

ANALISIS DAN EVALUASI MODEL BISNIS PADA PANTAI *SEAFOOD RESTAURANT* DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS

Velicia Magdalena Kosasi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: veliciakosasi@rocketmail.com

Abstrak--- Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi model bisnis dengan Bisnis Model Kanvas pada Pantai *Seafood Restaurant*, yang terdiri dari *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara. Dari hasil analisis SWOT untuk pengembangan model bisnis, perusahaan disarankan untuk mengembangkan segmen pelanggan pada keluarga muda yang memiliki anak kecil dan lebih meningkatkan inovasi produk. Selain itu, untuk mempermudah penyampaian informasi produk ke konsumen, perusahaan dapat menggunakan *website* sebagai *channels* tambahan dan memerlukan staf IT untuk mengoperasikannya. Perusahaan bisa menambah pendapatannya melalui biaya perpanjangan *member*. Untuk mengurangi biaya iklan dan menjaga hubungan baik dengan konsumen, penggunaan media sosial merupakan salah satu cara yang efektif dan efisien.

Kata Kunci— analisis SWOT, bisnis model kanvas, model bisnis

I. PENDAHULUAN

Kenaikan pertumbuhan bisnis makanan menunjukkan bahwa bisnis di sektor makanan cukup menjanjikan. Ketua Apkrindo Jatim mengatakan setiap tahun rata-rata jumlah restoran, kafe, hingga depot di Jawa Timur ini tumbuh sekitar 10% (surabaya.bisnis.com). Tren orang untuk makan di restoran juga mengalami peningkatan. Tahun 2013, tercatat kunjungan orang Indonesia ke restoran mencapai 380 juta kali dan menghabiskan total 1,5 miliar dollar AS (kompas.com).

Fenomena di atas membuat para pengusaha industri makanan saling berlomba-lomba untuk terus membuat perubahan agar perusahaan dapat bertahan hidup. Produsen dalam industri ini berusaha agar aktivitas bisnis yang dijalankan dapat diterima dan digemari oleh konsumen.

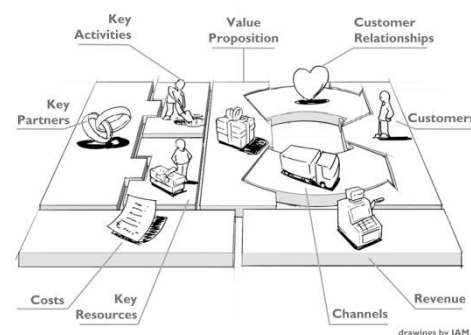
Salah satu jenis masakan yang dari dulu sampai sekarang terus banyak diminati adalah *seafood* dan akhir-akhir ini banyak bermunculan tempat makan berkonsep restoran *seafood*. Salah satu pusat makanan di daerah Surabaya Timur adalah kawasan Manyar Kertoarjo. Pada kawasan ini berdiri puluhan restoran *seafood*, salah satunya adalah Pantai *Seafood Restaurant*.

Dahulu restoran ini bernama Seven Stingray. Tetapi karena terus mengalami kerugian, Seven Stingray dijual dan berganti nama menjadi Pantai *Seafood Restaurant* pada awal tahun 2013. Banyak perubahan besar yang dilakukan.

Beberapa restoran yang menjadi pesaing Pantai *Seafood Restaurant* adalah Layar, Terminal, Puang Oca, Dermaga, Istana Berkat.

Lokasi Pantai *Seafood Restaurant* yang berada di kawasan pusat resto spesialis *seafood* di Surabaya membuat Pantai *Seafood Restaurant* harus menerapkan strategi usaha dan model bisnis yang sesuai untuk menarik minat konsumen agar datang dan kembali. Strategi usaha yang dijalankan oleh perusahaan tidak akan dapat berjalan maksimal jika tidak didasari oleh pengkajian dan perumusan model bisnis yang tepat (Chesbrough, 2006). Menurut Levy (2001), bertindak pada model bisnis yang salah dapat menimbulkan kerugian finansial atau kehilangan peluang yang sangat besar, sehingga meningkatkan potensi untuk keluar dari bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi model bisnis merupakan hal penting dalam dunia bisnis, tidak terkecuali pada bidang kuliner. Tanpa adanya model bisnis yang sesuai maka perusahaan tidak akan dapat bertahan lama.

Dalam penelitian ini, penulis akan mengidentifikasi dan mengevaluasi model bisnis yang diterapkan Pantai *Seafood Restaurant* dan merancang model bisnis baru berdasarkan pendekatan Business Model Canvas dari Osterwalder dan Pigneur (2010). Sembilan elemen BMC terbagi atas *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, *cost structure*.



Gambar 1. *Business Model Canvas* (BMC)
Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Setelah mengidentifikasi 9 elemen BMC, akan dilakukan evaluasi model bisnis dengan menggunakan SWOT. SWOT digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi dan mengidentifikasi peluang potensial dan ancaman. SWOT merupakan alat yang menarik karena sangat

sederhana, namun dalam penggunaannya bersifat samar karena hanya memberikan sedikit arahan yang fokus pada aspek suatu organisasi untuk dianalisis. Namun ketika dikombinasikan dengan Model Bisnis Kanvas, SWOT dapat fokus menilai dan mengevaluasi elemen-elemen model bisnis. Analisis SWOT dapat memberikan dasar yang baik untuk diskusi lebih lanjut, pengambilan keputusan, dan akhirnya berinovasi seputar model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010).

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Pada penelitian ini mengarah pada pendeskripsian secara kualitatif mengenai *Business Model Canvas* pada Pantai *Seafood Restaurant* dan selanjutnya mengevaluasi dengan SWOT pada tiap elemennya.

Subjek dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah informan yang meliputi *owner, manager, admin, captain, supplier*, dan *customer* Pantai *Seafood Restaurant*.

Dalam penelitian ini, objek penelitiannya adalah identifikasi dan evaluasi *Business Model Canvas* dengan analisis SWOT pada Pantai *Seafood Restaurant*

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif.

Sumber Data

Data primer diperoleh melalui hasil wawancara dengan informan mengenai sembilan elemen BMC dan evaluasi dengan SWOT pada tiap elemennya. Ada pula foto yang didokumentasikan secara langsung oleh peneliti.

Data sekunder yang diperoleh seperti laporan keuangan dan gambar produk

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui cara wawancara mendalam (semi terstruktur).

Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Informan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang akurat adalah pihak-pihak perusahaan yang mengetahui dan terlibat dalam aktivitas bisnis yaitu *owner* perusahaan, *supplier*, karyawan dan *customer* dari Pantai *Seafood Restaurant*.

Uji Validitas Data

Dalam menganalisis data-data yang ada, akan digunakan pemeriksaan keabsahan data, yaitu dengan teknik triangulasi. Triangulasi data dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yaitu, dengan melakukan *cross-check* jawaban antar informan penelitian.

Teknik Analisis data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu dengan mendeskripsikan sembilan elemen *Business Model Canvas* dan dievaluasi menggunakan analisis SWOT.

