

ANALISIS STRATEGI INOVASI DI CENTRAL DEPARTMENT STORE DENGAN MODEL BISNIS SHOP IN SHOP F&B (ANALISIS DENGAN PENDEKATAN MODEL BISNIS CANVAS)

Yogi Bintang Pradesya, M. Taufiq Amir

Universitas Bakrie Jakarta, Indonesia

E-mail: pradesya@gmail.com, taufiq.amir@bakrie.ac.id

Abstrak

Central Department Store (PT. CRI) harus tetap mempertahankan eksistensinya ditengah disrupsi ekonomi digital dan tekanan lainnya. Untuk itu PT. CRI perlu melakukan analisis model bisnis yang tepat dan efektif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan upaya perusahaan melakukan inovasi model bisnis Shop in-Shop khusus F&B dan efektifitasnya bagi perusahaan dengan menggunakan analisis model Kanvas (BMC) dan metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pada pemetaan model bisnis Kanvas, diperoleh 9 elemen dan dilakukan Analisis SWOT. Kemudian dipilih tiga elemen yang dianggap sebagai elemen prioritas. Ketiga elemen tersebut adalah Sumber Pendapatan Usaha, Mitra Usaha Kunci, dan Sumber Daya Kunci. Ketiga elemen tersebut dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternalnya dan diperoleh matriks IE untuk elemen Aliran pendapatan usaha dan Mitra Usaha Kunci berada pada kuadran V pertahankan dan pelihara. Untuk elemen Sumber Daya Kunci berada pada kuadran IV tumbuh dan bina. Ketiga elemen tersebut dibuatkan Matriks SWOT dan diperoleh beberapa alternatif solusi. Dari semua alternatif solusi yang sudah diperoleh kemudian diterapkan kerangka kerja empat langkah yaitu: eliminasi, kurangi, tingkatkan dan ciptakan. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi yaitu melanjutkan model bisnis Shop-in Shop F&B dengan catatan: hanya F&B yang memberikan nilai tambah untuk PT.CRI dan hanya ditempatkan di lokasi yang kurang produktif untuk penjualan ritel.

Kata Kunci: ritel; department store; bisnis model kanvas; SWOT

Abstract

Central Department Store (PT. CRI) must maintain its existence amid the disruption of the digital economy and other pressures. For this reason, PT. CRI needs to do a proper and effective business model analysis. The purpose of this study is to explain the company's efforts to do the Shop-in-Shop F&B business model innovation and its effectiveness for the company using the Canvas Business Model Analysis (BMC) and the research method used is descriptive qualitative. In Canvas business model mapping, 9 elements were obtained and a SWOT analysis was carried out. Then three elements are selected which are considered as priority elements. The three elements are Revenue Streams, Key Partners, and Key Resources. The three elements are analyzed internally and externally and the IE

matrix is obtained for the elements of Revenue Streams and Key Resources in the V quadrant Hold and Maintain. The Key Resource element are in quadrant IV Growth and Build. The three elements were made a SWOT matrix and several alternative solutions were obtained. Of all the alternative solutions that have been obtained, a four-step framework is applied: eliminating, reducing, increasing and creating. The results of this study provide recommendations that can be given to decision makers at PT. CRI, namely continuing the Shop-in Shop F&B business model with a note: only F&B that provides added value for PT. CRI and only placed in less productive locations for retail sales.

Keywords: *retail; department store; Canvas Business Model; SWOT*

Pendahuluan

Sektor industri dan pasar ritel terus mengalami perubahan dan transisi dari waktu ke waktu seiring dengan kompetisi dan perkembangan teknologi. Dahulu para pelaku ritel hanya berfokus pada bagaimana menyediakan produk yang lengkap dan berkualitas di dalam tokonya untuk memenangkan kompetisi. Kemudian arah kompetisi berkembang lagi dengan memberikan potongan harga serta promo yang menarik agar pelanggan semakin tertarik untuk berbelanja di toko tersebut. Tidak berhenti disitu, kompetisi semakin ketat memaksa para pelaku ritel untuk berinovasi dengan ‘menjual’ pelayanan dan kenyamanan di dalam toko, sehingga diharapkan konsumen mendapatkan pengalaman berbelanja yang tidak terlupakan, sehingga menumbuhkan loyalitas.

Memasuki era industri 4.0 dimana e-commerce mulai berkembang pesat, memberikan ancaman baru bagi industri ritel konvensional. Dikutip dari (ATKearney, 2019), lebih dari 80 persen dari total populasi penduduk Indonesia adalah pengguna internet aktif dan lebih dari 30 persennya adalah digunakan untuk berbelanja secara daring.

Berdasarkan data yang di lansir oleh CNN Indonesia (Yahsyi & Lavinda, 2019), sepanjang tahun 2017-2019, ada beberapa nama besar brand yang harus menutup sebagian atau bahkan seluruh gerainya, antara lain Hero, Lotus, Debenhams, Matahari, Ramayana, 7 eleven, GAP, Dorothy Perkins, Banana Republic, Clarks, New Look dan Central Neo Soho.

Dengan kondisi demikian, menjadi mutlak bagi pelaku ritel untuk melakukan perubahan dalam hal strategi dan model bisnisnya, agar tidak hanya sekedar bertahan dan menjaga eksistensi, namun juga tetap bertumbuh. Sesuai dengan pendapat (Novianto, 2019) bahwa dibutuhkan serangkaian keputusan dan tindakan yang dirumuskan berdasarkan pertimbangan lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang. Tujuan Organisasi dalam jangka panjang tersebut menyangkut keunggulan-keunggulan kompetitif, agar dapat bertahan ditengah persaingan yang ketat.

