

RESEARCH ARTICLE

Analisis Pengembangan Model Bisnis Umkm Saranghaeyo Grill Dengan Pendekatan *Value Proposition Canvas*

Grace Sintya M Sianturi and Sunu Puguh Hayu Triono*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung, 40257, Jawa Barat, Indonesia

* Corresponding author: sunupuguhht@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Saranghaeyo Grill, restoran Korean barbeque yang berdiri sejak 2019 di Bandung, menawarkan pengalaman memanggang interaktif dengan bahan baku segar. Meskipun populer, usaha ini mengalami penurunan signifikan di tengah pesatnya pertumbuhan industri makanan dan minuman. Untuk mencapai keberlanjutan dan meningkatkan daya saing, Saranghaeyo Grill memerlukan model bisnis yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis Saranghaeyo Grill saat ini dan merancang ulang *Business Model Canvas* (BMC) sebagai strategi pengembangan usaha berkelanjutan. Pendekatan *Value Proposition Canvas* (VPC) dan analisis lingkungan bisnis juga digunakan untuk menyesuaikan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Penulis melakukan wawancara dengan pihak Saranghaeyo Grill untuk memetakan model bisnis eksisting, serta wawancara dengan konsumen untuk mendapatkan gambaran VPC dan melakukan analisis lingkungan bisnis. Berdasarkan data ini, BMC rekomendasi akan dirancang. Hasil penelitian akan berupa usulan BMC dengan peningkatan pada: *value proposition* (penambahan nilai seperti kolaborasi), *key partners* (pemilihan *supplier* daging berkualitas), *key activities & key resources* (peningkatan aktivitas dan sumber daya), *customer relationship* (interaksi media sosial yang lebih baik), hingga *revenue stream* (peningkatan pendapatan). Rekomendasi ini diharapkan menjadi dasar evaluasi dan implementasi BMC terbaru untuk mendukung pertumbuhan bisnis Saranghaeyo Grill.

Key words: Model Bisnis, *Business Model Canvas*, *Value Proposition Canvas*

Pendahuluan

Indonesia memiliki 65,5 juta UMKM yang berkontribusi besar pada PDB dan perekonomian nasional. Data BPS 2024 menunjukkan pertumbuhan signifikan UMKM hingga 2023, dengan Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Jawa Barat memimpin. Peningkatan ini didorong oleh populasi, infrastruktur, dan pariwisata. Jawa Barat, khususnya Bandung, menunjukkan pertumbuhan UMKM yang baik (5,07% di 2024), didominasi oleh industri makanan dan minuman. UMKM adalah pilar ekonomi, penyerap tenaga kerja, dan selaras dengan SDGs ke-8. Namun, mereka menghadapi kendala bisnis, manajemen, modal, dan persaingan, sehingga inovasi dan strategi optimal sangat krusial untuk keberlanjutan. Industri makanan dan minuman adalah sektor pengolahan non-migas terbesar di Indonesia dan tulang punggung ekonomi, terus tumbuh signifikan. Untuk bersaing, perusahaan di sektor ini harus mampu memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan mereka, sebagaimana ditekankan oleh Anggadwita et al. [1].

Saranghaeyo Grill, UMKM *all-you-can-eat grill* yang berdiri 2019, awalnya sukses. Penjualan menurun drastis setelah pindah lokasi dari

Jalan Cendana ke Jalan Gatot Subroto dan pandemi, dari 35-100 pelanggan menjadi 10-50 pelanggan per hari. Lokasi baru yang kurang strategis menjadi penyebab utama penurunan ini, meskipun promo gencar diberikan. Untuk mengatasi masalah penjualan, Saranghaeyo Grill berencana melakukan inovasi model bisnis menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). BMC adalah alat vital untuk memetakan dan menganalisis komponen bisnis, membantu perusahaan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Penggunaan BMC akan membantu merancang strategi yang kokoh dan berkelanjutan. Penelitian ini akan mengevaluasi serta mengembangkan model bisnis Saranghaeyo Grill, memberikan rekomendasi agar tetap kompetitif di pasar. Model bisnis yang sukses, seperti dijelaskan oleh Jonker & Faber [2], harus memperjelas proposisi nilai perusahaan.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi agar organisasi

mencapai tujuannya [3]. Ini melibatkan pengintegrasian berbagai fungsi bisnis seperti manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi [3]. Rothaermel [4] menambahkan bahwa manajemen strategis mencakup analisis, formulasi, dan implementasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Model Bisnis

Model bisnis adalah representasi bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menghantarkan, dan menangkap nilai [5]. Teece [6] menjelaskan model bisnis sebagai artikulasi logika, data, dan bukti yang mendukung proposisi nilai bagi pelanggan, serta struktur pendapatan dan biaya yang layak bagi perusahaan. Hermawan dkk [7] mendefinisikan model bisnis sebagai deskripsi tentang bagaimana sebuah perusahaan menciptakan nilai tambah di dunia kerja, termasuk kombinasi produk, pelayanan, citra, distribusi, sumber daya, dan infrastruktur.

