

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1 Sejarah dan Struktur Perusahaan

Objek penelitian ini adalah PT 372 Kopi Indonesia, 372 Kopi didirikan pada bulan Januari 2017. Nama 372 tersebut terinspirasi dari nama jalan letak lokasi kafe tersebut, yaitu Jl. Ir. H. Juanda (Dago) nomor 372. 372 Kopi merupakan kedai kopi yang telah berdiri lebih dari 4 tahun di Bandung dan saat ini 372 Kopi sudah memiliki tiga cabang yang berbeda yang berlokasi di Bandung dan Cimahi. PT 372 Kopi Indonesia merupakan bisnis UKM menengah dimana omset pendapatan berada dalam nilai > 2,5 Milyar – 50 Milyar sesuai dengan ketentuan UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM.



Gambar 1.1

Logo PT. 372 Kopi Indonesia

*Sumber:* PT. 372 Kopi Indonesia

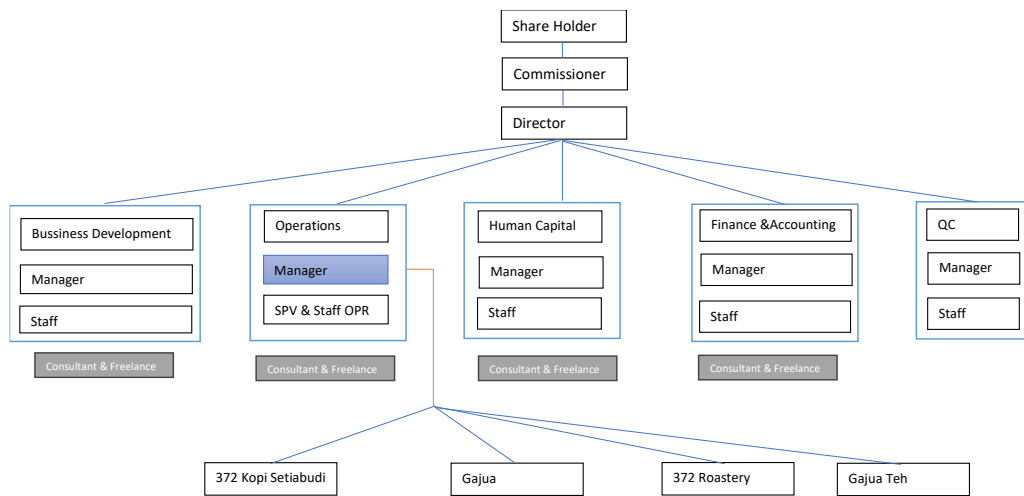
PT 372 Kopi Indonesia mempunyai dua brand yaitu 372 Kopi dan *second* brandnya yaitu Gajua Kopi. Berbeda konsep tetapi satu manajemen perusahaan. Terdapat 3 cabang café 372 Kopi, yaitu :

1. 372 di Kolonel Masturi;
2. 372 di Dago Pakat;
3. 372 di Setiabudi;

Selain itu, 372 Kopi Indonesia juga mempunyai beberapa sub bisnis lain, yaitu:

1. 372 Gudang Sangrai (penjualan *beans*);
2. 372 Kayu;
3. Gajua Kopi;
4. Gajua Teh.

Adapun struktur organisasi dari PT 372 Kopi Indonesia, sebagai berikut :



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT. 372 Kopi Indonesia

*Sumber:* PT. 372 Kopi Indonesia

PT 372 Kopi Indonesia terdiri dari *Share Holder*, *Commissioner*, serta *Director* yang membawahi lima divisi yaitu, *Business Development*, *Operations*, *Human Capital*, *Finance & Accounting*, dan *QC (Quality Control)*. Masing-masing divisi dipimpin oleh *Manager* yang akan bertanggung jawab ke *Director*.

