

LAPORAN AKHIR RANCANG BANGUN BISNIS
BISNIS KULINER RUMAH MAKAN DAPUR DULOHUPA:
TINJAUAN *KEY ACTIVITIES*



RANCANG BANGUN BISNIS

Disusun Oleh:

Nama: Mohamad Hadisaputra Olli

No.Mahasiswa: 14311309

Jurusan: Manajemen

Bidang Konsentrasi: Operasi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

**LAPORAN AKHIR RANCANG BANGUN BISNIS
BISNIS KULINER RUMAH MAKAN DAPUR DULOHUPA
TINJAUAN *KEY ACTIVITIES***

Rancang Bangun Bisnis

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat
Sarjana Strata- 1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan
Ekonomitika UII

Oleh:

Nama: Mohamad Hadisaputra Olli
No.Mahasiswa: 14311309

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMITIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam laporan akhir rancang bangun bisnis tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dicantumkan dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 8 Oktober 2020

Penulis



Mohamad Hadisaputra Olli

**LAPORAN AKHIR RANCANG BANGUN BISNIS
BISNIS KULINER RUMAH MAKAN DAPUR DULOHUPA:
TINJAUAN *KEY ACTIVITIES***

Rancang Bangun Bisnis

Diajukan Oleh:

Nama: Mohamad Hadisaputra Olli

No.Mahasiswa: 14311309

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 15 Oktober 2020

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anjar Priyono', written over a large, faint oval shape.

(Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**LAPORAN AKHIR RANCANG BANGUN BISNIS, BISNIS KULINER RUMAH MAKAN
DAPUR DULOHUPA: TINJAUAN KEY ACTIVITIES**

Disusun Oleh : **MOH. HADI SAPUTRA OLIH**

Nomor Mahasiswa : **14311309**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Selasa, 10 November 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Anjar Priyono,,S.E., M.Si., Ph.D.

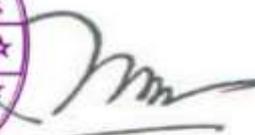


Penguji : Mochamad Nasito, Drs., M.M.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Saya dedikasikan penelitian ini untuk keluarga saya tercinta.

Puji syukur saya panjatkan kepada ALLAH SWT yang telah memberikan saya umur, waktu, serta kesempatan bagi saya hingga dapat menyelesaikan laporan akhir rancang bangun bisnis ini.

Terima kasih yang sebesar-besarnya saya ucapkan kepada bapak **Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D** selaku dosen pembimbing saya yang tak kenal lelah membimbing dan memberikan ilmu kepada saya sehingga saya mampu menyelesaikan laporan akhir rancang bangun bisnis ini.

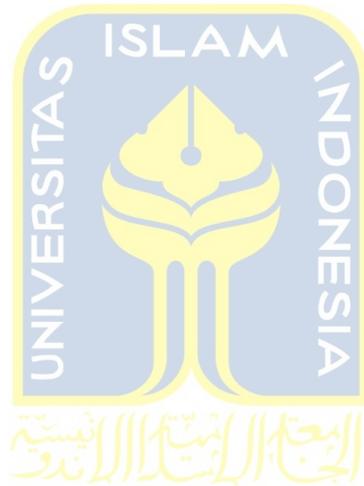
Kepada kedua orang tua saya, yang tak pernah henti memberikan semangat dan DOA kepada saya, serta telah memfasilitasi segala keperluan didalam pelaksanaan bisnis.

Kepada kakak-kakak adik saya dan teman-teman yang tak henti memberikan dorongan untuk berbisnis kepada saya.



MOTTO

“Mengejar rezeki jangan mengejar jumlahnya
Tapi kejarlah berkahnya.”
(Ali bin Abi Thalib)



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur kepada Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan laporan akhir rancang bangun bisnis dengan judul **“Laporan Akhir Rancang Bangun Bisnis, Bisnis Kuliner Rumah Makan Dapur Dulohupa: Tinjauan *Key Activities*”** Penyusunan laporan ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar S-1 Sarjana Manajemen pada Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomitika Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai penyusunan laporan akhir sangatlah sulit bagi penulis. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Kedua orang tua saya yang tercinta, papa (Abdul Wahab Oliy, S.Sos) dan mama (Maruwaty Rauf, S.ST) yang ingin saya balas jasa dan doa nya.
2. Kakak-kakak (Yusrianto Thaib, Amd.Kep dan Rudi Apriyanto Thaib, S.Kep.Ns) dan adik saya (Yudiansyah Oliy) yang selama masa perkuliahan selalu membantu memberikan dukungan.
3. Bapak Dosen Pembimbing Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D
4. Saudari Icha Nursafitri Hafisrawati Suwandi yang selalu hadir untuk mengingatkan, memberikan dukungan, semangat dan doa kepada saya.
5. Rekan bisnis rumah makan dapur dulohupa (Firmansyah Ruchban) yang selalu membantu saya dalam proses kehidupan sehari-hari dan dalam menjalankan bisnis
6. Mentor saya dalam dunia bisnis (Rizal Kasim) yang selalu dengan kerendahan hatinya membimbing dalam membangun serta mempertahankan suatu bisnis
7. Rekan pengusaha muda “depithik, es coka coka, rumah makan rawon gajah” (Wahid, Mario, Noval, Ajie, Apip, Farid, Alief, Thoiron)

8. Teman-teman sedari awal hingga akhir perkuliahan yang selalu memberikan kritik dan saran (Arnetta Marsha, Mario Rambuhatmaja, Wahid Mirza Prabowo, Fitriyandi, Aufa Dwika, Fauzi Mojrik)
9. Teman-teman dan senior-senior penghuni Asrama Mahasiswa Gorontalo di Yogyakarta (Caca Ismail, Rezky Ramadhan Antuli, Shander Poliyama, Afwan Trimulyono Mohamad, Firman Aditya, Amank Abdurrahman, Fandy Ishak, Fajar Ishak, Didin Abdussamad, Novalliansyah Abdussamad, Khusnul Djwahir Puh, Khairul Bisri Puh, Ismet Hadi, Ridwan Lamusu, Muchlis Djibran, Hendra Yasin, Jasmin Burudji, Nanang Pribadi Jamin, Febriyando Beu, Aprianto Beu, Rifky Labado, Hidayat Ahmad, Switon Hidayat, Agung) yang tidak pernah lelah untuk berbagi ilmu dan mendidik saya selama di tanah rantau
10. Teman-teman angkatan seperjuangan saya di tanah rantau (Afwan Trimulyono Mohamad, Didit Aditya Mahmud, Moh Geraldly Thaib)
11. Adik serta teman-teman saya satu kontrakan (Alfrizal Nugraha Ekie, Ferdiansyah Hadju, Taufik Ahmad Nento)
12. Teman-teman Pengurus Besar dan Pengurus Cabang Yogyakarta Himpunan Pelajar Mahasiswa Indonesia Gorontalo (HPMIG) periode 2015 sampai dengan 2019
13. Saudara-saudara Rema Muda Masjid Al-Karamah (Indra Bau, Andrias Bau, Novri Masihu, Jafri Hasan Masihu, Alfrizal Nugraha Ekie, Rahmat Abbas, Reza Kaluku, Rian Kaluku, Yasir Usman, Danil Ahmad, Arman Saini, Rivaldy Yusuf, Sarif Yunus, Ramdani Ekie, Rafly Putra, Jiki, Adit Usman, Adam Hinel) yang selalu membantu dan memberikan dukungan.
14. Teman-teman pengurus ormas Barisan Pemuda Nusantara (BAPERA) Kota Gorontalo

Penulis menyadari bahwa tulisan ini belum sepenuhnya sempurna, oleh sebab itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan guna perbaikan di kemudian hari. Akhir kata, semoga laporan akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua, khususnya bagi pembaca untuk menambah wawasan dan ilmu

pengetahuan serta berguna untuk penelitian selanjutnya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 8 Oktober 2020

Penulis,

Mohamad Hadisaputra Olih



DAFTAR ISI

Halaman Cover	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan.....	iii
Telah Disetujui Oleh Dosen Pembimbing.....	iv
Halaman Persembahan.....	v
Halaman Motto.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	Error! Bookmark not defined.
1.3 Tujuan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
1.4 Manfaat Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
BAB II LANDASAN TEORI.....	Error! Bookmark not defined.
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1. Bisnis Model.....	11
2.1.2. Inovasi Bisnis Model.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Bisnis Model Kanvas.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 2.1: Business Model Kanvas.....	Error! Bookmark not defined.
1. Customer Segments.....	Error! Bookmark not defined.
2. Value Propositions.....	Error! Bookmark not defined.
3. Channels.....	Error! Bookmark not defined.
4. Customer Relationships.....	Error! Bookmark not defined.
5. Revenue Streams.....	Error! Bookmark not defined.
6. Key Resource.....	Error! Bookmark not defined.
7. Key Activities.....	Error! Bookmark not defined.
8. Key Partnership.....	Error! Bookmark not defined.
9. Cost Structure.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.4 Desain Bisnis Model Kanvas.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 2.2: <i>Business Model Canvas</i>	Error! Bookmark not defined.
BAB III PROFIL BISNIS DAN METODE PENELITIAN	Error! Bookmark not defined.
defined.	
3.1 Profil Bisnis.....	43
Gambar 3.1: Lokasi Dapur Dulohupa.....	Error! Bookmark not defined.
3.2 Metode Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.2 Strategi Penelitian Studi Kasus.....	Error! Bookmark not defined.

a. Penerapan tiap-tiap Strategi.....	Error! Bookmark not defined.
Table 3.1: Lima Strategi Utama Penelitian	Error! Bookmark not defined.
c. Studi kasus: Berbeda Jenis Namun Bermakna Sama	Error! Bookmark not defined.
defined.	
3.2.3 Desain Studi Kasus	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3.2. Taktik-taktik Uji Kualitas Studi Kasus	Error! Bookmark not defined.
Gambar 3.5. Tipe-tipe Dasar Desain Studi Kasus	Error! Bookmark not defined.
3.2.4. Teknik Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
1) Wawancara	Error! Bookmark not defined.
2) Observasi Langsung	Error! Bookmark not defined.
3.2.5. Teknik Analisis Data	Error! Bookmark not defined.
3.2.6 Teknik Penyajian Data	Error! Bookmark not defined.
BAB IV.....	Error! Bookmark not defined.
PEMBAHASAN	Error! Bookmark not defined.
1. Customer Segments	Error! Bookmark not defined.
2. Value Propositions	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.1 Ayam Bakar Iloni.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.2. Binte Biluhuta	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.3. Nasi Kuning	Error! Bookmark not defined.
3. Channels	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.5. Akun Instagram.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.6. Formulir Pendaftaran.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.7. Pendaftaran Berhasil.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.8. Ruang Tunggu.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.9. Tanda tangan perjanjian kerjasama	Error! Bookmark not defined.
4. Customer Relationships	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.10 Bahan Baku.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.11 Ikan Bilendango	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.12 Amo Goreng Gula Merah	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.13 Pisang Goreng Sambal Terasi	Error! Bookmark not defined.
5. Revenue Streams	Error! Bookmark not defined.
6. Key Resource.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.14 Struktur Organisasi.....	Error! Bookmark not defined.
7. Key Partnership	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.15 Berbagai Pilihan Ikan	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.16 Sembako	Error! Bookmark not defined.

8. Cost Structure	Error! Bookmark not defined.
9. Key activities	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.17 Pre-Operation Activities	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.18 Operation Activities.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.19 Bisnis Model Kanvas Dapur Dulohupa	Error! Bookmark not defined.
BAB V	Error! Bookmark not defined.
KESIMPULAN	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA.....	Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN KEGIATAN MENJALANKAN BISNIS.....	116



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia adalah negara yang sangat kaya. Potensi kekayaan alamnya sangat luar biasa. Bisa dibayangkan, kekayaan alamnya mulai dari kekayaan laut, darat, bumi dan kekayaan lain yang berasal dari dalam bumi. Apabila dilihat secara letak geografis, dari Sabang sampai Merauke terbentang tidak sedikit pulau yang ada di Indonesia dengan cakupan beberapa pulau besar seperti Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, serta Irian Jaya namun hal itu belum terhitung dengan ribuan pulau-pulau kecil yang tersebar mengelilingi Indonesia dan banyaknya suku yang tersebar di beberapa provinsi. Kalau berbicara tentang kuliner khas Indonesia tidak akan ada habisnya, berbagai resep dan bumbu yang masing-masing memiliki cita rasa beragam serta sejarah dan cerita. Setiap suku memiliki masakan dengan karakter dan keunikannya tersendiri yang biasanya memanfaatkan bahan-bahan yang ada di sekitar daerahnya. Kita sebagai masyarakat Indonesia harus merasa sangatlah beruntung, karena Indonesia menjadi negara paling kaya jika berbicara tentang keberagaman rempah-rempah yang dihasilkan dari negara kepulauan terbesar di dunia ini.

Industri kuliner memiliki ruang lingkup yang lebih detail, berbeda halnya dengan konsep pemahaman industri pangan, di mana industri kuliner tidak hanya

menyangkut seni memasak tapi juga sebuah bisnis yang memerlukan manajerial agar bisa bertahan dan berkembang dari waktu ke waktu. Untuk memahami dunia kuliner, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan (Alamsyah Yuyun, 2008):

- Pertama, hal yang perlu diperhatikan yaitu cara memasak, yang di dalamnya melibatkan variasi dan teknik memasak yang akan menghasilkan rasa, penampilan, dan bentuk yang bisa mengundang selera
- Kedua, cara menyajikan yang merupakan seni menghidangkan masakan agar terlihat cantik dan menarik perhatian. Seni dari menghidangkan masakan agar terlihat menarik yaitu dengan cara menyajikan masakan dengan pendukung makanan seperti seni mengukir buah, sayur atau piranti yang sesuai
- Ketiga, cara makan dari setiap masakan sangat spesifik. Cara makan yang berbeda akan menghasilkan rasa dan *pleasure* yang berbeda saat dimakan. Beberapa komponen pelengkap semacam makanan pendamping, sambal, saos atau lalapan menjadi sangat penting.
- Keempat, cara memilih bahan merupakan salah satu teknik yang tidak boleh dilewatkan karena dengan memilih bahan yang cocok dan benar, maka hasil masakan akan menjadi sangat menarik dan sempurna

Perkembangan kuliner di Indonesia sudah ada sejak lama, namun tidak ada yang mengetahui pasti tentang sejarah kuliner dari dulu hingga sekarang. Garis besar fase perkembangan kuliner yang dipengaruhi oleh budaya yang sedang berkembang pada saat itu terbagi menjadi tiga fase (Alamsyah Yuyun, 2008):

- *Fase pertama* disebut dengan *original food* adalah zaman kerajaan besar di nusantara sebelum kedatangan penjajah. Jenis hidangan yang populer saat itu jenis makanan yang dikukus dan dibungkus dengan daun pisang serta bahan baku utamanya adalah beras dan umbi-umbian.
- *Fase kedua* disebut dengan *multi culture food* merupakan jenis hidangan yang sudah dipengaruhi oleh seni memasak para pendatang utama seperti Belanda, China, dan Arab. Jenis hidangan akulturasi campuran hidangan lokal dengan Belanda seperti, bistik, sosis solo, bergedel atau risoles. Sementara jenis hidangan akulturasi campuran hidangan lokal dengan China menghasilkan hidangan peranakan, beberapa yang masih populer hingga saat ini seperti siomay dan bakwan. Dan jenis hidangan akulturasi campuran hidangan lokal dengan Arab seperti briyani dan gulai
- *Fase ketiga* merupakan kuliner kontemporer yang telah banyak dipengaruhi oleh industri makanan instan (*fast food*). Saat ini industri besar yang menguasai perkembangan makanan telah

menjadikan makanan instan sebagai gaya hidup, hal yang sama juga dilakukan oleh restoran besar multinasional dengan memengaruhi cara hidang dan makan. Pada fase ini kuliner tradisional kurang diminati karena propaganda barat yang mencoba menyeragamkan seni masak cara menghidangkan dan cara makan. Sementara itu di Indonesia pola konsumsinya dimulai dari kaki lima dan warung kecil yang menyediakan kebutuhan makan sehari-hari, hal ini menunjukkan bahwa masih banyak didominasi oleh golongan ekonomi menengah bawah.

Dengan berkembangnya *fast food* ala barat turut memperburuk citra makanan nasional sebagai makanan pinggiran. Kehadiran korporasi multinasional dan aneka *franchise* luar negeri seperti McDonald's atau KFC dapat merubah gaya hidup golongan muda di tengah perkembangan ini. Pergi ke restoran barat dianggap gaya hidup modern, sementara makan di warung tradisional, dianggap kelas pinggir (Alamsyah, 2008: 2 & 9)

Menurut (Alamsyah, 2008: 6) ruang lingkup kuliner tidak hanya menyangkut seni memasak, tapi juga sebuah bisnis yang memerlukan manajerial agar bisa bertahan dan berkembang dari waktu ke waktu. Karena bisnis adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk memperoleh keuntungan sesuai dengan tujuan dan target yang diinginkan dalam berbagai bidang, baik jumlah maupun waktunya (Kasmir dan Jakfar, 2006:9).

Perkembangan bisnis kuliner di Daerah Istimewa Yogyakarta cukup pesat. Hal tersebut dibuktikan dengan data dari dinas koperasi, kecil dan menengah di kabupaten Sleman, jumlah UMKM industri kuliner pada tahun 2017 sebanyak 1.974 sektor usaha kuliner dan juga jumlah UMKM yang tutup sebanyak 255 sektor (Dinkopukm.slemankab.go.id di akses pada tanggal 28 Februari 2020).

