



Analisis Strategi Diversifikasi Produk dalam Menentukan Kelayakan Produk FnB di Cinépolis Denpasar

Anak Agung Elik Astari¹, *Ni Luh Kardini², Rizma Dwi Wahyuni³

^{1,2,3}Universitas Mahendradatta

E-Mail: elik.adoenku@gmail.com¹; kardini.mahayoga@gmail.com²;

dwirizma7@gmail.com³

Abstract

Competition in the cinema industry and changing consumer needs encourage Food and Beverage (FnB) diversification to increase revenue. This study analyzes FnB diversification strategies, evaluates product feasibility using the nine elements of the Business Model Canvas (BMC), and identifies supporting and inhibiting factors at Cinépolis Denpasar. A quantitative, descriptive-evaluative approach involved 30 customers selected through purposive sampling. Data were collected through questionnaires, structured interviews, non-participant observation, and documentation, then analyzed using descriptive statistics and SmartPLS. Results show diversification includes popcorn, snacks, beverages, combination packages, and seasonal products. BMC scores ranged from 4.211 to 4.411, with Customer Relationships highest and Revenue Streams lowest. Seven elements were feasible, while Key Partnerships and Cost Structure were moderately feasible. Supporting factors included product variety, customer service, marketing, and operational support. Key obstacles involved supply risks, inventory waste, and unmeasured product profitability. The study's novelty lies in integrating customer perceptions, instrument evaluation, and BMC mapping to prioritize product development based on market acceptance, operational efficiency, and measurable profitability.

Keywords: *Diversification; Feasibility; Cinema; FnB.*

Abstrak

Persaingan industri bioskop dan perubahan kebutuhan konsumen mendorong pengembangan produk *Food and Beverage* (FnB) sebagai sumber pendapatan tambahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi diversifikasi FnB, mengevaluasi kelayakannya berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC), serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat di Cinépolis Denpasar. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-evaluatif terhadap 30 pelanggan melalui *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan SmartPLS. Hasil menunjukkan diversifikasi meliputi popcorn, makanan ringan, minuman, paket kombinasi, dan produk musiman. Skor sembilan elemen BMC berkisar 4,211–4,411; *Customer Relationships* tertinggi dan *Revenue Streams* terendah. Tujuh elemen tergolong layak, sedangkan *Key Partnerships* dan *Cost Structure* cukup layak. Faktor pendukung mencakup variasi produk, pelayanan, pemasaran, dan operasional. Hambatan meliputi risiko pasokan, pemborosan persediaan, serta belum terukurnya keuntungan setiap produk. Kebaruan

penelitian terletak pada integrasi persepsi pelanggan, evaluasi instrumen, dan pemetaan BMC untuk menentukan prioritas pengembangan berdasarkan penerimaan pasar, efisiensi, dan profitabilitas terukur.

Kata-kata Kunci: Diversifikasi; Kelayakan; Bioskop; FnB.

PENDAHULUAN

Industri bioskop menghadapi persaingan akibat perkembangan teknologi digital, layanan streaming, dan perubahan perilaku konsumen dalam menikmati hiburan. Situasi ini mendorong pengelola mengembangkan pendapatan tambahan melalui produk makanan dan minuman atau *Food and Beverage* (FnB), selain penjualan tiket. Girsang et al. menemukan bahwa persepsi harga, citra merek, dan nilai pelanggan memengaruhi kepuasan, yang selanjutnya memengaruhi loyalitas serta niat pembelian.¹ Temuan tersebut menegaskan pentingnya penciptaan nilai pelanggan dalam memperkuat daya saing bisnis bioskop. Diversifikasi FnB perlu mempertimbangkan kebutuhan pasar, kualitas penawaran, dan keberlanjutan usaha agar pengembangan produk memberikan manfaat bagi pelanggan sekaligus mendukung kinerja perusahaan secara berkelanjutan dalam menghadapi perubahan preferensi serta pola konsumsi hiburan masyarakat yang terus berkembang.

Unit FnB berperan strategis melalui penyediaan produk yang dapat dinikmati pelanggan sebelum, selama, atau setelah menonton film. Popcorn, makanan ringan, minuman, dan paket kombinasi berpotensi meningkatkan kenyamanan sekaligus memperluas sumber pendapatan perusahaan. Kristian dan Indrawan menekankan penilaian aspek pasar, pemasaran, teknis, sumber daya manusia, hukum, lingkungan, dan keuangan dalam menentukan kelayakan usaha kuliner.² Temuan tersebut menunjukkan bahwa penambahan variasi menu harus mempertimbangkan kebutuhan konsumen, kesiapan operasional, dan prospek keuntungan. Evaluasi diversifikasi FnB secara terukur diperlukan agar keputusan pengembangan produk memiliki landasan analitis yang kuat dan sesuai dengan kemampuan perusahaan menghadapi persaingan pasar sehingga pengelola dapat menetapkan prioritas pengembangan berdasarkan bukti, kebutuhan pelanggan, dan dinamika pasar yang terus berubah.

Cinépolis Denpasar perlu mengevaluasi diversifikasi FnB seiring perubahan jumlah pengunjung dan perkembangan penjualan selama tiga tahun terakhir. Data internal penelitian

¹ Rosita Manawari Girsang et al., "Analysis Customer Satisfaction and its Implications for Customer Loyalty and Purchase Intention for Cinépolis Cinemas Tickets," *International Journal of Social Science and Business* 8, no. 1 (2024): 169–181, <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/article/view/56488>.

