

INOVASI PROSES BISNIS PADA PUJASERA NDOKEE DI SURABAYA

Teresa Alexandra Lenggono Tedjowidjojo
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: terexandra94@gmail.com

Abstrak— Pengembangan proses bisnis suatu pujasera sangatlah penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pujasera lainnya. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses bisnis yang telah terjadi menggunakan perspektif BMC dan VRIO, juga menginovasi proses bisnis tersebut agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Jenis penelitian yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif. Data yang didapat dari wawancara semi terstruktur. Teknik pemilihan narasumber menggunakan *purposive sampling* dan uji validitas data menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data menggunakan perspektif *business model canvas* (BMC) dan VRIO untuk menganalisis proses bisnisnya. Hasil yang didapat pada penelitian ini yaitu proses bisnis pada Pujasera Ndokee bukan hanya menyewakan tempat tetapi proses bisnis pada pujasera umumnya dan perlu dilakukan inovasi proses pada proses pencarian *tenant*, perekrutan *tenant*, penarikan *customer* dan inovasi terbesar harus dilakukan pada proses operasional agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

Kata Kunci— Inovasi proses bisnis, proses bisnis, *business model canvas*, VRIO.

I. PENDAHULUAN

Keunggulan kompetitif penting bagi suatu perusahaan tidak hanya perusahaan besar tetapi perusahaan kecil dari manufaktur hingga jasa pun juga mementingkan keunggulan kompetitif untuk berkembang, hal ini dikarenakan keunggulan kompetitif sebagai faktor keberhasilan suatu usaha (Claycomb & Martin, 2001). Keunggulan kompetitif suatu perusahaan dapat ditunjukkan melalui beberapa model yaitu dari budaya perusahaan, layanan pada pelanggan dan dari produk yang mereka jual. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif dapat ditunjukkan melalui beberapa cara yaitu dengan cara inovasi, fokus pada perbedaan sebagai strategi dalam bersaing, menggunakan teknologi yang baru hingga memiliki sesuatu yang unik. Salah satu cara yaitu dengan cara inovasi, inovasi dapat dikategorikan menjadi inovasi proses, inovasi produk dan inovasi servis. Inovasi proses sendiri terdapat inovasi proses bisnis yang dalam proses bisnis sendiri ini merupakan aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi dan menghasilkan output tertentu untuk pelanggan dan pasar tertentu (Davenport, 1993). Sehingga inovasi proses bisnis merupakan serangkaian pemikiran untuk proses bisnis yang baru dari tahap ide hingga peluncuran atau selesai (Ottenbacher & Harrington, 2009).

Proses bisnis pada Pujasera Ndokee yaitu mencari *tenant-tenant* yang akan mengisi pujasera tersebut agar dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan menghasilkan keuntungan untuk penyedia. Proses ini berjalan dengan cara penyedia mencari sendiri *tenant* yang akan masuk awalnya dan penyedia merekrut *tenant* tersebut dengan memberikan nomor telepon agar *tenant* tersebut dapat menerima atau menolak tawaran tersebut. *Tenant* tambahan yang ditawarkan oleh *tenant* awal akan diseleksi baru disetujui untuk bergabung. Ada juga *tenant* yang datang sendiri kepada penyedia untuk bergabung tetapi penyedia juga akan tetap menyeleksinya agar dapat memuaskan pelanggan yang makan dan mendatangkan banyak keuntungan.

Jika para *tenant* telah terkumpul maka proses bisnis dalam melayani pelanggan yaitu para *tenant* akan mengantar sendiri makanan kepada pelanggan, tetapi pelanggan masih harus memesan sendiri makanannya dan membayar langsung pada *tenant*. Jika saat ramai maka sering terjadi kekeliruan pemesanan dan pengantaran karena tidak tercatat nomor meja yang memesan dan terkadang juga ada yang tidak membayar karena *tenant* sendiri tidak dapat mengawasi pelanggan mana yang sudah membayar atau belum.

Oleh karena itu, dalam pencarian peluang inovasi proses bisnis untuk mengetahui keunggulan kompetitif dari Pujasera Ndokee di Surabaya maka digunakan perspektif *Business Model Canvas* (BMC) (Osterwalder & Pigneur 2010) dan VRIO (Barney, 2012). *Business Model Canvas* didalamnya terdapat sembilan blok diantaranya *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key tenant dan cost structure*. VRIO sendiri dapat dibedakan berdasarkan V (*Valuable/Berharga*), R (*Rare/Langka*), I (*Inimitable*) dan O (*organized/mengorganisasi*). Dari hasil penelitian ini, maka dapat ditemukan peluang inovasi proses bisnis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif Pujasera Ndokee di Surabaya.

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana inovasi proses bisnis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif pada Pujasera Ndokee di Surabaya? Dengan tujuan penelitian yaitu (a) Mendeskripsikan proses-proses bisnis yang sudah ada (*existing*) pada Pujasera Ndokee di Surabaya. (b) Menganalisis proses-proses bisnis pada Pujasera Ndokee di Surabaya dengan menggunakan perspektif BMC dan VRIO. (c) Menginovasi proses bisnis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif Pujasera Ndokee di Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif. Digunakan penelitian kualitatif deskriptif karena untuk mendeskripsikan atau menggambarkan secara verbal dan rinci tentang proses-proses bisnis dari Pujasera Ndokee agar dapat mengetahui keunggulan kompetitif dari Pujasera Ndokee (Sugiyono, 2012). Metode penelitian yang dipakai adalah metode studi kasus. Menggunakan studi kasus karena untuk mengetahui atau mengeksplorasi secara rinci tentang proses-proses bisnis yang ada pada Pujasera Ndokee yang tentunya ada batasan dalam penelitian yaitu hanya dalam proses-proses bisnisnya saja. Kasus yang dipelajari pula hanya antara proses-proses bisnis dari saat pencarian *tenant*, perekrutan *tenant*, kedatangan *customer*, hingga pada saat pelayanan ke *customer* oleh *tenant* dengan tujuan untuk mengetahui keunggulan kompetitif pada Pujasera Ndokee (Bangun, 2007).

