

Adaptasi *Business Model Canvas* Melalui Perancangan Strategi Pivot Dalam Rangka Menjawab Tantangan Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Warung Nasi Ibu Imas Bandung)

Ahmad Faisal¹, Dodie Tricahyono², Rina Djunita Pasasribu³, Mohamad Riza Sujipto⁴

Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Universitas Telkom

Abstract

Pertumbuhan Industri F&B di Indonesia terutama di Kota Bandung sangat berkembang pesat. Hal itu pun berdampak kepada Rumah Makan Sunda Warung Nasi Ibu Imas karena berada pada sektor bisnis F&B yang memiliki persaingan yang cukup ketat di Kota Bandung.

Tujuan penelitian ini adalah untuk merubah *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas pada saat ini dengan menggunakan Strategi Pivot hal ini dibutuhkan untuk memecahkan masalah yang dimiliki Warung Nasi Ibu Imas, karena penurunan pendapatan sebesar 20,5%. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Narasumber berjumlah 5 orang dari pihak internal Warung Nasi Ibu Imas.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dengan narasumber, *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas pada saat ini sudah cukup baik, karena sudah dapat memenuhi keseluruhan 9 elemen blok *Business Model Canvas*. Namun setelah dilakukannya wawancara terkait empat indikator *Pivot Strategi* Warung Nasi Ibu Imas masih memiliki beberapa permasalahan. Tahap selanjutnya adalah menganalisis ke 4 elemen yang ada di pivot untuk menjawab tantangan atau permasalahan yang ada di Warung Nasi Ibu Imas. Hasilnya terdapat 9 elemen *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas yang berubah yaitu *Customers segment*, *Value proposition*, *Channels*, *Customers relationship*, *Key Resources*, *Key activities*, *Key Partnerships*, *Cost structure*, dan *Revenue stream*.

Keywords: *Business Model Canvas*, *Pivot Strategy*, Warung Nasi Ibu Imas

Copyright (c) 2022 Andi Rahma Nur Alam

✉ Corresponding author :

Email Address : mansurylps09@gmail.com

PENDAHULUAN

Bisnis makanan dan minuman atau F&B merupakan salah satu lini bisnis yang sudah tidak asing lagi di kalangan masyarakat. Sebagian besar pelaku usaha tertarik membuka bisnis makanan dan minuman karena, peluang mendapat keuntungannya relatif besar. Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Jawa Barat merupakan provinsi tertinggi yang memiliki jumlah restoran terbanyak di antara provinsi-provinsi lainnya di Indonesia. Jumlah restoran atau rumah makan di Jawa Barat mencapai 13.034 unit di tahun 2019. Kota Bandung merupakan ibu kota provinsi Jawa Barat yang memiliki banyak destinasi wisata yang beragam, dan pada saat ini destinasi wisata di Kota Bandung mengalami perkembangan yang sangat pesat. Kota Bandung pun menjadi kota destinasi wisata kuliner karena kuliner yang disajikan sangat beragam, hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan tempat makanan dan minuman di kota Bandung. Provinsi Dengan Jumlah Restoran atau Rumah Makan Terbanyak Tahun 2019.

Pada tahun 2020 terdapat 1.041 tempat makan yang terdiri dari rumah makan, *restaurant*, dan *café*. Hadirnya pandemic Covid-19 ini membuat pemerintah mengeluarkan beberapa

kebijakan seperti *lockdown*, *physical distancing* (PSBB) atau pembatasan sosial berskala besar. Akibatnya industri *Food and Beverage* (F&B) menjadi salah satu industri yang terdampak negative akibat Covid-19. Berdasarkan data Moka, yaitu perusahaan penyedia Hadirnya pandemic Covid-19 ini membuat pemerintah mengeluarkan beberapa kebijakan seperti *lockdown*, *physical distancing* (PSBB) atau pembatasan sosial berskala besar. Akibatnya industri *Food and Beverage* (F&B) menjadi salah satu industri yang terdampak negative akibat Covid-19.