Dari hasil data di atas menyimpulkan bahwa dalam membangun sebuah bisnis atau usaha membutuhkan ilmu pengetahuan bisnis, strategi dan inovasi. Satu rahasia untuk mempertahankan bisnis yang berkembang adalah mengenali kapan diperlukan perubahan mendasar. Namun, ada saat-saat yang jelas ketika menciptakan pertumbuhan baru membutuhkan usaha tidak hanya ke wilayah pasar yang tidak diketahui tetapi juga ke wilayah bisnis model yang tidak dikenal. Kapan? Jawaban singkatnya adalah ketika perubahan signifikan yang diperlukan untuk semua empat elemen model yang ada. Tapi itu tidak selalu sesederhana itu. Pertimbangan manajemen jelas diperlukan (Johnson, Christense, Kagermann, 2008)

Hal yang paling penting dalam merancang strategi bisnis yang terukur dan optimal harus memperhatikan segala kesiapan dan kapasitas setiap sumber daya yang ada. Menurut Magretta (2002), bisnis model merupakan gambaran besar mengenai keseluruhan bisnis, bisnis model sangat penting dan juga menjadi salah satu alternatif dalam mengembangkan suatu usaha dengan menggunakan alternatif-alternatif unik. Inti dari bisnis model adalah dalam

mendefinisikan cara yang digunakan perusahaan untuk memberikan nilai kepada pelanggan, membujuk pelanggan untuk membayar nilai dan mengubah pembayaran tersebut menjadi laba. (Teece, 2010)

Untuk menganalisis bisnis model terdapat berbagai macam cara, salah satu caranya yaitu dengan menggunakan bisnis model kanvas. Bisnis model kanvas merupakan sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Beberapa penelitian tentang bisnis model kuliner telah dilakukan, di antaranya yang dilakukan oleh Randy Sugiarta (2015) yang berjudul *Inovasi Bisnis Model Pada Es Puter X di Surabaya*, dalam penelitiannya dengan menggunakan bisnis model kanvas dan kerangka empat tindakan *blue ocean strategy* dapat menyimpulkan bahwa dalam menentukan segmen pelanggan harus lebih terbuka dan menyeluruh, sedangkan hubungan kepada pelanggan yang terbentuk ada dua yaitu *personal assistance* seperti adanya *customer service* dan penjual keliling. Pada elemen proposisi nilai dibutuhkan inovasi desain yang lucu dan menarik serta mengadakan hadiah tambahan, kemudian aktivitas kunci dapat dipisahkan menjadi dua segmen yaitu anak-anak dan orang tua, serta memperlebar saluran distribusi dengan cara menjual keliling dan menambah mitra yang lainnya.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Mohamad Yosi Saeputra dan Deden Syarif Hidayatullah (2016) dengan judul *Analisis Model Bisnis Pada*

Kafe Fruitea Holic dengan Pendekatan Business Model Canvas, menyimpulkan bahwa dengan menerapkan sebuah model bisnis yang telah memenuhi kriteria dari sembilan bisnis model canvas dapat mengembangkan bisnis tersebut serta dapat meningkatkan jumlah pelanggan. Dan juga menggunakan analisis SWOT agar dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman dalam suatu bisnis. Beberapa hal yang perlu dievaluasi yaitu lebih mempersempit segmen pasar, menambah nilai yang diberikan pada pelanggan, pelayanan, meningkatkan kualitas produk, menambah saluran, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, pembuatan sistem *voucher* untuk menambah pemasukan, memperluas bangunan, menambah karyawan, menambah aktivitas bisnis, memperbanyak mitra usaha, merubah cara pengelolaan biaya dari *cost-driven* menjadi *value-driven*, serta dapat menggunakan teori strategi yang lebih baik

Pada penelitian ini, penulis melakukan analisis bisnis model dengan menggunakan pendekatan bisnis model canvas ciptaan Osterwalder & Pigneur yang terdiri dari sembilan komponen dan pendekatan inovasi bisnis model pada warung makan Dapur Dulohupa.

Konsep bisnis model canvas terdiri dari Sembilan elemen utama yang di dalamnya ada, *customer segment, channels, customer relationship, value proposition, key activities, key resource, key partnership, revenue streams, dan cost structure*. Tujuan dari sembilan blok utama itu tidak lain untuk memperkenalkan bahwa ada suatu parameter untuk menilai bisnis model yang

akan direalisasikan oleh suatu perusahaan yang akan berdiri. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Disebutkan juga, bahwa inovasi yang dilakukan oleh bisnis model ini diupayakan untuk menjadi improvisasi secara spesifik untuk menjadi penyedia yang bersifat khusus pada suatu alur dari bisnis model yang dasar (*not very valueables*) untuk menjadi bisnis model yang lebih berkembang kedepannya dengan tujuan akan menghasilkan produk-produk yang mempunyai nilai (*valuable*) kepada para konsumen, dengan biaya lebih efisien dengan profitabilitas yang lebih baik (Chesbrough, 2007). Seperti yang dijelaskan oleh Osterwalder (2010: 138-139) tentang ide inovasi bisnis model dapat datang dari mana saja. Inovasi bisnis dapat dibedakan menjadi lima bagian, yaitu:

1. Terpacu oleh Sumber Daya (*Resource Driven*)
2. Terpacu oleh Penawaran (*Offer Driven*)
3. Terpacu oleh Pelanggan (*Customer Driven*)
4. Terpacu oleh Keuangan (*Finance Driven*)
5. Terpacu oleh Beberapa Pusat (*Multiple epicenter*)

Setelah dianalisis dari pendekatan yang ada, maka diketahui bagaimana warung makan Dapur Dulohupa dapat berkembang dan bersaing. Bisnis model merupakan salah satu strategi yang harus dimiliki oleh setiap organisasi sebagai landasan agar dapat meninjau kembali apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan, dan tentunya strategi ini

memberikan pengetahuan bagaimana hal tersebut akan menghasilkan suatu keuntungan atau laba.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah konsep bisnis model kanvas dapat diterapkan pada bisnis model warung makan Dapur Dulohupa? Dan blok-blok apa saja yang digunakan?
2. Berdasarkan pendekatan bisnis model kanvas inovasi bisnis model apa yang dapat diterapkan pada warung makan Dapur Dulohupa?

1.3

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk, sebagai berikut :

1. Menganalisa apakah konsep bisnis model kanvas diterapkan di bisnis model warung makan Dapur Dulohupa dan blok-blok apa saja yang digunakan.
2. Menganalisa inovasi bisnis model apa yang diterapkan pada warung makan Dapur Dulohupa berdasarkan pendekatan bisnis model kanvas.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian, sebagai berikut :

1. Bagi penulis dan akademisi :

Penelitian ini memberikan referensi pada penelitian akademik, dan memberikan kontribusi kepada bisnis model pada industri kuliner

dalam proses inovasi

2. Bagi warung makan Dapur Dulohupa :

Mengetahui bagaimana cara untuk mencapai keunggulan dengan referensi yang diberikan oleh bisnis model kanvas dan inovasi



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Bisnis Model

Istilah bisnis model pertama kali muncul dalam abstrak pada tahun 1974 (Lang, 1974), dan dalam judul artikel di 1960 (Jones, 1960). Minat akademis dalam konsep bisnis model tumbuh secara dramatis pada akhir 1990-an dalam konteks ledakan teknologi informasi. Pencarian artikel akademik menggunakan bisnis model sebagai istilah utama mengungkapkan 166 artikel tersebut antara tahun 1975 dan 1995, dan 1.563 antara tahun 1995 dan 2000 (Ghaziani & Ventresca, 2005).

Berdasarkan database leksikal elektronik, menafsirkan model dunia sebagai deskripsi dan representasi yang disederhanakan dari entitas atau proses yang kompleks serta mengartikan kata bisnis sebagai kegiatan penyediaan barang dan jasa yang melibatkan aspek keuangan, komersial, dan industri.

Bisnis model merupakan sebuah alat yang sudah terkonsep dengan serangkaian objek, serta menjelaskan bahwa konsep dengan hubungan perusahaan untuk tujuan mengekspresikan logika yang ada pada perusahaan-perusahaan tertentu. Oleh karena itu, harus mempertimbangkan konsep dan hubungan mana yang mengizinkan untuk dideskripsikan secara sederhana dari nilai apa yang akan diberikan kepada pelanggan, dan bagaimana hal ini dilakukan dan dengan konsekuensi *finansial*/keuangan seperti apa

(Osterwalder et al, 2005).

Bisnis model (Johnson & Christensen) menyebutkan ada empat elemen yang saling berkaitan, serta secara bersamaan memberikan dan menciptakan nilai (*value*):

1. *Customer Value Proposition*

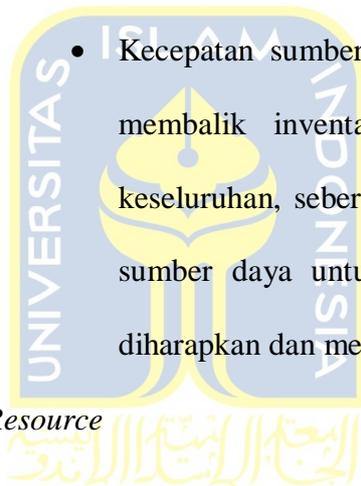
Diketahui perusahaan-perusahaan yang telah berhasil tentunya telah memberikan dan menciptakan sebuah nilai tersendiri untuk diberikan kepada pelanggan dengan tujuan untuk membantu untuk menyelesaikan pekerjaan penting. Maksud dari pekerjaan ialah masalah mendasar dalam situasi tertentu yang membutuhkan sebuah solusi yang tepat. Semakin penting pekerjaan bagi pelanggan, semakin rendah tingkat kepuasan pelanggan dengan pilihan saat ini untuk menyelesaikan pekerjaan, dan semakin baik solusi daripada alternatif solusi yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan (dan tentu saja semakin rendah harga), semakin besar CVP.

2. *Profit Formula*

Formula keuntungan merupakan cetakan biru yang mendefinisikan bahwa perusahaan memberikan dan menciptakan nilai untuk dirinya sendiri sambil memberikan nilai kepada pelanggan, terdiri dari:

- Model pendapatan: $\text{Harga} \times \text{Volume}$

- Struktur biaya: Biaya langsung, biaya tidak langsung, skala ekonomi. Struktur biaya akan sebagian besar didorong oleh biaya sumber daya utama yang diperlukan oleh bisnis model
- Model margin: Mengingat volume yang diharapkan dan struktur biaya, kontribusi diperlukan dari setiap transaksi untuk mencapai laba yang diinginkan



- Kecepatan sumber daya: Seberapa cepat perlu membalik inventaris, aset tetap dan secara keseluruhan, seberapa baik perlu memanfaatkan sumber daya untuk mendukung volume yang diharapkan dan mencapai laba yang diantisipasi

3. *Key Resource*

Sumber daya utama adalah aset seperti orang, teknologi, produk, fasilitas, peralatan, saluran, dan merk yang diperlukan untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan yang di targetkan. Fokusnya di sini adalah pada elemen-elemen utama yang memberikan nilai kepada pelanggan dan perusahaan. Serta cara elemen tersebut berinteraksi, diketahui juga bahwa setiap perusahaan juga memiliki sumber daya generik yang tidak menciptakan diferensiasi kompetitif

4. *Key Processes*

Perusahaan yang sukses mempunyai proses manajerial dan operasional yang kemungkinan besar dapat memberikan nilai dengan cara mengulangi dan meningkatkan sebuah skala. Hal ini termasuk tugas berulang, seperti sebuah pelatihan, pengembangan, pembuatan, perencanaan, penganggaran, penjualan serta layanan. Dan tentunya proses yang dibutuhkan juga mencakup aturan, metrik dan norma perusahaan yang ada.

Keempat elemen ini membentuk blok bangunan bisnis apapun. Proposisi nilai pelanggan dan formula laba menentukan nilai masing-masing untuk pelanggan dan perusahaan, sedangkan sumber daya utama dan proses utama menjelaskan bagaimana nilai itu akan dikirimkan kepada pelanggan dan perusahaan.

Secara umum, bisnis model merupakan gambaran yang berhubungan dengan suatu sumber daya dan keunggulan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, adapun kegiatan yang telah dilakukan dalam memberikan dan menciptakan suatu nilai, maka otomatis perusahaan tersebut akan menghasilkan atau mendapatkan laba (PPM Manajemen, 2012).

Masalah-masalah yang berkaitan dengan desain bisnis model yang baik semuanya saling terkait dan terletak pada inti dari pertanyaan mendasar yang diajukan oleh para ahli strategi bisnis. Bagaimana seseorang membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menghasilkan laba yang super normal? Singkatnya, bisnis model mendefinisikan bagaimana perusahaan

menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan, dan kemudian mengonversi pembayaran yang diterima menjadi laba. Mengembangkan bisnis model yang sukses tidak cukup untuk memastikan keunggulan kompetitif karena meniru seringkali mudah, bisnis model yang terdiferensiasi dan sulit untuk ditiru, namun efektif dan efisien, lebih mungkin menghasilkan keuntungan (Teece, 2010).

Penerapan bisnis model di perusahaan memiliki beberapa manfaat (PPM Manajemen, 2012):

- Pertama, bisnis model dapat mempermudah rencana dalam pengambilan keputusan di sebuah perusahaan dengan melihat adanya komponen-komponen dalam suatu bisnis yang dapat menghasilkan nilai bagi pelanggan dan perusahaan.
- Kedua, bisnis model dapat digunakan untuk menguji keselarasan hubungan antara komponennya.
- Ketiga, bisnis model juga digunakan sebagai alat untuk menguji asumsi pasar ketika mengembangkan suatu bisnis.
- Keempat, bisnis model sebagai alat untuk menganalisis seberapa ekstrim suatu perubahan yang dilakukan serta konsekuensinya.

Bisnis model menggambarkan isi, struktur, dan tata kelola transaksi yang dirancang untuk menciptakan nilai melalui eksploitasi peluang bisnis (Amit & Zott, 2001). Dengan kata lain, bisnis model menjelaskan bagaimana

sebuah organisasi terhubung, dan bagaimana ia terlibat dalam pertukaran ekonomi dengan para pemangku kepentingan eksternal untuk menciptakan nilai bagi semua mitra pertukaran (Zott&Amit, 2008). Jelasnya, bahwa bisnis model ini mengetahui bagaimana bisnis tersebut dapat bekerja dan jenis nilai bisnis apa yang akan diberikan kepada pelanggan, serta komunikasi semacam apa yang akan ditransfer kepada pelanggan (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Sebuah bisnis model adalah menggambarkan pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai-nilai dari suatu bisnis. Konsep dari sebuah bisnis model harus sederhana, relevan, dan secara intuisi mudah dipahami dengan tidak bermaksud menyederhanakan fungsi perusahaan yang sangat kompleks. Melihat ulang bisnis model secara keseluruhan sangat penting, tapi melihat setiap komponennya secara detail juga merupakan cara yang efektif untuk inovasi dan pembaharuan (Ostwalder dan Pigneur, 2010).

2.1.2. Inovasi Bisnis Model

Inovasi bisnis model menjadi semakin penting. Tanpa diragukan lagi itu adalah pendorong yang paling kuat untuk keunggulan kompetitif dalam perekonomian saat ini dan telah mulai mengungguli inovasi produk. Ada banyak kasus di mana lingkungan pasar yang berubah membutuhkan bisnis model inovatif yang dapat mempertahankan kepemimpinan pasar (Doll et al, 2014).

Meningkatnya kesulitan untuk membedakan berdasarkan layanan

dan produk telah menyebabkan minat yang lebih besar untuk inovasi bisnis model dalam penelitian dan praktik (Chesbrough, 2007).

Sebagian besar sarjana dan praktisi saat ini sepakat bahwa inovasi yang berhasil harus memenuhi tiga perspektif, kelayakan teknis, keinginan manusia, dan kelayakan ekonomi (Brown, 2008; IDEO, 2012). Demikian juga, produk atau layanan yang sudah ada di pasar hanya berhasil jika kualitasnya memenuhi harapan pengguna, pengguna ingin menggunakannya, dan pembeli bersedia membayarnya. Sementara kelayakan teknis dan kualitas produk telah menjadi fokus pengembang, insinyur, dan manajer produk beberapa waktu. Desain berpikir adalah pendekatan terobosan untuk berhasil fokus pada keinginan manusia dan untuk memastikan bahwa pengguna tertarik untuk menggunakan (dan mungkin memiliki) produk.

Inovasi menjadi proses yang semakin terbuka berkat meningkatnya pembagian kerja. Satu perusahaan mengembangkan ide baru tetapi tidak membawanya ke pasar. Sebaliknya, perusahaan memutuskan untuk berpisah dengan atau menjual ide itu ke pihak lain yang kemudian mengkomersilkannya. Untuk mendapatkan hasil maksimal dari sistem inovasi baru ini, perusahaan harus membuka bisnis model dengan secara aktif mencari dan mengeksploitasi ide-ide luar dan dengan membiarkan teknologi internal yang tidak terpakai mengalir ke luar, di mana perusahaan lain dapat membuka potensi ekonomi (Chesbrough, 2007).