Subyek penelitian dari penelitian ini yaitu informan yang dapat memberikan informasi utama yang dibutuhkan yaitu pemilik Pujasera Ndokee, dua orang *tenants* dan dua orang *customers* di Pujasera Ndokee yang berlokasi di Taman Gapura B-12 Surabaya (Prastowo, 2012). Obyek penelitian yang diteliti yaitu mengenai proses bisnis pada Pujasera Ndokee di Surabaya dengan menggunakan perspektif yaitu sembilan element *business model canvas* (*customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners* dan *cost structure*) dengan sudut pandang VRIO (Sugiyono, 2011).

Sumber data dari penelitian ini berasal dari data primer melalui wawancara peneliti dengan pemilik Pujasera Ndokee, *tenant* dan *customer* di Pujasera Ndokee. Penelitian ini menggunakan wawancara semiterstruktur dengan teknik pemilihan narasumber menggunakan *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel sumber data menggunakan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dimaksudkan yaitu seseorang yang memiliki informasi yang diperlukan dan paling mengerti tentang apa yang diharapkan bagi penelitian ini (Sugiyono, 2012). Uji validitas data menggunakan triangulasi sumber yang menurut Sugiyono (2011) yaitu untuk menguji kredibilitas data (keabsahan data) dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan tiga tahap (Sugiyono, 2011) yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Proses

a. Pencarian *Tenant*

Proses pengorganisasian pencarian *tenant* dapat terjadi dengan dua sistem yaitu pertama pemilik sama sekali tidak mencari *tenant* tetapi *tenant* sendiri yang langsung datang kepada pemilik dan kedua jika terdapat *tenant* yang secara tiba-tiba keluar maka pemilik akan menitip kepada para *tenant* yang berada disana untuk dicarikan pengganti, tetapi seleksi tetap pada pemilik. Kriteria yang digunakan dalam menemukan *tenant* sehingga dapat meningkatkan *customer* yang datang yaitu makanan yang dijual harus enak dan cocok dengan rasa banyak orang, kebersihan diutamakan

tidak hanya kebersihan dari *tenant* tapi kebersihan dari makanan juga diutamakan, penyajian makanan yang cepat dan *tenant* yang berada disana harus dapat menjaga hubungan yang baik dengan sesama *tenant*, pemilik dan *customer* serta menurut dengan kondisi yang ada disana.

Sehingga jika dilihat dalam proses pencarian *tenant* masih cenderung terjadi secara pasif. Hal tersebut terlihat dari aktifitas pemilik yang tidak ada inisiatif untuk mencari hanya menunggu *tenant* datang hingga ada *tenant* yang keluar baru ia menitip. Kriteria yang digunakan untuk menemukan *tenant* yaitu kriteria yang kompleks. Hal tersebut dapat terlihat dalam pencarian *tenant* tersebut kriteria yang dipentingkan yaitu kualitas dari makanan dan juga ada beberapa kriteria tambahan seperti kebersihan juga dilihat dalam proses pencarian, penyajian dari makanannya serta dilihat bagaimana cara *tenant* tersebut berkomunikasi dengan tujuan untuk mengetahui seberapa benar *tenant* tersebut dalam menjaga hubungan dengan *customer* dan pemilik. Proses pencarian *tenant* yang dianalisis menggunakan perpektif dari kesembilan elemen dari *business model canvas* yang terjadi hanyalah *Valuable (V)* dan *organized(O)*

b. Perekrutan *Tenant*

Sistem pengorganisasian yang digunakan dalam perekrutan *tenant* di Pujasera Ndokee yaitu dengan cara melihat proses pemasakan makanan itu dahulu kemudian akan dilihat kebersihan dari makanan dan *tenant* tersebut. Syarat dalam perekrutan *tenant* untuk mendapatkan *tenant* yang berharga yaitu makanan tersebut harus enak, *tenant* dan makanan tersebut harus bersih karena yang diutamakan adalah kebersihan dan yang ketiga yaitu pelayanan harus bagus, jika sudah memenuhi syarat maka kemungkinan besar bahwa *tenant* tersebut akan diterima. Pujasera Ndokee dalam membuat kesepakatan pembayaran menggunakan sistem biaya sewa dengan sistem sewa bulanan yang besarnya berkisar antara delapan ratus hingga satu koma dua juta rupiah. Pembayaran tersebut random tidak ada yang sama. Pengorganisasian perbedaan kriteria tersebut berdasarkan tempat, ukuran dari *tenant* tersebut dan yang ketiga yaitu perbedaan berdasarkan pemakaian air. Sistem mekanisme harga yang dilakukan oleh Pujasera Ndokee yaitu sistem mekanisme harga tetap karena harga sewa setiap bulannya pun sama jumlahnya tidak berubah-ubah. Pesaing dalam menetapkan sistem mekanisme harga tidak sama dengan Pujasera Ndokee karena bergantung dengan perjanjian awal pembukaan pujasera.

