

STRATEGI DAN MODEL BISNIS USAHA KULINER PASCAPANDEMI: STUDI KASUS RUMAH MAKAN XYZ

STRATEGIES AND BUSINESS MODELS OF POST-PANDEMI CULINARY BUSINESS: CASE STUDY OF XYZ RESTAURANT

Widia Citra Anggundari^{*)**1)}, Arif Imam Suroso^{*)}, Budi Setiawan^{***)}

^{*)}Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151, Indonesia

^{**)}Badan Riset dan Inovasi Nasional

Jl. Puspitek, Muncul, Kec. Serpong, Kota Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

^{***)}Departemen Gizi Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia, IPB University

Kampus IPB Dramaga Bogor 16680, Indonesia

Abstract: XYZ restaurant is a restaurant that serves the main menu of rice and chicken soup. In carrying out its business activities, XYZ restaurant faces various obstacles, such as the trend of a significant decline in turnover. Restaurant owners are forced to evaluate their business activities in light of the current conditions, namely the new normal. This study aims to design a business strategy and formulate a new business model for XYZ restaurant. The research was conducted using qualitative methods. The type of data collected consists of primary and secondary data, with data collection methods carried out through interviews, questionnaires, and literature studies. The approach is carried out through analysis of the business model canvas, analysis of internal and external environmental factors, the IE matrix, and the SWOT matrix. The results of this research are strategies that can be implemented by XYZ restaurants and the results of formulating a new business model for XYZ restaurants. The strategies that can be implemented are building effective relationships and communication with customers, optimizing the use of digital marketing, adding a variety of food and beverage menus, improving product and service quality, seeking and adding collaboration partners, clarifying employee SOPs, and improving the quality of human resources. In the new business model, there are nine elements added to the business model canvas. The XYZ restaurant is deemed to need to implement a strategy and make improvements to its business model so that it can survive amidst high competition in the culinary industry in Bogor City.

Keywords: business model canvas, restaurant, strategy, SWOT analysis, culinary

Abstrak: Rumah makan XYZ adalah salah satu rumah makan yang menyajikan menu utama berupa nasi dan sop ayam. Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, rumah makan XYZ menghadapi berbagai kendala seperti tren penurunan omzet yang cukup signifikan. Pemilik rumah makan dipaksa untuk mengevaluasi kegiatan bisnisnya dengan kondisi saat ini yaitu new normal. Penelitian ini bertujuan merancang strategi bisnis dan merumuskan model bisnis yang baru bagi rumah makan XYZ. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif. Jenis data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan data sekunder dengan metode pengambilan data dilakukan melalui wawancara, kuesioner dan studi literature. Pendekatan dilakukan melalui analisis model bisnis kanvas, analisis faktor lingkungan internal dan eksternal, matriks IE, dan matriks SWOT. Hasil penelitian ini berupa strategi yang dapat dijalankan oleh rumah makan XYZ dan hasil perumusan model bisnis yang baru bagi rumah makan XYZ. Adapun strategi yang dapat dijalankan adalah membangun hubungan dan komunikasi yang efektif dengan pelanggan, optimalisasi pemanfaatan digital marketing, menambah variasi menu makanan dan minuman, meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, mencari dan menambah mitra kerjasama serta memperjelas SOP karyawan dan meningkatkan kualitas SDM nya. Pada model bisnis yang baru terdapat penambahan pada sembilan elemen model bisnis kanvasnya. Rumah makan XYZ dinilai perlu menerapkan strategi dan melakukan perbaikan pada model bisnisnya sehingga rumah makan XYZ dapat bertahan ditengah persaingan yang tinggi pada industri kuliner di Kota Bogor.

Kata kunci: model bisnis kanvas, rumah makan, strategi, analisis SWOT, kuliner

Riwayat artikel:

Diterima

18 Oktober 2022

Revisi

29 November 2022

Disetujui

2 Januari 2023

Tersedia online

31 Januari 2023

This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



¹ Alamat Korespondensi:

Email: widiacitraanggundari@gmail.com

PENDAHULUAN

Covid-19 atau *Coronavirus disease 2019* telah menjadi masalah dan menarik perhatian banyak orang diberbagai belahan dunia, tidak terkecuali Indonesia. Pandemi covid ini tidak hanya berdampak serius pada kesehatan masyarakat, tetapi juga berdampak pada stabilitas ekonomi, baik secara lokal, nasional maupun global. Gejala yang terjadi diberbagai sektor industri antara lain berkurangnya pasokan bahan baku, berkurangnya permintaan produk, kekurangan tenaga kerja dan kelangsungan usaha yang tidak jelas (Ezizwita dan Sukma, 2021). Salah satu sektor perekonomian yang terkena dampak paling serius yaitu industri kuliner, industri jasa dan ritel (Ezizwita dan Sukma, 2021). Sektor kuliner mengalami penurunan pendapatan harian mencapai 37%, sektor ritel fashion menurun sebesar 35% dan layanan kecantikan anjlok sebesar 43%. Banyak pebisnis kuliner dan pemilik rumah makan yang menutup usahanya untuk sementara waktu dan mengalami kerugian bahkan mengalami kebangkrutan akibat pandemi ini. Menurut Fatimah dan Tyas (2020), banyak rumah makan yang tidak bertahan lama dan memilih menutup usahanya. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM, sebanyak 16.713 pelaku UMKM terdampak pandemi covid-19 dan yang paling berdampak adalah pada sektor makanan dan minuman (Amri, 2020).