Penelitian ini menggunakan proses analisis data kualitatif menurut Sugiyono (2011), yaitu dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

a. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data yang dilakukan yaitu dengan menyeleksi data-data yang diperoleh dari wawancara dan observasi, dimana data wawancara yang berupa rekaman pembicaraan dengan informan akan dipilih yang dianggap sebagai informasi penting.

b. Penyajian data (*data display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat. Setelah tahap reduksi data, kemudian dilakukan penyajian data yang berisi informasi tentang *business model canvas* di Pantai *Seafood Restaurant* Surabaya dan evaluasi dengan SWOT.

c. Penarikan kesimpulan (*conclusion*)

Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Pada tahap penarikan kesimpulan, akan dilakukan perbandingan antara *business model canvas* yang sudah diterapkan oleh Pantai *Seafood Restaurant* Surabaya dengan teori dalam penelitian, jika ada tahapan *business model canvas* sesuai teori yang belum diterapkan di perusahaan dapat diberikan rekomendasi kepada perusahaan agar aktivitas bisnis Pantai *Seafood Restaurant* Surabaya dapat berjalan lebih baik. Adapun kesimpulan penelitian berupa rumusan alternatif *business model canvas* yang sesuai dengan perusahaan Pantai *Seafood Restaurant* Surabaya.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Model bisnis yang akan dideskripsikan menggunakan *business model canvas* pada Pantai *Seafood Restaurant*.

A. Deskripsi Model Bisnis Menggunakan *Business Model Canvas*

Customer Segment

Konsep awal pendirian Pantai *Seafood Restaurant* ini adalah *family restaurant* dan segmen pelanggan yang ditargetkan dari awal adalah keluarga. Namun tidak menutup kemungkinan bagi semua kalangan untuk datang, tetapi fokus utama dari Pantai *Seafood Restaurant* tetap kalangan keluarga. Setelah restoran berjalan selama dua tahun ini, segmen pelanggan yang datang kebanyakan sesuai dengan target *customer segment* awal, yaitu keluarga, mulai dari keluarga kecil hingga keluarga besar.

Menurut jenis-jenis *customer segment* yang dikemukakan Osterwalder (2010), *customer segment* Pantai *Seafood Restaurant* ini termasuk dalam jenis *segmented*, yaitu diarahkan untuk melayani pelanggan yang diklasifikasi lagi berdasar kebutuhan dan permasalahan mereka. Dari segi ekonomi, konsumen *seafood* tentunya lebih mengarah ke kalangan menengah ke atas, yang terlihat dari jumlah yang harus dibayar konsumen dalam sekali berkunjung minimum Rp75.000,- per orang. Selain itu, jika dilihat dari lokasi, Pantai *Seafood Restaurant* yang berkonsep restoran ini terletak di kawasan yang cukup elit dan berjejeran dengan restoran besar lainnya.

Value Proposition

Value propositions memiliki dua kategori, yaitu kuantitatif (menurut ukuran harga), dan kualitatif (pengalaman konsumen seperti rasa nyaman, puas). Nilai yang ditawarkan Pantai *Seafood Restaurant* tidak hanya kuantitatif saja tetapi juga mengarah ke kualitatif. Nilai kuantitatif bisa dilihat dari harga yang ditawarkan Pantai *Seafood Restaurant*. Selain harga normal yang lebih murah dari pesaingnya, Pantai *Seafood Restaurant* juga memberikan diskon hingga 50% dengan kartu kredit tertentu. Untuk nilai kualitatif, Pantai *Seafood Restaurant* selalu mengutamakan kepuasan dan kenyamanan konsumen dengan pelayanan yang baik dan segala fasilitas yang ada.

Pada elemen *newness* yang artinya suatu *value* yang belum pernah ada sebelumnya, Pantai *Seafood Restaurant* menyediakan beberapa jenis *seafood* yang memang langka dan di tempat lain tidak ada yang menjual, yaitu Bulus, ikan Napoleon, dan beberapa hewan langka yang oleh informan tidak mau menjelaskan lebih lengkap karena peredarannya dilarang. Bulus merupakan binatang sejenis kura-kura dan biasanya bulus ini dijadikan masakan yang bernama *Steam Obat*. Menurut keterangan dari informan, *Obat Bulus* ini dapat digunakan untuk menghangatkan tubuh dan sangat tepat untuk dikonsumsi oleh orang yang sedang sakit. Jenis ikan lain yang jarang didapatkan di restoran lain adalah ikan Napoleon. Ikan Napoleon ini memiliki rasa daging yang manis, dan dapat dimasak dengan berbagai macam cara, seperti di-*steam* ataupun dibakar. Untuk kedua jenis binatang ini, Bulus dan Napoleon, sangat susah didapatkan karena jumlah peredarannya tidak banyak. Selain dari jenis binatang yang unik, Pantai *Seafood Restaurant* juga memiliki jenis masakan yang tidak ada di restoran lain, salah satunya adalah asam-asam gulai kepala ikan.

Untuk elemen *price*, “Salah satu strategi *marketing* Pantai *Seafood Restaurant* adalah dengan diferensiasi harga”, ucap manajer operasional. Karena Pantai *Seafood Restaurant* ini termasuk restoran yang baru, tidak akan mungkin bisa bertahan tanpa adanya perbedaan harga dengan pesaing. Oleh karena itu, salah satu strateginya adalah mengajak beberapa bank untuk bekerjasama dalam hal memberikan promo diskon. Dengan menggunakan kartu kredit bank Bukopin konsumen akan mendapatkan diskon sebesar 50%, lalu untuk pemegang kartu kredit JCB (BII dan BNI) akan diberikan diskon sebesar 45%, untuk kartu kredit bank BRI konsumen mendapatkan diskon 40%, dengan kartu kredit bank Mega akan diberikan diskon sebesar 35%, dan untuk *all payment* juga diberikan diskon 20%. Strategi yang dipilih dengan bekerja sama dengan beberapa bank bisa dikatakan cukup efektif. Manajer operasional Pantai *Seafood Restaurant* mengatakan bahwa penjualan terbesar di Pantai *Seafood Restaurant* ini karena menggunakan kartu kredit bank Bukopin. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya diskon yang besar akan menjadi daya tarik konsumen untuk datang.

Ada pula elemen *accessibility*, yaitu kemudahan konsumen untuk mengakses atau menjangkau Pantai *Seafood Restaurant*. Untuk lokasi, Pantai *Seafood Restaurant* berada pada tempat yang sangat strategis yaitu di jalan raya tepatnya di pusat tempat orang mencari makan di daerah Surabaya Timur. Hal

ini akan menjadi nilai lebih bagi Pantai *Seafood Restaurant* untuk lebih mudah menjangkau konsumen. Selain itu, ada pula layanan *delivery* untuk yang sedang malas keluar rumah. Dengan layanan ini konsumen dapat memesan makanan sesuai keinginan tanpa perlu untuk datang ke restoran. Hal ini tentu memudahkan konsumen dalam melakukan pembelian. Layanan *delivery* ini menjangkau seluruh area Surabaya tentunya dengan biaya kirim yang disesuaikan dengan lokasi pengiriman. Mulai Rp 15 ribu-25 ribu dan tidak ada minimal pembelian.

Elemen berikutnya adalah *convenience* atau kenyamanan. Ada berbagai cara yang dilakukan Pantai *Seafood Restaurant* untuk memberikan kenyamanan pada konsumennya. Untuk atmosfer ruangan, dipasang AC pada beberapa bagian ruangan, juga selalu rutin melakukan *pest control* untuk mengontrol nyamuk, tikus dan serangga lainnya. Lalu untuk fasilitas ruangan, ada beberapa ruang VIP di lantai satu, lalu *hall* di lantai dua dengan kapasitas 200 orang dan minimum pembelian Rp7,5 juta, kemudian di lantai tiga ada ruangan karaoke dengan kapasitas masing-masing ruangan 50, 20, 15 orang minimum pembelian Rp2,5 juta. Fasilitas lainnya ada *free hotspot Wi-fi* dan *TV cabel*. Untuk kenyamanan dalam pemilihan *seafood* yang masih mentah, Pantai *Seafood Restaurant* menyediakan pelayan di depan untuk membantu konsumen yang ingin memilih secara langsung.