Sehingga pada proses perekrutan *tenant* ini sistem dan syarat dalam perekrutan *tenant* terjadi secara terbuka. Hal tersebut terlihat dari para *tenant* mengetahui sistem dan syarat yang digunakan. Kesepakatan biaya sewa dan apa yang membedakan sewa tersebut semua *tenant* ketahui dengan bukti bahwa semua *tenant* mengetahui apa yang membedakan uang sewa mereka setiap bulannya, tidak hanya karena lokasi tetapi karena besarnya *tenant* pun mereka juga tahu bahwa itu dapat menyebabkan perbedaan uang sewa tiap bulannya. Sistem mekanisme harga yang digunakan juga menggunakan sistem mekanisme harga tetap dalam arti para *tenant* akan membayar setiap bulannya

dengan jumlah uang yang sama sesuai dengan kesepakatan yang mereka ketahui awalnya. Kesepakatan akan sistem tersebut langka karena tidak ada pesaing disekitar Pujasera Ndokee yang memiliki sistem yang sama. Proses perekrutan *tenant* tersebut sudut pandang VRIO semuanya terjadi.

c. Penarikan Customer

Pengorganisasian kriteria pemilihan *customer* yaitu dari segi pendapatan pendapatan rata-rata, dari segi usia maka kriteria yang dituju yaitu anak muda dan jelas kriteria yang dituju yaitu benar-benar orang yang menyukai makan. Tanggung jawab atas pengorganisasian penarikan *customer* adalah semua yang berpartisipasi dalam Pujasera Ndokee yaitu baik pemilik dan *tenant* yang ada disana. Pujasera Ndokee mendatangkan *customer* dengan cara menyediakan “benner” agar *customer* mengetahui apa saja yang dijual disana, merekrut *tenant-tenant* yang sudah lama berjualan di daerah Pujasera Ndokee dan menyediakan tempat yang bersih dan nyaman. Nilai lebih yang diberikan yaitu berupa harga dari makanan tersebut tidak dikenakan PPN dan pelayanan yang diberikan kepada *customer* sendiri baik dan cukup cepat tanggapannya. Pujasera lain tidak memberikan nilai lebih yang sama dengan Pujasera Ndokee karena pujasera lain masih memberikan PPN kepada makanan yang *customer* beli. Cara menjalin hubungan dengan *customer* yaitu dengan cara selalu tersenyum saat melayani *customer* dan mengucapkan terima kasih ketika *customer* pulang, serta melayani permintaan *customer* dengan ikhlas. Pesaing lain dari Pujasera Ndokee memiliki cara yang sama dalam menjalin hubungan dengan para *customer* karena merupakan bentuk pelayanan pada umumnya

Sehingga dalam proses penarikan *customer* ini kriteria yang digunakan pada Pujasera Ndokee jelas. Hal tersebut terlihat dari Pujasera Ndokee mengkriterikan orang yang datang dari usianya mengutamakan anak muda dengan pendapatan rata-rata dan menyukai makanan. Tanggung jawab dalam penarikan *customer* tersebut tidak hanya pada pemilik tetapi semuanya bertanggung jawab. Cara yang digunakan untuk mendatangkan *customer* dan nilai lebih yang diberikan masih belum maksimal. Hal tersebut didukung dengan teori yang diungkapkan oleh Solomo (2003) bahwa penarikan *customer* tersebut membutuhkan strategi STP (*segmentasi, targeting, positioning*) agar mengetahui setiap kriteria yang diambil dari lingkup yang luas, mengetahui target dari kriteria tersebut dan mengetahui apa yang harus diberikan sehingga lebih dari pesaing lainnya. Proses penarikan *customer* ini hampir sama dengan teori yang diungkapkan oleh Solomo (2003) yang tidak ada dalam Pujasera Ndokee yaitu berapa target yang dituju dari kriteria tersebut. Proses penarikan *customer* ini sudah terdapat sudut pandang VRIO disemua proses yang terjadi.

d. Operasional

Didalam proses operasional ini terdapat beberapa sub proses diantaranya:

1. Proses persiapan awal

- Persiapan awal Pujasera Ndokee

Sumber daya fisik yang dimiliki oleh Pujasera Ndokee meliputi ruko, meja, kursi, TV, AC, kipas angin, dan fasilitas semua yang berguna untuk *customer*. Persiapan awal untuk mempersiapkan sumber daya fisiknya akan dianalisis tugas yang sumber daya manusia dari Pujasera

Ndokee kerjakan. Pujasera Ndokee memiliki 3 sumber daya manusia dalam menjalankan bisnisnya. Cara pengorganisasian sumber daya manusia yang ada di Pujasera Ndokee yaitu dengan cara sudah ditetapkan jam kerja dan jam pulang kerja jika ada salah harus tanggung jawab dan harus niat akan kerja. Proses persiapan awal yang dilakukan oleh Pujasera Ndokee yaitu para pegawai datang pukul 4 mereka akan menyapu, mengelap meja dan mengepel lantai, setelah semua selesai baru mereka akan menyalakan AC. Persiapan awal untuk berjualan minuman yaitu hanya membuat teh dan memasak gula. Sehingga dalam persiapan awal tersebut Pujasera Ndokee masih cenderung siap secara fisik saja tidak secara fungsional. Proses persiapan awal yang bersifat fisik ini tidak memiliki SOP yang tertulis sehingga terdapat kelemahannya. Hal tersebut ditegaskan oleh teori yang dikemukakan oleh Weske (2007) jika SOP tersebut tidak tertulis maka kelemahannya yaitu tidak dapat membuat Pujasera Ndokee ini mencapai tujuan proses bisnis secara efisien, tidak dapat menciptakan kolaborasi yang baik dalam pujasera dan jika tidak ada SOP yang tertulis dapat menyebabkan adanya konflik yang terjadi

- Persiapan awal *tenant*

Persiapan awal dari para *tenant* adalah pertama akan mengelap *tenant* dan piring-piring lalu menata bahan jualan. Sehingga dalam persiapan awal *tenant* ini masih cenderung siap secara praktis belum secara professional.