Rumah makan XYZ merupakan salah satu rumah makan yang berlokasi di Cilendek, Kota Bogor, Jawa Barat. Rumah makan ini unik karena menyajikan makanan khas salah satu daerah di Jawa Tengah. Rumah makan XYZ menawarkan makanan dengan menu utama berupa nasi dan sop ayam. Rumah makan XYZ cabang Cilendek ini baru beroperasi pada akhir bulan November 2021 lalu dan pembukaannya dilakukan pada saat pandemic covid-19 berlangsung memasuki kondisi *new normal*. Setelah beberapa bulan beroperasi, omzet tertinggi diraih oleh rumah makan XYZ pada bulan Februari 2022. Seiring berjalannya waktu, rumah makan XYZ mengalami tren penurunan yang cukup signifikan dimulai pada bulan Maret dan terus menurun pada bulan April hingga Mei 2022 dengan penurunan omzet lebih dari 20%. Kondisi seperti ini memaksa pebisnis atau pemilik rumah makan untuk melakukan inovasi dan perubahan demi keberlangsungan bisnisnya (Surjogondokusumo dan Indriyani, 2016). Menurut Amelia *et al.* (2020) *new normal* merupakan cara baru dalam menjalankan aktivitas hidup di tengah pandemi covid-19 dengan penerapan protokol kesehatan untuk

mencegah penularan covid-19 yang berdasarkan pada perilaku hidup sehat dan bersih. Bahkan perilaku mencuci tangan seharusnya menjadi budaya yang dapat dibiasakan tidak hanya digalakkan ketika adanya covid-19 (Widawati *et al.* 2022).

Kondisi covid berdampak pada berbagai aspek di rumah makan. Dampak pandemi covid dialami juga oleh Rumah Makan Selera Laut yaitu terjadi penurunan dalam arus kas sehingga pendapatan hanya menjadi 40% akibat dari terganggunya permintaan pasar dan terjadinya kesulitan dalam pemenuhan rantai pasok (Manutur, 2021). Strategi usaha yang dijalankan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak didasari oleh pengkajian dan perumusan model bisnis yang tepat (Chesbrough, 2010). Model bisnis sangat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi teknik baru sehingga menghasilkan nilai bagi pelanggan maupun perusahaan itu sendiri. Hal ini akan memudahkan pengambil keputusan dalam mengatasi persoalan-persoalan pada komponen bisnis yang belum optimal (Dewi *et al.* 2020). Rumah makan XYZ membutuhkan strategi bisnis dan model bisnis yang baru agar dapat mempertahankan bisnisnya pasca pandemi yaitu pada kondisi *new normal*. Strategi diperlukan dalam hal penetapan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan untuk mengembangkan usahanya dan memperbesar keuntungan (Forijati, 2019). Pengembangan bisnis diperlukan untuk menciptakan nilai jangka panjang sebuah perusahaan dari konsumen, pasar dan relasi (Anjani *et al.* 2017).

Penelitian mengenai strategi adaptasi bisnis kuliner telah dilakukan oleh Arofahtiani dan Cahyadi (2022) untuk menganalisis dampak pandemi Covid-19 terhadap rumah makan Haji Masduki dan merumuskan strategi rumah makan yang tepat. Diketahui bahwa strategi adaptasi yang perlu dilakukan yaitu mempertahankan dan meningkatkan inovasi produk dan layanannya. Ezizwita dan Sukma (2021) juga menggunakan analisis kualitatif deskriptif untuk menentukan strategi beradaptasi bisnis kuliner di era *new normal*. Penelitian lain dilakukan oleh Elias *et al.* (2021), terhadap rumah makan Samrat Abadi, Octavanny (2021) pada UMKM kuliner dan Vito dan Mulyaningsih (2019) pada Kusuma Catering. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah obyek yang diteliti merupakan rumah makan dengan sistem kerjasama kemitraan dan dilakukan pada saat kondisi pasca pandemi yaitu era *new normal*. Penelitian ini bertujuan menganalisis model bisnis yang sedang diterapkan, merancang

strategi bisnis dan merumuskan model bisnis baru yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi Rumah Makan XYZ sehingga rumah makan XYZ mampu bersaing dan mempertahankan bisnisnya. Sehingga dengan adanya strategi dan model bisnis yang baru pada sembilan elemen model bisnis kanvasnya, rumah makan dapat memperbaiki segala aspek yang berkaitan dengan kegiatan operasional rumah makan XYZ.

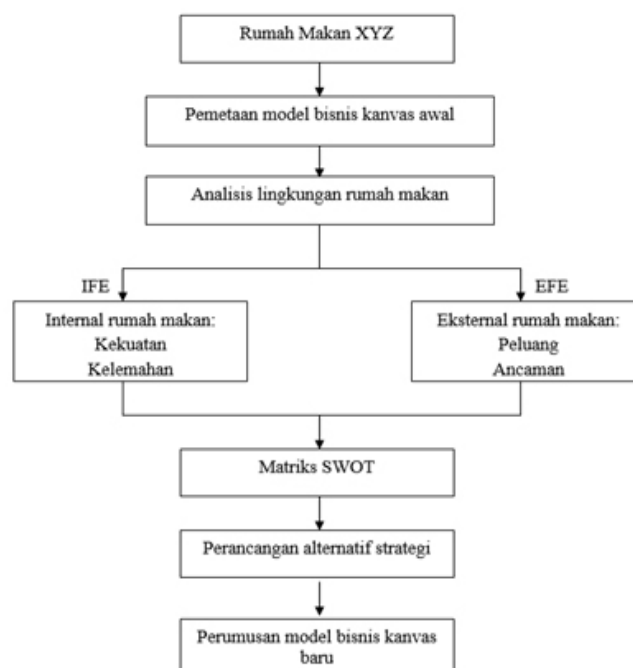
METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di rumah makan XYZ yang berlokasi di Cilendek, Kota Bogor. Pemilihan ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa Rumah Makan XYZ membutuhkan strategi bisnis dan pengembangan bisnis model yang lebih baik pada kondisi pasca pandemi yaitu di era *new normal*. Pengambilan data dilakukan pada bulan Juli hingga Agustus 2022. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan pengamatan langsung wawancara dengan kuesioner terhadap pihak internal rumah makan XYZ dan pihak eksternal serta pelanggan. Penentuan responden dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* mempertimbangkan bahwa responden yang dipilih memiliki pengetahuan, keahlian, dan kompetensi dalam bidang yang akan diteliti. Sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai

sumber literatur seperti dokumen perusahaan berupa laporan keuangan, website dan lain sebagainya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dalam bentuk studi kasus. Menurut Umar (2010), penelitian studi kasus bertujuan agar satu kajian lebih rinci, mendalam dan menyeluruh atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil dalam kurun waktu tertentu. Pendekatan yang dilakukan yaitu melalui pendekatan model bisnis kanvas, analisis faktor lingkungan internal dan eksternal, matriks IE, dan matriks SWOT. Model bisnis kanvas dilakukan untuk menganalisis model bisnis yang sedang diterapkan oleh rumah makan XYZ, selanjutnya dilakukan analisis faktor lingkungan internal dan eksternal masing-masing menggunakan matriks IFE dan EFE. Selanjutnya hasil analisis faktor lingkungan dicocokkan menggunakan matriks SWOT untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi dan dilakukan perumusan mode bisnis yang baru bagi rumah makan XYZ.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu adanya berbagai faktor yang menjadi kendala bagi rumah makan XYZ dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Oleh karena itu, diperlukan suatu strategi bisnis dan model bisnis yang abru yang dapat diterapkan oleh rumah makan XYZ dalam kondisi new normal. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran

