

## MEMPERBAIKI MODEL BISNIS PADA KOPI TUNGKU MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

### IMPROVING THE BUSINESS MODEL ON KOPI TUNGKU USING THE BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH

Raka Dirgantara<sup>1</sup>, Ir. Budi Praptono, M.M.<sup>2</sup>, Uly Yunita Nafizah, S.T., M.Sc.<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

<sup>1</sup>rakadirgant.rd@gmail.com <sup>2</sup>budipraptono@telkomuniversity.ac.id,

<sup>3</sup>ullyyunitanp@gmail.com

#### Abstrak

Kopi Tungku adalah salah satu kedai kopi yang berada di Kota Bandung, Jawa Barat yang berlokasi di Jl. Terusan Buah Batu. Walaupun sudah berjalan selama beberapa bulan, Kopi Tungku masih memiliki banyak permasalahan yang harus dihadapi. Dari segi internal permasalahannya antara lain adalah penjualan yang masih belum stabil dari target omset yang masih belum tercapai, keterbatasan tempat untuk konsumen, peraturan kerja yang masih belum disiplin, pengendalian persediaan yang buruk, serta kurangnya pelayanan yang baik. Dari segi eksternal permasalahannya antara lain adalah menurunnya omset dikarenakan cuaca hujan mengingiat infrastruktur Kopi Tungku adalah outdoor, serta adanya protes dari warga sekitar dikarenakan Kopi Tungku belum memiliki izin usaha. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang tepat agar tujuan Kopi Tungku dapat tercapai. Melihat dari permasalahan yang terjadi di Kopi Tungku, maka diperlukan sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk memetakan model bisnis yang sedang dijalani, serta menjelaskan mengenai kondisi bisnis perusahaan. Salah satu pendekatan model bisnis yang dapat digunakan yaitu *Business Model Canvas* (BMC). Model bisnis baru yang lebih baik akan dirancang dengan mempertimbangkan analisis SWOT empat bidang utama yaitu proposisi nilai, infrastruktur, biaya dan pendapatan, serta hubungan dengan pelanggan, analisis lingkungan, serta pandangan konsumen mengenai keinginan dan kebutuhan atas produk. Hasil penelitian berupa usulan *Business Model Canvas* dengan kesembilan blok, yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, cost structures, key activities, key partnership, dan key resources*.

**Kata kunci:** Bisnis Model Kanvas, SWOT, UKM

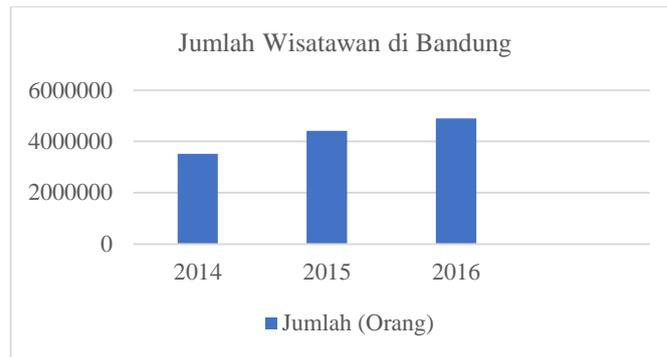
#### Abstract

*Kopi Tungku is one of the coffee shops located on Jl. Terusan Buah Batu, Bandung, West Java. Although it has been running for several months, Kopi Tungku still has many problems to face. On the internal factor, the problems are unstable sales, turnover target that has still not been achieved, limited space for consumers, work regulations that are still not disciplined, poor inventory control, and lack of good service. On the external factor, the problems are the decrease in turnover due to rainy weather considering that the Kopi Tungku's infrastructure is outdoor, and also the protests from local residents because Kopi Tungku does not yet have a business permit. Therefore, proper analysis is needed so that the goals of the company can be achieved. Because of many problems that happened in Kopi Tungku, an approach is needed to be used to map the business model that is being undertaken and explain the company's business conditions. Later the company can design a new business model that is better. One approach to make a business model that can be used is Business Model Canvas (BMC). A better new business model will be designed considering the SWOT analysis with four main areas namely value propositions, infrastructure, cost and revenues, and customer relationship. It will also considering the environmental analysis, the consumer view about their desires and needs of the product. The result of the research is a Business Model Canvas proposal with nine blocks, namely customer service, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, cost structures, key activities, key partnerships, and key resources.*

**Key Words:** Business Model Canvas, SWOT, UKM

#### 1. PENDAHULUAN

Kota Bandung adalah kota metropolitan terbesar di Jawa Barat dan dekat dengan Ibu Kota Negara, Jakarta. Tak heran, jumlah wisatawan yang datang ke Bandung dari tahun ke tahun pun terus bertambah. Hal ini bisa dilihat dari data statistik yang menunjukkan jumlah wisatawan di Kota Bandung setiap tahunnya ([www.tumoutounews.com](http://www.tumoutounews.com)).



Sumber: BPS Kota Bandung

Gambar 1. Jumlah Wisatawan yang Datang ke Kota Bandung 2014 – 2016

Selain itu, Kota Bandung dikenal sebagai kota wisata kuliner. Dimana terdapat berbagai macam makanan dari mulai tradisional hingga *western*. Bisnis kuliner yang ditawarkan di Kota Bandung sangat beragam seperti *café*, *restaurant*, *coffee shop* hingga pedagang kaki lima. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan oleh salah satu *website* perusahaan besar yaitu Tokopedia. Di dalam *website* tersebut, Tokopedia menyebutkan bahwa Bandung merupakan kota pertama yang terpilih menjadi destinasi kuliner nomor satu di Indonesia, yang selanjutnya diikuti oleh kota Padang, Surabaya, Makassar, dan Palembang. Dikarenakan semakin banyak pertumbuhan bisnis kuliner di Kota Bandung, mengharuskan para pemilik bisnis untuk terus berinovasi dalam berbagai hal agar bisnis mereka tetap berjalan.

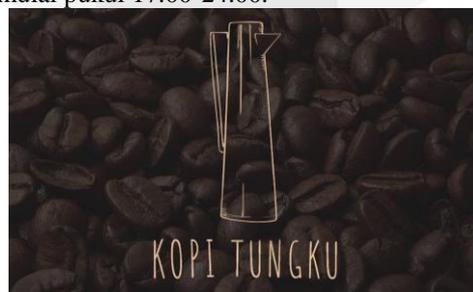
Tabel 1. Peringkat Destinasi Wisata Kuliner Favorit (www.tokopedia.com)

No.	Nama Kota
1	Bandung
2	Padang
3	Surabaya
4	Makassar
5	Palembang

Pada awalnya, minum kopi sudah menjadi kebiasaan masyarakat Indonesia sejak zaman dahulu. Pasalnya, Indonesia adalah salah satu penghasil biji kopi terbaik di dunia. Beberapa daerah yang terkenal dengan produksi biji kopinya adalah Aceh, Lampung, Medan, Jawa, Ternate, Sulawesi, dan Flores. Bahkan bagi masyarakat Eropa zaman dahulu, sedapnya seduhan kopi yang mereka seruput lebih akrab disebut java. 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.

Kawasan Bojongsong merupakan kawasan yang ramai dikarenakan posisinya yang dekat dengan kampus Telkom *University*. Di kawasan Bojongsong sudah banyak bisnis kuliner berseliweran dikarenakan pasarnya yang ramai. Kopi Tungku terletak di depan sebuah kompleks yang bernama Perumahan Permata Buah Batu. Di dalam kompleks tersebut banyak sekali rumah kontrakan dan kos-kosan mahasiswa yang merupakan target pasar dari Kopi Tungku ini, sehingga wilayah ini dianggap strategis untuk membuka suatu bisnis.

Kopi Tungku adalah salah satu kedai kopi yang berada di Kota Bandung, Jawa Barat yang berlokasi di Perumahan Permata Buah Batu Jl. Terusan Buah Batu (Bersebelahan dengan Klinik Bona Mitra Keluarga). Kopi Tungku buka setiap hari mulai pukul 17.00-24.00.