Proses persiapan awal yang diteliti menggunakan perspektif *business model canvas* ini hanya terdapat sudut pandang *valuable (V)* dan *organized (O)*

2. Proses pelayanan *customer* (pelanggan)

- Pelayanan saat *customer* datang dan memesan makanan.

Terdapat dua proses dalam pemesanan makanan yaitu pertama *customer* langsung memesan pada *tenant* dalam kondisi *customer* tersebut sudah mengetahuinya dan kedua *customer* tersebut langsung masuk duduk sehingga karyawan dalam Pujasera Ndokee yang akan menawarkan kepada *customer* menu apa saja yang disediakan oleh *tenant*. Sehingga pengorganisasian proses pemesanan makanan yang dilakukan *customer* dapat dikatakan masih cenderung desentralisasi, karena dalam Pujasera Ndokee para *tenant* berjalan sendiri-sendiri untuk mengelola pemesanan makanan. Hal tersebut ditegaskan dan sama dengan teori yang dikemukakan oleh Setiawan (2015) bahwa sikap desentralisasi tersebut tidak terpusat dan berjalan sendiri-sendiri.

- Proses pengantaran

Proses pengantaran makanan akan dilakukan oleh *tenant* dari Pujasera Ndokee sendiri karena *tenant* yang akan bertanya dimana *customer* tersebut duduk. Bentuk pelayanan kepada *customer* dari karyawan Pujasera Ndokee yaitu akan melayani dengan menawarkan minuman apa yang akan dibeli dan akan mengantarkannya, jika *customer* membutuhkan sesuatu maka karyawan dalam yang akan datang. Saluran distribusi yang digunakan yaitu distribusi langsung dengan cara jika ada orang yang membeli langsung

ditawarkan menu kemudian dilayani. Proses distribusi tersebut sama karena merupakan saluran distribusi yang umum digunakan untuk melayani pelanggan. Sehingga pada pengorganisasian proses pengantaran makanan yang terjadi di Pujasera Ndokee juga terjadi desentralisasi, karena *tenant* mengantar sendiri makanan yang dipesan oleh *customer*. Teori yang diungkapkan oleh Setiawan (2015) mendukung bahwa desentralisasi tersebut berjalan sendiri-sendiri sesuai dengan aturannya masing-masing. Padahal saat pengantaran makanan berjalan sendiri-sendiri maka terdapat resiko akan kesalahan pada pengantaran karena tidak adanya nomor meja atau kepastian akan pesanan, terkadang juga dapat terjadi kesalahan akan makanan yang diantar..

- Proses pembayaran

Proses pembayaran dilakukan dengan cara para *customer* akan langsung membayar makanannya kepada *tenant* sendiri tetapi untuk pembelian minum oleh *customer* makan pembayarannya akan dilakukan di kasir dari Pujasera Ndokee. Pengaturan sistem harga yaitu dari pihak *tenant* sendiri. Harga yang diberikan di Pujasera Ndokee sudah sesuai dengan kemampuan *customer*. Sehingga proses pembayaran dalam Pujasera Ndokee terjadi secara desentralisasi, karena menunjukkan bahwa para *customer* setelah makan akan langsung membayar sendiri-sendiri pada *tenant* yang dipesan dan harga dari makanan tersebut ditentukan sendiri oleh para *tenant* tersebut. Hal tersebut dapat dikatakan sama dengan teori yang dikemukakan oleh Setiawan (2015) bahwa sikap desentralisasi tersebut berarti mereka akan mengurus sendiri apa yang menjadi kekuasaan mereka. Resiko yang dapat terjadi yaitu adanya *customer* yang tidak membayar saat ramai atau pun sepi karena para *tenant* tidak mungkin dapat mengawasi *customer* satu per satu

- Proses saat *customer* pulang

Proses pelayanan setelah *customer* tersebut pulang yaitu tidak hanya pegawai dari Pujasera Ndokee tetapi pegawai dari para *tenant* akan bekerja sama untuk membereskan meja. Meja langsung dibersihkan dengan tujuan agar jika ada *customer* lagi yang datang mereka langsung bisa duduk dan piring langsung dicuci sendiri oleh *tenant*. Proses pengorganisasian saat *customer* pulang tersebut memiliki prosedur yang tetap tetapi tidak memiliki SOP yang tertulis. Hal tersebut dapat ditunjukkan jika pembersihan meja saat *customer* pulang semua ikut membersihkan meja tidak ada orang khusus yang membersihkan dan saat pencucian piring langsung diberikan kepada *tenant*. Teori yang diungkapkan oleh Weske (2007) mendukung bahwa SOP yang tidak tertulis tersebut dapat menimbulkan konflik antar pekerja akibat dari adanya ketidakadilan tugas atau juga dapat menyebabkan proses yang terjadi tidak terjadi secara efisien.

