dari perusahaan dapat memberikan manfaat yang dibutuhkan pelanggan (Buttle, 2019), dimana hal ini akan berdampak langsung pada profitabilitas perusahaan itu sendiri (Johnson *et al.*, 2016).

Anderson *et al.* (2016) memaparkan bahwa proposisi nilai dapat diidentifikasi berdasarkan manfaat utama yang ditawarkan, faktor pembeda yang menonjol dari produk atau jasa, serta resonansi dan fokus dari produk itu sendiri. Masalah utama dari pengembangan proposisi nilai adalah bagaimana perusahaan dapat memahami sepenuhnya kebutuhan dan keinginan pelanggan, sehingga nilai yang ditawarkan perusahaan benar-benar sesuai dengan pelanggan sasaran (Amit dan Zott, 2011). Sirmon *et al.* (2011) menyatakan bahwa perusahaan dalam skala besar perlu untuk terus menerus menciptakan dan mempertajam nilai melalui inovasi, sehingga perusahaan rawan terjebak dalam pemborosan sumber daya apabila nilai yang ditawarkan tidak sesuai dengan pelanggan.

Proposisi nilai dikembangkan oleh perusahaan melalui alokasi sumber daya berdasarkan pemahaman posisi pasar, kemampuan perusahaan, serta karakteristik pelanggan sasaran itu sendiri (Powell dan Hughes, 2016). Teece (2010) menjelaskan bahwa proposisi nilai yang ideal menjawab kebutuhan dan keinginan pelanggan, menimbulkan efisiensi biaya dan kenaikan pendapatan, serta memudahkan pelanggan untuk menangkap dan merespon nilai yang diberikan. Jaafar *et al.* (2013) menjabarkan bahwa persepsi pelanggan akan suatu nilai dapat dihitung atau diperkirakan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai} = \text{Manfaat} - \text{Usaha} - \text{Resiko} - \text{Harga}$$

Berdasarkan rumus di atas, dapat diketahui bahwa nilai yang ideal perlu memiliki total manfaat yang lebih besar dari usaha pelanggan untuk mendapatkan nilai, resiko dari akuisisi nilai, serta harga yang dikeluarkan untuk mendapatkan nilai tersebut. Fifield (2015) menyatakan bahwa nilai seringkali dianggap sebatas perbandingan antara manfaat dan harga yang dikeluarkan, namun usaha serta resiko yang ditanggung pelanggan tidak diperhitungkan dalam kalkulasi nilai itu sendiri. Sebagai contoh, bisa saja pelanggan mengetahui ada produk yang memberikan manfaat yang sesuai dengan harga yang lebih murah, namun pelanggan tersebut tidak mengkonsumsi produk karena jarak pembelian yang cukup jauh (faktor usaha dan resiko dari pelanggan).

Proses penciptaan proposisi nilai pada umumnya melibatkan berbagai pihak, sehingga proposisi nilai yang dikembangkan oleh perusahaan juga perlu memberi manfaat kepada berbagai pemangku kepentingan tersebut (Baldassarre *et al.*, 2017). Pemangku kepentingan yang mendapat manfaat tidak hanya sebatas mereka yang terlibat dalam proses penciptaan proposisi nilai, melainkan seluruh

pemangku kepentingan yang relevan bagi produk dan perusahaan itu sendiri (Bailetti dan Tanev, 2020). Secara spesifik, pendekatan *multiple stakeholders* perlu diadaptasi dalam pengembangan proposisi nilai dalam pasar B2B sebagai upaya menciptakan ekosistem bisnis yang memberi keuntungan bersama serta meningkatkan level kustomisasi dari produk untuk dapat dimanfaatkan oleh pelanggan bisnis (Eggert *et al.*, 2018). Truong *et al.* (2012) menjabarkan bahwa ketidakmampuan memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan yang relevan tidak hanya mengurangi nilai yang ditawarkan, namun juga menghambat perusahaan untuk mengembangkan nilai karena berpotensi tidak mendapat dukungan dari pemangku kepentingan mereka.

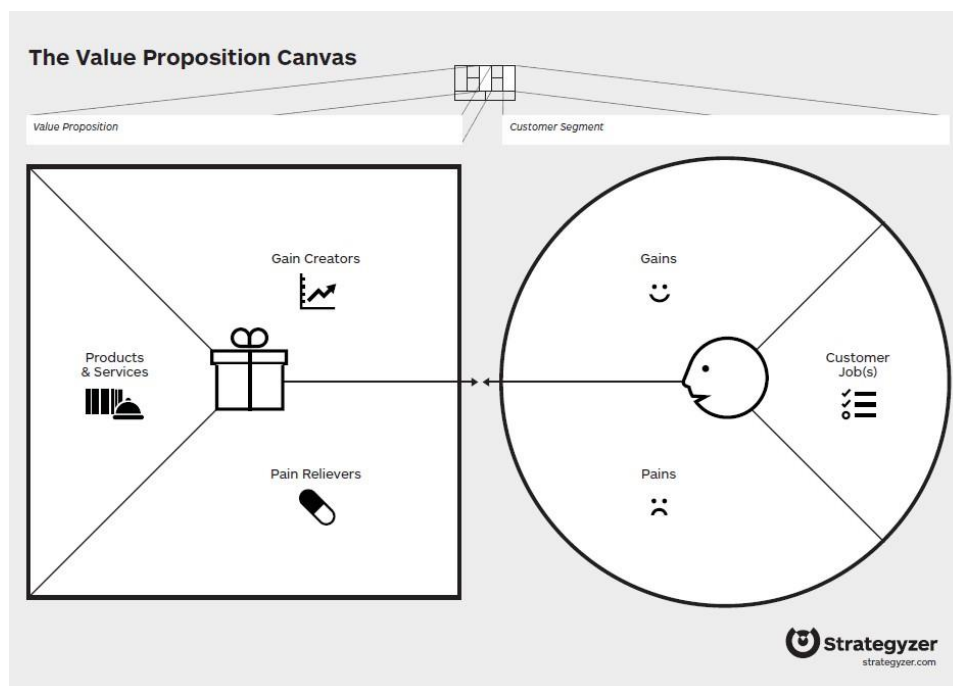
2.2 Kanvas Proposisi Nilai

Osterwalder *et al.* (2014) memaparkan bahwa kanvas proposisi nilai merupakan alat desain proposisi nilai menggabungkan sisi pelanggan yang menjelaskan tentang pemahaman perusahaan akan pelanggan mereka dan peta nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan berencana untuk menciptakan nilai bagi pelanggan terkait. Saat kedua sisi tersebut berintegrasi dengan baik, maka perusahaan dapat dikatakan telah mencapai '*fit*' yang berarti kesesuaian antara kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan nilai yang ditawarkan perusahaan. Dalam mendesain kanvas proposisi nilai, perusahaan menurut Osterwalder *et al.* (2014) perlu untuk memiliki nilai-nilai sebagai berikut:

1. Pengetahuan bisnis dan kewirausahaan;
2. Kemampuan memahami dan mengoperasikan alat analisis;
3. Kemampuan memahami proses *design thinking*;

4. Empati terhadap pelanggan;
5. Kemampuan melakukan eksperimen secara konsisten.

Secara umum, proposisi nilai dapat dikatakan ideal apabila nilai yang ditawarkan memberikan manfaat dan fitur yang positif serta mengurangi beban atau permasalahan yang dimiliki pelanggan (Belleflamme dan Neysen, 2021). Clark *et al.* (2012) menjabarkan bahwa proposisi nilai dapat ditempatkan sebagai sentral utama kanvas model bisnis, dimana seluruh elemen dalam kanvas model bisnis berfokus untuk menyampaikan proposisi nilai yang tepat kepada pelanggan yang tepat pula. Kanvas proposisi nilai digambarkan dalam Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kanvas Proposisi Nilai (Osterwalder *et al.*, 2014).

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa kanvas proposisi nilai dijabarkan melalui pemahaman akan segmentasi pelanggan serta bagaimana proposisi nilai didesain untuk memberikan manfaat dan mengurangi beban segmentasi terkait. Dubin *et al.* (2015) menjelaskan bahwa masing-masing sisi memiliki penjabaran mendetail,

dimana penjabaran mendetail tersebut akan memberikan gambaran pemahaman mengenai karakteristik segmentasi pelanggan hingga nilai-nilai apa saja yang dibutuhkan pelanggan sasaran. Lebih lanjut lagi, Osterwalder *et al.* (2014) dalam pemaparannya mengungkapkan bahwa beberapa kanvas hanya berlaku pada kombinasi beberapa segmen pelanggan dan proposisi nilai, sehingga terkadang perlu menjabarkan kanvas proposisi nilai untuk berbagai model yang berbeda.

2.2.1 Profil Pelanggan

Berdasarkan pemaparan pada Gambar 2.1, dapat diketahui bahwa profil pelanggan terdiri dari profesi atau pekerjaan sehari-hari pelanggan, harapan yang ingin didapatkan pelanggan, serta permasalahan yang ingin ditanggulangi oleh pelanggan. Osterwalder *et al.* (2014) menjabarkan ketiga elemen tersebut sebagai berikut:

1. Profesi atau pekerjaan merupakan hal yang sehari-hari dilakukan dan dikerjakan oleh pelanggan itu sendiri. Profesi pelanggan dapat dikategorikan ke dalam empat golongan: profesi fungsional yang meliputi tugas keseharian yang perlu diselesaikan, profesi sosial yang meliputi status atau posisi diri yang dijaga, profesi emosional yang meliputi posisi emosional yang dikelola oleh individu, serta profesi pendukung yang menjelaskan posisi individu sebagai pelanggan, *co-creator*, dan *transferrer* dari nilai tertentu. Masing-masing pelanggan memiliki definisinya terkait golongan profesi yang mereka miliki, konteks terkait profesi terkait, dan tingkat kepentingan masing-masing golongan profesi bagi kehidupan mereka.

2. Gangguan pelanggan (*consumer pains*) meliputi segala hal yang mengganggu pelanggan sebelum, saat dan sesudah melakukan pekerjaan mereka atau yang menghambat pekerjaan tersebut terselesaikan dengan baik. Secara umum, gangguan pelanggan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: permasalahan dan hasil yang tidak diharapkan, hambatan dalam melakukan pekerjaan, serta resiko yang didapatkan saat proses pekerjaan tidak terjadi sesuai dengan harapan. Gangguan pelanggan dapat diukur dengan rentang berdasarkan tingkat gangguan yang dihadapi, dimana semakin penting pekerjaan bagi pelanggan maka akan semakin tinggi pula gangguan yang dirasakan. Elaborasi mengenai gangguan pelanggan disarankan untuk dijabarkan secara mendetail dengan standar pengukuran yang baku;
3. Perolehan pelanggan (*consumer gains*) menjelaskan mengenai hasil dan manfaat yang diharapkan oleh pelanggan. Harapan mengenai perolehan dimiliki pelanggan untuk mencapai utilitas fungsional, posisi sosial, emosi positif dan efisiensi biaya. Secara spesifik, perolehan pelanggan dapat diklasifikasikan menjadi perolehan yang dibutuhkan, perolehan yang diharapkan, perolehan yang didambakan untuk melebihi harapan, serta perolehan yang tidak diprediksi oleh pelanggan. Sebagaimana gangguan pelanggan, perolehan pelanggan juga dapat diukur berdasarkan tingkat kebutuhan akan perolehan tersebut dan bergantung pada pekerjaan pelanggan terkait.

Dalam prosesnya, penjabaran mengenai segmentasi pelanggan perlu untuk mempertimbangkan skala prioritas dari pelanggan itu sendiri terkait pekerjaan, gangguan, dan perolehan mereka (Osterwalder *et al.*, 2014). Pengukuran ini memerlukan penjabaran yang mendetail mengenai masing-masing elemen segmentasi pelanggan serta pemahaman mendalam dari perusahaan mengenai pelanggan mereka. Lebih lanjut lagi, Christy *et al.* (2018) menjabarkan bahwa perusahaan dapat mengklasifikasi skala prioritas pelanggan berdasarkan retensi, frekuensi, dan aspek moneter dari pelanggan itu sendiri. Klasifikasi ini turut membantu perusahaan dalam menempatkan pelanggan sesuai dengan potensi keuntungan yang dapat mereka berikan bagi perusahaan.

2.2.2 Peta Nilai

Peta nilai merupakan sekumpulan nilai yang akan ditawarkan perusahaan kepada pelanggan untuk membantu pelanggan memenuhi aspek fungsional, menjaga citra sosial, mengelola emosi positif, melakukan efisiensi biaya, serta memenuhi kebutuhan dasar mereka (Osterwalder *et al.*, 2014). Nilai-nilai yang ditawarkan dapat diklasifikasikan ke dalam kategori berikut:

1. Nilai bersifat fisik dan dapat diukur;
2. Nilai yang bersifat *intangible* dan tidak dapat diukur secara langsung;
3. Nilai berbasis media dan aset digital;
4. Nilai berbasis finansial dan investasi.

Salah satu unsur pembentuk peta nilai adalah *pain relievers* atau bagaimana perusahaan akan menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh pelanggan. Breschi *et al.* (2017) menjelaskan bahwa perusahaan perlu menetapkan fokus untuk

menyelesaikan permasalahan yang krusial bagi pelanggan, serta mempertimbangkan adanya nilai-nilai tambahan untuk menyelesaikan permasalahan yang tidak terlalu krusial bagi pelanggan mereka. Skalen *et al.* (2015) menyebutkan pula bahwa perusahaan perlu berhati-hati dalam menempatkan nilai ke dalam satu produk, sebab pelanggan memerlukan proses dalam memahami keseluruhan nilai yang ada dalam produk dan bisa jadi beberapa nilai dalam produk justru tidak teridentifikasi oleh pelanggan. Pemahaman konteks mengenai gangguan itu sendiri serta kemampuan pelanggan mengatasi gangguan tersebut merupakan faktor krusial dalam menetapkan nilai-nilai yang dipilih untuk memberikan solusi bagi pelanggan (Baumann *et al.*, 2014).

Elemen kedua yang membentuk peta nilai adalah penciptaan perolehan (*gain creators*). Secara umum, penciptaan perolehan menjabarkan bagaimana nilai yang ditawarkan dapat menciptakan perolehan yang diharapkan, didambakan, atau tidak diduga-duga oleh pelanggan itu sendiri (Osterwalder *et al.*, 2014). Masing-masing nilai pembentuk penciptaan perolehan dapat memberikan satu atau lebih perolehan bagi pelanggan yang kemudian dapat diidentifikasi perolehan langsung dan tidak langsungnya oleh pelanggan terkait (Payne dan Frow, 2014). Beberapa indikator untuk memahami penciptaan perolehan yang ideal dan dapat diadaptasi oleh perusahaan dijabarkan sebagai berikut:

1. Apakah produk atau jasa dapat meningkatkan efisiensi biaya yang akan memuaskan pelanggan?
2. Apakah produk atau jasa memiliki proposisi nilai yang melebihi produk sebelumnya atau produk pesaing melalui fitur, performa dan kualitas?

3. Apakah produk atau jasa secara akurat memenuhi harapan pelanggan?
atau justru melebihi dari harapan tersebut?
4. Apakah produk atau jasa berhasil memudahkan kehidupan pelanggan?
5. Apakah produk atau jasa berhasil mewujudkan harapan terdalam dan mimpi pelanggan?
6. Apakah produk atau jasa dapat mendefinisikan harapan baru bagi pelanggan karena mereka telah terpenuhi kebutuhannya akan produk?
7. Apakah produk atau jasa dapat diadopsi dengan baik oleh pelanggan?