Gambar 2. Logo Kopi Tungku

Menjadikan Kopi Tungku menjadi kedai kopi yang nomor satu yang enak dengan harga yang terjangkau merupakan visi dari Kopi Tungku. Dengan misi menyediakan cita rasa kopi lezat dari berbagai daerah di Negara Indonesia dan memberikan rasa kopi yang disukai oleh lidah masyarakat dengan harga yang terjangkau, serta selalu berinovasi Kopi Tungku berharap bisa mencapai visinya.

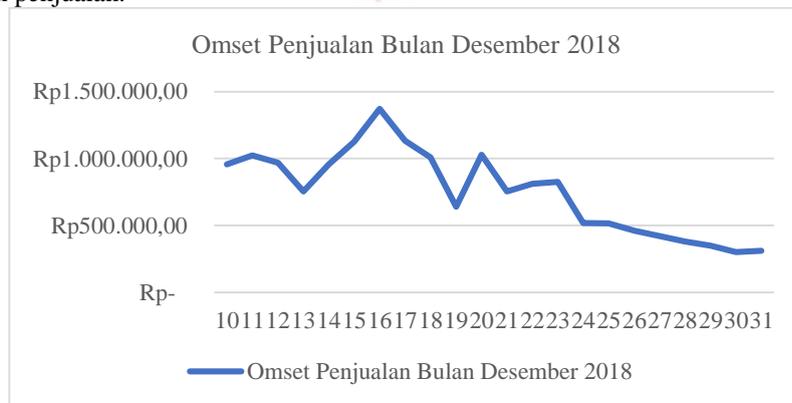


Sumber: Data Restoran & Kafe 2012 – 2016 prediksi dari <http://industri.bisnis.com>

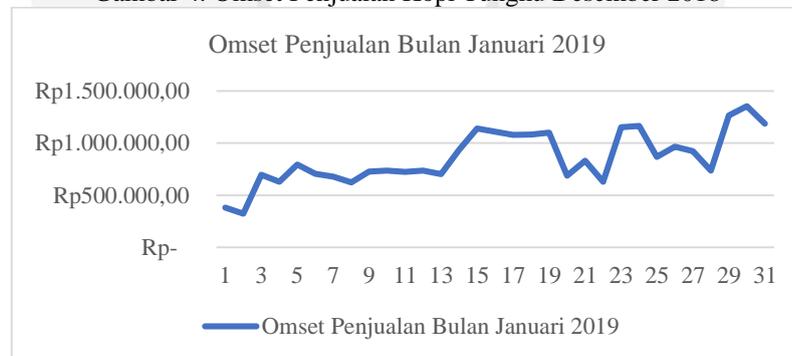
Gambar 3. Data Pertumbuhan Usaha Kafe dan Restoran di Kota Bandung

Kopi Tungku sendiri didirikan oleh Raka Dirgantara beserta Bapak Yunus selaku *stakeholder* dan juga Klinik Bona Mitra selaku pemilik wilayah. Kopi yang disajikan di Kopi Tungku merupakan kopi ‘kampung’ atau kopi tradisional. “Tungku” sendiri merupakan sebuah alat atau tempat memasak tradisional. “Tungku” merupakan istilah yang tepat untuk menyesuaikan dan merepresentasikan bahwa kopi yang dihidangkan oleh Kopi Tungku merupakan kopi tradisional. Kopi Tungku hanya menyediakan satu jenis kopi yaitu kopi robusta Sidikalang. Tidak hanya kopi, Kopi Tungku juga menjual minuman lain seperti coklat, *green tea*, teh tarik, serta cemilan pelengkap seperti roti bakar, kebab alit, mie, dan *pancake*. Adapun menu lengkap Kopi Tungku dapat dilihat di Lampiran 3.

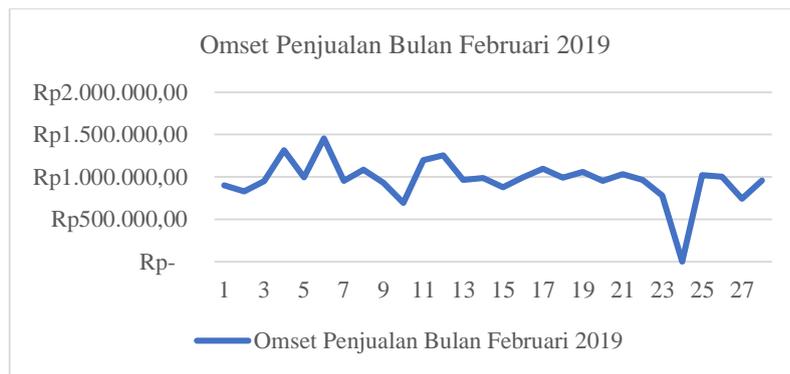
Terhitung dari bulan Desember 2018, sampai saat ini Kopi Tungku sudah memulai penjualan selama dua bulan. Pada awal pembukaan bulan Desember, Kopi Tungku sudah memiliki 24 menu yang siap ditawarkan kepada pembeli. Setelah mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan bulan pertama, Kopi Tungku menggunakan keuntungannya untuk mengembangkan bisnis dengan menambah tempat duduk serta menambahkan beberapa menu baru di bulan Januari 2019. Berikut merupakan omset penjualan Kopi Tungku dalam dua bulan penjualan.



Gambar 4. Omset Penjualan Kopi Tungku Desember 2018



Gambar 5. Omset Penjualan Kopi Tungku Januari 2019



Gambar 6. Omset Penjualan Kopi Tungku Februari 2019

Berdasarkan omset penjualan Kopi Tungku selama tiga bulan terakhir, dapat dikatakan bahwa penjualan Kopi Tungku tidak stabil atau fluktuatif, terlepas dari penambahan jumlah menu yang ditawarkan kepada pembeli di Bulan Januari dan Februari 2019. Kopi Tungku berharap bisa melakukan pengembangan strategi kedepannya dikarenakan penjualan yang masih belum stabil dan target omset yang masih belum tercapai. Dalam dua bulan terakhir ini, jumlah konsumen yang datang ke Kopi Tungku berkurang. Hal ini diperkirakan merupakan akibat dari seringnya hujan turun dan kondisi kedai Kopi Tungku yang *outdoor*. Akan tetapi dari segi infrastruktur masih memungkinkan untuk dilakukannya perbaikan. Dari segi internal, beberapa masalah yang dihadapi Kopi Tungku adalah kurangnya fasilitas kursi yang ada untuk menampung konsumen karena keterbatasan tempat dan peraturan kerja yang masih belum ketat ditetapkan sehingga seringkali waktu dibukanya kedai tidak konsisten dan cenderung terlambat dari jadwal. Masalah lainnya ialah belum dimaksimalkannya proses pengendalian persediaan sehingga sering kali terjadi bahan baku yang sudah tidak layak dikonsumsi dan harus dibuang begitu saja, atau terjadi kekurangan bahan baku yang mana hal tersebut merupakan kerugian untuk Kopi Tungku. Selain itu, terdapat juga hal yang kurang memuaskan mengenai hubungan dengan konsumen dikarenakan pelayanan yang masih kurang baik. Hal ini merupakan akibat dari tidak adanya SOP dalam pelayanan, sehingga terkadang ketika konsumen datang tidak disapa dengan baik, serta waktu pelayanan yang diperlukan dalam membuat pesanan pun tergolong lama yaitu  $\pm 10$  menit untuk makanan dan minuman sederhana. Kecepatan dalam membuat pesanan yang tergolong lambat dapat memungkinkan berkurangnya konsumen Kopi Tungku dan akan sangat merugikan jika tidak dilakukan perbaikan. Masalah-masalah internal ini didapatkan dari hasil wawancara terhadap karyawan Kopi Tungku. Permasalahan lain pun terjadi pada Bulan Maret hingga Bulan April 2019, Kopi Tungku sempat terpaksa ditutup dikarenakan adanya protes dari warga setempat dikarenakan Kopi Tungku masih belum memiliki surat izin usaha dan lahan yang digunakan untuk berjualan oleh Kopi Tungku merupakan lahan parkir yang dianggap masih merupakan fasilitas umum, dan saat itu lahan tersebut akan digunakan untuk peralihan akses keluar-masuk kendaraan di Perumahan Permata Buah Batu. Warga pun sempat protes mengenai jam operasional Kopi Tungku yang buka sampai dini hari. Hal tersebut dianggap tidak sesuai dengan norma masyarakat yang berlaku.

