

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KOPERASI KOPI AMUNGME GOLD

Natalia B. Tsolme¹, Bayu Krisnamurthi², Suharno³

^{1,2,3}Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Wing 4 Level 5 Kampus IPB Dramaga, Indonesia
e-mail: ¹nataliatsolme@gmail.com

(Diterima 28 Agustus 2023/Revisi 30 November 2023/Disetujui 17 Januari 2024)

ABSTRACT

The success of the Amungme Gold Coffee Cooperative as a business actor can be influenced by the business model that has been used so far. The Amungme Gold Coffee Cooperative produces Amungme Gold Coffee products, which the Amungme people traditionally cultivate. This study aims to determine the cooperative's business model, internal and external conditions, and analyze the design of a new and to analyze the design of a new business model to develop the Amungme Gold Coffee Cooperative using the interview method with internal cooperatives and consumers who have bought and consumed Amungme Gold coffee. The data were analyzed using the descriptive business model method the Amungme Gold Coffee Cooperative currently uses and mapped using the Business Model Canvas. Each BMC element is identified using SWOT to determine strengths, weaknesses, opportunities and threats to produce alternative strategies that the Amungme Gold Coffee Cooperative can use. The SWOT analysis results become a reference for analysis with a four-step analysis of the blue ocean strategy to produce alternative strategies for the new BMC. The results of the study indicate that there is a need for a change in business strategy at the Amungme Gold Coffee Cooperative. So several strategies are recommended: adding new business units and creating an educational cafe concept, customer service using online media, developing warehousing facilities, and increasing training and mentoring farmers in cultivation activities.

Keywords: *business model canvas, cooperative business, cooperative kopi amungme gold, development strategy, highland agriculture development*

ABSTRAK

Keberhasilan Koperasi Kopi Amungme Gold sebagai pelaku usaha dapat dipegaruhi oleh model bisnis yang selama ini digunakan. Koperasi Kopi Amungme Gold menghasilkan produk Kopi Amungme Gold yang dibudidayakan secara tradisional oleh masyarakat Suku Amungme. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model bisnis, kondisi internal dan eksternal koperasi dan menganalisis rancangan model bisnis baru untuk pengembangan Koperasi Kopi Amungme Gold. Menggunakan metode wawancara kepada internal koperasi dan konsumen yang pernah membeli dan mengkonsumsi Kopi Amungme Gold. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif model bisnis yang saat ini digunakan Koperasi Kopi Amungme Gold dipetakan menggunakan *Business Model Canvas*. Setiap elemen BMC diidentifikasi menggunakan SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi yang dapat digunakan Koperasi Kopi Amungme Gold. Hasil analisis SWOT menjadi acuan untuk dianalisis dengan analisis empat langkah pada *Blue Ocean Strategy* untuk menghasilkan alternatif strategi pada BMC yang baru. Hasil penelitian menunjukkan perlu adanya perubahan strategi usaha pada Koperasi Kopi Amungme Gold. Sehingga direkomendasikan beberapa strategi yaitu penambahan unit bisnis baru serta pembuatan konsep kafe edukatif, pelayanan konsumen menggunakan media online, pengembangan fasilitas pergudangan, dan peningkatan pelatihan serta pendampingan kepada petani dalam kegiatan budidaya.

Kata kunci: *bisnis model kanvas, highland agriculture development, koperasi kopi amungme gold, strategi pengembangan, usaha koperasi*

PENDAHULUAN

Perusahaan tambang afiliasi dari PT. Freeport McMoran (FCX) dan Mining Industry Indonesia (MIND ID) sejak tahun 1996 telah berkomitmen untuk menyisihkan sebagian pendapatannya untuk kepentingan masyarakat yang dialokasikan pada keberlangsungan lingkungan, peningkatan ekonomi, dan sosial orang papua (Paull *et al.* 2006). Program *Highland Agriculture Development* (HAD) melalui kegiatan budidaya kopi arabika dimulai sejak tahun 1998 di Distrik Tembagapura kepada masyarakat Suku Amungme yang menjadi target dari program HAD (PT. Freeport Indonesia, 2019). Budidaya kopi dilakukan secara tradisional dan organik. Pengembangan budidaya kopi secara organik banyak digunakan di Indonesia, pengelolaan perkebunan kopi menggunakan sistem organik dengan tanaman tahunan sebagai penyangga (*agroforestry*) merupakan kegiatan ramah lingkungan sebagai upaya mitigasi gas rumah kaca (Yulianingrum *et al.* 2020).

Industri kopi mulai dari industri hulu hingga hilir di Indonesia memiliki prospek melalui kegiatan pengolahan aneka kopi yang dalam pengembangannya berpotensi meningkatkan pendapatan petani rakyat (Budi *et al.* 2020) sehingga pada tahun 2013 didirikan Koperasi Kopi Amungme Gold untuk menunjang kesejahteraan masyarakat dalam bidang ekonomi melalui kegiatan produksi kopi dalam kemasan dengan merek dagang Kopi Amungme Gold (PT. Freeport Indonesia, 2019). Koperasi merupakan organisasi yang juga ikut bersaing memperebutkan pelanggan yaitu pelanggan internal (anggota koperasi) dan pelanggan eksternal (non anggota koperasi), keberlangsungan koperasi dapat ditentukan oleh keunggulan bersaing dan adanya partisipasi dalam melaksanakan pelayanan (Hendar, 2010). Pendirian koperasi berpihak kepada kepentingan masyarakat untuk melayani kebutuhan bersama sehingga memberi manfaat sosial maupun ekonomi (Tambunan, 2012; Purwono *et al.* 2013). Kopi telah menjadi bagian dari gaya hidup modern yang ditandai dengan perkembangan bisnis kopi dan peru-

bahan gaya hidup masyarakat melalui kebiasaan mengunjungi kedai kopi, sehingga dalam mempertahankan usaha perlu adanya peningkatan yang mengacu pada kepuasan konsumen (Aryani *et al.* 2022).

Kopi Amungme Gold yang diproduksi oleh Kopi Amungme Gold memiliki cita rasa yang khas (*aftertaste*), memiliki rasa yang seimbang, sedikit asam, dan *full-bodied* dengan diiringi aroma yang khas. Koperasi Kopi Amungme Gold sebagai pelaku bisnis diharapkan dapat mengetahui bagaimana model bisnis yang dijalankan sehingga mampu bertahan dan berkembang dalam upaya pengembangan koperasi. Keberhasilan Koperasi Kopi Amungme Gold dapat dipengaruhi oleh model bisnis yang selama ini diterapkan untuk memasuki pasar dan memasarkan produk. Model bisnis menentukan bagaimana koperasi dapat menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan serta memberi keuntungan kepada koperasi (McQuillan & Scott, 2015). Tujuan penerapan model bisnis dalam lingkungan bisnis agar memungkinkan pelaku bisnis memahami penciptaan nilai dan menggambarkan keseluruhan model bisnis dengan menciptakan desain yang logis serta komunikatif, merepresentasikan dan mengidentifikasi komponen-komponen bisnis yang dijalankan sehingga dapat merangsang penciptaan inovasi, serta menjadi panduan bagi pelaku bisnis dalam mengambil keputusan (Vanhala & Kasurinen, 2014; (Buulolo, 2018).