Warung Nasi Ibu Imas merupakan rumah makan di Kota Bandung yang dampak dari pandemic Covid-19. Rumah makan ini sudah berdiri sejak tahun 1986, sudah memiliki lima cabang yang hanya ber lokasi di Jalan Balong Gede dan Jalan Pungkur Bandung dan sudah memiliki ratusan karyawan. Warung Nasi Ibu Imas menawarkan makanan khas sunda dengan konsep pemilihan makanan secara parasmanan. Warung Nasi Ibu Imas pun menjadi salah satu destinasi wisata kuliner di Kota Bandung karena memiliki cita rasa makanan dan suasana yang khas.

Pendapatan Warung Nasi Ibu Imas dari tahun 2016 sampai 2018 mengalami kenaikan sebesar 14,04%, namun terdapat penurunan sebesar 20,5% dari tahun 2018 sampai 2020. Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan Warung Nasi Ibu Imas yaitu saudara Teddy Rustandi sebagai general manajer Warung Nasi Ibu Imas, ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya penurunan pendapatan antara lain; (1) Promosi produk yang kurang, (2) Kegiatan pemasaran hanya dilakukan pada media Instagram, dan (3) Pengurangan jam oprasional karena adanya kebijakan PSBB.

Dengan demikian, agar mengatasi kendala-kendala yang sudah disebutkan sebelumnya terkait dengan pengembangan bisnis. Dibutuhkannya sebuah formulais strategi yang matang untuk dapat lebih banyak meningkatkan *profit* [8] . Maka dari itu penulis memilih menggunakan Warung Nasi Ibu Imas sebagai objek penelitian, karena mengalami penurunan yang signifikan akibat adanya *pandemic* Covid-19. Sehingga penulis ingin menganalisis *Bussiness model canvas* Warung Nasi Ibu Imas dan memperbaiki nya dengan pivot strategi agar Warung Nasi Ibu Imas dapat meningkatkan pemasukan pada pandemic Covid-19.

LANDASAN TEORI

Menurut Massepe (2017) "Bisnis model kanvas merupakan salah satu alat yang berguna untuk memudahkan kita dalam melihat hal yang lebih akurat terkait bagaimana wujud usaha yang sedang atau akan dijalani. Dengan menggunakan bisnis model canvas ini dapat mengevaluasi satu persatu elemen kunci dan juga dapat memudahkan untuk menganalisis hal hal yang kurang tepat sehingga dapat mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan bisnis tersebut."

Menurut Osterwalder, A., & Pigneur, (2012) "Dalam bukunya menyebutkan bahwa strategi yang digunakan dalam menjelaskan sebuah bisnis model bisnis serta menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi dapat menciptakan, memberikan dan menangkap nilai atau *value* merupakan definisi dari *Business Model Canvas*."

Menurut Tricahyono, (2017). "Dengan menggunakan *Business Model Canvas* akan memberikan alternatif rancangan model bisnis yang baru untuk memaksimalkan pendapatan"

Menurut Ries. (2011) "*Pivot strategy* adalah merubah suatu susunan pada model bisnis yang dilakukan secara terstruktur yang bertujuan untuk mengubah suatu pengujian hipotesis, penjelasan produk, model bisnis, dan alat pertumbuhan suatu perusahaan. Strategi pivot pun digunakan untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi suatu perusahaan, dan hasil akhir pivot ini akan diterjemahkan menjadi model bisnis yang baru."

Menurut Osterwalder, A., & Pigneur, (2012) "*Business Model Canvas* dibagi menjadi

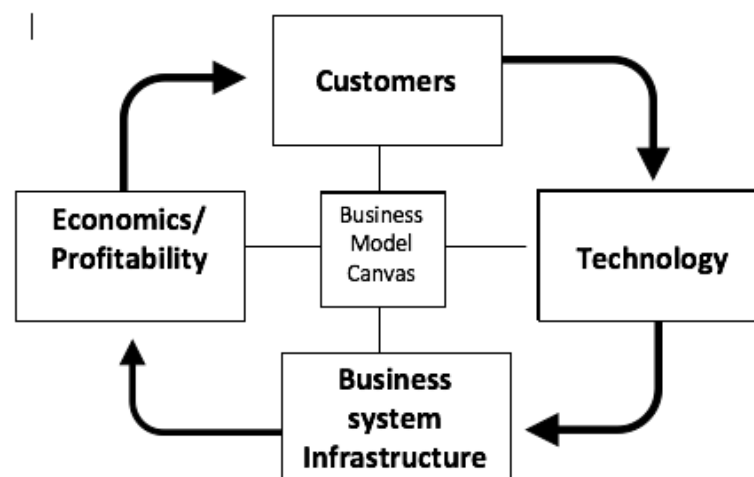
sembilan blok utama” sebagai berikut :