Kopi Tungku belum melakukan perencanaan bisnis dengan baik. Kekurangan Kopi Tungku pada saat ini adalah belum dilakukannya pemetaan model bisnis secara teratur. Hal ini menyebabkan Kopi Tungku tidak mampu melihat pengaruh yang ditimbulkan akibat faktor internal dan eksternal perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang tepat agar tujuan Kopi Tungku dapat tercapai.

Melihat dari permasalahan yang terjadi di Kopi Tungku, maka diperlukan sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk memetakan model bisnis yang sedang dijalani, serta menjelaskan mengenai kondisi bisnis perusahaan. Salah satu pendekatan model bisnis yang dapat digunakan yaitu *Business Model Canvas* (BMC). Pada penelitian ini akan digambarkan, dijelaskan, dan dianalisis secara rinci mengenai model bisnis Kopi Tungku eksisting menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Setelah itu akan dilakukan analisis *Business Model Canvas* eksisting secara keseluruhan setiap bloknya menggunakan analisis SWOT, analisis lingkungan model bisnis, dan *customer profile*. Nantinya hasil analisis tersebut akan disusun menjadi *Business Model Canvas* yang baru, yang sudah dievaluasi dan siap diterapkan pada Kopi Tungku.

Proses pembuatan model bisnis adalah bagian dari strategi bisnis yang dipakai dalam membentuk suatu inti dari suatu bisnis untuk membangun berbagai aspek seperti proses operasional, strategi, apa yang bisa ditawarkan, maksud dan tujuannya, infrastruktur dan lainnya. Perusahaan perlu menggambarkan secara detail seperti apa model bisnis yang dimiliki dengan menggunakan *framework Business Model Canvas*. *Framework* ini akan mempermudah dalam menggambarkan rumusan dari model bisnis yang dimiliki (Pratama, 2018).

*Business Model Canvas* merupakan rencana bisnis yang formatnya dirancang secara inovatif sehingga menjadi hanya satu halaman. Rencana bisnis dibagi menjadi sembilan blok dan masing-masing berisi elemen-elemen esensial untuk merencanakan perintisan ataupun pengembangan bisnis yang meliputi

sembilan elemen penting dalam sebuah kegiatan bisnis. Adapun kesembilan blok tersebut adalah *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resource*, *key partnership*, *key activities* dan *cost structure*. Dengan melakukan pendekatan model bisnis, Kopi Tungku diharapkan dapat meningkatkan daya saing dalam lingkungan bisnis, sehingga Kopi Tungku bisa terus bertahan, maju, dan unggul.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dipilihlah judul penelitian “Evaluasi Model Bisnis pada Kopi Tungku Menggunakan Pendekatan *Business Model Canvas*”. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat dan dapat memberi pertimbangan bagi perusahaan untuk memperbaiki model bisnis agar dapat bersaing dan unggul dari kompetitor.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian *Entrepreneurship*

Menurut Suryana (2013), kewirausahaan adalah kiat dan proses menuju sukses, *entrepreneurship* merupakan suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan dan mencari peluang dari masalah yang dihadapi oleh setiap orang dalam kehidupan sehari-hari.

### 2.2 *Business Model Canvas*

Model bisnis adalah cara yang berkelanjutan dalam melakukan bisnis. Keberlanjutan menekankan ambisi untuk bertahan dari waktu ke waktu dan menciptakan sukses, bahkan mungkin profitabilitas, entitas dalam jangka panjang (Nielsen dan Lund, 2013).

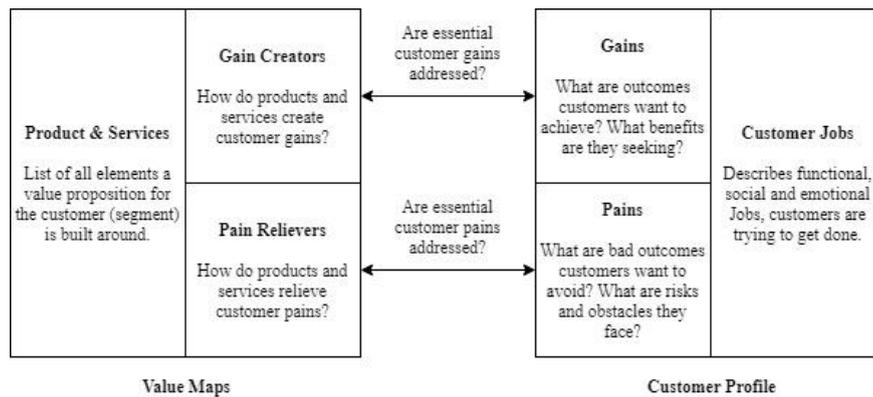


Gambar 7. *Business Model Canvas*

Osterwalder dan Pigneur (2010) percaya bahwa model bisnis dapat digambarkan dengan baik melalui sembilan *block* bangunan dasar yang menunjukkan bagaimana logika perusahaan dapat menghasilkan uang. Sembilan *block* tersebut mencakup empat bidang utama bisnis: konsumen, layanan, infrastruktur, dan kelayakan finansial. Model bisnis canvas terdiri dari sembilan *block* yang saling berhubungan. Sembilan *block* tersebut terdiri dari *customer segments* (segmen konsumen), *customer relationships* (hubungan konsumen), *channels* (saluran), *value propositions* (nilai proposisi), *key activities* (aktivitas kunci), *key resources* (sumber daya utama), *key partnerships* (kemitraan), *revenue streams* ( arus pendapatan), dan *cost structures* (struktur biaya).

### 2.3 *Customer Profile* dan *Value Maps*

Secara sederhana, model bisnis menggambarkan nilai yang diberikan perusahaan kepada konsumen mereka dan mitra (*value proposition*). Nilai ini dihasilkan dengan menggabungkan beberapa sumber daya aktivitas yang berbeda (*value creation*) dan bagaimana nilai yang diberikan dapat dimonetisasi sebagai imbalannya oleh perusahaan (*value capture*) (Gassmann, dkk, 2014). Dalam menerapkan desain proposisi nilai model bisnis yang sukses dan dapat berkembang secara berkelanjutan, penting untuk memulai dengan menciptakan proposisi nilai konsumen yang menjelaskan bagaimana produk dan layanan perusahaan membantu konsumen menyelesaikan pekerjaan mereka lebih baik daripada alternatif lain (Chirtensen, dkk, 2005).



Gambar 8. Value Proposition Design

## 2.4 Lingkungan Model Bisnis

Memahami perubahan pada lingkungan perusahaan dapat membantu mengadaptasi model bisnis yang lebih efektif untuk menggeser kekuatan eksternal perusahaan. Model-model bisnis didesain dan dijalankan dalam lingkungan yang spesifik sehingga mengembangkan pemahaman yang baik tentang lingkungan bisnis organisasi dapat membantu perusahaan mendapatkan model bisnis yang lebih kuat dan kompetitif. Lingkungan bisnis model tersebut memiliki beberapa sub-bagian lain yang dapat menjelaskan secara detail kondisi lingkungan dari model bisnis suatu perusahaan. Berikut adalah empat bagian utama dari lingkungan model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2012).

### 1. Market Forces (Kekuatan Pasar)

*Market forces* atau kekuatan pasar merupakan bagian dari lingkungan model bisnis yang memberikan gambaran pengaruh kekuatan pasar terhadap bisnis model perusahaan.

### 2. Industry Forces (Kekuatan Industri)

*Industry force* atau kekuatan industri merupakan bagian dari lingkungan model bisnis yang memberikan gambaran pengaruh kekuatan industri terhadap bisnis model perusahaan.

### 3. Key Trends (Tren-Tren Kunci)

*Key trends* atau tren-tren kunci merupakan bagian dari lingkungan model bisnis yang memberikan gambaran pengaruh dari tren-tren kunci yang terjadi di masyarakat terhadap bisnis model perusahaan.

### 4. Macro Economic Forces (Kekuatan Ekonomi Makro)

*Macro economic force* atau kekuatan ekonomi makro merupakan bagian dari lingkungan model bisnis yang memberikan gambaran pengaruh kekuatan ekonomi makro terhadap bisnis model perusahaan.