Business Model Canvas

Business Model Canvas adalah alat manajemen strategis dan kewirausahaan yang berguna untuk mendeskripsikan, merancang, menciptakan, dan memutar model bisnis dari sebuah organisasi. Sebuah model bisnis akan menjelaskan alur organisasi dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Dalam *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan blok yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structures* [8].

Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas adalah alat untuk pakar pemasaran, pemilik produk, dan pencipta nilai dalam mendeskripsikan manfaat atau nilai yang diharapkan oleh *customer* dari produk yang ditawarkan oleh organisasi sesuai dengan kebutuhan *customer* [8]. *Value Proposition Canvas* memiliki dua sisi yaitu *Customer Profile* untuk memahami *customer* dan *Value Map* untuk menjelaskan bagaimana perusahaan ingin memberikan nilai kepada pelanggan.

Analisis Lingkungan Bisnis

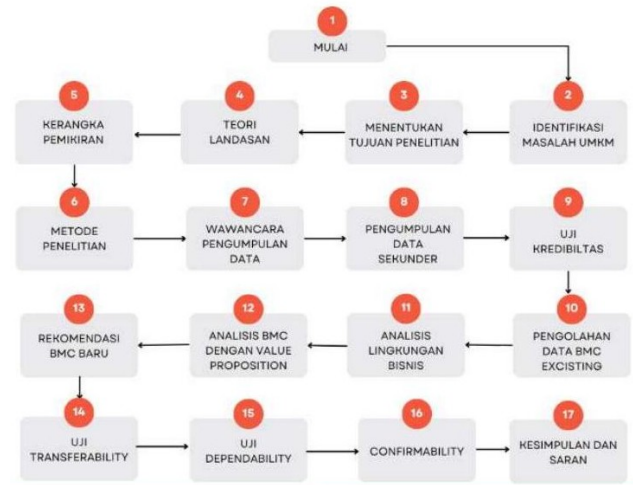
Osterwalder & Pigneur [5] menyatakan bahwa model bisnis dirancang dan dijalankan dalam lingkungan tertentu. Melakukan pemahaman yang baik tentang lingkungan organisasi akan membantu menciptakan model bisnis yang lebih kuat dan lebih kompetitif. Organisasi tidak boleh membatasi kreativitas untuk menentukan bisnis model.

Digital Business Transformation

Chaffey [9] transformasi bisnis digital mengacu pada perombakan besar-besaran terhadap cara kerja, susunan, dan sistem internal sebuah perusahaan. Tujuan dari perubahan ini adalah untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan cara memanfaatkan secara lebih luas media dan platform berbasis teknologi digital. Menurut Venkatram dalam Chaffey [9] perusahaan harus memanfaatkan internet tidak hanya untuk memperkuat model bisnis mereka yang sudah ada, tetapi juga untuk mencoba dan mengembangkan model bisnis baru secara inovatif.

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan *Business Model Canvas*, *Value Proposition Canvas*, dan strategi analisis lingkungan sebagai alat untuk merancang model bisnis pada Saranghaeyo Grill. Pada tahap awal, akan dilakukan proses wawancara mengenai model bisnis yang sedang berjalan pada Saranghaeyo Grill. Setelah mendapatkan model bisnis, maka akan dilakukan analisis *Value Proposition Canvas* serta analisis lingkungan bisnis. Setelah analisis *Value Proposition Canvas* dan analisis



Gambar 1. Tahapan Penelitian

lingkungan bisnis, maka akan dilakukan identifikasi perubahan serta perbaikan mengenai model bisnis Saranghaeyo Grill.

Metodologi Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif [10] dengan pendekatan studi kasus [11] untuk memahami masalah secara mendalam. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dari pihak terkait. Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional* [12] dalam satu periode, dipilih karena efisien dan hemat biaya. Peneliti berfungsi sebagai instrumen kunci, dengan fokus pada makna daripada generalisasi.