Baik *pain relievers* maupun penciptaan perolehan (*gain creators*) merupakan unsur yang membentuk nilai bagi pelanggan dengan cara yang berbeda-beda berdasarkan gangguan dan perolehan yang dirasakan serta diharapkan oleh pelanggan. Secara spesifik, Osterwalder *et al.* (2014) memaparkan beberapa *do's* and *don'ts* dalam mendesain peta nilai yang dipaparkan pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 *Do's and Dont's* dalam Desain Peta Nilai

<i>Do's</i>	<i>Dont's</i>
Mendefinisikan produk dan jasa berdasarkan proposisi nilai dari segmentasi pelanggan spesifik	Merangkum produk dan jasa secara keseluruhan tanpa konteks
Menjelaskan <i>pain relievers</i> dan <i>gain creators</i> secara terukur dan eksplisit	Menyebutkan produk secara spesifik sebagai <i>gain creators</i> atau <i>pain relievers</i>
Memahami bahwa nilai tercipta dari persepsi pelanggan dan bergantung pada pekerjaan, gangguan, serta perolehan	Menawarkan <i>gain creators</i> dan <i>pain relievers</i> yang tidak terkait dengan gangguan dan perolehan pelanggan
Memahami bahwa proposisi nilai adalah tentang memilih berdasarkan data yang tersedia terkait pekerjaan, gangguan, dan harapan	Mencoba mengatasi seluruh harapan dan gangguan pelanggan

Sumber: Osterwalder *et al.* (2014)

2.2.3 Kesesuaian Profil Pelanggan dan Peta Nilai

Produk atau jasa dapat mencapai *fit* atau kesesuaian profil pelanggan dan peta nilai saat produk atau jasa berhasil mengidentifikasi pekerjaan yang penting, menghilangkan gangguan krusial, serta menciptakan perolehan yang esensial bagi pelanggan (Osterwalder *et al.*, 2014). Mencapai *fit* merupakan tujuan utama dari desain proposisi nilai, dimana ketercapaian *fit* memungkinkan perusahaan untuk menyediakan produk atau jasa yang sesuai dengan pelanggan mereka. Dalam mencapai *fit*, perusahaan perlu memahami bahwa meski pelanggan berharap banyak pada suatu produk mereka juga menyadari bahwa tidak ada produk yang dapat memenuhi seluruh harapan perolehan dan gangguan mereka (Christensen *et al.*, 2016). Banyaknya gangguan yang dimiliki pelanggan juga hampir tidak mungkin diselesaikan seluruhnya oleh perusahaan, sehingga penting bagi perusahaan untuk berfokus pada gangguan yang paling krusial serta yang tidak memiliki ketersediaan solusi memadai (Payne *et al.*, 2017).

Patala *et al.* (2016) menggambarkan bahwa kebijaksanaan untuk memilih proposisi nilai yang ditawarkan merupakan langkah yang tepat untuk menjaga keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Secara spesifik, Osterwalder *et al.* (2014) menjabarkan bahwa terdapat tiga fase dalam terbentuknya *fit*, yaitu:

1. *Problem-Solution Fit*, dimana timbul kesesuaian proposisi nilai dengan gangguan dan harapan perolehan yang dimiliki. Hal ini dicapai dengan akurasi data mengenai pekerjaan, gangguan, dan harapan perolehan yang memungkinkan proposisi nilai didesain berdasarkan ketiga elemen tersebut;

2. *In-Market Fit*, dimana terdapat pembuktian bahwa produk dan jasa benar-benar menciptakan nilai dan mendapatkan perhatian serta serapan dari pasar;
3. *Business-Model Fit*, dimana produk dan jasa yang ditawarkan benar-benar menghasilkan profit bagi perusahaan dan dapat dikembangkan nilai profit dan skala jangkauannya.

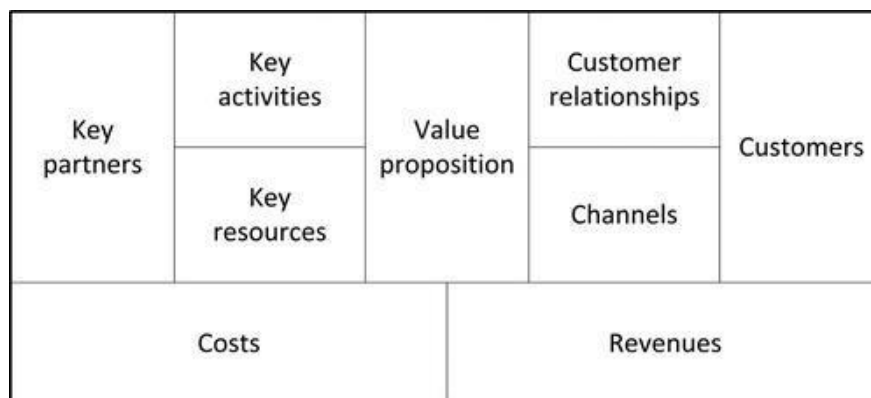
Selanjutnya, karakteristik pelanggan bisnis (B2B) memerlukan penyesuaian spesifik di dalam proses integrasi profil pelanggan dan peta nilai. Osterwalder *et al.* (2014) menjelaskan bahwa pelanggan B2B memiliki beberapa pemangku kepentingan dalam proses bisnis yang mereka lakukan, dimana masing-masing pihak memiliki profil yang berbeda-beda. Dalam hal ini, perusahaan juga perlu untuk menyusun skala prioritas mengenai pemangku kepentingan dan menyusun pula proposisi nilai spesifik bagi masing-masing pemangku kepentingan, khususnya pemangku kepentingan yang merupakan pemegang keputusan atau entitas penting dalam proses bisnis.

Perusahaan juga perlu untuk mengidentifikasi posisi masing-masing individu di dalam satu kelompok yang memiliki tatanan struktur tidak baku di dalamnya. Osterwalder *et al.* (2014) turut memaparkan bahwa kategorisasi posisi pelanggan dalam kelompok terbagi ke dalam kategori *influencers*, pemberi rekomendasi, pembeli ekonomis, pengambil keputusan, pengguna akhir, dan pihak yang menentang keputusan pembelian. Sebagai contoh, satu keluarga yang ingin melakukan pembelian tertentu memiliki individu-individu yang berbeda perannya di dalam 'kelompok' keluarga tersebut.

2.3 Kanvas Model Bisnis

Model bisnis merupakan suatu rancangan yang didasari pemahaman akan karakteristik bisnis itu sendiri, dimana rancangan ini diperlukan untuk menghadapi tantangan bisnis di masa sekarang dan masa yang akan datang (Teece dan Linden, 2017). Moore dalam Kusumasari (2015) menjelaskan lebih lanjut bahwa model bisnis yang baik akan memberikan nilai ekonomi, sosial, lingkungan, dan politik dalam implementasi bisnisnya.

Bagaimana nilai dibentuk oleh perusahaan agar dapat disampaikan kepada pelanggan dijelaskan melalui konsep kanvas model bisnis. Osterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan bahwa kanvas model bisnis merupakan metode yang digunakan untuk mendeksirpsikan bagaimana organisasi membuat, menyampaikan, dan mengimplementasikan nilai dari sebuah bisnis. Melalui kanvas model bisnis, perusahaan dapat mengetahui secara spesifik mengenai keterkaitan antar elemen dalam keseluruhan model bisnis perusahaan (Stefan, 2014). Secara umum, kanvas model bisnis dipaparkan dalam Gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.2 Kanvas Model Bisnis
(Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Melalui Gambar 2.2, dapat diketahui bahwa kanvas model bisnis terdiri dari sembilan elemen yang saling terkait, yaitu yaitu segmentasi pelanggan (*customer segments*), proporsi nilai (*value propositions*), saluran (*channels*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktivitas utama (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), dan struktur biaya (*cost structure*) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Masing-masing elemen ini dapat diklasifikasikan ke dalam aspek pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan keberlangsungan finansial dimana keempat aspek ini merupakan faktor krusial dalam pembentukan suatu bisnis.

Osterwalder *et al.* (2014) menjabarkan bahwa kanvas model bisnis sejatinya berpusat pada proposisi nilai, dimana kanvas model bisnis berfokus pada menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkan proposisi nilai dari produk atau jasa mereka. Berdasarkan pemahaman ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemahaman akan segmentasi pelanggan dapat menghasilkan proposisi nilai yang akurat, dimana ketujuh elemen kanvas model bisnis yang lain berperan dalam menyokong penciptaan dan penyampaian proposisi nilai berdasarkan segmentasi pelanggan tersebut. Ketujuh elemen penyokong tersebut dijelaskan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) sebagai berikut:

1. Hubungan dengan pelanggan, dimana elemen ini mendeskripsikan bagaimana perusahaan membangun hubungan dengan segmen pelanggan spesifik. Hubungan di antara perusahaan dan pelanggan dapat dilakukan secara personal hingga automitasi. Penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan memperjelas karakteristik hubungan dengan setiap segmentasi pelanggan.

2. Arus pendapatan, dimana elemen ini merepresentasikan keuntungan perolehan perusahaan dari setiap segmen pelanggan dan mekanisme biaya yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masing-masing segmen. Arus pendapatan dapat diklasifikasikan ke dalam pendapatan *one-time* yang dilakukan satu kali, serta pendapatan terus-menerus yang dihasilkan dari penerimaan pendapatan jangka panjang.
3. Sumber daya utama, dimana elemen ini menciptakan peluang bagi perusahaan untuk menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, menjaga hubungan, serta mendapat keuntungan. Sumber daya utama dibedakan dalam empat kategori, yaitu: fisik, finansial, intelektual, dan manusia. Secara umum, mekanisme pengadaan sumber daya utama dapat dilakukan dengan akuisisi atau pembelian, serta penyewaan atau kerjasama dengan pihak pemangku kepentingan yang lain.
4. Aktivitas utama, dimana elemen ini mencakup segala aktivitas perusahaan untuk mengelola proposisi nilai dan mengendalikan proses operasional perusahaan tersebut. Secara umum, aktivitas utama dapat dikelompokkan ke dalam aktivitas produksi, penyelesaian masalah, dan pengelolaan jaringan.
5. Kemitraan utama, dimana afiliasi atau kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan model bisnis serta skala ekonomi, mengurangi resiko, dan mendapatkan sumber daya yang diperlukan. Kemitraan dapat dilakukan melalui pembentukan aliansi strategis, kemitraan antar kompetitor, serta hubungan dengan *supplier* dan distributor.

6. Struktur biaya mendeskripsikan mengenai biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk beroperasi dalam model bisnis tertentu. Struktur biaya dapat disusun melalui pendekatan biaya perusahaan itu sendiri, dimana pendekatan tersebut dikategorikan ke dalam struktur biaya *cost driven* yang berorientasi efisiensi biaya serta *value driven* yang berfokus pada optimalisasi nilai. Skala ekonomi (*economics of scale*) dan cakupan ekonomi (*economic of scope*) juga turut menentukan pembentukan struktur biaya perusahaan.
7. Saluran distribusi, dimana saluran menggambarkan berbagai pemangku kepentingan dalam mekanisme rantai pasokan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Keberadaan saluran diperlukan untuk menyampaikan proposisi nilai perusahaan kepada sasaran pelanggan yang tepat. Secara umum, saluran dapat dibentuk secara langsung oleh perusahaan atau dibentuk melalui kerjasama dengan pihak ketiga.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilakukan untuk memberikan interpretasi makna, pemahaman, dan motivasi yang menyebabkan suatu fenomena (Copper dan Schiendler, 2014). Dalam konteks penelitian ini, penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai proposisi nilai dan model bisnis dari Tona Coffee Roastery. Secara praktik, penelitian kualitatif cocok diterapkan dalam konteks penelitian yang bertujuan untuk mendalami situasi fenomena sosial, dimana penelitian kualitatif sendiri merupakan penelitian yang bertujuan untuk mendalami motivasi, pemahaman, dan interpretasi dari suatu individu.

3.2 Jenis Data

Data primer dalam penelitian ini disadur dari hasil wawancara. Wawancara dipilih karena penelitian perlu untuk mendalami fenomena berdasarkan pemikiran narasumber, sehingga fenomena dapat dipahami secara mendalam. Berdasarkan pemaparan Copper dan Schiendler (2014), wawancara merupakan metode pengambilan data utama dalam riset kualitatif.

Selanjutnya, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang telah ada sebelumnya dan relevan dengan tema penelitiannya. Copper dan Schiendler (2014) memaparkan bahwa data sekunder adalah interpretasi akan sumber atau studi yang

lebih dahulu dilakukan. Pencarian data sekunder memanfaatkan media internet dan studi literatur untuk menggali sumber-sumber yang relevan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Teknik wawancara yang dipilih dalam penelitian ini adalah teknik wawancara semi terstruktur. Teknik ini dipilih karena kemampuannya mengembangkan bahasan wawancara dengan narasumber menggunakan kerangka-kerangka topik wawancara yang telah disusun sebelumnya, sehingga penelitian mampu mendapatkan data yang lebih mendalam selama proses pengambilan data berlangsung. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan memulai wawancara dari topik yang telah disusun melalui pertanyaan spesifik, untuk kemudian dikembangkan sesuai kondisi dan situasi wawancara itu sendiri (Copper dan Schiendler, 2014). Wawancara akan dilakukan ke dua kategori narasumber, yaitu:

1. Pelaku usaha *roastery* untuk mengetahui praktik usaha sangrai kopi dari perspektif pelaku yang terlebih dahulu telah menjalankan bisnisnya;
2. Pelaku usaha gerai kopi sebagai pelanggan bisnis sangrai kopi untuk mengetahui kebutuhan, keinginan, masalah, serta harapan mereka dalam bisnis dan dalam interaksinya dengan bisnis sangrai kopi.

Proses pengumpulan data secara keseluruhan berhasil melakukan wawancara terhadap lima orang narasumber pengelola kedai kopi dan *roastery* yang tersebar di wilayah D.I Yogyakarta. Wilayah D.I Yogyakarta dipilih atas dasar bahwa Tona Coffee Roastery berfokus untuk memenuhi kebutuhan biji kopi untuk kedai kopi yang berlokasi di D.I Yogyakarta, sehingga penting bagi perusahaan untuk memahami perspektif pelanggan dan sesama pelaku usaha *roastery* di

wilayah spesifik yang menjadi lokasi operasionalnya. Secara spesifik, narasumber yang berhasil diwawancarai adalah sebagai berikut:

1. Astrid selaku pengelola dan pemilik Kala Experience yang berbasis *hospitality* dengan pengalaman mengelola kedai kopi selama 2 tahun;
2. Bobby selaku pengelola dan *founder* dari Kemari Group, suatu waralaba kedai kopi dengan Kemari Coffee sebagai produk kedai kopi unggulan;
3. Ical selaku pengelola dan *founder* dari Pretty Odd, kedai kopi yang berfokus pada *mocktail speciality coffee* dan kini tengah mengembangkan *roastery* untuk memenuhi kebutuhan kedai;
4. Oddie selaku pengelola dan *founder* dari Lars Headquarters, suatu kedai kopi dengan *cappuccino* sebagai produk unggulan dan mengandalkan eksplorasi kreatif sebagai media penyampaian promosi;
5. Bahtiar selaku pengelola dan *founder* dari Maige Coffee, *roastery* dengan keunikan variasi biji kopi dengan basis spesialis atau *artisan* yang mengandalkan komunikasi mulut-ke-mulut dan hubungan erat dengan pelanggan-pelanggannya.