## 2.5 Analisis SWOT

Menurut Robinson (1997), analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Dalam penelitian ini nantinya akan dilakukan analisis SWOT menggunakan interpretasi skor dari kuesioner yang sudah diisi oleh nara sumber yang telah ditentukan. Berikut interpretasi skor yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2. Interpretasi Skor SWOT

Sumber: Arfidh, 2018

Kategori	Jarak Garis Kontinum Interval
Sangat Rendah	3 – 5,4
Rendah	>5,4 – 7,8
Cukup	>7,8 – 10,2
Tinggi	>10,2 – 12,6
Sangat Tinggi	>12,6 - 15

## 2.6 Skala Likert

Skala Likert adalah sebuah tipe skala psikometri yang menggunakan angket dan menggunakan skala yang lebih luas dalam penelitian survey. Model Likert disebut juga sebagai metode rating yang dijumlahkan (*summated rating*) (Azwar, 1995).

Biasanya Skala Likert terbagi menjadi lima kategori. Kategori tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Kategori Skala Likert

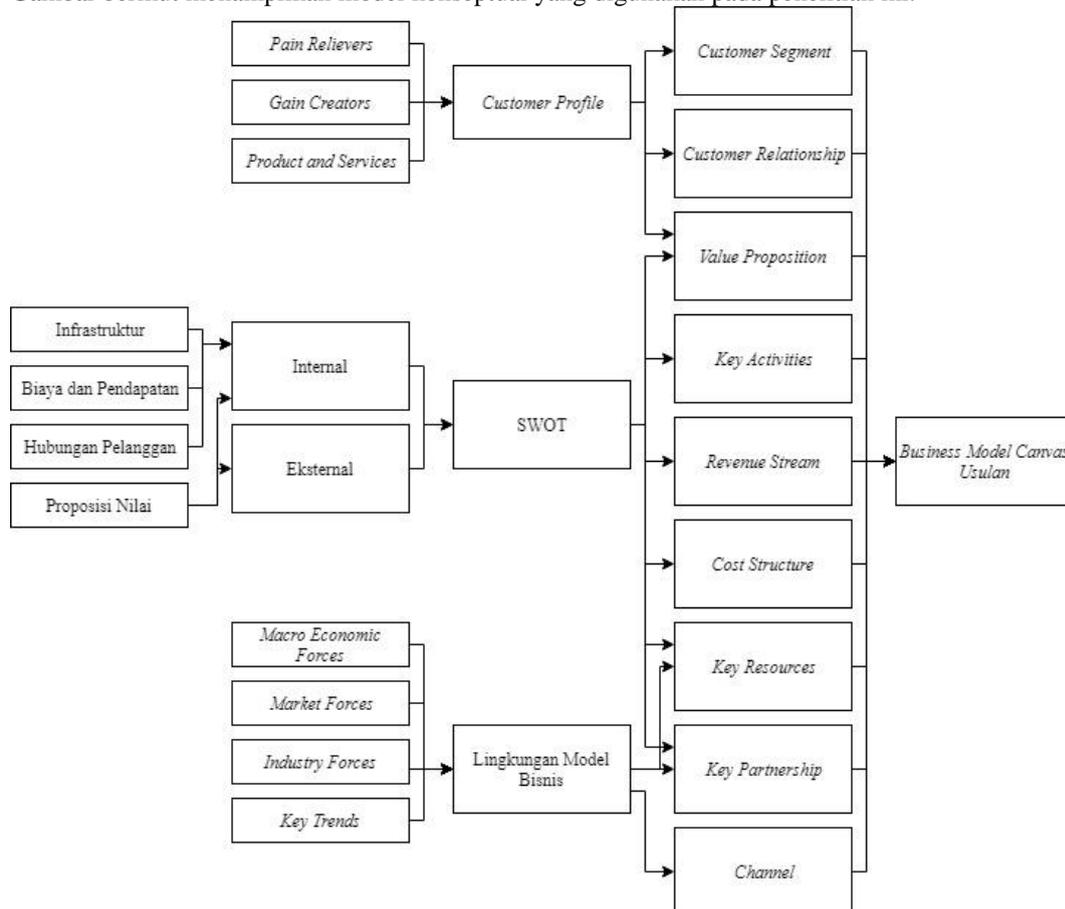
Sumber: Azwar, 1995

Pernyataan Positif (+)	Pernyataan Negatif (-)
1. Sangat tidak setuju	1. Sangat setuju
2. Tidak setuju	2. Setuju
3. Ragu-ragu	3. Ragu-ragu
4. Setuju	4. Tidak setuju
5. Sangat setuju	5. Sangat tidak setuju

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Model Konseptual

Gambar berikut menampilkan model konseptual yang digunakan pada penelitian ini.



Gambar 9. Model Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk membuat model bisnis baru untuk Kopi Tungku menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Dalam penelitian ini hal pertama yang akan dilakukan adalah melakukan wawancara. Lalu menyebarkan kuesioner terhadap *shareholders*-nya. Setelah itu melakukan identifikasi kesembilan *block Business Model Canvas* yaitu *key resource*, *key activity*, *key partnership*, *customer segment*, *customer relationship*, *cost structure*, *revenue stream*, dan *value proposition*. Selanjutnya dilakukan analisis lingkungan yang mempengaruhi model bisnis, yaitu *market forces*, *macro economy forces*, *key trends*, dan *industry forces*. Lalu dilakukan analisis juga mengenai data *customer profile* atau pandangan konsumen mengenai harapan dan kebutuhan atas produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Tahap berikutnya adalah melakukan analisis SWOT (*strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*) terhadap model bisnis Kopi Tungku eksisting untuk mengetahui sejauh mana kemampuan perusahaan serta untuk melihat peluang dan ancaman yang ada. Kemudian akan dilakukan perancangan strategi terhadap model bisnis yang akan diusulkan dengan mempertimbangkan analisis lingkungan dan *customer profile* serta *value maps* agar Kopi Tungku dapat bersaing dan unggul di industri kuliner.

#### 3.2 Sistematika Pemecahan Masalah

Sistematika pemecahan masalah dalam penelitian ini terdiri dari empat bagian utama, yaitu:

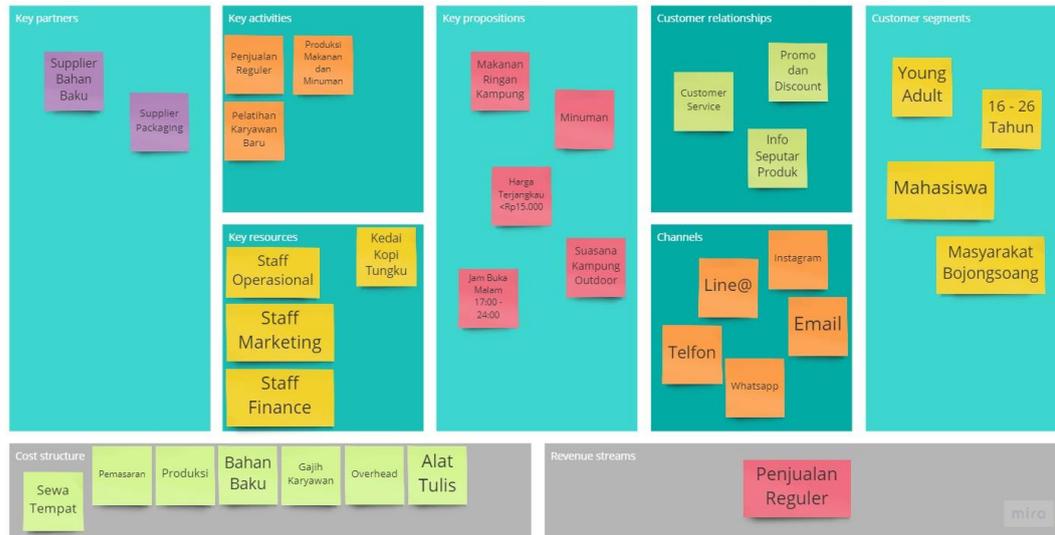
1. Tahap pendahuluan

2. Tahap pengumpulan dan pengolahan data
3. Tahap analisis dan perancangan bisnis

#### 4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

##### 4.1 Bisnis Model Kanvas Eksisting

Berikut merupakan kondisi eksisting bisnis model kanvas Kopi Tungku.