Potensi Koperasi Kopi Amungme Gold yang dimiliki seperti sudah memiliki merek dagang Kopi Amungme Gold, dibudidayakan secara organik, dan merupakan koperasi binaan PTFI menjadi potensi yang dapat dimanfaatkan oleh koperasi melalui pemetaan model bisnis. Kopi Amungme Gold dibudidayakan secara tradisional dan organik sehingga produksi kopi berkisar 1,3 – 1,6 ton *green bean* setiap tahunnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis, kondisi internal dan eksternal dari Koperasi Kopi Amungme Gold dan menganalisis rancangan pengembangan usaha Koperasi Kopi Amungme Gold menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Pendekatan BMC akan mempermu-

dah untuk membantu koperasi dalam merancang perencanaan proses bisnis dan elemen penting dalam bisnis melalui sembilan elemen bisnis dalam BMC.

Beberapa penelitian BMC menghasilkan strategi pengembangan berupa model bisnis baru salah satu penelitian yang menganalisis strategi pengembangan UD. Hj. Mbok Sri dengan menggunakan BMC menghasilkan strategi model bisnis baru bagi usaha sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal untuk mempengaruhi peningkatan arus pendapatan dan struktur biaya melalui penciptaan strategi baru (Nur T *et al.* 2022). Penelitian lainnya yang menggunakan BMC dan BOS untuk menciptakan ruang pasar baru pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo menghasilkan strategi untuk menambahkan segmen pelanggan sehingga berdampak pada sumber daya utama, struktur biaya, dan arus pendapatan (Syahfitri *et al.* 2022). Strategi yang diciptakan melalui BMC merupakan rencana jangka pendek menengah dan panjang yang disesuaikan dengan kondisi internal dalam penelitian untuk menghasilkan strategi pengembangan pemasaran buah mangga arummanis 143 PT. Trigatra Rajasa yaitu penetrasi pasar melalui media sosial, kerjasama dengan eksportir, dan efisiensi biaya produksi (Syahfitri *et al.* 2022). Penelitian yang dilakukan menggunakan BMC menghasilkan strategi yang berfokus pada penambahan beberapa komponen yaitu menjangkau lebih banyak konsumen, menggabungkan produk dan layanan, serta menciptakan manajemen pemasaran yang baik (Hasibuan *et al.* 2023).

METODE

WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Koperasi Kopi Amungme Gold dan Departemen *Community Affairs* bagian *Social Local Development* tim *Highland Agriculture Development* melalui program magang PTFI. Pemilihan koperasi dilakukan secara *purposive*. karena koperasi ini merupakan koperasi yang didirikan dalam rangka pengembangan program wanatani

kopi di Kabupaten Mimika. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus – Oktober 2022 dan Februari – Mei 2023.

METODE PENGUMPULAN DATA

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer yaitu data yang dikumpulkan dari sumber data pertama dalam penelitian ini bersumber dari observasi, wawancara, dan penyebaran kuisioner. Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan dari sumber kedua dalam penelitian ini diperoleh dari artikel atau jurnal penelitian serta data yang dikeluarkan perusahaan dan lembaga pemerintahan. Metode wawancara menggunakan *focus interview* kepada internal koperasi yaitu ketua koperasi, bendahara koperasi, sekretaris koperasi, manager koperasi, kepala bagian produksi, dan pembina koperasi. Pengambilan data kepada eksternal koperasi dilakukan menggunakan *accidental sampling* yaitu siapa saja yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila dipandang orang tersebut cocok dijadikan sebagai sumber data (Sugiyono. 2013).

METODE ANALISIS DATA

Sumber data internal dan eksternal Koperasi Kopi Amungme Gold yang diperoleh berdasarkan wawancara kemudian dilakukan analisis data. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Business Model Canvoas* (BMC), *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), dan *Blue Ocean Strategy* (BOS). BMC merupakan kerangka model bisnis yang digunakan untuk memvisualisasikan dan menilai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan memperoleh nilai sehingga model bisnis tersebut dapat dimanipulasi dengan mudah untuk menciptakan alternatif strategi yang baru (Osterwalder & Pigneur. 2012). Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi, analisis SWOT akan menghasilkan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT (Jogiyanto. 2009)

(Hubeis & Najib. 2014). Matriks SWOT selanjutnya akan menjadi acuan untuk dikombinasikan dengan analisis empat langkah kerja pada BOS sehingga dapat diterapkan perubahan pada *prototype* BMC untuk menyempurnakan alternatif strategi dan model bisnis yang baru (Markides & Charitou. 2004). BOS merupakan strategi yang mampu menciptakan ruang pasar baru tanpa harus menjadi pengikut dari perusahaan lainnya (Kim & Mauborgne. 2016).

Terdapat tiga tahap analisis data pada penelitian ini yaitu tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Tahap reduksi data bertujuan merangkum dan menyederhanakan data yang telah dikumpulkan agar lebih mudah dipahami dan digunakan untuk analisis lebih lanjut. Tahap reduksi data dilakukan agar diperoleh gambaran yang lebih jelas dan terstruktur mengenai bagaimana Koperasi Kopi Amungme Gold memperoleh keuntungan dengan memetakan hasil wawancara berdasarkan sembilan elemen BMC untuk mempermudah analisis dan interpretasi data serta membantu dalam menyusun laporan penelitian serta penyajiannya secara lebih teratur dan sistematis. Analisis lingkungan usaha untuk menentukan faktor strategis di lingkungan internal dan eksternal dimulai dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari setiap elemen BMC serta respon konsumen terhadap elemen bisnis koperasi. Analisis lingkungan usaha menggunakan analisis SWOT sebagai alat yang dipakai untuk merumuskan dan menghasilkan strategi pengembangan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki Koperasi Kopi Amungme Gold.

