

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Imadji *Coffee Shop* (Kedai Kopi) pertama kali didirikan pada bulan Desember 2019, tepatnya di Jalan Narakesuma, Denpasar. Namun, karena lokasi penjualan yang dianggap kurang mendukung penjualan disertai dengan pandemi Covid-19 membuat Kedai Kopi Imadji bangkrut pada akhir tahun 2020. Kemudian, Kedai Kopi Imadji berpindah ke Ramayana Mall yang berlokasi di Jalan PB. Sudirman No. 18. A, Denpasar. Kedai Kopi ini didirikan oleh dua wirausaha muda yaitu Nyoman Trisna Sanubari dan Aditya Pratama karena melihat perilaku pertumbuhan konsumsi akan kopi yang meningkat sehingga hal tersebut dilihat mempunyai prospek di masa depan.

Kedai kopi ini tujuan awalnya menyasar kalangan muda dan pelajar yang ingin menikmati kopi sambil menikmati suasana pantai, namun tentu dengan harga yang dapat dijangkau kalangan muda dan pelajar tersebut. Keunikan kedai kopi ini adalah melihat pemandangan seperti pantai dan matahari tenggelam yang belum tentu ada di semua kedai kopi. Selain itu, alasan pendirian kedai kopi ini adalah melihat jumlah *coffee shop* yang masih sedikit, padahal banyak orang khususnya anak muda butuh tempat hiburan atau sekedar menghabiskan waktu bersama dengan teman-temannya.

Setiap bisnis pasti akan mengalami proses pasang surut. Walaupun pada akhir tahun 2020, Imadji bangkrut, namun semenjak berpindah ke Ramayana Mall tahun 2021, kedai kopi ini mengalami perkembangan yang ditandai dengan dibukanya cabang baru di Discovery Shopping Mall pada bulan Maret 2022 dan kemudian cabang ketiga dibuka di Kedonganan, Kuta pada bulan April 2023.

1.1.1 Dokumentasi Kedai Kopi Imadji

Berikut ini adalah dokumentasi salah satu cabang Kedai Kopi Imadji di Discovery Shopping Mall:



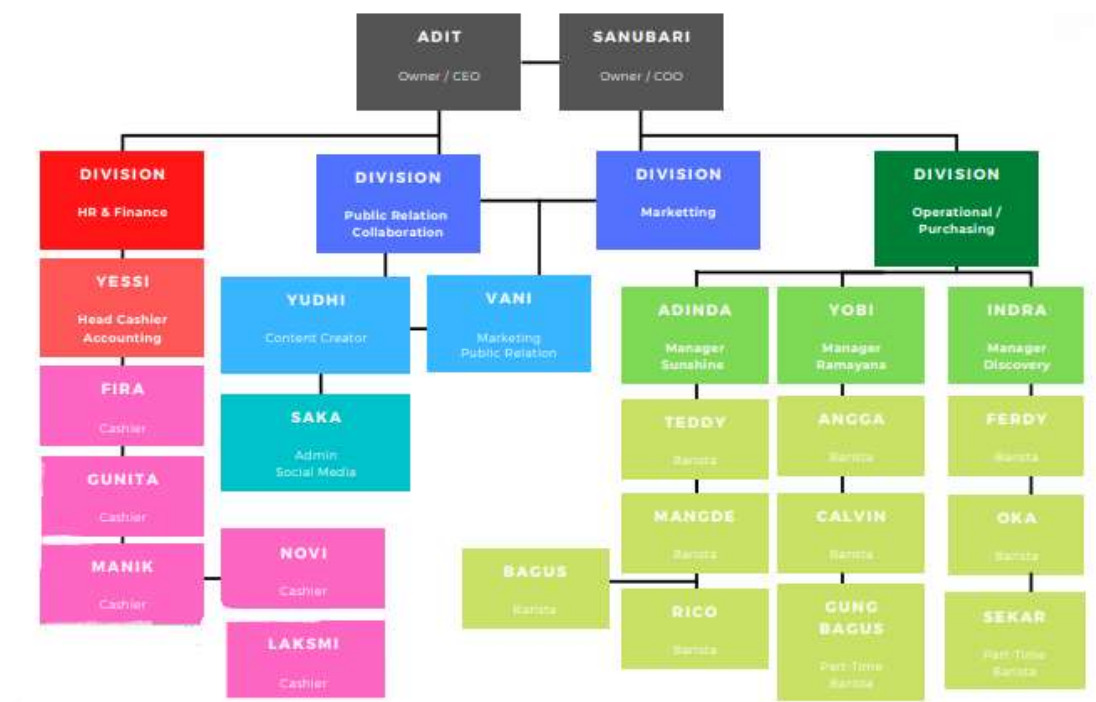
Gambar 1.1 Dokumentasi Kedai Kopi Discovery Shopping Mall

Sumber: Kedai Kopi Imadji (2023)

Sebelum masuk ke Kedai Kopi Imadji, maka pelanggan diharuskan masuk terlebih dahulu ke area *mall*-nya sehingga dapat menemukan kedai kopi ini. Selain Kedai Kopi Imadji, terdapat beberapa tenant lain dan ada lapangan basket yang dapat digunakan secara bebas.