### 1.1.2 Profile Perusahaan

372 Kopi menerapkan konsep yang unik dan baru yaitu menjual berbagai macam kopi dan makanan serta menyajikan suasana yang belum pernah ada sebelumnya yaitu suasana alam seperti hutan dan danau sehingga setiap pelanggan yang berkunjung dapat menikmati hidangan kopi dan suasana alam secara bersama. Pemilihan objek studi di 372 Kopi dikarenakan kedai kopi ini cukup terkenal di Kota Bandung dengan konsep kewarungannya tersebut dengan beragam spot dan momen bisa dinikmati oleh pelanggan. Perusahaan 372 Kopi tumbuh secara organik, 372 Kopi melakukan pertumbuhannya secara mandiri yang tentu saja membutuhkan waktu. Pertumbuhan organik mempunyai kepercayaan yang lebih baik karena 372 Kopi menghubungkan bisnis dengan pelanggan dengan cerita (Hendrawan, Pujianto, & Purnomo, 2022).

Segmentasi 372 Kopi Dago Pakar berada di wilayah Bandung dengan usia 15-24 tahun, Kopi Dago Pakar menargetkan pasarnya kepada pelajar dan mahasiswa yang menggemari kopi. 372 Kopi ingin menanamkan di benak konsumen bahwa kopi yang enak tidak harus mahal tetapi mereka masih mengedepankan kualitas kopi yang terbaik dengan harga yang murah dan terjangkau, ditunjang dengan konsep suasana yang nyaman untuk nongkrong bersama teman-teman.

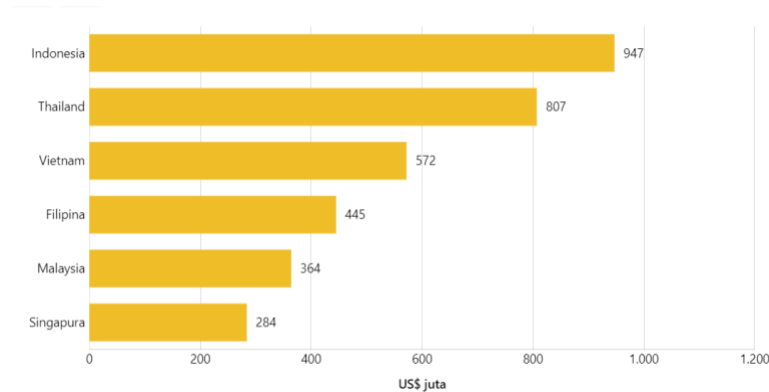
372 Kopi dibentuk dengan keidealisan sang owner, sementara Gajua kopi dan Gajua teh dibentuk bertemakan *post-modern* sehingga bisa berfokus mengikuti pasar terkini dan perkembangan *trend* saat ini. Berbeda dengan 372 Kopi yang tidak mau mencampurkan ruang *offline* dan *online*, Gajua Kopi dan Gajua Teh berencana untuk memperluas penjualan dan pemasaran mereka melalui ruang *online* dengan menggunakan *social media* dan *platform e-commerce*. 372 Gudang Sangrai menawarkan beberapa biji kopi yang diproduksi oleh 372 Kopi sendiri. Saat ini 372 Gudang Sangrai terletak pada salah satu kedai 372 Kopi Indonesia yaitu di 372 Kopi Setiabudhi. Saat ini penjualan 372 Gudang Sangrai, berfokus pada 2 lini yaitu *offline* dan *online*. Pada penjualan *online*, 372 Gudang Sangrai menggunakan *Social Media* dan *platform e-commerce* untuk memasarkannya (Anwar, Sumarsih, & Nurlena, 2021).

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Salah satu macam minuman yang populer di masyarakat yaitu kopi. Kopi paling banyak dikonsumsi masyarakat setelah teh. Kopi adalah perdagangan komoditas tropis utama dunia, menyumbang setengah dari total ekspor komoditas tropis. Popularitas dan kekuatan dunia kopi terutama karena rasanya yang unik dan didorong oleh kepentingan sejarah, budaya, sosial dan ekonomi. Minuman kopi adalah minuman dengan bahan dasar ekstrak biji kopi, dikonsumsi sekitar 2,25 milyar gelas tiap hari di dunia. Hasil pengolahan bahan minuman yang bersumber dari sektor pertanian benar-benar dibutuhkan masyarakat untuk membantu dalam metabolisme tubuh, penghilang dahaga atau sebagai bentuk tradisi atau budaya.