Operasionalisasi Variabel

Menurut Indrawati [12] operasionalisasi variabel adalah proses penurunan variabel yang terkandung dalam masalah penelitian menjadi bagian terkecil sehingga diketahui klasifikasi ukuran dan mempermudah mendapatkan data dalam penilaian masalah penelitian. Pada penelitian ini terdapat Operasional Variabel *Business Model Canvas* yang disajikan dalam tabel 1, kemudian ada Operasional Variabel *Value Proposition Canvas* yang tersaji pada tabel 1 di bawah ini.

Terakhir ada pula tabel analisis lingkungan bisnis yang dapat dilihat pada tabel 3 dan tabel 4 berikut ini.

Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian yang akan dilakukan dimulai dari mengidentifikasi masalah yang ada pada Saranghaeyo Grill (Gambar 1). Permasalahan ditemukan, maka peneliti akan menentukan tujuan dari penelitian dan mencari teori yang sesuai dengan permasalahan untuk mendukung penelitian. Penulis juga melakukan analisis lingkungan bisnis dan *Value Proposition Canvas* untuk mendukung pembuatan *Business Model Canvas* baru bagi Saranghaeyo Grill. Untuk detail alur digambarkan sebagai berikut:

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian kualitatif ini, populasi diartikan sebagai situasi sosial yang meliputi tempat (Kota Bandung), aktivitas, dan pelaku (pemilik Saranghaeyo Grill). Peneliti akan mengamati secara detail ketiga elemen tersebut. Sampel penelitian terdiri dari narasumber, informan,

Table 1. Operasional Variabel *Business Model Canvas*

Variabel	Konsep Variabel	Sub Variabel	Indikator	Daftar Pertanyaan Wawancara
Model Bisnis	Variabel yang digunakan adalah model bisnis dengan menggunakan <i>framework Business Model Canvas</i> dari buku Osterwalder (2010).	Customer Segment	Segmen pelanggan perusahaan	Siapa segmen pelanggan dari Saranghaeyo Grill?
		Value Proposition	Nilai keunikan yang ditawarkan kepada pelanggan	Pelayanan apa yang diberikan oleh Saranghaeyo Grill kepada konsumen? Apa value terpenting yang diberikan Saranghaeyo Grill pada konsumen? Apakah kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan sudah mencukupi dalam meningkatkan penjualan?
		Channels	Saluran distribusi	Bagaimana Saranghaeyo Grill menggapai pelanggan saat ini untuk menarik mereka? Saluran apa yang paling efektif dan efisien untuk menggapai pelanggan?
		Customer Relationships	Jenis hubungan yang ingin dibangun oleh perusahaan dengan pelanggan dan memertahankan pelanggan	Apa saja strategi yang dilakukan Saranghaeyo Grill dalam membangun hubungan dengan pelanggan? Bagaimana Saranghaeyo Grill menjaga hubungan dengan pelanggan?
		Revenue Streams	Sumber Pendapatan	Bagaimana Saranghaeyo mendapatkan sumber pendapatan untuk keberlangsungan usaha? Apa saja cara pembayaran yang Saranghaeyo sediakan untuk pelanggan?
		Key Resources	Sumber daya utama yang digunakan oleh perusahaan	Apa saja sumber daya yang dibutuhkan Saranghaeyo Grill untuk menjalankan usaha? Sumberdaya manakah yang paling penting dalam keberlangsungan usaha?
		Key Activities	Aktivitas utama yang dijalankan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis	Aktivitas apa saja yang dilakukan pada usaha Saranghaeyo Grill? Apa saja aktivitas yang belum efektif bagi Saranghaeyo Grill dalam beroperasi terutama dalam meningkatkan pendapatan?
		Key Partner	Mitra dan Supplier yang dimiliki perusahaan	Siapa saja mitra yang bekerjasama dengan Saranghaeyo Grill? Supplier apa saja yang menunjang kebutuhan usaha Saranghaeyo Grill?
		Cost Structure	Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan	Biaya apa saja yang diperlukan dalam operasional Saranghaeyo Grill? Apa yang menjadi biaya termahal untuk dikeluarkan oleh Saranghaeyo Grill?