² Widra Kristian dan Felix Indrawan, "Studi Kelayakan Bisnis dalam Rangka Pendirian XX Cafe," *Jurnal Akuntansi* 11, no. 2 (2019): 379–400, <https://journal.maranatha.edu/index.php/jam/article/view/1932>.

menunjukkan pengunjung meningkat dari 103.052 orang pada 2023 menjadi 125.991 orang pada 2024, kemudian menurun menjadi 123.975 orang pada 2025. Meitasari dan Tricahyono menjelaskan bahwa pemetaan model bisnis membantu usaha kuliner mengidentifikasi perbaikan aktivitas, sumber daya, hubungan pelanggan, saluran, segmen pasar, biaya, dan pendapatan.³ Penjualan FnB meningkat dari Rp2.963.090.000 pada 2023 menjadi Rp4.079.282.500 pada 2025, tetapi perlambatan pertumbuhan tahun terakhir membutuhkan evaluasi. Kondisi tersebut mendorong penilaian kesesuaian produk, daya tarik penawaran, dan peluang pengembangan bisnis sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen yang lebih akurat dan terukur dalam menentukan langkah pengembangan berikutnya.

Persaingan makanan dan minuman di sekitar bioskop menuntut Cinépolis Denpasar menawarkan produk yang berbeda dari alternatif lainnya. Sebelum membeli, pelanggan dapat mempertimbangkan harga, rasa, ukuran sajian, variasi menu, kemudahan transaksi, dan kesesuaian produk dengan pengalaman menonton. Rahmawati menunjukkan bahwa perubahan kebutuhan bisnis mendorong penyesuaian sembilan elemen model bisnis, mulai dari segmen pelanggan hingga sumber pendapatan.⁴ Temuan tersebut memperlihatkan pentingnya menyelaraskan diversifikasi dengan strategi pemasaran, pengelolaan sumber daya, dan pemeliharaan hubungan pelanggan. Pengembangan produk perlu didasarkan pada kebutuhan konsumen dan kapasitas perusahaan, bukan sekadar mengikuti tren pasar tanpa mempertimbangkan kelayakan pelaksanaannya sehingga pengembangan dapat diarahkan pada keunggulan produk, kepuasan pelanggan, dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang secara berkelanjutan.

Diversifikasi produk berpotensi memperluas pilihan konsumen, meningkatkan transaksi, dan mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap produk tertentu. Namun, keberhasilannya ditentukan oleh kesesuaian kebutuhan pelanggan, ketersediaan produk, pengendalian biaya, serta peluang keuntungan yang realistis. Darmawan, Muttaqin, dan Herlinawati menunjukkan bahwa integrasi analisis SWOT dan BMC membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman untuk merumuskan strategi pengembangan produk dan pemasaran.⁵ Temuan tersebut menegaskan bahwa diversifikasi

³ Enis Meitasari dan Dodie Tricahyono, "Strategi Pengembangan Bisnis Kuliner Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus pada Restoran Bebek Udig Tahun 2014)," *eProceedings of Management* 1, no. 3 (2014): 1–7, <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/id/article/view/3216>.

⁴ Rahmawati, "Transformasi Model Bisnis Digital dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM di Era Ekonomi Digital," *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan* 4, no. 4 (2026): 25223–25229, <https://jerk.in.org/index.php/jerk.in/article/view/6131>.

⁵ Gugun Darmawan, Ridlwan Muttaqin, dan Erna Herlinawati, "Business Development Strategy in the Jiwele Asli Mirasa Traditional Food Business Field Using SWOT Analysis and Business Model Canvas," *DIJDBM: Dinasti International Journal of Digital Business Management* 5, no. 4 (2024): 805–813, <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/2825>.

perlu ditempatkan dalam kerangka strategi bisnis yang menyeluruh. Kelayakan FnB Cinépolis Denpasar perlu dievaluasi melalui aspek pelanggan, operasional, kemitraan, struktur biaya, dan potensi pendapatan agar keputusan pengembangan lebih terarah serta memastikan setiap keputusan didukung data, kebutuhan pasar, dan kemampuan operasional yang memadai untuk mencapai hasil berkelanjutan.

Business Model Canvas (BMC) merupakan kerangka sistematis untuk memetakan keterkaitan berbagai elemen dalam suatu model bisnis. Kerangka tersebut mencakup segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, dan struktur biaya. Muhamad dan Triono menjelaskan bahwa BMC dapat mengevaluasi model bisnis serta merancang perbaikan berdasarkan kebutuhan pelanggan dan kesesuaian nilai produk dengan segmen pasar.⁶ Pendekatan ini memungkinkan kelayakan produk dinilai melalui penjualan sekaligus keterkaitan kebutuhan pasar dengan kesiapan bisnis. BMC membantu mengidentifikasi elemen pendukung pengembangan FnB serta aspek yang memerlukan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas strategi diversifikasi perusahaan sehingga pengelola memahami keterkaitan antarunsur dan menentukan perbaikan model bisnis secara sistematis dan terarah.

Penelitian pengembangan bisnis kuliner menggunakan beragam pendekatan untuk mengevaluasi peluang pasar, kinerja keuangan, dan model bisnis. Nur dan Kaniawati mengintegrasikan BMC, analisis kelayakan, dan pengelolaan bisnis dalam perencanaan usaha; sementara Dwiputra dan Fitria mengevaluasi peluang usaha makanan minuman melalui aspek pasar, operasional, sumber daya manusia, hukum, dan keuangan.^{7,8} Namun, kajian yang menghubungkan diversifikasi FnB bioskop, sembilan elemen BMC, dan persepsi pelanggan masih perlu diperkuat. Penelitian ini mengintegrasikan pengukuran persepsi pelanggan, pengujian indikator melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), serta pemetaan skor berdasarkan sembilan elemen BMC. Pendekatan tersebut diharapkan menghasilkan evaluasi terarah untuk menetapkan prioritas pengembangan produk berdasarkan kebutuhan pasar dan kesiapan bisnis dan memperjelas kontribusi penelitian bagi pengembangan strategi bisnis bioskop.