PT. CRI adalah perusahaan *retail fashion* yang membawa nama *Central Department Store* (CDS) di Indonesia. *Central Department Store* sendiri merupakan

perusahaan global, bagian dari Central Group Thailand yang telah beroperasi lebih dari 60 tahun dan beroperasi di lebih dari 5 negara (Asia dan Eropa). PT. CRI sendiri memulai usahanya di tahun 2014 lalu dengan mengelola lebih dari 400 karyawan dan lebih dari 800 orang karyawan konsinyasi dan *outsourse*.

PT. CRI sendiri sejak 2015 mulai mentransformasi bisnis modelnya, tidak hanya sebagai Department Store konvensional, tapi juga mulai menerapkan konsep model bisnis Shop-in Shop khusus *Food & Beverages* (F&B). Konsep yang terbilang baru di industri retail Department Store di Indonesia. Di dunia, model bisnis seperti ini sebenarnya sudah lazim dilakukan, karena kebanyakan department store besar di dunia berdiri diatas gedungnya sendiri, sehingga untuk melengkapi dan menyediakan kebutuhan konsumennya, dibuatlah konsep Department Store dengan shop-in shop nya café, restoran, bahkan *foodcourt* atau supermarket. Sedangkan di Indonesia, dimana mayoritas *Department Store* dengan segmen menengah atas, tidak ada yang berdiri didalam gedung sendiri, melainkan selalu berada di dalam mall atau *shopping center*.

Dimulai dari memasukkan Café Milano di tahun 2015, kemudian disusul dengan Cafe Union Deli di tahun 2016. Tidak berhenti disitu, di lantai 1 juga mulai berjalan Beau Café dan Markeeze Coffe Shop di tahun 2017. Namun ternyata konsep *Shop in-Shop* khusus F&B ini tidak serta-merta berhasil, dimana terbukti kedua Café tersebut harus ditutup di tahun 2018.

Tidak berhenti mencoba, di tahun 2018 awal mulai beroperasi Lewis & Carol Restaurant yang kemudian juga menggandeng Kopi Kenangan untuk ikut bergabung di lantai UG. Di tahun 2019 mulai memasukkan konsep *pop up booth* khusus F&B di lantai 2 dengan ukuran kurang dari 30 m², dimulai dengan Chapayom pada bulan Februari 2019 kemudian disusul Nomwow pada bulan Oktober 2019. Tentu model bisnis *Shop in-shop* khusus F&B ini perlu di analisis seberapa efektif bagi perusahaan dan perlu menentukan analisis model bisnis yang tepat.

Dengan kondisi yang dialami PT. CRI saat ini, ditambah dengan disrupsi ekonomi digital yang sedang melanda industri ritel, PT. CRI harus tetap mempertahankan eksistensinya. Untuk itu PT. CRI perlu melakukan analisis model bisnis yang tepat dan efektif. Melakukan inovasi model bisnis ritel *Department Store* dapat menjadi solusi konkrit agar dapat unggul dalam persaingan.

Banyak Department Store di dunia melakukan inovasi terhadap bisnisnya demi mempertahankan eksistensinya di marketnya masing-masing dan demi memenangkan kompetisi secara regional. (Deslandes, 2017) memaparkan beberapa model bisnis yang sudah dijalankan beberapa *Department Store*, seperti Bloomingdale mulai menerapkan teknologi di dalam tokonya, yaitu dengan memasang tablet PC sebagai alat bantu untuk mengkases *e-catalog*. JC Penney memfokuskan diri dengan mengembangkan *kategori non-ready to wear*, yaitu menggandeng Sephora. Serupa dengan JC Penney, Macy's juga melakukan langkah yang sama yaitu dengan mengembangkan *Cosmetic category* yaitu BeGlammed. Nordstrom juga berinovasi dengan membangun toko yang didedikasikan khusus untuk pria di New York pada tahun 2019. (Evans, 2019) membahas bagaimana *Lane Crawford Department Store*

berusaha menarik perhatian konsumen dengan pendekatan eco-environment dan sustainability dengan menerapkan konsep bisnis *Circular Economy*, yaitu menjual produk aksesoris natal yang dapat didaur ulang.

Tidak sedikit retailer di dunia juga mengembangkan bisnis modelnya ke arah omni-channel, seperti (Weinswig, 2017) menjelaskan dengan detail bagaimana Alibaba mengintegrasikan toko retail dengan *e-commerce* dan logistiknya. Di pasar domestik beberapa Departement Store menerapkan hal yang sama. (Rahayu, 2018) menyampaikan bahwa Matahari Department Store mulai membuka gerai online-nya yaitu Matahari.com. (Da-Sol, 2018) juga menyampaikan bahwa Lotte Shopping mulai mengintegrasikan Lotte Department Store dan Lotte Mart-nya dengan iLotte, sebuah platform belanja online milik Lotte Group.

Analisis inovasi model bisnis yang dianggap efektif adalah model bisnis Kanvas (*Business Model Canvas/BMC*). Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010), model bisnis kanvas adalah sebuah model bisnis yang memberikan gambaran dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah perusahaan atau organisasi menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Dewasa ini, tidak ada kepastian mengenai konsep model bisnis. Maka dari itu, konsep BMC merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memodifikasi serta memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan dan strategi bisnis perusahaan/organisasi yang baru.

Dilengkapi juga dengan analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity, Treat*), salah satu alat analisis yang dapat digunakan dalam penyusunan faktor-faktor strategis perusahaan. Dalam analisis SWOT dapat digambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2013).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut: 1). Dengan kondisi disrupsi ekonomi digital yang sedang melanda industri ritel konvensional, menjadi sebuah tantangan besar bagi PT. CRI untuk tetap dapat bertahan di industri ini. Fakta bahwa PT. CRI sudah menutup 1 gerai-nya dan hanya tinggal menyisakan 1 gerai saat ini, tantangannya menjadi lebih besar lagi. 2). PT. CRI mentransformasi bisnis model-nya dengan menerapkan model Shop in-Shop khusus Food & Beverages (F&B).

Tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut: “Untuk menjelaskan upaya perusahaan melakukan inovasi model bisnis Shop in-Shop khusus F&B dan efektifitasnya bagi perusahaan dengan menggunakan analisis model Kanvas (BMC)”.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif (Sugiyono, 2017). Dasar pemikiran digunakannya jenis penelitian ini adalah karena tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah inovasi model bisnis yang saat ini dijalankan oleh PT. CRI sudah merupakan model bisnis yang tepat yang akan dianalisis menggunakan pendekatan Model Bisnis Canvas. Untuk itu penulis perlu menangkap fenomena secara

alamiah, bukan dalam kondisi terkendali, laboratoris atau eksperimen. Menurut (Poerwandari, 2005), penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkripsi wawancara dan observasi. Sehingga pendekatan deskriptif kualitatif ini merupakan jenis penelitian yang tepat. Pengumpulan data dan informasi dilakukan dengan cara survey, yaitu mengunjungi langsung PT. CRI yang berdomisili di Jl. M.H. Thamrin no. 1 Jakarta Pusat. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

Hasil dan Pembahasan

Dalam mendesain bisnis model kanvas, kita dapat melakukan tiga langkah berikut menurut (Soselisa, Raharja, & Suharjo, 2017), yaitu:

1. Memetakan model bisnis. Potret dan petakan model bisnis saat ini.
2. Lakukan Analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan pada kesembilan elemen bisnis model kanvas.
3. Buat penyempurnaan model bisnis yang ada dan buat prototipe model bisnis baru. Hasil dari analisis SWOT kemudian dipakai untuk dua jenis tujuan, yaitu:
 - a. Menyempurnakan bisnis model yang ada saat ini,
 - b. Melahirkan prototipe-prototipe bisnis model yang baru. Apabila prototipe-prototipe model bisnis yang baru belum dapat dipergunakan, maka bisa saja organisasi menggunakan prototipe-prototipe model bisnis yang telah disempurnakan dari model bisnis model sebelumnya.

A. Analisis Model Bisnis Kanvas PT. CRI Saat Ini

Sembilan elemen dalam Model Bisnis Kanvas akan digunakan untuk menganalisis lingkungan internal di PT. CRI. Elemen-elemen yang dapat dilihat di tabel 1 ini akan dianalisis berdasarkan urutannya agar tergambar keterkaitan diantara elemen-elemennya.

Tabel 1
Model Bisnis Kanvas PT. CRI Saat Ini

Mitra Usaha Kunci	Aktivitas Kunci	Proposisi Nilai	Pola Hubungan Pelanggan	Segmentasi Konsumen
1. Supplier Konsinyasi	1. Pengelolaan dan Penjualan	1. Pelayanan prima	1. Program keanggotaan	1. Pelanggan
2. Penyewa	Produk/merchandise	2. Fasilitas lengkap (one		dengan kelas
3. Importir	Sumber Daya Kunci	stop shop)	Saluran Pelanggan	menengah atas
	1. Lokasi		1. Fisik toko	
	2. Fasilitas		2. Media cetak	
	3. Brand		3. Media elektronik	
			4. Social Media	

Struktur Biaya	Aliran Pendapatan Usaha
1. Biaya tetap	1. Penjualan ritel
2. Biaya variabel	2. Sewa
3. Skala ekonomi	3. Konsinyasi

B. Analisis SWOT Berdasarkan Model Bisnis Kanvas

Setelah selesai mengidentifikasi semua elemen pada Model Bisnis Kanvas PT. CRI, maka selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT pada tabel 2 ini bertujuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal pada PT. CRI dari tiap-tiap elemen dalam Model Bisnis Kanvas. Output dari analisis SWOT ini akan menjadi tolak ukur dan dasar untuk pengembangan model bisnis di masa yang akan datang.

Tabel 2
Analisis SWOT PT. CRI

No.	Elemen Model Bisnis Kanvas	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1	Segmentasi Konsumen	Daya beli yang kuat dan stabil	Captive market yang kecil	Pertumbuhan ekonomi yang terus tumbuh	kompetitor yang semakin banyak
2	Proposisi Nilai	Pelayanan yang prima Fasilitas lengkap	biaya maintenance besar	Potensi pengembangan pelayanan sesuai kebutuhan dan permintaan konsumen	bisa di duplikasi oleh kompetitor
3	Aliran Pendapatan Usaha	pendapatan terbesar dari penjualan ritel	stok bergantung dengan supplier	potensi pengembangan area diubah/ditambah menjadi area ritel atau sewa	Turnover brand dan F&B Kendala importasi
4	Saluran Pelanggan	Lokasi yang strategis dengan banyak pintu masuk Area yang luas konsep toko yang sesuai kategori	kualitas tenaga penjual jumlah tenaga penjual yang terbatas	potensi kerjasama dengan sponsor potensi meningkatkan margin penjualan	Media komunikasi tidak efektif Mudah diduplikasi kompetitor

Analisis Strategi Inovasi Di Central Department Store dengan Model Bisnis Shop-in-Shop F&B (Analisis dengan Pendekatan Model Bisnis Canvas)