1.1.2 Struktur Organisasi

Pengertian dari struktur organisasi adalah susunan serta hubungan antar tiap bagian dalam organisasi, baik secara posisi, maupun tugas, baik dalam bentuk vertikal maupun horishontal. Struktur organisasi Kedai Kopi Imadji adalah sebagai berikut:



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Kedai Kopi Imadji

Sumber: Kedai Kopi Imadji (2023)

1.2 Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir peminat kopi di Indonesia terus mengalami perkembangan yang cukup pesat. Peningkatan permintaan atas biji kopi tidak terlepas dari adanya peningkatan kebutuhan masyarakat mancanegara dan lokal terhadap minuman kopi itu sendiri. Minum kopi saat ini sudah menjadi gaya hidup tidak hanya bagi generasi *baby boomers* (generasi sebelumnya), melainkan juga sudah menjadi gaya hidup generasi milenial (generasi terkini) (Kata Data, 2021). Penyajian kopi yang

beragam, tidak sebatas kopi hitam, namun dicampur dengan kental manis, susu segar, gula merah, coklat, alpukat, air kelapa, dan lain sebagainya mampu memperkaya cita rasa sajian kopi sehingga kopi tidak lagi menjadi pahit, namun dapat dinikmati, tanpa kehilangan cita rasa kopi yang khas itu sendiri. Gambaran tersebut bisa dilihat dari data konsumsi kopi di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir:



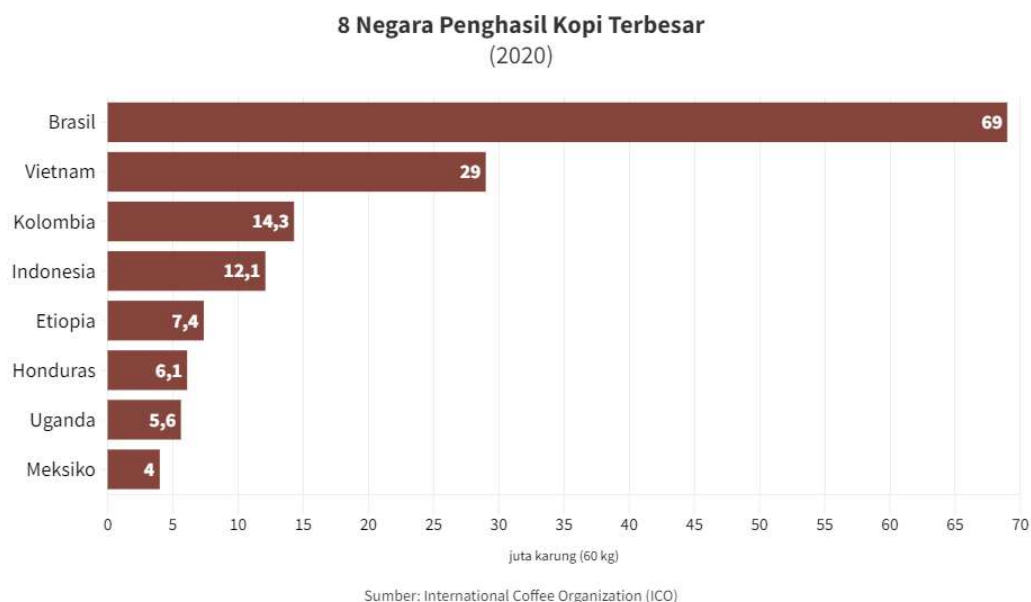
Gambar 1.3 Tingkat Konsumsi Kopi di Indonesia Tahun 2010-2021

Sumber: International Coffee Organization (2021)

Kopi menjadi salah satu minuman yang sangat populer di Indonesia. Mulai dari anak muda hingga orang tua menyukai minuman yang terkenal dengan warna hitam dan rasa pahit ini. Hal itu pun mendorong konsumsi kopi di dalam negeri cukup besar. Menurut data *International Coffee Organization (ICO)*, konsumsi kopi di Indonesia mencapai 5 juta kantong berukuran 60 kilogram pada periode 2020/2021. Jumlah itu meningkat 4,04% dibandingkan pada periode sebelumnya yang sebesar 4,81 juta kantong berukuran 60 kg. Konsumsi kopi di Indonesia pada 2020/2021 pun menjadi yang tertinggi dalam sedekade terakhir. Lebih lanjut, konsumsi kopi Indonesia menjadi salah satu yang terbesar di dunia. Indonesia berada di urutan kelima atau di bawah

Jepang yang konsumsi kopinya mencapai 7,39 juta kantong berukuran 60 kg. Sedangkan, produksi kopi Indonesia mencapai 774,6 ribu ton pada 2021. Nilai tersebut naik 2,75% dari tahun sebelumnya yang sebesar 753,9 ribu ton. Berdasarkan provinsinya, Sumatera Selatan menjadi wilayah produsen kopi terbesar di Indonesia lantaran menghasilkan 201,4 ribu ton. Setelahnya ada Lampung dengan produksi kopi sebesar 118 ribu ton. Produksi kopi di Sumatera Utara sebanyak 76,80 ribu ton. Sementara, Aceh dan Bengkulu masing-masing menghasilkan kopi sebanyak 74,20 ribu ton dan 62,40 ribu ton (Mahmudan, 2022).