⁶ Nanda Cahya Muhamad dan Sunu Puguh Hayu Triono, "Business Model Innovation with a Business Model Canvas Approach at Martabak MM," *IJSSR: International Journal of Social Science and Religion* 4, no. 1 (2023): 149–162, <https://ijssr.net/index.php/ijssr/article/view/159>.

⁷ Hanny Nur dan Keni Kaniawati, "Business Plan Frozen Meat Shop Kotak Daging," *IJSM: Indonesia Journal of Strategic Management* 8, no. 2 (2025): 20–30, <https://ijsm.uniku.ac.id/pub/article/view/6>.

⁸ Muhammad Rifqi Althaf Dwiputra dan Shoimatul Fitria, "Analisi Pengembangan Bisnis Tacocok (Studi Kasus pada Produk Tacocok)," *Diponegoro Journal of Management* 11, no. 5 (2022): 1–15, <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/36587>.

Penelitian ini mengkaji strategi diversifikasi FnB dan kelayakan pengembangannya di Cinépolis Denpasar melalui analisis bisnis terintegrasi. Evaluasi mempertimbangkan jumlah pengunjung, perkembangan penjualan, persaingan, kebutuhan pelanggan, serta keterkaitan antareleman model bisnis. Kelayakan dinilai berdasarkan kesesuaian produk, pemasaran, operasional, sumber daya, kemitraan, biaya, dan pendapatan, bukan hanya pertumbuhan penjualan. Rumusan masalah mencakup penerapan strategi diversifikasi FnB, kelayakan produk berdasarkan sembilan elemen BMC, serta faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya di Cinépolis Denpasar. Penelitian ini bertujuan menyediakan dasar analitis bagi manajemen untuk menentukan prioritas pengembangan produk, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mendukung keputusan berbasis data dan pengembangan penawaran kompetitif, efisien, serta berkelanjutan bagi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-evaluatif untuk mengkaji diversifikasi produk dan kelayakan model bisnis *Food and Beverage* (FnB) di Cinépolis Denpasar. Etikan et al. menjelaskan bahwa *purposive sampling* merupakan pemilihan sampel berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian.⁹ Penelitian berlangsung sekitar empat bulan dan melibatkan 30 pelanggan berusia minimal 17 tahun, pernah membeli produk FnB dalam tiga bulan terakhir, serta bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi, menggunakan skala Likert lima poin dengan 27 indikator untuk mengukur sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC). Hair et al. menekankan pentingnya kualitas instrumen dan kesesuaian prosedur analisis dalam evaluasi model pengukuran berbasis PLS-SEM.¹⁰

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan evaluasi model pengukuran melalui perangkat lunak SmartPLS untuk menilai kelayakan instrumen penelitian. Fornell dan Larcker menegaskan bahwa pengujian validitas serta reliabilitas konstruk diperlukan untuk memastikan ketepatan pengukuran variabel penelitian.¹¹ Evaluasi mencakup *outer*

⁹ Ilker Etikan, Sulaiman Abubakar Musa, dan Rukayya Sunusi Alkassim, "Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling," *American Journal of Theoretical and Applied Statistics* 5, no. 1 (2016): 1–4, <https://www.sciencepublishinggroup.com/article/10.11648/j.ajtas.20160501.11>.

¹⁰ Joseph F. Hair et al., "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM," *European Business Review* 31, no. 1 (2019): 2–24, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb-11-2018-0203/full/html>.

¹¹ Claes Fornell dan David F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research* 18, no. 1 (1981): 39–50, <https://www.jstor.org/stable/3151312>.

loading, Cronbach's Alpha, *Composite Reliability* (CR), *Average Variance Extracted* (AVE), dan validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell–Larcker. Indikator dinilai memenuhi kriteria apabila nilai *loading* minimal 0,50, Cronbach's Alpha dan CR sekurang-kurangnya 0,70, serta AVE minimal 0,50. Indikator VP1 dihapus karena memiliki *loading* terendah dan penghapusannya meningkatkan konsistensi internal konstruk proposisi nilai, sehingga model akhir mencakup 26 indikator untuk analisis selanjutnya.