Gambar 10. Bisnis Model Kanvas Eksisting

##### 4.2 SWOT

Berikut adalah hasil penilaian dari tiga narasumber Kopi Tungku berdasarkan pernyataan yang digunakan melalui kuesioner mengenai SWOT eksisting.

###### 1. Proposisi Nilai

- *Strength and weakness*, proposisi nilai mendapatkan interpretasi skor 14,5 dari sisi *strength and weakness* yang artinya masuk ke dalam kategori sangat tinggi.
- *Opportunity*, proposisi nilai mendapatkan interpretasi skor 11,3 dari sisi *opportunity* yang artinya masuk ke dalam kategori tinggi.
- *Threats*, proposisi nilai mendapatkan interpretasi skor 9,5 dari sisi *threats* yang artinya masuk ke dalam kategori cukup.

###### 2. Biaya dan Pendapatan

- *Strength and weakness*, biaya dan pendapatan mendapatkan interpretasi skor 11,2 dari sisi *strength and weakness* yang artinya masuk ke dalam kategori tinggi.
- *Opportunity*, biaya dan pendapatan mendapatkan interpretasi skor 10,4 dari sisi *opportunity* yang artinya masuk ke dalam kategori tinggi.
- *Threats*, biaya dan pendapatan mendapatkan interpretasi skor 9,3 dari sisi *threats* yang artinya masuk ke dalam kategori cukup.

###### 3. Infrastruktur

- *Strength and weakness*, infrastruktur mendapatkan interpretasi skor 10,3 dari sisi *strength and weakness* yang artinya masuk ke dalam kategori sangat tinggi.
- *Opportunity*, infrastruktur mendapatkan interpretasi skor 11,8 dari sisi *opportunity* yang artinya masuk ke dalam kategori tinggi.
- *Threats*, infrastruktur mendapatkan interpretasi skor 7,8 dari sisi *threats* yang artinya masuk ke dalam kategori rendah.

###### 4. Hubungan Pelanggan

- *Strength and weakness*, hubungan pelanggan mendapatkan interpretasi skor 12,6 dari sisi *strength and weakness* yang artinya masuk ke dalam kategori tinggi.
- *Opportunity*, hubungan pelanggan mendapatkan interpretasi skor 11,7 dari sisi *opportunity* yang artinya masuk ke dalam kategori tinggi.
- *Threats*, hubungan pelanggan mendapatkan interpretasi skor 8 dari sisi *threats* yang artinya masuk ke dalam kategori cukup.

### 4.3 Lingkungan Model Bisnis

Berikut adalah hasil dari pengambilan data mengenai lingkungan model bisnis eksisting.

#### 1. Market Forces (Kekuatan Pasar)

Tabel 4. Market Forces (Kekuatan Pasar)

Isu-Isu Pasar	Segmen Pasar	Kebutuhan dan Permintaan	Biaya Berpindah	Daya Pikat Pendapatan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kopi sebagai tren gaya hidup masyarakat urban usia produktif</li> <li>Lonjakan pertumbuhan usaha kuliner kedai kopi di Indonesia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usia produktif mendominasi jumlah penduduk Indonesia</li> <li>Daerah-daerah kampus menjadi salah satu tempat persebaran usia produktif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masyarakat Indonesia usia produktif senang bekerja dan menghabiskan waktu di café yang nyaman, enak, dan murah</li> <li>Mahasiswa sebagai salah satu bagian dari usia produktif mayoritas masih belum memiliki penghasilan sendiri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masukan keluarga dan teman-teman memiliki pengaruh tinggi bagi konsumen saat akan membeli suatu produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskon / promo menjadi pertimbangan seseorang untuk membeli suatu produk</li> <li>Ulasan memainkan peranan penting dalam menentukan keputusan konsumen untuk datang</li> <li>Harga yang murah dan rasa yang enak memiliki peranan penting dalam usaha menjadi <i>brand</i> yang teringat di benak konsumen</li> </ul>

#### 2. Industry Forces (Kekuatan Industri)

Tabel 5. Industry Forces (Kekuatan Industri)

Produk dan Jasa Pengganti	Pesaing	Pemasok dan Pelaku Rantai Nilai	Stakeholder
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teh</li> <li>Susu</li> <li>Minuman Soda</li> <li>Dll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wagoon Coffee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supplier Kopi</li> <li>Supplier Roti</li> <li>Selai Srikaya</li> <li>Supplier Selai</li> <li>Supplier Susu Kental Manis</li> <li>Supplier Bubuk</li> <li>Teh</li> <li>Supplier Kebab Mini</li> <li>Supplier Es Batu</li> <li>Mie, Gas, Galon</li> <li>Supplier Kue Panekuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah</li> <li>Warga Perumahan Permata Buah Batu</li> <li>Pemasok Bahan Baku</li> <li>Kompetitor</li> </ul>

#### 3. Key Trends (Tren-Tren Kunci)

Tabel 6. Key Trends (Tren-Tren Kunci)

Tren Teknologi	Tren Regulasi	Tren Masyarakat dan Budaya	Tren Sosio-Ekonomi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Metode pembayaran <i>no cash</i></li> <li>Iklan video <i>digital</i> dapat mempersuasi konsumen secara efektif</li> <li>Strategi pemasaran bisnis beralih ke media sosial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UU No. 7 Tahun 2014 tentang Perdagangan</li> <li>UU No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen</li> <li>Perizinan SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan)</li> <li>UU No. 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatnya kepedulian masyarakat tentang kopi</li> <li>Pembayaran <i>cashless</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatnya daya beli masyarakat</li> <li>Masyarakat lebih konsumtif</li> <li>Meningkatkan pertumbuhan ekonomi melalui sektor pariwisata dan ekonomi kreatif</li> </ul>

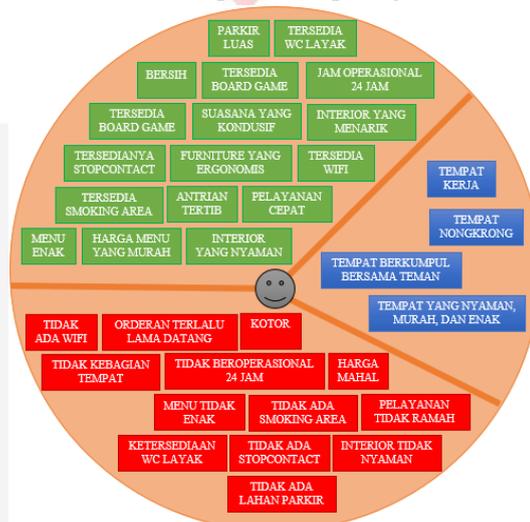
4. Macro Economic Forces (Kekuatan Ekonomi Makro)

Tabel 7. Macro Economic Forces (Kekuatan Ekonomi Makro)

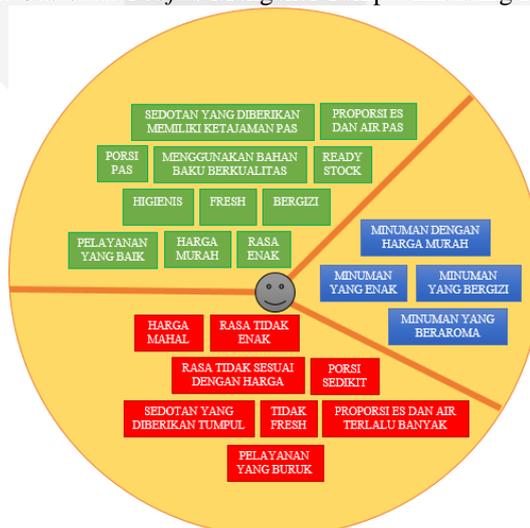
Kondisi Pasar Global	Pasar Modal	Komoditas dan Sumber Daya	Infrastruktur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industri kuliner kreatif dapat meningkatkan perekonomian Indonesia</li> <li>• Inflasi Januari 2019 Indonesia menurun</li> <li>• Impor barang konsumsi turun 18% di Februari 2019</li> <li>• Pergeseran perdagangan dari <i>offline</i> ke <i>online</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah investor baru di pasar modal Indonesia bertambah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indonesia termasuk negara pengeksport kopi terkuat di dunia</li> <li>• Kopi sebagai target minuman kemasan untuk di ekspor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan infrastruktur menjadi fokus utama negara</li> </ul>