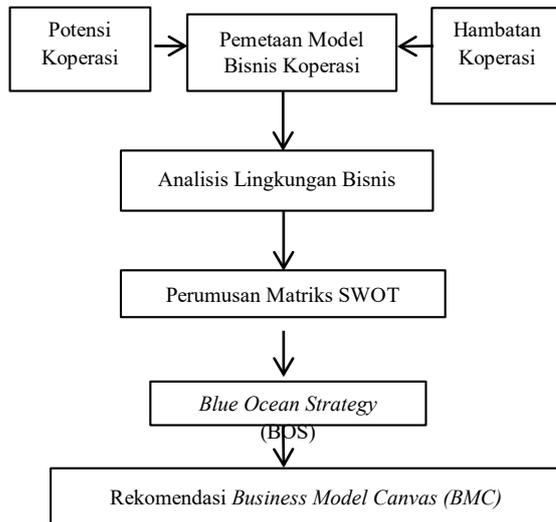
Tahap penyajian data yaitu tahapan untuk mengkomunikasikan hasil analisis penelitian. Penyajian data dapat berupa teks naratif, grafik, matriks, atau *chart*. Penyajian data dalam penelitian ini dalam bentuk narasi dan hasil analisis berupa hasil analisis BMC, SWOT, dan BOS. Tahap kesimpulan dan verifikasi merupakan bagian akhir dari proses peneli-

tian yaitu memberikan kesimpulan terhadap hasil penelitian berdasarkan analisis data yang telah ditentukan dalam penelitian. Proses penarikan kesimpulan melibatkan analisis data secara mendalam, interpretasi temuan, dan menghubungkan hasil penelitian dengan teori atau *literature* terkait. Kemudian, pada tahap verifikasi akan dipastikan bahwa kesimpulan diambil berdasarkan analisis data tersebut sesuai dengan fakta dan informasi yang ada. Dalam penelitian ini Analisis BOS yang dilakukan akan diterapkan kedalam setiap komponen BMC dan mengakibatkan adanya perubahan secara langsung maupun tidak langsung dari penggunaan strategi SWOT. Perubahan langsung dan tidak langsung yang terjadi pada BMC ini akan dipetakan kembali pada perbaikan BMC baru. Pemetaan ini akan menghasilkan alternatif strategi dalam merancang model bisnis pengembangan dari Koperasi Kopi Amungme Gold.

KERANGKA PENELITIAN

Koperasi Kopi Amungme Gold memiliki potensi dan hambatan dalam menjalankan usahanya. Potensi yang dimiliki yaitu produk kopi merupakan produk organik yang dibudidayakan secara tradisional dan merupakan binaan PTFI. Hambatan yang dimiliki yaitu akses pasar yang masih sulit serta produksi yang rendah. Pemetaan model bisnis koperasi dilakukan berdasarkan wawancara untuk menjawab bagaimana model bisnis yang saat ini digunakan oleh Koperasi Kopi Amungme Gold untuk menjalankan bisnis.

Analisis model bisnis dihasilkan melalui analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan elemen pada BMC sebagai pedoman untuk menghasilkan strategi bisnis baru. Pemetaan model bisnis yang dijalankan perusahaan saat ini menggunakan sembilan elemen dalam BMC yang akan dirumuskan dengan kombinasi menggunakan matriks SWOT dan BOS untuk menghasilkan model bisnis baru berupa *Business Model Canvas*.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

GAMBARAN UMUM USAHA

Koperasi Kopi Amungme gold didirikan pada tahun 2013 sebagai hasil dari pengembangan program *Highland Agriculture Development* (HAD) melalui pengembangan budidaya tanaman kopi di daerah dataran tinggi Kabupaten Mimika. Petani kopi merupakan anggota koperasi yang dibina untuk membudidayakan tanaman kopi secara tradisional untuk menghasilkan produk kopi yang organik. Koperasi Kopi Amungme Gold menghasilkan kopi bubuk dalam kemasan dengan dua jenis kemasan yaitu beras 100 gr dan 150 gr yang dipasarkan melalui Rumah Kopi Amungme Gold. Kopi Amungme Gold memiliki karakteristik cita rasa yang khas yaitu seimbang, sedikit asam, dan *full-bodies* tanpa rasa yang tertinggal di lidah (*aftertaste*) dan aroma yang khas. Koperasi Kopi Amungme Gold saat ini memiliki badan usaha berupa kafe Rumah Kopi Amungme Gold untuk mendukung dalam kegiatan pemasaran Koperasi Kopi Amungme Gold.

Struktur organisasi Koperasi Koperasi Kopi Amungme Gold terdiri dari Pembina Koperasi (TIM HAD PTFI), Pengurus Koperasi (Ketua Koperasi, Wakil Ketua Koperasi, Sekretaris I, Sekretaris II, dan Bendahara), Manajer Koperasi yang membawahi Bagian Produksi, Bagian Pemasaran, dan Bagian Administrasi dan Keuangan. Responden Lingkungan Inter-

nal Koperasi dalam penelitian ini yaitu Pembina Koperasi, Manajer Koperasi, Kepala Bagian Produksi dan Pemasaran.

ANALISIS MODEL BISNIS KOPERASI KOPI AMUNGME GOLD MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Analisis model bisnis koperasi menghasilkan pemetaan *Business Model Canvas* yang saat ini dilakukan oleh koperasi. Koperasi melayani konsumen secara langsung sehingga konsumen langsung mengunjungi Rumah Kopi Amungme Gold yaitu badan usaha berupa kafe yang dimiliki Koperasi Kopi Amungme Gold untuk melakukan pembelian. Konsumen juga dapat melakukan pemesanan melalui media telfon jika konsumen sebelumnya sudah pernah melakukan pembelian secara langsung. Hubungan kemitraan yang dimiliki oleh Koperasi Kopi Amungme Gold yaitu kemitraan dengan PTFI dalam hal kegiatan monitoring dan pengembangan Koperasi Kopi Amungme Gold, Pemerintah (Dinas Pertanian dan Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan) dalam hal *monitoring* dan pendampingan petani, bank dalam hal pemberian kredit dengan bunga rendah dan inovasi transaksi pembayaran, serta *Caffeland Indonesia* sebagai mitra dalam pengembangan kafe Rumah Kopi Amungme Gold. Kegiatan utama yang dilakukan koperasi yaitu kegiatan budidaya, kegiatan produksi (*penjemuran*, *sortir*, *roasting*, dan *packing*) dan penjualan produk. Proposisi nilai yang dimiliki yaitu produk organik. memiliki badan usaha kafe Rumah Kopi Amungme Gold, dan merupakan koperasi binaan PTFI. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki yaitu pengurus koperasi, manager koperasi, tenaga keamanan, *waitress*, barista, dan *kitchen crue*. Sumber daya fisik berupa *nursery*, mesin pengupas kopi, mesin penggiling, mesin farmen, mesin pembakar kopi dan mesin *packing*. Sumber Daya Intelektual yaitu PTFI sebagai pembina koperasi. Arus pendapatan dari koperasi berasal dari bantuan PTFI dan penjualan Produk Kopi Amungme Gold serta Rumah Kopi

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segments</i>
PT.FI, Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan, Bank, dan <i>Caffeland</i> Indonesia	Budidaya kopi, Produksi Kopi (penjemuran, sortir, <i>roasting</i> , <i>packing</i> , dan penjualan	Kopi organik; Memiliki badan usaha berupa Cafe Rumah Kopi Amungme Gold; Koperasi Binaan PTFI	Datang langsung ke koperasi dan melalui media telepon dan whatsapp	Belum ada segmentasi pelanggan
	<i>Key Resources</i> Sumber Daya Manusia (SDM); Sumber daya finansial; Sumber daya fisik; dan sumber daya intelektual		<i>Channels</i> Saluran pemasaran langsung	
<i>Cost Structure</i> Pembelian farmen kopi, biaya gaji karyawan, dan transportasi		<i>Revenue Stream</i> Penjualan Kopi Amungme Gold dan Rumah Kopi Amungme Gold		

Gambar 2. Pemetaan *Business Model Canvas* Koperasi Kopi Amungme Gold

Amungme Gold sedangkan biaya yang dikeluarkan oleh Koperasi Kopi Amungme Gold yaitu biaya pembelian farmen kopi, biaya gaji, dan transportasi. Hal ini menunjukkan bahwa Koperasi kopi Amungme Gold memiliki Sumber Daya yang memadai dimulai dari Sumber Daya Intelektual yang mendampingi, Sumber Daya Fisik berupa mesin-mesin dan Sumber Daya Finansial dari bantuan dan pendampingan PTFI dalam menjalankan usaha serta kegiatan pengembangan usaha Koperasi Kopi Amungme Gold.