Analisis dilanjutkan dengan menghitung rata-rata skor indikator pada setiap elemen BMC, kemudian memetakannya ke dalam kanvas untuk mengevaluasi kondisi model bisnis dan menetapkan prioritas pengembangan FnB. Henseler et al. menekankan pentingnya evaluasi validitas diskriminan untuk memastikan perbedaan antarkonstruk yang diukur.¹² Hasil pemetaan digunakan untuk mengidentifikasi elemen pendukung diversifikasi serta aspek yang memerlukan perbaikan, sedangkan wawancara, observasi, dan dokumentasi memperkuat interpretasi temuan kuantitatif. Ringle et al. menjelaskan bahwa evaluasi pengukuran menggunakan PLS-SEM perlu disesuaikan dengan karakteristik model dan tujuan analisis.¹³ Seluruh tahapan diarahkan untuk menilai kesesuaian produk dengan kebutuhan pelanggan serta keterkaitan pemasaran, operasional, kemitraan, biaya, dan pendapatan sebagai dasar pengembangan FnB di Cinépolis Denpasar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Cinépolis Denpasar mengembangkan produk *Food and Beverage* (FnB) sebagai sumber pendapatan tambahan sekaligus pendukung pengalaman menonton pelanggan. Berdasarkan observasi dan dokumentasi, diversifikasi mencakup popcorn rasa *sweet* dan *salty*, nachos, *chicken wonton*, *sausage and fries*, *french fries*, beragam minuman, paket kombinasi, serta menu musiman yang ditawarkan pada periode tertentu. Pengembangan tersebut memperluas pilihan konsumsi tanpa mengubah fokus utama perusahaan sebagai penyedia hiburan bioskop, sekaligus melengkapi kebutuhan pelanggan selama berada di lokasi. Tabel 1 menyajikan diversifikasi berdasarkan kategori produk yang ditawarkan kepada pelanggan. Secara operasional, strategi ini tergolong diversifikasi konsentris karena

¹² Jörg Henseler, Christian M. Ringle, dan Marko Sarstedt, "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling," *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (2015): 115–135, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>.

¹³ Christian M. Ringle et al., "A Perspective on Using Partial Least Squares Structural Equation Modelling in Data Articles," *Data in Brief* 48 (2023): 1–21, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10090253/>.

produk FnB tetap berkaitan dengan fasilitas, segmen pelanggan, dan pengalaman inti perusahaan dalam menikmati hiburan bioskop dalam satu pengalaman kunjungan pelanggan.

Kategori produk	Contoh produk	Bentuk diversifikasi
Popcorn	Sweet dan salty	Variasi rasa
Makanan ringan	Nachos, chicken wonton, sausage and fries, french fries	Perluasan pilihan makanan
Minuman	Cola, Sprite, Fanta, Frestea, air mineral, Milo	Variasi minuman
Paket kombinasi	Paket Puas, Maxi, Couple, Family	Bundling makanan dan minuman
Produk musiman	Menu musiman dan kolaborasi promosi	Inovasi berbasis momentum

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Strategi diversifikasi dilaksanakan melalui pemantauan tren, evaluasi produk, pengujian, penyesuaian operasional, dan peluncuran berdasarkan penerimaan pelanggan serta potensi penjualan. Paket kombinasi mempermudah transaksi, sedangkan menu musiman menghadirkan variasi sesuai momentum tertentu dan menjaga kebaruan penawaran. Penjualan dan promosi dilakukan melalui loket fisik, aplikasi Club Cinépolis, *bundling* tiket, serta komunikasi digital untuk memperkenalkan produk kepada pelanggan sebelum maupun selama kunjungan. Pendekatan tersebut membantu perusahaan mengoptimalkan interaksi pelanggan selama proses kunjungan dan pembelian. Namun, data yang tersedia belum mencakup volume penjualan, margin keuntungan, maupun pembelian ulang setiap varian, sehingga kontribusi ekonomi masing-masing produk belum dapat dibandingkan secara terukur dan objektif untuk menentukan produk paling menguntungkan pada berbagai tahapan perjalanan konsumsi pelanggan utama.

Penelitian ini melibatkan 30 pelanggan melalui teknik *purposive sampling*, dengan kriteria berusia minimal 17 tahun dan pernah membeli produk FnB Cinépolis Denpasar setidaknya sekali dalam tiga bulan terakhir. Responden terdiri atas 19 perempuan (63,33%) dan 11 laki-laki (36,67%), sedangkan kelompok usia 26–35 tahun mendominasi sebanyak 14 orang (46,67%). Berdasarkan frekuensi kunjungan, empat responden berkunjung sekali, tujuh responden dua sampai tiga kali, sembilan responden empat sampai lima kali, dan sepuluh responden lebih dari lima kali selama tiga bulan terakhir. Distribusi tersebut menunjukkan pengalaman berulang sebagian besar responden sebagai dasar penilaian produk dan pelayanan, serta memberikan gambaran karakteristik konsumen yang diteliti; rincian lengkap disajikan pada Tabel 2 sebagai konteks analisis hasil penelitian.

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Perempuan	19	63,33%
	Laki-laki	11	36,67%
Usia	17–25 tahun	10	33,33%
	26–35 tahun	14	46,67%
	36–45 tahun	6	20,00%

Kunjungan tiga bulan	1 kali	4	13,33%
	2–3 kali	7	23,33%
	4–5 kali	9	30,00%
	Lebih dari 5 kali	10	33,33%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Analisis statistik deskriptif terhadap 27 indikator awal menghasilkan rata-rata antara 4,100 dan 4,467 pada skala Likert lima poin. Indikator CR1 memperoleh skor tertinggi sebesar 4,467, sedangkan CS1 mencatat 4,100 dan VP1 mencapai 4,167, sehingga terdapat perbedaan penilaian antarindikator. Rata-rata awal sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) berada pada rentang 4,211–4,411, mencerminkan penilaian responden yang sangat positif terhadap model bisnis FnB. Setelah evaluasi pengukuran, model akhir menempatkan *Customer Relationships* sebagai elemen berskor tertinggi dan *Revenue Streams* sebagai elemen berskor terendah. Tabel 3 menyajikan skor akhir sembilan elemen BMC untuk mengidentifikasi kekuatan relatif serta aspek yang perlu diperhatikan dalam pengembangan model bisnis FnB Cinépolis Denpasar serta menjadi dasar penentuan prioritas evaluasi berikutnya.