- 1) Customers Segment
- 2) Value Proposition
- 3) Customers Relationship
- 4) Channels
- 5) Key Resources
- 6) Key Activities
- 7) Key Partnership
- 8) Cost Structure
- 9) Revenue Stream

Menurut Sven C. Voelpel (2004) “Pivot Strategi yang bisa digunakan dibagi menjadi empat.”, sebagai berikut :

- 1) Customers Pivot
- 2) Technology Pivot
- 3) Business System Infrastructure Pivot
- 4) Economic/Profitability Pivot

Gambar 1. Kerangka Penelitian



Sumber: Fernandes & Alfonso (2018)

METODELOGI

Metode penelitian yang digunakan merupakan metode kualitatif, metode penelitian kualitatif Menurut Sugiyono (2019) merupakan suatu proses memahami dan mengeksplorasi suatu makna pada individu maupun kelompok dan mengvisualisasikan masalah sosial ataupun masalah kemanusiaan. Pada penelitian kali ini peneliti melakukan analisis *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas saat ini dan membuat kembali *Business Model Canvas* baru yang sudah diperbaiki dengan empat *elemnt Pivot Strategy* yaitu *Customers Pivot*, *Technology Pivot*, *Business System Infrastructre Pivot* dan *Economics/Profitability Pivot*. Penelitian ini pun menggunakan teknik Wawancara dan dokumentasi untuk mendapatkan Informasi *Businees Model Canvas* dan *Alternatif Pivot Strategi*

Tabel 1. Karakteristik Penelitian

No.	Kriteria Penelitian	Jenis
1	Berdasarkan Metode Penelitian	Kualitatif

2	Berdasarkan Tujuan	Deskriptif
3	Berdasarkan Keterlibatan Penelitian	Minimal
4	Berdasarkan Waktu Analisis	<i>Cross Sectional</i>

Sumber: (Diolah peneliti 2022)

Tabel 2. Responden

No.	Narasumber	Jabatan	Jenis kelamin	Usia	Lama bekerja
N1	Tedy Rustandi	<i>General Manager</i>	Laki-laki	48 Tahun	14 tahun
N2	Tita Ariesta Devi	Kepala Unit Jl. Pungkur no 93. Bandung	Perempuan	35 Tahun	11 tahun
N3	Trivani Agustin	Kepala Unit Jl. Balong Gede no. 4 8 Bandung	Laki-laki	41 Tahun	9 tahun
N4	Hamid	Kepala Unit Jl. Balong Gede no. 67 Bandung	Laki-laki	53 Tahun	13 tahun
N5	Uyan Hadieyanto	Kepala Unit Jl. Balong Gede no 38. Bandung	Laki-laki	38 Tahun	12 tahun

Sumber: (Diolah peneliti 2022)

Terdapat Lima orang responden pada penelitian ini. Responden yang dipilih berdasarkan kriteria yang telah disesuaikan dengan konteks penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian memakai teori Menurut Miles and Huberman (2014) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

1. *Data Reduction*

Pada tahap ini peneliti melakukan wawancara dan direkam kepada lima narasumber utama Warung Nasi Ibu Imas. Selanjutnya peneliti mengubah hasil dari wawancara dan dokumentasi ke dalam bentuk tulisan. Hasil dari rekaman wawancara tersebut dirubah menjadi bentuk verbatim atau *text*.

2. *Data Display*

Dalam penelitian ini, peneliti menyajikan data dalam bentuk kalimat singkat. Setelah reduksi data peneliti melakukan suatu penyajian data yang berisi tentang *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas saat ini, lalu dianalisis dengan empat *element pivot strategy* yaitu *Customers Pivot*, *Technology Pivot*, *Business System Infrastructure Pivot*, dan *Profitability Pivot*. Setelah itu peneliti merancang *Business Model Canvas* terbaru untuk Warung Nasi Ibu Imas.