3.4 Protokol Wawancara

Copper dan Schiendler (2014) menjelaskan bahwa protokol wawancara merupakan kumpulan topik yang akan didalami selama proses wawancara berlangsung. Protokol wawancara mengenai sasaran pelanggan dan proposisi nilai disusun dari pemaparan Osterwalder *et al.* (2014) terkait harapan serta masalah yang menjadi perhatian pelanggan. Selanjutnya, protokol wawancara mengenai kanvas model bisnis disusun dari pemaparan Osterwalder dan Pigneur (2010)

mengenai kanvas model bisnis secara keseluruhan. Secara spesifik, protokol wawancara disajikan dalam Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1 Protokol Wawancara

Topik Utama	Dimensi	Topik Pembahasan
Proposisi Nilai	Profil Sasaran	1. Identitas dan profil pelanggan 2. Aktivitas dan penawaran bisnis spesifik 3. Proses bisnis keseluruhan 4. Bagaimana narasumber dan bisnisnya ingin dipandang di masyarakat 5. Tujuan personal narasumber dalam menjalankan bisnis
	Masalah	1. Proses yang memakan biaya besar 2. Keluhan akan proses atau bahan baku secara spesifik 3. Keluhan dan masukan dari pengguna akhir kepada narasumber 4. Penyampaian keunggulan bisnis narasumber kepada pelanggan akhir 5. Keterkaitan bahan baku kopi dengan produk akhir yang disajikan 6. Tantangan dalam menjalankan bisnis 7. Kekhawatiran mengenai lanskap bisnis terkini 8. Kesalahan proses yang sering terjadi 9. Hambatan dalam melakukan inovasi
	Harapan	1. Efisiensi yang diharapkan 2. Tingkat kualitas yang dituju 3. Nilai produk yang telah memenuhi harapan 4. Kebutuhan untuk mempermudah proses 5. Strategi jangka pendek dan panjang 6. Nilai sosial yang diharapkan terafiliasi 7. Definisi kesuksesan dan cita-cita 8. Opsi strategi fundamental yang disusun.
Kanvas Model Bisnis	Segmentasi Pelanggan	1. Siapa segmentasi pasar sasaran 2. Metode menentukan segmen pasar
	Hubungan Pelanggan	1. Metode menjalin relasi dengan pelanggan 2. Tanggapan pelanggan akan jalinan relasi
	Aliran Pendapatan	1. Struktur pendapatan selama ini 2. Porsi masing-masing sumber pendapatan

	Struktur Biaya	1. Rancangan struktur biaya 2. Potensi biaya di masa depan
	Sumber Daya Kunci	1. Sumber daya kunci yang dibutuhkan
	Aktivitas Kunci	2. Proses bisnis kunci yang dilakukan dalam aktivitas perusahaan
	Mitra Kunci	1. Mitra kunci dalam perusahaan; 2. Kerjasama yang disusun.
	Saluran	1. Saluran yang dipilih serta alasan pemilihan saluran 2. Efisiensi dari pemilihan saluran.

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis konten dalam menganalisis data yang telah didapatkan, dimana Copper dan Schiendler (2014) menjelaskan bahwa analisis konten berfungsi untuk memahami faktor-faktor apa saja yang terkandung dalam pemaparan yang disampaikan. Secara spesifik, penelitian ini memiliki beberapa tahapan analisis yang dilakukan sebagai berikut:

1. Hasil data wawancara dikategorisasikan melalui proses *coding* memanfaatkan prinsip kata kunci, tema, inti pemaparan, atau detail spesifik dalam paparan yang dikemukakan narasumber. Dalam proses *coding*, keempat hal tersebut tidak dapat dikelompokkan dalam satu kategori, yang mana peneliti perlu memilih berdasarkan prinsip mana kategorisasi-kategorisasi akan dilakukan.

2. Hasil *coding* kemudian diproses menggunakan kerangka proposisi nilai dari Osterwalder *et al.* (2014) untuk mengembangkan proposisi nilai berdasarkan sasaran pelanggan.
3. Hasil *coding* kemudian akan diproses pula menggunakan kerangka kanvas model bisnis dari Osterwalder dan Pigneur (2010) untuk mengembangkan model bisnis berdasarkan proposisi nilai yang telah ditemukan;
4. Model bisnis kemudian akan diuji kelayakannya menggunakan penghitungan *net present value* (NPV), *internal rate of return* (IRR) dan *payback period* (PP)

BAB IV

STRATEGI DAN RENCANA

4.1 Analisis Profil Pelanggan

Data profil pelanggan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui metode wawancara semi-terstruktur kepada total lima orang pelaku industri kopi, dengan detail 3 narasumber merupakan pemilik kedai kopi, 1 narasumber merupakan pemilik kedai kopi sekaligus *roastery*, serta 1 narasumber sebagai pemilik *roastery*. Analisis data pada penelitian ini akan membagi profil pelanggan ke dalam tiga dimensi utama: identitas pelanggan, gangguan yang dirasakan pelanggan, serta perolehan yang diharapkan oleh pelanggan. Hasil dari analisis profil pelanggan akan dianalisis kembali untuk menyusun proposisi nilai, dimana proposisi nilai akan dianalisa lebih lanjut mengenai peluang keberhasilannya menggunakan kerangka kanvas model bisnis.

4.1.1 Identitas Pelanggan

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa pelanggan pemilik kedai kopi secara umum menjadikan kedai kopi miliknya sebagai sumber penghasilan dan pekerjaan utama. Namun, apabila diamati dari struktur kepemilikan dapat dipahami bahwa mereka bukanlah pemilik tunggal dari kedai kopi itu sendiri. Kepemilikan pada umumnya dibagi berdasarkan total nilai modal atau kegiatan operasional yang dikeluarkan oleh masing-masing pemilik, sebagaimana dipaparkan oleh salah satu narasumber sebagai berikut:

“Saya partnership, dengan personal agreement, antara saya sebagai operator, dengan partner saya obet yang memiliki lahan

dan pemodal. Namun, secara brand yang memiliki saya sendiri hanya saja tidak dijabarkan dalam kontrak.” – Oddie (Lars Headquarters).

Berdasarkan pemaparan narasumber tersebut, dapat diketahui bahwa mekanisme pembagian kepemilikan dalam kedai kopi kini memiliki variasi yang cukup beragam, dimana dua atau lebih pelaku usaha memutuskan menggabungkan sumber daya dan kemampuan yang mereka miliki untuk mendirikan kedai kopi. Langkah ini umumnya dikarenakan karena keterbatasan modal, sumber daya, atau kapabilitas dalam mendirikan atau mengelola bisnis sehingga kolaborasi dilakukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Status kepemilikan juga akan berpengaruh pada karakteristik dan keputusan dalam usaha, dimana kolaborasi antar pemilik juga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan penetrasi pasar dari perusahaan itu sendiri.

Pemilik usaha kedai kopi memiliki motivasi awal yang berbeda-beda yang menginspirasi mereka menginisiasi usahanya. Namun, secara umum motivasi pemilik kedai kopi dapat dikategorikan ke dalam dua kategori utama: motivasi berlandaskan bisnis dan motivasi berlandaskan impian atau *passion*. Kedua kategori tersebut terceminkan dalam contoh pemaparan narasumber sebagai berikut:

Yak arena asyik mas dunia bisnis dan juga merupakan passion saya untuk bisa membuat brand yang dikenal masyarakat. Tentunya bisa dibilang saya ingin sukses dibidang ini ya dengan Lars sebagai ruang saya.” – Oddie (Lars Headquarters)

Ya sebenarnya emang motivasinya bisnis pure. Kami melihat adanya ceruk pasar, sebenarnya kelihatan polanya saat eskopisusu

memulai untuk menghantarkan orang untuk mengenal lebih jauh sehingga ada peningkatan konsumsi kopi.” – Ical (Pretty Odd)

Melalui pemaparan narasumber di atas, dapat diketahui bahwa motivasi bisnis dapat menjadi dorongan yang tepat untuk mencapai tujuan dalam bisnis itu sendiri. Motivasi berbasis *passion* cenderung memberikan fleksibilitas dan keleluasaan bagi pelaku bisnis untuk mengembangkan bisnis sesuai idealismenya, sedangkan motivasi berbasis bisnis cenderung lebih kalkulatif dalam menentukan strateginya. Namun, apabila diamati dari pencapaian kedua narasumber, dapat ditarik pemahaman bahwa *passion* dan bisnis merupakan motivasi yang bisa saling terintegrasi satu sama lain dimana *passion* dapat berdampak positif pada pendapatan, proses kerja, dan inspirasi dalam menjalankan bisnis itu sendiri

Produk dari kedai kopi yang dimiliki oleh narasumber berfokus pada produk yang variatif, dimana pelanggan pemilik kedai kopi menyediakan berbagai produk. Dalam lanskap industri kopi di Indonesia, variasi menu di kedai kopi mempengaruhi minat berkunjung dan kemudahan penetrasi pasar ke berbagai macam segmen pelanggan. Berdasarkan pemaparan narasumber, variasi produk kopi yang disediakan di kedai kopi pada umumnya dibedakan sebagai berikut:

1. *Espresso-based* seperti Americano, Cappuccino, dan Mocktail;
2. *Cold Brew* yang dibuat dari seduhan kopi dengan air dan suhu dingin dalam ruangan tertutup;
3. *Filter-based* yang berbasis metode penyeduhan bertekanan rendah seperti Pourover, Aeropress, Chemex, Batch Brewer dan Syphon.

Selain menyediakan produk yang variatif, kedai kopi juga memerlukan berbagai aktivitas untuk memberikan pengalaman meminum kopi yang berkesan bagi pelanggannya. Berdasarkan pemaparan dari narasumber, aktivitas kedai kopi

dapat dibedakan ke dalam dua kategori utama, yaitu *hospitality activities* yang berfokus pada menyediakan pelayanan yang maksimal bagi pelanggan akhir, serta *operational activities* yang berfokus pada menyediakan produk yang ditawarkan beserta bagaimana menjual dan memasarkan produk tersebut. Secara spesifik, aktivitas-aktivitas ini dilakukan oleh berbagai tim yang memiliki fungsi berbeda-beda namun terintegrasi dalam satu sistem khusus dalam perusahaan tersebut. Hal ini dipaparkan oleh narasumber sebagai berikut:

“Untuk saat ini kami sudah punya tim untuk di Kemari Group jadi di tim itu kesemuanya saling berkordinasi untuk bisa membangun bisnis Kemari Group.” – Bobby (Kemari Group)

“Namun yang berbeda dengan Lars adalah kami selalu brainstorming secara detail bagaimana perencanaan produk itu dengan detail dari mulai kesehatan finansialnya, kurasi kualitas produknya, quality control dan pengarahan SDM.” – Oddie (Lars Headquarters)

Pemaparan di atas memberikan pemahaman bahwa tim lintas fungsi dalam bisnis kedai kopi diperlukan untuk mengeksekusi proses dalam kedai kopi itu sendiri. Dalam prosesnya, kedai kopi tidak hanya berfokus dalam menyajikan kopi, namun turut melakukan proses pemasaran, riset produk, keuangan, hingga pengelolaan sumber daya manusia. Masing-masing divisi dan fungsi terintegrasi dalam satu sistem untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri.

4.1.2 Gangguan Pelanggan (Customer Pain)

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa secara umum, gangguan yang dirasakan pelanggan dapat dikategorikan ke dalam tiga kategori utama: biaya yang dikeluarkan, kualitas produk dan layanan, serta sumber daya manusia.

Permasalahan mengenai biaya menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi pengelola kedai kopi sebagaimana disampaikan oleh beberapa narasumber berikut:

“Mungkin salah satu masalah sekarang adalah efisiensi keuangan secara keseluruhannya” – Oddie (Lars Headquarters)

“Untuk saat ini ya paling bagaimana mengefisienkan biaya saja sih mas. Seperti Operational, Bahan baku, dan lain-lain” – Bobby (Kemari Group)

Besarnya biaya yang dibutuhkan dalam pengelolaan kedai kopi pada dasarnya terjadi karena harga bahan baku yang tinggi, proses produksi yang tidak efisien, serta biaya pelayanan atau *hospitality* yang tinggi. Biaya bahan baku yang tinggi terjadi karena dalam memproduksi kopi yang berkualitas, kedai kopi perlu mengeluarkan biaya yang signifikan untuk mendapatkan bahan baku biji kopi berkualitas tinggi pula. Salah satu narasumber menyatakan bahwa harga bahan baku biji kopi berkualitas tinggi *“bisa mencapai dua kali lipat daripada biji kopi grade standar”*, sehingga efisiensi biaya dari bahan baku sulit untuk dilakukan karena harga tinggi dari bahan baku biji kopi tersebut.

Selanjutnya, kualitas dari kopi yang dihasilkan turut dipengaruhi oleh proses produksi yang terjadi dalam pembuatan kopi itu sendiri. Selain material kopi dan bahan tambahan yang digunakan, permasalahan terkait resep, kualitas SDM, serta selera pelanggan akhir menjadi faktor-faktor yang dinamis dan cukup menjadi gangguan dalam proses dan hasil akhir dari produksi itu sendiri. Beberapa masalah terkait proses produksi dijabarkan oleh narasumber sebagai berikut:

“Kalau kesalahan mungkin kalibrasi dari SDM aja yang kadang beda-beda tasting tiap orang, jadi agak cukup sering waste saat kalibrasi kopi espresso.” – Bobby (Kemari Group)

“Pada dasarnya susah dikarenakan coffee mocktail itu produk yang tidak begitu cocok untuk di take away. Balik lagi, untuk beralih kesana ada resiko tersendiri seperti ketidakkonsistenan grinder dan mesin.” – Ical (Pretty Odd)

“Kami pernah mengalami kerugian 4 juta dalam awal tahun 2021 saat itu karena kesalahan penggunaan bahan baku” – Oddie (Lars Headquarters)

Secara spesifik, permasalahan utama yang dirasakan kedai kopi terletak pada konsistensi bahan dari *roastery* itu sendiri. Konsistensi ini menjadi permasalahan utama karena konsistensi dari *roastery* sangat tergantung dari bahan baku *greenbean* yang diperoleh *roastery* dari petani kopi sebagai pelaku usaha di hulu industri kopi itu sendiri. Sehingga terkadang *roastery* sendiri pun tidak memiliki cukup kuasa dan kapabilitas untuk menjaga konsistensi produknya. Masalah ini dipaparkan oleh beberapa narasumber dalam kutipan sebagai berikut:

Pasti ada kendala ya, karena pada dasarnya kopi adalah satu komoditas yang paling tidak konsisten. Terutama kita tahu kalau dari alamnya sendiri di hulu/kebun tidak konsisten. Seperti masalah di petani dan processor yang kadang beda-beda. Selain itu dari roastery juga bisa aja ada masalah. Seperti kita pernah kontrak untuk jangka waktu tertentu dengan jumlah tertentu namun ditengah-tengah malah beansnya diganti tanpa memberitahu kami sehingga kualitasnya tidak sesuai kesepakatan awal.” – Ical (Pretty Odd)

“Kami sempat cekcok gara-gara kita sepakat dengan sebuah roastery , namun setelah sepakat justru terdapat pergantian bahan baku seperti halnya sehingga rasanya beda seperti yang kami rasakan di awal. Saat itu terjadi tidak ada kemudahan komunikasi antara kami dengan pihak roaster dan itu yang membuat kami kapok untuk

coba-coba ke roaster yang tidak memiliki jaminan konsistensi rasa.”

