

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kedai Susu Wayang Windu atau sering juga disebut Kedai Wawind merupakan Usaha Kecil Menengah (UMKM) dan merupakan usaha keluarga yang saat ini dikelola oleh Azzahra Putri Wahyudi. Kedai susu ini sudah berdiri sejak tahun 2013. Pada awalnya, kedai susu ini didirikan dengan tujuan mensejahterakan sekitar, kerabat dekat, dan untuk membantu masyarakat sekitar. Selain untuk mensejahterakan masyarakat sekitar, Kedai Wayang Windu pun berupaya untuk menjadi *brand* susu lokal yang mementingkan kualitas. Kedai Wayang Windu memiliki identitas visual yang mewakili bisnisnya atau bisa disebut juga dengan logo. Berikut merupakan logo Kedai Wayang Windu:



Gambar 1.1 Logo Kedai Wayang Windu

Sumber: Data Internal (2024)

Kedai Wayang Windu berasal dari kata “Wayang Windu” yang diambil dari nama gunung yang berada didepan lokasi kedai tersebut. Oleh karena itu, lokasi Kedai Susu Wayang Windu berada di Tarumajaya, Kertasari, Kabupaten Bandung, Jawa Barat, 40386. Konsep yang ditawarkan Kedai ini merupakan konsep dengan nuansa tradisional, seperti menggunakan saung bambu dan pelanggan dapat duduk secara lesehan. Namun pelanggan tidak hanya dapat duduk secara lesehan, pelanggan pun tetap memiliki pilihan untuk duduk dibangku kayu yang disediakan.

Kedai Wayang Windu memiliki Visi Misi untuk membantu mencapai tujuannya, yaitu:

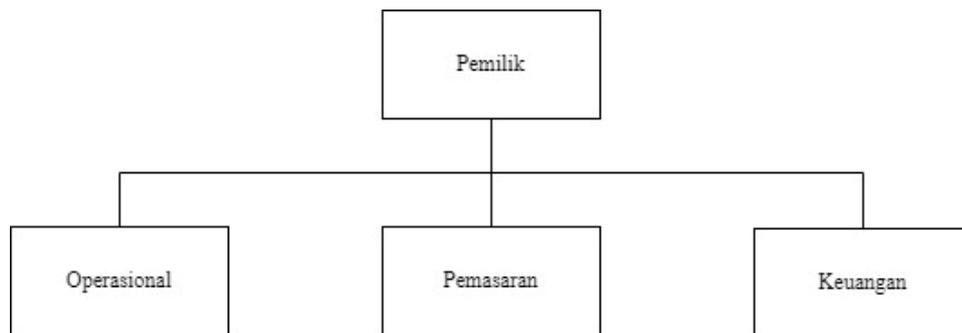
VISI:

Menjadi Industri pengolahan susu terbaik di Indonesia.

Misi:

1. Memberikan solusi terbaik dengan menyediakan susu murni lokal yang berkualitas.
2. Membangun perusahaan yang terus berusaha menjadi lebih baik, bertumbuh dan berkembang.
3. Menghasilkan keuntungan yang meningkat secara terus menerus.
4. Menciptakan SDM yang kompeten, berkualitas, sehingga bisa bekerja dengan efisien dan efektif.

Untuk menjalankan bisnisnya dan mencapai visi misinya, Kedai Wayang Windu memiliki karyawan yang membantunya dalam menjalankan bisnisnya. Secara garis besar hal ini dijelaskan dalam struktur organisasi Kedai Wayang Windu, sebagai berikut:



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Kedai Wayang Windu

Sumber: Data Internal (2024)

Kedai Susu Wayang Windu pada awalnya hanya menyediakan susu murni dengan berbagai varian rasa dan beberapa makanan ringan. Namun, saat ini Kedai Susu Wayang Windu telah menawarkan berbagai macam produk, yaitu:

1. Susu Murni

Susu Murni yang disajikan tanpa menggunakan campuran air maupun es. Hal ini dikarenakan, agar tidak mempengaruhi kualitas dari susunya. Dengan harga Rp.7.500 untuk netto 250 ml. Kedai Susu Wayang Windu memiliki berbagai varian rasa yaitu *Original*, *Gula Aren*, *Strawberry*, *Melon*, *Alpukat*, dan *Durian*.

2. *Yogurt*

Produk ini merupakan fermentasi dari susu murni yang memiliki beberapa varian rasa yaitu *Original*, *Anggur*, *Leci*, *Strawberry*. Produk ini dijual dengan harga Rp.8.000 untuk 250 ml.

