

Analisis dan Perancangan Model Bisnis pada Pujasera Citaroom dengan Menggunakan Business Model Canvas

1st Vayla Zahrani Raquella
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

vaylaraquella@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Farda Hasun
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

fardahasun@telkomuniversity.ac.id

3rd Meldi Rendra
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

meldirendra@telkomuniversity.ac.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merancang model bisnis yang lebih efektif untuk Pujasera Citaroom, sebuah pusat kuliner di Bandung, dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC). Masalah utama yang dihadapi Citaroom adalah jumlah tenant yang sedikit, yang berdampak pada rendahnya tingkat kunjungan dan pendapatan. Untuk mengatasi masalah ini, penelitian ini melakukan analisis menyeluruh terhadap elemen-elemen penting dalam model bisnis Citaroom, seperti Value Proposition, Customer Segments, Channels, dan Customer Relationships. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang digunakan saat ini, seperti promosi melalui media sosial yang hanya dikelola oleh anak pemilik, belum optimal karena keterbatasan sumber daya manusia yang khusus mengelola pemasaran. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan strategi pemasaran yang lebih terstruktur, peningkatan kolaborasi dengan komunitas lokal, serta perbaikan fasilitas untuk menarik lebih banyak tenant dan pengunjung. Dengan penerapan perubahan tersebut, diharapkan Citaroom dapat meningkatkan kinerja bisnisnya, memperluas jangkauan pasar, dan menciptakan nilai yang lebih besar bagi tenant serta masyarakat sekitar.

Kata Kunci: Business Model Canvas, Pujasera Citaroom, Tenant, Pemasaran Digital, Strategi Bisnis.

I. PENDAHULUAN

Kelemahan Citaroom merupakan UMKM di bidang kuliner yang telah berdiri sejak 2017 di Kota Bandung, Jawa Barat. Citaroom menyediakan lahan yang disewakan untuk para tenant membuka usaha kulinernya lengkap dengan fasilitas seperti toilet, musala, wifi, meja dan kursi makan untuk dipakai ketika terdapat pelanggan membeli makan pada tenant yang tersedia. Pelanggan utama Citaroom terdiri dari berbagai segmen, termasuk pelajar, pekerja kantor, dan masyarakat ataupun penduduk sekitar Citaroom. Karakteristik mereka beragam, tetapi sebagian besar mencari tempat makan yang nyaman dengan harga terjangkau.

Saat ini pendapatan Citaroom cenderung menurun sejak 2020. Pendapatan Citaroom sejak 2019 yaitu Rp240.000.000, lalu turun menjadi Rp192.000.000 pada 2020, pada 2021 dan 2022 menurun menjadi Rp144.000.000, dan pada tahun 2023 menurun menjadi Rp96.000.000. Pendapatan ini jauh di

bawah target pendapatan yang besarnya Rp360.000.000. Hal ini tentu saja sangat disayangkan, mengingat Lokasi dari Citaroom berada di pusat Kota Bandung, sementara Kota Bandung merupakan salah satu dari lima destinasi wisata utama di Indonesia.

Terdapat 10 akar permasalahan yang dialami oleh Citaroom sehingga target pendapatan tidak tercapai. Permasalahan pada bagian product terdapat pada kurangnya tenant yang sewa lahan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah tenant yang tersedia pada Citaroom saat ini yaitu masih berjumlah 6, sedangkan kapasitas yang dimiliki Citaroom bisa mencapai 15 tenant.

Selanjutnya terdapat pada belum terdapat brand legendaris. Keberadaan brand yang terkenal atau legendaris di sebuah pusat kuliner seperti Citaroom dapat menjadi daya tarik yang signifikan karena memiliki basis pelanggan yang kuat dan dapat meningkatkan lalu lintas pengunjung.

Selain hal tersebut, kurangnya lahan parkir pun menjadi permasalahan karena mengakibatkan penurunan kunjungan pelanggan, mungkin saja jika pelanggan merasa frustrasi atau tidak nyaman jika harus menghabiskan waktunya untuk mencari parkir. Hal ini terukur dari luasnya lahan parkir yang memiliki panjang sebesar 10 meter dan lebar 4 meter, dengan luas 40 meter persegi dapat diisi oleh 4 mobil.

Jam buka kurang menyesuaikan pun dapat menjadi permasalahan membuat Citaroom kehilangan kesempatan untuk menarik lebih banyak pengunjung, Terutama pada waktu-waktu sibuk seperti pagi hari, malam hari atau akhir pekan. Jika Citaroom memperpanjang dan membuka lebih awal jam operasionalnya yang menyesuaikan dengan menu sarapan yang telah disediakan tenant, Citaroom dan tenant dapat menarik lebih banyak pelanggan yang mencari tempat untuk berkumpul atau makan di luar jam kerja biasa.

Suasana saat ini belum mengundang untuk berkumpul karena kurang tahunya pengunjung mengenai fasilitas apa saja yang terdapat di Citaroom, sehingga pengunjung hanya melihat dan menjadikan Citaroom sebagai tempat untuk makan saja tanpa menyadari bahwa tempat ini memiliki potensi untuk menjadi lokasi yang ideal untuk berbagai aktivitas lain seperti berkumpul bersama teman, atau menghadiri acara komunitas.

Pada *price*, harga sewa Citaroom cukup mahal. Dibandingkan dengan beberapa Pujasera yang memiliki lebih dari 12 tenant dan ramai pengunjung yang berada di pusat Kota Bandung yang memiliki harga sewa Rp1.100.000 hingga Rp1.500.000 per bulannya, Citaroom sendiri mematok harga sewa Rp2.000.000 per bulannya kepada para tenant. Namun harga jual produk dari para tenant berada pada kategori normal dibanding dengan pujasera lainnya yang telah di survei, karena harga jual produk berada pada *range* Rp10.000 hingga Rp75.000.