Singkatnya, inovasi bisnis model sangat penting, namun sangat sulit untuk dicapai. Hambatan untuk mengubah bisnis model itu nyata dan alat-alat seperti peta sangat membantu, tetapi tidak cukup. Salah satu pendekatan yang menjanjikan adalah membangun peta bisnis model untuk mengklarifikasi proses yang mendasari yang kemudian memungkinkan untuk menjadi sumber percobaan mempertimbangkan alternatif dari proses. Salah satu contoh pendekatan pemetaan ini berasal dari Alexander Osterwalder yang fokus empirisnya menggunakan dekomposisi 9 poin yang menjadi ciri bisnis model. (Chesbrough, 2010).

Inovasi bisnis model adalah konfigurasi ulang kegiatan dalam bisnis model yang ada dari perusahaan yang baru untuk pasar produk/layanan di mana perusahaan bersaing (Van Der Heyden, et al. 2009). Sebagai garis dasar, inovasi bisnis model melibatkan konfigurasi ulang kegiatan. Konfigurasi ulang itu dapat mengambil salah satu dari empat bentuk.

1. Relinking – perubahan dalam koneksi antar unit organisasi
2. Partisi ulang – perubahan fisik, budaya, dan kelembagaan
3. Relokasi – perubahan jarak fisik, budaya, dan kelembagaan
4. Mengaktifkan kembali – mengubah serangkaian aktivitas yang membentuk bisnis saat ini

Dalam hal ini, inovasi yang diberikan oleh bisnis model dapat

dilakukan dengan cara berulang. Pertama, mencari peluang untuk memuaskan pelanggan. Kedua, membuat cetak biru yang bermaksud untuk memuaskan pelanggan dengan memberikan kebutuhan mereka tetapi juga akan menghasilkan keuntungan bagi sebuah perusahaan. Ketiga, mengatur sumber daya tersebut dengan tujuan mengubah konsep abstrak untuk menjadi sebuah keuntungan. Dan tentunya memikirkan bahwa konsep sistem baru ini berada dalam unit bisnis yang sudah ada sebelumnya ataukah sebaiknya dijadikan unit bisnis yang baru agar bisnis akan berkembang dengan baik.

Inovasi bisnis model dituntut untuk fokus pada sesuatu yang besar, dapat mengubah permainan di pasar yang sudah ada, menciptakan hal yang baru pada pasar, ataupun mengubah industri. Diketahui inovasi bisnis model ini juga membantu mengatasi masalah-masalah yang ada, seperti : pertumbuhan, perubahan pasar, perubahan faktor sosial, serta teknologi baru (Johnson, 2008).

Memetakan bisnis model yang ada adalah satu hal, merancang bisnis model baru dan inovatif adalah hal lain. Yang dibutuhkan adalah proses kreatif untuk menghasilkan sejumlah besar ide bisnis model dan berhasil mengisolasi yang terbaik. Proses ini disebut *ideation*. Menguasai seni ide sangat penting ketika datang untuk merancang bisnis model baru yang layak.

Pada hakikatnya, inovasi bisnis merupakan hal yang berkaitan

dengan bagaimana menciptakan nilai dan memperoleh pendapatan. Jika kedua hal ini dijadikan landasan, maka berbagai inovasi bisnis model akan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Inovasi bisnis model akan lahir sebagai regulasi yang menantang dalam perancangan bisnis yang lebih mengutamakan hal-hal yang menjadi kebutuhan baik itu pelanggan yang merasa tidak puas, pelanggan baru maupun keinginan-keinginan terpendam dari pelanggan itu sendiri. Hal inilah yang dapat merubah pandangan umum terkait inovasi bisnis tradisional yang hanya berorientasi pada upaya mencari pesaing, menduplikasi dan membuat perbandingan.

Sembilan blok bangunan bisnis model dapat menjadi titik awal untuk mendapatkan gagasan serta ide tentang inovasi bisnis model. Inovasi bisnis model dibedakan menjadi lima bagian (Osterwalder, 2010) yaitu:

1. **Didorong oleh Sumber Daya (*Resource Driven*)**

Inovasi yang berasal dari sumber daya organisasi atau kemitraan yang ada untuk memperluas atau mengubah bisnis model.

2. **Didorong oleh Penawaran (*Offer Driven*)**

Inovasi yang terpacu pada penawaran menciptakan proposisi nilai baru yang memengaruhi blok bangunan bisnis model lain.

3. **Didorong oleh Pelanggan (*Customer Driven*)**

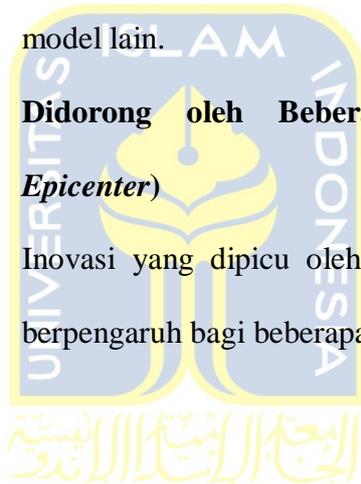
Inovasi yang terpacu oleh pelanggan didasarkan pada kebutuhan pelanggan, akses terfasilitasi atau meningkatkan kenyamanan.

4. **Didorong oleh Keuangan (*Finance Driven*)**

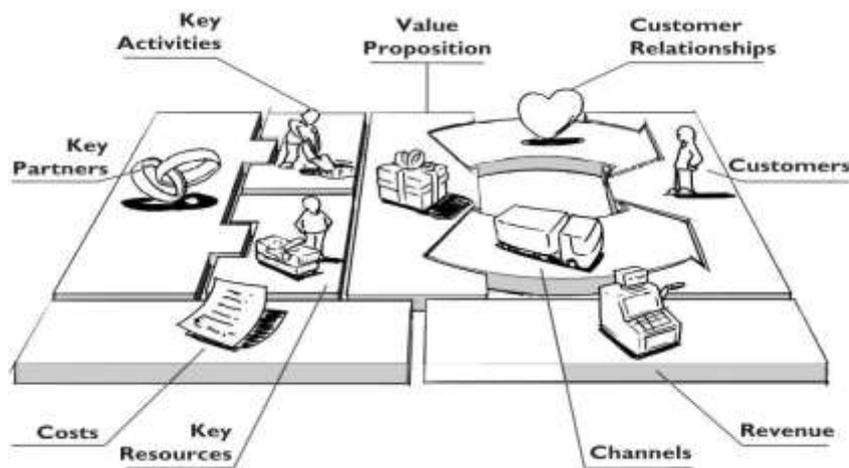
Inovasi yang dipicu oleh arus pendapatan baru, mekanisme penetapan harga, atau struktur biaya yang diturunkan yang mempengaruhi blok bangunan bisnis model lain.

5. **Didorong oleh Beberapa Pusat (*Multiple Epicenter*)**

Inovasi yang dipicu oleh beberapa pusat yang sangat berpengaruh bagi beberapa blok bangunan lain.



2.1.3 Bisnis Model Kanvas



Gambar 2.1: Business Model Kanvas

Business Model Canvas merupakan suatu bisnis model yang mudah diterapkan maupun dikembangkan yaitu *business model kanvas*. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) dalam bukunya berjudul *Business Model Generation* (2010), bisnis model kanvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai dengan menggunakan kerangka bisnis model yang berbentuk kanvas yang terdiri dari sembilan kotak dengan berisikan elemen-elemen yang saling berkaitan

Bisnis model kanvas digambarkan melalui blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran bisnis model kanvas adalah:

1. *Customer Segments*

Kunci dari setiap perusahaan untuk dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang yaitu dengan memiliki pelanggan karena pelanggan merupakan kunci dari setiap bisnis model. Karakteristik pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar apabila:

- Memiliki permasalahan dan kebutuhan secara khusus sehingga memerlukan pelayanan (*value propositions*) tersendiri.
- Mencapai dan melayani dengan menggunakan saluran distribusi (*channels*) yang berbeda.
- Memberikan profitabilitas yang berbeda.
- Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Penerapan bisnis model dapat dilakukan oleh perusahaan kecil maupun perusahaan besar. Dengan membuat segmentasi yang tepat terkait pelanggan maka pelaku bisnis akan dengan mudah dalam mengklasifikasi kebutuhan, perilaku serta berbagai hal yang berkaitan dengan upaya perusahaan dalam memenuhi pasar. Hal ini akan berdampak pada langkah strategis perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

2. *Value Propositions*

Proposisi nilai adalah alasan mengapa pelanggan beralih ke satu

perusahaan ke perusahaan yang lain. Ini memecahkan masalah pelanggan atau memenuhi kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai terdiri dari beberapa produk dan atau layanan yang dipilih yang memenuhi persyaratan segmen pelanggan tertentu. Dalam pengertian ini, proposisi nilai adalah agregasi, atau kumpulan, dari manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Beberapa proposisi nilai mungkin inovatif dan mewakili penawaran baru atau mengganggu. Yang lain mungkin mirip dengan penawaran pasar yang ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan.

Proposisi Nilai menciptakan nilai untuk Segmen Pelanggan melalui campuran elemen yang berbeda yang memenuhi kebutuhan segmen itu. Nilai dapat berupa kuantitatif (mis. Harga, kecepatan layanan) atau kualitatif (mis. Desain, pengalaman pelanggan). Elemen-elemen dari daftar tidak lengkap berikut ini dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan:

1) *Newness*

Beberapa Proposisi Nilai memuaskan serangkaian kebutuhan yang sama sekali baru yang sebelumnya tidak diterima oleh pelanggan karena tidak ada penawaran serupa. Ini sering, tetapi tidak selalu, terkait teknologi.

2) *Performance*

Meningkatkan kinerja produk atau layanan secara tradisional

merupakan cara umum untuk menciptakan nilai.

3) *Customization*

Menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan spesifik pelanggan individu atau Segmen Pelanggan menciptakan nilai. Dalam beberapa tahun terakhir, konsep kustomisasi massal dan kreasi bersama pelanggan menjadi semakin penting. Pendekatan ini memungkinkan untuk produk dan layanan yang disesuaikan, sambil tetap mengambil keuntungan dari skala ekonomi.

4) *Getting the Job Done*

Dengan mempermudah pelanggan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dapat menciptakan suatu nilai.

5) *Design*

Elemen penting yang sulit diukur yaitu desain, karena menonjolnya suatu produk mungkin disebabkan oleh desainnya yang unggul. Salah satu contoh dari pentingnya suatu desain dan menjadi bagian penting dari *Value Proposition* yaitu pada industri elektronik dan fashion.

6) *Brand/Status*

Dengan menampilkan serta menggunakan merek tertentu, pelanggan dapat menemukan nilai.

7) *Price*

Dalam memenuhi kebutuhan, cara umum yang dilakukan

untuk segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga adalah dengan menawarkan nilai yang sama dengan harga yang rendah. Tetapi Proposisi Nilai dengan harga rendah memiliki implikasi penting untuk sisa model bisnis.

8) *Cost reduction*

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk dapat menciptakan nilai.

9) *Risk reduction*

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang mereka tanggung saat membeli produk atau layanan.

10) *Accessibility*

Cara lain untuk menciptakan suatu nilai adalah dengan menyediakan produk serta layanan bagi pelanggan yang belum memiliki akses langsung dengan melakukan inovasi bisnis model, teknologi baru, atau kombinasi dari keduanya.

11) *Convenience/Usability*

Membuat hal-hal lebih nyaman atau lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang substansial.

3. *Channels*

Perusahaan dapat berkomunikasi serta menjangkau segmen pelanggan untuk memberikan proposisi nilai dijelaskan pada Blok

Bangunan *Channels* ini.

Channels merupakan fokus utama pada pengalaman pelanggan serta hubungan antara perusahaan dengan pelanggan dalam hal penjualan, saluran komunikasi serta distribusi. Adapun fungsi dari *Channels*, seperti:

- Dapat meningkatkan kesadaran di antara pelanggan tentang produk dan layanan perusahaan
- Dapat membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan
- Mengizinkan pelanggan untuk membeli produk dan layanan tertentu
- Menyampaikan Proposisi Nilai kepada pelanggan
- Memberikan dukungan pelanggan pasca pembelian

Dengan memiliki lima fase yang berbeda, saluran dapat dibedakan antara saluran langsung dan saluran tidak langsung serta antara saluran yang dimiliki dan saluran mitra. Semua fase atau beberapa dapat mencakup setiap saluran.

Menemukan campuran saluran yang tepat untuk memuaskan bagaimana pelanggan ingin dihubungi sangat penting dalam membawa Proposisi Nilai ke pasar. Suatu organisasi dapat memilih antara menjangkau pelanggan melalui Salurannya sendiri, melalui Saluran mitra, atau melalui gabungan keduanya. Saluran yang dimiliki

dapat langsung, seperti tenaga penjualan dari rumah atau dari situs Web, atau dapat bersifat tidak langsung, seperti toko ritel yang dimiliki atau dioperasikan oleh organisasi. Saluran Mitra bersifat tidak langsung dan menjangkau seluruh jajaran opsi, seperti distribusi grosir, eceran, atau situs web milik mitra.

Saluran Mitra mengarah pada margin yang lebih rendah, tetapi memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauannya dan mendapat manfaat dari kekuatan mitra. Saluran yang dimiliki dan terutama yang langsung memiliki margin yang lebih tinggi, tetapi dapat mahal untuk dipasang dan dioperasikan. Kuncinya adalah menemukan keseimbangan yang tepat antara berbagai jenis Saluran, untuk mengintegrasikannya dengan cara menciptakan pengalaman pelanggan yang hebat, dan untuk memaksimalkan pendapatan.

4. *Customer Relationships*

Jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu dapat digambarkan pada blok bangunan hubungan pelanggan. Untuk membangun hubungan yang berkisar dari pribadi hingga otomatis, perusahaan harus melakukan klarifikasi. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi sebagai berikut:

- *Customer acquisition* (Akuisisi Pelanggan)
- *Customer retention* (Retensi Pelanggan)
- *Boosting sales (upselling)* (Meningkatkan Penjualan)

(peningkatan penjualan)

Secara keseluruhan, pengalaman pelanggan sangat mempengaruhi bisnis model perusahaan yang diminta oleh hubungan pelanggan. Hubungan perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu dapat dibedakan menjadi beberapa kategori sebagai berikut:

1) *Personal assistance*

Interaksi manusia merupakan dasar dari hubungan ini. Selama penjualan atau setelah pembelian selesai, pelanggan dapat berinteraksi dengan perwakilan pelanggan nyata di tempat pada titik penjualan melalui pusat, melalui email atau melalui cara lain untuk mendapatkan bantuan.

2) *Dedicated personal assistance*

Hubungan ini melibatkan pengabdian perwakilan pelanggan khusus untuk klien individu. Ini mewakili tipe hubungan terdalam dan paling intim dan biasanya berkembang selama periode waktu yang lama.

3) *Self-service*

Perusahaan tidak memiliki hubungan langsung dengan pelanggan merupakan jenis hubungan ini. Perusahaan telah menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan untuk membantu mereka dalam pembelian.

4) *Automated services*

Jenis hubungan ini memadukan bentuk layanan mandiri pelanggan yang lebih canggih dengan proses otomatis.

5) *Communities*

Semakin banyak perusahaan memanfaatkan komunitas pengguna untuk menjadi lebih terlibat dengan pelanggan/prospek dan untuk memfasilitasi koneksi antara anggota masyarakat.

Banyak perusahaan mempertahankan komunitas online yang memungkinkan pengguna untuk bertukar pengetahuan dan memecahkan masalah satu sama lain. Masyarakat juga dapat membantu perusahaan lebih memahami pelanggan mereka.

6) *Co-creation*

Semakin banyak perusahaan yang melampaui hubungan pelanggan-vendor tradisional untuk menciptakan nilai bersama dengan pelanggan.

5. *Revenue Streams*

Pendapatan yang dihasilkan perusahaan dari segmen pelanggan (biaya harus dikurangkan dari pendapatan untuk menghasilkan pendapatan) ditunjukkan pada Blok Bangunan Aliran Pendapatan.

Revenue Streams merupakan arteri dari bisnis model, sedangkan pelanggan merupakan jantung dari bisnis model. Segmen pelanggan benar-benar bersedia untuk membayar nilai seperti apa? Itulah

pertanyaan perusahaan untuk dirinya sendiri. Jika perusahaan dapat menjawab pertanyaan tersebut maka perusahaan dapat menciptakan aliran pendapatan dari setiap segmen pelanggan.

Aliran pendapatan dapat diciptakan dengan mempunyai mekanisme penetapan harga yang berbeda, daftar tetap setiap harga, pelelangan, tawar-menawar, ketergantungan pasar, ketergantungan volume ataupun manajemen hasil.

Bisnis model dapat menyertakan dua jenis *Revenue Streams* yang berbeda:

1. Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari pembayaran pelanggan satu kali
2. Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk menyampaikan Proposisi Nilai kepada pelanggan atau memberikan dukungan pelanggan pasca-pembelian

Ada beberapa cara untuk menghasilkan Aliran Pendapatan:

1) *Asset sale*

Revenue Stream yang paling banyak dipahami berasal dari penjualan hak kepemilikan ke produk fisik.

2) *Usage fee*

Aliran Penghasilan ini dihasilkan oleh penggunaan layanan tertentu. Semakin banyak layanan digunakan, semakin banyak

pelanggan membayar.

3) *Subscription fees*

Aliran Pendapatan ini dihasilkan dengan menjual akses berkelanjutan ke layanan.