Indonesia juga saat ini menjadi negara dengan produsen kopi terbesar ke-4 di dunia, tercatat produksi kopi dari dalam negeri mencapai 12,1 juta karung pada tahun 2020.



Gambar 1.4 Delapan Negara Penghasil Kopi Terbesar

Sumber: International Coffee Organization (2022)

International Coffee Organization (ICO) mencatat, jumlah produksi kopi global sebesar 175,35 juta karung berukuran 60 kilogram (kg) pada 2020. Nilai tersebut naik 6,3% dari tahun sebelumnya yang sebesar 164,95 juta karung. Brazil menjadi

negara penghasil kopi terbesar di dunia. Jumlah produksi kopi dari Negeri Samba sebesar 69 juta karung. Posisinya diikuti oleh Vietnam dengan produksi kopi sebanyak 29 juta karung. Kemudian, produksi kopi Kolombia tercatat sebesar 14,3 juta karung. Indonesia menempati urutan keempat dalam daftar ini. Tercatat produksi kopi dari dalam negeri mencapai 12,1 juta karung. Kemudian, produksi kopi di Etiopia dan Honduras masing-masing sebanyak 7,4 juta karung dan 6,1 juta karung. Uganda mampu menghasilkan 5,6 juta karung kopi berukuran 60 kg. Sedangkan, Meksiko berada di urutan kedelapan dengan jumlah produksi kopi sebesar 4 juta karung. (Mahdi, 2022).

Tingkat konsumsi kopi di Indonesia yang besar dan berpotensi terus bertumbuh di kemudian hari menjadi konfirmasi mengenai perilaku masyarakat Indonesia yang menjadikan kopi sebagai salah satu pembentuk gaya hidup sehari-hari. Kopi mempunyai manfaat bagi kesehatan jika dikonsumsi dengan benar dan dalam takaran yang tepat. Menariknya, kopi juga mempunyai *theobromine* yang dianggap dapat menjadi zat adiktif yang membuat kecanduan bagi penikmatnya (Ferre & Wilson, 2020). Oleh karena itu, bisnis hulu-hilir yang berkaitan dengan kopi menjadi salah satu bisnis yang prospektif di masa depan. Bisnis hilir mengenai kopi dapat terlihat dari kafe kopi yang tersebar dimana-mana, dimulai dari merek internasional seperti Starbucks atau Coffee Bean hingga merek-merek lokal, dari pinggir-pinggir jalan hingga ke kawasan bisnis hingga mall.

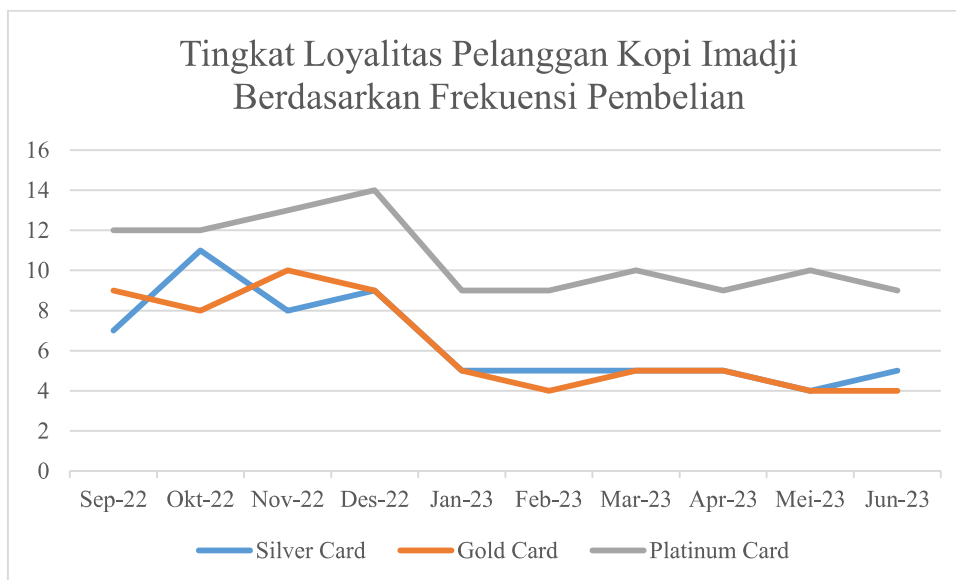
Khususnya di kota Denpasar *coffee shop* telah menjadi gaya hidup baru, ngumpul sambil menyeruput secangkir kopi kini menjadi gaya hidup masyarakat perkotaan. Gaya hidup ini berdampak positif terhadap kian menjamurnya bisnis *coffee shop* di Denpasar dan Badung. Sudah menjadi hal lumrah jika melihat masyarakat, baik muda maupun tua bertemu di *coffee shop*, yang jelas kopi telah memberikan warna tersendiri dalam budaya komunal Indonesia umumnya dan Bali khususnya. Saat ini banyak pengusaha kreatif yang melihat peluang dari berbisnis kopi (Bisnis Bali, 2020).