3. Permen Susu Karamel

Permen Susu atau *Milk Caramel* adalah sejenis permen yang dibuat dengan menggunakan bahan dasar susu murni dan dibandrol dengan harga Rp 12.000 untuk 100gr dan 19.000 untuk 200gr.

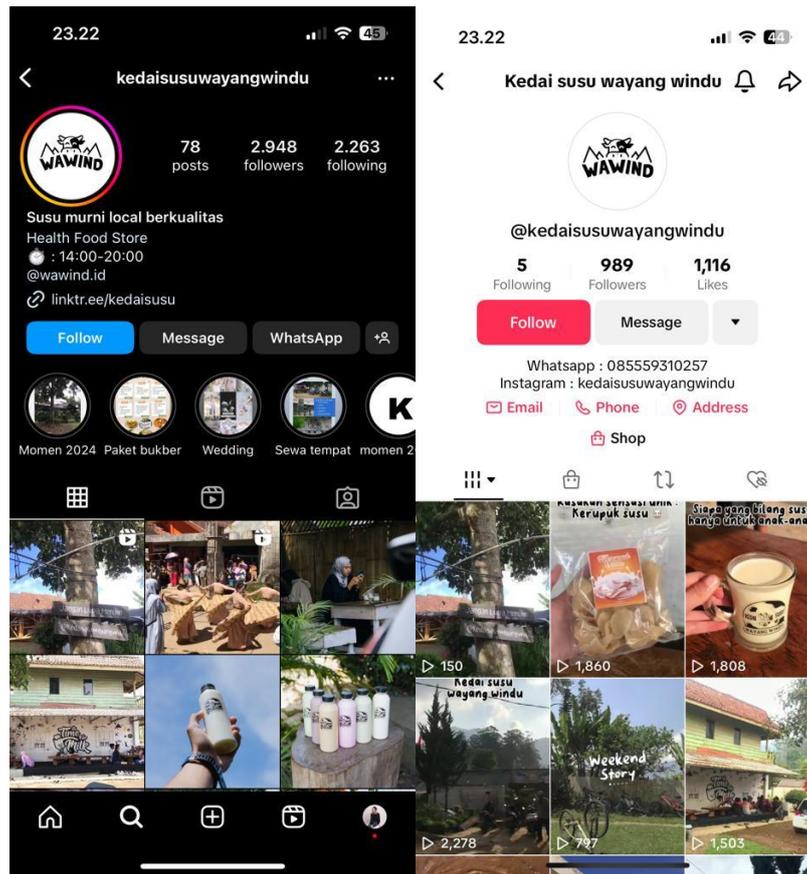
4. Kerupuk Susu

Kerupuk ini merupakan camilan yang menggabungkan kegurihan tradisional kerupuk dengan sentuhan susu, produk ini dijual dengan harga 7.000 untuk 100 gr.

5. Produk Makanan

Produk Makanan yang ditawarkan diantaranya tahu Walik, Keju Aroma, Cireng, Indomie, hingga Nasi Goreng, dan *Chicken Katsu*. Harga untuk produk makanan yang ditawarkan berkisar dari Rp.7.000 hingga Rp.15.000.

Saat ini, Kedai Wayang Windu atau Kedai Wawind masih terus melakukan penyesuaian produk untuk dijual kepada pelanggan, salah satunya dengan cara menambah berbagai varian produknya untuk menarik minat pelanggan. Kedai Wawind saat ini juga melakukan aktivitas *marketing* di media sosial yaitu Instagram dan Tiktok, dengan cara membuat unggahan tentang produk mereka, membuat konten edukasi terkait manfaat produk olahan susu, dan melakukan *Live* untuk melakukan interaksi dengan pelanggannya dan memperluas marketnya. Untuk akun Instagram dan Tiktok Kedai Wayang Windu dapat dilihat pada gambar dibawah:



Gambar 1.3 Sosial Media Kedai Wawind

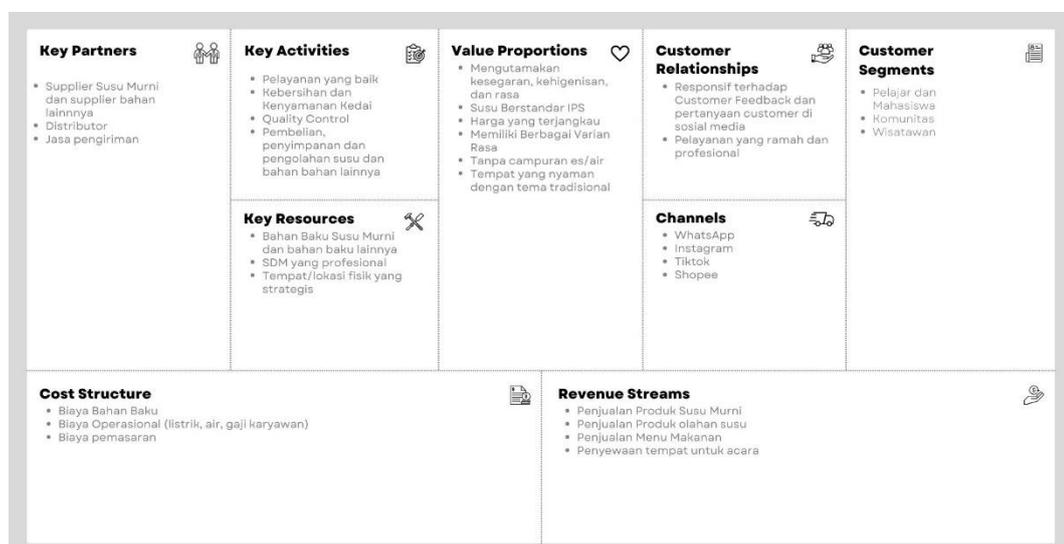
Sumber: Instagram dan Tiktok (2024)

Selain media sosial, Kedai Wawind pun memiliki akun *e-commerce* yaitu Shopee, dengan nama akun kedaiwayangwindu. Akun *e-commerce* digunakan oleh Kedai Wayang Windu untuk memperluas pasarnya dan meningkatkan kepercayaan pelanggannya karena pembeli dapat membeli produk olahan susu melalui *e-commerce* atau pihak ketiga.

Saat ini Kedai Wayang Windu memiliki target pasar yaitu mahasiswa, pelajar, komunitas, dan wisatawan yang berkunjung ke daerah wisata. Untuk menarik target pasarnya Kedai Wayang Windu memiliki nilai yang ditawarkan yaitu mengutamakan kesegaran, ke higienisan, dan rasa. Selain itu, susu yang dijual pun sudah berstandar IPS (Industri Pengolahan Susu), dan memiliki rasa yang beragam agar bisa menyesuaikan dengan selera pelanggannya. Untuk lebih diketahui oleh target pasarnya Kedai Wayang Windu menggunakan WhatsApp, Instagram, Tiktok, dan Shopee. Untuk menjaga hubungan dengan pelanggan, Kedai

Wayang Windu juga memperhatikan layanannya dengan cara responsif terhadap *Customer Feedback* dan pertanyaan pelanggan di sosial media serta pelayanan yang ramah dan profesional.

Untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya dan bisnis dapat berjalan secara optimal, Kedai Wayang Windu memiliki aktivitas utama yang perlu dilakukan dalam bisnisnya yaitu pelayanan yang baik, menjaga kebersihan dan kenyamanan kedai, melakukan *quality control* pada produk yang akan dipasarkan, melakukan pembelian, penyimpanan, dan pengolahan susu dan bahan bahan lainnya. Kedai Wayang Windu juga memiliki sumber daya kunci atau *key resorce* untuk menjalankan bisnisnya yaitu bahan baku yang berkualitas, sumber daya manusia yang profesional, dan tempat yang strategis. Agar dapat menjalankan bisnisnya Kedai Wayang Windu dibantu oleh beberapa mitra yaitu, *Supplier* Susu Murni, *Supplier* Bahan Baku, *Supplier Packaging*, *Distributor* (Toko Oleh Oleh), dan Jasa Pengiriman. Dalam menjalani bisnisnya Kedai Wayang Windu perlu membayarkan beberapa biaya diantaranya, biaya bahan baku, biaya operasional (listrik, air, perawatan alat dan gaji karyawan), dan biaya pemasaran (Instagram *ads* dan tiktok *ads*). Pendapatan yang dihasilkan oleh Kedai Wayang Windu berasal dari penjualan produk susu murni, penjualan produk olahan susu, penjualan menu makanan, dan penyewaan tempat untuk acara. Oleh karena itu, berikut ini adalah gambaran bisnis Kedai Wayang Windu yang diilustrasikan dalam *Business Model Canvas*.