Pada *people*, tidak adanya SDM yang mengatur pemasaran karena saat ini Citaroom hanya mengandalkan bantuan dari anak pemilik Citaroom untuk promosi melalui media sosial Instagram, sehingga tidak maksimalnya penggunaan media sosial yang disebabkan karena tidak adanya SDM yang mengatur atau mengelola pemasaran. Ketiadaan SDM khusus ini mengakibatkan kurangnya konsistensi dan kreativitas dalam pembuatan konten, keterbatasan jangkauan promosi, serta minimnya interaksi dan engagement dengan calon pelanggan di media sosial, yang semuanya berpotensi mengurangi daya tarik Citaroom di mata masyarakat luas.

Pada *promotion*, tidak maksimalnya penggunaan media sosial, Akun Instagram Citaroom dengan nama pengguna *citaroomspace* ini memiliki *followers* sejumlah 245 dan terdapat 73 postingan pada instagramnya. Namun, akun yang sudah aktif dari 13 Maret 2021 ini masih belum sepenuhnya memaksimalkan teknologi digital sebagai pemasaran dan *branding*, sehingga mengakibatkan terbatasnya upaya dalam mencapai pasar yang lebih besar melalui media sosial. Hal ini dapat dilihat dari *update* instagramnya yang memiliki jangka waktu cukup panjang antar unggahan. Berdasarkan halaman Instagram Citaroom, durasi antar unggahan sangat tidak menentu. Untuk tahun 2024 terhitung sudah 5 bulan tidak ada unggahan sejak unggahan terakhir, bahkan Citaroom pernah dengan durasi 11 bulan tidak terdapat unggahan. Jika dilihat dari halaman instagramnya, Citaroom memiliki pola dengan rajin mengunggah di pengujung tahun.

Kurangnya mengikuti trend yang sedang naik seperti memanfaatkan trend kegiatan *workshop*. Mengikuti trend yang sedang naik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pendapatan Citaroom sebagai daya tarik visual dan branding, tetapi Citaroom kurang mengikuti *trend* yang sedang naik sehingga menyebabkan hilangnya daya tarik konsumen untuk mengunjungi Citaroom. Contohnya tren yang sedang naik saat ini yaitu melakukan *workshop* seperti *workshop* merangkai bunga, dekorasi kue, hingga membuat batik, dengan bekerjasama dalam penyelenggaraan *workshop* atau kelas bersama dengan komunitas sekitar sehingga terciptanya pengalaman edukatif dan interaksi dengan pelanggan. Terbatasnya channel atau media sosial yang digunakan menjadi permasalahan karena saat ini Penggunaan media sosial oleh Citaroom saat ini terbatas. Media sosial adalah alat penting untuk pemasaran dan branding, namun Citaroom belum memaksimalkannya. Akun Instagram yang ada tidak digunakan secara optimal dengan jarang melakukan unggahan atau interaksi, yang mengakibatkan kurangnya *engagement* dengan calon pelanggan.

Dalam penelitian ini, akan menggunakan *Business Model Canvas* sebagai sarana untuk mengidentifikasi permasalahan dalam model bisnis, mengusulkan solusi, dan merancang model bisnis yang lebih efektif. Penelitian ini diharapkan

dapat memberikan wawasan berharga bagi pemilik restoran dan pelaku bisnis kuliner lainnya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Peran kunci model bisnis dalam menggambarkan cara suatu usaha menyajikan nilai kepada konsumen dan mencapai target pendapatan akan dianalisis dengan pendekatan *Business Model Canvas* pada studi kasus Pujasera Citaroom. Pemilihan dengan metode *Business Model Canvas* pun karena *Business Model Canvas* memberikan pandangan menyeluruh tentang berbagai elemen bisnis dan bagaimana elemen bisnis saling berkaitan untuk menciptakan nilai. Hal ini dilakukan karena menyelesaikan satu masalah dapat memberikan dampak pada aspek lainnya dalam bisnis yang dijalankan.

II. KAJIAN TEORI.

A. Model Bisnis

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis adalah sebuah alat untuk menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. model bisnis merupakan suatu metode dalam melakukan bisnis yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk dapat mempertahankan bisnisnya dan dapat menghasilkan pendapatan. Tentunya dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk memahami hubungan antar komponen bisnis.

B. Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses yang bertujuan untuk menciptakan, berkomunikasi, dan menghantarkan nilai kepada pelanggan, serta dapat mengelola hubungan bersama pelanggan dengan cara yang memberikan keuntungan bagi suatu organisasi dan pemegang saham (Kotler dan Armstrong, 2016). Tujuan dari pemasaran adalah membangun, mengembangkan, dan memusatkan perhatian pada hubungan dengan pelanggan untuk jangka panjang, sehingga tujuan dari setiap pihak dapat tercapai. Proses ini umumnya melibatkan pertukaran dan saling memenuhi kebutuhan.

C. *Business Model Canvas*

Business Model Canvas (BMC) adalah alat dalam strategi manajemen yang digunakan untuk mengubah konsep, pelanggan, infrastruktur, dan keuangan perusahaan menjadi elemen-elemen visual. Konsep dari *Business Model Canvas* bergantung pada gambaran visual ide, sehingga setiap individu memiliki pemahaman yang seragam dan konkret terkait dengan tipe konsumen, pengeluaran biaya, operasional perusahaan, dan aspek-aspek lainnya. Berikut merupakan 9 elemen utama, yaitu:

1. *Customer Segment*

Customer Segment bertujuan untuk menentukan fokus penjualan kepada kelompok yang bagaimana yang akan dilayani perusahaan.