Table 2. Operasional Variabel *Value Proposition Canvas*

Variable	Konsep Variabel	SubVariabel	Indikator	Daftar Pertanyaan Wawancara
Value Proposition	Variabel yang digunakan adalah <i>value proposition</i> dengan menggunakan <i>Value Proposition Canvas</i> yang diambil dari buku Osterwalder (2014).	Customer Jobs	Hal-hal yang akan dilakukan pelanggan untuk pekerjaan mereka	1. Apa pandangan anda mengenai makanan Grill Shabu? 2. Apa faktor utama anda dalam memilih restoran Grill Shabu? 3. Apakah ada preferensi khusus anda ketika ingin mencoba Grill Shabu? 4. Apakah anda lebih memilih layanan Grill Shabu ditempat atau diantar?
		Customer Pain	Suatu keluaran yang buruk serta hambatan yang dimiliki oleh pelanggan	5. Apa hal yang biasanya membuat pengalaman anda kurang menyenangkan saat mencoba Grill Shabu? 6. Apakah anda merasa sulit menemukan restoran Grill yang harganya sesuai dengan kualitas makanan yang didapat?
		Customer gains	Hasil yang ingin pelanggan dapatkan atau inginkan	7. Apa yang membuat pengalaman makan Grill menjadi berkesan bagi pelanggan? 8. Apakah anda ingin mendapatkan layanan antar/ beli online sesuai kebutuhan?

Table 3. Analisis Lingkungan Bisnis

Frame work	Variable	Pertanyaan	Aktivitas Penelitian	Sumber Penelitian	Evidence Penelitian
Analisis Lingkungan Bisnis	Key Trends	Teknologi apa yang menurut Anda paling relevan dan berpotensi besar untuk mendukung pertumbuhan	Menganalisa tren perkembangan teknologi untuk mendukung kinerja perusahaan	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
		Apa saja perubahan gaya hidup konsumen yang Anda perhatikan akhir-akhir ini yang dapat mempengaruhi preferensi mereka terhadap makanan?	Mengidentifikasi tren gaya hidup yang dapat mempengaruhi model bisnis	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
		Bagaimana perubahan dalam pendapatan rata-rata konsumen mempengaruhi harga dan penawaran menu di Saranghaeyo Grill?	Melakukan analisis terhadap tren sosial ekonomi	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
		Bagaimana Anda memastikan bahwa Saranghaeyo Grill selalu mematuhi peraturan terkait sertifikasi halal, izin usaha, dan standar kebersihan?	Melakukan analisis terhadap peraturan dan tren peraturan yang mempengaruhi model bisnis	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
		Sejauh mana kualitas dan variasi menu Saranghaeyo Grill dibandingkan dengan kompetitor?	Analisis kompetitor serupa dalam industry serta evaluasi kekuatan	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
		Apakah perusahaan baru ini membawa inovasi atau konsep unik yang dapat menarik perhatian pelanggan?	Melakukan analisis terhadap perusahaan yang baru masuk ke industri	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
	Industry Forces		Mengidentifikasi produk dan layanan yang tersedia pada kompetitor	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
			Menganalisa stakeholder yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan dan model bisnis	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
		Apakah ada pergeseran preferensi pelanggan menuju opsi makanan yang lebih sehat atau berkelanjutan?	Menganalisa masalah utama yang mendukung perubahan pasar dari sisi pandang pelanggan	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
			Menganalisa pasar untuk menemukan keuntungan yang diperoleh dari segmen baru	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
			Menganalisa kebutuhan pasar dan evaluasi pasar	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
			Menganalisa produk pengganti yang ada di pasar	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
	Market Forces	Bagaimana harga menu disini dibandingkan dengan restoran Grill lain di sekitar Anda, dan apa dampaknya terhadap daya tarik pelanggan?	Menganalisa elemen yang terkait dengan kekuatan harga daya tarik	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto

Table 4. Analisis Lingkungan Bisnis(2)

Frame work	Variable	Pertanyaan	Aktivitas Penelitian	Sumber Penelitian	Evidence Penelitian
Analisis Lingkungan Bisnis	Macro-economic force		Menganalisa keadaan pasar modal saat ini	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
		Bagaimana pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional memengaruhi daya beli pelanggan.	Menganalisa keadaan keseluruhan dari sudut pandang ekonomi makro	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
		Apakah Anda melihat dampak inflasi terhadap biaya bahan baku dan harga menu? Jika iya, bagaimana cara Anda mengelola perubahan harga?	Menganalisa harga dan tren harga saat ini untuk mendapatkan sumber daya	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto
			Menganalisa infrastruktur ekonomi pasar	Sumber data primer: - wawancara Sumber data sekunder: - Internet	Daftar pustaka penelitian dan foto

dan partisipan, yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* [10]. Teknik ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengambil sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu untuk memudahkan penggalan informasi. Untuk penelitian ini, akan diwawancarai enam orang:

- Internal perusahaan: Bapak Rudy dan Ibu Lucia (*founder* Saranghaeyo Grill).
- Eksternal perusahaan: Bapak Febri (*owner* BerbaGrill sebagai kompetitor), serta konsumen seperti Yanti, Inggit, dan Rakha.