HASIL

Identifikasi Model Bisnis Rumah Makan XYZ

Identifikasi model bisnis dilakukan berdasarkan kondisi model bisnis yang sedang dijalankan oleh rumah makan XYZ. Identifikasi dilakukan menggunakan model bisnis kanvas dengan melihat kondisi rumah makan pada sembilan elemen. Hasil identifikasi diperoleh berdasarkan observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan dengan pihak internal rumah makan XYZ. Pemetaan model bisnis saat ini dilakukan untuk mengetahui model bisnis yang sedang dijalankan sehingga nantinya dapat melakukan perbaikan-perbaikan yang lebih terarah dan tepat sasaran untuk pengembangan bisnis yang akan datang (Lukman *et al.* 2018). Gambar 2 menunjukkan gambaran model bisnis yang sedang dijalankan oleh rumah makan XYZ.

Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Segmen pelanggan merupakan inti dari semua model bisnis, karena tanpa adanya pelanggan, tidak ada rumah makan yang dapat bertahan. Model bisnis sengaja dibentuk untuk menjangkau pelanggan agar membeli produk yang dihasilkan (Dewi, 2019). Target pelanggan yang ingin dijangkau oleh rumah makan XYZ adalah pasar umum (*mass market*) artinya semua segmen pelanggan. Segmen pelanggan sasaran tidak ada perbedaan, tidak ada segmenasi, semua akan dilayani. Rumah makan XYZ melayani semua kalangan, mulai dari masyarakat kelas bawah, menengah dan kelas atas. Konsumen yang datang ke rumah makan bervariasi, mulai dari masyarakat sekitar rumah makan, pekerja di sekitar rumah makan, pelajar/mahasiswa, keluarga dan beberapa konsumen mempunyai alasan tertentu untuk datang ke rumah makan XYZ. Konsumen yang datang sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 55% dan perempuan sebanyak 44%, dengan usia paling banyak 21-30 tahun. Konsumen yang datang sebagian besar berprofesi sebagai pegawai swasta dengan rata-rata pendapatan konsumen sebesar Rp3.000.000 – Rp5.000.000.

<i>Key Partnership</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segment</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Pemasok bahan baku - Gofood - Grabfood - Shopeefood 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyediaan bahan baku - Pengolahan bahan baku - Penjualan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas makanan dan minuman - Pelayanan yang baik - Harga terjangkau - Lokasi strategis - Suasana nyaman 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Personal assistance</i> -Diskon 	<ul style="list-style-type: none"> -Masyarakat umum -Pekerja -Ibu rumah tangga -Keluarga -Pelajar/mahasiswa
	<p style="text-align: center;"><i>Key Resources</i></p> <p><i>Tangible:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -SDM -Bahan baku -Peralatan masak -Transportasi -Alat operasional <p><i>Intangible:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Pengalaman -Merek 		<p style="text-align: center;"><i>Channel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Penjualan langsung -Penjualan online 	
<p style="text-align: center;"><i>Cost Structure</i></p> <p><i>Fixed cost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Biaya sewa <p><i>Variable cost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Biaya bahan baku -Biaya tenaga kerja 		<p style="text-align: center;"><i>Revenue Streams</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan produk makanan dan minuman 		

Gambar 2. Model bisnis kanvas saat ini

Value Propositions (Proposisi Nilai)

Proposisi nilai merupakan alat yang dipakai untuk menciptakan nilai bagi pelanggan (Liandhini *et al.* 2009). Setiap proposisi nilai menggambarkan gabungan produk dan atau jasa tertentu untuk melayani segmen pelanggan (Kamila, 2018). Nilai yang ditawarkan oleh rumah makan XYZ untuk pelanggannya yaitu dengan menawarkan produk makanan yang berkualitas, pelayanan yang baik, harga yang terjangkau, lokasi yang strategis dan suasana yang nyaman. Produk yang berkualitas sangat penting karena di era *new normal* ini, kita dituntut untuk mengkonsumsi makanan yang sehat, bersih dan berkualitas tinggi. Rumah makan XYZ sangat memerhatikan kualitas dari makanan dan minuman yang ditawarkan. Makanan yang disajikan berupa sop ayam dengan kualitas yang baik karena makanan diolah setiap hari, sehingga sop ayam akan terjaga kualitasnya.

Channels (Saluran)

Channel atau saluran menggambarkan cara yang dilakukan oleh rumah makan XYZ untuk menyampaikan produknya kepada pelanggan. Tipe saluran yang digunakan oleh rumah makan XYZ adalah penjualan langsung (*direct*) dan penjualan online. Penjualan langsung artinya menggunakan lokasi rumah makan XYZ untuk menyampaikan proposisi nilai yang ditawarkannya. Oleh sebab itu, pemilihan lokasi merupakan faktor yang penting. Rumah makan XYZ harus mempertimbangkan akses jalan, kemudahan konsumen untuk menjangkau rumah makan XYZ dan kestrategisan lokasi. Penggunaan saluran pemasaran secara tidak langsung belum dioptimalkan. Saluran pemasaran tidak langsung yang dimiliki oleh rumah makan XYZ adalah melalui media sosial instagram.

Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)

Customer relationship merupakan jenis hubungan yang ingin dibangun oleh rumah makan XYZ dengan segmen pelanggannya baik pelanggan lama maupun pelanggan baru. Jenis hubungan yang ingin dibangun oleh rumah makan XYZ yaitu melalui interaksi manusia secara langsung (*personal assistance*). Hal ini mempermudah komunikasi secara langsung antara karyawan rumah makan XYZ dengan pelanggannya sehingga pada saat pelanggan datang ke rumah makan XYZ, pelayan atau karyawan rumah makan XYZ harus bersikap ramah

dan tangkas dalam merespon pesanan dari pelanggan. Selain itu, rumah makan XYZ juga sering memberikan diskon pada pelanggannya dengan pembelian melalui aplikasi penjualan online seperti pada Gojek dan Grab. Hubungan pelanggan juga dibangun oleh rumah makan XYZ melalui interaksi media sosial instagram namun belum optimal. Pelanggan dapat menyampaikan saran dan kritiknya secara langsung maupun melalui media sosial

Revenue Stream (Arus Pendapatan)

Arus pendapatan merupakan inti dari model bisnis. Arus pendapatan yang dihasilkan oleh rumah makan XYZ adalah dari hasil penjualan makanan dan minuman. Arus pendapatan rumah makan XYZ dihasilkan dari pendapatan transaksi penjualan makanan dan minuman secara langsung di rumah makan dengan melakukan transaksi satu kali pembayaran, kemudian arus pendapatan juga diperoleh dari penjualan online menggunakan aplikasi layanan antar makanan Gojek, Grab dan Shopee. Pada bulan Desember 2021 dan Januari 2022, perolehan penjualan offline lebih besar dibandingkan perolehan dari penjualan online. Tetapi pada bulan-bulan berikutnya, terjadinya sebaliknya yaitu arus pendapatan rumah makan XYZ paling besar diperoleh dari penjualan secara online menggunakan aplikasi layanan pesan antar makanan.

Key Resources (Sumber Daya Utama)

Sumber daya utama dibedakan menjadi menjadi dua yaitu sumber daya *tangible* dan sumber daya *intangible*. Sumber daya *tangible* berupa sumber daya yang dapat dilihat dan diukur seperti sumber daya fisik dan sumber daya manusia. Sedangkan sumber daya *intangible* merupakan sumber daya yang tidak dapat dilihat maupun diukur namun dapat dirasakan keberadaannya seperti ilmu pengetahuan mengenai proses pengolahan produk makanan dan minuman. Sumber daya utama *tangible* yang dimiliki oleh rumah makan XYZ yaitu sumber daya manusia, bahan baku, peralatan masak, transportasi berupa motor dan alat operasional berupa meja konsumen, kursi dan perlengkapannya. Sumber daya *intangible* yang dimiliki oleh rumah makan XYZ adalah berupa sumber daya intelektual yaitu merek dan ilmu pengetahuan berkaitan dengan pengolahan bahan baku hingga menjadi makanan dan minuman yang siap disajikan untuk pelanggan.

Key Activities (Aktivitas Utama)

Aktivitas kunci merupakan kegiatan utama yang dilakukan oleh rumah makan XYZ untuk menghasilkan produk makanan dan minuman yang menjadi *value propositions* yang ditawarkan kepada pelanggan. Aktivitas kuncinya meliputi beberapa kegiatan yaitu penyediaan bahan baku, pengolahan bahan baku dan penjualan produk. Bahan baku utama yang digunakan oleh rumah makan XYZ yaitu berupa ayam dan sayur termasuk beras. Dalam hal memenuhi kebutuhan bahan baku, rumah makan XYZ dipasok oleh satu pemasok ayam dan satu pemasok sayur. Pengolahan bahan baku merupakan proses penting dalam menghasilkan produk yang berkualitas. Pengolahan produk dilakukan sesuai standar pengolahan yang sudah ditetapkan oleh rumah makan XYZ. Penjualan menu makanan dan minuman dilakukan secara offline dan online. Rumah makan XYZ menawarkan menu makanan berupa nasi dan sop ayam dengan kurang lebih 10 jenis sop ayam dan beberapa minuman.

Key Partnership (Mitra Utama)

Kemitraan utama merupakan kemitraan yang dibentuk oleh perusahaan dengan pemasok atau mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. *Key partnership* dapat berupa kesepakatan dan kerjasama antara kedua belah pihak untuk mencapai suatu kepentingan bersama (Osterwalder dan Pigneur, 2021). Keberadaan mitra bisnis sangat penting karena mempermudah dan mempercepat proses bisnis yang ada. Mitra rumah makan XYZ adalah pemasok, Gofood, Grabfood dan Shopeefood. Rumah makan hanya memiliki masing-masing satu pemasok ayam dan sayur. Mitra yang dimiliki oleh rumah makan XYZ ini memudahkan rumah makan XYZ dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

Cost Structure (Struktur Biaya)

Cost structure merupakan biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Struktur biaya yang baik adalah struktur biaya yang efisien sehingga keuntungan bisa diperoleh secara maksimum (Thamrin, 2016). Struktur biaya rumah makan XYZ terdiri atas biaya sewa tempat, biaya operasional dan biaya gaji karyawan. Biaya paling besar yang dikeluarkan oleh rumah makan XYZ adalah biaya operasional. Biaya operasional merupakan biaya yang dikeluarkan

oleh rumah makan XYZ untuk keperluan operasional sehari-hari. Besarnya biaya operasional dalam hal ini dipengaruhi oleh harga ayam dan sayur yang sedang tidak stabil. Begitu pun dengan harga sayur, yang sedang mengalami kenaikan. Kenaikan harga ayam dan sayur menyebabkan meningkatnya pengeluaran rumah makan XYZ.

Analisis Lingkungan Rumah Makan

Rumah makan XYZ perlu memahami perubahan dalam lingkungan bisnisnya. Analisis lingkungan merupakan upaya untuk menentukan kesuksesan suatu perusahaan (Melaningsih *et al.* 2020). Hal tersebut bertujuan untuk membangun model bisnis yang lebih efektif. Analisis eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan dan kejadian yang berada diluar kontrol rumah makan. Analisis lingkungan eksternal berfokus pada penentuan faktor-faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi rumah makan XYZ sehingga memudahkan manajemen dalam menentukan langkah-langkah strategisnya. Penggambarannya dilakukan dengan pendekatan politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan lingkungan dan hukum (PESTEL). Selain itu dilakukan juga analisis persepsi pelanggan pada empat elemen model bisnis kanvas yaitu *customer segment*, *value propositions*, *channel* dan *customer relationship*.