Pada awalnya, minum kopi sudah menjadi kebiasaan masyarakat Indonesia sejak zaman dahulu. Pasalnya, Indonesia adalah salah satu penghasil biji kopi terbaik di dunia. Di Indonesia, usia penikmat kopi hampir tidak pandang usia mulai dari remaja hingga orang dewasa bahkan manula, sehingga tidak terhitung jumlahnya. Bagi mereka, kopi adalah konsumsi harian dan merupakan bagian makanan dan minuman sehari-hari.

Laporan *Momentum Works, Coffee in Southeast Asia: Modernising Retail of the Daily Beverage*, menyebut bahwa Indonesia merajai pasar kopi modern di Asia Tenggara pada 2023. Besaran pasar tersebut diperkirakan mencapai US\$947 juta pada tahun ini. Perhitungannya berangkat dari nilai omset tahunan (*annual turnover*) dari pasar kopi modern di Indonesia. Besarnya pasar kopi di Indonesia di kawasan ini sebagian besar didorong oleh ekspansi dari jaringan usaha kopi lokal. Di posisi kedua ada Thailand dengan estimasi nilai pasar kopi modern sebesar US\$807 juta atau setara 23,6% dari total nilai pasar di Asia Tenggara tahun ini. Lalu, Vietnam di posisi ketiga dengan proyeksi nilai pasar kopi modern sebesar US\$572 juta. Berikutnya ada Filipina dan Malaysia dengan nilai masing-masing sebesar US\$445 juta dan US\$364 juta. Sementara, Singapura memiliki nilai pasar kopi modern sebesar US\$284 juta alias terendah di kawasan ini.



**Gambar 1.3**  
**Proyeksi Nilai Omset Tahunan Pasar Kopi Modern**  
**di Negara-Negara Asia Tenggara (2023)**  
*Sumber: databoks.katadata.co.id*

Tingginya omset kopi di Indonesia mempengaruhi para pelaku bisnis untuk ekspansi bisnis kopi menjadi kedai kopi dan menjadikan kedai kopi sebagai bagian dari gaya hidup masyarakat. Kedai kopi adalah tempat para barista membuat minuman kopi. Kedai kopi tidak hanya tempat membuat kopi semata tetapi juga menjadi tempat bagi konsumen untuk pergi berbelanja, bersantai, bercengkrama, dan berkencan. Inilah sebabnya mengapa popularitas peminum kopi terus meningkat, karena kedai kopi tidak hanya membawa kesenangan pada kopi saja tetapi *ambiance* yang diciptakan oleh kedai kopi itu sendiri.

Kata kafe atau kedai kopi berasal dari bahasa Perancis, *Cafe*, yang artinya juga kopi. Kafe yang semula selalu di pinggir jalan dan sederhana, sekarang masuk ke dalam gedung, hotel berbintang, atau mal dengan berbagai nama. Salah satunya adalah *Coffee shop* yang melayani tamu yang memesan minuman dan makanan kecil.