Pemilihan sampel ini bertujuan untuk mendapatkan informasi lengkap mengenai kondisi eksternal dan masukan dari pelanggan demi pengembangan Saranghaeyo Grill.

Pengumpulan Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Menurut Sugiyono [10] data primer adalah sumber data yang memberikan data secara langsung kepada pengumpul data. Metode ini akan digunakan dengan teknik wawancara kepada pendiri Saranghaeyo Grill dan melakukan observasi langsung ke lokasi Saranghaeyo Grill. Menurut Sugiyono [10] data sekunder adalah sumber yang tidak langsung didapatkan serta diberikan kepada pengumpul data. Data sekunder dapat berupa dokumen yang diterbitkan.

Uji Keabsahan

Menurut Sugiyono [10] temuan data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Pengujian pada penelitian kualitatif terbagi sebagai uji kredibilitas, uji *transferability*, uji *dependability*, dan *confirmability*.

- Uji Kredibilitas
Menurut Sugiyono [10] uji kredibilitas data dapat dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi data, analisis kasus negatif, dan ulasan anggotanya. Menurut Sugiyono [10] triangulasi terbagi menjadi tiga yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

- Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan mengecek data yang diterima melalui beberapa sumber. Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data kepada sumber yang sama dengan teknik berbeda seperti menggunakan teknik observasi, wawancara atau kuisioner. Triangulasi waktu digunakan untuk pengujian kredibilitas data.
- Uji *Transferability*
Laporan penelitian harus rinci dan jelas agar pembaca dapat memahami dan mengaplikasikan hasilnya.
- Uji *Dependability*
Melakukan audit proses penelitian secara keseluruhan oleh auditor atau pembimbing.
- *Confirmability*
Memastikan hasil penelitian didukung oleh proses penelitian yang telah dilakukan.

Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono [10], analisis data adalah proses sistematis untuk mencari dan menyusun data dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Ini meliputi kategorisasi, deskripsi, sintesis, penemuan pola, pemilihan informasi penting, dan penarikan kesimpulan. Tahapan analisis data meliputi:

- Pengumpulan Data (*Data Collection*): Melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi (*triangulasi*), peneliti mengumpulkan data yang beragam dari situasi yang diamati.
- Reduksi Data (*Data Reduction*): Data yang banyak dirangkum dan difokuskan pada poin-poin penting sesuai pola yang ditemukan.
- Penyajian Data (*Data Display*): Data yang sudah direduksi disajikan dalam bentuk uraian singkat, relasi antar kategori, atau naratif, untuk memudahkan pemahaman dan perencanaan selanjutnya.
- Penarikan Kesimpulan (*Conclusion*): Menarik temuan baru yang menjawab rumusan masalah, seperti hasil dari implementasi *Business Model Canvas* yang baru dalam penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang berfokus pada analisis model bisnis Saranghaeyo Grill. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara kepada narasumber internal (pemilik Saranghaeyo

Grill) dan eksternal (pelanggan dan kompetitor) untuk mendapatkan informasi yang komprehensif.

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan enam narasumber. Dua narasumber internal adalah Bapak Rudy (*Owner & Operational Management*) dan Ibu Lucia (*Owner*) dari Saranghaeyo Grill. Empat narasumber eksternal meliputi tiga pelanggan Saranghaeyo Grill (Yanti, Inggit, dan Rakha Putra) dan satu pemilik usaha serupa (Bapak Febri, *Owner BerbaGrill*). Pemilihan narasumber ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang luas dan mendalam mengenai kompleksitas bisnis dari berbagai perspektif.

Hasil Penelitian

1. Uji Triangulasi Data

Uji triangulasi data dilakukan dengan mewawancarai dua narasumber yang berbeda mengenai *Business Model Canvas* yang sedang berjalan (Bapak Rudy dan Ibu Lucia). Untuk *Value Proposition Canvas*, wawancara dilakukan dengan tiga pelanggan (Yanti, Inggit, dan Rakha Putra). Validitas data diuji melalui observasi langsung dan perbandingan kesamaan tanggapan dari berbagai narasumber, memastikan bahwa jawaban wawancara solid dan konsisten.