2. *Value Proposition*

Proposition merupakan serangkaian manfaat yang perusahaan berikan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

3. *Channels*

Channels adalah *platform* atau sarana yang menghubungkan perusahaan dalam menyampaikan *value propositions* kepada pelanggan.

4. Customer Relationship

Customer Relationship merupakan bagaimana perusahaan menjaga pelanggan yang sudah ada dan meningkatkan penjualan.

5. Revenue Streams

Revenue Streams adalah gambaran tentang bagaimana perusahaan memperoleh pendapatan dari pelanggan dalam bentuk uang tunai, menggambarkan alur yang terjadi selama sebuah transaksi.

6. Key Resource

Key resource adalah elemen yang menciptakan sebuah usaha bisnis yang optimal, efektif, dan efisien, memungkinkan setiap perusahaan menjalankan bisnisnya dengan baik, baik itu berskala besar maupun kecil.

7. Key Activities

Key activities digunakan untuk menciptakan dan memberikan *value propositions* pada perusahaan, dan melibatkan aktivitas-aktivitas kunci yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis dapat berjalan dengan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

8. Key Partnership

Key partnership melibatkan penciptaan dan penyediaan *Value Propositions* pada perusahaan, dan menjelaskan aktivitas penting yang diperlukan agar bisnis di perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

9. Cost Structure

Cost structure menggambarkan semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengoperasikan bisnis.

D. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) adalah suatu metode evaluasi yang digunakan untuk merumuskan strategi yang efektif sesuai dengan kondisi pasar dan keadaan publik pada saat itu.

E. Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas adalah suatu alat yang digunakan untuk mengilustrasikan bagaimana produk atau layanan dapat memberikan nilai melalui pemahaman kebutuhan pelanggan, desain produk, dan pelayanan kepada pelanggan.

F. Business Model Environment

Business model environment digunakan untuk menilai arah pengembangan suatu model bisnis dengan melakukan pemetaan terhadap lingkungan model bisnis dan mencerminkan tren yang tengah berlangsung di dalamnya. Pemahaman terhadap lingkungan ini membantu dalam mengevaluasi arah yang dapat diambil oleh model bisnis dengan lebih baik.

G. Analisis 7 Question

Analisis *7 questions* digunakan untuk mengevaluasi model bisnis dengan mengajukan tujuh pertanyaan yang menilai aspek-aspek dalam model bisnis dan memiliki potensi peningkatan yang signifikan.

H. Metode Incremental

Menurut Mulyadi (2009), biaya tambahan (*incremental cost*) didefinisikan sebagai biaya ekstra yang muncul ketika ada perubahan volume kegiatan yang disebabkan oleh pilihan suatu alternatif. *Incremental costs* digunakan untuk

mengevaluasi tambahan biaya yang timbul ketika perusahaan membuat keputusan untuk meningkatkan atau memperluas suatu aktivitas, seperti produksi, layanan, atau proyek tertentu.

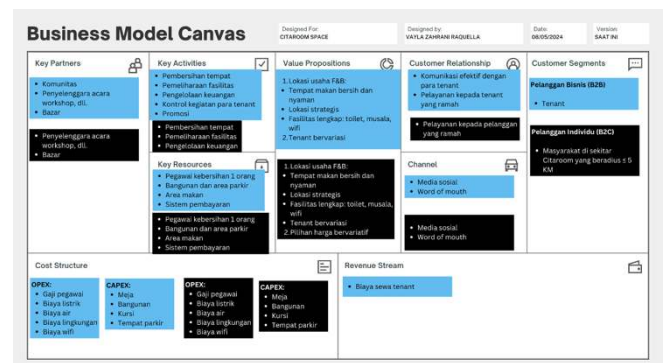
III. METODE

Penelitian ini diawali dengan tahap pendahuluan yang meliputi perumusan masalah, studi literatur, penetapan batasan penelitian, penentuan tujuan, serta pemilihan metode yang sesuai. Selanjutnya, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi literatur untuk memetakan Business Model Canvas yang ada dan profil pelanggan. Setelah data dikumpulkan, dilakukan pengolahan untuk menggambarkan elemen-elemen bisnis saat ini. Tahap berikutnya meliputi analisis dan perancangan model bisnis menggunakan metode 7 questions, analisis SWOT, serta perancangan segmen pelanggan, proposisi nilai, dan saluran distribusi yang baru. Kemudian, verifikasi dan validasi dilakukan melalui diskusi dengan pemilik Citaroom untuk memastikan kesesuaian dan kelayakan implementasi model bisnis yang diusulkan. Penelitian ini diakhiri dengan kesimpulan dan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut berdasarkan temuan yang ada.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Business Model Canvas Saat Ini

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, selanjutnya memetakan hasilnya ke dalam *Business Model Canvas* sebagai berikut:



GAMBAR 1
Business Model Canvas Saat Ini

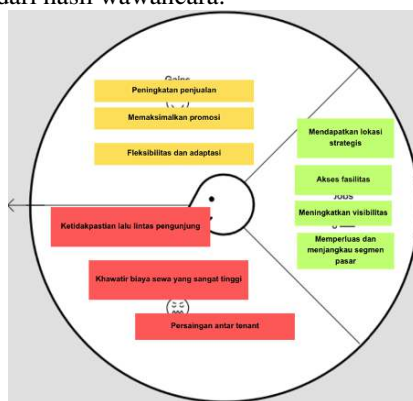
Gambar di atas merupakan kondisi BMC Citaroom saat ini. Terdapat warna yang berbeda dalam BMC tersebut yang di mana sebagai penanda jika warna *navy* menunjukkan untuk pelanggan bisnis (B2B) Citaroom yaitu tenant. Untuk warna hitam sebagai penanda untuk pelanggan individunya (B2C) yaitu masyarakat sekitar.