4.4 Customer Profile dan Value Proposition Canvas Eksisting

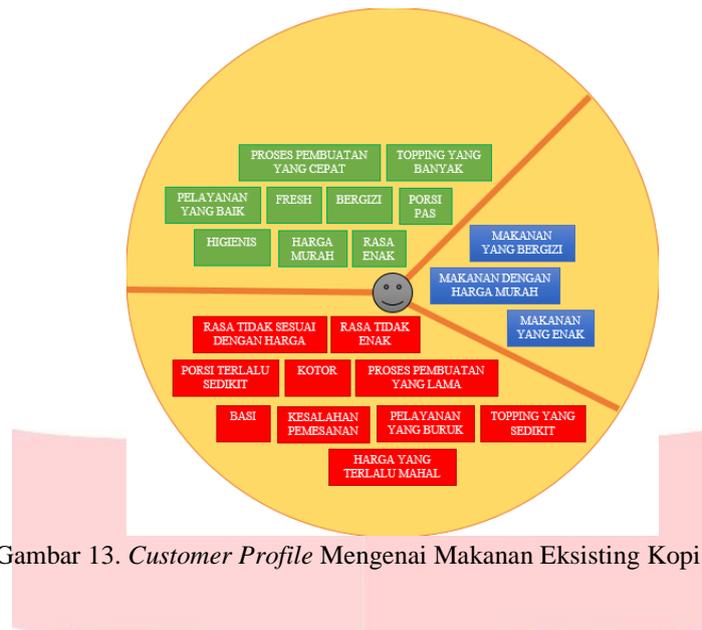
Untuk membuat *customer profile* maka dilakukan wawancara terhadap 41 konsumen eksisting Kopi Tungku mengenai pengalaman membeli produk dan menghabiskan waktu di tempat yang serupa dengan Kopi Tungku. Untuk hasil dari wawancara tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 11. Customer Profile Mengenai Tempat Eksisting Kopi Tungku



Gambar 12. Customer Profile Mengenai Minuman Eksisting Kopi Tungku



Gambar 13. Customer Profile Mengenai Makanan Eksisting Kopi Tungku

5. ANALISIS

5.1 Analisis SWOT

Setelah penjabaran mengenai model bisnis eksisting dan informasi mengenai kondisi lingkungan model bisnis, maka pada bagian berikut ini akan diberikan dan dilakukan analisis SWOT yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berdasarkan sembilan *block business model canvas* melalui proposisi nilai, biaya pendapatan, infrastruktur, dan hubungan pelanggan.

Tabel 8. Keterangan Warna Interpretasi Skor

Kategori	Jarak Garis Kontinum Interval	Warna
Sangat Rendah	3 – 5,4	Red
Rendah	>5,4 – 7,8	Orange
Cukup	>7,8 – 10,2	Yellow
Tinggi	>10,2 – 12,6	Green
Sangat Tinggi	>12,6 – 15	Blue

Tabel 9. Skor Interpretasi Analisis SWOT Model Bisnis Kopi Tungku Eksisting

Skor Interpretasi Model Bisnis Kopi Tungku				
	Proposisi Nilai	Biaya dan Pendapatan	Infrastruktur	Hubungan Pelanggan
<i>Strength and Weakness</i>	14,5	11,2	10,3	12,6
<i>Opportunity</i>	11,3	10,4	11,8	11,7
<i>Threats</i>	9,5	9,3	7,8	8

Tabel 10. Matriks TOWS Model Bisnis Eksisting Kopi Tungku

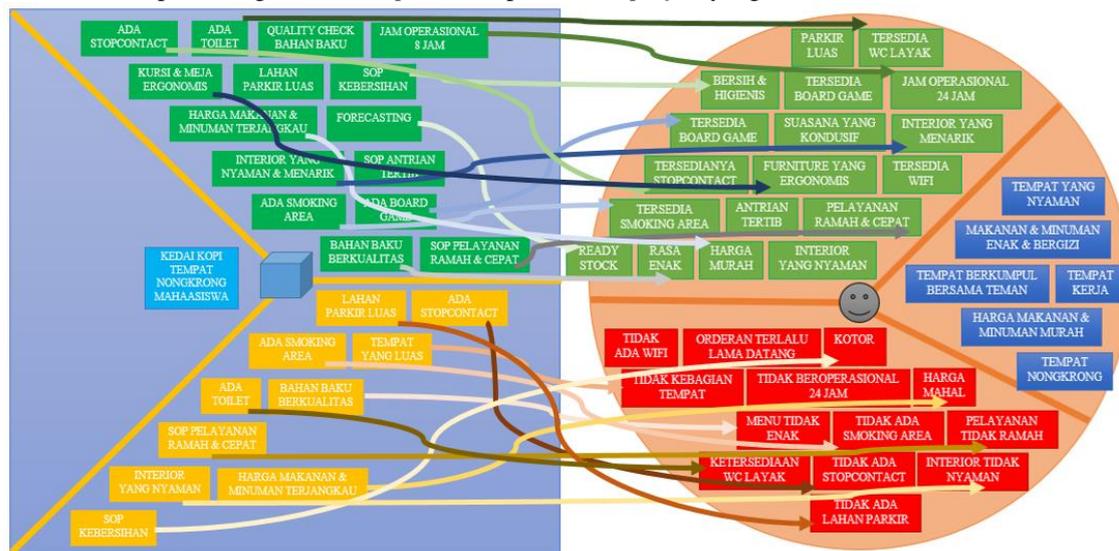
Internal Faktor	Strength (S)	Weakness (W)
Eksternal Faktor	<ol style="list-style-type: none"> <li>Proposisi nilai yang ditawarkan selaras dengan kebutuhan konsumen (harga, kualitas produk)</li> <li>Margin keuntungan yang besar dari penjualan sebuah produk</li> <li>Sering mendapat pembelian berulang</li> <li>Biaya dari penjualan dapat diprediksi</li> <li>Penerapan harga suatu produk sesuai dengan keinginan konsumen</li> <li>Sumber daya utama sulit ditiru pesaing</li> <li>Kebutuhan sumber daya kopi dapat diprediksi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Operasional biaya pengeluaran belum efisien</li> <li>Aktifitas kunci mudah ditiru</li> <li>Kualitas pelayanan konsumen melalui saluran komunikasi kurang baik (<i>official account</i>)</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Dapat memanfaatkan sumber daya utama dalam jumlah dan di saat yang tepat</li> <li>9. Pelaksanaan proses produksi berjalan dengan baik</li> <li>10. Memiliki hubungan kerja yang baik dengan mitra</li> <li>11. Menjalankan aktifitas kunci dengan efisien</li> <li>12. Konsumen setia dan tidak mudah berpindah</li> <li>13. Basis konsumen tersegmentasi dengan baik</li> <li>14. Terus menerus mendapatkan konsumen baru</li> <li>15. Saluran komunikasi dan pemasaran sesuai dengan segmen konsumen</li> <li>16. Hubungan dengan konsumen kuat</li> </ol>	
<p><i>Opportunity (O)</i></p>	<p><i>S-O (Strategiest)</i></p>	<p><i>W-O (Strategiest)</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengintegrasikan layanan jasa dengan lebih baik</li> <li>2. Membuat variasi produk</li> <li>3. Penjualan silang dengan mitra usaha</li> <li>4. Konsumen bersedia membeli inovasi produk</li> <li>5. Menggunakan sumber daya yang lebih murah untuk mencapai hasil produk yang sama</li> <li>6. Melakukan <i>outsourcing</i> dalam proses produksi dengan mitra lain</li> <li>7. Melakukan kolaborasi dengan mitra untuk membantu berfokus pada bisnis inti</li> <li>8. Dapat menstandarisasi beberapa aktifitas kunci</li> <li>9. Dapat melayani segmen konsumen baru</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat variasi produk sesuai dengan kebutuhan konsumen melalui kolaborasi (S1+S3+S5+O2+O7)</li> <li>2. Melakukan dan menambahkan penjualan silang (S10+O2+O3+O6+O7+O9)</li> <li>3. Membuat SOP terhadap aktifitas kunci untuk meningkatkan standar produksi dan pelayanan yang baik (S9+S11+O8+O13)</li> <li>4. Membuat <i>Marketing Calendar</i> untuk melakukan <i>advertising</i> melalui saluran komunikasi yang sudah digunakan (S13+S14+S15+S16+O1+O9+O10+O11+O14)</li> <li>5. Pembuatan divisi RnD untuk inovasi produk yang sesuai dengan keinginan konsumen (S1+S2+S5+S8+S12+S13+S14+O4+O9+O10+O13)</li> <li>6. Melakukan proses <i>quality check</i> terhadap harga dan kualitas produk setiap periode tertentu untuk mengawasi kinerja <i>supplier</i> (S7+O6+O7+O12+O13)</li> <li>7. Melakukan <i>road show</i> setiap periode tertentu untuk mengawasi harga bahan baku pasaran dan kemungkinan mitra baru (S7+O6+O7+O12+O13)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat SOP terhadap aktifitas kunci untuk meningkatkan standar produksi dan pelayanan yang baik (O8+O13+W1+W2)</li> <li>2. Membuat <i>Marketing Calendar</i> untuk melakukan <i>advertising</i> melalui saluran komunikasi yang sudah digunakan (O1+O9+O10+O11+O14+W3)</li> </ol>