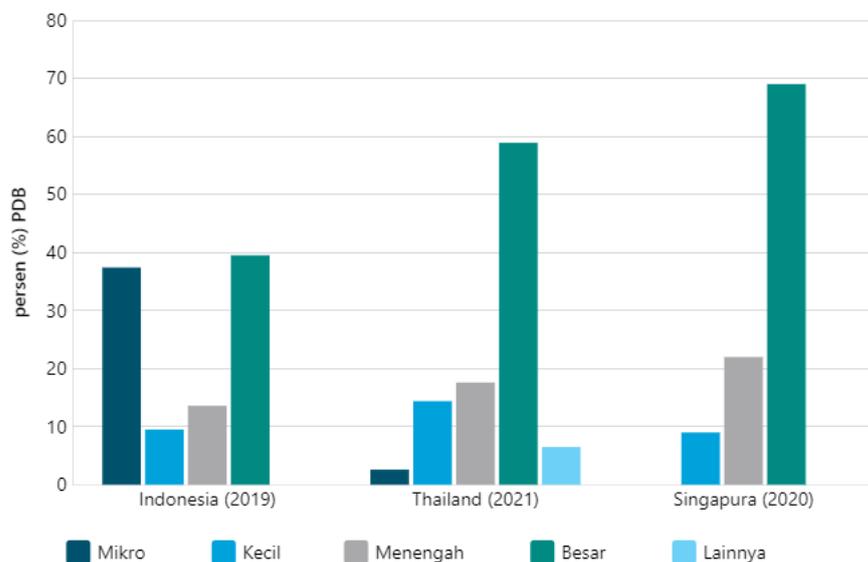
Gambar 1.4 *Business Model Canvas* Kedai Wayang Windu

Sumber: Data Internal (2024)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia, merupakan sektor dengan potensi ekonomi yang signifikan dan telah menjadi fokus perhatian dalam konteks pembangunan ekonomi. Menurut databoks pada tahun 2023, 99% dari total bisnis di Indonesia dapat dikategorikan sebagai UMKM (Santika, 2023), yang jumlahnya mencapai 65,47 juta entitas, melampaui negara-negara ASEAN lainnya seperti Thailand (3,13 juta), Malaysia (1,23 juta), dan Filipina (996.700) (Ahdiat, 2022). Selain itu, kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia sangat signifikan, mencapai 61,9% dari Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap 97% dari angkatan kerja lokal, hal ini menegaskan pentingnya peran UMKM dalam menggerakkan roda perekonomian nasional (Santika, 2023).

Dengan pesatnya pertumbuhan UMKM di Indonesia, pada akhirnya membawa dampak yaitu persaingan UMKM yang selalu meningkat, tetapi tidak hanya itu, proporsi distribusi UMKM di Indonesia juga masih dibawah Thailand dan Singapura. Hal ini dapat dilihat dari distribusi kontribusinya terhadap PDB pada tahun 2019, usaha mikro menyumbang cukup besar, sebesar 37,4%. Sementara usaha kecil menyumbang 9,5% dan menengah sebesar 13,6%. Adapun perusahaan berskala besar menyumbang 39,5% (Katadata, 2024). Berikut adalah gambaran proporsi distribusi UMKM di Indonesia.



Gambar 1.5 Proporsi Distribusi UMKM dan Perusahaan Besar Indonesia

Sumber: Katadata (2024)

Oleh karena itu, kondisi UMKM di Indonesia perlu menjadi perhatian, dikarenakan sejumlah tantangan yang mempengaruhi stabilitas dan pertumbuhan sektor ini. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2020 menunjukkan bahwa 8 dari 10 pelaku usaha kecil mengalami kegagalan pada tahun kedua (OJK, 2020). Selain itu, saat terjadi pandemi Covid-19 kondisi UMKM menjadi semakin parah dikarenakan UMKM menjadi sektor pertama yang terdampak. Sebanyak 37 ribu pelaku UMKM terdampak secara langsung oleh pembatasan kegiatan di luar rumah (Katadata, 2024). Selain itu, survei oleh berbagai lembaga seperti BPS, Bappenas, dan World Bank menunjukkan bahwa pandemi menyebabkan kesulitan besar bagi UMKM dalam melunasi pinjaman, membayar tagihan, bahkan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) (ekon.go.id, 2021).

Dampak pandemi juga merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap UMKM, 82,9% UMKM mengalami dampak negatif yang signifikan, termasuk penurunan omset lebih dari 30%. Bahkan menurut Badan Pusat Statistik (BPS), sebanyak 84% usaha mikro dan kecil (UMK) serta 82% usaha menengah dan besar (UMB) mengalami penurunan pendapatan (Hidayat, 2020). Sebagai contoh, sektor makanan dan minuman menjadi salah satu yang paling terdampak, dengan penurunan penjualan, modal yang kurang, dan hambatan dalam distribusi (Gladys & Anderson, 2022).