Business Model Canvas (BMC) Citaroom saat ini menunjukkan bahwa meskipun sudah memiliki segmen pelanggan yang jelas, yaitu pelajar, pekerja kantoran, dan masyarakat sekitar, namun penerapan *value proposition* belum optimal dalam menarik brand legendaris untuk menjadi tenant. Saluran distribusi dan komunikasi yang digunakan masih terbatas pada media sosial, dan promosi belum sepenuhnya efektif dalam menjangkau seluruh segmen pasar potensial. Selain itu, kerjasama dengan mitra strategis

seperti pemasok dan penyedia layanan pembayaran sudah ada, tetapi masih perlu ditingkatkan agar dapat mendukung operasional dan meningkatkan efisiensi biaya. Struktur biaya yang ada juga menunjukkan adanya ketergantungan pada partner tertentu, serta kekurangan dalam hal fasilitas fisik, seperti kanopi yang kurang panjang dan area parkir yang terbatas, yang dapat memengaruhi kenyamanan pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam strategi pemasaran, peningkatan fasilitas, dan diversifikasi mitra agar model bisnis dapat lebih efektif dan berkelanjutan di masa depan.

B. Customer Profile

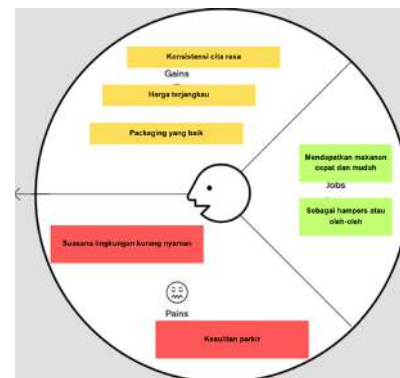
Hasil dari *customer profile* tersebut berdasarkan hasil *coding* dengan karakteristik tenant yang menyewa lahan di Citaroom dan karakteristik pelanggan yang sedang ataupun telah membeli makanan di tenant yang berada di Citaroom. Berikut merupakan customer profile dari Citaroom yang diperoleh dari hasil wawancara:



GAMBAR 2
Customer Profile Tenant Citaroom

Berikut merupakan hasil wawancara yang sudah dipetakan pada customer profile sebagai berikut:

- Customer jobs: 1) Mendapatkan lokasi strategis untuk berusaha karena letak Citaroom di pusat Kota Bandung. 2) Akses fasilitas seperti meja dan kursi untuk makan, tempat parkir, kursi, listrik, dan air untuk menunjang kegiatan para tenant. 3) Meningkatkan visibilitas karena tenant semakin banyak dilihat dengan calon pelanggan. 4) Memperluas dan menjangkau segmen pasar karena lokasi yang strategis disertai fasilitas yang memadai bagi pengunjung yang datang.
- Customer pains: 1) Ketidakpastian lalu lintas pengunjung karena beberapa tenant cukup khawatir jika Citaroom tidak menarik banyak pengunjung. 2) Khawatir biaya sewa tinggi karena berlokasi di pusat Kota Bandung. 3) Persaingan antar tenant karena takut terdapat tenant lain yang menjual produk yang sama.
- Customer gains: 1) Memaksimalkan promosi untuk meningkatkan peluang pengunjung yang datang untuk membeli. 2) Fleksibilitas dan adaptabilitas dalam jam operasional yang menyesuaikan menu dan terciptanya suasana untuk *hangout*. 3) Peningkatan penjualan produk para tenant.



GAMBAR 3
Customer Profile Masyarakat

Berikut merupakan hasil wawancara yang sudah dipetakan pada customer profile sebagai berikut:

- Customer jobs: 1) Mendapatkan makanan cepat dan mudah. 2) Sebagai oleh-oleh
- Customer pains: 1) Suasana lingkungan yang kurang nyaman. 2) Kesulitan parkir.
- Customer gains: 1) Harga terjangkau. 2) Packaging yang baik. 3) Konsistensi cita rasa.

C. Business Model Environment

Analisis lingkungan bisnis ini untuk mengelompokkan faktor-faktor yang terdapat kemungkinan akan mempengaruhi bisnis Citaroom hal tersebut berupa:

- Market forces:
 - Banyaknya jumlah penduduk di sekitar Citaroom yang dapat menjadi peluang bagi Citaroom.
 - Penurunan persentase dalam per kapita per bulan yang dapat menjadi ancaman bagi Citaroom.
 - Terdapat peluang menambah konsumen para tenant yang merupakan peluang bagi Citaroom.
- Industry forces:
 - Banyaknya pesaingbisnis serupa yang dapat menjadi ancaman bagi Citaroom.
 - Bekerjasama dengan komunitas yang dapat menjadi peluang bagi Citaroom
 - Bekerjasama dengan penyelenggara acara workshop di Kota Bandung yang dapat menjadi peluang bagi Citaroom
- Key trends:
 - Meningkatnya pengguna internet dari tahun ke tahun yang dapat menjadi peluang bagi Citaroom
 - Cepat berubahnya selera masyarakat yang dapat menjadi ancaman bagi Citaroom.
- Macroeconomic:
 - Kenaikan tarif air yang dapat menjadi ancaman bagi Citaroom
 - Kenaikan tarif listrik yang dapat menjadi ancaman bagi Citaroom.