Hadirnya Kedai Kopi Imadji memberikan iklim sendiri untuk pelanggan. Pelanggan dapat menikmati kopi berkualitas dengan menikmati pemandangan pantai

dan terbenamnya matahari. Bahkan dengan konsep berupa *takeaway*, pelanggan hanya perlu memesan kopi, kemudian dapat duduk atau bersantai di pantai atau dimanapun lokasi pelanggan kehendaki. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha, keunggulan yang dimiliki oleh Kedai Kopi Imadji adalah beberapa produk kopi dengan campuran varian coklat, walaupun kopi jenis lain masih ada seperti kopi hitam, kopi susu, dan varian lain non-kopi. Untuk meningkatkan daya saing, maka Kedai Kopi Imadji mempunyai program keanggotaan (*membership card*) dimana pelanggan loyal terpilih akan mendapatkan potongan harga 10% setiap kali transaksinya.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan dapat diketahui beberapa proposisi nilai (*value proposition*) dari Kedai Kopi Imadji. Proposisi nilai itu adalah desain kedai kopi *industrial minimalist* (Gambar 1.1 dan lampiran 2) dengan konsep tangga sebagai tempat duduk pelanggan sebagai bagian ikonik dari Kedai Kopi Imadji. Dengan konsep *takeaway*, dapat memberikan kebebasan bagi pelanggan untuk menikmati kopi dimana saja tanpa perlu terikat pada suatu tempat. Target pasar dari Kedai Kopi Imadji adalah anak muda dan pelajar sehingga membentuk kesan harga yang dapat dijangkau oleh berbagai pihak (lampiran 2). Namun, konsekuensi terhadap harga ini adalah kesan prestise yang hilang alias hanya sebagai tempat membeli minuman saja.

Seperti uraian pada gambaran umum objek penelitian disebutkan bahwa Kedai Kopi Imadji sempat bangkrut pada akhir tahun 2020, kemudian membuka kembali gerainya hingga berekspansi kepada tiga tempat berbeda. Jika pada tahun 2021-2022, perusahaan sempat sukses dan berekspansi, namun sejak akhir tahun 2022 hingga tahun 2023 ini terjadi fenomena berupa terdapat penurunan penjualan (umum dan pemegang kartu keanggotaan). Penurunan penjualan umum dapat dilihat dari segi omset, sedangkan penurunan penjualan pemegang kartu keanggotaan dapat dilihat dari frekuensi pembelian setiap bulannya sebagaimana yang dapat terlihat pada tabel berikut:



Gambar 1.5 Tingkat Loyalitas Pelanggan Kedai Kopi Imadji

Sumber: Data Internal Kedai Kopi Imadji (2023)

Berdasarkan gambar 1.5 di atas dapat diketahui terjadi penurunan frekuensi rata-rata pembelian pelanggan *member* setiap bulannya pada setiap jenis kartu (dilihat secara tren dari bulan September 2022 hingga Juni 2023). Pada pemegang kartu *silver card* dan *gold card* terjadi penurunan rata-rata pembelian setiap bulan dari 8-10 kali menjadi 4-5 kali, sedangkan pada pemegang *platinum card* terjadi penurunan rata-rata pembelian setiap bulan dari 12-14 kali menjadi 9-10 kali.

Tingkat penurunan ini wajib diperhatikan oleh manajemen Kedai Kopi Imadji agar kedai dapat tetap bertahan dan bersaing (gambar 1.5). Saat ini, mengacu pada wawancara dengan pemilik kedai kopi, dua kompetitor utama dari Kedai Kopi Imadji di Discovery Shopping Mall adalah J.CO dan Starbucks. J.CO adalah merek donat terkenal yang didirikan oleh orang Indonesia bernama Jhonny Andrian. Selain donat, J.CO juga menjual varian produk lainnya seperti *patisserie*, es krim, kopi, dan minuman non kopi lainnya, sedangkan Starbucks adalah waralaba internasional yang mempunyai kesan sebagai merek premium.