Sehingga dalam pembahasan proses pengorganisasian yang dilihat menggunakan *business model canvas* sudah terdapat sudut pandang VRIO

3. Pelayanan pada *customer* (*tenant*)

- Nilai lebih yang diberikan kepada *tenant*

Pembayaran yang dilakukan adalah sewa bulanan dan ada toleransi akan keterlambatan pembayaran. Pujasera Ndokee memberikan layanan bebas pemakaian air dan listrik. Sehingga sistem pembayaran tersebut tidak ketat hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya toleransi akan keterlambatan atas pembayaran uang sewa bulanan oleh para *tenant*. Layanan yang diberikan oleh Pujasera Ndokee cukup royal hal tersebut dapat dibuktikan bahwa Pujasera Ndokee memberikan layanan atau fasilitas kepada para *tenant* untuk menggunakan air dan listrik tanpa membayar.

- Cara menjalin hubungan dengan *tenant*

Dalam menjalin hubungan dengan mendengarkan keluhan dan memperbaikinya, serta tidak merugikan *tenant* yang berada disana. Cara dalam menjalin hubungan dengan *tenant* cenderung sederhana karena hanya mendengarkan keluhan dan memperbaikinya, serta tidak merugikan *tenant* yang berada disana.

Sehingga dalam proses pelayanan *customer* dalam arti *tenant* hanya menggunakan prespektif *valuable* (V) dan *organized* (O).

4. Proses penutupan

- Penutupan oleh Pujasera Ndokee

Proses penutupan Pujasera Ndokee terjadi pukul 11 malam dan bagian kasir akan langsung memeriksa uang dan dari salah seorang karyawan itu ada yang memeriksa stok dan yang satunya akan membereskan, setelah kasir dan yang bertugas bagian memeriksa stok selesai maka akan membantu yang bersih-bersih karena harus mengatur meja, menyapu dan mengepel jika sudah bersih semua baru akan ditutup. Pengorganisasian proses penutupan Pujasera Ndokee hanya terjadi secara fisik saja tetapi secara fungsional tidak. Hal tersebut ditunjukkan dari mereka hanya membersihkan lantai dan mengatur meja serta tidak memiliki SOP yang tertulis karena para pegawai berjalan sendiri-sendiri jika tugas selesai baru mereka membantu. Hal tersebut ditegaskan dengan teori yang diungkapkan oleh Weske (2007) bahwa jika tidak memiliki SOP yang tertulis dapat mengakibatkan proses bisnis tidak berjalan secara efisien.

- Penutupan oleh *tenant*

Proses penutupan oleh *tenant* hanya membereskan *tenant*, memasukkan piring dan membereskan sisa jualan yang masih bisa dipakai dan dibawa pulang. Pengorganisasian proses penutupan dari *tenant* cenderung terjadi secara praktis. Hal tersebut dapat dilihat dari proses penutupan *tenant* yang hanya membereskan piring dan bahan sisa, mereka masih belum bergerak secara profesional.

Sehingga dalam pembahasan proses penutupan menggunakan *business model canvas* hanya terdapat sudut pandang *organized*.

5. Proses pengelolaan pendapatan

Biaya sewa yang dikenakan oleh Pujasera Ndokee yaitu biaya sewa bulanan dengan besarnya delapan ratus ribu hingga satu koma dua juta rupiah tetapi pembayaran tersebut random tidak ada yang sama. Sumber pendapatan lain yang didapat dari Pujasera Ndokee berasal dari

penjualan minuman yang dilakukan sendiri oleh Pujasera Ndokee dan juga berasal dari untung yang didapat dari orang yang menitipkan barang di Pujasera Ndokee. Pengelolaan sumber pendapatan diatur sendiri oleh pemilik dari Pujasera Ndokee sendiri jika terdapat selisih maka kasir akan memeriksa dengan pemilik. Sehingga Pujasera Ndokee memperoleh pendapatan utama berasal dari biaya sewa bulanan oleh para *tenant* dan pendapatan lain berasal dari penjualan minuman dan barang titipan. Hal tersebut didukung dengan teori yang diungkapkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010) bahwa pendapatan tersebut dihasilkan dari penjualan bersih seperti penjualan tempat ataupun penjualan lainnya serta berasal dari pendapatan lainnya. Jenis pendapatan yang digunakan pada Pujasera Ndokee yaitu *recurring revenues*, karena pendapatan Pujasera Ndokee berasal dari pembelian berulang minuman dari *customer*. Pengorganisasian pendapatan diatur sendiri oleh pemilik karena beliau yang mengurus sendiri berapa uang yang masuk dan sistem pengelolaannya pun pemilik sendiri yang mengetahuinya. Proses pengelolaan pendapatan menggunakan perspektif *business model canvas* hanya terdapat sudut pandang *valuable* dan *organized*.

6. Proses pengelolaan pengeluaran

Jenis biaya yang dikeluarkan oleh Pujasera Ndokee yaitu biaya tetap yang meliputi gaji pegawai dan biaya variabel yang meliputi biaya listrik, air dan bahan baku berjualan minuman. Tidak ada biaya yang dapat dikurangi dalam proses bisnis di Pujasera Ndokee untuk menambahkan keuntungan. Sistem yang digunakan oleh Pujasera Ndokee dalam mengelola pengeluarannya tersebut menggunakan sistem yang mudah yaitu hanya menggunakan pembukuan dengan mencatat pendapatan dan pengeluaran. Cara pengelolaan pengeluaran yang dilakukan oleh Pujasera Ndokee yaitu dengan cara jika memang sesuatu yang mendadak dan penting maka akan dikeluarkan uang tersebut berapapun jumlahnya. Pesaing lain memiliki kemungkinan bisa sama bisa tidak dalam mengatur pengelolaan pengeluaran. Sehingga biaya yang dikeluarkan oleh Pujasera Ndokee setiap bulannya ada yang tetap dan variabel, serta biaya tersebut sama sekali tidak dapat dikurangi untuk meningkatkan keuntungan. Hal tersebut ditegaskan dengan teori yang diungkapkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010) bahwa pengeluaran yang dialami Pujasera Ndokee terdapat dua jenis biaya, seperti biaya tetap yang setiap bulannya pasti oleh Pujasera Ndokee keluarkan dan biaya variabel yang setiap bulannya yang dikelarkan tersebut berubah-ubah jumlahnya. Serta Pujasera Ndokee menganut model *value driven* yang dikatakan bahwa mementingkan *value proposition*, sehingga biaya yang sudah dikeluarkan tersebut sudah pasti dan tidak dapat dikurangi untuk menambah keuntungan. Proses pengorganisasian pengeluaran yang dilakukan menggunakan sistem pembukuan dengan menggunakan cara yang sederhana. Cara tersebut sederhana maka mudah untuk ditiru oleh pesaing lainnya dan tidak langka. Proses pengelolaan pengeluaran menggunakan perspektif *business model canvas* sudah terdapat sudut pandang VRIO.