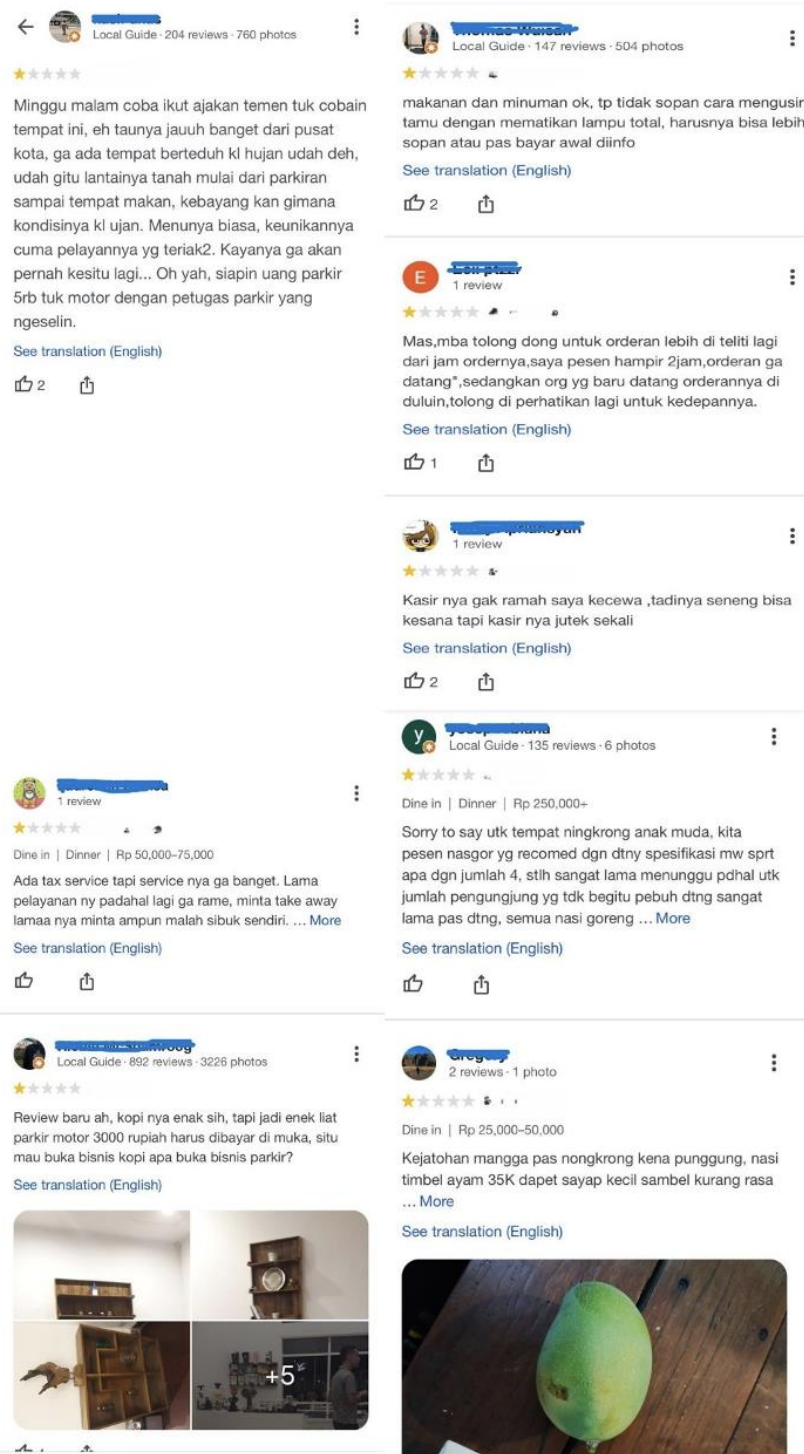
*Coffee shop* adalah sebuah lahan bisnis menjanjikan, pertumbuhan *Coffee shop* di Indonesia sendiri sudah mengalahkan pertumbuhan jamur di musim hujan. Tak hanya di kota-kota besar, kota-kota kecil sekalipun sudah memiliki banyak sekali gerai kopi yang menjamur meski memiliki standar dan pasar yang berbeda-beda. Pada saat ini kemunculan trend menghabiskan waktu, belajar hingga bekerja di *Coffee shop* sangat digemari di berbagai kalangan. Data menunjukkan jumlah *coffee shop* di Indonesia khususnya di Kota Bandung disetiap tahunnya terus meningkat. Peningkatan yang sangat signifikan terjadi pada periode dan yaitu sebesar 19,23% dari 168 *coffee shop* (2015) menjadi 193 *coffee shop* (2016) dan sebesar 19,89% dari 201 *coffee shop* (2018) menjadi 243 *coffee shop* (2019).