ANALISIS KONSUMEN KOPERASI KOPI AMUNGME GOLD

Strategi yang digunakan untuk memenangkan persaingan dalam usaha adalah memberikan kualitas pelayanan sehingga konsumen tidak beralih kepada produk lain (Ruslim & Indriyani. 2015) hal ini didukung oleh hasil penelitian lainnya yang menyatakan bahwa gaya hidup sosial masyarakat dapat berubah mengikuti lingkungan sosial sehingga perusahaan perlu mengenal konsumennya dan memberikan inovasi untuk menarik minat konsumen dan memenuhi kebutuhan dan permintaan masyarakat (Susanto, 2017).

Hasil analisis konsumen koperasi kopi amungme menunjukkan bahwa dominan responden yang pernah melakukan pembelian kopi amungme gold ialah responden dengan usia 18 (delapan belas) – 27 (duapuluh tujuh) tahun yaitu 50 persen responden yang pernah melakukan pembelian kopi amungme gold ialah responden dengan usia 18 (delapan belas) – 27 (dua puluh tujuh) tahun yaitu 50 persen responden. Berdasarkan hasil penelitian lainnya terdapat hubungan yang signifikan terhadap usia konsumen terhadap perilaku pembelian konsumen (Wadi & Rahanatha. 2013). Konsumen kopi amungme gold didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu 56 persen. Bekerja sebagai pegawai swasta yaitu 36 persen dengan rata-rata 50 persen responden memiliki penghasilan Rp. 2.000.000 per bulan, tingkat pendapat konsumen dapat mempengaruhi tingkat konsumsi seseorang (Lestari *et al.* 2022). Perilaku konsumen untuk mengkonsumsi kopi menurut penelitian lainnya dapat dipengaruhi oleh usia dan gender, faktor usia berpengaruh terhadap kesukaan terhadap jenis kopi, frekuensi minum kopi, dan tempat minum kopi (Hanafi *et al.* 2018) sehingga informasi konsumen akan berguna bagi kope-

rasi dalam merumuskan model bisnis berdasarkan konsumen yang dimiliki. Sebagian besar konsumen Kopi Amungme Gold (52 persen) melakukan pembelian kopi karena kualitas yang dimiliki kopi amungme gold dan Koperasi Kopi Amungme Gold menyediakan kualitas yang baik, rasa, merek, harga, dan iklan yang baik sehingga membuat konsumen tertarik untuk melakukan pembelian. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa kualitas produk berpengaruh positif terhadap pembelian (Anggraeni & Soliha, 2020).

Berdasarkan penelitian ini konsumen sebanyak 64 persen melakukan pembelian terhadap produk kopi amungme gold kemasan 100gr. Konsumen juga memberikan penilaian sangat baik terhadap kopi amungme gold yaitu sebanyak 68 persen sedangkan sisanya 32 persen memberikan penilaian baik terhadap produk kopi amungme gold. Sebagian besar konsumen (72 persen) mengetahui kopi amungme gold dari referensi teman atau keluarga. 18 persen dari pameran, 8 persen melalui *offline store*, dan 2 persen melalui media sosial (*online*). 90 persen responden melakukan pembelian produk kopi amungme gold melalui Rumah Kopi Amungme Gold dan reseller, 8 persen yang melakukan pembelian di pameran, dan 2 persen melakukan pembelian melalui *online store* (tokopedia). 46 persen menganggap mencari produk kopi

amungme gold sangat mudah yaitu dengan mengunjungi Rumah Kopi Amungme Gold dan *reseller*, 12 persen menganggap sangat mudah yaitu melalui Rumah Kopi Amungme Gold, sisanya 34 persen menganggap sulit dan 8 persen menganggap sangat sulit hal ini berkaitan dengan stok kopi yang tidak tersedia di Rumah Kopi Amungme Gold sehingga harus mencari ke *reseller* yang menjual produk kopi dengan harga yang lebih tinggi. 100 persen konsumen belum pernah mendapatkan layanan pra pembelian maupun pasca pembelian. Tanggapan responden terhadap harga produk kopi amungme gold 100 gr didominasi oleh 52 persen yang menganggap produk kopi 100 gr murah sedangkan kopi amungme gold 250 gr didominasi oleh responden yang menganggap bahwa produk tersebut masuk kedalam kategori mahal.

IDENTIFIKASI SWOT PADA MODEL BISNIS KOPERASI KOPI AMUNGME GOLD

Analisis SWOT menghasilkan empat alternatif strategi yang dihasilkan berdasarkan penggabungan kekuatan koperasi dengan memanfaatkan peluang eksternal (strategi SO), mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal (strategi WO), memanfaatkan kekuatan koperasi untuk menghindari atau meminimalisir ancaman eksternal (Strategi ST), serta memperkecil kele-

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	<p><u>Strategi SO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendirian unit bisnis dibidang pengolahan produk kreatif (S3, S4, O1) 2. Penciptaan sistem pemasaran dan distribusi yang baru (S1, O2) 	<p><u>Strategi WO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan segmentasi pelanggan baru (W1, O1, O4) 2. Penciptaan produk baru dari hasil sisa sortir (W4, W2, O4) 3. Mengadakan pelayanan pra pembelian dan pasca pembelian (W3, O2) 4. Pengadaan fasilitas pergudangan bagi masyarakat (W4, O3)
Ancaman (T)	<p><u>Strategi ST</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan konsep kafe edukatif (S1, S2, T1) 	<p><u>Strategi WT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan sumber pendapatan baru (W2, T2) 2. Melakukan pembinaan kepada petani (W2, T3)

Gambar 3. Analisis Matriks SWOT

mahan internal dan menghadapi ancaman dari eksternal koperasi (Strategi WT) (Elvana *et al.* 2022). Berikut hasil analisis SWOT :

1. Kekuatan (S)

- a. Budidaya kopi secara tradisional dan organik (VP)
- b. Memiliki cabang usaha Rumah Kopi Amungme Gold (VP)
- c. Memiliki rumah produksi dengan fasilitas yang memadai (KR)
- d. Memiliki Sumber Daya Intelektual (KR)