Untuk *brand awareness* Pantai *Seafood Restaurant*, cukup kuat, hal ini terlihat dari salah satu konsumen yang mengatakan “Termasuk cukup dikenal lah untuk kalangan *seafood* di Surabaya.” Apalagi dengan umur dua tahun ini Pantai *Seafood Restaurant* termasuk restoran yang cukup lama bergerak pada bidang *seafood* karena maraknya restoran-restoran *seafood* baru pada satu tahun belakangan ini.

Channels

Pada Pantai *Seafood Restaurant channels* yang digunakan secara langsung (*direct*). Artinya Pantai *Seafood Restaurant* menggunakan tempat sendiri, dengan kata lain restoran sendiri, untuk menyampaikan *value proposition*-nya. Oleh sebab itu, pemilihan lokasi merupakan faktor yang penting. Pantai *Seafood Restaurant* harus mempertimbangkan akses jalan, kemudahan konsumen untuk mengetahui posisi restoran, dan kestrategisan lokasi.

Pantai *Seafood Restaurant* melalui *waiter* dan *waitress*-nya secara langsung berkomunikasi untuk melayani konsumennya. Menurut manajer operasional Pantai *Seafood Restaurant*, cara yang paling efektif dalam berkomunikasi dengan pelanggan adalah melalui pelayanan langsung dengan *hospitality* yang telah diajarkan, karena salah satu faktor yang mempengaruhi konsumen untuk kembali atau tidak adalah dengan pelayanan yang ditawarkan, selain kualitas makanan.

Dalam penyampaian informasi produk pada konsumen, pelayan diharuskan untuk menguasai semua menu yang ada, sehingga saat konsumen tidak mengerti, pelayan dapat menjelaskan. Lalu untuk pemilihan *seafood* yang masih mentah, konsumen juga ikut terlibat langsung.

Selain itu, Pantai *Seafood Restaurant* juga menyediakan layanan pesan-antar atau *delivery* untuk memudahkan konsumen dalam mendapatkan menu jika enggan keluar rumah.

Ada pula tindakan *after sales service*, yang artinya bentuk pelayanan yang dilakukan setelah terjadi transaksi pembelian antara perusahaan dengan konsumen. Tindakan ini bertujuan untuk membangun hubungan dengan konsumen dan mempertahankan konsumen agar selalu setia dengan perusahaan tersebut. Bentuk tindakan *after sales service* pada Pantai *Seafood Restaurant* adalah memberikan bonus berupa menu makanan untuk yang mengadakan acara di Pantai *Seafood Restaurant*, seperti contoh ibu-ibu arisan, *detailer* atau *sales* obat, dan pemegang kartu member Pantai *Seafood Restaurant*.

Customer Relationships

Salah satu tujuan dari adanya *customer relationship* di Pantai *Seafood Restaurant* adalah *customer acquisition*, yang artinya terus-menerus mencari pelanggan baru. Selain itu tujuan yang lain adalah *customer retention*, yaitu menjaga hubungan dengan pelanggan lama agar kembali.

Cara untuk mencapai tujuan *customer acquisition* dan *customer retention* adalah setiap ada kesalahan dari pihak Pantai *Seafood Restaurant*, bersedia untuk menggantinya. Selain itu, setiap akhir *billing*, konsumen selalu diberikan *guest comment form* yang bertujuan agar pihak Pantai *Seafood Restaurant* dapat membenahi apa yang menjadi kekurangan di mata konsumen. Cara lain untuk menjaga hubungan baik dengan konsumen adalah dengan memberikan *member card* Pantai *Seafood Restaurant* pada konsumen yang setia. Tidak ada persyaratan secara spesifik untuk mendapatkan *member card* ini. *Owner* mengatakan, “*Customer* yang selalu saya lihat makan di sini ya kita kasih *member*.”

Penerapan kategori *customer relationship* pada Pantai *Seafood Restaurant* adalah *personal assistance*, yaitu konsumen berinteraksi secara langsung dengan *waiter* atau *waitress*. Mulai dari *order* hingga *billing* semuanya dilayani oleh *waiter*. Salah satu interaksi personal yang dilakukan Pantai *Seafood Restaurant* agar lebih dekat dengan pelanggan salah satunya adalah *manager*, kapten, *waiter* atau *waitress* yang selalu beramah tamah dengan konsumen dan menanyakan kualitas makanan serta kenyamanan pada konsumen. Selain itu, Pantai *Seafood Restaurant* juga menerapkan kategori *dedicated personal assistance* pada pelanggan tertentu, yaitu perlakuan khusus untuk konsumen istimewa. Salah satu perlakuan istimewa untuk konsumen yang menjadi member Pantai *Seafood Restaurant* adalah saat ada menu dan penawaran baru akan dihubungi. Selain itu, bagi pemilik *membercard* juga akan diberi tambahan diskon 5% serta bonus makanan.

Beberapa cara yang dilakukan Pantai *Seafood Restaurant* untuk mendapatkan dan menambah jumlah *customer* adalah dengan memasang iklan pada Jawa Pos sebanyak tiga kali setiap minggu, yaitu hari Selasa, Rabu, dan Minggu. Menurut *owner*, iklan melalui Jawa Pos ini merupakan salah satu cara yang sangat efektif. Hal ini terlihat dari perbedaan jumlah pengunjung yang datang saat diiklankan dan tidak diiklankan. Pantai *Seafood Restaurant* juga memiliki *billboard* LED yang besar sehingga para pengguna jalan yang melintas bisa melihat keberadaan Pantai *Seafood Restaurant* dengan mudah.

Dari pihak bank yang bekerjasama dengan Pantai *Seafood Restaurant*, juga membantu untuk mempromosikan dengan

cara mencantumkan Pantai *Seafood Restaurant* beserta promo diskon pada katalog yang dibagikan pada nasabah bank tersebut tiap bulannya. Selain itu, pihak bank juga membantu menyebarkan pesan melalui SMS dan BBM (*Blackberry Messenger*) pada nasabahnya.

Revenue Streams

Pada usaha di bidang restoran seperti Pantai *Seafood Restaurant* ini, tipe *revenue streams*-nya adalah *transaction revenue*, yang artinya pendapatan diperoleh dari satu kali pembayaran dari konsumen.

Untuk sumber pendapatan utama Pantai *Seafood Restaurant*, berasal dari *asset sale* (aliran pendapatan yang tercipta dari hasil dari jual beli) yaitu penjualan makanan dan minuman. Selain itu, Pantai *Seafood Restaurant* juga membantu menjualkan produk dari mitra bisnisnya. Salah satu yang pernah dijual adalah kelapa muda. Ketika *Chinese New Year*, Pantai *Seafood Restaurant* juga pernah membantu menjualkan kue bulan.