Baik Kedai Kopi Imadji, J.CO, dan Starbucks mempunyai keunggulannya masing-masing karena mengusung konsep dan strategi yang berbeda. Perbedaan proposisi nilai tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.1 Proposisi Nilai Kedai Kopi Imadji, J.CO, dan Starbucks

Dimensi Value Proposition	Definisi	Posisi Kedai Kopi Imadji	J.CO	Starbucks
Sifat baru	Hal baru yang belum dirasakan pelanggan sebelumnya	Konsep minum kopi di alam terbuka, melihat pantai, matahari terbenam, dan bebas menentukan tempat duduk yang disukai	Konsep minum kopi di ruangan tertutup namun tetap dapat melihat pantai dan matahari terbenam	Konsep minum kopi di ruangan tertutup namun tetap dapat melihat pantai dan matahari terbenam
Kemampuan dalam mengakses	Usaha dalam menjangkau produk	Discovery Shopping Mall	Discovery Shopping Mall	Discovery Shopping Mall
Kinerja	Keunggulan kinerja	Rating Go-food 4,9 Rating Grab-food 4,8	Rating Go-food 4,5 Rating Grab-food 4,8	Rating Go-food 4,1 Rating Grab-food 4,1
Penyesuaian	Memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan	(+) Bebas menentukan tempat duduk di dalam mall (+) Dapat menikmati pemandangan pantai	(+) Pilihan menu lebih banyak (+) Dapat menikmati pemandangan pantai	(+) Pilihan menu lebih banyak (+) Dapat menikmati pemandangan pantai

Dimensi Value Proposition	Definisi	Posisi Kedai Kopi Imadji	J.CO	Starbucks
		(+) Menu menyesuaikan dengan kebutuhan anak muda (-) Kondisi hujan menyulitkan pemesanan (-) Kursi tempat menunggu tidak ada (-) Tidak menyediakan Wi-Fi (-) Tidak menyediakan meja yang layak (-) Tidak ada AC jika terdapat pelanggan yang ingin menikmati pemandangan pantai pada ruangan yang lebih sejuk	(+) Menu menyesuaikan dengan kebutuhan (+) Ber-AC (+) Menyediakan Wi-Fi dan tempat duduk yang luas (-) Tidak dapat merokok karena posisi <i>indoor</i> (-) Tidak dapat digunakan sebagai tempat berjemur dan menikmati angin laut	(+) Menu menyesuaikan dengan kebutuhan (+) Ber-AC (+) Menyediakan Wi-Fi dan tempat duduk yang luas (-) Tidak dapat merokok karena posisi <i>indoor</i> (-) Tidak dapat digunakan sebagai tempat berjemur dan menikmati angin laut
Merek/Status	Nilai yang dapat	Bukan merek premium	Merek <i>middle premium</i>	Merek premium

Dimensi <i>Value Proposition</i>	Definisi	Posisi Kedai Kopi Imadji	J.CO	Starbucks
	memberikan kebanggaan			
Harga	Uang yang harus dikeluarkan pelanggan	20-30 ribu	20-50 ribu	50-100 ribu
Kenyamanan	Hal memberikan kenyamanan	<i>Takeaway + dine in</i>	<i>Takeaway + dine in</i>	<i>Takeaway + dine in</i>
Desain	Pengemasan	<i>Industrial minimalist</i>	<i>Open kitchen</i>	<i>Third place</i>
Pengurangan biaya	Diskon atau potongan lainnya	Potongan 10% bagi pemegang kartu anggota	Situasional tergantung strategi J.Co	Situasional tergantung strategi Starbucks

Sumber: Data Diolah Peneliti dari Berbagai Sumber (Website, Internet, Observasi Langsung, dan Wawancara, 2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui proposisi nilai ketiga merek di atas berbeda. Penurunan penjualan yang dialami oleh Kedai Kopi Imadji menarik untuk diperhatikan kaitannya dengan proposisi nilai (*value proposition*) yang dimilikinya (Osterwalder & Pigneur, 2012). Hal ini dapat diduga karena proposisi nilai yang dimiliki oleh Kedai Kopi Imadji sudah usang, terjadi penurunan daya kompetitif, dan lain sebagainya.

Selain analisis terhadap proposisi nilai (*value proposition*) di atas, tinjauan awal terhadap 9 blok bisnis model kanvas di Kedai Kopi Imadji adalah sebagai berikut:

Business Model Canvas	Designed For		Designed by	Date
	Kedai Kopi Imadji		Citra Surya Wibaya	6 Juli 2023
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Kedai Kopi Imadji menggunakan model buyer-supplier relationship saja untuk membeli bahan baku yang dibutuhkan dalam pemrosesan produk yang akan dijual pada pelanggan.	<p>CATEGORIES: <i>Production, Problem Solving, Platform/Network</i></p> <p><i>Key activities</i> dari Kedai Kopi Imadji adalah produksi. Aktivitas ini berkaitan dengan merancang, membuat, dan mengantarkan produk yang mempunyai nilai tertentu pada pelanggan. Kedai Kopi ini tidak mempunyai aktivitas jasa <i>problem solving</i> atau dalam bentuk platform atau jaringan seperti Grab, Gojek, dsb.</p> <p>Key Resources</p> <p><i>Physical:</i> bangunan kedai</p> <p><i>Intellectual:</i> merek, database pelanggan, dan pengetahuan racikan produk.</p> <p><i>Human:</i> tenaga kerja</p> <p><i>Financial:</i> modal yang dimiliki oleh perusahaan.</p>	<p>Sifat baru: minum kopi di alam terbuka, melihat pantai, matahari terbenam, dan bebas menentukan tempat duduk yang disukai.</p> <p>Kemampuan dalam mengakses <i>Discovery Shopping Mall</i></p> <p>Kinerja: 4-8-4,9 (bagus)</p> <p>Penyesuaian: bebas menentukan tempat duduk, dapat menikmati pemandangan Pantai, dan menu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan anak muda.</p> <p>Harga: 20-30 ribu</p> <p>Kenyamanan: <i>takeaway + dine in</i></p> <p>Desain: <i>industrial minimalist</i></p> <p>Pengurangan biaya: potongan 10% bagi pemegang kartu anggota</p>	<p>Terdapat beberapa model hubungan dengan pelanggan, seperti <i>personal assistance, dedicated personal assistance, self-service, automated services, communities, dan co-creation</i>. Kedai Kopi Imadji menggunakan <i>personal assistance</i> karena melayani penjualan secara <i>on-site</i>. Selain itu, untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan Kedai Kopi Imadji mempunyai fasilitas kartu keanggotaan untuk potongan harga.</p> <p>Channels</p> <p><i>Own stores</i> atau memiliki toko sendiri yang menyewa tempat di Discovery Mall. Fase <i>channel</i> nya adalah:</p> <p>A. <i>Awareness:</i> melalui media sosial dan keberadaan toko fisik</p> <p>B. <i>Evaluation:</i> interaksi jual beli dan bertanya mengenai kualitas produk yang dijual kepada pelanggan</p> <p>C. <i>Purchase:</i> melayani</p>	<p><i>Customer segments</i> terdiri dari <i>mass market, niche market, segmented, diversified and multi-side platforms</i></p> <p>Kedai Kopi Imadji mempunyai pasar yang bersifat <i>segmented</i> karena Kedai Kopi Imadji mempunyai target anak muda sehingga memberikan harga yang lebih murah, walaupun produk yang lebih murah artinya dapat dijangkau oleh siapapun.</p>

			<p>pembelian pelanggan dengan menerima pembayaran tunai maupun non tunai seperti menggunakan debit atau Qris</p> <p>D. <i>Delivery</i>: <i>takeaway</i>, <i>dine-in</i>, atau pengantaran yang sudah bekerjasama dengan Grab, Gojek, Shopee, dan lain sebagainya.</p> <p>E. <i>After sales</i>: tidak ada layanan setelah penjualan karena sistemnya penjualan produk yang langsung habis.</p>	
Cost Structure			Revenue Streams	
<p>Bahan baku (pembuatan minuman/makanan)</p> <p>Tenaga kerja (karyawan Kedai Imadji)</p> <p><i>Overhead</i>: sewa tempat dan pembelian perakatan kerja</p>			<p>Beberapa model aliran pendapatan berasal dari <i>asset sale</i>, <i>usage fee</i>, <i>subscription fee</i>, <i>lending fee</i>, <i>licensing fee</i>, <i>brokerage fee</i>, dan <i>advertising fee</i>. Sumber pendapatan Kedai Kopi Imadji satu-satunya adalah dari <i>usage fee</i>, yaitu jumlah produk yang mampu terjual.</p> <p>Mekanisme harga di Kedai Kopi Imadji adalah <i>fixed menu pricing</i> berdasarkan <i>list price</i>.</p>	

Gambar 1.6 Business Model Canvas Kedai Kopi Imadji

Sumber: Data Diolah Peneliti Berdasarkan Wawancara dengan Pemilik Usaha an Observasi yang Dilakukan (2023)

Berdasarkan gambar 1.6 dapat dijelaskan kembali terhadap 9 blok model bisnis kanvas Kedai Imadji yaitu sebagai berikut:

- a. *Customer segments*: menunjukkan kepada siapa perusahaan memberikan nilai. Target Kedai Kopi Imadji adalah anak muda dan pelajar sehingga harga yang diberikan dapat dijangkau oleh kedua kelompok tersebut. Harga yang murah sebenarnya dapat dibeli oleh banyak orang sehingga dapat dikatakan dikategorikan *customer segments* Kedai Kopi Imadji cenderung *segmented* namun bisa juga *mass market* karena harganya yang murah dapat dibeli oleh siapa saja.
- b. *Value proposition*: sifat baru di Kedai Kopi Imadji adalah konsep minum kopi di tempat terbuka melihat pemandangan Pantai dan matahari terbenam. Pengaksesan dilakukan melalui outletnya di Discovery Shopping Mall. Kinerja Kedai Kopi Imadji adalah 4,8-4,9 yang dianggap sudah baik. Penyesuaian yang dilakukan oleh Kedai Kopi Imadji bebas menentukan tempat duduk dan produk yang diatur sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Harga berkisar antara 20-30 ribu. Untuk memberikan kenyamanan maka pelanggan dapat *takeaway* atau *dine in*. Desain yang digunakan adalah *industrial minimalist*. Terdapat pengurangan biaya atau potongan harga bagi pemegang kartu keanggotaan.
- c. *Channels*: berkaitan dengan jaringan atau saluran dalam menjangkau pelanggan. Saluran daripada Kedai Kopi Imadji adalah *own stores* atau mempunyai toko milik sendiri dimana lahannya menyewa dari Discovery Mall. *Awareness* bersumber dari toko fisik dan akun media sosial Kedai Kopi Imadji. *Evaluation* terjadi saat interaksi jual beli dan meminta tanggapan dari pelanggan. *Purchase* adalah proses melayani pelanggan menggunakan metode pembayaran tunai dan non tunai. *Delivery* yang dilakukan adalah *takeaway* dan *dine in* atau bekerja sama dengan platform kurir.
- d. *Customer relationship*: adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalin hubungan target pangsa pasar. *Customer relationship* yang dikelola oleh Kedai Kopi Imadji adalah *personal assistance* atau melayani penjualan