D. Analisis 7 Questions

Analisis *7 questions* dapat digunakan untuk menilai model bisnis kita dibandingkan dengan pesaing yang ada. Berikut merupakan analisis *7 question* yang berpotensi untuk ditingkatkan pada Citaroom:

1. *Switching cost*

Saat ini, skor *switching cost* Citaroom berada pada angka 4. Karena Citaroom hanya mengandalkan fasilitas yang tersedia seperti lokasi strategis, meja makan, kursi, listrik, air,

dan tempat parkir agar para tenant berkeinginan untuk memperpanjang kontrak. Hal yang dapat di *improve* yaitu, sebaiknya Citaroom menyediakan pilihan paket kontrak sewa menyewa kepada para *tenant*, seperti paket sewa menyewa lahan dalam kurun waktu 9 bulan, 12 bulan, 15 bulan, dan 18 bulan. Jika *tenant* memilih paket 18 bulan, maka harga sewa menyewa yang akan di dapatkan para *tenant* menjadi lebih murah.

2. *Recurring revenues*

Saat ini skor *recurring revenues* berada pada angka 8 karena sumber pendapatan Citaroom berulang secara terus-menerus melalui biaya sewa *tenant*. Mengingat Untuk skor 0 diartikan sebagai 100% penjualan berupa transaksional, sedangkan skor 10 diartikan sebagai 100% penjualan akan menghasilkan pendapatan yang berulang.

3. *Earning vs spending*:

Skor saat ini sebesar 8 karena sumber pendapatan Citaroom tiap bulannya dari para tenant sangatlah besar sehingga biaya gaji pegawai dan biaya operasional seperti air, listrik, dan lingkungan dapat tertutupi, karena para *tenant* bayar sewa di muka. Mengingat Skor 0 diartikan sebagai Citaroom perlu mengeluarkan biaya 100% untuk COGS (*Costs of Goods & services Sold*) sebelum memperoleh pendapatan, sedangkan skor 10 diartikan sebagai Citaroom tidak perlu mengeluarkan biaya 100% untuk COGS (*Costs of Goods & services Sold*) sebelum memperoleh pendapatan.

4. *Game-changing Cost Structure*:

Skor saat ini sebesar 0 karena setelah dilakukan perbandingan harga dengan salah satu kompetitornya, Citaroom memiliki biaya sewa 33,3% lebih tinggi dibanding dengan kompetitornya. Mengingat jika skor 0 diartikan sebagai struktur biaya Citaroom setidaknya 30% lebih tinggi dari pesaingnya, sedangkan skor 10 diartikan sebagai 30% lebih rendah dari pesaingnya.

5. *Others who do the work*

Skor saat ini sebesar 6 karena para *tenant* di Citaroom menyewa tempat dan berjualan di area Citaroom. Sebagian besar pekerjaan dijalankan oleh *tenant* sendiri, yang meringankan beban operasional bagi Citaroom. Mengingat jika Skor 0 diartikan sebagai Citaroom perlu mengeluarkan biaya dalam nilai yang diciptakan dala bisnisnya, sedangkan skor 10 diartikan sebagai nilai yang terdapat dalam Citaroom diciptakan secara gratis oleh pihak eksternal ataupun pihak ketiga.

6. *Scalability*

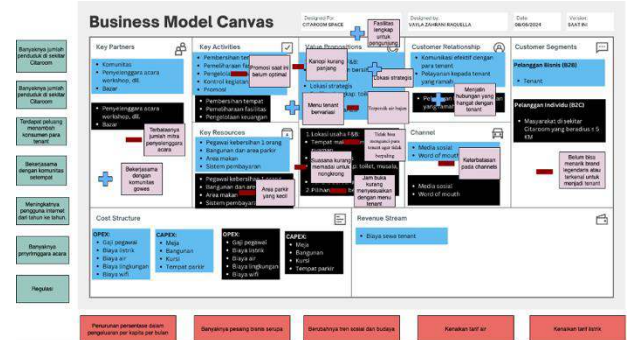
Terdapat pemberian skala 0-10 dalam pemberian skor. Skala 0 menunjukkan jika ingin mengembangkan bisnis Citaroom lebih lanjut, maka memerlukan sumber daya dan usaha yang. besar. Sedangkan skala 10 menunjukkan jika tidak terdapat batasan untuk mengembangkan bisnis Citaroom. Saat ini, skor *scalability* Citaroom berada pada angka 3. Maka hal yang dapat di *improve* yaitu membuat program *free trial* selama 2 minggu atau 1 bulan kepada *tenant* yang tidak memerlukan lahan besar. Seperti gerobak kecil, etalase mini, dan *booth* mini *tenant*. Selain itu, hal yang dapat di *improve* berupa memperluas kemitraan dengan komunitas lokal lainnya agar dapat menyelenggarakan acara di Citaroom. Seperti bekerja sama dengan penyelenggara *workshop* merangkai bunga, dekor kue, dan juga membuat batik. Karena sejauh ini, belum terdapat acara *workshop* yang bertempat di Pujasera.