Selain dari *asset sale*, Pantai *Seafood Restaurant* juga memperoleh pendapatan dari *advertising* atau iklan. Ada beberapa perusahaan yang mengiklankan perusahaannya dan memberikan tambahan pendapatan bagi Pantai *Seafood Restaurant*. Dengan kata lain seperti sponsor. Salah satunya Indosat. Indosat menawarkan *free Wi-fi* hanya bagi pengguna Indosat yang berada di Pantai *Seafood Restaurant*. Menurut informan, untuk biaya abonemen bila dinominalkan per bulannya sebesar Rp400.000,-. Setiap tahunnya, Indosat juga membayar Rp10.000.000,- pada Pantai *Seafood Restaurant*. Dalam hal *advertising*, Pantai *Seafood Restaurant* menyediakan spot bagi mitranya untuk mengiklankan produknya. Pantai *Seafood Restaurant* melakukan *share discount* dengan beberapa bank yang bekerjasama untuk menawarkan promo diskon *credit card*. Dalam hal ini, Pantai *Seafood Restaurant* menyediakan tempat bagi pihak bank untuk memasang banner promo diskon. Ada pula perusahaan lain yang mengiklankan perusahaannya dengan *feedback* berupa properti. Seperti Cheers yang memberikan *billboard* pada Pantai *Seafood Restaurant* dengan logo Cheers dan nilai totalnya kisaran Rp200.000.000-250.000.000,- dan pihaknya pula yang membayar pajak. Selain itu Cheers juga memberikan kotak tissue untuk pelengkap meja makan senilai Rp6.250.000,-. Dari Bir Bintang juga memberikan satu unit *chiller* senilai Rp2.500.000,- agar dapat memasarkan produknya di Pantai *Seafood Restaurant*.

Profit yang didapat dari penjualan makanan pada Pantai *Seafood Restaurant* kisaran 20-30% dan profit yang bisa diandalkan adalah dari penjualan minuman.

Key Resources

Menurut Osterwalder (2010), *key resources* ini dibagi menjadi empat macam, yaitu *physical*, *intellectual*, *human*, dan *financial*.

Pada Pantai *Seafood Restaurant* ini aset *physical* yang dimiliki untuk menunjang proses produksi yaitu meja untuk memotong sayur dan ikan, keduanya menggunakan meja yang berbeda, lalu empat kompor besar untuk memasak dan dua kompor khusus penggorengan. Untuk mesin-mesin besar yang digunakan adalah blender bumbu keras atau Robocop dan *steamer*.

Untuk penyimpanan bahan baku, dibedakan menjadi tiga yaitu ikan hidup, ikan beku, dan bahan-bahan seperti beras, minyak, dan lain-lain. Untuk penyimpanan ikan hidup Pantai *Seafood Restaurant* mempunyai aquarium yang jumlahnya 25 unit beserta *chiller* dan *filter*. Selain itu untuk menyimpan ikan hidup, aquarium ditempatkan di luar untuk dijadikan daya tarik bagi konsumen. Untuk penyimpanan ikan beku menggunakan beberapa *freezer*. Lalu untuk menyimpan sayur-sayuran agar tetap *fresh*, menggunakan *chiller*. Untuk penyimpanan bahan baku seperti beras, minyak menggunakan gudang khusus.

Aset *physical* lain berupa peralatan dekorasi yang berguna untuk menunjang penampilan ruangan yaitu beberapa lukisan untuk memperindah ruangan, lalu meja dan kursi untuk konsumen, meja kasir, meja bar, peralatan makan seperti piring dan gelas. Kemudian untuk membantu proses transaksi dengan konsumen, Pantai *Seafood Restaurant* menggunakan *software* yang bernama POS. Mulai dari *taking order*, penyaluran order pada bagian dapur dan *bar*, hingga proses *billing* pada kasir, semuanya menggunakan *software* POS.

Aset bangunan, Pantai *Seafood Restaurant* memiliki bangunan berupa restoran di jalan Manyar Kertoarjo yang digunakan sebagai tempat untuk menjalankan bisnis ini, meskipun status bangunan ini adalah sewa. Biaya sewa tempat restoran per bulannya adalah sebesar Rp50.000.000,- dengan ketentuan selama lima tahun. Sekarang, Pantai *Seafood Restaurant* sedang mencari lokasi baru di daerah Surabaya Barat untuk membuka cabang baru. Sedangkan untuk lokasi yang berada di Manyar Kertoarjo, pihak Pantai *Seafood Restaurant* akan terus memperpanjang masa sewanya jika telah diperoleh kesepakatan antara dua belah pihak. Aset lain yang dimiliki Pantai *Seafood Restaurant* terkait dengan yang ada di dalam restoran, terdapat beberapa ruangan yang menjadi fasilitas pendukung. Diantaranya satu *hall* besar dengan kapasitas maksimal 200 orang dan fasilitas tambahan berupa *audio system* dan LCD Proyektor, tiga ruang karaoke dengan kapasitas masing-masing 50 orang, 20 orang, dan 15 orang, dan dua ruang kaca VIP pada lantai satu.

Aset fisik lainnya adalah kendaraan berupa satu unit sepeda motor yang digunakan sebagai kendaraan untuk membantu proses *delivery* dan satu unit mobil untuk mengambil ikan dari *supplier* yang sedang mengalami hambatan dalam pengiriman.

Aset *intellectual* yang dimiliki Pantai *Seafood Restaurant* adalah hak paten merek dagang. Menurut informasi dari *owner* dan manajer operasional, di saat suatu restoran sudah terkenal hak paten ini sangat penting karena dengan adanya hak paten kita dapat melindungi merek dagang yang telah kita bangun.

Aset *human* atau sumber daya manusia pada Pantai *Seafood Restaurant* total berjumlah 60 orang dan untuk pelayan dibagi menjadi dua *shift*. Menurut para informan, jumlah SDM yang ada sudah sangat memadai dan efisien untuk membantu berjalannya aktivitas bisnis.

Pada aset *financial*, untuk membangun bisnis, modal merupakan sumber utama. Tanpa dukungan modal, bisnis tidak akan dapat berjalan dan besar kecilnya modal sangat mempengaruhi bentuk bisnis yang dijalankan. Menurut

keterangan yang diperoleh dari *owner*, modal awal berasal dari orangtua *owner* Pantai *Seafood Restaurant*.

Key Activities

Berdasarkan teori Osterwalder (2010), kategori *key activities* pada Pantai *Seafood Restaurant* termasuk dalam *production*, yang artinya aktivitas yang dilakukan perusahaan berhubungan dengan membuat dan menyampaikan produk dengan kualitas yang baik. hal ini terlihat dari beberapa aktivitas yang dilakukan restoran seperti aktivitas memasak dan menyajikan masakan pada konsumen.

Di Pantai *Seafood Restaurant*, aktivitas bisnis terdiri lima bagian mulai dari pembelian bahan baku, pengolahan bahan baku, penyajian, pengantaran, dan pelayanan. Pertama, pembelian bahan baku. Semua bahan baku pembeliannya melalui *supplier* dan ada bagian khusus yaitu *purchasing* yang bertugas untuk memesan bahan-bahan jika mulai habis. Pada Pantai *Seafood Restaurant* terdapat sistem *buffer stock*, yaitu jumlah minimum suatu bahan baku dan saat stok mencapai angka tersebut, maka bagian *purchasing* harus segera order. Setiap bahan baku memiliki *buffer stock* yang berbeda-beda. Untuk lama waktu pengiriman, juga berbeda-beda setiap bahan baku, rata-rata dua hingga tiga hari.