2. *Business Model Canvas* Eksisting

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Saranghaeyo Grill, *Business Model Canvas* (BMC) eksisting dijelaskan dalam sembilan blok:

- *Customer Segments*: Pasangan, anak muda, keluarga, dan grup dari kantor yang mencari pengalaman *All You Can Eat* (AYCE) Grill & Shabu.
- *Value Propositions*: Layanan AYCE sepuasnya dengan harga terjangkau (Rp110.000) yang mencakup Grill, Shabu, *side-dish*, dan *dessert* dalam 90 menit, dengan kualitas terbaik. Juga menawarkan program *loyalty* dengan *Get Free* setelah sepuluh kali kunjungan.
- *Channels*: Promosi melalui media sosial (Instagram, TikTok) dan kolaborasi dengan Food-vlogger.
- *Customer Relationships*: Interaksi personal melalui *frontliner* dan media sosial, serta pemberian hadiah promo via WhatsApp dan kartu langganan.
- *Revenue Streams*: Pendapatan sepenuhnya dari penjualan produk Grill dan Shabu (AYCE dan paketan), dengan pilihan pembayaran tunai, transfer, QRIS, kartu kredit, dan kartu debit.
- *Key Resources*: Tenaga kerja berpengalaman, modal operasional, mitra, dan supplier. Semua sumber daya dianggap sama penting.
- *Key Activities*: Pemasaran (mengundang Food blogger/reviewer, penyebaran promo/diskon via media sosial dan WhatsApp), namun terdapat aktivitas yang belum efektif seperti pengolahan ruangan yang terasa panas dan pemilihan *Food-reviewer* yang belum maksimal.
- *Key Partnerships*: Kerja sama dengan supplier daging, bumbu (Horeka), minuman botol, es krim, serta mitra seperti MOCA (program kasir) dan bank (EDC).
- *Cost Structures*: Biaya rutin meliputi bahan baku, gaji pegawai, operasional (listrik, air, kebersihan, sampah). Biaya minor/jarang seperti promosi (iklan, Food blogger) dan upgrade fasilitas. Biaya termahal bervariasi: bahan baku saat high-season dan gaji karyawan/operasional saat low-season.

3. *Value Proposition Canvas*

Value Proposition Canvas (VPC) bertujuan untuk memahami manfaat atau nilai yang diharapkan pelanggan dan bagaimana Saranghaeyo Grill ingin memberikan nilai tersebut.

a. *Customer Profile*

- *Customer Jobs*: Pelanggan menginginkan tempat makan dan berkumpul yang enak dan bersih, harga terjangkau, kualitas layanan yang *worth it*, kualitas daging baik dan lengkap.
- *Customer Pains*: Keluhan meliputi pelayanan servis restoran yang tidak ramah, hawa dan suasana yang tidak nyaman, kualitas daging yang keras atau tidak sesuai.
- *Customer Gains*: Harapan pelanggan termasuk pelayanan yang baik untuk pembelian berkelanjutan, suasana nyaman terutama sirkulasi udara, kualitas daging yang mudah dikonsumsi.

b. *Value Map*:

- *Pain Relievers*: Peningkatan kompetensi pelayanan karyawan (penerapan 3S), penggunaan kombinasi natural + eksternal tools untuk suasana nyaman, pemilihan supplier daging berkualitas dan *quality checking*, serta pengembangan penjualan online dalam bentuk package.
- *Gain Creators*: Menerapkan 3S bagi karyawan untuk interaksi intens, memaksimalkan penggunaan kipas/exhaust, meningkatkan jenis daging pilihan terbaik dan penambahan variasi menu, serta mendaftarkan *online merchant* untuk memperluas pangsa pasar.
- *Product and Services*: Peningkatan pelayanan melalui tenaga kerja dengan 3S, pengoptimalan exhaust fan, pemilihan supplier daging yang baik dengan variasi menu, serta pemesanan Grill & Shabu package melalui *online merchant* (GrabFood, GoFood, ShopeeFood).

4. Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis Saranghaeyo Grill, melalui wawancara pemilik dan data sekunder, mengidentifikasi faktor-faktor kunci dalam *Market Forces*, *Industry Forces*, *Key Trends*, dan *Macroeconomic Forces* untuk merancang model bisnis yang optimal.

• *Market Forces*:

Peluang: Dominasi Gen-Z dan Milenial membuka pemasaan digital luas. Minat terhadap AYCE Grill & Shabu meningkat seiring popularitas drama Korea dan konsumsi daging. Ancaman: Peningkatan persaingan dan tuntutan konsumen akan harga terjangkau dengan kualitas baik memaksa Saranghaeyo Grill menjaga kualitas, inovasi menu, dan loyalitas pelanggan.