Evaluasi Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal

Setelah melakukan identifikasi model bisnis dan analisis faktor lingkungan rumah makan XYZ, selanjutnya adalah memilih isu-isu strategis dari berbagai faktor yang sudah dikemukakan. Isu strategis merupakan isu yang apabila diangkat akan berdampak besar untuk rumah makan XYZ di masa yang akan datang. Tidak semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada digunakan untuk merumuskan strategi. Setelah isu-isu tersebut dipilih, selanjutnya dievaluasi dengan pemberian bobot dan peringkat pada masing-masing faktor. Pemberian bobot dan peringkat dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden rumah makan XYZ. Hasil pembobotan adalah hasil rata-rata yang didapat dari responden. Bobot setiap responden dihasilkan melalui perbandingan setiap faktor dengan metode *paired comparison* dan untuk nilai peringkat adalah nilai yang dipilih terbanyak oleh responden.

Matriks IFE memberikan informasi penting untuk perumusan strategi. Evaluasi faktor internal (IFE) digunakan untuk mengukur kondisi internal yang dimiliki oleh rumah makan XYZ, baik dari kekuatan maupun dari kelemahan. Alat perumusan strategi ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di area fungsional bisnis dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area-area tersebut. Evaluasi faktor internal dilakukan dengan menghitung rata-rata skor tertimbang masing-masing faktor internal yang selanjutnya disusun dalam sebuah matriks evaluasi masing-masing faktor. Adapun evaluasi faktor internal rumah makan XYZ terdapat pada Tabel 1.

Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan didapatkan total skor internal sebesar 2,53, yaitu skor tersebut lebih besar dari skor rata-rata sebesar 2,50. Hal ini mengindikasikan bahwa rumah makan XYZ dianggap mampu memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya dan mampu mengatasi kelemahan yang ada. Selanjutnya dilakukan evaluasi faktor eksternal yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan didapatkan total skor eksternal sebesar 2,35, yaitu skor tersebut lebih kecil dari skor rata-rata sebesar 2,50. Hal ini mengindikasikan bahwa rumah makan XYZ belum mampu dalam memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman yang ada.

Tabel 1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) rumah makan XYZ

Faktor internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan (<i>strength</i>)			
Rumah makan XYZ memiliki merek yang kuat	0,11	3	0,33
Produk yang ditawarkan memiliki harga yang terjangkau	0,12	4	0,48
Penjualan tersedia secara <i>offline</i> maupun <i>online</i>	0,13	4	0,52
Produk disukai oleh semua kalangan	0,09	3	0,27
Kelemahan (<i>weakness</i>)			
Rumah makan XYZ bergantung pada satu pemasok ayam dan sayur	0,13	2	0,26
Belum adanya SOP tentang kinerja karyawan	0,17	1	0,17
Kurangnya variasi menu makanan, minuman dan menu sampingan	0,10	2	0,20
Kurangnya kegiatan pemasaran	0,15	2	0,30
Total Skor IFE			2,53

Tabel 2. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) rumah makan XYZ

Faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang (<i>opportunity</i>)			
Berkembangnya penggunaan teknologi	0,20	3	0,60
Pelanggan tersebar dibeberapa daerah	0,19	2	0,38
Loyalitas pelanggan			
Ancaman (<i>threat</i>)			
Pesatnya persaingan di industri kuliner	0,18	2	0,36
Fluktuasi harga bahan baku	0,11	2	0,22
Daya beli masyarakat menurun	0,17	2	0,34
Total Skor EFE			2,35

Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Setelah dilakukan evaluasi terhadap faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) pada rumah makan XYZ kemudian dilakukan pemetaan terhadap hasil tersebut menggunakan matriks IE. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama yaitu skor bobot total IFE pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Adapun total nilai IFE yang diperoleh masuk dalam kategori posisi internal sedang yaitu 2,53 dan total nilai EFE juga masuk dalam kategori posisi eksternal sedang dengan nilai 2,35. Berdasarkan hasil evaluasi internal dan eksternal, rumah makan XYZ berada pada kuadran V. Skor yang ditunjukkan oleh matriks IE (2,53 dan 2,35) memposisikan pengembangan rumah makan XYZ berada pada tingkat menjaga dan mempertahankan. Strategi yang umum digunakan pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk (David, 2013).

Rumah makan XYZ berada dalam posisi yang sedang sehingga membutuhkan upaya pengembangan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Posisi internal berada pada posisi sedang dipengaruhi oleh kekuatan internal rumah makan XYZ yang dapat menutupi kelemahan yang dimilikinya. Dengan kekuatan yang dimiliki oleh rumah makan XYZ, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada agar dapat mendukung pertumbuhan pengembangan bisnis rumah makan XYZ. Posisi eksternal rumah makan XYZ juga berada pada posisi sedang, namun dengan skor dibawah rata-rata. Minimnya peluang yang dimanfaatkan dan ancaman yang dapat dikelola akan menghambat bisnis rumah makan XYZ, sehingga hal ini perlu diatasi. Apabila permasalahan ini tidak diatasi maka dikhawatirkan akan menurunkan daya saing rumah makan XYZ dalam menghadapi persaingan pasar.

Matriks SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif-alternatif strategi yang mengacu pada pengembangan strategi yang dihasilkan oleh matriks IE. Hasil perumusan strategi tersebut merumuskan beberapa strategi alternatif yaitu membangun hubungan dan komunikasi yang efektif dengan pelanggan, optimalisasi pemanfaatan digital marketing dengan

memberikan promosi dan mengevaluasinya, menambah variasi menu makanan, minuman dan menu sampingan, meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, mencari mitra lain sebagai pemasok bahan baku dan menambah mitra kerjasama serta memperjelas SOP karyawan dan meningkatkan kualitasnya.

Perbaikan Model Bisnis Rumah Makan XYZ

Setelah melakukan pemetaan sembilan elemen model bisnis kanvas dan menetapkan hasil analisis SWOT pada setiap elemennya, maka diperoleh perbaikan model bisnis kanvas yang baru. Hasil perbaikan dari model bisnis kanvas muncul faktor penambahan atau perbaikan ataupun keduanya dari masing-masing elemen model bisnis kanvas seperti terlihat pada Gambar 3.

Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Rumah makan XYZ memiliki segmen konsumen yang beragam mulai dari pekerja, ibu rumah tangga, keluarga, mahasiswa dan masyarakat umum. Hingga saat ini segmen yang ditargetkan sudah sesuai walaupun perlu peningkatan pada segmen-segmen tertentu. Pada segmen masyarakat umum, sebagian besar pelanggan yang datang adalah segmen menengah ke bawah. Pelanggan pada segmen menengah ke atas perlu ditingkatkan. Pada model bisnis perbaikan, rumah makan XYZ diharapkan dapat meningkatkan perhatian pada segmen tersebut. Rumah makan XYZ juga dapat menjangkau pelanggan dari segmen lain, seperti pelanggan dari komunitas-komunitas tertentu.

Value Propositions (Proposisi Nilai)

Pada perbaikan value proposition Rumah Makan XYZ diharapkan dapat menambah nilai yang belum ada sebelumnya kepada *customer segments*. Saat ini tantangan pada industri kuliner menuntut pelaku usaha untuk menghadirkan ide-ide kreatif dan inovasi terhadap menu makanan dan minuman yang ditawarkan. Dalam pengembangan model bisnis rumah makan XYZ kedepannya akan tetap mempertahankan *value proposition* yang telah dimiliki dengan menambahkan tiga nilai dari value proposition yaitu menambahkan menu sampingan dan menambah varian makanan dan minuman.

<i>Key Partnership</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segment</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Pemasok bahan baku - Gofood - Grabfood - Shopeefood - Event organizer 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyediaan bahan baku - Pengolahan bahan baku - Penjualan - Kegiatan pemasaran 	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas makanan dan minuman - Pelayanan yang baik - Harga terjangkau - Lokasi strategis - Suasana nyaman - Varian makanan - Varian minuman - Menu sampingan 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal assistance - Diskon - Media sosial - Penyediaan kotak saram 	<ul style="list-style-type: none"> - Masyarakat umum - Pekerja - Ibu rumah tangga - Keluarga - Pelajar/ mahasiswa - Komunitas
	<i>Key Resources</i>		<i>Channel</i>	
	<p><i>Tangible:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - SDM - Bahan baku - Peralatan masak - Transportasi - Alat operasional - Penambahan dan peningkatan kualitas SDM <p><i>Intangible:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Pengalaman -Merek 		<ul style="list-style-type: none"> - Penjualan langsung - Penjualan online - Word of mouth 	
<i>Cost Structure</i>		<i>Revenue Streams</i>		
<p><i>Fixed cost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya sewa <p><i>Variable cost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya bahan baku - Biaya tenaga kerja - Biaya pemasaran 		<ul style="list-style-type: none"> - Penjualan produk makanan dan minuman - Katering - Mengikuti event atau kegiatan tertentu 		

Gambar 3. Model bisnis baru rumah makan XYZ

Channels (Saluran)

Rumah makan XYZ menggunakan beberapa saluran dalam menjalankan bisnisnya. Saluran langsung dilakukan melalui penjualan langsung dari rumah makan XYZ, sedangkan saluran tidak langsung menggunakan aplikasi layanan pesan antar makanan Gojek, Grab dan Shopee. Rumah makan juga dapat memanfaatkan saluran pemasaran melalui mulut ke mulut atau yang dikenal dengan *word of mouth*. Rumah makan dapat mengundang seorang *food blogger* ataupun *influencer* yang memiliki banyak pengikut di media sosialnya. Hal ini diharapkan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap penjualan rumah makan XYZ

Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)

Pada elemen ini perbaikan yang akan dilakukan oleh rumah makan XYZ adalah pemanfaatan media sosial. Tidak hanya berisikan informasi produk, penggunaan

media sosial juga dapat dimanfaatkan untuk berinteraksi dengan pelanggan seperti menampung ide, saran dan kritik yang membangun bagi rumah makan XYZ (Ranusono, 2017). Media sosial dapat digunakan untuk penyebaran informasi dan sarana komunikasi dengan pelanggan. Komunikasi dengan pelanggan dapat juga dilakukan dengan cara menyimpan kotak saran secara langsung di rumah makan XYZ. Penyediaan kotak saran dapat memberikan masukan bagi rumah makan XYZ agar kedepannya lebih berkembang dan lebih baik lagi.

Revenue Stream (Arus Pendapatan)

Pada elemen ini, rumah makan XYZ hanya mendapatkan pemasukan dari hasil penjualan makanan dan minuman. Upaya rumah makan XZY untuk mengembangkan sumber pendapatannya perlu memaksimalkan beberapa hal yang ada. Sumber pendapatan utama rumah makan XYZ adalah penjualan makan minuman sehingga

aspek ini sangat penting. Untuk memaksimalkan sumber pendapatan tersebut maka rumah makan XYZ harus menjaga kualitas produk, meningkatkan target penjualan dan mengoptimalkan kegiatan penjualan. Pengembangan sumber pendapatan lain yang dapat dilakukan oleh rumah makan XYZ adalah dengan menyediakan catering untuk acara-acara tertentu, juga menyewakan sebagian tempatnya untuk kegiatan penjualan produk lainnya. Dengan demikian, akan mendatangkan pendapatan lain bagi rumah makan XYZ.

Key Resources (Sumber Daya Utama)

Elemen *key resources* rumah makan XYZ mendapatkan penambahan pada komponen sumber daya manusia yaitu tenaga kerja. Sumber daya manusia menjadi aset utama dalam menjalankan kegiatan operasional karena memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dibidang masing-masing. Penambahan tenaga kerja dimaksudkan karena saat ini rumah makan XYZ masih mengalami kekurangan tenaga kerja, yaitu hanya dua orang dari yang sebelumnya tiga orang. Tenaga kerja dan beban kerjanya perlu dipertimbangkan, apakah pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik oleh dua orang atau tidak. Tetapi penambahan tenaga kerja juga perlu mempertimbangkan biaya yang dikeluarkan oleh rumah makan XYZ, sehingga dapat dilakukan sesuai kemampuan rumah makan XYZ. Tentunya dengan

Key Activities (Aktivitas Utama)

Aktivitas utama yang sedang dijalankan oleh rumah makan XYZ adalah penyediaan bahan baku, pengelolaan bahan baku dan penjualan. Pada elemen aktivitas utama, rumah makan XYZ membutuhkan tambahan aktivitas kunci lainnya untuk kegiatan operasionalnya yaitu berupa kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pelaku usaha untuk mengukur aktivitas bisnis dalam membentuk, mengembangkan dan mengarahkan pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan (Khairunnisaa *et al.* 2020). Di era *new normal*, pelaku usaha harus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, seperti memanfaatkan platform digital yang mendukung agar produk yang dihasilkan oleh rumah makan XYZ dapat diakses oleh pelanggan (Rahmana *et al.* 2021).