4) *Lending/Renting/Leasing*

Aliran Penghasilan ini dibuat dengan memberikan sementara seseorang hak eksklusif untuk menggunakan aset tertentu untuk periode tertentu dengan imbalan biaya. Untuk pemberi pinjaman ini memberikan keuntungan dari pendapatan berulang. Penyewa atau penyewa, di sisi lain, menikmati manfaat dari mengeluarkan biaya hanya untuk waktu yang terbatas daripada menanggung biaya kepemilikan penuh.

5) *Licensing*

Aliran Pendapatan ini dihasilkan dengan memberikan pelanggan izin untuk menggunakan kekayaan intelektual yang dilindungi dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memungkinkan pemegang hak untuk menghasilkan pendapatan dari properti mereka tanpa harus membuat produk atau mengkomersilkan layanan.

6) *Brokerage fees*

Hasil aliran pendapatan ini berasal dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua atau lebih pihak.

7) *Advertising*

Hasil dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu merupakan aliran pendapatan ini.

Mekanisme penetapan harga yang berbeda mungkin dimiliki oleh setiap aliran pendapatan. Jenis mekanisme penetapan harga yang dipilih dapat membuat perbedaan besar dalam hal pendapatan yang dihasilkan. Ada dua jenis utama mekanisme penetapan harga yaitu, penetapan harga tetap dan penetapan harga dinamis.

6. *Key Resource*

Blok Bangunan Sumber Daya Utama menjelaskan aset terpenting yang diperlukan untuk membuat model bisnis berfungsi.

Sumber Daya Utama dibutuhkan disetiap bisnis model untuk dapat membuat serta menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan dan menghasilkan pendapatan. Sumber Daya Utama yang berbeda diperlukan tergantung pada jenis model bisnis.

Sumber daya utama dapat berupa fisik, finansial, intelektual, atau manusia serta dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama. Sumber Daya Utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

1) *Physical*

Kategori ini mencakup aset fisik seperti fasilitas manufaktur, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem *point-of-sales*, dan jaringan distribusi.

2) *Intellectual*

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan kepemilikan, paten dan hak cipta, kemitraan, dan basis data pelanggan merupakan komponen yang semakin penting dari model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sulit untuk dikembangkan tetapi ketika sukses sepenuhnya diciptakan dapat memberikan nilai substansial.

3) *Human*

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia, tetapi orang-orang sangat menonjol dalam model bisnis tertentu.

4) *Financial*

Beberapa model bisnis memerlukan sumber daya keuangan dan/atau jaminan finansial, seperti uang tunai, jalur kredit, atau kumpulan opsi saham untuk mempekerjakan karyawan kunci.

7. *Key Activities*

Kegiatan atau aktivitas utama perusahaan merupakan salah satu hal terpenting bagi perusahaan agar model bisnisnya dapat berfungsi. Hal tersebut dapat dijelaskan dibagian blok bangunan ini.

Aktivitas utama adalah tindakan paling penting yang dibutuhkan oleh setiap bisnis model perusahaan untuk dapat beroperasi dengan sukses. Aktivitas utama memiliki kesamaan dengan sumber daya utama yang mengharuskan untuk membuat dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan serta mendapatkan pendapatan. Namun ada hal yang berbeda dengan sumber daya utama yaitu aktivitas utama tergantung pada jenis model bisnis. Kegiatan utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

1) *Production*

Kegiatan-kegiatan ini berkaitan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk dalam jumlah besar dan/ atau berkualitas tinggi. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan manufaktur.

2) *Problem solving*

Aktivitas Utama dari jenis ini berkaitan dengan memberikan solusi baru untuk masalah pelanggan individu. Operasi konsultasi, rumah sakit, dan organisasi layanan lainnya biasanya didominasi oleh kegiatan penyelesaian masalah. Model bisnis mereka membutuhkan kegiatan seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

3) *Platform/Network*

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai

Sumber Daya Utama didominasi oleh platform atau Aktivitas Utama terkait jaringan. Jaringan, platform perijodohan, perangkat lunak, dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai platform.

8. *Key Partnership*

Blok Bangunan Kemitraan Utama menjabarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berfungsi.

Perusahaan menjalin kemitraan karena berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan bagi banyak model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. Jenis kemitraan dapat dibedakan menjadi empat:

- 1) Aliansi strategis antara non-pesaing
- 2) *Coopetition*: kemitraan strategis antar pesaing
- 3) *Join ventures* untuk mengembangkan bisnis baru
- 4) Hubungan pembeli-pemasok untuk memastikan pasokan yang dapat diandalkan

Berguna untuk membedakan antara tiga motivasi untuk menciptakan kemitraan:

- 1) *Optimization economy of scale*

Bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli-pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan. Adalah tidak logis bagi perusahaan

untuk memiliki semua sumber daya atau melakukan setiap kegiatan dengan sendirinya. Optimalisasi dan ekonomi kemitraan skala biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, dan sering melibatkan outsourcing atau berbagi infrastruktur.

2) *Reduction of risk and uncertainty*

Kemitraan dapat membantu mengurangi risiko dalam lingkungan kompetitif yang ditandai oleh ketidakpastian. Sudah lazim bagi pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu bidang sambil bersaing di bidang lain.

3) *Acquisition of particular resources and activities*

Beberapa perusahaan memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka.

Sebaliknya, perusahaan memperluas kemampuan perusahaan sendiri dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan semacam itu dapat dimotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

9. *Cost Structure*

Blok bangunan struktur biaya menjelaskan tentang semua pengeluaran biaya yang digunakan untuk mengoperasikan suatu bisnis model tertentu. Biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan suatu

bisnis model seperti, menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan. Hal tersebut dapat dihitung setelah mendefinisikan sumber daya utama, kegiatan utama, dan kemitraan. Namun, ada beberapa model bisnis yang lebih didorong oleh biaya daripada yang lain.

Cukup alami, biaya harus diminimalkan dalam setiap model bisnis. Tetapi struktur biaya rendah lebih penting untuk beberapa model bisnis daripada yang lain. Oleh karena itu dapat berguna untuk membedakan antara dua kelas besar model bisnis struktur biaya didorong oleh biaya dan didorong oleh nilai (banyak model bisnis berada di antara dua ekstrem ini):

1) *Cost-driven*

Bisnis model yang digerakkan oleh biaya berfokus pada meminimalkan biaya sedapat mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan Struktur Biaya seminimal mungkin, menggunakan Proposisi Nilai harga rendah, otomatisasi maksimum, dan outsourcing yang luas.

2) *Value-driven*

Beberapa perusahaan kurang peduli dengan implikasi biaya dari desain model bisnis tertentu, dan sebaliknya fokus pada penciptaan nilai. Proposisi Nilai Premium dan layanan personalisasi tingkat tinggi biasanya menjadi ciri model bisnis yang didorong oleh nilai.

Struktur Biaya dapat memiliki karakteristik sebagai berikut:

a) *Fixed costs*

Biaya yang tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan. Contohnya termasuk gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur fisik.

b) *Variable costs*

Biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.

c) *Economies of scale*

Keuntungan biaya yang dinikmati bisnis saat outputnya diperluas. Perusahaan yang lebih besar, misalnya, mendapat manfaat dari tingkat pembelian grosir yang lebih rendah. Ini dan faktor-faktor lain menyebabkan biaya rata-rata per unit turun ketika output naik.

d) *Economies of scope*

Keuntungan biaya yang dinikmati bisnis karena ruang lingkup operasi yang lebih besar.

2.1.4 Desain Bisnis Model Kanvas

Mendeskripsikan suatu bisnis model merupakan sesuatu hal yang biasa dilakukan, namun hal lain yang jarang dilakukan adalah mendesain

bisnis model yang baru dan inovatif. Dengan mendeskripsikan bisnis model, sudah satu tahap yang dilakukan dalam mendesain bisnis model. Dalam mendesain bisnis model, ada tiga hal yang perlu dilakukan yaitu:

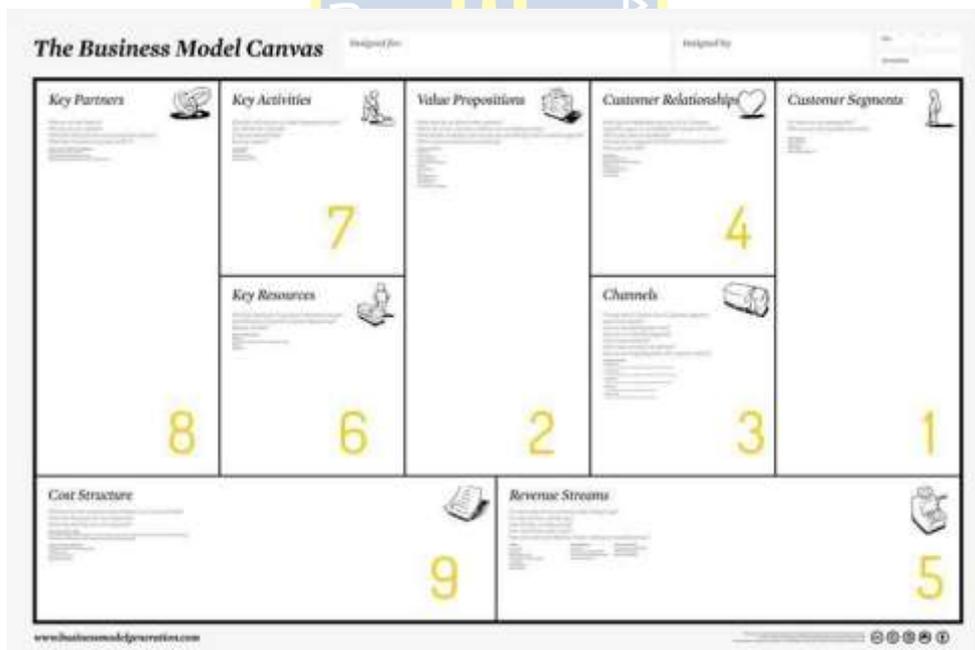
1) Memetakan bisnis model

- Hal pertama yang dilakukan dalam memetakan bisnis model yaitu memulai dengan mendefinisikan serta mengisi kotak *customer segment*, karena pelanggan yang dapat menguntungkan serta menghidupi organisasi.
- Kedua, mengisi kotak *value propositions* yang menguraikan keunikan suatu produk atau jasa yang dijanjikan oleh perusahaan kepada *customer segment*.
- Ketiga, mengisi kotak *channels* yang menjelaskan bagaimana organisasi mengkomunikasikan, mengantar, serta berinteraksi dengan pelanggan.
- Keempat, mengisi kotak *customer relationship* yang mendefinisikan seberapa besar kegiatan organisasi dalam menjaga hubungan dengan pelanggan.
- Kelima, kotak *revenue stream* dapat diisi serta menghasilkan dana jika *customer segments*

difokuskan dengan baik, *value propositions* diuraikan secara tajam serta *channels* dan *customer relationship* dijaga secara benar.

- Keenam, mengisi kotak kegiatan dibelakang panggung, berupa kotak *key resource*, *key activities*, *key partnership* juga dapat diisi dan diatur sedemikian rupa sehingga efisien.
- Ketujuh, untuk mengelola kotak *cost structure*

agar tetap optimal yaitu mengefisienkan kotak-kotak yang telah diisi sebelumnya. Kerangka bisnis model canvas dapat dilihat pada Gambar 2:



Gambar 2.2: Business Model Canvas

- 2) Menganalisis kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman dari masing-masing elemen bisnis model yang ada

Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui kekurangan dalam konsep bisnis model yang ada sehingga perbaikan atau perubahan ke depannya dapat dilakukan oleh perusahaan.

- 3) Menyempurnakan bisnis model atau membuat prototipe bisnis model lain

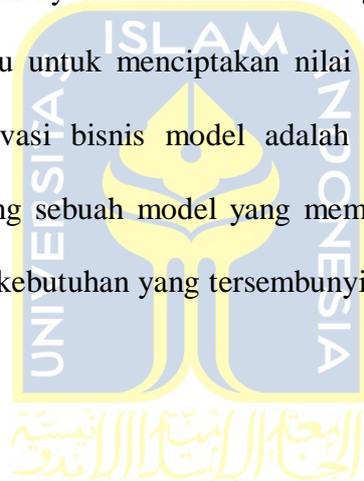
Untuk

Dalam mendesain bisnis model baik menyempurnakan maupun membuat prototipe bisnis model yang lain, yang diperlukan adalah proses berpikir kreatif untuk mendapatkan banyak ide dalam pembentukan bisnis model dan mengambil salah satu ide yang terbaik. Proses ini dinamakan *ideation*. Maka dari itu, penguasaan teknik ini sangat krusial untuk pembuatan bisnis model yang baru.

Pada kondisi sekarang, banyak industri menggunakan bisnis model yang sama. Hal tersebut tidak bisa menjamin untuk dapat bertahan lama jika berkompetisi di pasar yang sama. Banyaknya pilihan dalam mendesain bisnis model merupakan salah satu faktor beberapa perusahaan

bertahan dan beberapa hilang.

Salah satu tantangan ketika dalam mencoba membuat bisnis model baru adalah menghilangkan status quo atau status anti perubahan dan menunda kekhawatiran atas masalah operasional sehingga dapat dihasilkan ide-ide yang baru. Inovasi bisnis model bukan tentang melihat ke belakang karena masa lalu menunjukkan sedikit tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan bisnis model. Inovasi bisnis model juga bukan tentang menyalin atau *benchmarking*, tetapi tentang menciptakan mekanisme baru untuk menciptakan nilai dan memperoleh pendapatan. Sebaliknya inovasi bisnis model adalah tentang menantang produksi untuk merancang sebuah model yang memuaskan kebutuhan pelanggan, bahkan sampai kebutuhan yang tersembunyi.



BAB III

PROFIL BISNIS DAN METODE PENELITIAN

3.1 Profil Bisnis

Industri kuliner atau makanan memiliki tren yang baik di kalangan konsumen, di mana masyarakat di Indonesia khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta cenderung memilih jajan atau makan diluar rumah ketimbang harus repot memasak sendiri, industri makanan itu sendiri terus berkembang dengan seiring perkembangan jaman baik dalam segi inovasi produk maupun pembaharuan jenis produk makanan. Hal tersebut dipicu juga oleh keinginan konsumen yang beragam dan terus berkembang.

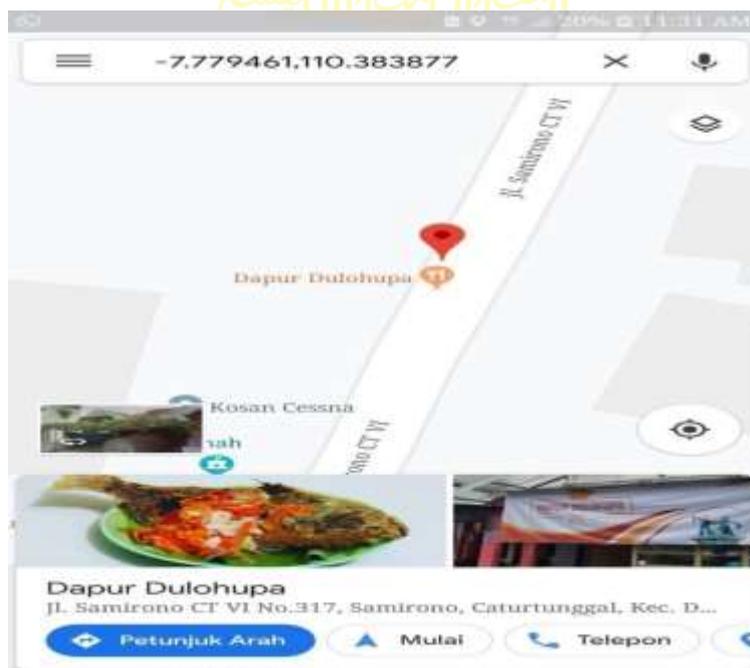
Pernyataan di atas didukung dengan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang menunjukkan meningkatnya jumlah pendapatan daerah dari industri kuliner. Hal itu juga didukung dengan pertumbuhan penduduk yang berasal dari luar daerah yang melanjutkan studi.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa industri kuliner atau makanan dari jaman dahulu hingga saat ini masih memiliki tempat di hati para konsumennya, khususnya makanan tradisional. Beberapa contoh makanan tradisional yang cukup banyak dicari dan memiliki prospek yang bagus adalah usaha masakan padang, warung sate madura, warung naskuter, dapur manado dan beberapa usaha makanan

sulawesi lainnya juga banyak disukai masyarakat.

Rumah Makan Dapur Dulohupa Yogyakarta berdiri sejak bulan Desember 2018. Warung makan ini mengambil konsep masakan khas Sulawesi khusus Gorontalo dan Sulawesi Utara yang menyediakan berbagai menu makanan seperti ayam goreng rica, ikan goreng rica, udang goreng rica, serta berbagai menu lainnya dan menu utama dari dapur gorapu yaitu nasi kuning khas Gorontalo yang banyak diminati oleh masyarakat.

Lokasi Warung Makan Dapur Dulohupa bertempat di Jl. Samirono CT VI, Catur Tunggal, Depok, Sleman, Yogyakarta. Lokasi usaha tersebut strategis dikarenakan berada di lingkungan kos dan asrama mahasiswa dari berbagai kampus yang berjarak tidak jauh dari warung makan seperti UGM, UNY, AKPRIND, dan AA YKPN yang menjadi potensi tersendiri bagi warung makan.