Maraknya *coffee shop* di Indonesia, memunculkan persaingan pasar sehingga mendorong para pelaku bisnis untuk terus berkreasi dalam meningkatkan strategi bisnis yang dapat menarik pelanggan dan membangun citra (*image*) dengan baik. Pemanfaatan teknologi informasi menjadi salah satu strategi yang paling banyak digunakan yang disertai dengan implementasi sistem informasi atas bisnis tersebut. Pemanfaatan teknologi informasi dan sistem informasi pada suatu organisasi dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan dengan maksimal karena dapat lebih banyak menarik minat konsumen. Hal tersebut menarik para pebisnis kuliner untuk memanfaatkan kecanggihan teknologi yang membantu menjangkau konsumen secara lebih luas (Saputri, Damayanti, & Anisya, 2022).

Teknologi internet yang semakin berkembang banyak digunakan untuk mengubah proses bisnis dari konvensional (*offline*) menjadi digital (*online*). *E-business*, *e-marketing* dan *e-commerce* merupakan penerapan teknologi internet dalam kegiatan bisnis di era sekarang ini. Transformasi digital bisnis membuat pengusaha mengembangkan dan menggunakan teknologi inovatif dan model bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, pada saat yang sama meninjau biaya yang dikeluarkan, manfaat dan ancaman terkait (Banjarnahor, Hariningsih, Mathory, & Yudiastara, 2022). Metode pemasaran *online* diyakini lebih banyak memperoleh keuntungan daripada metode pemasaran secara konvensional.

Ide atas bisnis secara digital pun tidak luput dari PT 372 Kopi Indonesia untuk dipertimbangkan, yang mana hal tersebut di pengaruhi oleh persaingan pasar yang melejit. Akan tetapi implementasi atas ide bisnis *online* belum dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut keterangan karyawan internal dari PT 372 Kopi Indonesia, idealisme owner dari PT 372 Kopi Indonesia ingin menjadikan 372 Kopi hanya berbasis kepada bisnis secara *offline*, yang artinya bahwa kedai kopi diperuntukkan ruang berkumpul dan bercengkrama yang ditemani oleh secangkir kopi secara langsung, sehingga bisnis digital belum terlaksana secara dengan baik.

Idealisme yang hanya berpegang pada penjualan produk secara *offline* tidak selalu berjalan mulus. Banyak hal yang perlu dibenahi agar kedai bisa mendapatkan omset yang stabil. Tidak sedikit hambatan yang harus dihadapi oleh 372 Kopi Indonesia mulai dari menu makanan, *service*, hingga kondisi kedai itu sendiri yang belum dapat dikatakan baik. Hambatan yang muncul tentu mempengaruhi persentase penjualan produk 372 Kopi Indonesia, dimana peningkatan penjualan belum meningkat secara signifikan setelah adanya penurunan yang terjadi akibat Pandemi. Salah satu hambatan yang muncul juga datang dari *complain* yang diajukan oleh konsumen.



Gambar 1.4  
 Complain Customer PT. 372 Kopi Indonesia  
 Sumber: Google Review



Menilik kepada bisnis *coffeeshop* secara *online*, dapat kita lihat sebagai contoh bagaimana meningkatnya penjualan kopi Fore yang berbasis bisnis O2O atau *Online to Offline*, yakni mengintegrasikan teknologi seperti aplikasi *mobile* dan kehadiran toko ritel. Fore Coffee mendesain beberapa outlet mereka khusus untuk melayani pemesanan secara *online* saja. Hal ini memungkinkan pelanggan dari berbagai lokasi bisa mendapatkan minuman yang mereka inginkan dalam waktu yang lebih cepat. Fore Coffee membidik kenaikan penjualan kopi hingga 65% atau sekitar 30 juta gelas di tahun 2024. Angka ini naik dari total penjualan di tahun 2023 sebesar 18 juta gelas (Kontan.co.id).