2. Inovasi Proses

a. Inovasi proses bisnis pada proses pencarian *tenant*

Awalnya proses pencarian ini berlangsung secara pasif akan diinovasi menjadi proses pencarian *tenant* yang baru dengan cara aktif. Beberapa cara yang digunakan yaitu dengan mendatangi pameran kuliner atau pasar makanan, mencari *tenant - tenant* yang memiliki cabang, terkenal dan ramai atau dengan cara menitipkan pada teman yang bergerak pada bidang kuliner jika ada *tenant* yang mencari tempat bisa disarankan kepada Pujasera Ndokee. Perubahan cara tersebut bisa membawa dampak yang baik pada Pujasera Ndokee karena dapat membuat Pujasera Ndokee lebih ramai dan tidak sampai ada tempat yang kosong. Tetapi tentunya jika melakukan perubahan pasti terdapat konsekuensi dan keuntungan yang akan diterima.

b. Inovasi proses bisnis pada proses perekrutan *tenant*

Proses perekrutan sudah memiliki proses yang baik dengan sistem dan syarat yang terbuka. Tetapi akan diperbaharui menjadi proses yang sempurna dengan cara menuliskan syarat dan sistem tersebut agar semuanya melihat bukti nyata dan tidak ragu lagi.

c. Inovasi proses bisnis pada proses penarikan *customer*

Awalnya proses penarikan *customer* tidak memiliki target yang berasal dari kriteria yang ditetapkan oleh karena itu akan diperbaiki dengan cara menetapkan target yang harus dicapai yaitu kira-kira 50% dari kriteria yang ditetapkan. Cara yang digunakan dalam menarik *customer* awalnya hanya menggunakan *tenant* yang memiliki nama tetapi akan dikembangkan dengan beberapa cara yaitu pertama dengan memberikan promosi-promosi seperti diskon dan kedua dengan mengadakan acara seperti ada pesta kuliner makanan Indonesia. Nilai lebih juga awalnya hanya dengan tidak memberikan PPN tetap akan dikembangkan dengan cara pertama memberikan kartu member kepada tiap pelanggan agar mendapat diskon jika telah datang sesuai dengan jumlah yang ditetapkan dan kedua juga dapat dengan nilai lebih memberikan jasa layanan antar kepada pelanggan. Tetapi tentunya jika melakukan perubahan pasti terdapat konsekuensi dan keuntungan yang akan diterima.

d. Inovasi proses bisnis pada proses operasional

1. Inovasi pada proses persiapan awal

- Persiapan awal Pujasera Ndokee

Awalnya yang hanya menggunakan satu ruko dengan satu lantai tetapi akan dikembangkan dengan membangun bagian atas agar dapat unggul dari sisi tempat dibandingkan dengan pesaing lainnya. Cara berikutnya yaitu dengan menambah sumber daya manusia yang dulunya berjumlah hanya 3 orang tetapi sekarang berjumlah 6 orang agar proses bisnis berjalan dengan cepat. Persiapan awal diatur dengan cara memiliki SOP yang jelas dan tertulis, memeriksa tiap bagian tidak hanya bagian fisik saja tetapi setiap buka akan memeriksa bagian fungsional. Persiapan bagian fungsional yang awalnya tidak ada akan dikembangkan dengan cara pertama mengecek tiap bagian listrik agar tidak adanya konslet, kedua menyediakan genset agar jika lampu mati ada *backupnya* dan ketiga menyediakan tandon air agar

jika sewaktu ketika air mati ada persediaanya. Tetapi tentunya jika melakukan perubahan pasti terdapat konsekuensi dan keuntungan yang akan diterima.

- Persiapan awal *tenant*

Awalnya *tenant* hanya mempersiapkan sesuatu yang praktis yaitu hanya mempersiapkan piring dan mengatur bahan tetapi akan dikembangkan, dengan cara pertama menyediakan tempat untuk garam, kecap, cabai atau sambal sehingga dapat menyempurnakan jualannya.