7. Protection from competition:

Saat ini skor sebesar 4 karena Perlindungan terhadap persaingan Citaroom memiliki skor yang rendah karena Citaroom belum berhasil menarik *brand* legendaris. Tidak seperti kompetitornya. Hal Ini menunjukkan bahwa Citaroom perlu meningkatkan upaya dalam menarik brand yang lebih dikenal untuk meningkatkan daya saingnya dibandingkan kompetitor

E. SWOT Big Picture

Analisis SWOT *Big Picture* dilakukan untuk merencanakan tindakan strategis untuk meningkatkan bisnis. Sebelumnya, analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis model bisnis secara keseluruhan, seperti yang ditunjukkan oleh blok-blok BMC saat ini.



GAMBAR 4 Analisis SWOT Big Picture

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui jika terdapat peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang akan dihadapi Citaroom dan yang dimiliki Citaroom.

F. Matrix TOWS Big Picture

Pada matrix TOWS digunakan untuk mengembangkan berbagai opsi strategi berdasarkan hasil analisis SWOT. Hal ini dihitung berdasarkan hasil kuesioner yang dimana terdapat point yang harus di isi oleh pemilik Citaroom.dan dipetakan dalam matrix TOWS berikut:

Big Picture	Strength	Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> Lokasi strategis (5) Menjalin hubungan yang hangat dengan tenant (5) Fasilitas lengkap untuk pengunjung (4) Bekerjasama dengan komunitas (5) Tenant bervariasi (5) 	<ol style="list-style-type: none"> Keterbatasan pada media sosial. (-4) Terbatasnya jumlah mitra. (-2) Promosi kurang optimal. (-3) Belum bisa menarik brand legendaris untuk menjadi tenant. (-3) Jam buka kurang menyesuaikan dengan menu tenant. (-2) Area parkir yang kecil. (-2) Terpercik air hujan (-4) Ketergantungan pada partner tertentu (-4) Tidak ada hal yang mengunci para tenant agar tidak berpaling (-4) Kanopi kurang panjang (-4)
Opportunity	<ol style="list-style-type: none"> Menyortir fasilitas lengkap Citaroom ke dalam konten video menarik. (S3, O4) Meningkatkan interaksi media sosial dengan membagikan konten menarik. (S5, O4) Menggunakan kekuatan media sosial untuk promosi. (S5, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> Menyusun jam buka dengan kebutuhan menu tenant dan preferensi konsumen. (W5, O1, O5) Merekrutisasi freelancer yang ahli dalam sosial media. (W3, O4) Mengembangkan lebih banyak channels online. (W1, O4, O6) Mencari dan mengajak lebih banyak komunitas lokal. (W8, O5) Perbaiki Sistem Area Parkir dengan Kerjasama Komunitas Lokal (W6, O3) Membuat pilihan paket sewa kepada para tenant. (W9, O1, O3)
Threat	<ol style="list-style-type: none"> Menawarkan paket hemat untuk pengunjung (S5, T1) Meminta feedback kepada mitra. (S4, T7) Membuat program <i>free trial</i> bagi tenant terpilih. (S1, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> Pemanjangan kanopi untuk mempermudah mobilisasi. (W10, T5) Bekerjasama dengan berbagai penyelenggara acara untuk menghadirkan variasi kegiatan yang beragam di lokasi strategis Citaroom. (W8, T6, T7)

GAMBAR 5 Matrix TOWS dan Strategi Usulan

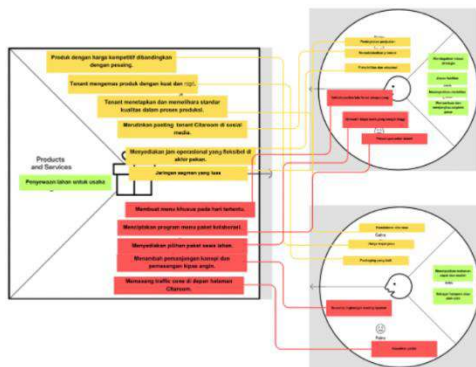
G. Perancangan Customer Segments

Kelompok Usia	Jumlah Penduduk Kota Bandung		
	2021	2022	2023
15 – 19	198.938	192.722	200.030
20 – 29	396.922	406.792	409.206
30 – 39	382.887	374.528	383.355
40 – 54	515.103	555.823	529.998

GAMBAR 10
Jumlah Penduduk Kota Bandung

Setiap *tenant* tentu memiliki target *market*-nya tersendiri, disesuaikan dengan jenis produk atau layanan yang mereka tawarkan. Rata-rata *tenant* menargetkan pasar dengan rentang usia 20-50 tahun, yang mencakup kelompok usia yang mengalami pertumbuhan dan fluktuasi seperti yang terlihat pada data. Khususnya, kelompok usia 20-29 tahun dan 30-39 tahun, yang menunjukkan tren peningkatan atau stabilitas, menjadi segmen pasar yang sangat potensial.

H. Perancangan Value Proposition Canvas



GAMBAR 6
Value Proposition Canvas

Berdasarkan perbandingan hasil usulan perancangan value proposition untuk Pujasera Citaroom dengan value proposition saat ini, terdapat beberapa nilai yang belum terpenuhi oleh Citaroom. Pujasera Citaroom saat ini belum mampu menyediakan produk dengan harga yang kompetitif, standarisasi kebersihan, serta pengaturan tenant yang lebih baik. Selain itu, Citaroom juga belum menyediakan jam operasional yang fleksibel, khususnya di akhir pekan. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya, Citaroom perlu meningkatkan program promosi dan menyesuaikan layanan dengan preferensi pelanggan. Dalam pengembangannya, Citaroom membutuhkan sumber daya tambahan baik dari segi manajemen, operasional, maupun fasilitas. Kerjasama dengan pihak ketiga, seperti komunitas lokal dan mitra bisnis strategis, juga dapat mendukung pengembangan produk dan peningkatan layanan yang ditawarkan oleh Citaroom.

