

# DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	iv
PERNYATAAN PERUSAHAAN.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
I.1 Latar Belakang Masalah.....	1
I.2 Perumusan Masalah .....	4
I.3 Tujuan Penulisan.....	4
I.4 Manfaat Penulisan.....	5
I.5 Ruang Lingkup.....	5
I.6 Sistematika Penulisan .....	5
BAB II. KAJIAN TEORI .....	7
II.1 Model Bisnis .....	7
II.2 Kanvas Model Bisnis .....	7
II.2.1 <i>Customer Segments</i> (CS) .....	8
II.2.2 <i>Value Proposition</i> (VP) .....	8
II.2.3 <i>Channels</i> (CH) .....	9
II.2.4 <i>Customer Relationships</i> (CR).....	9
II.2.5 <i>Revenue Stream</i> (RS).....	9
II.2.6 <i>Key Resources</i> (KR).....	10
II.2.7 <i>Key Activities</i> (KA).....	10
II.2.8 <i>Key Partnerships</i> (KP).....	10
II.2.9 <i>Cost Structure</i> (C\$).....	10
II.3 Analisis Faktor Eksternal .....	11
II.3.1 Analisis Makro (PESTEL).....	11
II.3.2 Analisis Mikro (Analisis Industri) .....	12
II.4 Analisis Faktor Internal.....	14
II.5 Analisis SWOT ( <i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i> ) .....	14
II.6 Analisis Gap .....	15
II.7 Strategi <i>Blue Ocean</i> .....	15
II.8 Memadukan Strategi <i>Blue Ocean</i> dengan Kanvas Model Bisnis.....	17
II.9 Proses Hirarki Analitik.....	17
II.10 Rencana Kerja Strategis .....	18
II.11 Bisnis Mal .....	19

II.12	Perdagangan Elektronik .....	19
II.13	Kerangka Analisis .....	20
<b>BAB III.</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>22</b>
III.1	Jenis Penelitian.....	22
III.2	Metode Pengumpulan Data.....	22
III.3	Metode Analisis Data.....	23
<b>BAB IV.</b>	<b>MODEL BISNIS SAAT INI.....</b>	<b>25</b>
IV.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	25
IV.2	Visi dan Misi.....	26
IV.3	Struktur Organisasi .....	27
IV.4	Model Bisnis Saat Ini.....	28
<b>BAB V.</b>	<b>MODEL BISNIS IDEAL.....</b>	<b>34</b>
V.1	Analisis Makro Eksternal (Analisis PESTEL).....	35
V.1.1	Faktor Politik .....	35
V.1.2	Faktor Ekonomi .....	36
V.1.3	Faktor Sosial .....	36
V.1.4	Faktor Teknologi.....	37
V.1.5	Faktor Lingkungan.....	38
V.1.6	Faktor Hukum .....	39
V.2	Analisis Industri (Analisis Mikro Eksternal) .....	39
V.2.1	Ancaman Pendetang Baru.....	39
V.2.2	Daya Tawar Pemasok .....	40
V.2.3	Daya Tawar Pembeli.....	40
V.2.4	Ancaman Produk Pengganti .....	46
V.2.5	Persaingan di Antara Pemain yang Sudah Ada .....	47
V.3	Peluang dan Ancaman.....	48
V.3.1	Peluang.....	48
V.3.2	Ancaman .....	49
V.4	Model Bisnis Ideal .....	50
<b>BAB VI.</b>	<b>PENGEMBANGAN MODEL BISNIS BARU.....</b>	<b>61</b>
VI.1	Analisis Gap.....	61
VI.2	Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan .....	66
VI.2.1	Kekuatan Perusahaan.....	67
VI.2.2	Kelemahan Perusahaan .....	68
VI.3	Membangun Model Bisnis Berdasarkan Wawasan Pelanggan.....	70
VI.3.1	Kekurang dan Kelebihan Dibanding Mal Lain.....	70
VI.3.2	Saran dari Penyewa.....	71
VI.3.3	Faktor Pertimbangan Pengunjung Memilih Mal Tujuan .....	71
VI.4	Pengembangan Alternatif Model Bisnis Baru.....	72
VI.4.1	Prototipe “Unicorn Frappucino” .....	72
VI.4.2	Prototipe “Thai Tea” .....	77
VI.4.3	Prototipe “Milkshake Monster” .....	82
VI.5	Pemilihan Model Bisnis Baru dari Tiga Prototipe .....	88
<b>BAB VII.</b>	<b>PERENCANAAN IMPLEMENATASI .....</b>	<b>95</b>
VII.1	Sasaran Rencana Kerja .....	95