Selanjutnya, yaitu aktivitas untuk mengolah bahan baku. Menurut informan, ini merupakan aktivitas paling penting, karena aktivitas inilah yang menentukan konsumen mau kembali atau tidak, karena jika pelayanan tidak baik tetapi rasa masakan enak, konsumen masih mau datang. Jika rasa makanan tidak enak meskipun pelayanan sangat baik, konsumen tidak akan kembali. Aktivitas ini dilakukan di dapur oleh *chef* yang dibantu oleh beberapa asisten *chef*, tahok dan dua tukang potong. Aktivitas ini berawal dari konsumen yang melakukan *order* pada pelayan, setelah itu *order* di-input ke POS yang kemudian mengeluarkan *printout*. Dari *printout* ini, *checker* akan memberikan ke dapur. Setelah menerima *printout*, Tahok menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan *chef*, dan *chef* langsung memasak sesuai pesanan. Setelah jadi, makanan dituangkan pada piring penyajian yang sebelumnya telah diberi *garnish* oleh tahok. Sebelum makanan siap disajikan, *chef* akan memeriksa terlebih dahulu apakah makanan telah layak untuk disajikan. Sistem pembuatan makanan di Pantai *Seafood Restaurant* adalah *made by order* atau dibuat berdasarkan pesanan.

Aktivitas selanjutnya adalah penyajian. Setelah makanan dari dapur siap disajikan, akan diberikan pada *checker* melalui pintu khusus yang menjadi penghubung ruang makan dengan dapur. Dari dapur diberikan pada pelayan untuk disajikan pada konsumen. Penyajian dilakukan oleh pelayan yang sedang bertugas dalam *shift* tersebut. Penyajian makanan dibuat menarik dengan tambahan *garnish* yang telah disiapkan oleh tahok.

Aktivitas keempat yaitu pengantaran atau *delivery*. Pantai *Seafood Restaurant* menyediakan layanan *delivery*. Konsumen biasanya memesan melalui telepon. Saat memesan, ada beberapa SOP yang harus dijalankan oleh *receptionist*. Pertama menanyakan nama, lalu pesanan yang akan dipesan, selanjutnya *receptionist* harus menanyakan alamat pengiriman dan nomor telepon. Lalu menyebutkan total pembelian dan

dengan uang berapa konsumen tersebut membayar agar pihak Pantai *Seafood Restaurant* dapat menyiapkan uang kembalian.

Aktivitas kelima yang dilakukan Pantai *Seafood Restaurant* adalah pelayanan. Pelayanan ini mencakup saat pertama konsumen datang, turun dari mobil lalu dibukakan pintu mobil, dan dibantu layanan *vallet* untuk memarkirkan mobil. Selanjutnya saat masuk ke dalam restoran, bagian pelayan yang berada di depan atau disebut *display* memberikan *greetings* atau salam selamat siang atau malam, lalu menanyakan jumlah tamu untuk dipersiapkan meja dan kursi. Kemudian diantar sampai ke meja. Bagi yang ingin memilih ikan secara langsung, dapat diantar keluar restoran. Pada bagian luar ada pelayan khusus yang bertugas menjelaskan jenis-jenis ikan yang ada dan mencatat pesanan. Pelayan lain yang berada di dalam bertugas untuk mencatat masakan yang dipesan dan minuman. Setelah makanan dihidangkan, terkadang dari kapten atau manajer turun langsung untuk beramah tamah dengan konsumen.

Key Partnership

Key partnership ini menerangkan bahwa motivasi kemitraan yang diterapkan oleh Pantai *Seafood Restaurant* adalah *optimization and economy of scale*, yaitu sangat sulit bagi perusahaan untuk beroperasi hanya dengan mengandalkan sumber daya sendiri. Hal ini terbukti dari mitra utama yang bekerjasama dengan Pantai *Seafood Restaurant*, yaitu *supplier* bahan baku. Pantai *Seafood Restaurant* memperoleh bahan baku melalui *supplier* karena tidak mungkin mendapatkan bahan-bahan yang dibutuhkan restoran dimana macamnya sangat banyak tanpa mengandalkan *supplier*.

Untuk *supplier*, Pantai *Seafood Restaurant* menyerahkan pasokan bahan bakunya tidak hanya pada satu *supplier* saja. Setiap bahan baku selalu ada dua sampai tiga *supplier*. Hal ini untuk berjaga-jaga kalo *supplier* utama sedang mengalami kendala dalam pasokan, Pantai *Seafood Restaurant* tidak ikut terkena dampaknya.

Mitra lain yang juga menjadi penunjang berjalannya bisnis ini adalah bank-bank, seperti Bank Bukopin, Mega, grup JCB (BII dan BNI), BRI. Bank-bank ini bekerjasama dengan Pantai *Seafood Restaurant* melalui promo diskon di Pantai *Seafood Restaurant* dengan *credit card* yang ditawarkan oleh bank tersebut. Untuk sistemnya, mereka saling *share discount* dengan pihak restoran. Untuk itu, motivasi kemitraan ini termasuk dalam *acquisition of particular resources and activities*, yaitu kemitraan yang dimotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan. Dengan melalui bank-bank, Pantai *Seafood Restaurant* dapat memperluas jaringan pelanggannya yang merupakan nasabah dari bank tersebut. Ada pula beberapa mitra lain yang mengiklankan perusahaannya di Pantai *Seafood Restaurant*, seperti Cheers yang memberi *billboard* dan kotak tissue, Indosat yang memasang *wi-fi* di Pantai *Seafood Restaurant*, dan Bir Bintang.

Pada Pantai *Seafood Restaurant*, jenis kemitraannya termasuk dalam dua kategori. Untuk mitra dengan *supplier* termasuk *buyer-supplier relationships to assure reliable supplies*, karena Pantai *Seafood Restaurant* sangat bergantung pada *supplier* untuk menyuplai bahan baku. Untuk mitra

dengan bank-bank, Cheers, Indosat, Bir Bintang termasuk dalam *strategic alliances between non-competitors*, karena mereka saling mendukung dan antara keduanya pihak berada pada bidang yang berbeda, SEHINGGA tidak dapat dikatakan sebagai kompetitor.

Dalam menjaga hubungan baik antara kedua belah pihak, dari pihak Pantai *Seafood Restaurant* mengatakan bahwa pembayaran diusahakan harus selalu tepat waktu agar pasokan selalu lancar. Pantai *Seafood Restaurant* juga pernah mengunjungi lokasi *supplier* sekedar untuk melihat-lihat dan melakukan penghitungan nota. Sedangkan dari mitra, dalam hal ini adalah *supplier*, mengatakan bahwa pihaknya selalu berusaha memenuhi kebutuhan Pantai *Seafood Restaurant*, misalnya ketika harga ekspor tinggi akan tetap memprioritaskan permintaan Pantai *Seafood Restaurant*. Selain itu *supplier* juga selalu konsisten dengan kualitas bahan pasokan karena hubungan ini merupakan jangka panjang sehingga harus memberikan yang terbaik. Untuk beberapa *supplier* misalnya *supplier* LPG, terdapat surat perjanjian yang berisi tentang masa kerja, ketentuan peminjaman tabung, dan perjanjian-perjanjian lainnya.

Value yang ditawarkan Pantai *Seafood Restaurant*, dalam hal ini adalah rasa dan kualitas makanan yang baik, sangat bergantung pada *supplier*. Jika pasokan dari *supplier* memiliki kualitas yang bagus, reputasi Pantai *Seafood Restaurant* juga akan ikut baik.

Cost Structures

Cost structure pada Pantai *Seafood Restaurant* difokuskan pada *cost driven* yang artinya fokus pada biaya yang minimal agar konsumen mendapat harga yang murah dan *value driven* yang artinya tidak mementingkan berapapun biaya yang dikeluarkan, yang terpenting adalah nilai dan kepuasan yang didapat konsumen. Pantai *Seafood Restaurant* selalu mengutamakan kepuasan konsumennya, yaitu dengan memberikan pelayanan dan kenyamanan yang terbaik. Tetapi untuk diferensiasi harga juga termasuk pada strategi bisnis Pantai *Seafood Restaurant*.