2. Kelemahan (W)

- a. Segmen pelanggan belum ditentukan (CS)
- b. Jumlah produksi yang belum memadai (KR)
- c. Pelayanan konsumen kurang (CR)
- d. Kualitas bahan baku masih berfluktuatif (KP)

3. Peluang (O)

- a. Inovasi Produk (VP)
- b. Pembaharuan cara pemasaran dan distribusi (Ch)
- c. Penambahan fasilitas pergudangan bagi petani (KR)
- d. Pemanfaatan limbah kopi hasil sortir (KA)

4. Ancaman (T)

- a. Konsep bisnis café yang ditawarkan pesaing (VP)
- b. Ketergantungan terhadap sumber pendapatan utama dan bantuan PTFI (RS)
- c. Petani menjual hasil produksi kepada pesaing (KR)

Analisis SWOT menghasilkan dua belas alternatif strategi yang dihasilkan. Pada strategi kekuatan – peluang (SO) dihasilkan dua alternatif strategi yaitu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mendirikan unit bisnis baru dan pemanfaatan media online dalam kegiatan promosi dan pemasaran. Pemanfaatan media sosial maupun *website* interaktif sangat bermanfaat dalam menekankan biaya promosi, selain itu pengelola dapat berinteraksi langsung de-

ngan konsumen untuk mendapatkan informasi (Bagindo *et al.* 2016).

Kesempatan untuk menjangkau konsumen dapat dilakukan dengan perluasan pasar sehingga dapat menjangkau pelanggan yang selama ini belum disentuh oleh perusahaan (Susanto, 2017) selain pelanggan baru menurut penelitian lainnya perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru melalui penciptaan strategi yang baru (Bagindo *et al.* 2016). Pelayanan pra pembelian dan pasca pembelian dibutuhkan oleh koperasi kopi sebagai sarana untuk memperkenalkan kopi amungme gold kepada calon konsumen pada layanan pra pembelian sedangkan pada layanan pasca pembelian Koperasi Kopi Amungme Gold dapat menerima umpan balik dari konsumen yang sudah melakukan pembelian kopi amungme gold selain itu juga dibutuhkan kegiatan pengadaan fasilitas pergudangan untuk mengatasi fluktuasi kualitas bahan baku yang diperoleh dari petani. Fasilitas pergudangan yang disediakan dekat dengan lokasi perkebunan juga dapat meningkatkan kepercayaan petani kepada koperasi bahwa hasil produksi kopi akan dibeli oleh Koperasi Kopi Amungme Gold. Fasilitas pergudangan yang disediakan di dekat lokasi perkebunan akan membantu koperasi dalam menghapus tahapan yang merugikan koperasi seperti penyimpanan produk kopi, pengiriman produk cacat, dan petani menjual produk kopi kepada pesaing yang datang langsung ke petani (Jacobs & Chase, 2016). Fasilitas pergudangan diperlukan untuk meningkatkan loyalitas petani hal ini serupa dengan penelitian lainnya yang menyatakan bahwa dengan meningkatkan loyalitas dengan pengadaan kontrak sehingga salah satu pihak tidak beralih ke pesaing lainnya (Susanto, 2017). Hal ini untuk mengatasi ancaman yang dimiliki oleh koperasi yaitu petani menjual kopi kepada pesaing yang langsung mendatangi petani untuk melakukan pembelian.

Strategi kekuatan – ancaman (ST) menghasilkan satu strategi alternatif yaitu menciptakan konsep kafe edukatif berupa tur ru-

mah kopi dan penayangan terkait sejarah dan proses budidaya kopi amungme gold sebagai program pengembangan masyarakat. Penciptaan konsep kafe edukatif juga dapat menciptakan segmen pelanggan baru yang datang untuk mengunjungi rumah kopi untuk tujuan pembelajaran. Hal ini sesuai dengan penelitian lainnya yang menunjukkan bahwa salah satu tren pengembangan bisnis yang dapat dilakukan adalah pengembangan produk berbasis edukasi dan pengalaman (Novitaningtyas *et al.* 2020). Strategi kelemahan – ancaman (WT) diperoleh dua alternatif strategi yaitu penciptaan sumber pendapatan baru dapat dilakukan oleh Koperasi Kopi Amungme Gold untuk mengatasi jumlah produksi yang belum memadai dan ketergantungan terhadap satu sumber pendapatan. Hal ini dapat dilakukan dengan penciptaan produk-produk inovatif dari limbah kopi hasil sortir dan penciptaan konsep kafe edukatif. Penciptaan produk baru dapat meningkatkan arus pendapatan terdiversifikasi melalui penjualan produk baru dan tidak hanya mengandalkan satu pendapatan utama (Mahdi & Baga. 2018). Limbah ampas kopi dapat dimanfaatkan sebagai Pupuk Organik Cair (POC) (Rochmah *et al.* 2021) atau Permen *jelly coffee* (Nurgemamega *et al.* 2020). Selain itu alternatif strategi untuk melakukan pembinaan kepada petani melalui kegiatan monitoring dan penyuluhan, kegiatan ini dapat meningkatkan hubungan baik antara koperasi dengan petani dan pembina program. Kegiatan pembinaan juga perlu untuk dikembangkan menjadi pendampingan petani. Pendampingan secara rutin merupakan upaya untuk penguatan kelembagaan kelompok dan menjamin keberlangsungan usaha, selain itu pelatihan dan monitoring secara rutin dapat memotivasi petani untuk menumbuhkembangkan kemampuan dalam berusahatani (Payong *et al.* 2021).

KOMBINASI HASIL ANALISIS SWOT DALAM BMC DENGAN PERSPEKTIF BLUE OCEAN STRATEGY

Setelah menghasilkan alternatif strategi untuk dimasukkan kedalam BMC selanjutnya

dilakukan analisis *Blue Ocean Strategy* (BOS) dengan perspektif 4 *action framework* untuk mengetahui keterkaitan antar elemen model bisnis (Kim & Mauborgne, 2016). BOS merupakan strategi yang mampu menciptakan ruang pasar baru tanpa harus menjadi pengikut dari perusahaan lainnya (Kim & Mauborgne. 2016). Analisis BOS digabungkan dengan menggunakan hasil analisis SWOT untuk membantu mengasah dan menguatkan keberhasilan pemodelan bisnis (Nur T *et al.* 2022). Elemen dalam model bisnis akan mengalami perubahan secara langsung dan tidak langsung. Elemen yang mengalami perubahan secara langsung terjadi pada elemen *Customer Segments, Value Proposition, Channel, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, dan Key Partnerships* sedangkan elemen yang mengalami perubahan secara tidak langsung adalah *Cost Structure*.