VII.2	Kegiatan untuk Implementasi .....	96
VII.3	Rencana Kerja Strategis.....	100
BAB VIII.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	103
VIII.1	Kesimpulan .....	103
VIII.2	Saran .....	104
DAFTAR PUSTAKA	.....	105

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Perbandingan Jumlah Pengunjung Mal KoKas, GI, dan Malkita.....	1
Tabel I.2 Penilaian Penyewa terhadap Respon Pengelola Menanganani Masalah .	2
Tabel I.3 Penilaian Penyewa terhadap Acara dan Promo Mal Malkita .....	2
Tabel I.4 Jumlah Penyewa yang Keluar dari Mal Malkita Tahun 2014 - 2108.....	2
Tabel I.5 Okupansi Mal Malkita Tahun 2014 – Mei 2019 .....	3
Tabel I.6 Okupansi mal di Jakarta tahun 2018.....	3
Tabel II.1 Nilai <i>Random Consistency Index</i> .....	18
Tabel III.1 Pengumpulan Data .....	22
Tabel III.2 Analisis Data .....	24
Tabel IV.1 Komposisi Jumlah Unit dan Penyewa Mal Malkita Berdasarkan Tipe Unit.....	25
Tabel IV.2 Contoh Penyewa Mal Malkita .....	26
Tabel V.1 Tingkat Kepuasan Penyewa Melakukan Bisnis di Mal Malkita .....	41
Tabel V.2 Perbandingan Omset Penyewa di Mal Malkita dengan di Mal Lain ...	42
Tabel V.3 Perbandingan Harga Sewa dan <i>Service Charge</i> dengan Manfaatnya ..	42
Tabel V.4 Tingkat Kepuasan Penyewa terkait Masalah yang Dikeluhkan .....	43
Tabel V.5 Tingkat Kepuasan Penyewa terkait Acara yang Diadakan Malkita.....	43
Tabel V.6 Pertumbuhan Jumlah Pengunjung Mal Malkita Tahun 2014-2018 .....	44
Tabel V.7 Analisis Makro yang Mendatangkan Peluang dan Blok BMC Berdampak .....	48
Tabel V.8 Analisis Industri yang Mendatangkan Peluang dan Blok BMC Berdampak .....	49
Tabel V.9 Analisis Makro yang Menimbulkan Ancaman dan Blok BMC Berdampak .....	50
Tabel V.10 Analisis Industri yang Menimbulkan Ancaman dan Blok BMC Berdampak .....	50
Tabel V.11 Dampak Peluang dan Ancaman terhadap BMC Ideal.....	51
Tabel VI.1 Kesenjangan antara BMC Saat Ini terhadap BMC Ideal .....	61
Tabel VI.2 Kekurangan Mal Malkita Dibandingkan Mal Lain.....	70
Tabel VI.3 Kelebihan Mal Malkita Dibandingkan Mal Lain.....	70
Tabel VI.4 Saran Penyewa.....	71
Tabel VI.5 Kerangka Kerja Empat Tindakan Prototipe “Unicorn Frappucino” ...	74
Tabel VI.6 Implikasi Kerangka Kerja Empat Tindakan Prototipe “Unicorn Frappucino” .....	75
Tabel VI.7 Kerangka Kerja Empat Tindakan Prototipe “Thai Tea” .....	79
Tabel VI.8 Implikasi Kerangka Kerja Empat Tindakan Prototipe “Thai Tea” .....	80
Tabel VI.9 Kerangka Kerja Empat Tindakan Prototipe “Milkshake Monster” .....	84
Tabel VI.10 Implikasi Kerangka Kerja Empat Tindakan Prototipe “Milkshake Monster” .....	85