Gambar 3.1: Lokasi Dapur Dulohupa



Gambar 3.2: Tampak Depan



Gambar 3.3: Tampak Dalam



Gambar 3.4: Sosial Media

Dapur Dulohupa sendiri sudah memiliki *customer segment* yang jelas. Tidak hanya yang berasal dari Gorontalo dan Sulawesi Utara, tapi dari Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, NTT, dan Papua. Hal ini dikarenakan bumbu masakan yang dihasilkan cocok dengan selera pelanggan.

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus atau *case studies*. Studi kasus merupakan salah satu metode penelitian sosial (Yin, 1996). Eksperimen, survey, historis dan analisis informasi dokumenter (seperti pada studi-studi ekonomi) merupakan sebagian alternatif metode yang bisa digunakan selain studi kasus. Setiap metode yang digunakan mempunyai keuntungan dan kerugian tertentu, tergantung pada: 1) tipe pertanyaan penelitian, 2) kontrol yang dimiliki peneliti terhadap peristiwa perilaku yang akan ditelitinya, dan 3) fokus terhadap fenomena penelitiannya (fenomena kontemporer ataukah fenomena historis).

Menurut pandangan umum, strategi yang cocok digunakan jika suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan dikaji, dan fokus penelitiannya terletak pada kontemporer (masa kini) di dalam kehidupan nyata, yaitu menggunakan strategi studi kasus. Penelitian studi kasus dapat dibedakan menjadi tiga tipe, yaitu studi-studi kasus eksplanatoris, eksploratoris, dan deskriptif. Dalam penggunaannya, peneliti studi kasus perlu memusatkan perhatian pada aspek pendesainan dan penyelenggaraannya agar lebih mampu menghadapi kritik-kritik tradisional tertentu terhadap metode/tipe pilihannya.

Sebagai salah satu cara penelitian, studi kasus dapat memberikan nilai tambah pada pengetahuan secara unik tentang fenomena individual, organisasi, sosial dan politik. Pada semua situasi, kebutuhan akan studi kasus melampaui keinginan untuk memahami fenomena sosial yang kompleks. Singkatnya, studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa nyata, seperti siklus kehidupan seseorang, proses-proses organisasional dan manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan-hubungan internasional, dan kematangan industri-industri.

Tujuan penelitian studi kasus, metode pengumpulan data, teknik analisis data, temuan penelitian studi kasus serta memastikan kualitas penelitian benar-benar memenuhi kriteria ilmiah merupakan beberapa hal yang harus ditentukan oleh peneliti dalam penelitian studi kasus (Eisenhardt, 1989; Voss, Tsikriktsii and Frohlich, 2002; R. K Yin, 2009).

Penulis melakukan penelitian terkait dengan tinjauan *key activities* yang diterapkan pada warung makan dapur dulohupa.

3.2.2 Strategi Penelitian Studi Kasus

Studi kasus eksploratoris, deskriptif, dan eksplanatoris dapat diciptakan jika masing-masing strategi digunakan untuk tiga tujuan seperti eksploratoris, deskriptif, atau eksplanatoris, secara tersendiri.

Setiap strategi bisa diterapkan sekaligus untuk masing-masing tujuan (Yin, 1981a;1981b). Akan tetapi, perihal tersebut tidak akan bermakna bahwa pengelompokan antar strategi yang dimaksud benar-benar membuat pengelompokan yang eksplisit dan jelas. Karakteristik masing-masing dimiliki oleh setiap strategi, sehingga terdapat banyak wilayah yang saling tumpang tindih. Tujuan pemilihan tersebut agar dapat menghindari salah penggunaannya.

a. Penerapan tiap-tiap Strategi

Pada penerapan tiap-tiap strategi, perlu memperhatikan tiga kondisi, seperti: a) Jenis pertanyaan penelitian yang diusulkan, b) wilayah kontrol yang dimiliki peneliti berdasarkan perilaku peristiwa yang akan diteliti, dan c) fokus utama mengenai peristiwa kontemporer sebagai kebalikan dari peristiwa historis. Pada Tabel 3.1. setiap kolomnya menguraikan ketiga kondisi tersebut serta membuktikan bagaimana tiap-tiap kondisi berkaitan dengan lima strategi utama penelitian dalam ilmu-ilmu sosial (eksperimen, survey, analisis arsip, historis, dan studi kasus).

Dalam membedakan kelima strategi tersebut, perlu memperhatikan setiap kondisi yang dibahas sebagai berikut:

<i>Strategi</i>	<i>Jenis</i>	<i>Membutuhkan</i>	<i>Fokus terhadap</i>

	<i>Pertanyaan penelitian</i>	<i>Kontrol thd. Peristiwa t.l</i>	<i>Peristiwa Kontemporer</i>
Eksperimen	Bagaimana, mengapa	Ya	Ya
Survey	Siapa, apa*, di mana, berapa banyak	Tidak	Ya
Anal.arsip (mis.dlm.std.ekon.)	Siapa, apa*, di mana, berapa banyak	Tidak	Ya /tidak
Historis	Bagaimana, mengapa	Tidak	Tidak
Studi kasus	Bagaimana, mengapa	Tidak	Ya

Table 3.1: Lima Strategi Utama Penelitian

*Pertanyaan apa, jika ditanyakan sebagai bagian dari studi eksploratoris, sesuai bagi kelima strategi.

Salah satu dari dua kemungkinan akan muncul apabila pertanyaan-pertanyaan peneliti berpusat pada pertanyaan-pertanyaan apakah, seperti: *Jenis Pertama*, beberapa jenis pertanyaan apa merupakan pertanyaan eksploratoris, misalnya “cara-cara apa yang efektif untuk menyelenggarakan suatu

sekolah?” Dalam mengembangkan hipotesis dan proposisi yang berkaitan untuk inkuiri selanjutnya, jenis pertanyaan ini dapat digolongkan rasional guna menyelenggarakan studi eksploratoris. Akan tetapi, strategi mana pun dapat digunakan sebagai studi eksploratoris, misalnya survey eksploratoris, eksperimen eksploratoris, atau studi kasus eksploratoris. Jenis kedua dari pertanyaan apa pada dasarnya merupakan bentuk inkuiri berapa banyak, misalnya “apakah hasil dari reorganisasi manajerial selama ini?” Strategi survey atau arsip lebih cocok untuk mengidentifikasi hasil-hasil semacam itu daripada yang lain. Sebagai contoh, survey dapat didesain untuk menghitung sesuatu yang dimaksud oleh pertanyaan apa tersebut, sedangkan studi kasus bukan merupakan strategi yang menguntungkan dalam situasi ini.

Sebagaimana halnya dengan *jenis pertanyaan kedua* apakah, pertanyaan-pertanyaan siapakah dan di manakah (atau turunan-nya berapa banyakkah) dalam penelitian ekonomi tampaknya lebih sesuai untuk strategi survey atau analisis rekaman-rekaman arsip. Apabila tujuan penelitian adalah mendeskripsikan kejadian atau kelaziman suatu fenomena atau jika berkenaan dengan memprediksi hasil-hasil tertentu, maka strategi-strategi ini menguntungkan.

Sebaliknya, pada dasarnya pertanyaan-pertanyaan

bagaimana dan mengapa lebih eksplanatoris dan lebih mengarah ke penggunaan strategi-strategi studi kasus, historis, dan eksperimen. Hal ini disebabkan pertanyaan-pertanyaan seperti ini berkenaan dengan kaitan-kaitan operasional yang menuntut pelacakan waktu tersendiri, dan bukan sekadar frekuensi atau kemunculan.

Kesimpulannya, kondisi pertama dan terpenting untuk membedakan sebagai berbagai strategi penelitian ialah identifikasi pertanyaan penelitian yang diajukan sejak awal. Pada umumnya, pertanyaan apa bisa eksploratoris (bisa menggunakan strategi yang manapun) dan bisa lainnya (menggunakan survey atau analisis rekaman arsip). Pertanyaan-pertanyaan bagaimana dan mengapa tampaknya lebih cocok untuk studi kasus, eksperimen, ataupun historis.

b. *Kekhawatiran Konvensional terhadap Studi Kasus*

Walaupun studi kasus merupakan suatu bentuk inkuiri empiris yang berbeda, tidak dapat menjamin untuk merubah pandangan banyak peneliti yang menyepelekan strategi tersebut. Dengan maksud lain, selaku pelaksana suatu penelitian, studi kasus tunggal dan multikasus telah dipandang sebagai bentuk inkuiri yang kurang diinginkan ketimbang eksperimen atau survey.

Hal tersebut dapat terjadi mungkin karena kegelisahan

terbesar selama ini yaitu kurang selektifnya penelitian studi kasus. Peneliti studi kasus sangat sering mengizinkan bukti atau pandangan yang samar-samar yang berpengaruh pada arah temuan-temuan dan kesimpulan sehingga studi kasus tersebut tidak rapi. Maka dari itu, tugas dari setiap peneliti yaitu bekerja keras demi menghindari situasi ini.

Keluhan universal kedua mengenai studi kasus yaitu karena kurang memberikan landasan untuk generalisasi ilmiah. Dalam hal ini yang berkaitan dengan studi kasus, seperti eksperimen, tidak menunjukkan sampel dan bertujuan mengembangkan dan menggeneralisasikan teori (generalisasi analitis) dan bukan menghitung frekuensi (generalisasi statistik).

Keluhan universal ketiga mengenai studi kasus yaitu pelaksanaan yang membutuhkan waktu sangat lama sehingga memperoleh hasil dokumen-dokumen yang melimpah dan sulit untuk dipahami. Hal tersebut mungkin berlaku dan benar bagi studi kasus masa lalu, namun untuk waktu yang akan datang, diharapkan tidak terjadi kembali. Studi kasus harusnya tidak membutuhkan waktu yang terlalu lama. Kesan ini telah meredam strategi studi kasus yang sebenarnya dengan metode pengumpulan data spesifik, seperti etnografi atau observasi partisipan. Jangka waktu yang cukup lama di lapangan

biasanya diharuskan bagi etnografi untuk mendapatkan bukti rinci yang dapat diamati. Sedangkan observasi partisipan tidak mengharuskan waktu yang sama panjang, akan tetapi masih mengasumsikan upaya-upaya lapangan yang cukup banyak. Sebaliknya, studi kasus merupakan bentuk inkuiri yang tidak tergantung terus-menerus pada data etnografis atau observasi partisipan. Seorang peneliti bahkan melakukan studi kasus yang valid dan berkualitas tinggi tanpa meninggalkan kepustakaan, tergantung pada topik yang akan diselidiki.

Meskipun dalam kenyataannya keprihatinan umum ini bisa di atasi, pelajaran berharga yang dapat dipetik dari pengalaman ini ialah untuk dapat mewujudkan pelaksanaan studi kasus yang baik merupakan suatu hal yang sulit. Hal tersebut terjadi dikarenakan peneliti hanya mempunyai peluang terlalu kecil untuk bisa memeriksa dan menguji kemampuan peneliti untuk melaksanakan studi kasus yang baik.

Menurut Siggelkow (2007) sebuah penelitian tidak bisa hanya berdiri di atas kaki deskriptif, tetapi juga harus memberikan wawasan konseptual. Secara singkat, bahwa semakin besar klaim teoritis, semakin mandiri teori itu. Dengan kata lain, bahkan jika pembaca hanya membaca bagian konseptual dari penelitian ini, ia akan diyakinkan

dengan logika internal argumen konseptual. Jadi, bagaimana dengan penggunaan kasus jika teorinya bisa berdiri sendiri? Saya percaya bahwa setidaknya ada tiga kegunaan penting untuk penelitian kasus: motivasi, inspirasi, dan ilustrasi.

Untuk meringkas, terlepas dari bagaimana kasus akhirnya digunakan, penelitian yang melibatkan data kasus biasanya bisa lebih dekat dengan konstruksi teoritis dan memberikan argumen yang jauh lebih persuasif tentang kekuatan kausal daripada penelitian empiris yang luas. Orang harus menggunakan keunggulan ini. Namun, orang tidak akan bisa mengatakan, anda harus percaya teori saya bahwa A mengarah ke B, karena saya tunjukkan contoh disini. Itu meminta terlalu banyak studi kasus tunggal, atau bahkan beberapa kasus. Teori itu harus berdiri sendiri. Kita perlu meyakinkan pembaca bahwa argumen konseptual masuk akal dan menggunakan kasus ini sebagai tambahan tapi bukan satu-satunya pembenaran untuk argument seseorang. (Siggelkow, 2007)

c. Studi kasus: Berbeda Jenis Namun Bermakna Sama

Pengertian studi kasus sebagai strategi suatu penelitian.

Mengulang bentuk topik yang aplikatif merupakan definisi yang paling sering dijumpai tentang studi kasus. Seperti yang dikatakan seorang pengamat (Schramm, 1971) dasar studi

kasus, tendensi utama dari semua jenis studi kasus, adalah mencoba menjelaskan keputusan–keputusan tentang mengapa studi tersebut dipilih, bagaimana mengimplementasikannya dan apa hasilnya. Dengan demikian, defenisi ini mengutamakan topik keputusan sebagai fokus utamanya. Seiring dengan itu, topik-topik lain yang mencakup organisasi, proses, program, lingkungan, institusi, dan peristiwa, dapat ditemukan.

Pendekatan di atas tidak ada satupun yang dapat menunjukkan ciri-ciri strategi studi kasus yang sebenarnya dan perbedaan antara strategi studi kasus dengan strategi lainnya. Maka dari itu (Yin, 1984a; 1981b) memberikan pengertian studi kasus sebagai berikut:

Studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang:

- Menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana:
- Batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan di mana:
- Multisumber bukti dimanfaatkan.

Pengertian studi kasus dapat membantu untuk memahami studi kasus secara lebih jelas serta dapat membedakan dari strategi-strategi lainnya yang sudah dibahas.

Variasi dalam studi kasus sebagai strategi penelitian.

Studi kasus dapat mencakup serta dapat dibatasi pada bukti kuantitatif. Pada kenyataannya, jenis strategi penelitian tidak dapat dibedakan dari bukti kuantitatif dan kualitatif. Sebaiknya dapat dicontoh bahwa sebagai contoh analogis, beberapa eksperimen (seperti studi-sudi persepsi psikofisis) dan beberapa pertanyaan survey (seperti survey yang mencari respon-respon kategorial dan bukan numerikal) benar-benar hanya mengandalkan bukti kualitatif bukan kuantitatif. Sebagai catatan yang berkaitan namun sangat penting, pengertian yang lahir dari penelitian kualitatif sebaiknya tidak dapat menyamakan studi kasus. Dua kondisi dari substansi penelitian kualitatif terdiri dari: a) penggunaan gambar jarak dekat dan secara rinci dari observasi dunia alami oleh peneliti, dan b) upaya untuk menghindari komitmen terdahulu terhadap model teoritis apa pun. Namun, studi kasus tidak selalu dibatasi pada dua kondisi tersebut dan juga studi kasus tidak selalu dihasilkan dari tipe penelitian ini. Cakupan observasi langsung dan rinci tidak selalu menjadi sumber bukti pada studi kasus.

3.2.3 Desain Studi Kasus

Desain penelitian adalah logika keterkaitan antara data yang harus dikumpulkan (dan kesimpulan-kesimpulan yang akan dihasilkan) dan pertanyaan awal suatu penelitian. Setiap penelitian empiris

sekurang-kurangnya memiliki desain penelitian yang implisit, jikalau tidak bisa eksplisit. Pada tingkat yang paling sederhana, desain merupakan kaitan logis antara dua empiris dengan pertanyaan awal penelitian dan, terutama, konklusi-konklusinya. Dalam bahasa sehari-hari, desain penelitian adalah suatu rencana tindakan untuk berangkat dari sini ke sana, di mana di sini bisa diartikan sebagai rangkaian pertanyaan awal yang harus dijawab, dan di sana merupakan serangkaian konklusi (jawaban) tentang pertanyaan-pertanyaan tersebut. Antara sini dan sana mungkin ditemukan sejumlah langkah pokok, termasuk pengumpulan dan analisis data yang relevan. Sebagai definisi ringkas, dua penulis telah mendeskripsikan desain penelitian sebagai suatu rencana yang membimbing peneliti dalam proses pengumpulan, analisis dan interpretasi observasi. Ia merupakan suatu model pembuktian logis yang memungkinkan peneliti untuk mengambil referensi mengenai hubungan kausal antar variabel di dalam suatu penelitian. Desain penelitian tersebut juga menentukan ranah kemungkinan generalisasi, yaitu apakah interpretasi yang dicapai dapat digeneralisasikan terhadap suatu populasi yang lebih besar atau situasi-situasi yang berbeda (Nachmias dan Nachmias, 1976, hlm.77-78).

Tujuan pokok desain adalah membantu peneliti menghindari data yang tak mengarah ke pertanyaan-pertanyaan awal penelitian. Desain penelitian berkenaan dengan problem atas dasar logika dan

bukan problem atas dasar logistik.

Dalam desain penelitian studi kasus, terdapat lima komponen yang sangat penting, yaitu: 1) pertanyaan - pertanyaan penelitian, 2) proposisi, jika ada, 3) unit-unit analisis, 4) logika yang mengaitkan data dengan proposisi tersebut, 5) kriteria untuk penafsiran temuan.

1) *Pertanyaan-pertanyaan penelitian*

Strategi studi kasus merupakan strategi yang paling cocok untuk pertanyaan-pertanyaan bagaimana dan mengapa, sehingga tugas pertama yang dilakukan, mengklarifikasi secara persis hakikat pertanyaan penelitian.