secara *on-site* dengan perhatian khusus pada pelanggan pemegang kartu keanggotaan agar menjadi lebih berkomitmen terhadap Kedai Kopi Imadji.

- e. *Revenue stream*: sumber pemasukan Kedai Kopi Imadji adalah dari pelanggan adalah bentuk *usage fee*, yaitu berdasarkan jumlah produk yang terjual. Mekanisme harga yang menyumbang bagi pendapatan perusahaan adalah *fixed menu pricing* yaitu berdasarkan harga yang tertera di menu.
- f. *Key resources*: sumber daya penting perusahaan seperti sumber daya manusia, peralatan bisnis yang berkaitan dengan operasional, pengetahuan yang diwujudkan dari racikan, dsb. Sumber daya kunci Kedai Imadji secara *physical* adalah bangunan fisik kedai. Sumber daya *intellectual* nya adalah merek, database pelanggan pemegang kartu keanggotaan, dan pengetahuan akan racikan/SOP pembuatan produk. Sumberdaya manusia nya adalah karyawan Kedai Kopi Imadji. Terakhir, sumber daya keuangan Kedai Kopi Imadji adalah modal.
- g. *Key activities*: berkaitan dengan aktivitas kunci yang dibutuhkan agar dapat dijadikan saluran dalam menyampaikan prosisi nilai. *Key activities* dari Kedai Kopi Imadji adalah produksi. Aktivitas ini berkaitan dengan merancang, membuat, dan mengantarkan produk yang mempunyai nilai tertentu pada pelanggan. Kedai Kopi ini tidak mempunyai aktivitas jasa *problem solving* atau dalam bentuk platform atau jaringan seperti Grab, Gojek, dsb.
- h. *Key partnership*: pihak-pihak yang bermitra dengan perusahaan. Kedai Kopi Imadji menggunakan model *buyer-supplier relationship* saja untuk membeli bahan baku yang dibutuhkan dalam pemrosesan produk yang akan dijual pada pelanggan.
- i. *Cost structure*: indikator ini berbicara mengenai model biaya dalam bisnis seperti *cost-drivern* (strategi fokus pada biaya) atau *value-driven* atau memfokuskan pada *value-creation*. Terlepas dari hal itu, komponen atau struktur biaya terdiri dari biaya tetap, biaya variabel, skala ekonomis atau linkup ekonomis. Struktur biaya yang terdapat di Kedai Kopi Imadji dibagi

menjadi tiga bagian besar yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan *overhead* yang terdiri dari biaya lain-lain seperti biaya administrasi, biaya listrik, biaya sewa, dan lain sebagainya.

Beberapa penelitian sebelumnya menganjurkan beberapa strategi bagi pengembangan proposisi nilai kedai kopi lokal seperti penggunaan biji kopi impor. Penggunaan biji kopi impor dapat menimbulkan kesan prestise karena sebagian pelanggan beranggapan jika produk impor pasti produk yang bagus sehingga dapat dijual secara internasional. Proposisi nilai lain adalah harga murah, tempat kopi yang nyaman, pengolahan yang baik, hingga rasa kopi yang baik (Julian, Praptono, & Sagita, 2021). Mengenai harga murah dan pengolahan yang baik sudah dilakukan oleh Kedai Kopi Imadji. Target pasar Kedai Kopi Imadji adalah anak muda dan pelajar sehingga rentang harga yang diberikan pun tidak mahal. Begitu juga untuk pengolahan, Kedai Kopi Imadji menggunakan mesin penggilingan dan pemrosesan dari Jerman yang dikenal mempunyai kualitas yang baik. Namun, mengenai biji kopi, Kedai Kopi Imadji berbeda dengan Monopole Coffee Lab yang menggunakan biji kopi impor dan konsep penjualannya adalah *takeaway* (tempat untuk *dine in* minim), berbeda dengan kedai kopi di kota Malang sebagaimana penelitian Utama. Perluasan terhadap tempat kopi dan strategi menggunakan biji kopi impor harus dipikirkan dan dipertimbangkan agar manajemen tidak salah dalam membuat keputusan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan (Pasaribu, Shalsabila, & Djatmiko, 2023). Oleh karena itu penelitian ini dibuat dengan judul **“Pengembangan *Value Proposition* sebagai Upaya Meningkatkan Kepuasan Pelanggan pada Kedai Kopi Imadji”**.