– Astrid (Kala Experience)

Berdasarkan pemaparan dari ketiga narasumber di atas, permasalahan yang dialami *roastery* dalam menjaga konsistensi produknya berdampak pada produk akhir yang dijual oleh kedai kopi. Selanjutnya, ketidakmampuan menjaga konsistensi tersebut cenderung tidak dikomunikasikan oleh *roastery* kepada pembeli kedai kopi mereka, sehingga muncul ketidakpercayaan dan komunikasi yang buruk antara *roastery* dan kedai kopi. Pihak kedai kopi sendiri memahami betul permasalahan dari hulu industri kopi itu sendiri, sebagaimana dipaparkan berikut:

“Ya paling ketika bahannya habis kayak tadi ya, terus harus ganti bahan jadi agak sedikit ribet aja. Tetapi menurut kami itu wajar adanya karena memang bahan baku kopi pada dasarnya tidak bisa benar-benar konsisten dari hulunya.” – Bobby (Kemari Group)

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat ditarik pemahaman bahwa kedai kopi sendiri terbuka atas peluang diskusi mengenai konsistensi bahan ini sendiri yang dapat dilakukan antara pihak kedai kopi dan *roastery* itu sendiri. Mekanisme ini dapat dilakukan apabila pihak *roastery* membangun mekanisme pelayanan pasca-penjualan berbasis komunikasi yang tepat untuk mengakomodir kepentingan pelanggan-pelanggannya. Memudarnya kepercayaan pelanggan kedai kopi terhadap *roastery* secara umum membuat mereka mengembangkan beberapa mekanisme preventif guna menghindarkan diri dari resiko-resiko kerjasama dengan *roastery*. Beberapa mekanisme tersebut dipaparkan sebagai berikut:

“Ada kedekatan juga (dengan roastery yang dipilih, RED). Seringnya kami diskusi dan kesamaan selera, membuat kami sepakat untuk bekerja sama.” – Bobby (Kemari Group)

“Energi sebenarnya juga terkuras lebih (untuk mengembangkan roastery, RED) karena lebih repot juga. Tapi pada akhirnya, selama 3 bulan ini kami rasa penurunan biaya pembelian bahan baku dan konsistensinya justru lebih bisa kami pertanggung jawabkan dan manage sendiri.” – Ical (Pretty Odd)

Berdasarkan pemaparan kedua narasumber di atas, dapat ditarik pemahaman bahwa pelanggan kedai kopi memiliki dua mekanisme preventif utama: memilih *roastery* berdasarkan jejaring relasi mereka serta mengembangkan sendiri kemampuan kedai untuk mengembangkan *roastery* mereka sendiri. Kedua mekanisme ini tentu tidak menguntungkan bagi *roastery* yang telah berdiri. Secara umum, penerapan dua mekanisme tersebut oleh pelanggan kedai kopi mengurangi peluang *roastery* dalam menjangkau pelanggan secara luas.

Pemilihan kerjasama bisnis berbasis relasi umumnya dilakukan oleh pelanggan dalam skema B2B karena ketidakpercayaan dengan perusahaan yang bukan merupakan rekanan awal dari pelanggan itu sendiri. Selanjutnya, pelanggan yang mengembangkan *roastery* mereka sendiri cenderung berpeluang menjadi kompetitor baru bagi *roastery* yang telah ada. Kondisi ini turut membuat *roastery* yang telah eksis sebelumnya perlu memperhitungkan faktor-faktor penghematan yang dapat dilakukan pelanggan dalam menentukan harga jual.

4.1.3 Harapan Pelanggan (*Customer Gain*)

Perjalanan mengelola kedai kopi yang dilakukan pengelola kedai kopi menumbuhkan harapan-harapan tertentu yang mereka harapkan untuk didapatkan dari kerjasama dengan *roastery*. Harapan pelanggan diwujudkan dalam penciptaan perolehan yang dapat didefinisikan sebagai mekanisme bagaimana nilai yang

ditawarkan dapat menciptakan perolehan yang diharapkan, didambakan, atau tidak diduga-duga oleh pelanggan itu sendiri. Hasil analisis data mengungkapkan bahwa harapan pelanggan secara umum diklasifikasikan dalam kategori harapan untuk meningkatkan kualitas kopi serta harapan untuk mengefisiensikan operasional perusahaan mereka.

Secara spesifik, harapan untuk meningkatkan kualitas kopi didasari atas visi akan kualitas kopi yang dipercayai kedai kopi itu sendiri. Berdasarkan hasil analisis data, kualitas kopi yang dipersepsikan pelanggan kedai kopi dapat dikelompokkan ke dalam kesesuaian kopi dengan selera pelanggan, diversifikasi dan inovasi kopi, dan kesesuaian kopi dengan identitas perusahaan. Masing-masing pemaparan narasumber yang mengungkapkan dimensi kualitas kopi dipaparkan sebagai berikut:

“Tentunya kami mengincar kualitas yang bisa memuaskan pelanggan disetiap segmennya, yang suka cappuccino tentunya kita coba buat cappuccino yang sesuai standar enak seperti foam tebal dan kopi yang flavorful, jika di mocktail kami cari yang punya kompleksitas rasa unik mendekati buah-buahan kompleks.” – Bobby (Kemari Group)

“Produk yang Lars banget sebenarnya ya Cappucino. Itu idealisnya Lars. Kami ingin membuat banyak orang yang menjadi pasar Lars bisa menikmati Cappucino sebagai produk khas Lars. Namun memang sulit mencapai standar yang Lars inginkan.” – Oddie (Lars Headquarters)

“Ya kayak yang saya bilang tadi ya, dengan adanya minimalisir dari sisi perubahan rasa dengan bahan yang konsisten untuk bahan baku coffeeshop itu membuat lebih mudah untuk berinovasi. Kalau konsisten kan jadi tidak ada problem dari sisi bahan dasar, sehingga

kombinasi-kombinasi untuk membuat mocktail-mocktail akan lebih mudah.” – Ical (Pretty Odd)

Kesesuaian kopi dengan pelanggan menjadi salah satu persepsi kualitas dalam perspektif kedai kopi karena selera pelanggan merupakan permintaan yang perlu dipenuhi guna menciptakan persepsi akan kualitas yang baik di benak pelanggan. Lebih lanjut lagi, inovasi juga diperlukan guna menghadapi persaingan dalam kompetisi dengan menciptakan keunggulan kompetitif dengan variasi rasa, kualitas, dan proses pembuatan dari masing-masing variasi yang dibentuk. Kualitas sendiri juga dapat diukur dari bagaimana biji kopi menghasilkan cita rasa yang sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, bagaimana rasa atau variasi kopi tertentu dapat membentuk identitas kedai kopi ditujukan untuk mengasosiasikan cita rasa tertentu dengan suatu merek atau perusahaan. Asosiasi ini dapat dibentuk dengan cita rasa yang unik dan varian yang khas, dengan dibalut proses spesifik yang menyentuh panca indra manusia untuk mendorong pembelian. Kedai kopi yang berfokus pada penyediaan pengalaman bagi pelanggannya memerlukan asosiasi ini untuk menciptakan pengalaman yang unik dan persepsi kuat di benak pelanggan.

Harapan untuk mengefisiensikan operasional perusahaan kedai kopi itu sendiri datang dari harapan untuk mengefisiensikan biaya serta mengurangi *waste* atau bahan terbuang dari proses produksi itu sendiri. Harapan-harapan tersebut disampaikan lewat pemaparan sebagai berikut:

“Pengeluaran terkait SDM dan pengelolaan Operasional serta bahan baku yang minim waste, waste tenaga, waste operasional , dan waste bahan baku missal seperti basi dan lain-lain.” – Astrid (Kala Experience)

“Meminimalisir waste aja dari bahan-bahan baku khususnya makanan. Kalau untuk kopi mungkin lebih ke gimana kita bisa menjaga untuk setaun kedepan kualitas bahan sama dengan bahan baku yang lebih murah dari sisi harga.” – Bobby (Kemari Group)

“Tentunya ada nya bahan yang semakin murah ketika kami memiliki daya serap yang lebih besar. Khususnya kopi ya.” – Oddie (Lars Headquarters)

Berdasarkan pemaparan narasumber di atas, dapat diketahui bahwa penghematan biaya dan pengelolaan bahan terbuang merupakan dua faktor yang saling terkait. Pengelolaan bahan yang baik akan mengurangi bahan terbuang dan menghemat biaya operasional itu sendiri. Selain itu, harga bahan baku turut menjadi faktor yang membentuk efisiensi biaya itu sendiri. Secara spesifik, pelanggan kedai kopi menyebutkan pengurangan biaya bahan baku itu sendiri untuk mengefisiensikan biaya mereka.

Pengurangan biaya dari bahan baku sangat diperlukan oleh pelanggan kedai kopi untuk mengurangi harga jual dari produk akhir kopi itu sendiri. Biaya bahan baku merupakan biaya yang sangat signifikan dan berkontribusi besar dalam penentuan harga jual dari kopi yang disajikan kedai kopi di Indonesia. Selanjutnya, biaya bahan baku juga cukup sulit untuk direduksi karena kualitas bahan baku itu sendiri sangat erat dengan kualitas kopi yang akan disajikan. Kedai kopi tentu menyadari bahwa kualitas kopi yang disajikan merupakan salah satu faktor penentu yang membentuk pengalaman pelanggan akhir saat mengunjungi kedai kopi.

4.2 Peta Nilai

Berdasarkan analisis profil pelanggan yang dilakukan sebelumnya, dapat diketahui gangguan yang perlu untuk diselesaikan dan harapan yang ingin diperoleh

pelanggan dalam perjalanannya mendirikan serta menjalankan kedai kopi. Gangguan dan harapan ini nantinya akan menjadi landasan peta nilai yang akan disampaikan kepada pelanggan. Secara umum, gangguan dan harapan dari pelanggan kedai kopi dirangkum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1 Gangguan dan Harapan Pelanggan

Gangguan	Harapan
Harga bahan baku tinggi	Penyesuaian kopi dengan pelanggan
Kalibrasi oleh SDM	Inovasi kopi
Konsistensi bahan baku	Identitas berbasis rasa (<i>sensory branding</i>)
Komunikasi dua pihak	Pengelolaan bahan sisa (<i>waste management</i>)

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Sekumpulan gangguan dan harapan yang dirangkum dalam Tabel 4.1 kemudian diproses menjadi peta nilai yang menjabarkan perjalanan proposisi nilai untuk ditawarkan pada pelanggan. Peta nilai secara umum adalah sekumpulan nilai yang akan ditawarkan perusahaan kepada pelanggan untuk membantu pelanggan memenuhi aspek fungsional, menjaga citra sosial, mengelola emosi positif, melakukan efisiensi biaya, serta memenuhi kebutuhan dasar mereka. Proses penyusunan peta nilai sendiri difokuskan kepada penawaran yang berfokus pada industri *roastery* itu sendiri, dimana harapan dan gangguan pelanggan yang tidak terkait dengan *roastery* tidak disertakan dalam peta nilai. Hal ini dilakukan guna menjaga fokus dari peta nilai untuk menghasilkan proposisi nilai yang akurat, serta menyesuaikan dengan sumber daya dan kapabilitas organisasi itu sendiri.

Gangguan utama yang dirasakan oleh pelanggan kedai kopi sendiri berfokus pada harga bahan baku yang mahal serta konsistensi dari bahan baku itu sendiri. Gangguan berupa komunikasi dua arah dan kalibrasi SDM lebih merupakan efek

domino dari konsistensi bahan baku itu sendiri, dimana bahan baku yang tidak konsisten cenderung menyebabkan retaknya hubungan antara pelanggan kedai kopi dengan *roastery* karena ketiadaan solusi atas inkonsistensi tersebut. Lebih lanjut lagi, inkonsistensi bahan baku menyebabkan kedai kopi lebih perlu memiliki SDM dengan kualitas tinggi guna menyesuaikan bahan baku yang tersedia agar tidak mengurangi kualitas produk akhir.

Harapan pelanggan kedai kopi sendiri cenderung berfokus pada dimensi kualitas kopi itu sendiri bagi pelanggan kedai kopi (kesesuaian kopi dengan pelanggan, inovasi, dan *sensory branding*) serta pengelolaan bahan sisa dari proses produksi. Kualitas kopi menjadi harapan pelanggan karena kualitas kopi pada akhirnya menentukan keunggulan kompetitif kedai itu sendiri, dimana kesesuaian kopi dengan pelanggan menentukan persepsi pelanggan terkait kedai kopi, inovasi menentukan kesiapan kedai kopi menghadapi persaingan dan menumbuhkan keunikan, sedangkan *sensory branding* berperan dalam pembentukan identitas kedai kopi itu sendiri. Berdasarkan harapan dan gangguan yang dirasakan pelanggan kedai kopi, dapat dikembangkan peta nilai untuk menyelesaikan gangguan yang dirasakan pelanggan (*pain relievers*) dan menciptakan perolehan untuk memenuhi harapan pelanggan (*gain creators*).

4.2.1 Pain Relievers

Pain relievers berfokus pada bagaimana perusahaan akan menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh pelanggan terkait. Secara umum, *roastery* perlu mengembangkan produk bahan baku kopi dengan harga yang murah dan konsisten dari segi rasa dan kualitas. Indikator harga murah ini sendiri dapat diketahui dari

pembedahan harga pokok produksi dari kedai kopi itu sendiri, yang dipaparkan melalui kalkulasi harga pokok produksi yang telah didiskusikan bersama dengan narasumber kedai kopi. Pemaparan harga pokok produksi tersebut adalah:

Tabel 4.2 Struktur Biaya Kedai Kopi

Struktur Biaya	Presentase dari Harga Jual
Bahan Baku Kopi	12.5%
Bahan Baku Tambahan Resep	17.5%
Penyajian dan Kemasan	10%
Target Selisih Keuntungan	60%
Total	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4.3 memberikan pemahaman bahwa biaya untuk bahan baku kopi yang disediakan oleh *roastery* memiliki presentase sebesar 12.5% dari harga jual kopi itu sendiri per kemasan. Harga rata-rata kedai kopi berada di kisaran Rp25.000,- per sajian, dimana harga tertinggi rata-rata berada di kisaran Rp32.000,- per sajian dan harga terendah berada di kisaran Rp18.000,- per sajian. Lebih lanjut lagi, sajian standar kopi dapat menggunakan rumus 1:18 sebagai perbandingan gram biji kopi yang dibutuhkan dan volume air yang diseduh dalam kopi tersebut, dimana untuk penyajian standar 7oz (1 oz = 30 ml) maka jumlah bahan baku kopi yang dibutuhkan sebesar 12g. Maka, dapat disimpulkan bahwa rata-rata bahan baku biji kopi sebesar 1kg dengan asumsi standar kesalahan, *weight loss*, kalibrasi, dan sajian khusus untuk acara tertentu sebesar 25% bisa digunakan untuk menyajikan 62 sajian kopi.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, dapat diketahui bahwa rata-rata biaya bahan baku untuk biji kopi sebesar Rp3.125,- untuk harga rata-rata, Rp4.000,- untuk harga tertinggi, dan Rp2.250,- untuk harga terendah. Secara kalkulatif, dapat

diketahui untuk harga per kilo untuk masing-masing kategori berada di Rp193.750,- untuk harga menengah, Rp248.000,- untuk harga tertinggi dan Rp139.500,- untuk harga terendah. Angka-angka harga per kilo ini menjadi acuan dasar untuk memahami persepsi ‘murah’ dalam benak pelanggan dalam bentuk kalkulatif.