Fore Coffee meramaikan industri kopi sejak beberapa tahun terakhir dan berkontribusi pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Bukan saja para konsumen membeli langsung secara *offline* ke outlet-nya, tetapi Fore Coffee memiliki sistem pelayanan dan pemesanan *On Demand* untuk para konsumen yang ingin membeli kopi tanpa harus datang ke outlet-nya. Fore Coffee membangunkan bisnisnya dengan menghadirkan aplikasi pemesanan kopi secara *online*, dengan pengantaran langsung melalui transportasi ojek *online*. Aplikasi Fore Coffee menjadikan salah satu kopi retail yang menghadirkan aplikasi pemesan *online* di Indonesia. Bisnis yang dikembangkan oleh Fore berbasis dari bisnis sistem *online* yang mampu memanfaatkan loyalitas dari konsumen secara maksimal (Marketeters.com).

Bisnis *coffee* secara *online* mendapatkan penerimaan yang cukup baik dari kalangan masyarakat membuat industri ini ramai pemain. Beberapa di antaranya kini mengoptimalkan platform digital untuk meningkatkan bisnis secara *grab and go*, termasuk Kopi Kenangan, Fore Coffee, hingga JIWA Group.



Gambar 1.5  
 Jaringan *Coffee Chain* di Indonesia  
 Sumber: Dailysocial.id

Sekitar 40% pelanggan kopi di Indonesia mulai beralih ke gerai *grab & go*. Konsep *grab & go* sendiri memang sangat bergantung dengan keberadaan gerai, kendati tidak sedikit yang hanya dijadikan tempat produksi (tanpa memiliki ruang untuk *dine-in*). Aplikasi didesain untuk menghubungkan konsumen dengan outlet, membawa dari *online* menuju *offline* – atau sebaliknya. Model ini cukup efisien, karena perusahaan pun bisa memanfaatkan data yang didapat dari kebiasaan konsumen yang tercatat di aplikasi, sehingga dapat menyuguhkan produk dan layanan yang lebih sesuai dengan pangsa pasarnya. Maka dari itu, pengembangan bisnis berdasarkan teknologi digital memiliki pengaruh yang besar dalam mengembangkan bisnis.

Bisnis digital sangat dipengaruhi oleh rencana pengembangan jangka panjang, didasarkan pada kinerja perusahaan saat ini di pasar, menguraikan cara perusahaan akan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi tujuan dan sasaran strategis dan mengidentifikasi keunggulan kompetitif dalam pasar bisnis global. Mengembangkan strategi bisnis digital melibatkan penggunaan pendekatan baru dan menciptakan model bisnis baru dalam hal strategi pemasaran, strategi SDM, strategi manajemen rantai pasokan, strategi TI, dan lain sebagainya.

Mempertahankan suatu bisnis memerlukan perubahan model bisnis untuk beradaptasi dengan kondisi yang ada. Perencanaan strategi bisnis harus dilakukan karena kondisi bisnis tidak dapat berlanjut karena model bisnis yang digunakan tidak dapat beradaptasi dengan kondisi saat ini. Sebagai perluasan pemahaman bisnis, diperlukan strategi yang tepat yang dapat mendefinisikan pemetaan eksternal dan internal untuk bersaing di pasar. Data wawancara PT 372 Kopi Indonesia akan digunakan untuk menganalisis model bisnis *existing* yang akan mengidentifikasi faktor eksternal dan internal. Analisis lingkungan eksternal menggunakan PESTEL, *Porter's Five Forces*, dan *competitor's analysis*. Sedangkan analisis internal menggunakan kerangka VRIO dan *value chain analysis*. Selanjutnya, data-data tersebut dirangkum menggunakan matrix SWOT untuk perumusan strategi bisnis menggunakan *Porter's Generic Strategies*, kemudian diusulkan *Business Model Canvas* (BMC) yang baru untuk melihat kemungkinan pengembangan bisnis digital.