5	Pola hubungan pelanggan	Program keanggotaan	belum menciptakan loyalitas dan nilai bersama dari pelanggan	potensi mengembangkan program reward bagi anggota	kompetitor yang juga memiliki program keanggotaan
		program promosi khusus anggota		mengkoneksikan program keanggotaan dengan semua saluran pelanggan	
6	Aktivitas kunci	fasilitas khusus untuk pelanggan jumlah keanggotaan yang sangat besar	banyak membership pasif	potensi kerjasama promosi dengan tenant lain	data keanggotaan yang tidak update
		pilihan brand yang lengkap	ketersediaan stok tidak kontinu	pengembangan sistem informasi terintegrasi agar ketersediaan stok lebih cepat	kompetitor memiliki brand yang sama
7	Sumber daya kunci	diferensiasi brand dari Thailand sebagai ciri khas	turnover tenaga penjual tinggi	peluang menciptakan promo yang lebih fleksibel	kompetitor memiliki diferensiasi brand dari UK perang harga dan promo
		lokasi strategis dengan banyak pintu masuk	sebagian fasilitas hanya khusus untuk anggota VIP	daya tarik penyewa F&B untuk ikut bergabung dengan PT. CRI	pesaing memiliki sumber daya kunci yang lebih baik
8	Mitra usaha kunci	fasilitas lengkap (arena bermain anak, tempat parkir khusus, restoran dan café, toilet, musholla)	tidak semua pintu masuk memiliki pengunjung yang tinggi	daya tarik brand untuk ikut bergabung dengan PT. CRI	Sensitif terhadap gangguan keamanan dan politik
		pilihan brand yang lengkap		peluang untuk mengembangkan kategori baru	
8	Mitra usaha kunci	memiliki mitra usaha strategis dengan	tidak semua mitra usaha menjadikan PT. CRI	kolaborasi dalam saluran untuk mencapai pelanggan	Dept Store bergantung kepada mitra usaha/supplier

		komitmen menjaga diferensiasi di PT. CRI	sebagai prioritas skala ekonomi terbatas dalam pemesanan barang	kolaborasi dalam promosi	dalam penyediaan produk
9	Struktur biaya	memiliki kekuatan financial dari holding company di Thailand	struktur biaya dikendalikan oleh holding company, sehingga tidak fleksibel	efisiensi biaya berpeluang untuk di tingkatkan	biaya operasional yang bergantung pada kebijakan pemerintah (kenaikan UMR, listrik, air)

C. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Setelah melakukan analisis SWOT dari setiap elemen dalam model bisnis Kanvas, maka untuk analisis penerapan dan pengembangan model bisnis Kanvas PT. CRI selama beroperasi dipilih tiga elemen yang menjadi prioritas strategi yang akan dikembangkan yaitu Aliran Pendapatan Usaha, Sumber Daya Kunci dan Mitra Usaha Kunci. Pemilihan ketiga elemen tersebut berdasarkan korespondensi dari para pemangku kebijakan di lingkungan PT. CRI yang terdiri dari: Ibu Hedy Djaja Ria selaku pimpinan tertinggi di PT. CRI, ibu Siti Anggia Ginanti selaku Legal Manager di PT. CRI serta pak Ivan Tjahyadi selaku Finance Manager di PT. CRI dan informasinya telah diuji validitasnya dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Sesuai dengan pendapat (Moleong, 2014) Triangulasi sumber adalah cara menguji validitas data dan informasi dengan membandingkan data atau informasi dari berbagai sumber informasi untuk dapat melihat apakah terdapat kesesuaian dan kecocokan antar informan yang ada pada PT. CRI.

1. Aliran Pendapatan Usaha

Dalam menganalisis lingkungan eksternal digunakan matriks EFE dan diperoleh skor 2,92 seperti yang terlihat di tabel 3 berikut.

Tabel 3
Matriks EFE Aliran Pendapatan Usaha PT. CRI

Faktor Eksternal		Nilai Bobot	Nilai Rating	Skor
Peluang				
1	potensi pengembangan area diubah/ditambah menjadi area ritel atau sewa	0.38	3.00	1.147
Ancaman				
1	turnover brand dan F&B	0.26	2.67	0.706
2	kendala importasi	0.35	3.00	1.059
Total				2.912

Dalam menganalisis lingkungan internal, digunakan matriks IFE seperti yang ditunjukkan pada tabel 4 dibawah ini. Skor yang diperoleh adalah sebesar 2.617.

Tabel 4
Matriks IFE Aliran Pendapatan Usaha PT. CRI

No.	Faktor Internal Kekuatan	Nilai Bobot	Nilai Rating	Skor
1	Pendapatan terbesar dari penjualan ritel	0.48	4.00	1.926
Kelemahan				-
1	Stok bergantung dengan supplier	0.52	1.33	0.691
Total				2.617

Kemudian hasil EFE dan IFE digabungkan pada matrik Internal-Ekternal (IE) sehingga elemen Aliran Pendapatan Usaha berada pada kuadran V seperti pada tabel 5. Rekomendasi yang sesuai menurut (David, 2009) adalah mempertahankan dan memelihara (*Hold & Maintain*) dengan rekomendasi strateginya adalah pengembangan produk dan penetrasi pasar.

Tabel 5
Matriks IE Elemen Aliran Pendapatan Usaha PT. CRI

		IFE		
		Kuat (3.0-4.0)	Sedang (2.0-2.99)	Lemah (1.0-1.99)
EFE	Tinggi (3.0-4.0)	I	II	III
	Sedang (2.0-2.99)	IV	V	VI
	Rendah (1.0-1.99)	VII	VIII	IX

Langkah berikutnya adalah menyusun matriks SWOT dimana akan diperoleh beberapa alternatif strategi pengembangan produk/brand yang dapat dipilih oleh perusahaan seperti pada tabel 6 berikut.