Selanjutnya, *roastery* juga perlu mengembangkan mekanisme untuk menjaga konsistensi dari produk biji kopi itu sendiri. Konsistensi dalam pengukuran biji kopi ini sendiri memiliki berbagai standar dalam menentukan konsistensi tersebut, dimana dalam persepsi pelanggan konsistensi dapat diukur dengan apakah bahan baku biji kopi yang disediakan *roastery* dapat menghasilkan rasa yang konsisten saat diolah ke produk akhir sajian kopi. Narasumber atas nama Bahtiar dari Maige Coffee sebagai salah satu pelaku *roastery* di D.I Yogyakarta memaparkan sebagai berikut:

“Yang paling penting tentunya SDA sourcing greenbean yang konsisten dan yang sesuai dengan karakter maige yang menjual value beans-beans langka dari berbagai macam micro processor.”
– Bahtiar (Maige Coffee)

Berdasarkan pemaparan narasumber di atas, dapat diketahui bahwa *greenbean* atau biji kopi mentah dari petani kopi merupakan salah satu faktor penentu yang krusial dalam menjaga konsistensi produk *roastery* itu sendiri. Konsistensi dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu waktu dan temperatur proses sangrai, suhu ruangan, berkurangnya berat selama proses sangrai, serta pengukuran perubahan warna dari biji kopi itu sendiri. Dalam konteks proses sangrai di Indonesia, dipaparkan standar yang digunakan dalam proses sangrai sebagai berikut:

Tabel 4.3 Standar Indikator Proses Sangrai

Indikator	Acuan Standar
Waktu Sangrai Optimum	9-10 menit
Massa Jenis	0.49 ± 0.04 gram/ml
Penggunaan Air	$3.5 \pm 1.3\%$
Pengurangan Berat	$9.7 \pm 1.9\%$
PH atau tingkat keasaman	5.3 ± 0.2

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Standar yang dipaparkan melalui Tabel 4.3 dapat menjadi acuan dasar bagi *roastery* untuk memproses *greenbean* agar menjadi biji kopi siap olah yang konsisten untuk kedai kopi. Standar ini merupakan standar yang telah diteliti oleh peneliti dari organisasi kopi dan menjadi acuan pembuatan kopi di berbagai wilayah Indonesia. Namun, keberadaan indikator standar merupakan tolak ukur standarisasi yang dapat diterapkan dalam kondisi normal, namun masing-masing *roastery* juga diperkenankan untuk memodifikasi dan bereksperimen dengan proses pengolahan mereka untuk mendapatkan rasa dan kualitas yang diharapkan. Sebagai contoh, standar indikator di atas pada umumnya digunakan untuk menghasilkan biji kopi dengan *body flavor* yang padat dengan tambahan rasa coklat dengan sensasi *spicy* dalam hasil olahannya. Apabila *roastery* mengharapkan cita rasa yang berbeda, tentu eksperimen dapat dilakukan guna mendapatkan rasa tersebut.

Lebih lanjut lagi, mekanisme komunikasi antara *roastery* dan kedai kopi juga menjadi sorotan, terutama saat perjanjian di antara keduanya telah terjalin. Mekanisme tersebut dapat dikelola melalui pengelolaan *after sales service* yang mencakup pelayanan kepada pelanggan setelah pembelian berhasil dilakukan, dimana mekanisme *after sales service* sangat dibutuhkan terutama dalam industri yang berfokus pada pembentukan kerjasama jangka panjang. Berdasarkan

mencakup interaksi intrapersonal antara perusahaan dan karyawan, ketersediaan manual atau panduan, ketersediaan bantuan dalam mengatasi permasalahan atau memaksimalkan manfaat produk, serta kompetensi dari representatif perusahaan itu sendiri.

Analisis *after sales service* dalam konteks usaha *roastery* cenderung berfokus pada keberadaan interaksi konstan dan kemudahan mengakses informasi dari pelanggan itu sendiri. Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan pemahaman bahwa pelanggan pada dasarnya cenderung terbuka atas permasalahan yang ada dalam proses penyediaan bahan baku biji kopi, bahkan cenderung ingin dilibatkan dalam penyelesaian permasalahan tersebut. Secara umum, pelanggan membuka peluang turut dilibatkan dalam pengembangan, evaluasi, dan pemanfaatan suatu produk.

Industri kopi di era modern membutuhkan nilai yang benar-benar bermakna untuk pelanggan. Secara spesifik, pelanggan menginginkan untuk menambah kapabilitasnya dalam dunia kopi secara mendalam, memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan produk-produk kopi yang unik, serta cenderung mengarah pada pengembangan produk artisan untuk produk akhir sajian kopi. Kolaborasi antara *roastery* dan kedai kopi itu sendiri membutuhkan komunikasi dua arah yang intens dalam prosesnya, serta mengajak pelanggan untuk turut terlibat dalam proses pengembangan itu sendiri.

4.2.2 *Gain Creators*

Gain creators atau pencapaian perolehan adalah penjabaran bagaimana nilai yang ditawarkan dapat menciptakan perolehan yang diharapkan, didambakan, atau tidak diduga-duga oleh pelanggan itu sendiri. Berdasarkan hasil analisis, harapan perolehan yang dimiliki pelanggan kedai kopi berfokus pada dimensi kualitas (kesesuaian kopi dengan pelanggan, inovasi, dan *sensory branding*) serta pengelolaan bahan sisa produksi untuk mencapai efisiensi. Pelanggan secara spesifik mengharapkan fitur-fitur yang memudahkan mereka mencapai harapan tersebut, namun fitur ini merupakan fitur yang tidak diduga-duga pelanggan dan bersifat komplementer atas fitur yang secara spesifik dapat mengatasi gangguan yang mereka alami.

Kopi sendiri merupakan komoditas yang dianggap rumit, karena terdiri dari berbagai unsur kandungan untuk membentuk rasa serta aromanya. Proses penyajian kopi sendiri mempengaruhi kualitas akhir dari sajian kopi itu sendiri. Atas dasar alasan-alasan tersebut, pengembangan riset kopi yang berkualitas merupakan tantangan dan biaya utama dalam penyajian kopi. Dalam membantu pelanggan kedai kopi, *roastery* sendiri memiliki peran dalam mengakomodir serta menyediakan wawasan sajian kopi yang berkualitas untuk menunjang riset kualitas kedai kopi itu sendiri. Sehingga, penting bagi *roastery* untuk dapat dipercaya oleh pelanggan sebagai *roastery* yang berwawasan luas guna membentuk wawasan dan pengetahuan berbasis riset untuk pelanggannya, dalam upaya mengurangi tantangan dan biaya yang dikeluarkan pelanggan terkait.

Dalam praktiknya, kredibilitas dan persepsi dalam industri kedai kopi cenderung dibangun melalui asosiasi sekunder. Secara umum, asosiasi sekunder dikembangkan dengan mengaitkan merek terhadap individu, lokasi, kegiatan, atau hal-hal lain dimana keterkaitan tersebut dapat merubah persepsi dan sikap pelanggan terhadap suatu merek. Dalam konteks ekosistem industri kopi dimana kedai kopi cenderung mengalami tantangan dalam riset kualitas kopi, asosiasi sekunder perlu untuk dilakukan *roastery* guna membentuk persepsi kredibilitas dalam benak pelanggan kedai kopi itu sendiri.

Kualitas biji kopi dari berbagai negara kini memiliki standarisasi pengukuran dalam bentuk sistem analisis sensori yang dikembangkan oleh organisasi kopi di negara terkait. Secara praktik, kualitas biji kopi dapat diukur melalui proses seleksi *grading* dan uji *cupping*, sehingga *roastery* yang dapat melalui proses tersebut akan mendapatkan kredibilitas secara otomatis di benak pelanggan mereka. Dalam hal ini, asosiasi sekunder dibentuk melalui kelolosan uji kualitas melalui proses seleksi yang pada praktiknya dapat ditempuh melalui pengajuan sertifikasi atau kemenangan dalam lomba kopi tertentu yang diseleksi oleh juri yang kredibel. Selanjutnya, keunikan dari produk *roastery* sendiri dapat dibentuk melalui variasi produk yang memiliki perbedaan dari segi proses, bahan baku, hingga cita rasa dari produk apabila dibandingkan dengan *roastery* lain. Salah satu narasumber yang bergerak dalam bidang *roastery* memaparkan bahwa keunikan dapat dikembangkan dengan cara berikut:

“Kalau bicara masalah unik, di Maige sendiri punya value dengan kita mengembangkan beans-beans langka dari berbagai macam micro processor, sehingga kita butuh konsistensi untuk membangun

*relasi dengan greenbean producer dan processornya.” – Bahtiar
(Maige Coffee)*

Berdasarkan pemaparan narasumber di atas, dapat dipahami bahwa keunikan itu sendiri ditentukan oleh variasi *greenbean* dari produsen awal dan variasi proses yang dapat dikelola melalui jejaring relasi dengan pelaku *micro processor* untuk mengolah bahan baku *greenbean* itu sendiri dalam proses awal. Proses sangrai kopi itu sendiri memiliki beberapa variasi proses, dimana salah satunya adalah *drum roasting* yang berfokus pada pemutaran *greenbean* dalam wadah silinder yang memutar dan memanaskan *greenbean*. Metode terbaru yang tengah dikembangkan dalam proses sangrai itu sendiri adalah *fluidized bed roasting*, dimana metode ini berfokus untuk mengalirkan panas dan menggerakkan *greenbean* melalui tekanan gas yang terjadi secara simultan.

4.3 Proposisi Nilai dan Kanvas Model Bisnis Tona Coffee Roastery

4.3.1 Proposisi Nilai Tona Coffee Roastery

Berdasarkan hasil analisis peta nilai yang didapatkan sebelumnya, dapat dipahami bahwa faktor *pain relievers* adalah harga yang murah, konsistensi produk, dan pengembangan alur komunikasi *co-creation*. Selanjutnya, faktor *gain creators* adalah asosiasi sekunder melalui sertifikasi pengujian atau bukti kemenangan dalam perlombaan kopi serta pengembangan keunikan produk melalui keunikan *greenbean*, proses dalam tahap *micro-processor*, dan pengembangan proses sangrai itu sendiri. Hasil-hasil tersebut dikembangkan dalam proposisi nilai yang dijabarkan dalam Gambar 4.1 sebagai berikut:

<i>Pain Relievers</i>	<i>Gain Creators</i>
• Tingkat harga berada di angka Rp139.500,- s.d Rp248.000,- • Proses produksi berbasis standar rumus konsistensi berbasis saintifik • Komunikasi berbasis <i>co-creation</i>	• Sertifikasi Pengujian • Memenangi Lomba Kopi • Kerjasama dengan <i>Micro-Processor</i> • Kerjasama dengan produsen <i>greenbean</i> • Pengembangan proses sangrai kopi

Gambar 4.1 Proposisi Nilai Tona Coffee Roastery

(Data Primer Diolah, 2022)

Selanjutnya, kanvas model bisnis kemudian dikembangkan dalam rangka menyusun kerangka model bisnis untuk menyampaikan proposisi nilai yang telah dikembangkan. Kanvas model bisnis memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan nilai bagi organisasi secara keseluruhan, sedangkan kanvas proposisi nilai berperan dalam mengukur secara mendetail bagaimana perusahaan menciptakan nilai untuk pelanggan. Secara spesifik, kanvas model bisnis dapat dikembangkan untuk berorientasi pada pelanggan itu sendiri beserta nilai dan kebutuhan yang melekat pada pelanggan tersebut. Penjabaran kanvas model bisnis yang berfokus pada pemenuhan nilai dan kebutuhan dari pelanggan Tona Coffee Roastery dipaparkan dalam berbagai sub-bab sebagai berikut:

4.3.2 Hubungan dengan Pelanggan Tona Coffee Roastery

Hasil analisis proposisi nilai yang telah dikembangkan memberikan pemahaman bahwa hubungan dengan pelanggan dapat dikembangkan melalui

interaksi langsung berbasis *co-creation*, dimana *co-creation* dapat dilakukan dengan tujuan meningkatkan kapabilitas pelanggan dalam dunia kopi secara mendalam, mengembangkan kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan produk-produk kopi yang unik, serta berproses bersama dalam pengembangan produk artisan untuk produk akhir sajian kopi. Narasumber pelaku bisnis *roastery* memaparkan bahwa hubungan dengan pelanggan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Tidak ada perencanaan yang baku dan lebih ke ngalir saja. Kebetulan kami ada tempat untuk sharing dan menyeduh. Jadi kami sering gitu kalau ada rilisan beans kemudian kami post sekedarnya di IG Story, kemudian ada aja yang datang untuk mencoba mengicip beans baru calon rilisan kami. Selain itu kami juga sering cupping bersama secara tidak resmi di kedai-kedai kopi teman kami ketika kami jalan-jalan, namun biasanya mereka yang meminta. Darisana malah secara tidak sengaja namun rutin membangun kedekatan dengan customer dan terkonversi menjadi penjualan dengan sendirinya. Mereka hampir bisa dibilang sangat antusias untuk datang bahkan sampai memesan atau beli tanpa kami perlu menggunakan penawaran-penawaran penjualan sama sekali.” – Bahtiar (Maige Coffee)

Berdasarkan pemaparan narasumber di atas, prinsip *co-creation* dapat dilakukan melalui bentuk-bentuk interaksi non-formal dan konsisten dalam bentuk dua arah dengan pelanggan, serta dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan luring atau komunikasi intens melalui media sosial. Tona Coffee Roastery dapat mengadakan agenda-agenda eksplorasi pembuatan, cita rasa, atau perkumpulan kopi berbasis non-formal dan mengundang pelanggan untuk datang dan

berkomunikasi langsung, dimana interaksi yang terjalin dapat menjadi jembatan untuk kolaborasi jangka panjang di masa depan.

4.3.3 Saluran Distribusi

Tona Coffee Roastery dapat memanfaatkan kanal penjualan *e-commerce* berbasis daring serta peletakkan produk di kedai-kedai kopi rekanan yang tersebar di wilayah D.I Yogyakarta sebagai saluran distribusi utama produk Tona Coffee Roastery. Pemilihan kedua saluran distribusi berfokus pada upaya pengurangan biaya pengiriman sebagai biaya tambahan dalam proses penjualan, dimana dalam mekanisme kanal penjualan *e-commerce* biaya pengiriman dibebankan kepada pelanggan lewat ongkos kirim. Lebih lanjut lagi, *e-commerce* cenderung memiliki mekanisme diskon ongkos pengiriman dan mampu mengirim ke berbagai wilayah secara cepat dan praktis, sehingga pelanggan merasa terbantu melalui pembelian lewat *e-commerce*.

Pemilihan kedai kopi rekanan sebagai saluran distribusi utama berfungsi untuk mengurangi biaya kirim sekaligus memberikan kesempatan bagi pelanggan untuk mencoba langsung produk yang diminatinya dan menilai keputusan pembeliannya melalui proses percobaan tersebut. Mekanisme ini turut dapat dimanfaatkan sebagai sarana promosi secara tidak langsung, dimana pelanggan yang telah merasakan dan memberikan testimoni positif atas biji kopi yang telah diolah akan membagikan ceritanya kepada pengelola kedai kopi rekanan, sehingga kedai kopi rekanan akan mengetahui testimoni langsung dari pelanggan dan memungkinkan untuk tertarik mengeksplorasi peluang kerjasama jangka panjang dengan Tona Coffee Roastery.

4.3.4 Sumber Daya Utama

Hasil analisis proposisi nilai untuk Tona Coffee Roastery menjadi acuan untuk memformulasikan sumber daya utama untuk mengembangkan proposisi nilai sekaligus menyampaikannya ke pelanggan sasaran. Sumber daya utama bisa dikategorikan ke dalam beberapa kategori tertentu, di antaranya sumber daya fisik, sumber daya organisasi, dan sumber daya teknologi.