Untuk pengeluaran biaya pada Pantai *Seafood Restaurant*, dibagi menjadi *fixed cost* dan *variable cost*.

Komposisi biaya yang masuk dalam *fixed cost* seperti yang terlampir pada lampiran adalah biaya gaji karyawan dan *vallet*, biaya sewa gedung, biaya *pest control*, biaya listrik / telepon / air, iuran lingkungan, biaya perawatan, biaya makan karyawan, biaya perlengkapan, dan biaya iklan. Untuk komposisi biaya yang masuk dalam *variable cost* adalah biaya bahan baku, biaya transportasi, biaya *kitchen fuel*, biaya *guest supplies*.

Dari semua biaya tersebut, menurut para informan biaya yang paling potensial adalah biaya gaji karyawan dan pemakaian bahan baku. Selain itu, biaya yang dikeluarkan untuk sewa tempat juga cukup besar, yaitu Rp50.000.000,- tiap bulannya.

Untuk mengefisienkan biaya pemakaian bahan baku, Pantai *Seafood Restaurant* selalu memantau persediaan bahan baku agar tidak terjadi *over stock* tetapi tidak sampai kekurangan juga, yaitu dengan adanya sistem *buffer stock*, yang artinya batas minimum persediaan bahan baku. Lalu untuk biaya yang susah dikontrol seperti pemakaian air dan

listrik, Pantai *Seafood Restaurant* menempatkan orang khusus yang bertugas untuk memantau pemakaian air dan listrik, yaitu mematikan air yang tidak dipakai.

B. Analisis SWOT

Customer Segments

Strengths dalam elemen *customer segments* ditunjukkan pada tingkat loyalitas pelanggan di Pantai *Seafood Restaurant* yang termasuk tinggi. Kira-kira 40-50% pelanggan yang datang adalah *loyal customer*. *Opportunities* dalam elemen ini adalah perusahaan mendapatkan manfaat dari pertumbuhan bisnis makanan di sekitar Manyar Kertoarjo. *Threats* yang ada adalah kondisi persaingan di daerah Manyar Kertoarjo sangat ketat. Hal ini terbukti dari banyaknya jumlah restoran *seafood* di daerah tersebut yaitu sekitar sepuluh restoran.

Value Propositions

Strengths dalam elemen *value propositions* ditunjukkan pada nilai yang ditawarkan Pantai *Seafood Restaurant* sudah sesuai dengan kebutuhan konsumen. Nilai yang dimaksud harga terjangkau, kenyamanan dan kualitas rasa. Selain itu, nilai pada Pantai *Seafood Restaurant* memiliki dampak kuat terhadap perluasan jaringan konsumen. *Weaknesses* pada elemen ini adalah Pantai *Seafood Restaurant* cukup sering mendapat keluhan atau kritik dari konsumennya dan yang terbanyak mengkritik mengenai pelayanan dalam hal kesulitan dalam memanggil pelayan. Kritik lain terkait dengan konsistensi rasa masakan. Di saat ramai rasa masakan berbeda dengan ketika keadaan sepi. Pada elemen *brand* dan *design* masih belum ada keunggulan. *Opportunities* dapat dilihat dengan adanya perbaikan pada menu dan layanan di Pantai *Seafood Restaurant* akan meningkatkan pendapatan. *Threats* dalam elemen ini adalah terdapat beberapa restoran yang menawarkan harga lebih baik dari Pantai *Seafood Restaurant*.

Channels

Strengths dalam elemen *channels* ditunjukkan pada saluran yang dipakai sudah sesuai dengan segmen pelanggan Pantai *Seafood Restaurant*. Seperti iklan di koran Jawa Pos, kebanyakan yang membaca koran adalah keluarga. *Weaknesses* pada elemen ini karena biaya untuk memasarkan Pantai *Seafood Restaurant* melalui iklan di koran cukup besar. *Opportunities* yang ada adalah Pantai *Seafood Restaurant* dapat menggunakan beberapa saluran yang dirasa lebih efektif dan efisien, seperti menggunakan media sosial (*Instagram*, *Twitter*) daripada melalui koran, dan bekerjasama dengan mitra kantor dan lebih banyak bank lagi. *Threats* pada elemen ini adalah pesaing yang memiliki saluran lebih baik dapat mengancam Pantai *Seafood Restaurant*.

Customer Relationship

Strengths dalam elemen *customer relationship* ditunjukkan pada hubungan dengan konsumen dikatakan sangat baik terlihat dari beberapa pelanggan yang rutin mengadakan acara di Pantai *Seafood Restaurant* seperti arisan ibu-ibu. *Weaknesses* yang ada adalah hubungan antara konsumen dan Pantai *Seafood Restaurant* bisa dikatakan lemah. *Opportunities* pada elemen ini adalah Pantai *Seafood Restaurant* memiliki potensi yang cukup besar untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggannya.

Revenue Streams

Strengths dalam elemen *revenue streams* ditunjukkan pada pendapatan yang dapat dikelola dengan cukup baik sehingga tidak mengganggu pengeluaran yang lainnya. *Weaknesses* yang ada keuntungan tidak terlalu besar, hanya kisaran 20-30% saja. *Opportunities* pada elemen ini adalah Pantai *Seafood Restaurant* dapat menggantikan pendapatan satu kali transaksi dengan pendapatan berulang, misalnya dengan memberikan *voucher* yang dapat dipakai pada kunjungan berikutnya. *Threats* yang ada Pantai *Seafood Restaurant* hanya bergantung pada satu arus pendapatan saja, yaitu penjualan makanan dan minuman.

Key Resources

Strengths dalam elemen *key resources* ditunjukkan pada salah satu sumber daya utama perusahaan yang sulit ditiru oleh pesaing yaitu *chef* dan resepnya. *Opportunities* dalam elemen ini adalah perusahaan dapat menggunakan sumber daya bahan baku yang lebih murah dan perusahaan dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya. *Threats* yang ada bahwa masih ada kendala dalam pasokan bahan baku tertentu. Salah satunya Bulus dan ikan Napoleon dan ancaman terhadap kualitas bahan baku tentunya pada binatang hidup.

Key Activities

Strengths dalam elemen *key activities* ditunjukkan pada semua aktivitas bisnis di Pantai *Seafood Restaurant* sudah dijalankan dengan efektif dan efisien karena adanya SOP pada tiap aktivitas. Selain itu, kualitas aktivitas utama perusahaan yaitu memasak juga dapat dijalankan dengan baik.

Key Partnerships

Strengths dalam elemen *key partnerships* ditunjukkan pada kondisi hubungan antara perusahaan dengan mitra utama (*supplier*) yang terjalin sangat baik. *Opportunities* yang ada adalah saat ini Pantai *Seafood Restaurant* masih belum berkolaborasi dengan mitra. Untuk kedepannya kolaborasi dengan mitra bisa dicoba dan memperbanyak kerjasama dengan mitra untuk melakukan penjualan silang.

Cost Structure

Weaknesses ditunjukkan dengan beberapa biaya operasional masih ada yang belum efisien, seperti penggunaan LPG dan penggunaan air. Selain itu, biaya untuk iklan juga terlalu besar. *Opportunities* dalam elemen ini adalah perusahaan dapat mengefisienkan semua pemakaian pada perusahaan, seperti stok bahan baku secukupnya, mematikan air yang tidak dipakai.