<p>10. Dapat melayani segmen eksisting lebih baik</p> <p>11. Dapat meningkatkan saluran komunikasi dan pemasaran lebih efisien dan efektif</p> <p>12. Dapat menemukan mitra baru yang lebih baik</p> <p>13. Dapat meningkatkan margin dengan melayani konsumen secara langsung</p> <p>14. Dapat meningkatkan hubungan personal dengan konsumen</p>		
<i>Threat (T)</i>	<i>S-T (Strategiest)</i>	<i>W-T (Strategiest)</i>
<p>1. Pesaing memiliki produk substitusi</p> <p>2. Penawaran harga yang ditawarkan oleh pesaing</p> <p>3. Bergantung pada satu arus pendapatan yang dapat hilang di masa depan</p> <p>4. Gangguan dalam pasokan sumber daya Konsumen jenuh dengan produk yang ditawarkan</p>	<p>1. Menawarkan harga sesuai dengan kualitas produk yang dijual (<math>S1+S3+S5+S6+T1+T2</math>)</p> <p>2. Melakukan <i>forecasting</i> terhadap kebutuhan sumber daya (bahan baku) yang akan digunakan (<math>S4+S7+T4</math>)</p> <p>3. Mencoba mengembangkan arus pendapatan dengan bekerja sama dengan gojek/grab dan membuka layanan <i>delivery</i> (<math>S15+T3</math>)</p> <p>4. Pembentukan tim RnD untuk inovasi produk (<math>S13+S14+S15+S16+T5</math>)</p>	<p>1. Melakukan <i>forecasting</i> terhadap kebutuhan sumber daya (bahan baku) yang akan digunakan (<math>W1+T4</math>)</p> <p>2. Pembentukan tim RnD untuk inovasi produk dan aktifitas kuncinya (<math>T5+W2</math>)</p> <p>3. Bekerja sama dengan gojek/grab dan membuka layanan <i>delivery</i> (<math>T3+W3</math>)</p>

## 5.2 Perancangan Value Maps Terhadap Customer Profile

Berikut adalah perancangan *value maps* terhadap *customer profile* yang sudah diolah.



Gambar 14. Value Proposition Canvas Kopi Tungku

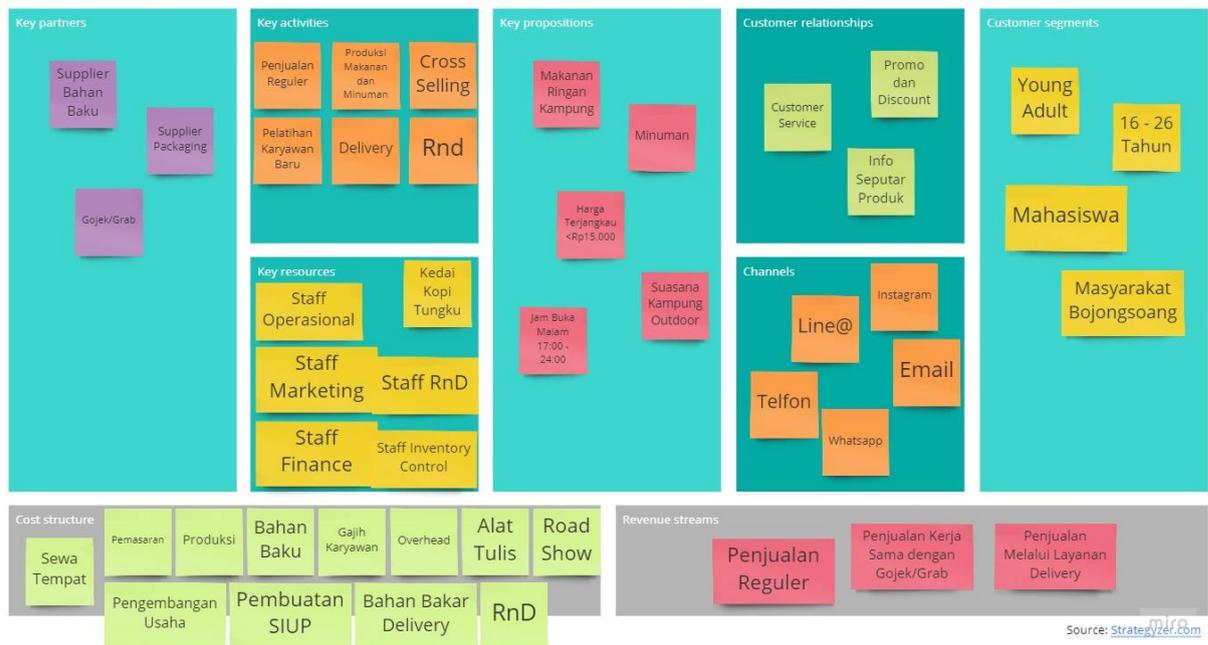
## 5.3 Perancangan Strategi untuk Model Bisnis Usulan Kopi Tungku

Tahapan perancangan strategi untuk model bisnis usulan Kopi Tungku dalam rangka meningkatkan daya saing ini dirumuskan berdasarkan hasil analisis SWOT, lingkungan model bisnis, dan juga *value maps* berdasarkan *customer profile*. Berikut adalah strategi-strategi usulan yang dapat Kopi Tungku terapkan dalam model bisnis untuk dapat meningkatkan daya saing. Strategi-strategi tersebut dapat dilihat sebagai berikut.

1. Menawarkan harga sesuai dengan kualitas produk yang dijual
2. Membuat tim RnD yang bertugas untuk membuat variasi produk sesuai dengan kebutuhan konsumen
3. Melakukan dan menambahkan penjualan silang
4. Membuat SOP terhadap aktifitas kunci
5. Membuat *marketing calendar*
6. Meminta konsumen memberikan ulasan baik secara *online*
7. Melakukan proses *quality check* terhadap harga dan kualitas produk *supplier*
8. Melakukan *road show* setiap periode tertentu untuk mengawasi harga bahan baku pasaran dan kemungkinan mitra baru
9. Melakukan *forecasting* terhadap kebutuhan sumber daya bahan baku
10. Mengembangkan arus pendapatan dengan bekerja sama bersama gojek/grab serta membuka layanan *delivery*
11. Membuat SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan)
12. Membuat anggaran pengembangan usaha

#### 5.4 Perancangan *Business Model Canvas* Usulan untuk Kopi Tungku

Berikut merupakan hasil rancangan model bisnis usulan untuk Kopi Tungku.