Tabel VI.11 Perbedaan Tiga Prototipe Model Bisnis Baru untuk Mal Malkita....	87
Tabel VI.12 Pembobotan Antar Kriteria.....	89
Tabel VI.13 <i>Pairwise Comparison Matrix</i> Antar Kriteria.....	89
Tabel VI.14 <i>Pairwise Comparison Matrix</i> Antar Kriteria yang Dibobot.....	90
Tabel VI.15 Perhitungan Vektor Konsistensi untuk Pembobotan Antar Kriteria.	90
Tabel VI.16 <i>Pairwise Comparison Matrix</i> Ketiga Prototipe terhadap Kriteria Kesesuaian dengan Konsep Mal Malkita.....	91
Tabel VI.17 Perhitungan Vektor Konsistensi Ketiga Prototipe terhadap Kriteria Kesesuaian dengan Mal Malkita.....	91
Tabel VI.18 <i>Pairwise Comparison Matrix</i> Ketiga Prototipe terhadap Kriteria Tingkat Profitabilitas.....	91
Tabel VI.19 Perhitungan Vektor Konsistensi Ketiga Prototipe terhadap Kriteria Tingkat Profitabilitas.....	91
Tabel VI.20 <i>Pairwise Comparison Matrix</i> Ketiga Prototipe terhadap Kriteria Biaya Investasi.....	92
Tabel VI.21 Perhitungan Vektor Konsistensi Ketiga Prototipe terhadap Kriteria Biaya Invesatasi.....	92
Tabel VI.22 <i>Pairwise Comparison Matrix</i> Ketiga Prototipe terhadap Kriteria Kecepatan Eksekusi.....	92
Tabel VI.23 Perhitungan Vektor Konsistensi Ketiga Prototipe terhadap Kriteria Kecepatan Eksekusi.....	92
Tabel VI.24 <i>Pairwise Comparison Matrix</i> Ketiga Prototipe terhadap Kriteria Keberlanjutan Prototipe.....	93
Tabel VI.25 Perhitungan Vektor Konsistensi Ketiga Prototipe terhadap Kriteria Keberlanjutan Prototipe.....	93
Tabel VI.26 Perhitungan Bobot Gabungan.....	93
Tabel VI.27 Perhitungan Prioritas Akhir.....	94
Tabel VII.1 Sasaran Rencana Kerja Prototipe “Thai Tea”.....	96
Tabel VII.2 Daftar Kegiatan untuk Implementasi Prototipe “Thai Tea”.....	98
Tabel VII.3 Rencana Kerja Strategis untuk Implementasi Prototipe “Thai Tea”	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Pertumbuhan margin Mal Malkita tahun 2014 – 2018.....	4
Gambar II.1 Kanvas Model Bisnis.....	8
Gambar II.2 <i>Porter's Five Forces</i> .....	13
Gambar II.3 Inovasi Nilai berdasarkan Diferensiasi - Biaya Rendah.....	16
Gambar II.4 Kerangka Kerja Empat Langkah .....	16
Gambar II.5 Memadukan Strategi <i>Blue Ocean</i> dengan Kanvas Model Bisnis .....	17
Gambar II.6 Kerangka Analisis .....	21
Gambar IV.1 Struktur Organisasi Mal Malkita.....	27
Gambar IV.2 Kanvas Model Bisnis Mal Malkita Saat Ini.....	33
Gambar V.1 Penyerapan Bersih Ritel.....	34
Gambar V.2 Permintaan, Pasokan, dan Tingkat Hunian .....	34
Gambar V.3 Hasil Survey Tujuan Seseorang Mengunjungi Mal .....	37
Gambar V.4 Tingkat Kepuasan Pengunjung Mal Malkita tahun 2018.....	45
Gambar V.5 Gap antara Kepuasan terhadap Kebutuhan Pengunjung.....	45
Gambar V.6 Nilai Promotor Pengunjung Mal Malkita.....	46
Gambar V.7 Mal yang Ada di Benak Pengunjung.....	48
Gambar V.8 Kanvas Model Bisnis Ideal.....	60
Gambar VI.1 Faktor Pertimbangan Pengunjung Memilih Mal Tujuan .....	71
Gambar VI.2 Kanvas Model Bisnis Baru dari Prototipe “Unicorn Frappuccino”..	76
Gambar VI.3 Kanvas Model Bisnis Baru dari Prototipe “Thai Tea”.....	81
Gambar VI.4 Kanvas Model Bisnis Baru dari Prototipe “Milkshake Monster”...	86
Gambar VI.5 Struktur <i>Analytic Hierarchy Process</i> Model Bisnis Baru Malkita .	89

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 - Transkrip Wawancara .....	107
Lampiran 2 - Kekurangan dan Kelebihan Makita menurut Penyewa .....	120
Lampiran 3 - Kritik dan Saran dari Penyewa .....	123