Tabel 6
Matriks SWOT Aliran Pendapatan Usaha PT. CRI

		Internal	External
		Kekuatan (S) 1. Pendapatan terbesar dari penjualan ritel	Kelemahan (W) 1. Stok bergantung dengan supplier
Peluang (O) 1. potensi pengembangan area diubah/ditambah menjadi area ritel	Strategi S-O Mempertahankan area produktif sebagai area ritel (tidak dijadikan area sewa)	Strategi W-O Mengembangkan area non-produktif menjadi area sewa	

atau sewa

Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. turnover brand dan F&B	Mengembangkan produk lokal atau konsinyasi dengan brand designer lokal	Menerapkan komitmen tertulis untuk stok barang yang harus disediakan
2. kendala importasi		

2. Sumber Daya Kunci

Setelah dilakukan analisis lingkungan Eksternal, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa skor akhir sebesar 2.486 (tabel 7). Hasil dari matriks EFE tersebut menunjukkan bahwa daya tarik PT. CRI bagi banyak brand untuk ikut bergabung dan bekerja sama cukup besar. Hal ini cukup relevan dengan skor yang diperoleh untuk faktor ini adalah sebesar 0.857 di dalam peluang.

Tabel 7
Matriks EFE Sumber Daya Kunci PT. CRI

No.	Faktor Eksternal	Nilai Bobot	Nilai Rating	Skor
	Peluang			
1	daya tarik penyewa F&B untuk ikut bergabung dengan PT. CRI	0.19	3.00	0.557
2	daya tarik brand untuk ikut bergabung dengan PT. CRI	0.21	4.00	0.857
3	peluang untuk mengembangkan kategori baru	0.21	2.33	0.500
Ancaman				
1	pesaing memiliki sumber daya kunci yang lebih baik	0.19	2.00	0.371
2	Sensitif terhadap gangguan keamanan dan politik	0.20	1.00	0.200
Total				2.486

Dalam menganalisis faktor lingkungan internal, digunakan matriks IFE dan diperoleh nilai 3.275 (tabel 8). Pada faktor kekuatan, yang menjadi faktor dengan skor tertinggi adalah fasilitas yang lengkap seperti arena bermain anak, tempat parkir VIP, restoran dan café, toilet umum, toilet bagi penyandang disabilitas, ruang ganti anak, ruang menyusui dan ruang ibadah. Sedangkan kelemahan yang menonjol adalah faktor fasilitas yang disebutkan diatas tidak semuanya merupakan fasilitas yang terbuka untuk semua orang. Ada beberapa fasilitas yang hanya dapat dinikmati oleh anggota VIP saja. Sebagian responden menganggap ini adalah sebuah kekuatan karena memberikan nilai tambah bagi konsumen untuk segera menjadi anggota VIP atau segera menaikkan kelas/level keanggotaannya. Namun dari sebagian responden lain, antusiasme anggota untuk menggunakan fasilitas tersebut tidak terlalu besar, sehingga harapan yang disebutkan diatas tidak cukup terbukti berhasil.

Tabel 8
Matriks IFE Sumber Daya Kunci PT. CRI

No.	Faktor Internal Kekuatan	Nilai Bobot	Nilai Rating	Skor
1	Lokasi strategis dengan banyak pintu masuk	0.22	3.67	0.815
2	Fasilitas lengkap (arena bermain anak, tempat parkir khusus, restoran dan café, toilet, musholla)	0.22	4.00	0.889
3	Pilihan brand yang lengkap	0.24	3.67	0.873
Kelemahan				-
1	Sebagian fasilitas hanya khusus untuk anggota VIP	0.13	3.00	0.381
2	Tidak semua pintu masuk memiliki pengunjung yang tinggi	0.19	1.67	0.317
Total				3.275

Hasil analisis IFE dan EFE digabungkan pada matriks IE yang ditunjukkan pada tabel 9.

Tabel 9
Matriks IE Elemen Sumber Daya Kunci PT. CRI

		IFE		
		Kuat (3.0-4.0)	Sedang (2.0-2.99)	Lemah (1.0-1.99)
EFE	Tinggi (3.0-4.0)	I	II	III
	Sedang(2.0-2.99)	IV	V	VI
	Rendah (1.0-1.99)	VII	VIII	IX

Hasil penggabungan matriks IFE dan EFE diperoleh hasil bahwa untuk elemen Sumber Daya Kunci dikategorikan ke dalam kuadran IV. Menurut (David, 2009) strategi utama untuk kuadran ini adalah tumbuh dan bina (*Growth and Build*) dengan strategi intensifnya yaitu pengembangan/memodifikasi sumber daya kunci agar lebih menarik. Serta strategi integratif nya yaitu mengintegrasikan ke secara horizontal maupun kedepan dan kebelakang.

Hasil dari faktor lingkungan internal dan eksternal diatas kemudian disusun matriks SWOT dengan menghasilkan beberapa strategi alternatif untuk elemen Sumber Daya Kunci.