2. Inovasi proses bisnis pada proses pelayanan *customer* (pelanggan)

- Inovasi pada proses pelayanan *customer* saat datang dan memesan makanan

Awalnya tidak terdapat nomor meja di setiap meja, karena itu akan dikembangkan dengan cara memberikan nomer meja pada tiap meja. Cara lainnya dalam pelayanan *customer* yaitu dengan sistem pemesanan makanan yang semua pemesanannya dilayani oleh pegawai Ndokee jadi para *customer* tidak ada yang memesan langsung di *tenant*, cara pertama pencatatan pemesanan dengan kertas yang tumpuk tiga agar tiap kertas dapat diberikan pada *tenant*, diletakan dimeja dan diberikan kekasir, atau cara kedua dengan sistem pemesanan yang lebih modern yaitu menggunakan alat seperti komputer setelah mencatat pesanan jadi tiap pesan langsung masuk kedalam sistem computer dan keluar dimasing-masing printer dari *tenant* dan yang akan ditempelkan dimeja akan keluar dari printer kasir. Guna dari perubahan system yaitu pertama agar tidak adanya kesalahan pemesanan makanan, kedua agar system tersebut menjadi teratur dan *customer* yang datang tersebut tidak bingung harus pesan dimana dan ketiga agar memberika keunggulan sendiri pada Pujasera Ndokee. Tetapi tentunya jika melakukan perubahan pasti terdapat konsekuensi dan keuntungan yang akan diterima.

- Inovasi pada proses pengantaran makanan dan minuman.

Awalnya proses pengantaran makanan dan minuman secara sendiri-sendiri oleh pegawai yang lain, tetapi akan diinovasi dengan cara pengantaran makanan dan minuman akan diantar oleh pegawain dalam Pujasera Ndokee. Pengantaran tersebut dengan cara jika para *tenant* tersebut selesai maka akan menekan bel lalu pegawai dalam dari Pujasera Ndokee akan mengantarnya kenomor meja yang dituju dan pesanan yang sudah diantar tersebut akan dicoret dari kertasnya. Pengantaran akan minuman pun sama akan terjadi seperti tersebut.

- Inovasi pada proses pembayaran

Awalnya pembayaran dilakukan kepada masing-masing *tenant*, tetapi akan diperbaiki dengan cara semua bentuk pembayaran akan langsung ditujukan kepada kasir tidak mungkin sampai terjadi kesalahan karena kasir telah memiliki programnya.

- Inovasi pada proses saat *customer* pulang

Awalnya saat *customer* pulang tidak adanya SOP yang jelas siapa yang bertugas membersihkan meja dan siapa yang mencuci piring dan gelas. Akan diperbaiki dengan cara pertama memberikan SOP yang jelas dan tertulis, kedua dengan menetapkan siapa yang memiliki bagian

dalam pemberesan meja dan adanya perubahan prosedur yang awalnya piring tersebut akan dibereskan dan dicuci oleh *tenant* sendiri, sekarang akan dikembangkan dengan penyeragaman piring, mangkok dan gelas serta penyucian akan dilakukan oleh karyawan Pujasera Ndokee yang khusus bagian mencuci. Cara pencuciannya tersebut terdapat dua pilihan pertama dengan dicuci sendiri menggunakan tangan oleh pegawai yang telah ditugaskan dan cara kedua dengan menggunakan mesin agar terjamin kebersihannya. Tetapi tentunya jika melakukan perubahan pasti terdapat konsekuensi dan keuntungan yang akan diterima.

3. Inovasi proses pelayanan *customer* (*tenant*)

- Nilai lebih yang diberikan

Nilai lebih yang diberikan akan diinovasi dengan memberikan batasan akan keterlambatan pembayaran sewa oleh *tenant* agar dapat menciptakan kedisiplinan.

- Cara dalam menjalin hubungan

Dalam menjalin hubungan tidak dapat dikembangkan karena memang batas segitu yang dapat diberikan kepada *tenant* yang ada di Pujasera Ndokee.

4. Inovasi proses bisnis pada proses penutupan

- Inovasi pada proses penutupan pujasera

Awalnya hanya siap tutup secara fisik karena itu akan diperbaharui dengan siap tutup secara fungsional. Perbaruan proses tersebut dengan cara membiasakan adanya pengecekan akan listrik-listrik, air dan segala hal yang tidak termasuk fisik sebelum tutup. Serta akan diberikan SOP yang jelas dan tertulis.

- Inovasi pada proses penutupan *tenant*

Awalnya hanya melakukan secara praktis tetapi akan diperbaharui dengan melakukan secara profesional. Proses pembaharuan tersebut dengan cara saat penutupan tidak hanya membereskan *tenant* tetapi juga melakukan pengecekan pada kondisi kompor, lampu *tenant*, gas dan membeskan semua yang ada diatas meja *customer* seperti garam, kecap asin, cabai, atau jeruk.

5. Inovasi proses bisnis pada proses pengelolaan pendapatan

Pada bagian ini tidak dapat dikembangkan karena proses pengelolaannya pun sudah bagus. Bagian yang dapat dikembangkan yaitu dari penerimaan pendapatannya yang berasal dari *tenant* dan minuman yang dibeli oleh *customer*. Penambahan pendapatan yaitu dengan cara mengembakan tempat menjadi lebih besar.

6. Inovasi proses bisnis pada proses pengelolaan pengeluaran

Awalnya pengelolaan pengeluaran menggunakan sistem yang sangat sederhana yaitu hanya menggunakan pembukuan. Akan dikembangkan dengan menggunakan suatu program seperti excel atau lainnya agar tidak dapat ditiru sehingga merupakan keunggulan dari Pujasera Ndokee dalam sistem pengelolaan pengeluaran.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada Pujasera Ndokee di

Surabaya maka dapat ditarik kesimpulan yaitu:

- a. Proses-proses bisnis pada Pujasera Ndokee bukan menyewakan tempat tetapi seperti proses bisnis pada Pujasera pada umumnya dan terdapat 2 proses bisnis utama yaitu mencari *tenant* dan melayani *customer* (pelanggan).
- b. Analisis dari proses-proses bisnis pada Pujasera Ndokee dalam proses pencarian *tenant* cenderung terjadi secara pasif serta kriteria dari pencarian *tenant* tersebut sederhana tetapi beragam. Sistem, syarat dan kesepakatan akan sistem pembayaran yang digunakan dalam proses perekrutan *tenant* terjadi secara terbuka. Kriteria yang digunakan dalam proses penarikan *customer* tersebut jelas tetapi tidak memiliki target, cara yang digunakan dalam menarik *customer* berfokus pada nilai lebih dan bagaimana cara menjalin hubungan yang baik dengan *customer*. Diketahui bahwa dalam proses persiapan awal baik dari Pujasera Ndokee dan *tenant* masih terjadi siap secara fisik dan praktis. Proses pelayanan *customer* hingga proses pembayaran oleh *customer* terjadi secara desentralisasi dan proses saat *customer* pulang tersebut pencucian piring dilakukan sendiri oleh *tenant*. Saat penutupan Pujasera pun sama dengan saat pembukaan yaitu hanya siap tutup secara fisik dan praktis. Pengelolaan pendapatan utama berasal dari uang sewa dan ada pendapatan tambahan yaitu berasal dari jualan minuman, serta pendapatan tersebut dikelola sendiri oleh pemilik. Saat proses pengelolaan pengeluaran juga menjadi tanggung jawab pemilik serta pada Pujasera Ndokee ada biaya tetap dan variabel yang harus dikeluarkan.
- c. Perlu dilakukan inovasi pada bagian proses pencarian *tenant*, perekrutan *tenant*, penarikan *customer*, pengelolaan pengeluaran, dan inovasi paling besar akan dilakukan pada bagian proses operasional yaitu dari proses pembukaan, penutupan dan pelayanan pada *customer* dari datang hingga *customer* tersebut pulang. Guna untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada Pujasera Ndokee.

2. Saran

Saran untuk Pujasera Ndokee dalam mengembangkan usahanya sehingga dapat meningkatkan keunggulan kompetitif yaitu

- a. Memperbaiki sistem pencarian *tenant* menjadi lebih aktif
- b. Mengembangkan cara dalam penarikan *customer* dengan memberikan diskon kepada *customer* dan nilai lebih yang diberikan yaitu dengan memberikan jasa layanan antar kepada *customer*.
- c. Pengembangan tempat dan penambahan SDM serta pembuatan SOP yang jelas untuk proses bisnis.
- d. Memiliki genset listrik dan tandon air serta bagi *tenant* memiliki tempat kecil-kecil yang ada dimeja seperti sambal, kecap, jeruk untuk memberikan kepuasan kepada *customer*.
- e. Pemberian nomor meja dan pemesanan, pengiriman serta pembayaran diubah sistemnya menjadi sentralisasi.
- f. Pembelian mesin cuci piring untuk pencucian piring.
- g. Penutupan Pujasera Ndokee dengan memperhatikan listrik dan air, serta *tenant* akan memperhatikan pada bagian kompor.
- h. Pengelolaan pengeluaran dengan menggunakan sistem Excel.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, no 1,99-120.
- Barney, Jay. B. & Herterly, W. (2012). *Strategic Management & Competitive Advantage*. Pearson Education, Prentice Hall Publishing.
- Bergfors, Markus. E. & Larsson, Andreas. (2009). Product and process innovation in process industry: a new perspective on development. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2 Iss 3 pp. 261 – 276.
- Brem, Alexander., Maier, Maximilian. & Wimschneider, Christine. (2016). Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 19 Iss 1 pp.133 – 148.
- Bressler, Martin S. (2012). How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage. Southeastern Oklahoma State University. *Journal of Management and Marketing Research*, 121156.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Prenada Media Group: Jakarta
- Claycomb, Cindy & Martin, Charles. L. (2001). *Building Customer Relationships : an Inventory of Service Providers Objectives and Practices*. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19 Iss 6 pp. 385-399.
- Davenport, Thomas. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Technology*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts
- Lindgren, Peter., Saghaug, Kristin. F. & Knudsen, Henrik. (2009). Innovating business models and attracting different intellectual capabilities. *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 Iss 2 pp. 17 – 24
- Magrab, et.al. (2010). *Integrated product and process design and development (2nd ed)*. USA: CRC Press.
- Mars, Matthew. M. (2014) . *Forms of Innovation: Product and Process" In A Cross-Disciplinary Primer on the Meaning and Principles of Innovation*. Study of

- Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Volume 23, 35–49.
- Osterwalder, Alexander. & Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Ottensmeyer, Michael C. & Harrington, Robert. J. (2009). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 Iss 5 pp. 523 -541..
- Prastowo, Andi. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Setiawan, Parta (2015). Pengertian Sentralisasi , Desentralisasi dan Dekonsentrasi. Retrieved September 29, 2016, from <http://www.gurupendidikan.com/pengertian-sentralisasi-desentralisasi-dan-dekonsentrasi/>
- Srivastava, Shirish. C. (2015). *Innovating for the future: charting the innovation agenda for firms in developing countries*. *Journal of Indian Business Research*, Vol. 7 Iss 4 pp. 314 – 320.
- Solomon dan Elnora. (2003). *Strategi Pemasaran*. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Štefan, Slávik. & Richard, Bednár. (2014). Analysis of business model. *Journal of Competitiveness*, Vol. 6, Issue 4, pp. 19-40, December 2014.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Weiss, J. A. B & Cilliers, J. O. (2014). Competitive advantage of independent small businesses in Soweto. *Southern African Business* ,Volume 18 Number 3 2014.
- Weske, Mathias. (2007). *Business Process Management: Concepts, languages and Architectures*. Springer Berlin Heidelberg. New York.