Sumber daya fisik yang menjadi sumber daya utama dari Tona Coffee Roastery adalah *greenbean* yang terkurasi sekaligus memiliki harga terjangkau dan mesin *roastery* yang dimiliki. *Greenbean* sebagai bahan baku mentah akan menentukan kualitas biji kopi yang dihasilkan dari proses sangrai, karena hakikat dari proses sangrai itu sendiri adalah mengeluarkan potensi cita rasa terbaik yang dimiliki *greenbean* tersebut. Mesin *roastery* memiliki peran untuk mengolah *greenbean*, dimana mesin *roastery* yang dimiliki Tona Coffee Roastery menjadi sumber daya utama karena kemampuannya dalam melakukan berbagai variasi teknik pengolahan dengan standar indikator yang berbeda-beda.

Selanjutnya, talenta *roaster* dengan pengetahuan kopi dan proses sangrai yang mumpuni merupakan sumber daya organisasi yang menjadi keutamaan Tona Coffee Roastery. Selain berperan dalam memastikan kualitas dan konsistensi dari hasil produksi biji kopi itu sendiri, *roaster* juga memiliki peran krusial dalam mengkurasi *greenbean* sebagai bahan baku mentah yang akan diolah dan mengembangkan variasi-variasi teknik pengolahan untuk menghasilkan cita rasa yang diharapkan.

4.3.5 Aktifitas Utama

Aktifitas utama adalah kegiatan utama yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengelola proposisi nilai dan mengendalikan proses operasional perusahaan tersebut. Secara umum, aktivitas utama dari Tona Coffee Roastery dapat dikategorikan ke dalam aktivitas riset dan pengembangan, aktivitas pembangunan kredibilitas, aktivitas produksi, dan aktivitas pemasaran serta penjualan.

Aktivitas riset dan pengembangan berfokus pada proses kurasi *greenbean* secara komprehensif, eksperimen untuk menciptakan varian produk baru yang unik, serta mekanisme riset untuk mengurangi biaya produksi produk biji kopi itu sendiri. Selanjutnya, aktivitas pembangunan kredibilitas berfokus pada pemanfaatan asosiasi sekunder melalui sertifikasi untuk setiap produk yang diliris ke pasar, keikutsertaan rutin dalam kompetisi sebagai peserta atau juri, serta pembangunan jejaring dengan figur-figur penting dalam dunia kopi itu sendiri. Aktivitas produksi sendiri berfokus pada memanfaatkan hasil riset dan pengembangan untuk melakukan aktivitas produksi menggunakan mesin yang telah tersedia dengan berbasis prinsip saintifik. Terakhir, aktivitas pemasaran dan penjualan dilakukan dengan bantuan memanfaatkan media sosial dan *e-commerce* sebagai sarana pemasaran serta komunikasi dua arah dengan pelanggan, serta membangun iklim komunitas kopi melalui agenda rutin untuk mendorong pemasaran dan penjualan langsung dari Tona Coffee Roastery.

4.3.6 Partner Utama

Partner utama dibutuhkan untuk mengoptimalkan model bisnis serta skala ekonomi, mengurangi resiko, dan mendapatkan sumber daya yang diperlukan.

Secara umum, partner utama dari Tona Coffee Roastery didapatkan dari kerjasama dengan *supplier*, aliansi strategis dengan sesama *roastery*, dan kerjasama bisnis dengan pemilik kedai kopi. Keberadaan partner kunci akan membantu Tona Coffee Roastery dalam mengembangkan model bisnisnya secara menyeluruh.

Kerjasama dengan *supplier* yang dilakukan Tona Coffee Roastery berfokus pada kerjasama dengan produsen *greenbean* dan *micro-processor* untuk mendapatkan slot prioritas dalam mengkurasi *greenbean* serta memungkinkan untuk mendapatkan harga khusus dari *greenbean* tersebut. Selanjutnya, aliansi strategis dengan sesama *roastery* diperlukan guna pertukaran ilmu dan sumber daya untuk mengembangkan riset bersama yang dapat diimplementasikan dalam produk atau proses produksi masing-masing. Terakhir, kerjasama bisnis dengan pemilik kedai kopi dilakukan melalui kerjasama jangka panjang untuk menyediakan kebutuhan biji kopi kedai tersebut sekaligus mengembangkan pola komunikasi *co-creation* yang menguntungkan kedua belah pihak.

4.3.7 Struktur Biaya

Struktur biaya merupakan semua jenis biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Struktur biaya Tona Coffee Roastery dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 4.4 Struktur Biaya Toan Coffee Roastery

Biaya	Skenario Optimis	Skenario Moderat	Skenario Pesimis
Biaya Investasi Awal			
Biaya Mesin	Rp60.000.000		
Biaya Operasional			
Biaya <i>Branding</i>			
Biaya Sewa Tahunan			
	Rp30.000.000		
	Rp8.000.000		
	Rp13.000.000		



Total Investasi Awal	Rp111.000.000		
Biaya Tetap			
Gaji Manajemen	Rp96.000.000	Rp72.000.000	Rp48.000.000
Biaya Variabel			
Biaya Gaji Roaster	Rp126.000.000	Rp100.800.000	Rp68.400.000
Biaya Bahan Baku	Rp294.000.000	Rp235.200.000	Rp159.600.000
Biaya Kemasan	Rp12.500.000	Rp10.000.000	Rp7.500.000
Biaya Listrik dan Air	Rp75.000.000	Rp60.000.000	Rp45.000.000
Biaya Perawatan	Rp3.750.000	Rp3.000.000	Rp2.250.000
Biaya Lomba	Rp6.000.000	Rp4.500.000	Rp3.000.000
Biaya Riset dan Pengembangan	Rp6.000.000	Rp4.000.000	Rp2.000.000
Biaya Promosi	Rp8.000.000	Rp6.000.000	Rp4.000.000
Total Biaya Variabel	Rp531.250.000	Rp423.500.000	Rp291.750.000
Total Biaya	Rp627.250.000	Rp495.500.000	Rp339.750.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

4.3.8 Aliran Pendapatan

Aliran pendapatan merepresentasikan keuntungan atau pendapatan perusahaan dari kegiatan bisnisnya dan dari setiap segmen pelanggannya. Aliran pendapatan Tona Coffee Roastery dihasilkan dari penjualan variasi biji kopi yang dipasarkan ke segmen pelanggan pengelola kedai kopi. Secara umum, Tona Coffee Roastery mendapatkan sumber pendapatan melalui penjualan lima produk utama berikut:

1. Kamojang Superberries (Rp250.000,-) dengan spesifikasi Arabica Single Origin yang menghasilkan cita rasa modern dan *fruity*;
2. Gayo Choco Cinnamons (Rp175.000,-) dengan spesifikasi Arabica Single Origin yang menghasilkan cita rasa *chocolate taste*;
3. Creamy Cookies (Rp135.000,-) dengan spesifikasi Arabica-Robusta Espresso Blend yang menghasilkan cita rasa *dark chocolate taste*;

4. Speciality Seasonal Custom Blend (Rp200.000,-) dengan spesifikasi variasi *greenbean* unik berbasis musim dan arah perkembangan tren;
5. Local Curated Filter (Rp95.000,-) dengan berat 200gr per kemasan.

Kelima produk dijual dengan kisaran harga Rp95.000,- s.d Rp250.000,- per kemasan per kilogram kecuali Local Curated Filter. Kalkulasi spesifik aliran pendapatan Tona Coffee Roastery dibagi dalam tiga skenario dengan pembagian per produk yang berbeda-beda di setiap skenario, dan dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Aliran Pendapatan Tona Coffee Roastery

Variabel	Skenario Optimis	Skenario Moderat	Skenario Pesimis
Kamajang Superberries	Rp120.000.000	Rp96.000.000	Rp72.000.000
Gayo Choco Cinnamon	Rp175.000.000	Rp140.000.000	Rp52.500.000
Creamy Cookies	Rp202.500.000	Rp216.000.000	Rp162.000.000
Speciality Custom Blend	Rp200.000.000	Rp80.000.000	Rp60.000.000
Local-Curated Filter	Rp47.500.000	Rp76.000.000	Rp85.500.000
Total	Rp745.000.000	Rp608.000.000	Rp432.000.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

4.4 Diskusi Hasil Penelitian

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa industri kopi cenderung memiliki dua atau lebih pemilik yang dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya, modal atau kapabilitas dalam mendirikan atau mengelola bisnis (Zahoor *et al.*, 2020). Keterlibatan dua atau lebih pemilik secara umum mempengaruhi karakteristik usaha kedai kopi (Zhang *et al.*, 2016) dan kemampuan penetrasi pasar (Puthussery *et al.*, 2018). Secara umum, penemuan ini menandakan bahwa pengusaha kopi cenderung berupaya dengan segala cara untuk mendirikan kedai kopinya.

Motivasi tinggi dalam mendirikan kedai kopi dapat diklasifikasikan ke dalam motivasi berbasis *passion* yang menjadi jiwa dari bisnis itu sendiri (Cordon

et al., 2013). Kenaikan bisnis kopi di Indonesia juga sejalan dengan kenaikan ekonomi, dimana hal ini sejalan pula dengan pemaparan Parkinson *et al.* (2017) yang menjelaskan bahwa fenomena kenaikan bisnis berbasis *passion* mulai meningkat seiring dengan kemajuan ekonomi secara umum serta meningkatnya wawasan masyarakat terkait pilihan-pilihan dalam berbisnis. Dalam konteks profitabilitas, *passion* justru seringkali berdampak positif pada pendapatan, proses kerja, dan inspirasi dalam menjalankan bisnis itu sendiri (Bhansing *et al.*, 2018).

Kopi berkualitas tinggi pun kini telah menjadi faktor wajib yang diekspetasikan pelanggan dari kedai kopi itu sendiri, dimana kualitas kopi tidak lagi menjadi nilai tambah bagi perusahaan, namun merupakan suatu kewajiban yang menentukan positif atau tidaknya persepsi pelanggan akan kedai tersebut (Oztopcu, 2017). Kedai kopi memiliki tantangan dalam menyajikan cita rasa kopi yang sesuai dengan selera pelanggan karena karakteristik selera yang bersifat subjektif dan berbeda-beda tiap individu. Hal ini sejalan dengan pemaparan dari Yamak (2020) yang menyatakan bahwa variasi tersebut perlu dikelola oleh kedai kopi karena selera pelanggan merupakan permintaan yang perlu dipenuhi guna menciptakan persepsi akan kualitas yang baik di benak pelanggan.

Secara teknis, kualitas biji kopi yang baik turut memungkinkan adanya inovasi untuk mengembangkan variasi menu di kedai kopi. Pangaribuan *et al.* (2020) menyatakan bahwa dalam lanskap industri kopi di Indonesia, variasi menu di kedai kopi mempengaruhi minat berkunjung dan kemudahan penetrasi pasar ke berbagai macam segmen pelanggan. Dalam konteks industri kopi, inovasi memungkinkan kedai kopi untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Brem *et al.*,

2016), mengembangkan ekuitas merek (Hanaysha dan Abdullah, 2015), serta kesiapan dalam menghadapi tantangan pasar ke depan (Luamba *et al.*, 2020).

Kedai kopi juga dapat mengembangkan identitas spesifik berbasis rasa, dimana kedai kopi mengasosiasikan cita rasa kopinya dengan keunikan tertentu.

Konsep ini dikenal dengan nama *sensory branding*, dimana Wilson (2012) menjabarkan bahwa *sensory branding* berfokus untuk mengasosiasikan cita rasa tertentu dengan suatu merek atau perusahaan. Hulten (2017) menjabarkan lebih lanjut bahwa *sensory branding* dapat dikembangkan lebih luas dengan mengeksplorasi pengalaman yang dialami kelima panca indera manusia untuk menciptakan perilaku pembelian. Secara spesifik, Dalle *et al.* (2015) menjabarkan

bahwa *sensory branding* merupakan konsep yang perlu dieksplorasi oleh perusahaan yang berfokus untuk memberikan pengalaman tertentu untuk pelanggan, dimana kedai kopi dapat dikategorikan dalam jenis perusahaan tersebut.

Namun, permasalahan kualitas biji kopi yang dirasakan pelanggan dari *roastery* menghambat proses mereka dalam menyajikan variasi serta kualitas sajian kopi yang diharapkan. Sebagai konsekuensinya, pelanggan kedai kopi cenderung memilih relasi mereka sendiri sebagai penyedia biji kopi. Hal ini didasari atas \ ketidakpercayaan dengan perusahaan yang bukan merupakan rekanan awal dari pelanggan itu sendiri. sehingga mereka cenderung memilih relasi pribadi sebagai partner bisnis (Banerji *et al.*, 2019). Meskipun secara garis besar mekanisme seperti ini memberi rasa aman pada kedai kopi, namun pemilihan partner berdasarkan relasi turut berpeluang menciptakan kondisi yang membuat pengetahuan pelanggan sulit berkembang, lebih rentan memaklumi transaksi mencurigakan atau merugikan karena relasi personal yang terbentuk, memiliki kompleksitas tambahan berupa

dimensi relasi personal dalam kerjasama bisnis, serta menghambat pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan karena terbatasnya relasi yang dimiliki (Sharma *et al.*, 2022).

Pelanggan juga berpotensi mengembangkan *roaster* miliknya sendiri dalam rangka menjaga kualitas biji kopi yang dihasilkan sekaligus menambah sumber pemasukan baru. Pengembangan *roaster* secara mandiri memungkinkan faktor pengendalian biaya dan kualitas berada di tangan pelanggan, sehingga membuat pelanggan lebih cepat dalam mengembangkan produk, mampu mengefisiensikan biaya, serta tidak bergantung pada perusahaan rekanan (Dissanayaka dan Predeepa, 2017). Perkembangan *roaster* oleh pelanggan akan menciptakan kondisi dimana harga di pasar tidak lagi berada dalam kendali produsen atau penyedia suplai komoditas terkait (Dojak *et al.*, 2015).

Dalam upaya menjaga kepercayaan pelanggan kedai kopi, *roastery* dapat mengembangkan mekanisme *after sales service* yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Ge *et al.* (2021) menjabarkan bahwa mekanisme komunikasi pasca-penjualan merupakan salah satu faktor penentu persepsi kualitas dan persepsi nilai yang dimiliki pelanggan terkait produk dari industri kopi itu sendiri. Chicu *et al.* (2019) memaparkan bahwa pelanggan di era modern mengharapkan interaksi dua arah sebagaimana interaksi antar manusia untuk terjalin dalam hubungan mereka dengan perusahaan, dimana mereka cenderung terbuka untuk berkolaborasi dengan perusahaan dalam menyelesaikan masalah tertentu. Interaksi dan komunikasi dua arah di era modern justru membuat pelanggan merasa lebih terlibat dalam penciptaan produk, dihargai sebagai partner yang setara, dan secara umum berdampak signifikan pada kepuasan akan produk (Murphy dan Sashi, 2017).

Lebih lanjut lagi, *roastery* membutuhkan asosiasi tertentu untuk menciptakan kredibilitas dan persepsi positif di benak pelanggan. Keller (2020) memaparkan bahwa salah satu cara efektif dalam membangun ekuitas merek yang berpengaruh pada pengetahuan pelanggan akan merek itu sendiri adalah dengan mengembangkan asosiasi sekunder. Dalam praktiknya, Kualitas biji kopi dari berbagai negara kini memiliki standarisasi pengukuran dalam bentuk sistem analisis sensori yang dikembangkan oleh organisasi kopi di negara terkait (Bolka dan Emire, 2020). Mekanisme tersebut membuat *roastery* yang dapat melalui proses tersebut akan mendapatkan kredibilitas secara otomatis di benak pelanggan mereka (Poltronieri & Rossi, 2016) sehingga penting bagi *roastery* untuk mengasosiasikan dirinya dengan organisasi dan analisis sensori tersebut melalui sertifikasi, perlombaan, hingga penjurian.