2) *Proposisi penelitian*

Sebagai komponen kedua, setiap proposisi mengarahkan perhatian peneliti kepada sesuatu yang harus diselidiki dalam ruang lingkup studinya. Tanpa proposisi, peneliti akan mudah tergoda untuk mengumpulkan segala sesuatu yang tidak mungkin atau tidak diperlukan.

3) *Unit analisis*

Komponen ketiga ini secara fundamental berkaitan dengan masalah penentuan apa yang dimaksud dengan kasus dalam penelitian yang bersangkutan, suatu

problema yang telah mengganggu banyak peneliti di awal studi kasusnya.

4) *Mengaitkan data terhadap proposisi dan kriteria penafsiran temuannya*

Dalam studi kasus, komponen keempat dan kelima ini merupakan komponen yang paling kurang berkembang. Hal tersebut terjadi karena dalam penelitian studi kasus komponen-komponen ini mengetengahkan tahap-tahap analisis data dan desain penelitian perlu meletakkan dasar-dasar bagi analisis ini.

Selain itu, peneliti studi kasus harus memaksimalkan empat aspek kualitas desainnya, yaitu: 1) validitas konstruk, 2) validitas internal (hanya untuk studi kasus eksplanatoris atau kausal), 3) validitas eksternal, dan 4) reliabilitas. Keempat uji tersebut selama ini telah disarikan di beberapa buku teks ilmu sosial (lihat Kidder, 1981:7-8).

- 1) Validitas Konstruk: menetapkan ukuran operasional yang benar untuk konsep-konsep yang akan diteliti
- 2) Validitas Internal (hanya untuk penelitian eksplanatoris dan kausal, dan tidak untuk penelitian deskriptif dan eksploratoris): menetapkan hubungan kausal, di mana kondisi-kondisi tertentu diperlihatkan guna mengarahkan kondisi-kondisi lain, sebagaimana dibedakan dari hubungan semu

- 3) Validitas Eksternal: menetapkan ranah di mana temuan suatu penelitian dapat divisualisasikan, dan
- 4) Reliabilitas: menunjukkan bahwa pelaksanaan suatu penelitian, seperti prosedur pengumpulan data dapat diinterpretasikan dengan hasil yang sama.

<i>Uji</i>	<i>Taktik Studi Kasus</i>	<i>Tahap Penel. Sewaktu Terjadinya Taktik</i>
Validitas konstruk	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan multisumber bukti • Bangun rangkaian bukti • Suruh informan kunci meninjau ulang draft laporan studi kasus yang bersangkutan 	Pengumpulan data Pengumpulan data Laporan
Validitas internal	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjakan pola penjadohan • Kerjakan penyusunan eksplanasi • Kerjakan analisis 	Analisis data Analisis data Analisis data

	deret waktu	
Validitas eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan logika replika dalam studi-studi multikasus 	Desain penelitian
Reliabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan protokol studi kasus • Kembangkan data dasar studi kasus 	Pengumpulan data Pengumpulan data

Tabel 3.2. Taktik-taktik Uji Kualitas Studi Kasus

Desain penelitian memiliki karakteristik umum yang berperan sebagai kerangka yang memikirkan desain yang spesifik bagi studi kasus. Empat tipe desain bermula dari matriks 2x2 (Gambar3.5) yang didasari atas asumsi bahwa studi kasus tunggal dan multikasus mencerminkan pertimbangan desain yang berbeda dan bahwa di dalam kedua tipe tersebut juga ada kesatuan atau kemultian unit analisis. Alhasil, empat tipe desain untuk strategi studi kasus adalah 1) desain kasus tunggal holistik, 2) desain kasus tunggal terjalin (*embedded*), 3) desain multikasus holistik, dan 4) desain multikasus terjalin. Rasional untuk keempat tipe desain dimaksud sebagaimana dijelaskan berikut

ini:

Desain-desain kasus Desain-desain multikasus tunggal

Holistik (unit analisis tunggal)	Tipe-1	Tipe-3
Terjalin (unit multianalisis)	Tipe-2	Tipe-4

Gambar 3.5. Tipe-tipe Dasar Desain Studi Kasus

Secara menyeluruh, dalam kondisi tertentu bentuk desain studi kasus bisa dibenarkan seperti, a) kasus tersebut menjadi penengah dari suatu tes penting atas teori yang ada, b) merupakan suatu peristiwa yang jarang ditemui atau memiliki keunikan, atau, c) memiliki keterkaitan terhadap tujuan pengungkapan.

Penetapan unit analisis (atau kasus itu sendiri) merupakan langkah penelitian pada proses mendesain dan menyelenggarakan kasus tunggal. Demi memberikan keyakinan bahwa kasus tersebut memang signifikan dengan isu dan pertanyaan-pertanyaan fokus penelitiannya, dibutuhkan definisi operasional serta beberapa tindakan yang wajib direbut sebelum adanya kesepakatan penuh dengan keseluruhan studi kasus tersebut untuk dicapai. Sub-sub unit analisis dalam kasus tunggal mungkin masih terdapat beberapa yang berkaitan, agar terciptanya hasil

desain kompleks atau terpancang bisa berkembang. Sub-unit tersebut seringkali dapat menambahkan peluang-peluang signifikansi bagi analisis yang lebih luas, yang mengembangkan bagian-bagian kasus tunggal yang bersangkutan. Namun demikian, jika perhatian terlalu banyak diberikan kepada sub-sub unit ini, dan jika aspek-aspek holistik yang lebih besar mulai diabaikan, maka studi kasus tersebut akan mengalami pembelokan arah dan perubahan sifatnya. Perubahan ini mungkin dalam kenyataannya bisa dibenarkan, tetapi tak harus menjadi kejutan bagi peneliti yang bersangkutan.

3.2.4. Teknik Pengumpulan Data

Data atau informasi untuk keperluan studi kasus dapat berasal dari enam sumber, yaitu bisa bersifat dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik. Keterampilan dan prosedur yang berbeda diperlukan keterampilan untuk penggunaan keenam sumber tersebut.

Selain dari sumber-sumber individual di atas, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam pengumpulan data atau informasi yang diperlukan dalam studi kasus. Hal itu mencakup penggunaan: 1) berbagai sumber bukti, yaitu bukti dari temuan yang sama, 2) data dasar, yaitu kumpulan formal bukti yang berlainan dari laporan akhir studi kasus yang bersangkutan, dan 3) serangkaian bukti, yaitu keterkaitan yang eksplisit antara pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, data yang terkumpul, dan konklusi-konklusi yang ditarik. Pengucuan

terhadap prinsip-prinsip ini akan meningkatkan kualitas substansial studi kasus yang bersangkutan.

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan observasi langsung:

1) Wawancara

Salah satu sumber data atau informasi studi kasus yang sangat penting ialah wawancara. Konklusi seperti ini mungkin akan mengejutkan, karena adanya asosiasi yang sudah terbiasa dengan berbagai wawancara dan metodologi survey. Namun demikian, wawancara sudah semestinya menjadi sumber data atau informasi yang esensial bagi studi kasus.

Wawancara bisa mengambil beberapa bentuk yaitu, yang paling umum adalah wawancara studi kasus bertipe *open-ended*, di mana peneliti dapat mengajukan pertanyaan kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa terlepas berbagai opini mereka mengenai peristiwa yang ada. Pada beberapa situasi, peneliti bahkan bisa mengajukan beberapa permintaan pada responden terlebih untuk mengetengahkan pendapatnya sendiri terhadap suatu peristiwa tertentu dan dapat menggunakan proposisi tersebut sebagai landasan penelitian selanjutnya. Semakin besar bantuan responden dalam penggunaan cara tersebut, makin besar perannya sebagai informan. Kunci seringkali sangat penting bagi keberhasilan

studi kasus. Mereka tak hanya bisa memberi keterangan tentang sesuatu kepada peneliti tetapi juga bisa memberi saran tentang sumber-sumber bukti lain yang mendukung serta menciptakan akses terhadap sumber yang bersangkutan.

Tipe yang kedua wawancara yang terfokus, di mana responden diwawancarai dalam waktu yang singkat. Dalam kasus semacam ini, wawancara tersebut tetap bisa *open-ended* dan memperkirakan cara percakapan namun pewawancara tidak diharuskan untuk turut serta dalam berbagai macam pertanyaan tertentu yang tidak berdasar dari protokol studi kasusnya. Sebagai contoh, tujuan pokok wawancara seperti itu memiliki kemungkinan hanya untuk sekadar mendukung fakta-fakta tertentu yang ditetapkan peneliti (tetapi bukan untuk menanyakan topik-topik lain yang lebih luas, dan tentunya yang berciri pada *open-ended*). Dalam situasi ini, penjabaran spesifik harus tersusun dengan hati-hati agar para peneliti menganggap aneh topik tersebut dan memungkinkan responden memberikan tanggapan terbaru terhadap hal yang bersangkutan, sebaliknya, jika diarahkan pada pertanyaan-pertanyaan itu untuk ditanyakan, tujuan wawancara yang mendukung tersebut tidak akan terlayani. Tipe dukungan ini sama seperti bentuk dukungan yang dipergunakan oleh wartawan yang baik, biasanya akan menetapkan peristiwa-peristiwa pada suatu pertemuan,

misalnya, dengan cara memeriksa ke setiap partisipan yang penting.

Tipe wawancara yang ketiga dibutuhkan pertanyaan-pertanyaan yang tersusun lebih terstruktur, jelas dan tentunya berjalan sesuai dengan survey. Terkait jenis survey semacam itu dapat didesain menjadi bagian dari studi kasus. Tipe survey ini menjadi acuan terhadap sampling ataupun instrumen seperti apa yang telah dipergunakan dalam survey pada umumnya, dan setelahnya adanya analisis dengan cara yang sama. Perbedaannya akan ada pada setiap survey dan keterkaitannya dengan sumber bukti yang satu dan lainnya. Secara menyeluruh, wawancara merupakan sumber bukti yang esensial bagi studi kasus, karena studi kasus umumnya berkenaan dengan urusan kemanusiaan. Urusan-urusan kemanusiaan ini harus dilaporkan dan diinterpretasikan melalui penglihatan pihak yang diwawancarai, dan para responden yang memiliki sejumlah informasi dapat memberikan keterangan-keterangan penting dengan baik yang berkaitan pada situasi tersebut. Para responden tersebut juga dapat memberikan bagian-bagian yang menjadi bukti bagi sejarah situasi yang memiliki keterkaitan agar peneliti yang bersangkutan memiliki kesiapan untuk dapat mengidentifikasi sumber-sumber bukti relevan lainnya. Namun demikian, wawancara tersebut harus selalu dipandang hanya

sebagai laporan verbal. Laporan tersebut cenderung mencakup masalah-masalah yang bias, ingatan yang lemah dan artikulasi yang tidak akurat. Pendekatan yang mempunyai alasan adalah sesuatu yang mendukung adanya data wawancara dengan informasi dari sumber-sumber lain.

Pertanyaan umum tentang perekaman wawancara harus berkaitan dengan penggunaan *tape recorder*. Namun demikian, *tape recorder* tak harus digunakan jika: a) pihak yang diwawancarai menolak atau tampak dengan keberadaan alat tersebut, b) tak ada rencana yang spesifik untuk menulis atau mendengarkan secara lebih sistematis rekamannya, c) peneliti canggung dengan perangkat-perangkat mekanis semacam itu sehingga *tape recorder* tersebut justru akan menciptakan gangguan selama berlangsungnya wawancara itu sendiri, atau d) peneliti berpikir bahwa *tape recorder* merupakan substitusi untuk menyimak secara dekat keseluruhan bahan wawancara.

2) *Observasi Langsung*

Dengan membuat kunjungan lapangan terhadap situs studi kasus, peneliti menciptakan kesempatan untuk observasi langsung. Dengan berasumsi bahwa fenomena yang diminati tidak asli historis, beberapa pelaku atau kondisi lingkungan sosial yang relevan akan tersedia untuk observasi.

Observasi semacam itu berperan sebagai sumber bukti

lain bagi suatu studi kasus.

Bukti observasi seringkali bermanfaat untuk memberikan informasi tambahan tentang topik yang akan diteliti. Observasi bisa begitu berharga sehingga peneliti bahkan bisa mengambil foto-foto pada situ studi kasus. Paling kurang, foto-foto ini akan membantu memuat karakteristik-karakteristik kasus.

Prosedur umum yang dilakukan dalam membentuk jenis observasi formal atau kausal yaitu dengan memiliki lebih dari satu pengamat. Karena, jika sumber yang ada memungkinkan, penyelidikan suatu studi kasus hendaknya memungkinkan penggunaan multi pengamat. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan reliabilitas bukti observasi.

3.2.5. Teknik Analisis Data

Analisis bukti (data) terdiri atas pengujian, pengkategorian, pentabulasian, ataupun pengombinasian kembali bukti-bukti untuk menunjuk proposisi awal suatu penelitian. Menganalisis bukti studi kasus adalah suatu hal yang sulit karena strategi dan tekniknya belum teridentifikasi secara memadai di masa yang lalu. Namun begitu, setiap penelitian hendaknya dimulai dengan strategi analisis yang umum yang mengandung prioritas tentang apa yang akan dianalisis dan mengapa.

Menurut Robert K. Yin (1998:63) tipe analisis dari data ini

berupa analisis holistik, yaitu analisis keseluruhan kasus atau berupa analisis terjalin, yaitu suatu analisis untuk kasus yang spesifik, unik atau ekstrim. Lebih lanjut Yin (1998: 140-150) membagi tiga teknik analisis untuk studi kasus, yaitu (1) penjodohan pola, yaitu dengan menggunakan logika penjodohan pola. Logika seperti ini membandingkan pola yang didasarkan atas data *empiric* dengan pola yang diprediksikan (atau dengan beberapa prediksi alternatif). Jika kedua pola ini ada persamaan, hasilnya dapat menguatkan validitas internal studi kasus yang bersangkutan; (2) pembuatan eksplanasi, yang bertujuan untuk menganalisis data studi kasus dengan cara membuat suatu eksplanasi tentang kasus yang bersangkutan dan (3) analisis deret waktu, yang banyak dipergunakan untuk studi kasus yang menggunakan pendekatan eksperimen dan kuasi eksperimen.

3.2.6 Teknik Penyajian Data

Teknik penyajian data termasuk bagian dari teknik analisis data. Pada tahap ini, peneliti melakukan penyajian dari data yang dikumpulkan dan dianalisis sebelumnya. Menurut Miles dan Huberman (1984) yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif dengan teks yang bersifat naratif. Selain dalam bentuk naratif, penyajian data juga dapat berupa diagram konteks (*context chart*) dan matriks.

Sedangkan menurut Yin (2009) untuk dapat membentuk pola tertentu dan *make sense* secara ilmiah maka yang harus dilakukan yaitu

menghubungkan data yang berjumlah besar dan tidak teratur dengan penyajian data. *Jumping conclusion* dapat terjadi ketika kegagalan dalam penyajian data untuk membentuk *make sense*.

Maka dari itu, peneliti akan menceritakan apa yang terjadi dilapangan serta menjabarkan data yang telah disederhanakan secara deskriptif agar dapat menyajikan data secara visual dan terstruktur sehingga kesimpulan yang objektif dapat mudah disusun. Hal tersebut dilakukan agar data yang terkumpul tersusun secara rapi serta membuat proses interpretasi menjadi mudah dipahami.



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Bisnis Model Kanvas Dapur Dulohupa

1. *Customer Segments*

Customer segment Dapur Dulohupa terbagi menjadi dua:

1) Mahasiswa Gorontalo

Mahasiswa asal Gorontalo yang melanjutkan studi di Yogyakarta sebanyak 500 orang yang terbagi dengan beragam jenjang studi, mulai dari D1, D3, sarjana, magister, hingga program doktor. Pengambilan data dilakukan dengan cara menggunakan *google form* dan pendataan manual.

Selain itu juga ada yang melanjutkan studi Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan ada juga yang sudah berkeluarga yang telah menetap di Yogyakarta.

2) Umum

Customer segments umum terdiri dari mahasiswa yang berasal dari berbagai daerah seperti dari Sulawesi utara (Manado, Bolaang Mongondow, dan Minahasa), Sulawesi Tengah (Palu, Luwuk, dan Poso), Sulawesi Selatan (Makassar, Toraja, dan Bone), Maluku (Ternate), Papua (Sorong dan Merauke), Kepri (Batam), Sumatera Barat (Padang), Jawa

Tengah (Semarang), Jawa Timur (Surabaya), dan Yogyakarta.

1	Mahasiswa Gorontalo	Mahasiswa yang berasal dari Gorontalo yang sedang mengambil studi di Jogja
2	Umum	Mahasiswa yang berasal dari berbagai daerah selain Gorontalo, seperti Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Maluku, Kepulauan Riau, dll, dan juga masyarakat umum

Tabel 4.1 *Customer Segments*

2. *Value Propositions*

Value propositions dapur dulohupa yaitu produk makanan yang memiliki kualitas rasa khas Gorontalo dan khas Sulawesi yang menggunakan bahan-bahan yang berkualitas dan dijual dengan harga yang terjangkau.