Bagi penulis, hal ini menjadi penting dan menarik untuk dikaji dan diteliti, sehingga dari uraian latar belakang di atas sudah mencerminkan ketertarikan penulis untuk mempelajari, meneliti, dan mengkaji maupun mengembangkan masalah tersebut yang kemudian dituangkan ke dalam suatu tulisan yang berjudul: **“Perancangan Model Bisnis Digital dengan Menggunakan Analisis SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC) (Studi Kasus: PT. 372 Kopi Indonesia)”**.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana model bisnis *existing* dari 372 Kopi Indonesia?
- 2) Bagaimana kondisi lingkungan eksternal dari 372 Kopi Indonesia?
- 3) Bagaimana analisis kondisi lingkungan internal dari 372 Kopi Indonesia?
- 4) Bagaimana strategi pengembangan bisnis digital menggunakan matrix SWOT?
- 5) Bagaimana merancang model bisnis digital 372 Kopi Indonesia?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Agar peneliti mempunyai arah yang jelas, maka ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui model bisnis *existing* dari 372 Kopi Indonesia;
- 2) Untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal dari 372 Kopi Indonesia;
- 3) Untuk mengetahui analisis kondisi lingkungan internal dari 372 Kopi Indonesia;
- 4) Untuk mengetahui strategi pengembangan bisnis digital menggunakan matrix SWOT;
- 5) Untuk mengetahui rancangan model bisnis digital 372 Kopi Indonesia.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan beberapa manfaat kepada para pembaca, sebagai berikut :

1. Manfaat bagi pelaku UMKM  
Memberikan *insight* kepada para pelaku UMKM kedai kopi dalam menjalankan bisnis yang diimplementasi ke dalam *business model canvas*.
2. Manfaat pada aspek akademis  
Memberikan wawasan untuk dijadikan sebagai tolak ukur dengan penyesuaian terhadap kondisi bisnis sehingga dapat digunakan sebagai sumber bahan studi kasus.
3. Manfaat bagi pemerintah  
Memberikan gambaran tentang kondisi UMKM kedai kopi dimasa kini sehingga pemerintah dapat membuat kebijakan dalam membantu UMKM untuk terus berkembang.
4. Manfaat pada aspek praktis masyarakat  
Dapat menjadi referensi kepada masyarakat untuk memulai bisnis kedai kopi serta bisa menjadi panduan bagi para konsumen kedai kopi agar tetap bisa membeli produk-produk dari UMKM kedai kopi.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini adalah bab yang menjabarkan mengenai gambaran umum alasan-alasan penelitian yang dijelaskan secara singkat, padat, dan jelas. poin-poin pada bab ini akan menjabarkan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, sistematika penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini merupakan bab yang menggambarkan mengenai kajian teori dan penelitian-penelitian yang menjadi rujukan. Secara rinci pada bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan topik pembahasan yang ada pada penelitian, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, serta hipotesis jika dibutuhkan.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab tiga menerangkan mengenai karakteristik dan tipe penelitian yang dilakukan, metode yang digunakan dalam proses penelitian, tahapan-tahapan pelaksanaan penelitian, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik analisis data, hingga pengujian hipotesis.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab empat menerangkan mengenai analisa data-data hasil penelitian yang telah didapatkan oleh peneliti dengan menggunakan metode yang telah ditentukan sebelumnya, kemudian hasil-hasil yang didapatkan dari proses penelitian akan dikaitkan dengan teori-teori yang sudah ditentukan untuk dibahas pada poin pembahasan.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab lima akan menerangkan mengenai kesimpulan yang dapat diambil dari hasil analisis penelitian. Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang sudah disimpulkan, selanjutnya akan ditentukan poin-poin saran untuk penelitian sejenis yang mungkin akan dilakukan selanjutnya.