3. *Conclusion/ Verification*

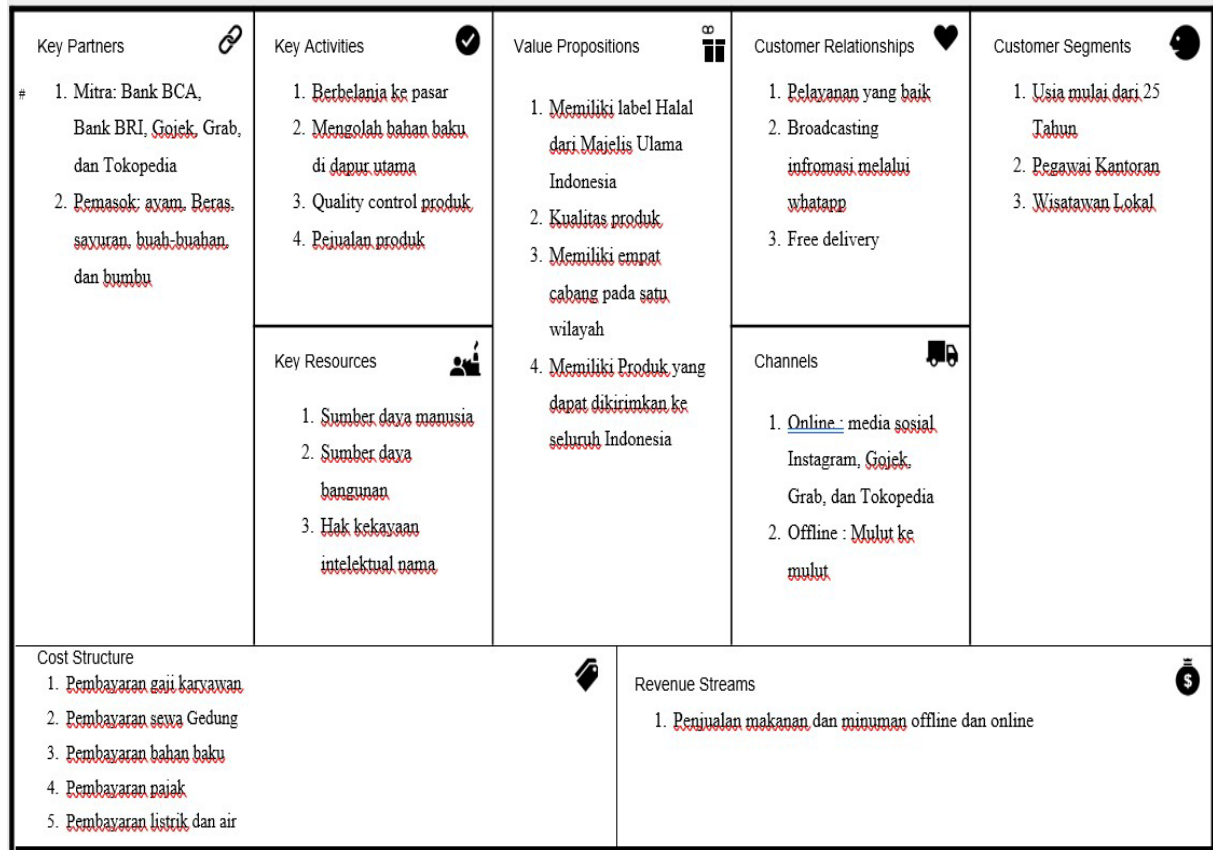
Pada peneliti ini tahap terakhir yaitu kesimpulan, peneliti melakukan perubahan terkait *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas sebelumnya dengan empat *element Pivot Strategy* menjadi *Business Model Canvas* baru yang dapat menjawab tantangan Covid-19.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Business Model Canvas

Untuk Mengetahui Business Model Canvas Warung Nasi Ibu Imas pada saat ini, peneliti melakukan wawancara kepada lima responden yang sudah memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti sebagai berikut:

Gambar 2. Business Model Canvas pada saat ini

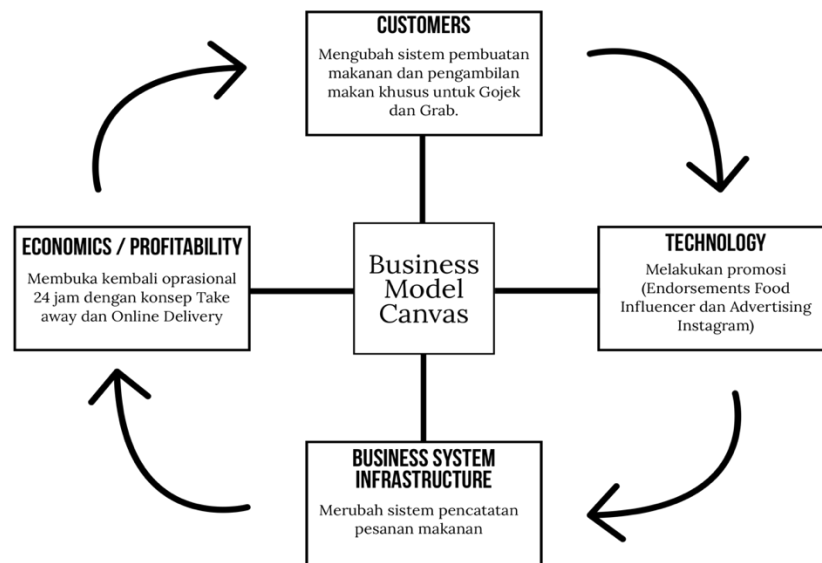


Sumber: (Diolah peneliti 2022)

Berdasarkan gambar 2 yaitu Business Model Canvas Warung Nasi Ibu Imas penelti mendapatkan sembilan elemen blok yang selanjutnya akan di perbaiki oleh Pivot Strategi.

Pivot Strategi

Setelah diperoleh Business Model Canvas selanjutnya yaitu memperbaiki sembilan elemen blok dengan menggunakan Pivot Strategi yang dibagi menjadi empat strategi diantaranya Customers Pivot, Technology Pivot, Business System Infrastructure Pivot, dan Economic/Profitability Pivot.

Gambar 3. Pivot Strategi

Sumber: (Diolah peneliti 2022)

Setelah melakukan analisa Pivot Strategi usulan Strategi Pivot Untuk Warung Nasi Ibu Imas sebagai berikut

- Customer Pivot Strategy: mengubah sistem pembuatan makanan dan pengambilan pesanan khusus Gojek dan Grab.
- Technology Pivot Strategy: melakukan promosi endorsment food influencer di luar kota Bandung dan advetising di Instagram.
- Business System Pivot Strategy: merubah sistem pencatatan pesanan makanan yang sebelumnya menggunakan metode manual menjadi menggunakan aplikasi digital.
- Economics/Profitability Pivot Strategy: membuka kembali operasional 24 jam dengan konsep take away dan online delivery.

Member Checking

Pada penelitian ini perlu adanya Member checking yang bertujuan untuk memberikan skor pada strategi yang telah diberikan, pada penelitian ini member checking dilakukan dengan cara melakukan wawancara kepada *general manager* Warung Nasi Ibu Imas sebagai berikut:

Tabel 3. Member Checking

No	Kategori Strategi	Rekomendasi Strategi	Skor Member checking	Prioritas Strategi
1	Customers Pivot	Mengubah sistem pembuatan makanan dan pengambilan makanan untuk Gojek dan Grab	5	4
2	Technology Pivot	Melakukan aktivitas marketing dengan cara	9	1

		endorsement food influencer kota Bandung dan melakukan Advertising Instagram		
3	Business system infrastructure pivot	Mengubah sistem pencatatan pemesanan makanan dengan aplikasi kasir digital	7	3
4	Economic/Profitability Pivot	Membuka kembali sistem 24 jam dengan konsep online delivery dan take away	8	2

Sumber: (Diolah peneliti 2022)

Dari Tabel 3 dapat disimpulkan prioritas pertama yang diinginkan oleh Warung Nasi Ibu Imas menerapkan strategi Melakukan aktivitas marketing dengan cara *endorsement food influencer* di luar kota Bandung dan melakukan *Advertising Instagram*, kedua ada berupa strategi Membuka kembali sistem 24 jam dengan konsep online delivery dan take away, ketiga Mengubah sistem pencatatan pemesanan makanan dengan aplikasi kasir digital dan untuk yang terakhir Mengubah sistem pembuatan makanan dan pengambilan makanan untuk Gojek dan Grab.