Makanan khas Sulawesi terkenal akan rasa pedasnya dan bumbu khas yang diracik sedemikian rupa sehingga menghasilkan kualitas rasa berbeda dari yang lainnya, seperti:

- 1) Ayam Bakar Iloni



Gambar 4.1 Ayam Bakar Iloni

Ayam bakar iloni menjadi salah satu menu khas Gorontalo dan jarang ditemukan diluar daerah Gorontalo dan Sulawesi Utara. Ayam bakar iloni tidak jauh berbeda dengan ayam bakar lainnya. Perbedaannya terletak pada bumbu khas yang dibubuhi dengan santan sebelum dibakar. Ayam bakar iloni memiliki cita rasa yang gurih dari bumbu santannya.

Racikan bumbu rempahnya seperti bawang merah, bawang putih, cabai, kemiri, jahe, kunyit, daun serai, daun pandan, dan daun lemon ditumis, dicampurkan dengan santan.

2) Binte Biluhuta



Gambar 4.2. Binte Biluhuta

Binte biluhuta merupakan makanan khas daerah Gorontalo yang bahan utamanya Jagung. Seperti namanya Binte Biluhuta yang berarti Milu Siram atau Sup Jagung. Binte artinya Jagung, orang Gorontalo menyebutnya Milu, sementara Biluhuta artinya disiram, jadi artinya jagung disiram atau Milu Siram.

Selain jagung, bahan lainnya seperti ikan cakalang atau ikan kembung yang sudah direbus kemudian disuwir atau dicabik-cabik dicampur dengan kelapa yang diparut. Binte

Biluhuta memiliki tiga jenis rasa yakni manis, asin, dan pedas. Rasa pada Binte Biluhuta bisa disesuaikan dengan selera sendiri dengan cara meracik bumbu seperti garam, micin, sambal bawang, dan kecap.

3) Nasi Kuning



Gambar 4.3. Nasi Kuning

Nasi kuning khas Gorontalo tidak jauh berbeda dengan nasi kuning pada umumnya. Perbedaannya nasi kuning Gorontalo disajikan dengan tambahan abon ikan pedas yang dicampur dengan bihun, telur rebus dan sambal yang dibungkus dengan daun pisang atau daun lontar.

1	Ayam bakar iloni	Ayam bakar iloni merupakan ayam yang dibakar menggunakan bumbu khas daerah kemudian disajikan dengan sambal iloni
2	Binthe biluhuta	Binthe biluhuta merupakan jagung yang diparut kemudian direbus dan disajikan dengan kuah yang di dalamnya terdapat kelapa parut, daun kemangi, daun bawang, ikan suwir, dan bawang goreng
3	Nasi kuning	Nasi kuning khas Gorontalo berbeda dengan nasi kuning yang ada di Yogyakarta. Nasi kuning khas Gorontalo disajikan dengan abon ikan pedas, telur rebus dan sambal

Tabel 4.2 Value Propositions

3. Channels



Gambar 4.4. Channels

Dapur Dulohupa tidak hanya melayani pembelian secara offline, tapi melayani pembelian secara online. Pembelian online dapat dilakukan dengan menggunakan pihak ketiga (Ojek Online). Hal tersebut dilakukan untuk mempermudah pelanggan yang tidak memiliki kendaraan pribadi atau yang lagi berhalangan untuk datang langsung.

1) Sosial Media

a) Instagram



Gambar 4.5. Akun Instagram

Fungsi dari instagram selain untuk promosi, digunakan juga sebagai wadah untuk info waktu operasional dan menu apa saja yang telah tersedia.

b) What'sApp

What'sApp hanya digunakan untuk pesanan pelanggan

yang menggunakan pihak ke tiga dalam hal ini Ojek Online.

2) Ojek Online

Dapur Dulohupa telah memenuhi persyaratan pendaftaran untuk menjadi mitra ojek online, tetapi sampai dengan saat ini belum ada tindakan lebih lanjut dari pihak ojek online. Dapur Dulohupa saat ini hanya bisa di pesan melalui Go-Shop dan Grab-Kurir.

Adapun cara pendaftaran salah satu ojek online sebagai berikut:

a) Melakukan pendaftaran online



Gambar 4.6. Formulir Pendaftaran

Melakukan pendaftaran secara online merupakan tahap

awal dari persyaratan yang telah ditentukan oleh pihak ojek online, dengan mengikuti prosedur-prosedur yang ada, setelah mendaftar maka akan muncul gambar, seperti yang telah di lampirkan di bawah ini:



Gambar 4.7. Pendaftaran Berhasil

b) Melakukan konfirmasi langsung



Gambar 4.8. Ruang Tunggu

Perjanjian Kerjasama GrabFood Indonesia

Merchant and/or End User to Grab on the delivery service conducted by the Driver as submitted by Merchant and/or End User through: https://help.grab.com/hc/id/?launch_path=N%2FA

dan/atau Pelanggan yang disampaikan kepada Grab mengenai layanan pengantaran yang dilaksanakan oleh Pengemudi sebagaimana yang disampaikan oleh Penjual dan/atau Pelanggan melalui tautan sebagai berikut: https://help.grab.com/hc/id/?launch_path=N%2FA

Service Fee:

- For every order made through GRAB App, Merchant agrees to pay a Service Fee of 15.00 % of total food and / or beverage price ordered by End Users;
- Service Fee includes 10% of Value Added Tax (VAT);
- Before applicable restaurant tax is added for Merchant to charge to End Users.

Payment Method:

Biaya Jasa:

- untuk setiap pemesanan makanan dan/atau minuman melalui GRAB App, Penjual sepakat untuk membayar Biaya Jasa sebesar 15.00 % dari jumlah harga makanan dan/atau minuman yang dipesan oleh Pengguna Akhir;
- Biaya Jasa termasuk Pajak Pertambahan Nilai (PPn) sebesar 10% (sepuluh persen);
- sebelum ditambahkan pajak rumah makan yang berlaku bagi Penjual untuk ditagihkan kepada Pengguna Akhir.

Metode Pembayaran:

Gambar 4.9. Tanda tangan perjanjian kerjasama

Dalam hal ini, pendaftar harus mengunjungi secara langsung kantor ojek online tersebut. di mana pendaftar akan melakukan konfirmasi ulang setelah mendaftar secara online. Saat sampai di kantor, maka akan diarahkan oleh orang yang bersangkutan dan akan ditanyai maksud dan tujuan pendaftar. Selanjutnya pendaftar akan mengambil nomor antrian untuk bertemu secara langsung dengan *customer service* ojek online, setelah itu *customer service* akan memeriksa data-data dari persyaratan yang telah di upload pada web yang telah ditentukan. Kemudian, ketika telah konfirmasi maka pendaftar akan menandatangani surat kerjasama dengan ojek online, seperti yang telah dilampirkan di bawah ini :

Setelah melakukan tanda tangan perjanjian kerjasama dan seluruh prosedur-prosedur maka pihak ojek online akan meminta untuk menunggu konfirmasi berikutnya selama 2-3 minggu.

1	Sosial media (Instagram dan Whatsapp)	Sosial media digunakan sebagai sarana agar mempermudah konsumen untuk mengetahui menu apa saja yang tersedia dan mempermudah dalam pemesanan makanan.
2	Ojek online	Ojek online sebagai pihak ketiga yang digunakan konsumen untuk <i>delivery</i>

Tabel 4.3 Channels

4. Customer Relationships

Dalam *customer relationships*, tentunya dapur dulohupa

memiliki strategi yang baik untuk menjaga hubungan dengan *customer*. di mana dapur dulohupa menghadirkan inovasi dalam setiap menu yang akan dikeluarkan, maksud dari inovasi ini dilakukan agar para *customer* tidak akan bosan dengan menu yang akan disediakan. Seperti menghadirkan menu-menu khas dari Sulawesi yang belum pernah tersedia di dapur dulohupa, adapun contoh inovasi yang dilakukan :

- 1) Ikan Bilendango (Ikan Belah Dada) Bahan – bahan yang disediakan:



Gambar 4.10 Bahan Baku

- a) Ikan
- b) 2 buah daun jeruk
- c) Minyak goreng
- d) Daun bawang (dipotong tipis)
- e) Bumbu halus :

- Cabe keriting
- Cabe rawit
- Bawang merah
- Bawang putih
- Jahe (secukupnya)
- Kemiri (secukupnya)
- Tomat
- Garam sesuai selera

Cara pembuatan:

- Belah ikan, pada bagian punggung sampai dengan ekor, jangan sampai putus dan bersihkan ikan tersebut dari bagian insang sampai isi perut, kemudian berikan perasan jeruk nipis dan diamkan kurang lebih 10 menit.
- Beri bumbu yang telah dihaluskan di atas ikan yang telah dibersihkan kemudian ratakan pada bagian dalam perut ikan, dan berikan daun bawang yang telah di potong keci-kecil.
- Selanjutnya panaskan minyak goreng pada teflon, setelah itu goreng ikan tanpa terendam penuh pada minyak, agar bumbu tidak akan tumpah.
- Masak dengan api kecil dan tutup teflon agar ikan

tersebut matang dengan merata, siram dengan perlahan minyak goreng keatas bumbu, dan tunggu hingga ikannya matang.



Gambar 4.11 Ikan Bilendango

2) Amo Goreng Gula Merah (Sukun Goreng Gula Merah)



Gambar 4.12 Amo Goreng Gula Merah

Bahan – bahan yang disediakan:

- a) 1 buah sukun
- b) ½ biji gula merah
- c) Maizena
- d) Air bersih
- e) Minyak goreng

Cara pembuatan:

- Kupas buah sukun, lalu dipotong – potong, cuci dengan air garam, lalu tiriskan
- Panaskan minyak goreng
- Goreng buah sukun yang telah dipotong – potong hingga kecoklatan, lalu sisihkan
- Masak gula merah dengan sedikit air sampai larut
- Setelah larut, masukkan larutan maizena, aduk sampai mengental
- Masukkan sukun yang telah digoreng, lalu diaduk sampai rata

3) Pisang Goreng Sambal Terasi



Gambar 4.13 Pisang Goreng Sambal Terasi

Bahan-bahan yang disediakan :

a) Pisang Kepok

b) Tepung Pisang goreng

c) Air putih

d) Minyak goreng

e) Bumbu Halus :

- Terasi

- Cabe

- Tomat

- Bawang

- Garam
- Micin

Cara Pembuatan :

- Siapkan pisang terlebih dahulu
- Buat adonan terigu, dicampur air hingga mengental
- Panaskan minyak goreng di api kecil
- Sambil menunggu minyak goreng panas, celupkan pisang tersebut kedalam adonan yang telah disediakan
- Lalu goreng pisang dan pisang siap disajikan
- Selanjutnya, siapkan bumbu halus yang telah disediakan untuk menjadi sambal, dan tuangkan sambal tersebut ke dalam wadah.

Selain itu, Dapur Dulohupa melakukan inovasi layanan dilakukan dengan cara pendekatan *personal assistance*.

1	Inovasi menu	Inovasi menu yang harus dilakukan yaitu dengan menghadirkan menu-menu yang belum ada ditempat lain serta melakukan kreativitas terhadap menu yang telah ada
2	<i>Personal assistance</i>	<i>Personal assistance</i> digunakan untuk menjaga dan membangun hubungan yang baik dengan

		pelanggan
--	--	-----------

Tabel 4.4 Customer Relationships

5. Revenue Streams

Revenue streams Dapur Dulohupa berasal dari penjualan produk makanan dan biaya pemakaian (*usage fee*) yang berasal dari pihak ketiga yang menitipkan produknya seperti kopi boba, puding jagung, salad buah, keripik pisang, dan lain-lain untuk dijual.

1	Penjualan produk	Pendapatan Dapur Dulohupa berasal dari penjualan produk makanan
2	Pendapatan Jasa Perantara (<i>Usage Fee</i>)	Pendapatan Dapur Dulohupa berasal dari pembagian keuntungan terhadap produk yang dijual

Tabel 4.5 Revenue Streams

6. Key Resource

Key resource yang dimiliki Dapur Dulohupa yakni sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan skill memasak masakan khas Gorontalo dan Sulawesi sehingga menghasilkan kualitas rasa yang baik.

Adapun struktur organisasi Dapur Dulohupa beserta fungsinya sebagai berikut:



Gambar 4.14 Struktur Organisasi

a) Pemilik Usaha

Pemilik usaha merupakan orang daerah asli Sulawesi, di mana *owner* dari usaha ini adalah mahasiswa di Yogyakarta, pemilik usaha ada 2 orang yaitu Firmansyah Ruchban dan Moh Hadisaputra Olii.

b) Manajer

Dalam hal ini manajer merupakan yang bertanggung jawab atas kualitas kontrol, di mana manajer terlibat dalam produktivitas penyediaan barang barang, tenaga kerja dan keselamatan secara efisien dan kebijakan yang telah ditentukan.

c) Koki

Koki atau juru masak merupakan salah satu hal terpenting dalam sebuah warung makan, di mana koki tersebut yang akan menentukan resep dan takaran untuk bahan yang akan disajikan menjadi sebuah makanan yang memiliki cita rasa yang khas. Koki di dapur dulohupa harus mengetahui resep-resep makanan khas yang berasal dari Gorontalo atau Sulawesi.

d) Pelayan

Pelayan dalam sebuah Rumah makan, tentunya harus memiliki kepribadian yang baik, di mana mereka yang akan menerima para tamu harus dengan sopan, di dapur dulohupa syarat menjadi pelayanan ialah dengan berpenampilan yang baik, umur 18 tahun ke-atas.

1	Sumber daya manusia	Sumber daya utama yang dimiliki yaitu SDM yang sudah ahli dibidang memasak makanan khas Gorontalo
---	---------------------	---

Tabel 4.6 Key Resource

7. *Key Partnership*

Dapur Dulohupa sudah memiliki mitra supplier bahan baku yang sering digunakan, seperti bawang, cabai, tomat, ikan, ayam, cumi, udang, dan lain-lain. Supplier tersebut berada di Pasar Tradisional Demangan. Motivasi untuk menciptakan kemitraan adalah untuk optimasi dan skala ekonomis yang dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan operasional.

Adapun mitra kerja dapur dulohupa sebagai berikut :

1) Penjual Ikan



Gambar 4.15 Berbagai Pilihan Ikan

Pemilik usaha, menetapkan pilihan kepada penjual ikan pada Mba Nieng, di mana pemilik usaha melihat adanya perbedaan harga sekitar Rp. 2.000 - Rp. 3.000 dengan penjual ikan lainnya. Berikut daftar harga penjual ikan

tersebut :

- Ayam 32.000/kg
- Cumi 75.000/kg
- Udang 80.000/kg
- Tuna 45.000/kg
- Kembung 35.000/kg
- Salem 34.000/kg
- Nila 30.000/kg

2) Penjual Sayuran/Rempah

Pemilik usaha, menetapkan pilihan kepada penjual sayur dan rempah pada Mba Siti, di mana pemilik usaha melihat adanya perbedaan harga sekitar Rp. 500 – Rp. 1.000 dengan penjual sayur dan rempah lainnya. Berikut daftar harga penjual sayuran tersebut :

- Loncang 40.000/kg
- Tomat 10.000/kg
- Cabe rawit 60.000/kg
- Cabe kriting 65.000/kg
- Bawang merah 40.000/kg
- Bawang putih 45.000/kg

- Sereh 20.000/kg
- Kemangi 2000/ikat
- Kangkung 1500/ikat

3) Penjual Sembako



Gambar 4.16 Sembako

Pemilik usaha, menetapkan pilihan kepada penjual sembako dan rempah pada Mas Pur, di mana pemilik usaha melihat adanya perbedaan harga sekitar Rp. 500 – Rp. 1.000 dengan penjual sembako lainnya. Berikut daftar harga penjual sayuran tersebut :

beras 12.000/kg

- Minyak goreng 7.000/kg
- Garam 2.000/bungkus
- Micin 9.000/bungkus

4) Penjual Gas

Pemilik usaha, menetapkan pilihan kepada penjual Gas pada Bu Tatik, di mana pemilik usaha melihat adanya perbedaan harga sekitar Rp. 2.000

– Rp. 3.000 dengan penjual gas lainnya. Berikut

daftar harga penjual sayuran tersebut:

- Gas LPG : 5Kg = Rp. 73.000

1	Supplier bahan baku	Supplier bahan baku memiliki tujuan untuk mendapatkan sumber daya yang tidak dimiliki dan optimasi operasi
---	---------------------	--

Tabel 4.7 Key *Partnership*

8. *Cost Structure*

Dapur Dulohupa memiliki jenis struktur biaya *value driven* yang fokus pada penciptaan nilai serta kualitas dan dapat menaruh biaya yang lebih kecil. Dengan adanya hal tersebut, diharapkan dapat menekan biaya yang dikeluarkan agar pendapatan dan keuntungan dapat maksimal.

1	Biaya operasional	Biaya operasional meliputi sewa tempat dan
---	-------------------	--

		pembelian bahan baku untuk menjalankan kegiatan penjualan
2	Biaya gaji karyawan	Biaya gaji karyawan merupakan cost tetap yang dikeluarkan setiap hari

Tabel 4.8 Cost Structure

9. *Key activities*

Key activities merupakan kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Hal ini merupakan kunci bagi suatu perusahaan untuk dapat menjalankan perusahaannya dengan sukses.

Key activities dari rumah makan dapur Dulohupa dikategorikan sebagai operasi produksi (*production*) yang meliputi aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi seperti pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan.