Gambar 15. *Business Model Canvas* Usulan Kopi Tungku

## 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut.

1. Berikut merupakan kesimpulan mengenai *business model canvas* eksisting Kopi Tungku.

- *Customer Segment*  
*Customer segment* eksisting Kopi Tungku adalah *young adult*, mahasiswa, usia 16 – 26 tahun.
- *Customer Relationship*  
*Customer service* untuk memberikan pelayanan serta kemudahan kepada konsumen dalam proses pembelian dan proses pendapatan informasi. Promo dan discount untuk membuat konsumen memiliki ketertarikan untuk membeli produk Kopi Tungku menggunakan promo dan *discount*. Info seputar produk untuk memberikan informasi dan menciptakan ketertarikan konsumen mengenai kopi dan produk-produk Kopi Tungku lainnya dengan memberikan informasi-informasi yang berkaitan dengan produk.
- *Value Proposition*  
*Value proposition* eksisting Kopi Tungku adalah makanan ringan dan minuman berciri khas kampung dengan suasana yang cukup nyaman, harga yang terjangkau (<Rp20.000), dan jam operasional yang buka hingga tengah malam.
- *Channel*  
Kopi Tungku menggunakan hanya dua channel untuk menjalin hubungan dengan konsumennya yaitu menggunakan media sosial (Line@, Instagram, Email, Whatsapp) dan telfon.
- *Key Activities*  
Adapun tiga *key activities* eksisting yang dianggap sebagai kegiatan kunci utama dalam menghasilkan *value propositions* yang membuat Kopi Tungku bisa tetap berjalan dan menjadi berbeda jika dibandingkan dengan kompetitornya, yaitu; penjualan reguler, produksi makanan dan minuman, serta pelatihan karyawan baru.
- *Key Partnership*  
*Key partnership* eksisting Kopi Tungku hanya *supplier* bahan baku dan *supplier packaging*.
- *Key Resources*  
*Key resources* eksisting Kopi Tungku hanyalah berupa kedai, *staff marketing staff production*, dan *staff finance*.

- *Revenue Stream*  
Pendapatan Kopi Tungku didapatkan dari penjualan regular yang dilakukan setiap harinya.
  - *Cost Structure*  
*Cost structure* eksisting Kopi Tungku hanya terdiri dari empat bagian yaitu biaya produksi, biaya pengadaan, dan biaya overhead.
2. Berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan yang telah dilakukan, SWOT *business model canvas* dalam bidang proposisi nilai Kopi Tungku memiliki kekuatan dengan kategori sangat tinggi menandakan bahwa proposisi nilai dari Kopi Tungku dapat tersampaikan dengan baik. Sedangkan pada bidang biaya dan pendapatan, infrastruktur, serta hubungan pelanggan Kopi Tungku memiliki kekuatan tinggi.
  3. Berdasarkan hasil penelitian, berikut merupakan usulan strategi yang akan diterapkan dalam model bisnis Kopi Tungku.
    - Menawarkan harga sesuai dengan kualitas produk yang dijual
    - Membuat variasi produk sesuai dengan kebutuhan konsumen
    - Pembuatan divisi RnD (*research and development*)
    - Melakukan dan menambahkan penjualan silang
    - Membuat SOP terhadap aktifitas kunci
    - Membuat *marketing calendar*
    - Meminta konsumen memberikan ulasan baik secara *online*
    - Melakukan proses *quality check* terhadap harga dan kualitas produk *supplier*
    - Melakukan *road show* setiap periode tertentu untuk mengawasi harga bahan baku pasaran dan kemungkinan mitra baru
    - Melakukan *forecasting* terhadap kebutuhan sumber daya bahan baku
    - Mengembangkan arus pendapatan dengan bekerja sama bersama gojek/grab serta membuka layanan *delivery*
    - Membuat SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan)
    - Membuat anggaran pengembangan usaha
  4. Berikut merupakan kesimpulan mengenai *business model canvas* usulan Kopi Tungku.
    - *Customer Segment*  
*Customer segment* usulan Kopi Tungku masih sama dengan *customer segment* eksisting yaitu *young adult*, berumur 16 – 26 tahun, merupakan mahasiswa, dan merupakan masyarakat yang tinggal di sekitaran Bojongsoang.
    - *Customer Relationship*  
*Customer relationship* usulan Kopi Tungku masih sama dengan *customer relationship* eksisting, yaitu melalui *customer service*, promo dan *discount*, dan juga info seputar produk.
    - *Value Proposition*  
*Value proposition* usulan Kopi Tungku masih sama dengan *value proposition* eksisting, hal ini disebabkan karena *value proposition* Kopi Tungku eksisting dianggap sudah sangat baik dan sudah sesuai dengan keinginan konsumen. Adapun *value proposition* tersebut adalah makanan ringan kampung, minuman, harga yang terjangkau <Rp20.000, suasana kampung *outdoor*, serta jam buka malam 17:00 – 24:00.
    - *Channel*  
*Channel* usulan Kopi Tungku masih sama dengan *channel* eksisting. Adapun *channel* tersebut adalah *line@*, Instagram, telfon, email, dan whatsapp.
    - *Key Activities*  
*Key activities* usulan Kopi Tungku berbeda dengan *key activities* eksisting. Selain melakukan penjualan regular, pelatihan karyawan baru, dan produksi makanan minuman, kali ini *key activities* Kopi Tungku bertambah dengan adanya *delivery*, *cross selling*, dan RnD.
    - *Key Partnership*  
*Key partnership* usulan Kopi Tungku berbeda dengan *key partnership* eksisting. Hal ini dikarenakan selain bermitra dengan *supplier* bahan baku dan *supplier packaging*, Kopi Tungku pun dituntut untuk dapat bekerja sama dengan gojek/grab guna meningkatkan pemasukan bagi perusahaan.

- *Key Resources*  
Ketika *key activities* berubah, maka *key resources* pun ikut berubah. Pada *key resources* usulan kali ini Kopi Tungku selain membutuhkan kedainya juga membutuhkan *staff* operasional, *staff marketing*, *staff finance*, *staff RnD*, dan *staff inventory control*.
- *Revenue Stream*  
*Revenue stream* usulan Kopi yang asalnya hanya ada penjualan regular, bertambah dengan adanya penjualan kerja sama dengan gojek/grab, serta penjualan metode layanan *delivery*.
- *Cost Structure*  
Dengan bertambahnya usulan-usulan dan komponen dalam keseluruhan BMC usulan, selain bertambahnya pemasukan maka dapat dipastikan bahwa pengeluaran pun bertambah. Adapun beberapa pengeluaran baru yang harus disiapkan oleh Kopi Tungku adalah biaya untuk *road show*, biaya untuk pengembangan usaha, biaya untuk pembuatan SIUP, inovasi produk RnD, dan juga biaya untuk bahan bakar *delivery*.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian adapun saran untuk beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi UKM Kopi Tungku  
Hasil penelitian berbentuk model bisnis baru untuk perusahaan dapat memberikan dampak positif untuk perusahaan, hasil strategi dapat digunakan agar Kopi Tungku mampu bersaing dengan kompetitor lain.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan metode analisis SWOT dan kerangka kerja empat tindakan berdasarkan bidang terkait yaitu infrastruktur, biaya pendapatan, hubungan pelanggan, dan juga proposisi nilai.

## REFERENSI

- [1] Arfidh, Muhammad. (2018). *Perancangan Model Bisnis Baru untuk Cotton.go dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas*. Tugas Akhir. Bandung: Program Studi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom.
- [2] Azwar, Saifuddin. (1995). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [3] Christensen, C. M., Cook, S., Hall, T. (2005). *Marketing Malpractice – The Cause and The Cure*. Harvard Bus. Rev. 83(12), 74-86.
- [4] Gasmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Harlow: Pearson Education Limited.
- [5] Nielsen dan Lund. (2013). *Tim PPM Manajemen. Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM.
- [6] Osterwalder, Alexander., & Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- [7] Osterwalder, Alexander., & Pigneur, Yves. (2012). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [8] Pratama, Rizky Putra. (2018). *Analisis Model Bisnis dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus MxD)*. Tugas Akhir. Bandung: Program Studi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom.
- [9] Robinson, Pearce. (1997). *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- [10] Suryana. (2013). *Kewirausahaan: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- [11] Tokopedia. (2017). *5 Destinasi Wisata Kuliner Favorit di Indonesia*. Diakses pada Tanggal 31 Oktober 2018 dari Website: Tokopedia. <https://www.tokopedia.com/blog/destinasi-wisata-kuliner-di-indonesia/>
- [12] Tomoutou. (2018). *Peluang Bisnis di Bandung Tahun 2018, Penginapan dan Kuliner*. Diakses pada Tanggal 31 Oktober 2018 dari Website: Tumoutounews – Artikel Mencerahkan. <https://tumoutounews.com/2018/05/01/peluang-bisnis-di-bandung-tahun-2018-penginapan-dan-kuliner/>