I. Perancangan Channels

Pada perancangan channels ini akan dilakukan dengan perancangan akun TikTok sebagai tambahan media sosial pemasaran barunya Citaroom. Dalam hal tersebut, tentunya terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan seperti isi konten, caption, dan pemilihan background yang menarik. Berikut merupakan contoh konten dan hal-hal penting lainnya

yang dapat freelancer Citaroom unggah dalam akun TikTok Citaroom:

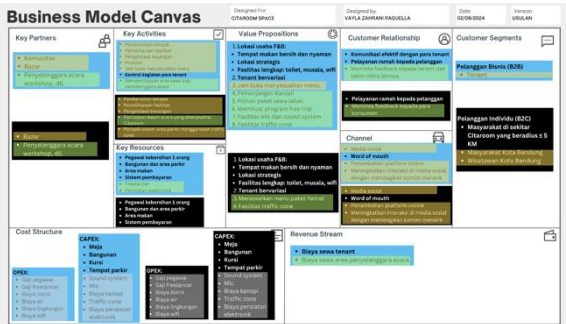


GAMBAR 7
Konten TikTok



GAMBAR 8
Pemilihan caption dan backsound

J. Business Model Canvas Usulan



GAMBAR 9
Business Model Canvas Usulan

Keterangan: Diciptakan, Ditingkatkan/Pengurangan Biaya, Tetap, Penambahan Biaya Perubahan pada Business Model Canvas usulan berfokus pada pengembangan tiga blok utama yaitu customer segment, value proposition, dan channels. Pada blok customer segment, dilakukan peningkatan segmen pelanggan individu, yaitu masyarakat dan wisatawan Kota Bandung. Blok value proposition mencakup penyediaan fasilitas seperti perpanjangan kanopi, opsi paket sewa lahan, program free trial, fasilitas mic dan sound system untuk acara workshop, serta pemasangan traffic cone. Selain itu, jam operasional juga disesuaikan dengan jenis menu yang tersedia. Untuk blok channels, strategi distribusi ditingkatkan melalui media sosial dengan menambahkan platform TikTok dan memperbanyak interaksi melalui konten menarik. Perubahan ini berdampak pada blok lain seperti peningkatan biaya produksi dan pemasaran pada cost structure, perluasan kerja sama dengan toko oleh-oleh pada key partnership, penambahan aktivitas utama pada key activities, serta penggunaan tenaga freelancer untuk mendukung strategi yang berfokus pada tiga blok utama tersebut.

K. Verifikasi

Proses ini bertujuan untuk memastikan pengujian kesesuaian dan keterkaitan antar setiap blok dalam model bisnis dengan data dan teori secara benar menurut penalaran. Simulasi Keuangan

Incremental Pendapatan dan Incremental Beban sebagai Dampak Perubahan Model Bisnis				
Alternatif 1 (Penambahan 2 tenant setiap tahunnya dengan kenaikan biaya sewa 5%)				
Tahun	Tahun ke-0	Tahun ke-1	Tahun ke-2	Tahun ke-3
Biaya Investasi				
iPad	Rp 10.049.000			
kanopi	Rp 9.500.000			
After Tax Cash Flow				
Peningkatan Pendapatan Sewa Tenant		Rp 48.000.000	Rp 50.400.000	Rp 52.800.000
estimasi biaya kenaikan sampah		Rp 1.066.667	Rp 1.333.333	Rp 1.600.000
estimasi biaya kenaikan air		Rp 1.050.000	Rp 1.470.000	Rp 2.058.000
Estimasi kenaikan biaya listrik		Rp 2.666.667	Rp 3.333.333	Rp 4.000.000
Wifi		Rp 280.000	Rp 280.000	Rp 280.000
Gaji freelancer		Rp 30.000.000	Rp 30.000.000	Rp 30.000.000
depresiasi iPad		Rp 4.019.600	Rp 3.014.700	Rp 2.009.800
depresiasi kanopi		Rp 3.800.000	Rp 2.850.000	Rp 1.900.000
Total incremental biaya		Rp 42.882.933	Rp 42.281.367	Rp 41.847.800
Labarugi		Rp 5.117.067	Rp 8.118.633	Rp 10.952.200
Pajak (0,50%)		Rp 25.585	Rp 40.593	Rp 54.761
EAT		Rp 5.091.481	Rp 8.078.040	Rp 10.897.439
Addback				
Depresiasi		Rp 7.819.600	Rp 5.864.700	Rp 3.909.800
Netflow	-Rp 19.549.000	Rp 12.911.081	Rp 13.942.740	Rp 14.807.239
Accumulative Netflow	-Rp 19.549.000	-Rp 6.637.919	Rp 7.304.822	Rp 22.112.061
p/f factor (11,30%)		1	0,898472597	0,807253007
NPV	-Rp 19.549.000	Rp 11.600.253	Rp 11.255.319	Rp 10.739.612
NPV cumulative	-Rp 19.549.000	-Rp 7.948.747	Rp 3.306.572	Rp 14.046.184
MARR		11.30%		
NPV		Rp 14.046.184		
Payback Periode		1,71		
IRR		48%		