C. Evaluasi dan Masukan dalam Mengembangkan *Business Model Canvas*

Berdasarkan pendeskripsian *Business Model Canvas* yang ada pada Pantai *Seafood Restaurant* dan hasil analisis SWOT pada setiap elemennya, maka diperoleh perbaikan untuk model bisnis yang baru, sebagai berikut:

Customers Segments

Pada elemen ini, *customer segment* awal Pantai *Seafood Restaurant* adalah keluarga. Keluarga termasuk orang tua, anak muda, hingga anak-anak. Untuk orang tua dan anak muda selera dan penyajian makanan tidak jauh berbeda, tetapi pada anak-anak harus dibuat lebih menarik. Oleh karena itu, selain orang tua dan anak muda, Pantai *Seafood Restaurant* dapat lebih memfokuskan target konsumennya pada keluarga muda yang memiliki anak kecil.

Value Propositions

Pantai *Seafood Restaurant* memiliki kelemahan pada *brand*. Oleh karena itu, perlu penambahan elemen *brand*, yaitu dalam pemberian nama produk sebaiknya lebih unik sehingga dapat melekat di benak konsumen dan lebih mudah diingat. Pada elemen *newness*, perlu memperbanyak jenis masakan yang lebih inovatif agar dapat menarik minat konsumen untuk datang dan mencoba. Pada elemen *convenience*, terkait dengan hasil analisis SWOT tentang keluhan konsumen mengenai kesulitan dalam memanggil pelayan, dilihat lebih dahulu letak kesalahannya, apakah dari jumlah pelayan yang tidak memadai atau kualitas pelayan yang perlu diperbaiki. Untuk konsistensi kualitas rasa makanan, perlu ditetapkan suatu standar agar rasa makanan selalu konsisten. Dalam menambah pelayanan untuk keluarga muda yang memiliki anak kecil, Pantai *Seafood Restaurant* dapat menyediakan paket makan khusus untuk anak kecil, misalnya porsi yang kecil dengan tampilan yang menarik bagi anak kecil dan tentunya dengan mempertimbangkan kemudahan dalam penyantapan. Selain itu perlu penambahan fasilitas *playground* agar anak kecil tidak berlarian sehingga tidak mengganggu konsumen lain.

Channels

Untuk menambah saluran guna menjangkau konsumen lebih banyak lagi, Pantai *Seafood Restaurant* dapat bekerjasama dengan kantor-kantor, misalnya menyediakan paket makan siang atau *lunch box* dan diantar ke kantor tersebut. Untuk mempermudah dalam melihat menu *lunch box* pemesanan, Pantai *Seafood Restaurant* dapat membuat *website*. Pelayan harus dilatih ulang agar dapat lebih ramah dalam menawarkan produk. Misalnya merekomendasikan menu andalan, lebih inisiatif untuk menawarkan menu lain / *upselling*, memberikan informasi tentang menu baru.

Customer Relationships

Pantai *Seafood Restaurant* dapat menggunakan media sosial seperti *Instagram* atau *Twitter* atau *Facebook* untuk menjaga hubungan dengan konsumen. Cara lainnya adalah dengan memberi *membercard*. Ketentuan untuk mendapatkan *member* dapat diperjelas. Seperti misalnya, setiap minimum pembelian tertentu bisa mendapatkan *membercard*. Kegunaan *member* juga dapat ditingkatkan. Peningkatan fungsi *member* bisa seperti pemberian diskon spesial dan *free special menu* saat pemilik *membercard* sedang berulang tahun. Lalu aturan untuk mendapatkan *free menu* juga diperjelas lagi. Pihak restoran juga dapat bekerjasama dengan pihak lain untuk meningkatkan fungsi *member*, misalnya *member* Pantai *Seafood Restaurant* tidak hanya dapat digunakan di Pantai saja, tetapi juga dapat digunakan di *merchant-merchant* yang bekerjasama dengan Pantai *Seafood Restaurant* untuk mendapatkan diskon.

Revenue Streams

Arus pendapatan dapat diperluas dengan *subscription fee*, yaitu dari biaya perpanjangan *membercard*. Untuk mengubah pendapatan sekali menjadi pendapatan berulang, Pantai *Seafood Restaurant* dapat menerapkan sistem *voucher*. Jadi *voucher* ini dapat berupa nominal uang atau *free menu* yang hanya dapat digunakan pada pembelian berikutnya dengan ketentuan nominal pembelian tertentu.

Key Resources

Untuk memaksimalkan penggunaan *hall* yang sangat jarang, dari segi SDM, pihak Pantai *Seafood Restaurant* harus memiliki *marketing team*. Pantai *Seafood Restaurant* juga perlu menambah *staff* yang khusus menangani bidang IT yang bertugas memantau dan memegang kendali segala sesuatu yang berhubungan dengan sistem informasi teknologi perusahaan, media sosial, dan *website*. Untuk cabang yang baru sebaiknya mencari tempat yang bisa dibeli, bukan sewa.

Key activities

Dengan adanya penambahan *channels* yang dipakai seperti media sosial dan *website*, aktivitas juga perlu ditambah. *Staff* yang khusus menangani bidang IT bertugas untuk memegang kendali media sosial dan *website*. Mulai dari membalas komentar, pertanyaan, memuat gambar produk, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan sistem informasi teknologi. Selain itu *staff* IT juga bertugas memantau jalannya sistem informasi manajemen pada Pantai *Seafood Restaurant* yang berhubungan dengan teknologi.

Key Partnership

Pantai *Seafood Restaurant* dapat bergabung dengan grup-grup yang khusus berisi kumpulan restoran-restoran untuk memperluas jaringan. Grup-grup ini biasanya memiliki jaringan yang luas dan media promosinya bermacam-macam, salah satunya melalui *website*. Pantai *Seafood Restaurant* bekerjasama untuk kolaborasi dalam hal mengadakan paket makanan dan minuman. Dalam hal ini Pantai *Seafood Restaurant* perlu mencari mitra penyuplai minuman merek tertentu. Untuk meningkatkan fungsi *member* seperti yang dijelaskan pada elemen *key partnership*, Pantai *Seafood Restaurant* dapat mencari mitra baru untuk diajak kerjasama dalam pemberian diskon dengan menggunakan *member*.

Cost Structure

Untuk mengurangi pengeluaran biaya, Pantai *Seafood Restaurant* dapat mengurangi frekuensi pengiklanan melalui Jawa Pos yang semula tiga kali dalam seminggu menjadi satu kali dalam seminggu karena telah ada alternatif media lain yang lebih murah dan efektif. Untuk hasil analisis SWOT mengenai kelemahan dalam pemakaian LPG dan arang yang selama ini sulit untuk dikontrol, kepala *chef* harus tegas dan terus memantau bawahannya agar menggunakan LPG seefisien mungkin, seperti mematikan kompor ketika tidak dipakai dan menggunakan arang sampai benar-benar habis.