Masalah yang dialami oleh UMKM tidak hanya terkait pandemi dan banyaknya kegagalan, karena UMKM pun perlu beradaptasi dengan teknologi. Hal ini dikarenakan untuk menghadapi Era Industri 4.0, diperlukan langkah-langkah strategis untuk mendukung UMKM dalam mengatasi tantangan yang dihadapinya seperti digitalisasi (INDEF, 2024).

Potensi pertumbuhan positif industri ekonomi digital dapat terlihat dari proyeksi nilai *Gross Merchandise Value* (GMV) pada beberapa sektor ekonomi digital. Google, Temasek, dan Bain (2023) memproyeksikan nilai ekonomi digital Indonesia secara keseluruhan pada 2023 tumbuh 8% dari tahun sebelumnya, atau diprediksi berada pada level USD 82 miliar. Nilai ini diprediksi akan tumbuh

menjadi USD 109 miliar pada 2025. Bahkan pada 2030, ekonomi digital Indonesia diperkirakan menyentuh angka 210 miliar hingga USD 360 miliar (INDEF, 2024).

Perkembangan teknologi dan informasi juga memberikan dampak signifikan terhadap perilaku belanja masyarakat (GD, 2023). Dahulu, transaksi jual beli dilakukan secara langsung, namun kini, dengan kemajuan teknologi, transaksi dapat dilakukan secara *online* tanpa adanya pertemuan tatap muka (GD, 2023). Hal ini memberikan peluang bagi UMKM untuk mengadopsi strategi penjualan *online*, yang terbukti efektif dalam meningkatkan jangkauan pemasaran dan jumlah pembeli (Luthfia & Supendi, 2024; Tri & Lely, 2021). Namun, strategi *online* sebaiknya diimbangi dengan strategi pemasaran *offline* (Djuari & Yuwono, 2018), dan lebih efektif dilakukan dalam kelompok usaha (Handika & Azhara, 2019).

Selain adanya perkembangan teknologi, peningkatan penggunaan internet di Indonesia juga mengindikasikan bahwa UMKM perlu melakukan digitalisasi, terutama untuk memperluas akses pasar dan meningkatkan daya saing (Rizal, 2021). Oleh karena itu, pemerintah pun turut serta dalam mendukung digitalisasi UMKM dengan program *Go-Digital*. Bank Indonesia pun turut serta dalam mendigitalisasikan UMKM. Dengan cara mendukung *e-commerce*, dan transaksi menggunakan QRIS (BeritaBisnis, 2023). Manfaat digitalisasi terlihat dari peningkatan omset dan efisiensi produksi yang dirasakan oleh UMKM yang menggunakan teknologi digital (Katadata, 2024). Akses internet juga membantu UMKM dalam memasarkan produk mereka melalui media sosial dan mencari informasi untuk mengembangkan usaha (Katadata, 2024).

Oleh karena itu, dapat dikatakan teknologi telah membawa transformasi besar dalam dunia bisnis, terutama bagi UMKM yang beralih dari konvensional ke pasar digital (Verihubs, 2022). Dalam era digital ini, teknologi internet memudahkan UMKM dalam menjalankan aktivitas bisnis mereka (Verihubs, 2022).

Dengan berkembangnya teknologi banyak UMKM diberbagai sektor yang mulai mengadopsinya, termasuk industri kuliner yang peminatnya terus meningkat. Namun, pada saat ini industri kuliner atau *Food and Beverage (F&B)* masih mengalami hambatan untuk proses pengembangannya dikarenakan beberapa hal

yaitu pemasaran, operasional dan distribusi. Selain kendala tersebut terdapat kendala lainnya seperti jumlah produk yang dihasilkan masih sangat terbatas, yang disebabkan oleh sulitnya mencari pembiayaan, kurangnya mengakses informasi (Maulina, 2023). Selain itu, untuk menjaga keberlanjutan bisnis, pemilik usaha perlu meningkatkan inovasi dengan cara menerapkan ide baru, berkolaborasi dengan pihak lain dan melakukan beberapa penawaran yang menarik bagi pelanggan (Anggadwita, *et al.*, 2021).

Saat ini keberadaan para pelaku usaha mikro, kecil dan menengah terus mengalami peningkatan setiap tahunnya (KementrianKeuangan, 2023). Dengan semakin meningkatnya jumlah para pelaku usaha ini tentunya menyebabkan lingkungan usaha menjadi semakin kompetitif. Sehingga menuntut para pelaku usaha agar siap dan mampu memiliki strategi yang baik juga memiliki keunggulan kompetitif agar produk yang ditawarkan baik berupa barang dan jasa, dapat diterima oleh pelanggan. Tentunya dengan strategi yang baik dan keunggulan kompetitif yang dimiliki akan berdampak terhadap keberlangsungan usaha yang berkelanjutan. Dengan banyaknya persaingan juga mendorong setiap pelaku usaha untuk berperan aktif serta inovatif agar dapat mengakuisisi pelanggan untuk bisa membeli dan menggunakan produk yang mereka tawarkan.