Elemen BMC	Skor rata-rata	Posisi relatif
Revenue Streams	4,211	Terendah
Customer Segments	4,222	Kedua terendah
Value Proposition	4,250	Ketiga terendah
Key Activities	4,256	Keempat terendah
Cost Structure	4,278	Kelima
Key Partnerships	4,289	Keenam
Channels	4,400	Setara ketujuh
Key Resources	4,400	Setara ketujuh
Customer Relationships	4,411	Tertinggi

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Evaluasi model pengukuran menunjukkan seluruh indikator awal memiliki nilai *outer loading* di atas 0,50, meskipun VP1 hanya mencapai 0,533, lebih rendah daripada VP2 sebesar 0,861 dan VP3 sebesar 0,878. Konstruk *Value Proposition* pada model awal menghasilkan *Cronbach's Alpha* 0,627, *Composite Reliability* 0,811, dan *Average Variance Extracted* (AVE) 0,599, sebagai dasar evaluasi reliabilitas dan validitas konvergen. Penghapusan VP1 meningkatkan *Cronbach's Alpha* menjadi 0,774, *Composite Reliability* menjadi 0,903, dan AVE menjadi 0,823, sehingga kualitas pengukuran konstruk tersebut membaik. Model akhir mencakup 26 indikator yang memenuhi kriteria pengukuran berdasarkan hasil pengujian. Tabel 4 merangkum reliabilitas dan validitas konvergen setiap konstruk setelah VP1 dikeluarkan dari model penelitian untuk memperjelas hasil evaluasi instrumen secara memadai.

Konstruk	Indikator	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Customer Segments	3	0,768	0,892	0,737
Value Proposition	2	0,774	0,903	0,823
Channels	3	0,863	0,917	0,787
Customer Relationships	3	0,915	0,947	0,857
Revenue Streams	3	0,919	0,949	0,861
Key Resources	3	0,952	0,969	0,914
Key Activities	3	0,935	0,967	0,908
Key Partnerships	3	0,908	0,944	0,850
Cost Structure	3	0,934	0,960	0,889

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Pemetaan *Business Model Canvas* menunjukkan tujuh elemen tergolong layak, sedangkan *Key Partnerships* dan *Cost Structure* termasuk cukup layak berdasarkan skor, observasi, dan dokumentasi. *Value Proposition* didukung variasi produk, *Customer Segments* mencerminkan jangkauan pelanggan, sementara *Channels* ditunjang loket fisik dan saluran digital. *Customer Relationships* memperoleh skor tertinggi, sedangkan *Revenue Streams* memerlukan penguatan karena mencatat skor relatif terendah dibandingkan elemen lainnya. Keterbatasan kemitraan berkaitan dengan risiko keterlambatan pemasok, sementara struktur biaya memerlukan pengendalian bahan baku, persediaan, dan pengeluaran operasional agar efisiensi terjaga. Tabel 5 merangkum penilaian kelayakan sekaligus prioritas penguatan setiap elemen BMC untuk mendukung keberlanjutan dan peningkatan kinerja model bisnis FnB perusahaan serta menjaga kesinambungan operasional dan kualitas layanan bagi pelanggan.

Elemen BMC	Temuan utama	Kelayakan	Prioritas penguatan
Value Proposition	Variasi menu dan paket	Layak	Menjaga kualitas dan keunikan
Customer Segments	Menjangkau beragam pelanggan	Layak	Memetakan preferensi
Channels	Loket, aplikasi, bundling	Layak	Mengoptimalkan promosi digital
Customer Relationships	Pelayanan dan program promosi	Layak	Memperkuat loyalitas digital
Revenue Streams	Pendapatan FnB non-tiket	Layak	Meningkatkan nilai transaksi
Key Resources	SDM, dapur, POS, bahan baku	Layak	Menambah kapasitas jam puncak
Key Activities	Inovasi, produksi, pengelolaan stok	Layak	Mengintegrasikan evaluasi permintaan
Key Partnerships	Pemasok dan distributor	Cukup layak	Mengurangi risiko pasokan
Cost Structure	Bahan baku, tenaga kerja, promosi	Cukup layak	Memperketat efisiensi biaya

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversifikasi produk FnB Cinépolis Denpasar diarahkan untuk memperkaya pengalaman menonton melalui variasi makanan, minuman, paket kombinasi, dan menu musiman. Strategi ini memperluas manfaat bagi pelanggan tanpa mengubah kegiatan utama perusahaan sebagai penyedia hiburan bioskop. Temuan tersebut sejalan dengan Yudha dan Yuldinawati, yang menyatakan bahwa pemetaan sembilan elemen BMC membantu usaha kuliner mengenali kondisi model bisnis serta menyusun strategi berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan.¹⁴ Keterkaitan ini menegaskan perlunya menyelaraskan inovasi produk dengan kebutuhan pasar, kapasitas operasional, dan kesinambungan pendapatan. Diversifikasi perlu diposisikan sebagai keputusan strategis yang dievaluasi menyeluruh, bukan sekadar penambahan menu dalam persaingan dan perubahan preferensi konsumsi masyarakat perkotaan.