Selanjutnya, hubungan dengan pelanggan dapat dibangun dengan prinsip *co-creation*. Boaventura *et al.* (2018) menjabarkan bahwa *co-creation* bermanfaat dalam menciptakan nilai yang benar-benar bermakna dari pelanggan. Kolaborasi berbasis *co-creation* akan membantu pelanggan dalam mengembangkan riset kopi dengan efisiensi biaya hingga tingkat tertentu, dimana biaya dan kemampuan riset merupakan salah satu tantangan dan biaya utama dalam bisnis kopi itu sendiri (Cao dan Qiu, 2021). Tantangan tersebut disebabkan karena kompleksitas rumit dari kopi itu sendiri, dimana kopi memiliki beragam kandungan yang membentuk rasa serta aromanya (Gonzales dan Ramires-Mares, 2014). Sebagai pihak yang lebih terpapar akan bahan baku kopi, *roastery* dapat berperan sebagai penyedia wawasan mendalam mengenai sajian kopi yang berkualitas untuk menunjang riset kualitas kedai kopi (Laukaleja dan Kurma, 2019).

Apabila ditinjau dari keseluruhan proses produksi, kedai kopi mayoritas mengeluhkan mengenai efisiensi produksi dan pengelolaan bahan terbuang (*waste management*). Sektor *hospitality* dimana kedai kopi merupakan bagian di antaranya merupakan faktor ketiga terbesar yang menyumbang limbah dari seluruh polutan di seluruh dunia (Meager *et al.*, 2020). Filimoanu *et al.* (2019) menjabarkan bahwa dalam industri kopi secara spesifik, limbah berasal dari bahan baku yang tidak terpakai, menu yang tidak dihabiskan oleh pengguna akhir, penggunaan alat-alat yang memakan energi, serta proses penyajian yang lebih berfokus pada estetika daripada daya serap bahan-bahan itu sendiri. Dhir *et al.* (2020) menyebutkan bahwa kegagalan pengelolaan limbah oleh perusahaan *hospitality* cenderung mengurangi profitabilitas perusahaan, sekaligus memberikan masalah lanjutan pengelolaan limbah kepada masyarakat yang lebih luas.

Dalam proses produksi biji kopi, Wang dan Lim (2014) menyatakan bahwa proses sangrai kopi itu sendiri memiliki beberapa variasi proses, dimana salah satunya adalah *drum roasting* yang berfokus pada pemutaran *greenbean* dalam wadah silinder yang memutar dan memanaskan *greenbean*. Diallo (2019) memaparkan bahwa metode terbaru yang tengah dikembangkan dalam proses sangrai itu sendiri adalah *fluidized bed roasting*, dimana metode ini berfokus untuk mengalirkan panas dan menggerakkan *greenbean* melalui tekanan gas yang terjadi secara simultan. *Roastery* dapat mengembangkan metode-metode ini sesuai dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki guna menghasilkan produk yang berkualitas dan variatif.

BAB V

RENCANA AKSI

5.1 Kegiatan Usaha

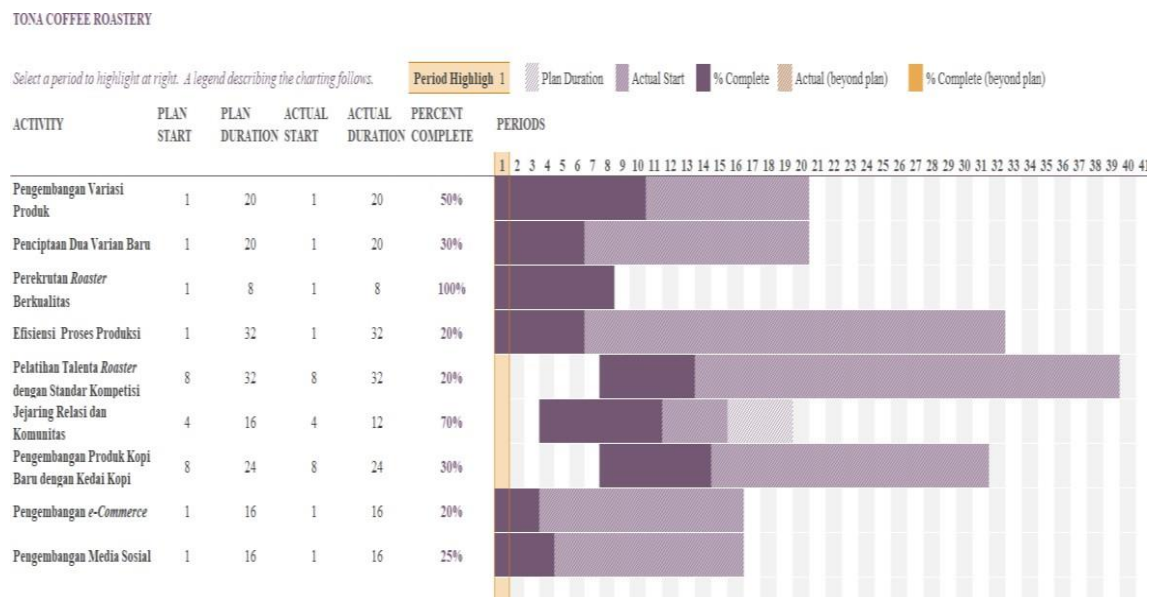
Kegiatan usaha Tona Coffee Roastery secara umum diformulasikan guna mengembangkan bisnis yang telah berjalan. Langkah-langkah dalam menjalankan kegiatan usaha dapat diklasifikasikan ke dalam pengembangan produk, pengembangan pemasaran, dan pengembangan kredibilitas. Masing-masing kegiatan usaha beserta ukuran keberhasilannya dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 5.1 Kegiatan Usaha dan Ukuran Keberhasilan Tona Coffee Roastery

Klasifikasi Kegiatan	Indikator Keberhasilan
Pengembangan Produk	
Pengembangan variasi produk	Penciptaan dua varian produk baru di rentang harga menengah – tinggi. Perekrutan talenta <i>roaster</i> handal dengan pengalaman kompetisi
Efisiensi proses produksi	Penghematan biaya bahan baku hingga ke angka 10% Penemuan variasi proses produksi untuk efisiensi pengembangan inovasi produk
Pengembangan Kredibilitas	
Sertifikasi dan perlombaan	Menjuarai dua kompetisi kopi lokal per tahun Menjadi juri kompetisi lokal sebanyak satu kali per tahun
Jejaring relasi dan komunitas	Mengembangkan komunitas melalui agenda non-formal Meningkatkan visitasi ke kedai dan <i>roastery</i> rekanan sebanyak tiga kali per bulan
Pengembangan Pemasaran	
Pengembangan <i>co-creation</i>	Mengembangkan produk akhir sajian kopi khusus dua kali per tahun dengan hasil pengembangan varian produk baru dengan rekanan kedai kopi
Pengembangan <i>e-commerce</i>	Meningkatkan transaksi dengan presentase kenaikan 20% per tahun Memperbanyak <i>repeat order</i> di tingkat 25% dari keseluruhan transaksi pembelian
Pengembangan media sosial	Meningkatkan <i>followers</i> Instagram hingga 10 ribu <i>followers</i> Meningkatkan <i>engagement rate</i> hingga rata-rata 3%

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Masing-masing kegiatan usaha yang dipaparkan pada Tabel 5.1 memiliki periode waktu spesifik yang menentukan kapan persisnya masing-masing kegiatan akan dieksekusi. Kegiatan dibagi ke dalam beberapa fase dan periode pengerjaan tertentu untuk menyesuaikan daftar kegiatan dengan kapabilitas dan kebutuhan Tona Coffee Roastery. Tabel waktu pengerjaan masing-masing kegiatan akan disajikan dalam bentuk Gantt Chart yang membantu menggambarkan fase masing-masing kegiatan beserta perkembangan dari aktivitas kegiatan tersebut. Gambar Gantt Chart disajikan dalam Gambar 5.1 sebagai berikut:



Gambar 5.1 Gantt Chart Tona Coffee Roastery

Gambar 5.1 memberi gambaran mendetail mengenai target pengerjaan, aktualisasi pengerjaan, serta proses pengerjaan masing-masing kegiatan yang dilakukan selama ini. Berdasarkan Gambar 5.1, dapat diamati bahwa Tona Coffee Roastery telah berproses dalam mengeksekusi masing-masing kegiatan, namun pada penerapannya eksekusi tersebut mengalami hambatan karena keterbatasan waktu, sumber daya, dan kerangka kerja dari tim Tona Coffee Roastery. Gambar 5.1 memberikan acuan target bagi Tona Coffee Roastery untuk menyelesaikan

masing-masing kegiatan sesuai dengan target pengerjaan yang diberikan, sekaligus mengetahui sejauh apa proses Tona Coffee Roastery dalam mengeksekusi kegiatan tersebut. Sebagaimana tersaji pada Gambar 5.1, Tona Coffee Roastery telah berhasil melakukan perekrutan *roaster* handal dan telah lebih dari separuh jalan untuk membangun jejaring relasi dan komunitas. Melalui hasil tersebut, Tona Coffee Roastery dapat mengembangkan rencana eksekusi secara spesifik dengan berbasis pada kebutuhan dan aktualisasi kegiatan yang berlangsung.

5.2 Kelayakan Usaha

Kelayakan usaha Tona Coffee Roastery dapat diukur melalui pengukuran arus kas dari Tona Coffee Roastery itu sendiri. Arus kas dapat diukur melalui penghitungan modal awal, total biaya yang dikeluarkan, dan proyeksi pendapatan per tahun. Selanjutnya, arus kas diukur menggunakan analisa *net present value* (NPV), *internal rate of return* (IRR), dan *payback period* (PP) untuk menentukan kelayakan bisnis.

Modal awal Tona Coffee Roastery sebesar Rp111.000.000,- dimana keseluruhan modal didapatkan dari biaya pribadi pendiri Tona Coffee Roastery. Pembiayaan tunggal untuk modal awal dipilih guna memberikan fleksibilitas dan ruang gerak Tona Coffee Roastery dalam mengembangkan bisnis. Apabila modal awal didapatkan dari investor atau pinjaman, Tona Coffee Roastery perlu mempertimbangkan pengembalian pinjaman atau pembagian keuntungan sehingga mengurangi fleksibilitas dan kecepatan pengambilan keputusan.

Selanjutnya, proyeksi aliran pendapatan yang didapatkan pada masing-masing skenario dibedakan dalam jumlah total kemasan yang akan terjual. Secara

spesifik, masing-masing produk diklasifikasikan porsi penjualannya dibandingkan dengan keseluruhan penjualan, dimana porsi pembagian ini dipaparkan dalam Tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2 Skenario Proposi Pembagian Penjualan Per Produk

Skenario	Kamojang Superberries	Gayo Choco	Creamy Cookies	Speciality Custom	Local-Curated
Optimis – 5000 pack	10%	20%	30%	20%	20%
Moderat – 4000 pack	10%	20%	40%	10%	20%
Pesimis – 3000 pack	10%	10%	40%	10%	30%

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan proyeksi tersebut, dapat diketahui proyeksi pendapatan yang didapatkan dari masing-masing produk selama satu tahun sekaligus bahan baku yang diperlukan untuk melakukan proses produksi produk-produk tersebut. Dalam pengukuran kebutuhan bahan baku, masing-masing produk memerlukan 1kg *greenbean* kecuali Local Curated Filter yang membutuhkan 200gr *greenbean*.

Berdasarkan penghitungan arus kas, didapatkan nilai NPV, IRR, dan PP untuk masing-masing skenario. Hasil penghitungan dipaparkan secara spesifik sebagai berikut:

Tabel 5.3 Pengukuran NPV, IRR dan PP Tona Coffee Roastery

Pengukuran	Skenario Optimis	Skenario Moderat	Skenario Pesimis
<i>Net Present Value</i>	Rp673.540.000	Rp522.170.000	Rp241.900.000
<i>Internal Rate of Return</i>	106,573%	91,461%	61,616%
<i>Payback Period</i>	1.195 tahun	1.308 tahun	1.983 tahun

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Hasil pengukuran mencatatkan bahwa NPV untuk masing-masing skenario bernilai positif dengan rentang Rp241.900.000,- untuk skenario pesimis, Rp522.170.000,- untuk skenario moderat, dan Rp673.540.000,- untuk skenario



optimis. Lebih lanjut lagi, IRR untuk masing-masing skenario mencatatkan angka di atas 60% dimana skenario optimis mencatatkan angka 106,573%, skenario moderat mencatatkan angka 91,461%, dan skenario pesimis mencatatkan angka 61,616%. Kalkulasi PP mengungkapkan bahwa seluruh skenario mencatatkan PP kurang dari dua tahun. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan bisnis Tona Coffee Roastery layak untuk dijalankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggadwita, G. W B Profityo. A Permatasari. D T Alamanda & M Hasfie. (2019). Analysis of Value Chain Model on Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Coffee Shops in Bandung. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 505
- Amit, R & Zott, C. (2011), Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms, *Organization Science*, Vol. 18, No. 2, pp. 181-99.
- Anderson, J., Narus, J., & Rossum, W. (2016). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*.
- Bailetti, T. & Tanev, S. 2020. Examining the relationship between value propositions and scaling value for new companies. *Technology Innovation Management Review*, 10(2): 5-13.
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. & Jaskiewicz, T. 2017. Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147: 175-186.
- Banerji, Diptiman & Singh, Ramendra & Mishra, Prashant. (2019). Friendships in Marketing: A taxonomy and future research directions.
- Baumann, K. Le Meunier-FitzHugh, H.N. Wilson. (2017). The challenge of Communicating Reciprocal Value Promises: Buyer-seller Value Proposition Disparity in Professional Services. *Industrial Marketing Management*, 64 (2017), pp. 107-121
- Bastian, F., Hutabarat, O. S., Dirpan, A., Nainu, F., Harapan, H., Emran, T. B., & Simal-Gandara, J. (2021). From Plantation to Cup: Changes in Bioactive Compounds during Coffee Processing. *Foods (Basel, Switzerland)*, 10(11), 2827. <https://doi.org/10.3390/foods10112827>
- Benjaminsson, Filip & Kronholm, Thomas & Erlandsson, Emanuel. (2019). A framework for characterizing business models applied by forestry service contractors. *Scandinavian Journal of Forest Research*. 34. 1-32. 10.1080/02827581.2019.1623304.
- Belleflamme, Paul & Neysen, Nicolas. (2021). A Multisided Value Proposition Canvas for Online Platforms. *Journal of Business Ecosystems*. 2. 1-14. 10.4018/JBE.2021010101.



Bhansing, P. V., Hitters, E., & Wijngaarden, Y. (2018). Passion Inspires: Motivations of Creative Entrepreneurs in Creative Business Centres in the Netherlands. *The Journal of Entrepreneurship*, 27(1), 1–24. <https://doi.org/10.1177/0971355717738589>

Boaventura, Patricia S.M *et al.* Value Co-Creation in the Specialty Coffee Value Chain: The Third-Wave Coffee Movement. *Revista de Administração de Empresas* [online]. 2018, v. 58, n. 3 [Accessed 12 May 2022] , pp. 254-266. Available from: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020180306>>. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180306>.

Breschi, R., Freundt, T., Orebäck, M., & Vollhardt, K. (2017). *The Expanding Role of Design in Creating an End-to-end Customer Experience*. New York: McKinsey & Company.