Selain itu, dikarenakan tingginya tingkat persaingan yang ada pelaku usaha memerlukan inovasi baru dengan tujuan agar dapat mempertahankan kestabilan penjualan atau bahkan mengembangkan kearah yang lebih baik. Mengetahui apa yang diinginkan pelanggan menjadi hal yang penting dalam berinovasi dan sangat berdampak pada keberlanjutan dari kinerja bisnis (Sugiat, *et al.*, 2020). Dengan mengatasi kebutuhan pelanggan, menganalisis kekuatan dan kelemahan, meningkatkan permintaan, mendorong inovasi, menunjukkan keunggulan lalu yang terakhir mempromosikan bisnis (Anindya, 2022).

Bukti dari tingginya tingkat persaingan yang ada juga dilihat dari masih banyaknya UMKM di bidang kuliner khususnya kedai susu yang mengalami penurunan omset, sebagai contoh Kedai Susu Segar WR Agus, yang merupakan salah satu usaha mikro. Selama didirikan usaha mikro Kedai Susu Segar Wr. Agus mengalami peningkatan omset yang tidak terlalu signifikan (*stagnant*) bahkan

kecenderungan penurunan penjualan dalam beberapa bulan terakhir selama tahun 2020 (Ayu & Widati, 2020).

Depot Es Semanggi yang menjual produk es susu seperti es susu coklat, es susu roti, es susu tape, dan lainnya, juga mengalami penurunan omset yang drastis yaitu sekitar lebih dari 50%. Bahkan depot tersebut sempat tutup selama 2 bulan karena PPKM. Menurut pemilik depot tersebut, walaupun kini kondisi sudah mulai membaik tetapi penjualan belum pulih karena penjualan yang terjadi saat ini masih belum sampai separuhnya dibandingkan sebelum Covid 19 (Lyliana, 2021).

Susu Segar Blessed yang berdiri pada tanggal 6 Juni 2016 oleh Erik Maskur. Mengalami penurunan jumlah Pelanggan dan omset yang signifikan. Usaha Susu Segar Blessed pada awalnya dapat menjual 881 gelas pada minggu terakhir Januari 2020, tetapi pada 2021 hanya dapat menjual rata-rata 470 gelas (Bachtiar & Zebua, 2023).

Selain itu, Susu Moeria merupakan kafe yang didirikan sejak tahun 1938. Susu Moeria mengalami penurunan omset hingga perlu berjualan di tepi jalan untuk menutupi biaya operasionalnya dengan nama Moeria On The Street, tetapi dengan cara tersebut pun penjualan yang terjadi belum dapat menutupi biaya operasional yang ada. Penjualan susu sapi kafe tersebut turun dari rata-rata 400-500 liter per hari menjadi hanya 100 liter per hari (Sipan, 2021).

Kedai Susu Segar WR Agus, Depot Es Semanggi, Susu Segar Blessed, dan Susu Moeria merupakan beberapa contoh kasus menurunnya omset usaha kuliner di bidang olahan susu dikarenakan gagal dalam menganalisa apa yang diinginkan target marketnya dan apa hal menarik yang dapat ditawarkan kepada pelanggannya, hal ini pun merupakan permasalahan yang sering terjadi dalam UMKM di bidang kuliner sehingga membuat proses inovasi pengembangan tidak berjalan lancar seperti tidak melakukan survei pasar, daftar menu yang kurang menarik, pelayanan yang buruk, identitas bisnis kurang jelas, kurangnya kualitas SDM, masalah finansial, salah pilih kemasan, dan kurangnya strategi pemasaran (Ayuningrum, 2023).

1.3 Perumusan Masalah

Industri produk olahan susu memiliki peran penting dalam ekonomi, dengan susu sebagai bahan baku utama yang memiliki potensi tak terbatas untuk menciptakan berbagai produk yang populer di masyarakat (Astra, 2023). Menurut Abdul Kadir Damanik, staf ahli Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, meningkatnya minat masyarakat terhadap produk olahan susu dapat menjadi peluang bagi usaha kecil atau menengah untuk mendistribusikan produknya kepada berbagai segmen masyarakat (Astra, 2023).

Sementara itu, dengan peningkatan kesadaran akan lingkungan, keberlanjutan menjadi faktor kunci dalam bisnis susu. Pengembangan produk susu yang ramah lingkungan memberikan keunggulan kompetitif karena pelanggan cenderung memilih produk yang bertanggung jawab terhadap lingkungan (Astra, 2023).