Kelayakan elemen *Value Proposition* dan *Customer Segments* tercermin melalui variasi penawaran yang berpotensi melayani pelanggan individu, keluarga, pelajar, profesional, maupun wisatawan. Paket kombinasi meningkatkan kepraktisan pembelian, sedangkan variasi rasa dan menu musiman menyediakan pilihan sesuai preferensi konsumsi yang beragam. Rahayu et al. menunjukkan bahwa pemetaan BMC membantu usaha kuliner mengenali kebutuhan pengembangan proposisi nilai, sumber daya, dan jangkauan pasar dalam menghadapi persaingan.¹⁵ Temuan tersebut menegaskan pentingnya menyelaraskan penawaran produk dengan karakteristik pelanggan yang benar-benar dilayani perusahaan. Namun, penilaian positif dari 30 responden belum membuktikan bahwa seluruh segmen memiliki preferensi, pola konsumsi, dan kesiapan membayar yang seragam dalam berbagai situasi pasar dan periode pembelian pelanggan yang berbeda.

Elemen *Channels* dan *Customer Relationships* memperlihatkan bahwa kemudahan akses pembelian serta kualitas interaksi pelanggan berperan penting dalam penerimaan produk FnB. Loker, aplikasi, promosi digital, dan paket tiket beserta makanan membantu pelanggan mengenali serta membeli produk sesuai kebutuhan kunjungan. Yudha, Mariam, dan Rosalina menekankan pentingnya riset pasar digital berkelanjutan, perbaikan pemasaran, perluasan relasi bisnis, serta penguatan pelayanan untuk mengembangkan usaha

¹⁴ Silvi Alifia Yudha dan Lia Yuldinawati, "Analisis Pengembangan Bisnis Menggunakan Business Model Canvas dan SWOT Analysis (Studi Kasus pada Bandung Kunafe)," *JIBR: Journal of Indonesia Business Research* 1, no. 1 (2023): 8–14, <https://journals.telkomuniversity.ac.id/index.php/jibr/article/view/6398>.

¹⁵ Vitria Puri Rahayu et al., "Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC) sebagai Solusi dalam Menentukan Strategi Pengembangan Usaha Kuliner," *International Journal of Community Service Learning* 6, no. 1 (2022): 112–121, <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJCSL/article/view/40965>.

restoran.¹⁶ Di Cinépolis Denpasar, saluran digital dapat dimanfaatkan untuk menyampaikan promosi yang relevan dengan film, waktu kunjungan, dan riwayat pembelian pelanggan. Meski hubungan pelanggan memperoleh penilaian tinggi, pembelian berulang tetap perlu diukur agar efektivitas pelayanan dan promosi terbukti melalui perilaku transaksi aktual yang tercatat secara konsisten.

Elemen *Revenue Streams* memperoleh skor rata-rata terendah, yaitu 4,211, meskipun masih termasuk kategori sangat baik berdasarkan interpretasi deskriptif penelitian. Data awal menunjukkan penjualan FnB meningkat dari Rp2.963.090.000 pada 2023 menjadi Rp4.079.282.500 pada 2025, sementara pengunjung turun dari 125.991 orang pada 2024 menjadi 123.975 orang pada 2025. Budianto dan Defrizal membahas hubungan inovasi produk serta pemasaran digital dengan kepuasan pelanggan usaha kuliner, sehingga kajiannya relevan untuk mengevaluasi penerimaan pasar.¹⁷ Namun, peningkatan penjualan agregat tidak membuktikan diversifikasi sebagai penyebabnya ataupun memastikan keuntungan setiap produk. Manajemen perlu membandingkan omzet, margin kontribusi, jumlah transaksi, dan pembelian ulang per produk untuk menentukan varian yang patut dipertahankan atau dikembangkan demi mendukung keputusan manajerial yang lebih tepat.

Elemen *Key Resources* dan *Key Activities* dinilai layak karena diversifikasi ditopang tenaga kerja, fasilitas produksi, sistem kasir, pengelolaan persediaan, dan prosedur penyajian. Dukungan tersebut memungkinkan pengembangan menu terintegrasi dengan kegiatan operasional harian, tanpa memisahkan inovasi dari proses pelayanan. Dwijayati dan Andriani menjelaskan bahwa pemetaan BMC membantu mengidentifikasi keterkaitan antareleman bisnis sebagai landasan perbaikan strategi pengembangan.¹⁸ Pada Cinépolis Denpasar, tantangan yang perlu diantisipasi mencakup peningkatan beban kerja saat kunjungan ramai, kebutuhan tambahan bahan baku, serta risiko menu musiman tidak terserap pasar. Evaluasi kelayakan perlu mempertimbangkan waktu penyajian, kapasitas tenaga kerja, tingkat pemborosan, dan konsistensi kualitas sebagai indikator operasional untuk menjaga kelancaran proses pelayanan harian.

¹⁶ Mellisa Magdalena Yudha, Iis Mariam, dan Erlyn Rosalina, "Analisis Strategi Pengembangan Usaha dengan Pendekatan BUSINESS MODEL CANVAS," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 22, no. 1 (2023): 17–24, <https://jurnal.pnj.ac.id/index.php/ekbis/article/view/5291>.

¹⁷ Kevin Alexander Budianto dan Defrizal, "Pengaruh Inovasi Produk dan Strategi Pemasaran Digital terhadap Kepuasan Pelanggan UMKM Kuliner (Studi pada Miss Mojito)," *Jurnal Manajemen dan Profesional* 6, no. 2 (2025): 85–94, <https://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jpro/article/view/2580>.

¹⁸ Gita Nofieka Dwijayati dan Dian Andriani, "Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan BMC dan Analisis SWOT dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus pada CV Kembar Promosi)," *JUBIS: Jurnal Administrasi Bisnis* 4, no. 2 (2024): 61–75, <https://jurnal.unsur.ac.id/index.php/jubis/article/view/4862>.