Buttle, F. 2019. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 4th Edition. Routledge.

Chaturvedi, R., & Karri, A. (2022). Entrepreneurship in the Times of Pandemic: Barriers and Strategies. *FIIB Business Review*, 11(1), 52–66. <https://doi.org/10.1177/23197145211043799>

Chicu, D., del Mar Pàmies, M., Ryan, G., & Cross, C. (2019). Exploring the Influence of the Human Factor on Customer Satisfaction in Call Centres. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), 83–95. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.004>

Christensen, T. Bartman, D. van Bever. (2016). The Hard Truth about Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58 (1) p. 31

Christy, A. & Umamakeswari, Arumugam & Priyatharsini, L. & Neyaa, A.. (2018). RFM Ranking – An Effective Approach to Customer Segmentation. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*. 33. 10.1016/j.jksuci.2018.09.004.

Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career*. Wiley: London.

Copper, Donald R. & Pamela S. Schiendler. (2014). *Business Research Methods* 12th Edition. McGraw Hill: New York

Dalle, S & Venter de Villiers, Marike & Za, B & Mhlophe, Bongani. (2015). Sensory branding and buying behavior in coffee shops: A study on Generation Y. *The Retail and Marketing Review*: Vol. 11 Issue 2

Direktorat Jendral Perkebunan. (2020). Statistik Perkebunan Indonesia 2018 - 2020. Direktorat Jendral Perkebunan: Jakarta

Dissanayaka, Praneeth & Jayaratne, Pradeepa. (2017). Impacts of Mergers and Acquisitions on Supply Chains of Sri Lanka.

Djumena, Eros. (2020). Menghirup Wangi Bisnis "Roaster" Kopi (<https://money.kompas.com/read/2015/12/12/141500326/Menghirup.Wangi.Bisnis.Roaster.Kopi?page=all>, diakses pada 12 Mei 2022).

Dubin, M. N., Lyasnikov, N. V., Leont'eva, L. S., Resherov, L. J., Sidorenko, V. N. (2014). Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture. Biosciences Biotechnology Research Asia. Vol.12, No.1 p.887-894.

Dujak, Davor & Mesaric, Josip & Segetlija, Zdenko. (2015). Effects of acquisitions and mergers on supply chain structure and strategy – Case study approach.

Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., Payne, A. (2018). Conceptualizing and Communicating Value in Business markets: From Value in Exchange to Value in Use. Industrial Marketing Management, 69: 80-90.

Fifield, P. (2015). Marketing Strategy Masterclass: Making Marketing Strategy Happen. ButterworthHeinemann.

Ge, Y., Yuan, Q., Wang, Y., & Park, K. (2021). The Structural Relationship among Perceived Service Quality, Perceived Value, and Customer Satisfaction-Focused on Starbucks Reserve Coffee Shops in Shanghai, China. Sustainability, 13(15), 8633.

Guimarães, Elisa & Andrade, Helga & Cozadi, Álvaro & Antonialli, Luiz & Santos, Antônio. (2018). Competitive pressures on the artisan coffee roaster segment in the state of minas gerais, Brazil: A multi-case study. Coffee Science. 13. 136. 10.25186/cs.v13i1.1388.

Hassan, Almoatazbillah. (2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. International Journal of Marketing Studies. 4. 10.5539/ijms.v4n3p68.

Hulten, Bertil. (2015). Sensory Marketing: Theoretical and Empirical Grounds. 10.4324/9781315690681.

International Coffee Organization. (2020). Country Data on the Global Coffee Trade | #CoffeeTradeStats https://www.ico.org/profiles_e.asp diakses pada 12 Mei 2022

- Jaafar, S. N., Lalp, P. E., & Mohamed Naba, M. (2013). Consumers' Perceptions, Attitudes and Purchase Intention towards Private Label Food Products in Malaysia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(8), 73–90.
- Johnson, Mark & Christensen, C.C. & Kagermann, Henning. (2016). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 87. 52-60.
- Katadata. (2022). Kinerja Ekspor Kopi Indonesia Meningkat pada 2021. (<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/02/26/>., diakses pada 12 Mei 2022)
- Kusumasari, B. (2015). The Business Model of Social Entrepreneurship in Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol 22, No 3, 156-168
- Madeira, A. F., Costa-Lopes, R., Dovidio, J. F., Freitas, G., & Mascarenhas, M. F. (2019). Primes and consequences: A systematic review of meritocracy in intergroup relations. *Frontiers in Psychology*, 10
- Majid, Binti Abdul , Noor Aliah & Edzuan, A & Noor, A. (2015). A Review of Quality Coffee Roasting Degree Evaluation. *Journal of Applied Science and Agriculture*. 10. 18-23.
- Masdakaty, Yuri. (2021). Wawancara Eksklusif: Darrin Daniel, Maestro Terpuji yang Hidup untuk Kopi. <https://ottencoffee.co.id/majalah/wawancara-eksklusif-darrin-daniel-maestro-terpuji-yang-hidup-untuk-kopi>, diakses pada 12 Mei 2022
- Maspul, Kurniawan. (2021). The Resilience of Coffee Roastery in the Downtown Area; Case Study of The Coffee Lab Dubai. 3. 60-70.
- Mubin, Fauzal & Ali Roziqin. (2018). Meritocracy of Bureaucracy in Indonesia. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 8, No. 8, 241-246
- Münchow, M., Alstrup, J., Steen, I., & Giacalone, D. (2020). Roasting Conditions and Coffee Flavor: A Multi-Study Empirical Investigation. *Beverages*, 6(2), 29. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/beverages6020029>
- Murphy, Micah & Sashi, C.M.. (2017). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*. 68. 10.1016/j.indmarman.2017.08.020.
- Morland, Leigh. (2017). Rounton Coffee and Bedford Street Coffee Shop: From rural coffee roaster to urban coffee shop. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 18. 256-263. 10.1177/1465750317742325.

- Nurviyan, Amanda & Syahputra. (2019). Coffee Roast Bean Product in Bandung. *Jurnal Sekretaris dan Administrasi Bisnis*, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 12-22 ISSN 2580-8095
- Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur. (2010). *Busines Model Generation : A Handbook For Visionaries , Game Changer, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., dan Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Oztopcu, Asli. (2017). Evaluation of Competitive Strategies of Coffee Retailing in Aspect of Market Economy. *Business & Management Studies: An International Journal*. 5. 10.15295/bmij.v5i2.89.
- Pangaribuan, Christian & Sofia, Ayya & Sitinjak, Martinus. (2020). Factors of Coffee Shop Revisit Intention and Word-of-Mouth Mediated by Customer Satisfaction. 19. 1-14. 10.24123/jmb.v19i1.418.
- Patala, S. A. Jalkala, J. Keränen, S. Väisänen, V. Tuominen, R. Soukka. (2016). Sustainable Value Propositions: Framework and Implications for Technology Suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59 pp. 144-156
- Parkinson, C., Howorth, C., Southern, A. (2017). The crafting of an (un) enterprising community: Context and the social practice of talk. *International Small Business Journal*, 35(4), 385–404
- Payne, A. & P. Frow. (2014). Developing Superior Value Propositions: A Strategic Marketing Imperative. *Journal of Service Management*, 25 (2) pp. 213-227
- Payne, P. Frow, A. Eggert. (2017). The Customer Value Proposition: Evolution, Development, and Application in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (4) (2017), pp. 467-489
- Powell, Taman & Mathew Hughes. (2016). Exploring Value as the Foundation of Value Proposition Design. *Journal of Business Models*, Vol. 4, No. 1, pp. 29-44
- Puthusserry, P.N., Khan, Z. and Rodgers, P. (2018). International new ventures market expansion through collaborative entry modes: A study of the experience of Indian and British ICT firms. *International Marketing Review*, 35, pp. 890– 913.
- Sharma, Piyush & Kingshott, Russel & Leung, Tak Yan & Malik, Ashish. (2022). Dark side of business-to-business (B2B) relationships. *Journal of Business Research*. 144. 10.1016/j.jbusres.2022.02.066.

- Skålén, J. Gummerus, C. Von Koskull, P.R. Magnusson. (2015). Exploring Value Propositions and Service Innovation: A Service-Dominant Logic Study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (2) (2015), pp. 137-158
- Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. (2011), Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box, *Academy Of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 273-92.
- Teece, D. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 172-94.
- Teece, D.J. & Linden, G. (2017). Business Models, Value Capture, And The Digital Enterprise. *Journal of Organizational Design* Vol 6(8)
- Thoriq, Ahmad & Sampurno, Rizky & Imaduddin, Luthfie. (2020). Analisis Kelayakan Usaha Produksi Biji Kopi Sangrai dan Jasa Penyangraian: Studi Kasus pada Java Sumedang Coffee. *Jurnal Tanaman Industri dan Penyegar*. 7. 109. 10.21082/jtidp.v7n2.2020.p109-118.
- Truong, Y., Simmons, G., Palmer, M. 2012. Reciprocal value propositions in practice: Constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1): 197-206
- Toffin. (2020). 2020: Brewing in Indonesia. Toffin Insight.
- Wilson, Alan. (2012). *Marketing Research: An Integrated Approach* 2nd Edition. Pearson Education: New York
- Wijaya, Anugrah. (2019). Personal Branding Coffee Roaster dalam Industri Kopi. Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Atma Jaya
- Urwin, Roland & Kesa, Hema & Sao Joao, Erica. (2019). The rise of specialty coffee : An investigation into the consumers of specialty coffee in Gauteng. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z. and Wood, G. (2020), Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 22: 427-456.
- Zhang, X., Ma, X., Wang, Y., Li, X. and Huo, D. (2016). What drives the internationalization of Chinese SMEs? The joint effects of international entrepreneurship characteristics, network ties, and firm ownership. *International Business Review*, 25, pp. 522– 534.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Pengukuran Skenario Pesimis

Variabel	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Pendapatan	15%	Rp432.000.000	Rp496.800.000	Rp571.320.000	Rp657.018.000	Rp755.570.700
Investasi Awal	Rp111.000.000					
Biaya Tetap	-	Rp96.000.000	Rp96.000.000	Rp96.000.000	Rp96.000.000	Rp96.000.000
Biaya Variabel	15%	Rp291.750.000	Rp335.512.500	Rp369.063.750	Rp405.970.125	Rp446.567.138
Total Biaya		Rp339.750.000	Rp431.512.500	Rp465.063.750	Rp501.970.125	Rp542.567.138
Laba Kotor		Rp92.250.000	Rp65.287.500	Rp106.256.250	Rp155.047.875	Rp213.003.563
Depresiasi	20%	Rp12.000.000	Rp12.000.000	Rp12.000.000	Rp12.000.000	Rp12.000.000
EBIT		Rp80.250.000	Rp53.287.500	Rp94.256.250	Rp143.047.875	Rp201.003.563
Bunga	7%	Rp5.617.500	Rp3.730.125	Rp6.597.938	Rp10.013.351	Rp14.070.249
EBT		Rp74.632.500	Rp49.557.375	Rp87.658.313	Rp133.034.524	Rp186.933.313
Pajak	10%	Rp7.463.250	Rp4.955.738	Rp8.765.831	Rp13.303.452	Rp18.693.331
Laba Bersih		Rp67.169.250	Rp44.601.638	Rp78.892.481	Rp119.731.071	Rp168.239.982
FCF	-Rp111.000.000	Rp67.169.250	Rp44.601.638	Rp78.892.481	Rp119.731.071	Rp168.239.982
FCF Kumulatif	-Rp111.000.000	-Rp43.830.750	Rp770.888	Rp79.663.369	Rp199.394.440	Rp367.634.422
NPV	Rp241.900.000					
IRR	61,616%					
PP	1.983 tahun					

Lampiran 2: Pengukuran Skenario Moderat

Variabel	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Pendapatan	15%	Rp608.000.000	Rp116.175.000	Rp172.352.500	Rp239.391.750	Rp319.165.525
Investasi Awal	Rp111.000.000					
Biaya Tetap	-	Rp96.000.000	Rp96.000.000	Rp96.000.000	Rp96.000.000	Rp96.000.000
Biaya Variabel	15%	Rp423.500.000	Rp487.025.000	Rp535.727.500	Rp589.300.250	Rp648.230.275
Total Biaya		Rp495.500.000	Rp583.025.000	Rp631.727.500	Rp685.300.250	Rp744.230.275
Laba Kotor		Rp112.500.000	Rp116.175.000	Rp172.352.500	Rp239.391.750	Rp319.165.525
Depresiasi	20%	Rp12.000.000	Rp12.000.000	Rp12.000.000	Rp12.000.000	Rp12.000.000
EBIT		Rp100.500.000	Rp104.175.000	Rp160.352.500	Rp227.391.750	Rp307.165.525
Bunga	7%	Rp7.035.000	Rp7.292.250	Rp11.224.675	Rp15.917.423	Rp21.501.587
EBT		Rp93.465.000	Rp96.882.750	Rp149.127.825	Rp211.474.328	Rp285.663.938
Pajak	10%	Rp9.346.500	Rp9.688.275	Rp14.912.783	Rp21.147.433	Rp28.566.394
Laba Bersih		Rp84.118.500	Rp87.194.475	Rp134.215.043	Rp190.326.895	Rp257.097.544
FCF	-Rp111.000.000	Rp84.118.500	Rp87.194.475	Rp134.215.043	Rp190.326.895	Rp257.097.544
FCF Kumulatif	-Rp111.000.000	-Rp26.881.500	Rp60.312.975	Rp194.528.018	Rp384.854.912	Rp641.952.457
NPV	Rp522.170.000					
IRR	91,461%					
PP	1.308 tahun					

Lampiran 3: Pengukuran Skenario Optimis

Variabel	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Pendapatan	15%	Rp745.000.000	Rp856.750.000	Rp985.262.500	Rp1.133.051.875	Rp1.303.009.656
Investasi Awal	Rp111.000.000					
Biaya Tetap	-	Rp96.000.000	Rp96.000.000	Rp96.000.000	Rp96.000.000	Rp96.000.000
Biaya Variabel	15%	Rp531.250.000	Rp610.937.500	Rp672.031.250	Rp739.234.375	Rp813.157.813
Total Biaya		Rp627.250.000	Rp706.937.500	Rp768.031.250	Rp835.234.375	Rp909.157.813
Laba Kotor	20%	Rp117.750.000	Rp149.812.500	Rp217.231.250	Rp297.817.500	Rp393.851.844
Depresiasi		Rp12.000.000	Rp12.000.000	Rp12.000.000	Rp12.000.000	Rp12.000.000
EBIT	7%	Rp105.750.000	Rp137.812.500	Rp205.231.250	Rp285.817.500	Rp381.851.844
Bunga		Rp7.402.500	Rp9.646.875	Rp14.366.188	Rp20.007.225	Rp26.729.629
EBT	10%	Rp98.347.500	Rp128.165.625	Rp190.865.063	Rp265.810.275	Rp355.122.215
Pajak		Rp9.834.750	Rp12.816.563	Rp19.086.506	Rp26.581.028	Rp35.512.221
Laba Bersih		Rp88.512.750	Rp115.349.063	Rp171.778.556	Rp239.229.248	Rp319.609.993
FCF	-Rp111.000.000	Rp88.512.750	Rp115.349.063	Rp171.778.556	Rp239.229.248	Rp319.609.993
FCF Kumulatif	-Rp111.000.000	-Rp22.487.250	Rp92.861.813	Rp264.640.369	Rp503.869.616	Rp823.479.609
NPV	Rp673.540.000					
IRR	106,573%					
PP	1.195 tahun					