New Business Model Canvas

Setelah diperoleh stratrgi pivot tahap terakhir yaitu menentukan perubahan apa saja pada *Business Model Canvas* agar Warung Nasi Ibu Imas dapat berdaptasi dan dapat menjawab tantangan Covid-19, berikut Business Model Canvas terbaru Warung Nasi Ibu Imas:

Gambar 4. New Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
- Mitra: Bank BCA, Bank BRI, Gojek, Grab, Tokopedia, dan Aplikasi Kasir Digital - Pemasok: Ayam, Beras, Sayuran, Buah-buahan, dan Bumbu	- Berbelanja ke Pasar - Mengolah bahan baku di dapur utama - Quality Control produk - Penjualan Produk - Melakukan aktivitas Marketing (endorsement dan advertising) - Penjualan produk 24 Jam	- Memiliki label Halal dari Majelis Ulama Indonesia - Produk Berkualitas - Memiliki empat cabang dalam satu wilayah - Memiliki Produk yang dapat dikirimkan keseluruh Indonesia - Memiliki jam oprasional 24 Jam	- Pelayanan yang baik - Broadcasting informasi melalui Whatsapp - Free Delivery	- Usia mulai dari 25 Tahun - Pegawai Kantoran - Wisatawan Lokal - Pelanggan Warung Nasi Ibu Imas Luar Kota Bandung - Penikmat makanan khas sunda diluar Kota Bandung
Cost Structure	Key Resources		Channels	
Fix Cost - Pembayaran Gaji karyawan - Pembayaran Sewa gedung - Pembayaran Pajak - Pembayaran Listrik dan Air - Pembayaran Aplikasi Digital - Pembayaran Oprasional 24jam	- Sumber Daya Manusia - Sumber Daya Bangunan - Hak Kekayaan Intelektual Nama - Sumber Daya Alat		- Online: Media sosial, Instagram, Gojek, Grab, dan Tokopedia - Offline: Mulut ke mulut - Endorsement food influencer luar Kota Bandung - Penggunaan advertising Instagram	
		Revenue Streams		
		- Penjualan Makanan dan Minuman Offline - Jam Operasional Normal - Jam Operasional 24 jam (Take Away) - Penjualan Makanan dan Minuman Online. - Gojek - Grab - Tokopedia - Jam Operasional 24 Jam (Online Delivery)		

Sumber: (Diolah peneliti 2022)

Pada gambar 4 menjelaskan bahwa terdapat perubahan Business Model Canvas Warung Nasi Ibu Imas.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan melakukan wawancara kepada lima responden utama Warung Nasi Ibu Imas dapat disimpulkan empat strategi usulan untuk Warung Nasi Ibu Imas yaitu melakukan promosi *endorsment food influencer* di luar kota Bandung dan *advertising* di Instagram, membuka kembali operasional 24 jam dengan konsep *take away* dan *online delivery*, merubah sistem pencatatan pesanan makanan yang sebelumnya menggunakan metode manual menjadi menggunakan aplikasi digital, mengubah sistem pembuatan makanan dan pengambilan pesanan khusus Gojek dan Grab.

Dengan usulan strategi yang diberikan ada perubahan pada Business Model Canvas yang meliputi sembilan elemen blok canvas Hal itu di usulkan y agar Warung Nasi Ibu Imas dapat beradaptasi dengan pandemi Covid-19.

Referensi :

- Fernandes, J. M., & Afonso, P. (2018). Changing and pivoting the business model in software startups. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 336(April 2019), 157-171. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04840-2_11
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, J. S. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation: Membangun Model Bisnis*. PT Elex Media Komputindo.
- Ries., E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00920_2.x
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA,cv.
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif* (M. P. Setiyawwami,S.H. (ed.)). ALFABETA,cv.
- Sven C. Voelpel, M. L. & E. B. T. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*.
- Tricahyono, D. (2017). evaluasi model bisnis pada CV. spirit wira utama dengan pendekatan business model canvas . *Neuropsychology*, 3(8), 85-102. http://clpsy.journals.pnu.ac.ir/article_3887.html