Key Partnership (Mitra Utama)

Pada elemen *key partnership*, rumah makan XYZ memiliki penambahan komponen yaitu bekerja sama dengan *event organizer* untuk dapat melakukan penjualan pada kegiatan-kegiatan tertentu. Dengan melakukan kerjasama dengan *event organizer* diharapkan akan meningkatkan penjualan rumah makan XYZ, rumah makan semakin dikenal oleh masyarakat luas dan mempermudah pelanggan dalam menjangkau menu makanan yang ditawarkan oleh rumah makan XYZ.

Cost Structure (Struktur Biaya)

Rumah makan XYZ memiliki biaya-biaya dalam menjalankan aktivitas bisnisnya yaitu biaya sewa, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja. Biaya pembelian bahan baku merupakan biaya terbesar yang dikeluarkan oleh rumah makan XYZ setiap bulannya. Elemen struktur biaya mengalami penambahan pada biaya pemasaran atau biaya untuk promosi. Biaya pemasaran ini digunakan untuk mendukung kegiatan operasional yang bertujuan untuk mengikat konsumen membeli produk yang ditawarkan rumah makan XYZ. Biaya pemasaran dapat digunakan melalui pemberian diskon untuk makan ditempat, pemberian diskon untuk pembelian melalui aplikasi Gojek, Grab dan Shopee termasuk memberikan gratis ongkir.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial sangat bermanfaat bagi rumah makan untuk menerapkan perubahan strategi pengembangan bisnis yang telah dilakukan. Hal ini menjadi masukan bagi rumah makan XYZ untuk dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Implikasi manajerial ini penting untuk diterapkan agar rumah makan XYZ dapat menggerakkan seluruh sumberdaya yang dimilikinya secara efektif dan efisien serta memperbaiki kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh rumah makan XYZ. Berdasarkan penelitian, ditetapkan beberapa strategi pengembangan bisnis yang dijadikan rekomendasi bagi rumah makan XYZ. Implikasi manajerial dari penelitian ini terdiri atas beberapa strategi. Implementasi strategi pertama adalah dalam membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dapat dilakukan dengan memahami kebutuhan pelanggan, menjaga pelanggan setia, dan menangani keluhan pelanggan secara profesional baik

keluhan melalui media online maupun secara langsung. Implementasi strategi kedua yang dapat dilakukan oleh rumah makan XYZ adalah meningkatkan kegiatan promosi atau pemasaran melalui pemanfaatan secara digital. Kegiatan promosi dapat dilakukan juga melalui media sosial. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan pemasaran rumah makan XYZ sehingga lebih dikenal oleh masyarakat luas. Implementasi strategi ketiga yaitu menambahkan varian menu makanan dan minuman, serta menu sampingan. Penambahan varian menu makanan dan minuman diharapkan akan memenuhi kebutuhan pelanggan yang lain. Implementasi strategi keempat adalah peningkatan kualitas produk dan pelayanan. Kualitas produk sangatlah penting karena dengan produk yang berkualitas, maka rumah makan XYZ akan mendapatkan predikat yang bagus di mata konsumen, begitupun dengan pelayanan yang diberikan. Implementasi strategi kelima yaitu mencari mitra lain sebagai pemasok bahan baku dan bekerjasama dengan event organizer. Kerjasama dengan beberapa mitra dilakukan sehingga rumah makan XYZ tidak hanya bergantung pada satu mitra tertentu. Implementasi strategi keenam berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Setiap karyawan harus mempunyai tugas dan tanggung jawab yang jelas. Karyawan juga harus dibekali dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh rumah makan XYZ. Peningkatan kualitas sumber daya ini dapat dilakukan dengan pemberian pengetahuan, pemberian *reward* dan *punishment*, juga adanya evaluasi kinerja pegawai. Adapun implikasi teoritis dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu strategi yang diusulkan adalah optimalisasi penggunaan digital marketing melalui aplikasi layanan pesan antar seperti Gofood, Grabfood dan Shopeefood. Penggunaan digital marketing cocok dilakukan dalam kondisi seperti ini. Penggunaannya banyak berkembang hingga saat ini karena memudahkan pelanggan dalam memenuhi kebutuhannya. Penelitian lebih lanjut terkait penggunaan digital marketing pasca pandemi dapat dilakukan pada rumah makan yang berbeda.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai gambaran model bisnis rumah makan XYZ yang dipetakan ke dalam model bisnis kanvas diketahui bahwa terdapat

elemen-elemen yang belum dikembangkan secara optimal oleh rumah makan XYZ sehingga diperlukan strategi-strategi untuk meningkatkan kinerja rumah makan XYZ.

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT, terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh rumah makan XYZ yaitu membangun hubungan dan komunikasi yang efektif dengan pelanggan, optimalisasi pemanfaatan digital marketing dengan memberikan promosi dan mengevaluasinya, menambah variasi menu makanan, minuman dan menu sampingan, meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, mencari mitra lain sebagai pemasok bahan baku dan menambah mitra kerjasama serta memperjelas SOP karyawan dan meningkatkan kualitasnya.