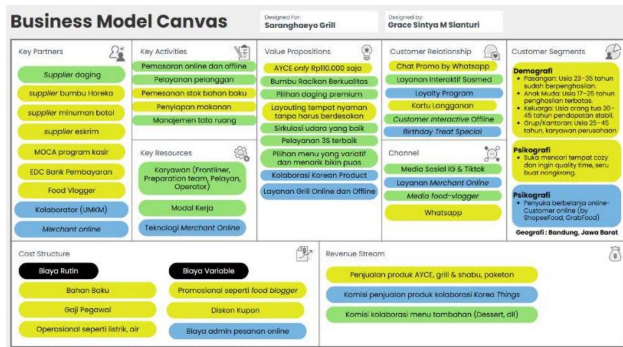
• *Industry Forces*:

Peluang: Beragam pemasok bahan baku menjamin pasokan. Hubungan baik dengan pemangku kepentingan (internal dan eksternal) berpotensi memajukan usaha. Ancaman: Banyaknya kompetitor serupa menuntut diferensiasi. Adanya produk pengganti (makanan sehat) juga menjadi ancaman.

• *Key Trends*:

Peluang: Tren digital (belanja online) mendorong pengembangan penjualan via e-commerce. Regulasi halal dan budaya Korea juga membuka pasar strategis. Ancaman: Penurunan daya beli masyarakat menuntut strategi harga kompetitif tanpa mengorbankan kualitas.

• *Macroeconomic Forces*:



Gambar 2. Business Model Canvas Usulan Saranghaeyo Grill

Peluang: Daya tarik investasi di pasar modal dan infrastruktur ekonomi digital yang berkembang pesat membuka peluang ekspansi online. Ancaman: Kondisi pasar tidak stabil (pertumbuhan ekonomi menurun), ketidakstabilan harga bahan baku, dan potensi kenaikan UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota) dapat mempengaruhi operasional dan daya beli.

Business Model Canvas Usulan untuk Saranghaeyo Grill

Berdasarkan analisis *Value Proposition Canvas* dan analisis lingkungan bisnis, dirumuskan *Business Model Canvas* (BMC) usulan untuk Saranghaeyo Grill. Rancangan ini menggunakan tiga warna: kuning (elemen tetap), hijau (elemen ditingkatkan), dan biru (elemen baru ditambahkan), visualisasi dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini.

1. **Customer Segment:** Saranghaeyo Grill menargetkan segmen B2C, termasuk pasangan, anak muda, keluarga, grup kantor, komunitas, dan event.
2. **Value Proposition:** Restoran menawarkan AYCE seharga Rp110.000 dengan pilihan daging premium, bumbu berkualitas, suasana nyaman, pelayanan 3S, menu variatif, serta program kolaborasi produk Korea seperti lightstick atau ramen produksi UMKM.
3. **Channels:** Saranghaeyo Grill memanfaatkan media sosial, layanan merchant online, serta Food-vlogger untuk menjangkau lebih banyak pelanggan dan memperkuat branding.
4. **Customer Relationships:** Hubungan dengan pelanggan dijaga melalui chat promo WhatsApp, interaksi sosial media, *loyalty program*, kartu langganan, *feedback offline*, serta program komunitas dan *birthday treats*.
5. **Revenue Streams:** Pendapatan utama berasal dari penjualan AYCE, produk kolaborasi Korea, serta tambahan menu seperti dessert dengan model bagi hasil vendor.
6. **Key Resources:** Sumber daya utama mencakup tenaga kerja, modal kerja, Supplier bahan baku, serta kemitraan dengan merchant online dan penyedia pembayaran.
7. **Key Activities:** Aktivitas utama meliputi pemasaran, pelayanan pelanggan, pemesanan bahan baku, pengolahan makanan, pengelolaan tata ruang, serta training dan evaluasi tim.
8. **Key Partnerships:** Saranghaeyo Grill menjalin kemitraan dengan Supplier daging, bumbu, minuman, es krim, penyedia teknologi pembayaran (MOCA & EDC), vendor produk tambahan, serta merchant online.
9. **Cost Structure:** Biaya operasional mencakup bahan baku, gaji pegawai, listrik & air, promosi (Food blogger), serta pengembangan fasilitas restoran sesuai kebutuhan.