GAMBAR 10
Simulasi Keuangan Alternatif 1

Incremental Pendapatan dan Incremental Beban sebagai Dampak Perubahan Model Bisnis				
Alternatif 2 (Penambahan 2 tenant setiap tahunnya dengan kenaikan biaya sewa 5% serta penambahan layanan)				
Tahun	Tahun ke-0	Tahun ke-1	Tahun ke-2	Tahun ke-3
Biaya Investasi				
iPad	Rp 10.049.000			
kanopi	Rp 9.500.000			
mic	Rp 45.000			
sound system	Rp 2.089.050			
After Tax Cash Flow				
Peningkatan Pendapatan Sewa Tenant		Rp 48.000.000	Rp 50.400.000	Rp 52.800.000
Penambahan layanan sewa area workshop		Rp 2.400.000	Rp 2.400.000	Rp 2.400.000
estimasi biaya kenaikan lingkungan		Rp 1.066.667	Rp 1.333.333	Rp 1.600.000
estimasi biaya kenaikan air		Rp 1.050.000	Rp 1.470.000	Rp 2.058.000
Estimasi kenaikan biaya listrik		Rp 2.100.000	Rp 2.205.000	Rp 2.315.250
Wifi		Rp 280.000	Rp 280.000	Rp 280.000
Gaji freelancer		Rp 30.000.000	Rp 30.000.000	Rp 30.000.000
depresiasi iPad		Rp 4.019.600	Rp 3.014.700	Rp 2.009.800
depresiasi kanopi		Rp 3.800.000	Rp 2.850.000	Rp 1.900.000
depresiasi mic		Rp 18.000	Rp 13.500	Rp 9.000
depresiasi sound system		Rp 835.620	Rp 626.715	Rp 417.810
Total incremental biaya		Rp 43.169.887	Rp 41.793.248	Rp 40.589.860
Labarugi		Rp 7.230.113	Rp 11.006.752	Rp 14.610.140
Pajak (0,50%)		Rp 36.151	Rp 55.034	Rp 73.051
EAT		Rp 7.193.963	Rp 10.951.718	Rp 14.537.089
Addback				
Depresiasi		Rp 8.673.220	Rp 6.504.915	Rp 4.336.610
Netflow	-Rp 21.683.050	Rp 15.867.183	Rp 17.456.633	Rp 18.873.699
Accumulative Netflow	-Rp 21.683.050	-Rp 5.815.867	Rp 11.640.766	Rp 30.514.465
p/f factor (11,30%)		1	0,898472597	0,807253007
NPV	-Rp 21.683.050	Rp 14.256.229	Rp 14.091.919	Rp 13.688.994
NPV cumulative	-Rp 21.683.050	-Rp 7.426.821	Rp 6.665.098	Rp 20.354.092
MARR		11.30%		
NPV		Rp 20.354.092		
Payback Periode		1,53		
IRR		59%		

GAMBAR 11
Simulasi Keuangan Alternatif 2

Berdasarkan perhitungan estimasi, pendapatan, dan biaya incremental untuk alternatif 1 dan alternatif 2, kedua alternatif usulan tersebut menunjukkan layak dikarenakan nilai IRR > MARR. Pada alternatif 2 membutuhkan biaya

investasi yang lebih banyak dibanding dengan alternatif 1, akan tetapi alternatif 2 menghasilkan lebih banyak keuntungan dan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk memulihkan biaya investasi lebih sedikit dibandingkan dengan alternatif 1. Berdasarkan analisis tersebut, maka alternatif 2 merupakan pilihan yang tepat bagi Citaroom dalam mengembangkan bisnisnya dengan upaya penambahan dua tenant setiap tahunnya dengan kenaikan biaya sewa 5% serta penambahan layanan sewa area tempat bagi yang akan mengadakan *workshop*.

L. Validasi

Proses validasi dilakukan untuk meminimalkan risiko kegagalan yang mungkin timbul dari model bisnis yang telah diusulkan sebelumnya. Pada tugas akhir ini, validasi terhadap rancangan model bisnis Citaroom hanya difokuskan pada aspek kelayakan. Validasi dilakukan melalui diskusi dengan pemilik Citaroom dan tenant, dengan tujuan menyampaikan rancangan *business model canvas* yang telah dikembangkan oleh peneliti serta mendapatkan masukan dari pihak Citaroom mengenai rancangan tersebut.

V. KESIMPULAN

Setelah melakukan penelitian, dapat diidentifikasi terkait *Business Model Canvas* baru untuk Citaroom yang telah diverifikasi dan divalidasi melalui evaluasi risiko kelayakan dalam diskusi dengan pemilik Citaroom. Hasil ini menunjukkan potensi peningkatan pendapatan melalui usulan yang telah terdapat pada *Business Model Canvas* usulan.

Rekomendasi strategi termasuk penggunaan media sosial yang lebih efektif dan diversifikasi saluran pemasaran untuk mencapai pertumbuhan yang lebih berkelanjutan.

REFERENSI

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. *Value Proposition Canvas*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2014.
- Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education, 2016.
- Utami, Annaztashya., & Sodikun. "Perancangan Model Bisnis UMKM Pujasera dengan Pendekatan Business Model Canvas dalam Membangun Kemandirian Desa." *Jurnal Teknik Industri*, Jakarta, 2020.
- Ahsan, Muhamad. "Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis dengan Business Model Canvas." *Jurnal Manova*, Surabaya, Vol. IV, No. 2, 2021.
- Putri, T. F., & Bastaman, W. N. U. "Pengembangan motif pada busana activewear zumba untuk wanita di Kota Bandung." *MODA*, 3(1), 2021.
- Kurniawan, R. "Analisis studi kelayakan keuangan Sentra Peningkatan Performa Olahraga Indonesia (SP2OI) di Menara Mandiri." *Fairvalue: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 2019.