Tabel 10
Matriks SWOT Elemen Sumber Daya Kunci PT. CRI

Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Lokasi strategis dengan banyak pintu masuk 2. Fasilitas lengkap (arena bermain anak, tempat parkir khusus, restoran dan café, toilet, musholla) 3. Pilihan brand yang lengkap	1. Sebagian fasilitas hanya khusus untuk anggota VIP 2. Tidak semua pintu masuk memiliki pengunjung yang tinggi
External		
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. daya tarik penyewa F&B untuk ikut bergabung dengan PT. CRI 2. daya tarik brand untuk ikut bergabung dengan PT. CRI 3. peluang untuk mengembangkan kategori baru	1. Ajak kerja sama dengan brand & F&B yang memberikan nilai tambah untuk CRI (S1, O1, O2) 2. Mengembangkan kategori baru dengan bekerja sama dengan brand/penyewa untuk memperkuat fasilitas (S2, S3, O1, O2, O3)	1. mengajak kerja sama brand/penyewa F&B untuk mengisi area entrance yang kurang produktif (W2, O1, O2, O3) 2. Manfaatkan fasilitas VIP sebagai area penjualan kategori baru (W1, O3)
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Pesaing memiliki sumber daya kunci yang lebih baik 2. Sensitif terhadap gangguan keamanan dan politik	1. memanfaatkan pintu masuk sebagai traffic puller dan center of attraction (S1, S2, T1)	1. Menempatkan fasilitas umum di area non produktif/sepi pengunjung (W1, T1)

3. Mitra Usaha Kunci

Setelah dilakukan analisis lingkungan eksternal menggunakan matriks EFE, diperoleh skor akhir sebesar 2.364 yang terlihat di tabel 11. Hasil dari matriks EFE tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi dengan mitra usaha kunci merupakan faktor yang tertinggi bagi keberhasilan PT. CRI selama ini. Kolaborasi yang dilakukan mencakup 2 hal yang menjadi skor tertinggi dengan nilai sama besar yaitu kolaborasi dengan memanfaatkan saluran (*channels*) untuk menjangkau konsumen dan juga kolaborasi dalam hal promosi. Dalam faktor ancaman, nilai tinggi (0.504) juga diperoleh untuk faktor ketergantungan PT. CRI kepada mitra usaha dalam penyediaan produk yang tidak dapat diabaikan.

Tabel 11
Matriks EFE Mitra Usaha Kunci PT. CRI

No.	Faktor Eksternal	Nilai Bobot	Nilai Rating	Skor
	Peluang			
1	kolaborasi dalam saluran untuk mencapai pelanggan	0.35	2.67	0.930
2	kolaborasi dalam promosi	0.35	2.67	0.930
	Ancaman			
1	Dept Store bergantung kepada mitra usaha dalam penyediaan produk	0.30	1.67	0.504
Total		1.00	28.00	2.364

Dalam menganalisis lingkungan internal digunakan matriks IFE dan diperoleh skor sebesar 2.570 (tabel 12). Faktor kekuatan memiliki skor yang sangat dominan yaitu sebesar 1.452, artinya seluruh responden sepakat bahwa Mitra Usaha Kunci strategis sangat berperan signifikan terhadap keberhasilan PT. CRI sepanjang 6 tahun ini. Dari faktor kelemahan, para responden menilai bahwa dengan ketergantungan dengan mitra usaha, berarti ada kendali yang juga dipegang oleh mitra usaha, salah satu nya adalah dalam hal pemesanan barang. Jumlah pemesanan barang yang dianggap tidak optimal oleh perusahaan namun karena kendali dipegang oleh mitra usaha, kerap kali terpaksa diikuti karena tidak ada pilihan lain. Sehingga skala ekonominya terbatas dalam hal pemesanan barang memperoleh skor 0.602.

Tabel 12
Matriks IFE Mitra Usaha Kunci PT. CRI

No.	Faktor Internal	Nilai Bobot	Nilai Rating	Skor
	Kekuatan			
5	Memiliki mitra usaha strategis dengan komitmen menjaga diferensiasi di PT. CRI	0.48	3.00	1.452
	Kelemahan			-
4	Tidak semua mitra usaha menjadikan PT. CRI sebagai prioritas	0.26	2.00	0.516
5	Skala ekonomi terbatas dalam pemesanan barang	0.26	2.33	0.602
Total		1.00	28.67	2.570

Hasil analisis lingkungan IFE dan EFE kemudian digabungkan kedalam matriks Internal-Eksternal (IE) yang dapat dilihat di tabel 13 dibawah ini.

Tabel 13
Matriks IE Elemen Mitra Usaha Kunci PT. CRI

		IFE		
		Kuat (3.0-4.0)	Sedang (2.0-2.99)	Lemah (1.0-1.99)
EFE	Tinggi (3.0-4.0)	I	II	III
	Sedang (2.0-2.99)	IV	V	VI
	Rendah (1.0-1.99)	VII	VIII	IX

Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan bahwa elemen Mitra Usaha Kunci menempati kuadran V. Menurut (David, 2009) strategi mempertahankan dan memelihara (*Hold and Maintain*) adalah yang sesuai untuk elemen di kuadran ini. Rekomendasi strategi umum menurut (David, 2009) adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Hasil dari faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang membentuk matriks IE, kemudian disusunlah matriks SWOT untuk elemen Mitra Usaha Kunci ini (tabel 14) dengan menghasilkan beberapa strategi alternatif berikut:

Tabel 14
Matriks SWOT Elemen Mitra Usaha Kunci PT. CRI

Internal	Kekuatan (S) 1. memiliki mitra usaha strategis dengan komitmen menjaga diferensiasi di PT. CRI	Kelemahan (W) 1. Tidak semua mitra usaha menjadikan PT. CRI sebagai prioritas 2. Skala ekonomi terbatas dalam pemesanan barang
	External	
Peluang (O) 1. kolaborasi dalam saluran untuk mencapai pelanggan 2. kolaborasi dalam promosi	Strategi S-O 1. melakukan kolaborasi dengan mitra usaha dalam communications, marketing dan promosi melalui saluran-saluran yang dimiliki kedua belah pihak	Strategi W-O 1. Menawarkan saluran milik CDS dengan 300.000 lebih member dan 27.400 lebih pengikut instagram kepada mitra usaha, agar terjalin hubungan yang lebih kuat
Ancaman (T) 1. Dept Store bergantung kepada mitra usaha dalam penyediaan produk	Strategi S-T 1. Menciptakan mitra usaha strategis dengan produk substitusi, jika produk utama tidak terpenuhi	Strategi W-T 1. Menciptakan lebih banyak lagi mitra usaha strategis agar tidak bergantung dengan mitra usaha yang sama terus menerus

D. Analisis Blue Ocean Strategy

Dalam analisis *Blue Ocean Strategy* (BOS), salah satu alat analisisnya adalah kerangka kerja empat langkah. Empat langkah yang dilakukan untuk memperoleh strategi yang paling dibutuhkan dan fokus dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal diatas. Pada kerangka kerja empat langkah ini, responden menentukan strategi-strategi apa saja yang harus dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan yang harus diciptakan untuk mendapatkan strategi terbaik.