Kesimpulan

Saranghaeyo Grill adalah UMKM yang bergerak di industri penjualan makanan dengan layanan *all you can eat* dan penyajian dengan memasak sendiri oleh pelanggan. Performansi UMKM ini mengalami penurunan sehingga menjadi landasan penelitian untuk pengembangan model bisnis dari perusahaan Saranghaeyo Grill. Untuk melakukan pengembangan model bisnis, peneliti menggunakan pendekatan analisis *Value Proposition Canvas* (VPC) dan analisis lingkungan bisnis untuk mendapatkan informasi dalam menggambarkan *Business Model Canvas* usulan bagi Saranghaeyo Grill. Maka, dari analisis yang didapatkan, dapat disimpulkan penelitian *Business Model Canvas* usulan ini sebagai berikut:

Business Model Canvas Usulan

Melalui hasil analisis dari *Business Model Canvas* untuk dijadikan pengembangan model bisnis bagi Saranghaeyo Grill disertai pendekatan analisis *Value Proposition Canvas* dan analisis lingkungan bisnis, maka didapatkan hasil rancangan *Business Model Canvas* usulan untuk direkomendasikan kepada Saranghaeyo Grill agar model bisnis terbaru fit dengan kondisi pasar terbaru dan meningkatkan penjualan. Berikut merupakan rancangan *Business Model Canvas* usulan untuk Saranghaeyo Grill:

- **Customer Segment:** Saranghaeyo Grill menargetkan segmen B2C, termasuk pasangan, anak muda, keluarga, grup kantor, komunitas, dan event.
- **Value Proposition:** Restoran menawarkan AYCE seharga Rp110.000 dengan pilihan daging premium, bumbu berkualitas, suasana nyaman, pelayanan 3S, menu variatif, serta program kolaborasi produk Korea seperti lightstick atau ramen produksi UMKM.
- **Channels:** Saranghaeyo Grill memanfaatkan media sosial, layanan merchant online, serta Food-vlogger untuk menjangkau lebih banyak pelanggan dan memperkuat branding.
- **Customer Relationships:** Hubungan dengan pelanggan dijaga melalui chat promo WhatsApp, interaksi sosial media, *loyalty program*, kartu langganan, *feedback offline*, serta program komunitas dan *birthday treats*.
- **Revenue Streams:** Pendapatan utama berasal dari penjualan AYCE, produk kolaborasi Korea, serta tambahan menu seperti dessert dengan model bagi hasil vendor.
- **Key Resources:** Sumber daya utama mencakup tenaga kerja, modal kerja, Supplier bahan baku, serta kemitraan dengan merchant online dan penyedia pembayaran.
- **Key Activities:** Aktivitas utama meliputi pemasaran, pelayanan pelanggan, pemesanan bahan baku, pengolahan makanan, pengelolaan tata ruang, serta training dan evaluasi tim.
- **Key Partnerships:** Saranghaeyo Grill menjalin kemitraan dengan Supplier daging, bumbu, minuman, es krim, penyedia teknologi pembayaran (MOCA & EDC), vendor produk tambahan, serta merchant online.
- **Cost Structure:** Biaya operasional mencakup bahan baku, gaji pegawai, listrik & air, promosi (Food blogger), serta pengembangan fasilitas restoran sesuai kebutuhan.

Daftar Pustaka

1. Anggadwita G, Fitria SE, Suyono RE. Strategy Development for Creating Competitive Advantages in Small and Medium Industries. Universitas Brawijaya Journal of Applied Management (JAM). 2019;17(4):688-96.
2. Jonker J, Faber N. The Value Proposition. In: Organizing for Sustainability: A Guide to Developing New Business Models. Springer; 2021. .

3. David FR, David FR. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 15th ed.; 2015.
4. Rothaermel FT. *Strategic Management*. 3rd ed. McGraw-Hill Education; 2018.
5. Osterwalder A, Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons; 2010.
6. Teece DJ. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. *Long Range Planning*. 2010;43(2–3):172-94.
7. Hermawan A, Rachel D, Pravitasari J. *Business Model Canvas (Kanvas Model Bisnis)*; 2013.
8. Osterwalder A, Pigneur Y, Smith A. *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons; 2014.
9. Chaffey D. *Digital Business and E-Commerce Management*. 6th ed. Pearson Education Limited; 2015.
10. Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta; 2019.
11. Sugiyono. *Metode Penelitian Studi Kasus*. Bandung: Alfabeta; 2023.
12. Indrawati. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. PT Refika Aditama; 2015.