Key Partnerships dan *Cost Structure* dikategorikan cukup layak karena keduanya masih menghadapi risiko yang dapat memengaruhi keberlanjutan diversifikasi produk. Ketergantungan pada pemasok tertentu berpotensi mengganggu ketersediaan bahan baku, sedangkan variasi bahan dan prosedur penyajian dapat meningkatkan biaya penyimpanan serta risiko kedaluwarsa. Triha dan Putri menunjukkan bahwa pemetaan BMC membantu mengidentifikasi kebutuhan sumber daya dan strategi perbaikan usaha kuliner dalam menghadapi persaingan.¹⁹ Berdasarkan temuan tersebut, manajemen perlu menyiapkan pemasok alternatif, menentukan persediaan pengaman sesuai karakteristik bahan, serta mengevaluasi ketepatan pengiriman dan mutu pemasok. Pengendalian biaya juga memerlukan pencatatan margin setiap menu, penerapan FIFO/FEFO, serta evaluasi atau penghentian produk yang konsisten mencatat penjualan rendah dan pemborosan tinggi secara lebih terukur serta berkelanjutan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi diversifikasi produk FnB bioskop dengan evaluasi sembilan elemen BMC, persepsi pelanggan, dan pengujian kualitas instrumen. Berbeda dari pemetaan yang hanya menggambarkan kondisi usaha, pendekatan ini memadukan skor deskriptif, evaluasi model pengukuran, observasi, serta dokumentasi untuk menetapkan prioritas perbaikan. Hasilnya memperlihatkan bahwa penilaian pelanggan yang positif tidak serta-merta menunjukkan kesiapan operasional dan ekonomi yang setara pada seluruh elemen bisnis. Dengan demikian, penelitian menyediakan dasar evaluasi yang lebih terarah untuk memperkuat pendapatan, mengendalikan biaya, dan mengelola kemitraan pemasok. Kontribusi praktisnya berupa kerangka pengambilan keputusan bagi manajemen untuk menguji, mempertahankan, mengembangkan, atau menghentikan produk berdasarkan kebutuhan pelanggan dan kapasitas bisnis, bukan sekadar mengikuti tren pasar secara konsisten.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa diversifikasi produk *Food and Beverage* (FnB) di Cinépolis Denpasar dilakukan melalui pengembangan popcorn, makanan ringan, minuman, paket kombinasi, dan produk musiman untuk memperluas pilihan konsumen serta meningkatkan pengalaman menonton. Strategi ini tergolong diversifikasi konsentris karena produknya berkaitan dengan kegiatan utama perusahaan sebagai penyedia hiburan bioskop.

¹⁹ Hadigufri Triha dan Ranti Mustika Putri, "Pendekatan Business Model Canvas (BMC) untuk Strategi Pengembangan UMKM Jajanan Tradisional Kota Padang," *JUTIN: Jurnal Teknik Industri Terintegrasi* 8, no. 4 (2025): 4464–4473, <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jutin/article/view/51546>.

Implementasinya didukung loket penjualan, aplikasi Club Cinépolis, promosi digital, serta paket kombinasi tiket dan makanan atau minuman. Evaluasi terhadap 30 responden menunjukkan bahwa sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) memperoleh skor rata-rata 4,211–4,411 pada skala Likert lima poin. *Customer Relationships* mencatat skor tertinggi sebesar 4,411, sedangkan *Revenue Streams* memperoleh skor terendah sebesar 4,211. Penghapusan indikator VP1 meningkatkan Cronbach's Alpha *Value Proposition* dari 0,627 menjadi 0,774, *Composite Reliability* dari 0,811 menjadi 0,903, dan AVE dari 0,599 menjadi 0,823. Model akhir mencakup 26 indikator. Hasil pemetaan menunjukkan tujuh elemen layak dan dua elemen cukup layak, yaitu *Key Partnerships* dan *Cost Structure*.

Kinerja usaha menunjukkan bahwa penjualan FnB meningkat dari Rp2.963.090.000 pada 2023 menjadi Rp4.079.282.500 pada 2025. Jumlah pengunjung bertambah dari 103.052 orang pada 2023 menjadi 125.991 orang pada 2024, kemudian menurun menjadi 123.975 orang pada 2025. Perbedaan tren tersebut mengindikasikan perlunya evaluasi hubungan antara diversifikasi produk, kunjungan pelanggan, dan pendapatan. Faktor pendukung meliputi variasi produk, hubungan pelanggan, saluran pembelian, serta kecukupan sumber daya dan aktivitas operasional. Sebaliknya, keterlambatan pemasok, pemborosan persediaan, kenaikan biaya operasional, dan belum terukurnya keuntungan setiap produk menjadi kendala utama. Manajemen perlu mengevaluasi penjualan dan margin kontribusi setiap menu, mengukur pembelian ulang, memperkuat promosi digital, menyediakan pemasok alternatif, serta menerapkan pengendalian persediaan FIFO/FEFO. Kelayakan diversifikasi memerlukan bukti profitabilitas, kesiapan operasional, dan keberlanjutan pasokan, bukan sekadar penilaian pelanggan atau peningkatan penjualan agregat. Namun, keterbatasan 30 responden dan data penjualan agregat belum memungkinkan penetapan hubungan sebab-akibat secara meyakinkan. Penelitian selanjutnya perlu memperluas responden serta menganalisis penjualan, biaya, dan keuntungan setiap produk agar keputusan pengembangan FnB lebih objektif, terukur, dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Budianto, Kevin Alexander, dan Defrizal. "Pengaruh Inovasi Produk dan Strategi Pemasaran Digital terhadap Kepuasan Pelanggan UMKM Kuliner (Studi pada Miss Mojito)." *Jurnal Manajemen dan Profesional* 6, no. 2 (2025): 85–94. <https://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jpro/article/view/2580>.
- Darmawan, Gugun, Ridlwan Muttaqin, dan Erna Herlinawati. "Business Development Strategy in the Jiwele Asli Mirasa Traditional Food Business Field Using SWOT