Perubahan pada elemen *customer segments* yaitu menciptakan segmentasi pelanggan baru akan berpengaruh terhadap *value propositions* yaitu meningkatkan konsep kafe yang dimiliki yaitu menjadi konsep kafe edukatif. Konsep kafe edukatif yang dimaksud yaitu konsep *tour* rumah kopi dengan menampilkan gambaran berupa video dan foto terkait sejarah dan sistem budidaya kopi yang dilakukan melalui program *Highland Agriculture Development* juga mengikuti proses sortir hingga pengemasan produk Kopi Amungme Gold, penciptaan konsep kafe edukatif akan menciptakan sumber pendapatan baru. Perubahan pada penciptaan segmen pelanggan baru juga menciptakan sistem pemasaran dan distribusi yang baru (*Channels*) yaitu penambahan saluran penjualan online berupa website atau aplikasi yang juga berguna sebagai sarana promosi produk. Penambahan saluran pemasaran akan mempengaruhi peningkatan biaya pemasaran (*Cost Structure*). Pendirian unit bisnis dibidang pengolahan produk kreatif (*Value Propositions*) dan membantu koperasi dalam menciptakan sumber pendapatan baru (*Revenue Streams*) namun juga akan meningkatkan biaya produksi yang dikeluarkan (*Cost Structure*).

<p>Create</p> <p>Menciptakan segmentasi pelanggan baru (CS) Unit bisnis bidang pengolahan inovasi produk Sistem pemasaran dan distribusi yang baru (Ch) Fasilitas pergudangan bagi petani (Ch) Pelayanan pra pembelian dan pasca pembelian (CR) Sumber pendapatan baru (RS) Produk baru dari hasil sisa sortir (KA) Biaya Pemasaran dan Distribusi (C) Loyalitas petani (KP)</p>	<p>Raise</p> <p>Pembinaan kepada petani (KR,KP) Konsep kafe edukatif (VP) Biaya produksi (C) Hubungan dan loyalitas pelanggan (CR)</p>
<p>Reduce</p> <p>Ketergantungan pada satu sumber pendapatan (RS) Fluktuasi kualitas bahan baku (KR)</p>	<p>Eliminate</p> <p>Limbah biji kopi (Ch)</p>

Gambar 4. Perspektif 4 Action Framework

Penciptaan fasilitas pergudangan bagi petani (*Channels*) akan membantu koperasi untuk mendapatkan loyalitas petani (*Key Partnerships*). Strategi ini dibutuhkan untuk mengatasi kemungkinan petani menjual hasil produksi kepada pesaing, namun pendirian fasilitas pergudangan juga akan meningkatkan biaya produksi (*Cost Structure*).

Mengadakan pelayanan pra pembelian dan pasca pembelian (*Customer Relationship*) dapat dilakukan dengan pembuatan konten media sosial sebagai layanan pra pembelian berupa promosi dan pengenalan produk, sedangkan untuk layanan pasca pembelian berupa *call center* (layanan pelanggan) hal ini bertujuan untuk meningkatkan hubungan dan loyalitas pelanggan (*Customer Relationships*). Penciptaan sumber pendapatan baru (*Revenue Stream*) dapat diperoleh dengan adanya pendirian unit bisnis dibidang pengolahan produk kreatif (*Value Propositions*); penambahan konsep kafe edukatif (*Value Propositions*); dan penciptaan produk baru dari hasil sisa sortir (*Key Activities*). Menciptakan sumber pendapatan baru juga dapat mengurangi ketergantungan terhadap satu sumber pendapatan. Strategi lain yang perlu ditingkatkan yaitu kegiatan pembinaan kepada petani (*Key Resources*) karena petani binaan merupakan anggota koperasi perlu dilakukan pembinaan kepada petani, pembinaan tersebut dilakukan untuk mengatasi fluktuasi kua-

litas bahan baku (*Key Resources*) yang dihasilkan oleh petani. Penciptaan produk baru dari hasil sisa sortir (*Key Activities*) perlu dilakukan oleh koperasi untuk menghilangkan produksi limbah biji kopi selain itu juga membantu koperasi dalam penciptaan sumber pendapatan baru, namun penciptaan broduk baru juga akan meningkatkan biaya produksi (*Cost Structure*). Peningkatan kegiatan pelatihan kepada petani (*Key Partnerships*) juga perlu dilakukan karena petani juga bertindak sebagai mitra yang menyediakan bahan baku kepada koperasi hal ini dapat meningkatkan loyalitas petani kepada koperasi.

PERUMUSAN STRATEGI PERBAIKAN BUSINESS MODEL CANVAS

Perumusan alternatif strategi kedalam *Business Model Canvas* sebagai salah satu alat untuk memformulasikan strategi dengan mendeskripsikan melalui model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bisnis untuk menciptakan, memberikan, dan menangkap peluang (Sugiyanto *et al.* 2021). Perumusan strategi perbaikan *Business Model Canvas* ini dilakukan berdasarkan hasil analisis SWOT kedalam Sembilan elemen *BMC*, penyempurnaan model bisnis dengan kombinasi *BMC* dan perspektif *BOS*. Sehingga berdasarkan hasil penelitian ini dihasilkan perumusan strategi *BMC* bagi pengembangan usaha Koperasi Kopi Amungme Gold.

Key Partners PT.FI, Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan, Bank, dan <i>Caffeland</i> Indonesia Penambahan kemitraan untuk kegiatan promosi serta pembinaan kepada petani	Key Activities Budidaya Kopi, Produksi Kopi (penjemuran, sortir, <i>roasting, packing</i> , dan penjualan Penambahan kegiatan pengolahan produk baru dari limbah kopi Limbah biji kopi	Value Proposition Kopi Organik, memiliki badan usaha; binaan PTFI Unit bisnis pengolahan inovasi produk dan menciptakan konsep kafe edukatif	Customer Relationship Datang langsung ke koperasi dan melalui media telfon dan whatsapp Membuat konten media sosial serta pelayanan pra pembelian dan pasca pembelian	Customer Segments Menciptakan segmentasi pelanggan baru
	Key Resources Sumber Daya Manusia (SDM); Sumber daya finansial; Sumber daya fisik; dan sumber daya intelektual Fasilitas pergudangan dan pembinaan kepada petani serta karyawan SDM		Channels Saluran pemasaran langsung Penambahan saluran online dan mengikuti pameran atau <i>event</i>	
Cost Structure Pembelian biji kopi, biaya gaji karyawan, dan transportasi Biaya produksi dan pemasaran		Revenue Stream Penjualan Kopi Amungme Gold dan Rumah Kopi Amungme Gold Penjualan dari unit bisnis dan produk baru		