Pasar produk susu di Indonesia terus berkembang seiring dengan pertumbuhan populasi dan perekonomian. Konsumsi produk olahan susu diprediksi tetap tinggi karena adanya kebutuhan akan gizi yang berkualitas dan kesadaran akan pentingnya pola hidup sehat (Astra, 2023). Oleh karena itu, peluang bisnis dalam industri susu menjadi semakin menjanjikan.

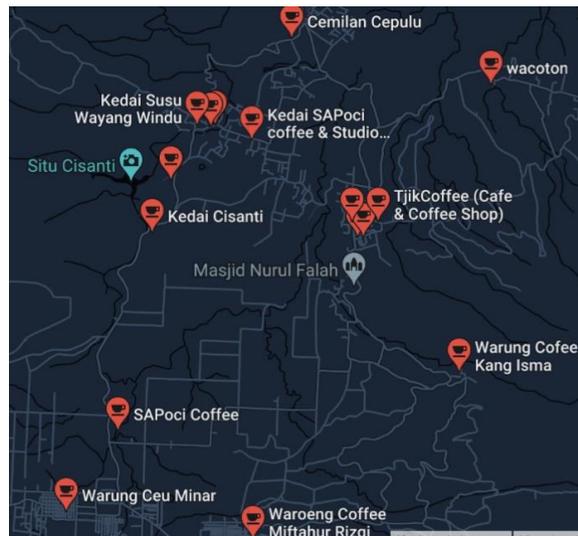
Selain itu, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Imam dan Indra dikatakan bahwa minat konsumsi susu pada masyarakat Indonesia cukup tinggi, dikarenakan susu adalah salah satu produk ternak yang dikonsumsi setiap hari oleh masyarakat. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa 65,6% responden memilih pandangan positif terhadap susu, 57,43% responden memiliki pandangan positif tentang konsumsi susu dan 74,16% responden memiliki pendapat positif tentang manfaat susu (Imam & Indra, 2021). Melihat besarnya jumlah pelanggan dari produk susu di Indonesia maka produsen diharapkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap produk yang ada dengan cara memenuhi kebutuhan pelanggan baik dari segi kualitas produk secara umum, dalam hal ini adalah kualitas dan komponen lainnya sehingga penjualan produk susu tersebut dapat terus meningkat.

Kedai Wayang Windu atau Kedai Wawind merupakan usaha mikro yang menjual berbagai produk olahan susu dan sudah berhasil melewati masa pandemi Covid 19. Tentunya bukan hal yang mudah dalam membangun usaha ketika kondisi ekonomi sedang tidak seimbang. Bahkan banyak masyarakat yang mengurangi jumlah konsumsi untuk berbelanja kebutuhan sehari-hari pada saat itu. Bertahan dimasa pandemi hingga saat ini tentunya dihadapi dengan banyaknya penyesuaian yang harus dilakukan terhadap perilaku pelanggan yang terjadi saat pandemi hingga saat ini. Kedai Wawind harus dapat mengetahui bagaimana pelanggan yang dituju dapat melihat produknya dan memiliki ketertarikan untuk melakukan pembelian.

Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa Kedai Wayang Windu hingga saat ini memiliki nilai untuk ditawarkan untuk pelanggannya yang terdapat pada bagian *value map*, nilai-nilai ini ditawarkan agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya, diantaranya mengutamakan kesegaran, kebersihan, dan rasa, susu yang berstandar IPS, harga yang terjangkau, memiliki berbagai varian rasa, tanpa campuran es/air, dan menyediakan tempat yang nyaman dengan tema tradisional.

Walaupun produk olahan susu memiliki *market* yang luas, dikenal masyarakat, dan sudah menawarkan berbagai nilai pada bisnisnya tetapi Kedai Wayang Windu mengalami beberapa masalah, yaitu persaingan yang cukup ketat, omset yang terus menurun pada satu tahun terakhir, sulitnya menjaga bahan baku agar tetap berkualitas dan memiliki rasa yang baik saat diterima pelanggan, lahan yang tidak cukup luas untuk pelanggan, dan kurangnya minat pelanggan terhadap produk yang dijual secara *online*.

Dari hasil observasi dapat dilihat bahwa persaingan yang terjadi di sekitar Kedai Wayang Windu cukup ketat karena banyak pelaku usaha sejenis yang menjual beberapa makanan dan minuman yang mirip dijual di kedai tersebut. Berikut peta pelaku usaha minuman kekinian yang berada di sekitar Kedai Wayang Windu.