<p>8. Key Partnership</p> <ul style="list-style-type: none"> Mitra: <i>supplier</i>, Cheers, Bir Bintang, Bank-bank, Indosat. <p>Penambahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mitra grup kumpulan restoran-restoran. Mitra perusahaan untuk kolaborasi. 	<p>7. Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> Pembelian bahan baku, Pengolahan bahan baku, Penyajian, Pengantaran, Pelayanan. <p>Penambahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aktivitas yang berhubungan dengan IT (Memegang kendali media sosial dan memantau Sistem Informasi Manajemen) 	<p>2. Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> Elemen <i>newness</i>: Bulus, ikan Napoleon, binatang langka lainnya. Masakan asam-asam gulai kepala ikan. Elemen <i>price</i>: harga murah, diskon dengan beberapa kartu kredit tertentu. Elemen <i>accessibility</i>: lokasi strategis, layanan <i>delivery</i>. Elemen <i>convenience</i>: <i>pest control</i> rutin, AC pada seluruh ruang, <i>free Wi-fi</i>, TV, <i>Cabel</i>, <i>VIP Room</i>, ruang karaoke, <i>Hall</i>. <p>Penambahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elemen <i>newness</i>: jenis masakan lebih inovatif. Elemen <i>brand</i>: nama produk lebih unik. Elemen <i>convenience/usability</i>: paket makan untuk anak kecil dengan desain yang menarik dan mudah dalam menikmatinya, fasilitas <i>playground</i>. 	<p>4. Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Membercard</i> <i>Guest comment</i>, Mengganti kesalahan produk. Iklan di media cetak <i>Billboard</i> LED Bekerja sama dengan bank-bank. <p>Penambahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Melalui media sosial (Instagram, Facebook) Meningkatkan fungsi <i>membercard</i>. Memperjelas ketentuan <i>membercard</i> <p>3. Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> Secara langsung (<i>direct</i>) yaitu melalui restoran sendiri. Pelayanan secara langsung Layanan <i>delivery</i>. <p>Penambahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Channels</i> melalui berbagai kantor untuk mengadakan paket <i>lunch box</i>. <i>Website</i> untuk pemesanan, melihat menu, penyampaian kritik dan saran 	<p>1. Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> Keluarga (orang tua, anak muda, anak-anak) Kalangan menengah ke atas Pecinta <i>seafood</i> <p>Penambahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fokus pada keluarga muda yang memiliki anak kecil.
<p>9. Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Fix cost</i>: biaya gaji karyawan, iklan, <i>vallet</i>, sewa gedung, <i>pest control</i>, listrik / telepon / air, iuran lingkungan, perawatan, makan karyawan, perlengkapan. <i>Variable cost</i>: bahan baku, transportasi, <i>kitchen fuel</i>, <i>guest supplies</i>. Biaya paling potensial adalah gaji karyawan (<i>fix cost</i>) dan biaya pemakaian bahan baku (<i>variable cost</i>). <p>Penambahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lebih tegas dan cermat dalam memantau penggunaan <i>kitchen fuel</i>. <p>Pengurangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Iklan di koran menjadi 1x seminggu. 		<p>5. Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Asset sale</i> (menjual produk) dan <i>advertising</i> (iklan). <p>Penambahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Subscription fee</i> (biaya perpanjang <i>membercard</i>) Menggunakan sistem <i>voucher</i> untuk membuat pembelian menjadi berulang. 		

Gambar 2. Current dan Future Business Model Canvas

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan model bisnis yang telah dijalankan di perusahaan Pantai *Seafood Restaurant* berdasarkan *business model canvas* adalah sebagai berikut :

Customer Segments:

Customer segment Pantai *Seafood Restaurant* adalah keluarga dan jenis *customer segment* ini termasuk dalam jenis *segmented*, yaitu diarahkan untuk melayani pelanggan yang diklasifikasi lagi berdasar kebutuhan dan permasalahan mereka.

Value propositions:

Nilai yang diberikan Pantai *Seafood Restaurant* pada konsumennya termasuk dalam kuantitatif (harga) dan kualitatif (kenyamanan dan kepuasan). Pantai *Seafood Restaurant* memberikan nilai dari segi *newness* (kebaruan), *price* (harga), *accessibility* (kemudahan mengakses), dan *convenience* (kenyamanan).

Channels:

Channels yang dipakai Pantai *Seafood Restaurant* adalah secara langsung (*direct*) yaitu melalui restoran sendiri. Cara yang dipakai untuk menyampaikan nilai pada konsumen adalah melalui percakapan dengan *hospitality* pelayan dan layanan *delivery*. Ada pula tindakan *after sales service* dengan memberikan bonus makanan untuk yang mengadakan acara.

Customer relationship:

Tujuan *customer relationship* di Pantai *Seafood Restaurant* adalah *customer acquisition* (terus-menerus mencari pelanggan baru) dan *customer retention* (mempertahankan pelanggan lama). Cara Pantai *Seafood Restaurant* untuk membangun hubungan dengan konsumen adalah *personal assistance* yaitu konsumen berinteraksi langsung dengan pelayan dan *dedicated personal assistance* yaitu perlakuan khusus untuk pelanggan istimewa. Untuk menjaga hubungan baik dengan konsumen, Pantai *Seafood Restaurant* menyediakan *membercard* dan *guest comment* serta menggunakan iklan di media cetak, *billboard* LED, dan bekerja sama dengan bank-bank.

Revenue Streams:

Pantai *Seafood Restaurant* memperoleh pendapatan dari hasil menjual produk atau *asset sales* dan iklan atau *advertising*. Pendapatan diperoleh dengan metode transaksi satu kali pembayaran dari konsumen.

Key Resources:

Dari segi *physical*, Pantai *Seafood Restaurant* memiliki berupa fasilitas ruangan untuk menunjang kenyamanan konsumen dan beberapa alat sebagai penunjang produksi. *Software* POS untuk mengefisienkan kinerja restoran. Dari segi SDM Pantai *Seafood Restaurant* memiliki jumlah karyawan 60 orang. Dari segi *intellectual*, Pantai *Seafood Restaurant* sudah memiliki hak paten untuk merek dagangnya.

Key Activities:

Aktivitas pada Pantai *Seafood Restaurant* terdiri dari lima bagian yaitu pembelian bahan baku, pengolahan bahan baku, penyajian, pengantaran, pelayanan. Aktivitas utama perusahaan adalah pengolahan bahan baku. Untuk masing-masing aktivitas memiliki SOP.

Key Partnership:

Motivasi kemitraan Pantai *Seafood Restaurant optimization and economy of scale* yaitu perusahaan untuk beroperasi hanya dengan mengandalkan sumber daya sendiri. Motivasi kemitraan lainnya adalah *acquisition of particular resources and activities* yaitu dapat memperluas akses ke konsumen lain melalui mitra perusahaan. Kemitraan Pantai *Seafood Restaurant* termasuk dalam *buyer-supplier relationship* karena sangat bergantung *supplier* untuk menyuplai bahan baku dan *strategic alliances between non-competitors* karena kedua belah pihak saling mendukung dan bergerak pada bidang yang berbeda.

Cost Structure:

Struktur biaya di Pantai *Seafood Restaurant* berfokus untuk meminimalkan biaya agar konsumen mendapat harga yang murah (*cost driven*) dan juga berfokus pada nilai dan kepuasan pelanggan (*value driven*). Biaya tetap yang terbesar adalah gaji karyawan. Sedangkan biaya variabel yang terbesar adalah biaya pemakaian bahan baku.

DAFTAR PUSTAKA

- Asdhiana, M. *Makan di Restoran Semakin Ngetren*. Retrieved October 24, 2014. From <http://travel.kompas.com/read/2014/04/04/1632122/Makan.di.Restoran.Semakin.Ngetren>
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in The New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levy, M. (2001). *The Principles of Highly Successful Business Models: Using the Value Framework*. ECnow, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D*. Bandung: Alfabeta
- Widarti, P. *Apkrindo Jatim: Jumlah Restoran Bakal Tumbuh 15%*. Retrieved October 24, 2014. From <http://surabaya.bisnis.com/read/20140914/11/74491/apkrindo-jatim-jumlah-restoran-bakal-tumbuh-15>