Keterangan Tabel : ■ = Tetap, ■ = Tingkatkan, ■ = Ciptakan, ■ =Eliminasi

Gambar 5. *Business Model Canvas* Baru Koperasi Kopi Amungme Gold

Perbaikan kesembilan elemen bisnis canvas berdasarkan analisis SWOT yang digabungkan dengan analisis *Blue Ocean Strategy* menghasilkan model bisnis baru yang dapat diterapkan di Koperasi Kopi Amungme Gold. *Customer Segment* perlu ditentukan yaitu segmentasi menengah keatas (retail dan restoran) dan segmentasi menengah kebawah (produk kopi kemasan saset). Strategi tambahan pada elemen *Customer Relationship* yaitu membuat konten media sosial dan penyediaan layanan prapembelian dan pascapembelian. Hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan pada perusahaan daerah pasar pakuan jaya untuk mempertahankan dan meningkatkan intensitas komunikasi kepada pelanggan dan calon pelanggan perlu adanya layanan pelanggan seperti melalui media online sehingga memberikan kebebasan kepada pelanggan dan calon pelanggan untuk meng-

akses kebutuhan informasi yang diinginkan (Khairunnisa *et al.* 2019). Elemen *Value Proposition* perlu ditingkatkan dengan penambahan unit bisnis baru dan penciptaan konsep kafe yang edukatif. Penambahan produk dan layanan baru dapat meningkatkan penawaran layanan yang diberikan sehingga mempengaruhi elemen lain untuk menunjang bisnis (Khairunnisa *et al.* 2019).

Elemen *Key Activities* perlu ditingkatkan dengan penambahan kegiatan pengolahan produk baru dari limbah kopi hasil sortir. Elemen *Key Partners* perlu ditingkatkan dengan penambahan kemitraan dalam kegiatan promosi (media cetak, pembuatan website/aplikasi) juga kegiatan pembinaan kepada petani sebagai mitra Koperasi Kopi Amungme Gold. Elemen *Key Resources* perlu ditingkatkan dengan pembuatan fasilitas penunjang berupa gudang penyimpanan pagi petani dan

pembinaan kepada petani serta kepada karyawan koperasi untuk meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat meningkatkan kemampuan dalam pelayanan konsumen hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan pada usaha *The Coffee Bean* dan *Tea Leaf* (Trenggono *et al.* 2018). Elemen *Channels* perlu ditingkatkan dengan penambahan saluran online berupa website atau aplikasi serta keikutsertaan koperasi dalam pameran atau *event*. Elemen *channels* dapat ditingkatkan dengan pengoptimalan penggunaan teknologi dalam sosialisasi dan promosi sehingga lebih banyak segmen pelanggan yang dapat dijangkau serta keikutsertaan dalam pameran atau *event* untuk memamerkan produk (Summase *et al.* 2022; Nur T *et al.* 2022).

Elemen *Cost Structure* mendapatkan penambahan yaitu berupa biaya promosi dan pemasaran serta biaya produksi. Elemen *Revenue Stream* mendapatkan penambahan berupa arus pendapatan baru yang bersumber dari penjualan produk baru dan pendirian unit bisnis baru. Penciptaan inovasi produk baru akan meningkatkan penambahan biaya produksi serta promosi dan peningkatan pendapatan dari hasil penjualan, selain mempengaruhi biaya dan pendapatan penciptaan inovasi produk juga akan meningkatkan pelatihan dan evaluasi karyawan dan penciptaan segmentasi pelanggan yang baru (Nur T *et al.* 2022)

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan penelitian ini yaitu pemetaan model bisnis Koperasi KAG memerlukan adanya perubahan strategi usaha karena masih ada segmen pelanggan yang dapat dilayani dan peningkatan elemen lainnya didalam *BMC* untuk membantu koperasi meningkatkan profit. Pada lingkungan internal dan eksternal Koperasi KAG diperoleh isu strategis yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kekuatan koperasi yaitu budidaya kopi dilakukan secara tradisional, memiliki cabang

usaha rumah kopi amungme gold, memiliki rumah produksi dengan fasilitas yang memadai, dan memiliki sumber daya intelektual. Isu kelemahan koperasi adalah segmentasi pelanggan belum ditentukan, jumlah produksi belum memadai, pelayanan konsumen kurang, dan kualitas bahan baku yang masih berfluktuatif. Peluang yang dimiliki koperasi yaitu pengembangan inovasi produk, pembaharuan cara pemesanan dan distribusi, penambahan fasilitas pergudangan bagi petani, dan pemanfaatan limbah kopi hasil sortir. Ancaman yang dimiliki koperasi yaitu konsep bisnis kafe yang ditawarkan pesaing, ketergantungan terhadap sumber pendapatan utama dan bantuan PTFI, serta petani menjual hasil produksi kepada pesaing. Terdapat perbaikan pada *BMC* baru Koperasi KAG yang berfokus pada penambahan komponen yang berfokus pada peningkatan kemitraan, pengembangan unit bisnis, dan perluasan kegiatan promosi dan pemasaran.

SARAN

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini yaitu Koperasi Kopi Amungme Gold perlu menentukan segmentasi pelanggan baru yang dapat diperoleh melalui penambahan kegiatan pengolahan unit bisnis baru dengan produk baru dari limbah kopi sisa sortir serta konsep kafe edukatif. Penjualan, promosi, pelayanan pra pembelian dan pasca pembelian melalui website dan media sosial juga dapat dilakukan oleh Koperasi Kopi Amungme Gold. Pengembangan lain yang dapat dilakukan juga oleh pembina koperasi adalah pendirian fasilitas pergudangan bagi petani dan kegiatan pelatihan serta pendampingan untuk membantu petani konsisten dalam kegiatan budidaya tanaman kopi. Selain itu perlu juga dilakukan penelitian lanjutan terhadap produk olahan dari limbah kopi yang dapat dikembangkan oleh Koperasi Kopi Amungme Gold serta bagaimana keberhasilan program *Highland Agriculture Development* terhadap pengembangan masyarakat