Tabel 15
Matriks Kerangka Kerja Empat Langkah

ELEMEN	TINGKATKAN	CIPTAKAN	KURANGI	ELIMINASI
ALIRAN PENDAPATAN USAHA	Strategi S-O Mempertahankan area produktif sebagai area ritel (tidak dijadikan area sewa)	Strategi S-T Mengembangkan produk lokal atau konsinyasi dengan brand designer lokal	Strategi W-O Mengembangkan area non-produktif menjadi area sewa	Strategi W-T Menerapkan komitmen tertulis untuk stok barang yang harus disediakan
	SUMBER DAYA KUNCI	Strategi S-T Memanfaatkan pintu masuk sebagai traffic puller dan center of attraction (S1, S2, T1)	Strategi S-O Mengajak kerja sama dengan brand & F&B yang memberikan nilai tambah untuk CRI (S1, O1, O2)	Strategi W-O Manfaatkan fasilitas VIP sebagai area penjualan kategori baru (W1, O3)
MITRA USAHA KUNCI		Strategi S-O Melakukan kolaborasi dengan mitra usaha dalam communications, marketing dan promosi melalui saluran-saluran yang dimiliki kedua belah pihak	Strategi W-T 1. Menciptakan lebih banyak lagi mitra usaha strategis agar tidak bergantung dengan mitra usaha yang sama terus menerus	Strategi W-O Menawarkan saluran milik CDS dengan 300.000 lebih member dan 27.400 lebih pengikut instagram kepada mitra usaha, agar terjalin hubungan yang lebih kuat

Hasil analisis model bisnis canvas PT. CRI dengan pilihan strategi yang perlu ditingkatkan, diciptakan, dikurangi dan dieliminasi diatas dapat dijadikan pedoman

dan dasar dalam perencanaan dan perancangan bisnis kedepannya. Dari hasil analisis diatas berdasarkan strategi prioritas yang ditentukan dan dipilih dari hasil analisis SWOT pada setiap elemen model bisnis kanvas terpilih yaitu Aliran Pendapatan Usaha, Sumber Daya Kunci, dan Mitra Usaha Kunci. Prioritas strategi dapat dilakukan secara bersamaan atau kombinasi dari beberapa pilihan strategi maupun secara terpisah-pisah, tergantung pada kondisi internal dan eksternal serta sumber daya yang dimiliki PT. CRI diwaktu tertentu.

Implikasi managerial yang muncul dari kombinasi hasil analisis dan pilihan strategi diatas dapat pula menjadi strategi yang saling melengkapi, sebagai substitusi, atau sebagai syarat tambahan. Seperti yang kita lihat pada tabel 15 bahwa strategi yang dapat ditingkatkan dari elemen Sumber Daya Kunci adalah mengajak brand/penyewa F&B untuk mengisi area entrance yang kurang produktif, sedangkan strategi yang dapat diciptakan dari elemen Aliran Pendapatan Usaha adalah mengembangkan produk lokal atau konsinyasi dengan brand designer lokal. Kedua strategi ini dapat saja menjadi perpaduan atau kombinasi untuk menjadi 1 (satu) strategi yang bisa dijalankan bersamaan, yaitu mengembangkan produk lokal atau konsinyasi dengan brand designer lokal untuk mengisi area entrance yang kurang produktif, sehingga alternatif strategi yang perlu dikurangi dari elemen Aliran Pendapatan Usaha juga tercapai yaitu mengurangi pengembangan area non produktif menjadi area sewa.

Kombinasi lain yang dapat dipilih adalah strategi yang dapat diciptakan dari elemen Sumber Daya Kunci adalah mengajak kerjasama dengan brand dan F&B yang memberikan nilai tambah bagi PT. CRI dan strategi yang dapat ditingkatkan dari elemen Sumber Daya Kunci adalah mengajak brand atau F&B untuk mengisi area entrance yang kurang produktif . Jika dikombinasikan dengan pilihan strategi yang dapat diciptakan dari elemen Aliran Pendapatan Usaha yaitu mengembangkan produk lokal atau konsinyasi dengan brand designer lokal, dapat ditarik menjadi sebuah strategi kombinasi yaitu: bahwa area entrance yang kurang produktif bisa ditawarkan kepada brand konsinyasi lokal atau penyewa F&B namun tetap yang memberikan nilai tambah bagi PT. CRI.

Kesimpulan

Rangkaian proses identifikasi dan analisis strategi pada PT. CRI menggunakan analisis Sembilan Elemen Model Bisnis Kanvas sudah dilakukan dengan tujuan untuk melihat dan mengukur efektivitas bisnis model yang selama ini dilakukan oleh PT. CRI. Hasil analisis strategi pada 3 elemen terpilih: Aliran pendapatan usaha, Sumber Daya Kunci dan Mitra Usaha Kunci telah menggambarkan strategi bisnis bagi PT. CRI selama ini. Ketiga elemen tersebut dipilih karena dinilai memiliki pengaruh besar terhadap jalannya usaha PT. CRI selama ini.