Key activities rumah makan dapur Dulohupa dibagi menjadi 2 tahap, yaitu:



Gambar 4.17 Pre-Operation Activities

1) *Pre-operation*

Sebelum melakukan *operation activities*, dapur Dulohupa melakukan:

a) Mengumpulkan Informasi Resep

Sebelum menentukan menu-menu apa saja yang akan diproduksi, hal-hal yang dipersiapkan terlebih dahulu yaitu mengumpulkan informasi resep apa saja yang akan digunakan serta bahan baku apa saja yang tersedia dan mudah dijangkau.

b) Merancang & Mendesain Resep

Setelah mendapatkan informasi resep apa saja yang akan digunakan nanti, hal yang dilakukan berikutnya yaitu merancang serta mendesain resep yang ada sehingga kualitas rasa tidak berubah.

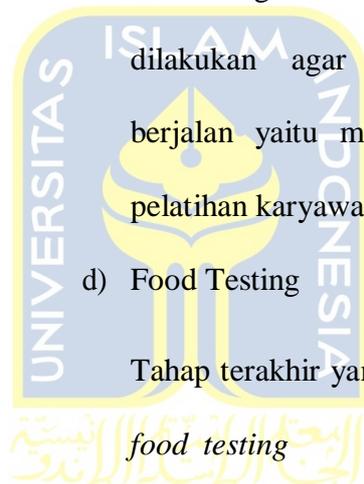
c) Training Karyawan

Selain mengumpulkan informasi serta merancang dan mendesain resep, hal-hal yang dilakukan agar *operation activities* dapat berjalan yaitu melaksanakan perekrutan serta pelatihan karyawan.

d) Food Testing

Tahap terakhir yang dilakukan yaitu melakukan *food testing*

agar kita dapat mengetahui apa saja kekurangannya.





العملية

Gambar 4.18 Operation Activities

2) *Operation activities*

Operation activities merupakan kegiatan inti dari suatu bisnis atau organisasi untuk menghasilkan pendapatan serta untuk tetap terus menjalankan aktivitas bisnisnya.

Adapun *operation activities* dapur Dulohupa seperti

berikut:

a) Menentukan Menu Makanan

Sebelum melakukan penjualan, hal-hal yang dilakukan yaitu menentukan terlebih dahulu menu apa saja yang akan dijual.

b) Belanja bahan baku

Melakukan aktivitas belanja bahan baku apa saja yang akan digunakan.

c) Membersihkan peralatan (alat masak, meja, dll)

Membersihkan peralatan seperti, pisau, wajan, sendok, piring, gelas, dan meja makan.

d) Membersihkan bahan baku

Membersihkan bahan baku yang telah dibeli

e) Mulai beroperasi

Rumah makan mulai beroperasi dan siap melayani customer

f) Menawarkan menu pada konsumen

Customer datang dan memilih lauk apa saja yang

g) Menyiapkan hidangan/pesanan

Karyawan rumah makan mulai menyiapkan menu sesuai pilihan customer

h) Customer membayar

Setelah menikmati hidangan customer melakukan pembayaran di kasir

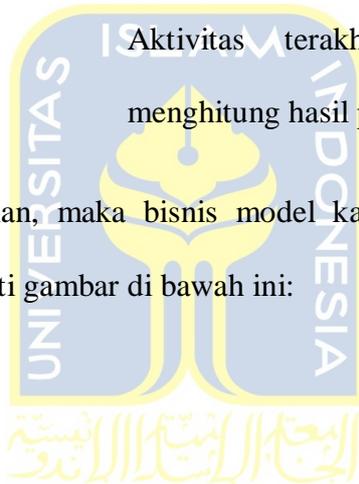
i) Closing

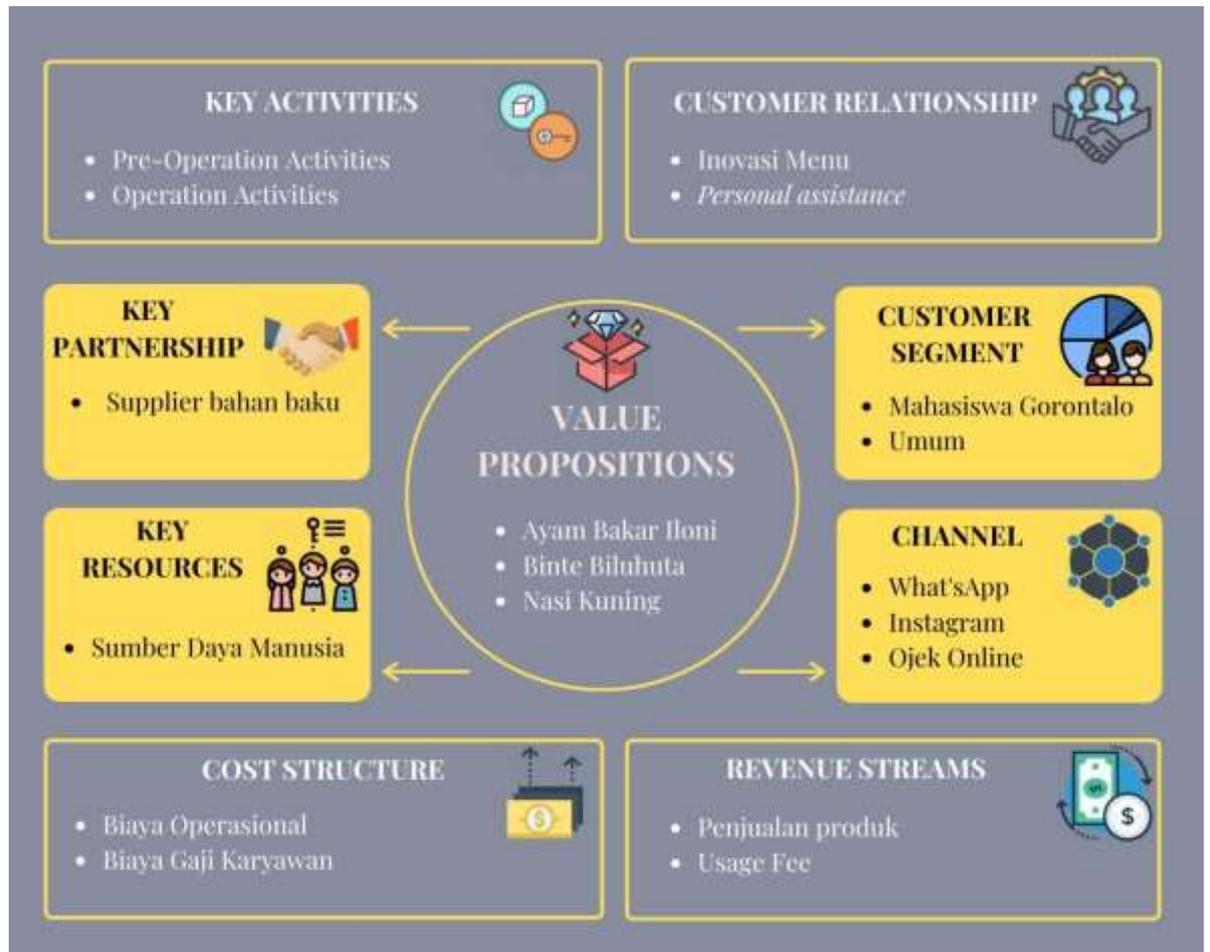
Rumah makan beroperasi sampai dengan pukul 00.00 WIB

j) Hitung cash

Aktivitas terakhir yang dilakukan yaitu menghitung hasil penjualan.

Jika dijalankan, maka bisnis model kanvas Dapur Dulohupa dapat direpresentasikan seperti gambar di bawah ini:





Gambar 4.19 Bisnis Model Kanvas Dapur Dulohupa

4.2 Inovasi Bisnis Model

Inovasi bisnis model yang diterapkan pada bisnis Dapur Dulohupa berdasar pada strategi pemasaran dan penjualan produk atau jasa yang lebih mengandalkan responsibilitas pelanggan itu sendiri (*Customer Driven*). Hal tersebut dikarenakan pelanggan merupakan salah satu motivasi bagi Dapur Dulohupa untuk dapat terus menciptakan menu-menu yang baru dengan pengambilan keputusan dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

Pada saat ini warung makan yang menyediakan makanan khas Sulawesi atau khas Indonesia bagian Timur sudah banyak dan berasal dari berbagai macam daerah seperti dari Manado, Palu, Makassar, dan Tarnate. Semakin banyaknya pesaing dapat menumbuhkan semangat untuk terus berinovasi sehingga dapat menciptakan menu-menu baru yang belum dimiliki oleh pesaing.

Setiap warung makan memiliki cita rasa, bentuk penyajian, pelayanan, menu, dan harga yang berbeda-beda. Hanya perlu beberapa penyesuaian agar dapat sesuai dengan target pasar yang diinginkan seperti cara penyajian yang unik namun tidak memengaruhi cita rasa khas dari hidangan, pilihan menu yang lebih bervariasi agar konsumen yang pernah datang membeli dan balik lagi masih dengan antusias yang sama.

Tantangan sekarang adalah bagaimana agar tetap terus menyajikan menu yang bervariasi agar para konsumen tidak hanya merasakan antusias sesaat. Dengan menerapkan sistem pelayanan *personal assistance* komunikasi antara Dapur Dulohupa dengan konsumen menjadi terbuka dan mudah mengetahui apa yang diinginkan konsumen dan menu apa yang tidak disukai konsumen. Hasil yang diperoleh dari pendekatan tersebut, Dapur Dulohupa selalu menghadirkan menu-menu baru setiap tiga bulan sekali yang dapat membuat konsumen bertambah serta konsumen lama semakin antusias untuk datang menikmati menu-menu makanan yang tersedia di Dapur Dulohupa. Manfaat yang didapatkan dari hadirnya menu-menu baru yaitu dapat mencegah

rasa bosan konsumen yang berkepanjangan dan meningkatkan penjualan serta pendapatan.



BAB V

KESIMPULAN

Di zaman modern seperti sekarang ini semakin banyak para pengusaha muda yang bersemangat untuk membangun suatu bisnis yang kreatif dengan memanfaatkan teknologi yang semakin canggih agar dapat memudahkan para konsumen untuk menikmati produk serta layanan yang diberikan. Tetapi tidak cukup jika hanya memanfaatkan teknologi canggih, dibutuhkan juga pengetahuan dan strategi untuk mengembangkan suatu usaha yang dapat membuat bisnis tersebut bertahan.

Hal yang perlu dilakukan untuk membangun atau mengembangkan suatu bisnis yaitu dengan cara melakukan analisis internal dan analisis eksternal. Analisis internal dan analisis eksternal dapat dengan mudah dikerjakan dengan menggunakan bisnis model kanvas ciptaan Osterwalder dan Pigneur.

Bisnis model kanvas dapat membantu untuk melihat bagaimana suatu bisnis akan berjalan kedepan dan dapat mengidentifikasi kekurangan yang dimiliki oleh bisnis tersebut serta memudahkan dalam melakukan keputusan langkah-langkah strategis untuk bisnis yang dijalani.

Jawaban dari rumusan masalah pada penelitian mengenai bisnis model dan inovasi apa saja yang diterapkan pada Dapur Dulohupa dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Apakah konsep bisnis model kanvas diterapkan di bisnis model warung makan Dapur Dulohupa? Dan blok-blok apa saja yang digunakan?

a. Dapur Dulohupa menggunakan konsep bisnis model kanvas dengan sembilan blok yang terdiri dari:

- 1) **Customer Segments**, terdiri dari mahasiswa asal Gorontalo yang melanjutkan studi di Yogyakarta dan mahasiswa umum yang berasal dari berbagai daerah
- 2) **Value Proposition**, yang ditawarkan pada customer yaitu makanan yang memiliki kualitas cita rasa khas Gorontalo dan Sulawesi dengan racikan yang sedemikian rupa sehingga memiliki keistimewaan tersendiri namun dengan harga yang terjangkau
- 3) **Channels**, tidak hanya melayani pembelian secara offline namun untuk mempermudah customer yaitu dengan adanya pihak ketiga seperti What's App, Instagram, dan Ojek Online
- 4) **Customer Relationship**, yang dilakukan untuk menjaga hubungan dengan melakukan inovasi menu dan layanan dengan pendekatan *personal assistance*
- 5) **Revenue Streams**, bersumber dari pendapatan penjualan dan pendapatan perantara
- 6) **Key Resource**, SDM yang memiliki skill dan pengetahuan memasak
- 7) **Key Partnerships**, supplier bahan baku

8) *Cost Structure*, terdiri dari biaya operasional dan biaya gaji karyawan

9) *Key Activities*, terbagi menjadi dua, *pre-operation activities* dan

operation activities

b. Dapur Dulohupa menggunakan semua blok dalam bisnis model kanvas karena dapat membantu dalam menjalankan bisnisnya.

2. Dengan pendekatan bisnis model kanvas, inovasi bisnis model apa yang diterapkan warung makan Dapur Dulohupa?

Inovasi bisnis model yang diterapkan Dapur Dulohupa berdasar pada strategi pemasaran dan penjualan produk atau jasa yang lebih mengandalkan tanggung jawab pelanggan itu sendiri (*Customer Driven*). Dengan menerapkan pelayanan *personal assistance* Dapur Dulohupa dapat dengan mudah mengetahui keinginan konsumen serta dapat membuat Dapur Dulohupa menciptakan menu baru dalam jangka waktu tiga bulan sekali.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, Yuyun. (2008). 'Bangkitnya Bisnis Kuliner Tradisional: Meraih Untung dari Bisnis Masakan Tradisional Kaki Lima sampai Restoran'. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Amit, R. and Zott, C. (2001). 'Value creation in E-business'. *Strategic Management Journal*, 22, 6–7, 493–520.
- Brown, T. (2008). 'Design Thinking'. *Harvard Business Review*, 84 – 92
- Chesbrough dan Rosenbloom. (2002). 'The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology'. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3).
- Chesbrough, H. (2007). 'Business model innovation: it's not just about technology anymore'. *Strategy & Leadership*, 35 (6), 12 - 17.
- Chesbrough, H. (2010). 'Business Model Innovation: Opportunities and Barriers'. *Long Range Planning*, 43, 354-363.
- Doll, J., and Eisert, U. (2014). 'Business Model Development & Innovation a Strategic Approach to Business Transformation'. *360° – the Business Transformation Journal No. 11*
- Eisenhardt, K. M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *The Academy of Management Review*, 14 No. 4.

- Ghaziani, A., & Ventresca, M. (2005). 'Keywords and cultural change: Frame analysis of Business Model public talk', 1975–2000. *Sociological Forum*, 20(4), 523-559.
- Clayton M Christensen, M. W. (2015). 'What Is Disruptive Innovation ?' *Harvard Business Review*.
- Johnson, W. M., Christensen, C. M. & Kagerman, H. (2008). 'Reinventing Your Business Model'. *Harvard Business Review*.
- Johnson, W.M. (2018). 'Reinvent Your Business Model, How to Seize the White Space for Transformative Growth', *Harvard Business Press Review*, Juli 2018
- Jones, G. M. (1960). "Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis." *Accounting Review* 35(4): 619-626.
- Kasmir & Jakfar.(2006). 'Studi Kelayakan Bisnis'. Edisi Kesatu Cetakan ke-3. Jakarta: Kencana-Prenada Media Group
- Lang, F. (1947). Insurance research. *Journal of Marketing* 12 (July): 66-71.
- Magretta, J. (2002) 'Why business models matter', *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 86– 91.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1984). *Analyzing Qualitative Data: A Source Book for New Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Nachmias, D. & Nachmias, C. (1976). *Research Methods in The Social Sciences*. New York: St. Martin's.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C L. (2005): 'Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept'. *Communications of the Association for Information Systems* 15, pp. 1-25.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). 'Business Model Generation'. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Saeputra, Y Muhamad., & Hidayatullah, S Deden. (2016). "Analisis Model Bisnis Pada Kafe Fruitea Holic Dengan Pendekatan *Business Model Canvas*". *eProceedings of Management* Vol 3, No 3.
- Schramm, W. (1971, December). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington D.C.
- Siggelkow, N. (2007) 'Persuasion with case studies', *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 20–24.
- Sugiartha, R. (2015). "Inovasi Bisnis Model Pada Es Puter X Di Surabaya", *Agora* Vol 3, No.2
- Teece, D. J. (2010) 'Business models, business strategy and innovation', *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 172–194.
- Tim PPM Manajemen.(2012). *Business Model Kanvas*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Van der heyden, L., et al (2009). 'Toward a theory of business model innovation within incumbent', INSEAD and Northeastern University. Version: March 20, 2009.

- Voss, C., Tsikriktsii, N. and Frohlich, M. (2002) 'Case research in operations management', *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), pp. 195–219.
- Yin, R.K. (1981a). The case study as a serious research strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 3 (September), hlm. 97-114
- Yin, R.K. (1981b). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26 (Maret), hlm. 58-65.
- Yin, R.K. (1996). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Yin, R. K. (1998). *The abridged version of case study research: Design and method*.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods Fourth Edition, Applied Social Research Methods Series*.
- Yin, Robert K. (2012). 'Studi Kasus Desain dan Metode'. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Zott C, A. R. (2008) 'The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance', *Management Journal*, 29(1), pp. 1 – 26.

Media/Internet:

<https://dinkopukm.slemankab.go.id/data-statistik/data-ukm/>

<http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/3655/3323>

<https://libraryproceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/ar>

[ticle/view/3095/293 7](#)



LAMPIRAN KEGIATAN MENJALANKAN BISNIS