1.3 Rumusan Masalah

Sekarang ini, sajian olahan minuman berbahan dasar kopi telah menjadi populer di Indonesia. Hal ini dapat menggambarkan peluang sekaligus ancaman yang berpotensi oleh setiap pelaku usaha yang berminat terjun dalam bisnis kopi. Hadirnya Kedai Kopi Imadji memberikan iklim sendiri untuk pelanggan. Pelanggan dapat

menikmati kopi berkualitas dengan menikmati pemandangan pantai dan terbenamnya matahari. Nilai lain yang ditawarkan oleh Kedai Kopi Imadji selain produk yang berkualitas dan tempat yang menarik, juga menawarkan konsep desain *industrial minimalist* dan program *membership card*, yang memberikan potongan atau diskon menarik kepada pelanggan loyal. Jika pada tahun 2021-2022, perusahaan sempat sukses dan berekspansi, namun sejak akhir tahun 2022 hingga tahun 2023 ini terjadi fenomena berupa terdapat penurunan penjualan (umum dan pemegang kartu keanggotaan) (gambar 1.5).

Oleh karena itu, dibutuhkan perhatian terhadap pengembangan *value proposition* agar mampu memenangi persaingan. Indah & Wilopo (2017) mengatakan pengembangan *value proposition* layak digunakan sebagai strategi pemasaran karena *value proposition* adalah salah satu hal untuk menciptakan pengembangan strategi sempurna sehubungan dengan konsumen, persaingan, dan pasar. Proposisi nilai terdiri dari seluruh kelompok manfaat yang dijanjikan oleh perusahaan kepada pelanggan sehingga penetapan strategi proposisi nilai penting dalam membangun loyalitas pelanggan. Rahardjo, Hasbullah, & Taqi (2019) juga mengatakan proposisi nilai menciptakan serangkaian keuntungan yang perusahaan tawarkan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Proposisi nilai dapat menjadi inovatif dari suatu penawaran yang baru atau dapat mengubah penawaran yang sudah ada dan dapat menjadi alasan bagi pelanggan untuk beralih dari suatu perusahaan ke perusahaan lain. Nilai yang lain dapat dimungkinkan sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan. Artinya, proposisi nilai memberikan fitur dan atribut tambahan di luar penawaran pasar secara umum sehingga hal ini dapat menjadi kelebihan perusahaan.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Widyawono (2017) karena sama-sama meneliti *value proposition* pada suatu objek penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Walaupun objek yang diteliti berbeda sehingga hasil aktual proposisi nilainya pun berbeda, namun terdapat beberapa usulan strategi yang patut diterapkan. Pertama pada sifat kebaruan, perusahaan dapat membuat suatu produk yang menjadi

ciri khas, keunikan, atau keunggulan perusahaan. Pada kemampuan penyesuaian, perusahaan dapat menjual produk komplementer lainnya sebagaimana pada penelitian Rahardjo, Hasbullah, & Taqi (2019) mengusulkan penjualan cendera mata. Pada aspek kemudahan, perusahaan dapat merancang kemasan *takeaway* yang mudah dibawa seperti tidak mudah tumpah.

Gambaran ini menunjukkan perlunya evaluasi dan pengembangan proposisi nilai agar Imadji dapat terus dapat bertahan. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran *value proposition* yang digunakan oleh Kedai Kopi Imadji saat ini?
2. Bagaimana pengembangan *value proposition* yang seharusnya dilakukan oleh Kedai Kopi Imadji?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi *value proposition* yang digunakan oleh Kedai Kopi Imadji saat ini.
2. Untuk menganalisis usulan perbaikan *value proposition* Kedai Kopi Imadji.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan berguna bagi:

- a. Pihak akademis, diharapkan dapat memberikan inspirasi, menambah informasi bagi penelitian selanjutnya dan menjadi referensi pengemban pelaku *small medium enterprise*.

- b. Peneliti, dapat menambah ilmu apabila akan atau telah memiliki usaha di bidang UMKM sehingga dapat bersaing dengan kompetitor dan mempertahankan usahanya.

1.5.2 Aspek Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan pelaku usaha Kedai Kopi Imadji agar dapat mempertahankan dan mengembangkan usahanya dengan menerapkan *value proposition* dari *business model canvas*. Perusahaan tidak akan mampu menghasilkan keuntungan tanpa adanya keunikan atau nilai yang berbeda untuk ditawarkan kepada pelanggan.

1.6 Sistematika Penulisan Penelitian

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum mengenai objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika dari penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan penjelasan dari literatur penelitian yang berkaitan dengan teori penelitian yang mendukung solusi permasalahan, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai metode penelitian yang meliputi jenis penelitian yang dilakukan, variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang analisis data yang menitik beratkan pada hasil olahan data sesuai dengan metode yang digunakan. Interpretasi hasil analisis dari objek penelitian sesuai dengan uji statistik yang digunakan.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dari analisis dan pembahasan dari bab sebelumnya dan saran yang dapat diterapkan kepada Kedai Kopi Imadji.