Elemen Aliran Pendapatan Usaha, Sumber Daya Kunci dan Mitra Usaha Kunci masing-masing dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT sehingga diperoleh pilihan-pilihan strategi yang bisa dipilih oleh manajemen. Dari banyaknya pilihan

strategi, kemudian alat bantu analisis Kerangka Kerja Empat Langkah dari Blue Ocean Strategy menjadi alat bantu yang digunakan untuk membantu memberikan fokus terhadap pilihan strateginya. Sehingga diperoleh strategi yang menjadi fokus untuk di tingkatkan, diciptakan, dikurangi dan di eliminasi. Dari hasil kerangka kerja empat langkah tersebut tergambar hasil sebagai berikut: 1). Bahwa PT. CRI memilih model bisnis Shop-in Shop F&B adalah sebuah strategi yang bisa ditingkatkan. 2). PT. CRI menjalankan model bisnis Shop-in Shop F&B harus lebih selektif terhadap pilihan brand F&B yang hanya memberikan nilai tambah kepada PT. CRI. 3). PT. CRI menjalankan model bisnis Shop-in Shop F&B harus lebih memprioritaskan untuk mengisi area entrance yang tidak produktif saja. 4). PT. CRI harus tetap fokus pada penjualan retail dengan mempertahankan area produktif sebagai area ritel. 5). PT. CRI harus meningkatkan kolaborasi dengan mitra usaha kunci melalui saluran-saluran yang dimiliki kedua belah pihak untuk menjangkau konsumen lebih banyak dan luas. 6). PT. CRI didorong untuk menciptakan peluang kerjasama dengan produsen/supplier lokal. 7). PT. CRI didorong untuk menciptakan kategori baru yang belum ada sebelumnya, untuk menaikkan penjualan ritel. 8). PT. CRI didorong untuk menciptakan lebih banyak mitra usaha strategis agar ketergantungan terhadap mitra usaha yang ada saat ini dapat diminimalisir, sehingga nilai tawar yang dimiliki oleh PT. CRI semakin kuat.

Rekomendasi yang dapat diberikan kepada pengambil keputusan di PT. CRI yaitu melanjutkan model bisnis Shop-in Shop F&B dengan catatan: hanya F&B yang memberikan nilai tambah untuk PT. CRI dan hanya ditempatkan di lokasi yang kurang produktif untuk penjualan ritel.

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya diprioritaskan untuk mengukur performa tenant F&B yang sudah ada dan evaluasi secara berkala dari perspektif pemasaran, keuangan dan perspektif konsumen, untuk memperkuat keyakinan manajemen terhadap model bisnis Shop-in Shop F&B dan efektivitasnya terhadap kegiatan usaha di PT. CRI secara khusus dan juga untuk pengembangan strategi pada industri ritel Department Store di Indonesia secara umum.

BIBLIOGRAFI

- ATKearney. (2019). Unleashing Indonesia's Digital Potential. *A.T. Kearney, Inc*, (A.T. Kearney, Inc), 1–11. Retrieved from www.atkearney.com. [Google Scholar](#)
- Da-Sol, Kim. (2018). Lotte Shopping to invest W3tr for e-commerce under omnichannel. Retrieved June 6, 2020, from Korean Herald.com website: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20180515000703>.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat. [Google Scholar](#)
- Deslandes, Marion. (2017). US department stores forced to rethink business model - News distribution (#840532). Retrieved April 25, 2020, from Fashion Network website: <https://uk.fashionnetwork.com/news/Us-department-stores-forced-to-rethink-business-model,840532.html>. [Google Scholar](#)
- Evans, Susan. (2019). Transitioning Business for a Circular Economy. *Conference Proceedings of the Academy for Design Innovation Management*, 2(1). <https://doi.org/10.33114/adim.2019.c05.137>. [Google Scholar](#)
- Moleong, Lexy J. (2014). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2017. [Google Scholar](#)
- Novianto, Efri. (2019). *Manajemen Strategis*. Deepublish. [Google Scholar](#)
- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons. [Google Scholar](#)
- Poerwandari, E. Kristi. (2005). *Pendekatan Kualitatif Untuk Perilaku Manusia*. Jakarta: Mugi Eka Lestari. [Google Scholar](#)
- Rahayu, eva martha. (2018). Matahari Dept. Store Gaet Manhattan Associates untuk Operasional Omnichannel. Retrieved June 6, 2020, from <https://swa.co.id/swa/trends/matahari-dept-store-gaet-manhattan-associates-untuk-operasional-omnichannel>.
- Rangkuti, Freddy. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. [Google Scholar](#)
- Soselisa, Jack Absalom, Raharja, Sapta, & Suharjo, Budi. (2017). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Supermarket XYZ dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *Manajemen IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 12(2), 194–204. [Google Scholar](#)
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif*,

Analisis Strategi Inovasi Di Central Department Store dengan Model Bisnis Shop-in Shop F&B (Analisis dengan Pendekatan Model Bisnis Canvas)

Kombinasi, dan R&D. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung. [Google Scholar](#)

Weinswig, Deborah. (2017). Alibaba's New Retail Integrates E-Commerce, Stores, & Logistics: Is This The Next Gen Of Retail?. [Google Scholar](#)

Yahsyi, Asfahan, & Lavinda. (2019). Deretan Ritel yang Tutup Lapak Sepanjang 2017-. Retrieved June 14, 2020, from Cnn website: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190115142736-95-360953/deretan-ritel-yang-tutup-lapak-sepanjang-2017-2019>.

Copyright holder:

Yogi Bintang Pradesya, Muhammad Taufiq Amir (2021)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