- Analysis and Business Model Canvas.” *DIJDBM: Dinasti International Journal of Digital Business Management* 5, no. 4 (2024): 805–813. <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/2825>.
- Dwijayati, Gita Nofieka, dan Dian Andriani. “Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan BMC dan Analisis SWOT dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus pada CV Kembar Promosi).” *JUBIS: Jurnal Administrasi Bisnis* 4, no. 2 (2024): 61–75. <https://jurnal.unsur.ac.id/index.php/jubis/article/view/4862>.
- Dwiputra, Muhammad Rifqi Althaf, dan Shoimatul Fitria. “Analisi Pengembangan Bisnis Tacocok (Studi Kasus pada Produk Tacocok).” *Diponegoro Journal of Management* 11, no. 5 (2022): 1–15. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/36587>.
- Etikan, Ilker, Sulaiman Abubakar Musa, dan Rukayya Sunusi Alkassim. “Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling.” *American Journal of Theoretical and Applied Statistics* 5, no. 1 (2016): 1–4. <https://www.sciencepublishinggroup.com/article/10.11648/j.ajtas.20160501.11>.
- Fornell, Claes, dan David F. Larcker. “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.” *Journal of Marketing Research* 18, no. 1 (1981): 39–50. <https://www.jstor.org/stable/3151312>.
- Girsang, Rosita Manawari, Darwin Lie, Fedyanty Augustinah, dan Acai Sudirman. “Analysis Customer Satisfaction and its Implications for Customer Loyalty and Purchase Intention for Cinepolis Cinemas Tickets.” *International Journal of Social Science and Business* 8, no. 1 (2024): 169–181. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/article/view/56488>.
- Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, dan Christian M. Ringle. “When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM.” *European Business Review* 31, no. 1 (2019): 2–24. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb-11-2018-0203/full/html>.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, dan Marko Sarstedt. “A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (2015): 115–135. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Kristian, Widra, dan Felix Indrawan. “Studi Kelayakan Bisnis dalam Rangka Pendirian XX Cafe.” *Jurnal Akuntansi* 11, no. 2 (2019): 379–400. <https://journal.maranatha.edu/index.php/jam/article/view/1932>.
- Meitasari, Enis, dan Dodie Tricahyono. “Strategi Pengembangan Bisnis Kuliner Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus pada Restoran Bebek Udig Tahun 2014).” *eProceedings of Management* 1, no. 3 (2014): 1–7. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/id/article/view/3216>.
- Muhamad, Nanda Cahya, dan Sunu Puguh Hayu Triono. “Business Model Innovation with a Business Model Canvas Approach at Martabak MM.” *IJSSR: International Journal of Social Science and Religion* 4, no. 1 (2023): 149–162. <https://ijssr.net/index.php/ijssr/article/view/159>.
- Nur, Hanny, dan Keni Kaniawati. “Business Plan Frozen Meat Shop Kotak Daging.” *IJSM:*

- Indonesia Journal of Strategic Management* 8, no. 2 (2025): 20–30.
<https://ijsm.uniku.ac.id/pub/article/view/6>.
- Rahayu, Vitria Puri, Ratna Fitri Astuti, Mustangin, dan Aisyah Trees Sandy. “Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC) sebagai Solusi dalam Menentukan Strategi Pengembangan Usaha Kuliner.” *International Journal of Community Service Learning* 6, no. 1 (2022): 112–121.
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJCSL/article/view/40965>.
- Rahmawati. “Transformasi Model Bisnis Digital dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM di Era Ekonomi Digital.” *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan* 4, no. 4 (2026): 25223–25229. <https://jerkin.org/index.php/jerkin/article/view/6131>.
- Ringle, Christian M., Marko Sarstedt, Noemi Sinkovics, dan Rudolf R. Sinkovics. “A Perspective on Using Partial Least Squares Structural Equation Modelling in Data Articles.” *Data in Brief* 48 (2023): 1–21.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10090253/>.
- Triha, Hadigufri, dan Ranti Mustika Putri. “Pendekatan Business Model Canvas (BMC) untuk Strategi Pengembangan UMKM Jajanan Tradisional Kota Padang.” *JUTIN: Jurnal Teknik Industri Terintegrasi* 8, no. 4 (2025): 4464–4473.
<https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jutin/article/view/51546>.
- Yudha, Mellisa Magdalena, Iis Mariam, dan Erlyn Rosalina. “Analisis Strategi Pengembangan Usaha dengan Pendekatan BUSINESS MODEL CANVAS.” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 22, no. 1 (2023): 17–24.
<https://jurnal.pnj.ac.id/index.php/ekbis/article/view/5291>.
- Yudha, Silvi Alifia, dan Lia Yuldinawati. “Analisis Pengembangan Bisnis Menggunakan Business Model Canvas dan SWOT Analysis (Studi Kasus pada Bandung Kunafe).” *JIBR: Journal of Indonesia Business Research* 1, no. 1 (2023): 8–14.
<https://journals.telkomuniversity.ac.id/index.php/jibr/article/view/6398>.