Strategi-strategi yang dihasilkan dipetakan kembali pada model bisnis kanvas perbaikan. Rumah makan XYZ perlu melakukan perbaikan pada model bisnisnya agar rumah makan XYZ dapat lebih berkembang. Perbaikan dilakukan pada seluruh elemen model bisnis kanvas. Pada elemen *customer segments*, rumah makan XYZ perlu memperluas pasar dengan menjangkau komunitas-komunitas. Pada elemen *value proposition*, rumah makan XYZ dapat menambahkan menu makanan, minuman dan menu sampingan. Pada elemen *channel*, rumah makan dapat memanfaatkan *marketing word of mouth*. Elemen *customer relationship* yang perlu dikembangkan adalah penggunaan media sosial dan menyediakan kotak saran di rumah makan. Pada elemen *revenue stream*, rumah makan XYZ juga perlu meningkatkan arus pendapatan yang dapat diperoleh melalui katering dan mengikuti event atau kegiatan tertentu. Pada elemen *key resources*, perlu dilakukan penambahan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pada elemen *key activities* perlu dilakukan kegiatan pemasaran. Rumah makan XYZ juga dapat menambah menjalin kerjasama dengan *event organizer* pada elemen *key partnership*. Serta pada elemen *cost structure*, biaya rumah makan XYZ dapat meningkat untuk biaya pemasaran.

Saran

Penelitian ini memiliki batasan kurangnya perspektif dari pemangku kepentingan lain seperti dari pihak pemerintah. Pada metode yang digunakan juga belum memberikan prioritas strategi yang dapat dilakukan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning*

Matrix (QSPM) atau metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan penelitian implementasi strategi berdasarkan strategi yang telah dirumuskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia DS, Suwarni L, Selviana S, Mawardi M. 2020. Kesiapan rumah makan di era new normal. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat* 9(04):216–221. doi:10.33221/jikm.v9i04.769.
- Amri A. 2020. Dampak Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *BRAND Jurnal Ilmu Manajemen Pemasaran* 2(1):147–153.
- Anjani AD, Ningsih C, Fajri I. 2017. Strategi pengembangan bisnis rumah makan ganbatte suki, BBQ & steak Bandung. *The Journal Gastronomy Tourism* 5(1):8–21. <https://doi.org/10.17509/gastur.v5i1.22218>
- Arofahtiani R, Cahyadi ER. 2022. Strategi adaptasi UMKM kuliner pada masa pandemi covid-19 (Studi kasus: rumah makan haji masduki, Pekalongan). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 8(2):458–469. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.2.458>
- Chesbrough H. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning* 1(43):354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- David FR. 2013. *Strategic Management: Concept and Cases*. Ed ke-13th. London: Pearson Prentice Hall.
- Dewi AH. 2019. Strategi pengembangan bisnis DOC (Day Old Chicken) ayam kampung PT PQR menggunakan kanvas model bisnis. [tesis]. Bogor: Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Dewi AH, Sukardi S, Taqi FM. 2020. Model bisnis kanvas doc ayam kampung PT PQR. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 6(1):188–196. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.1.188>.
- Elias J, Loho AE, Rumagit GAJ. 2021. Strategi bertahan rumah makan samrat abadi pada masa pandemi covid-19 di Kecamatan Wanea Kota Manado. *Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Pedesaan* 3(2):315–322.
- Ezizwita E, Sukma T. 2021. Dampak pandemi covid-19 terhadap bisnis kuliner dan strategi beradaptasi di era new normal. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas* 23(1):51–63. <https://doi.org/10.47233/jebd.v23i1.169>.
- Fatimah F, Tyas WM. 2020. Strategi Bersaing UMKM rumah makan di saat pandemi covid 19. *Jurnal Penelitian IPTEKS* 5(2):245–253. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i2.3663>.
- Forijati R. 2019. Strategi pengembangan usaha dengan model bisnis kanvas pada usaha ayam geprek mbok moro Kota Kediri. Di dalam: Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi, Akutansi 1(1): 401–409.
- Kamila R. 2018. Strategi pengembangan bisnis madu pada CV Ath-thoifah melalui pendekatan business model canvas. [tesis]. Bogor: Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Khairunnisaa K, Irachmi D, Lestari D, Rahayu F, Sanjaya VF. 2020. Analisis SWOT terhadap strategi pemasaran rumah makan sambel alu. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 16(2):145–159. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.78>.
- Liandhini E, Dellarosawati M, Hadi RMA El. 2009. Strategi perancangan model bisnis pada RM. moro seger menggunakan pendekatan business model canvas (BMC). *eProceedings of Engineering* 8(5).
- Lukman NRNM, Syarief R, Suparno O. 2018. Strategi pengembangan model bisnis kluster industri produk olahan susu cipageran. *Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah* 13(1):75. <https://doi.org/10.29244/mikm.13.1.75-86>.
- Melaningsih IA, Hasun F, Aryani S. 2020. Evaluasi model bisnis rumah makan pak kumis pakuan Bogor menggunakan business model canvas. *eProceedings of Engineering* 7(1):1790–1798.
- Octavanny V. 2021. Analisis model bisnis pada UMKM kuliner yang menerapkan konsep sharing food approach: a study on culinary business pitik roast. *Journal of Research on Business and Tourism* 1(1):1–15. <https://doi.org/10.37535/104001120211>
- Rahmana A, Fauzi M, Suyono AM. 2021. Pendampingan strategi pemasaran digital produk makanan dalam menjalankan bisnis di era new normal di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Pengabdian Masyarakat* 4(1):49–57. <https://doi.org/10.15575/jak.v4i1.12128>
- Ranusono H. 2017. Analisis strategi pengembangan bisnis kuliner CV Adistia Makmur Sentosa. [tesis]. Bogor: Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Surjogondokusumo BN, Indriyani R. 2016. Analisis

- model bisnis pada restoran yung ho dengan menggunakan business model canvas. *Agora* 4(2):229–237.
- Thamrin I. 2016. Strategi pengembangan bisnis kemitraan minuman teh siap saji your tea dengan pendekatan model bisnis kanvas. [tesis]. Bogor: Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Umar H. 2010. *Metode Penelitian dan Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Vito MBD, Mulyaningsih HD. 2019. Implementasi bisnis model kanvas sebagai strategi usaha bisnis pada kusuma catering. *E-proceeding of Management* 6(2):3968–3975.
- Widawati M, Pradani FY, F MEA, Fuadzy H, Nurindra RW. 2022. Faktor-faktor determinan perilaku mencuci tangan setelah masa 'adaptasi kebiasaan baru': Studi pada masa pandemi COVID-19. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan* 25(1):1–11. <https://doi.org/10.22435/hsr.v25i1.4786>