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, A. R., & Soliha, E. . (2020). Kualitas produk, citra merek dan persepsi harga terhadap keputusan pembelian (Studi pada konsumen Kopi Lain Hati Lamper Kota Semarang). *Al Tijarah*, 6(3), 96. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v6i3.5612>
- Aryani, E., Zanaria, Y., & Kurniawan, A. (2022). ANALISIS PERKEMBANGAN COFFEE SHOP SEBAGAI SALAH SATU PERANAN UMKM DI KOTA METRO (Study Kasus Pada Coffee Shop Janji Jiwa Dan Coffee Et Bien). *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, 3(2), 2022.
- Bagindo, M. P., Sanim, B., & Saptono, T. (2016). Model Bisnis Ekowisata di Taman Nasional Laut Bunaken dengan Pendekatan Business Model Canvas. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 11(1), 80–88. <https://doi.org/10.29244/mikm.11.1.80-88>
- Budi, D., Mushollaeni, W., Yusianto, Y., & Rahmawati, A. (2020). KARAKTERISASI KOPI BUBUK ROBUSTA (*Coffea canephora*) TULUNGREJO TERFERMENTASI DENGAN RAGI *Saccharomyces cerevisiae*. *Jurnal Agroindustri*, 10(2), 129–138. <https://doi.org/10.31186/j.agroindustri.10.2.129-138>
- Buulolo, P. (2018). Pentingnya Inovasi Dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi. *Jurnal Ilman*, 6(1), 61–67.
- Elvana, Y., Hariyati, H., & Setianto, B. (2022). Analisis swot untuk menentukan strategi bersaing saat masa pandemi covid-19 pada rumah sakit islam surabaya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 5132–5147. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i11.1807>
- Hanafi, A. Y., Martunis, M., & Sulaiman, M. I. (2018). Perilaku Konsumen (Consumer Behaviour) Berdasarka Kelompok Gender Dan Usia Pada Beberapa Formulasi Kopi Mix Arabika. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pertanian*, 3(4), 785–793. <https://doi.org/10.17969/jimfp.v3i4.9468>
- Hasibuan, M. F. A., Harianto, H., & Baga, L. M. (2023). Hydroponic vegetable business strategy development in PT. XYZ. *Agrointek : Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 17(3), 485–492. <https://doi.org/10.21107/agrointek.v17i3.15101>
- Hendar. (2010). *Manajemen Perusahaan Koperasi* (N. I. Sallama (ed.)). Erlangga.
- Hubeis, M., & Najib, M. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Efek Media Komputindo.
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2016). *Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan* (W. T. Utami & A. Sustiwi (eds.); 14th ed.). Salemba Empat.
- Jogiyanto, H. (2009). *Sistem Teknologi Informasi* (3rd ed.). Andi.
- Khairunnisa, K., Daryanto, A., & Kirbrandoko, K. (2019). Strategi Pengembangan Pengelolaan Pasar Oleh Perusahaan Daerah Pasar Pakuan Jaya: Pendekatan Bisnis Model Kanvas. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(3), 501–512. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.501>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2016). *Blue Ocean Strategy*. Noura Books.
- Lestari, H. D., Susilowati, D., & Khoiriyah, N. (2022). ANALISIS KEPUTUSAN KONSUMEN DALAM PEMBELIAN KOPI TUBRUK DI KABUPATEN GRESIK. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 1–10.
- Mahdi, A. F., & Baga, L. M. (2018). Business Model Canvas Perusahaan Pengolah Rumput Laut. *Forum Agribisnis*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.29244/fagb.8.1.1-16>
- Markides, C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18(3), 22–36.

- <https://doi.org/10.5465/AME.2004.14776164>
- McQuillan, D., & Scott, P. S. (2015). Models of internationalization: A business model approach to professional service firm internationalization. *Advances in Strategic Management*, 33, 309-345. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033008>
- Novitaningtyas, I., Achsa, A., & Rahardjo, B. (2020). Strategi pemasaran desa brajan menuju desa wisata mandiri. 6(3), 591-601.
- Nur T., F. I., M. Baga, L., & Burhanuddin, B. (2022). Strategi Pengembangan Bisnis Bawang Goreng UD. Hj. Mbok Sri di Kota Palu Sulawesi Tengah. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 10(2), 246-261. <https://doi.org/10.29244/jai.2022.10.2.246-261>
- Nurgemamega, S. N., Subekti, S., & Rahmawati, Y. (2020). Permen Jelly Coffee Sebagai Pemanfaatan Coffee Defect. *Media Pendidikan, Gizi, Dan Kuliner*, 9(1), 49-55. <https://doi.org/10.17509/boga.v9i1.23386>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation*. PT Elex Media Komputindo.
- Paull, D., Banks, G., Ballard, C., & Gillieson, D. (2006). Monitoring the environmental impact of mining in remote locations through remotely sensed data. *Geocarto International*, 21(1), 33-42. <https://doi.org/10.1080/10106040608542372>
- Payong, P., Piran, R. D., Jandu, I. H., Utama, W., Sudirman, P., & Taopan RA. (2021). Pelatihan Penanganan Pascapanen Kopi Di Kelurahan Nantal Golo Welu Kecamatan Kuwus Kabupaten Manggarai Barat Nusa Timur. *Jurnal Abditani*, 4(3), 162-168. <http://abditani.jurnalpertanianunisapalu.com/index.php/abditani/article/view/80%0Ahttps://abditani.jurnalpertanianunisapalu.com/index.php/abditani/article/download/80/88>
- PT.Freeport Indonesia. (2019). *Laporan Investasi Sosial PTFI 2019*. 3. <https://ptfi.co.id/id/media>
- Purwono, J., Sugyaningsih, S., & Roseriza, A. (2013). Analisis Kinerja Koperasi Produksi Susu dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Neo-Bis*, 7(1), 1-16.
- Rochmah, H. F., Kresnanda, A. S., & Asyidiq, M. L. (2021). Pemanfaatan Limbah Ampas Kopi Sebagai Upaya Pemberdayaan Petani Kopi Di Cv Frinsa Agrolestari, Bandung, Jawa Barat. *Jurnal Sains Terapan*, 11(2), 60-69. <https://doi.org/10.29244/jstsv.11.2.60-69>
- Ruslim, F. A., & Indriyani, R. (2015). Strategi Pengembangan Bisnis Pt. Abc. *Agora*, 3(2), 439-446.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Cv.
- Summase, A. P., Baga, L. M., & Kuswanti, H. (2022). Model Pengembangan Usaha Penangkaran Benih Padi pada UPB Tanete Tani Jaya, Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.29244/jai.2022.10.1.1-14>
- Susanto, R. (2017). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Pada Pt. Patrinsaka. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 5(9), 1689-1699.
- Syahfitri, D., Nurhadi, E., & Amir, I. T. (2022). Bisnis Model Kanvas Pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 10(1), 63-75. <https://doi.org/10.29244/jai.2022.10.1.63-75>
- Tambunan, T. (2012). *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: Isu-isu Penting*. LP3ES.
- Trenggono, B., Daryanto, A., & Sanim, B. (2018). Model Bisnis dan Strategi Pengembangan Usaha Pada The Coffee Bean dan Tea Leaf (TCBTL). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 4(3), 398-408. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.3.398>

- Vanhala, E., & Kasurinen, J. (2014). The role of business model and its elements in computer game start-ups. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 182 LNBIP, 72-87.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_6
- Wadi, H., & Rahanatha, B. G. (2013). KONSUMEN TERHADAP IKLAN PRODUK KOPI MEREK TOP Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali , Indonesia perkembangan yang sangat cepat , diindikasikan dengan begitu banyaknya merek pada industri tersebut dengan meluncurkan merek TOP Coffee . *Komunik. Fakultas Ekonomi UNUD*, 2(1), 1036-1052.
- Yulianingrum, H., Yuniarti, I. F., & Ulu, M. A. N. (2020). Budidaya Kopi Rakyat dengan Pengeelolaan Bahan Organik Mengurangi Emisi Gas Rumah Kaca dan Cadangan Karbon. *Jurnal Ilmu Lingkungan*, 18(1), 97-106.
<https://doi.org/10.14710/jil.18.1.97-106>