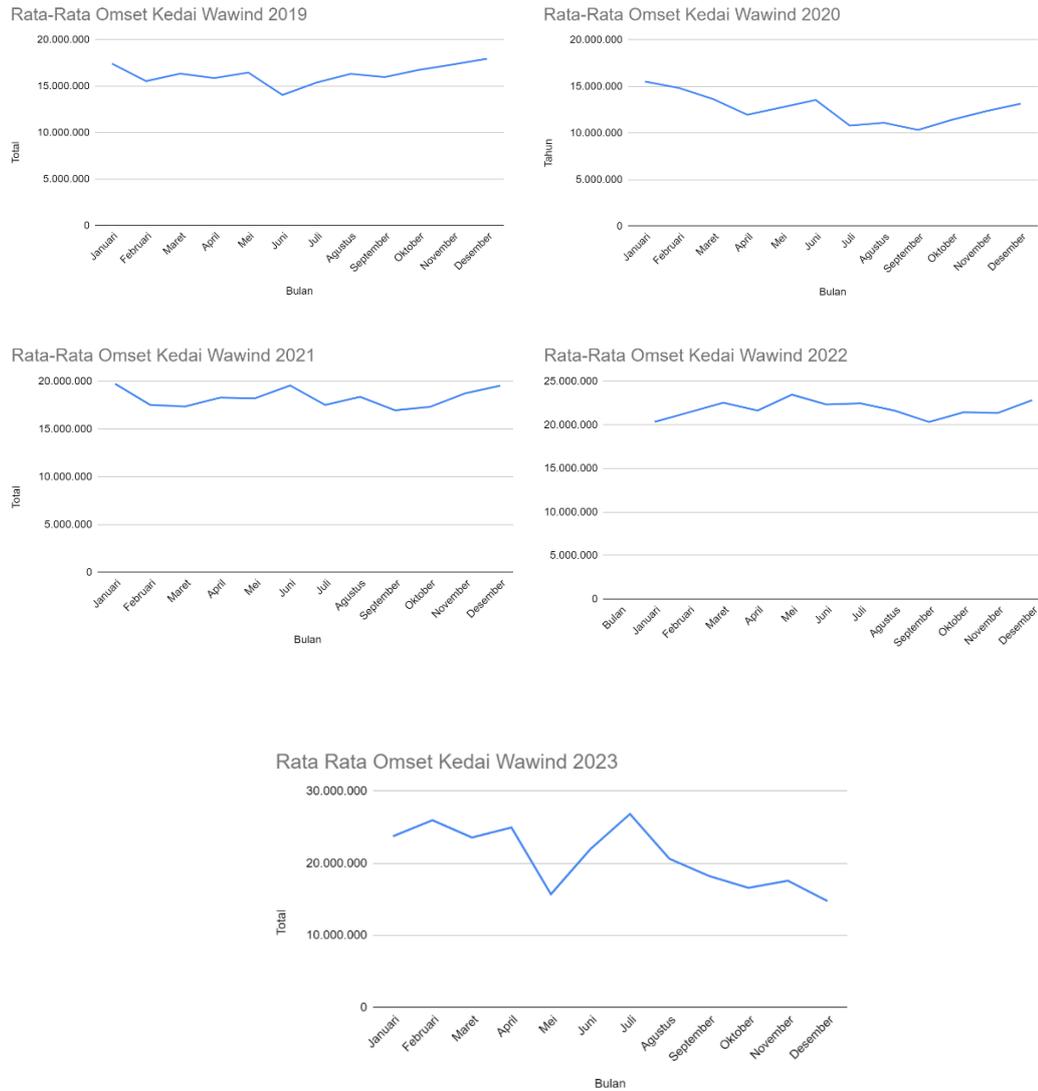


Gambar 1.6 Peta UMKM Makanan dan Minuman disekitar Kedai Wawind

Sumber: Google Maps

Sebagai contoh, Kedai Cisanti, Warung Nasi Ponyo, Dapur Bu Gita yang juga menjual makanan ringan dan berat seperti Indomie, *chicken katsu*, dan kentang goreng yang merupakan produk yang juga ditawarkan oleh Kedai Wawind. Lalu untuk bisnis minuman yang ada disekitar Kedai Wayang Windu diantaranya Kedai Situ Cisanti, Wayang Coffee, Zoom Coffee 2, dan Resto and Café Elsimar yang juga menawarkan berbagai jenis minuman. Hal ini membuat Kedai Wayang Windu mengalami persaingan yang cukup sulit karena kemiripan produk yang ditawarkan dan membuat kedai tersebut perlu terus berinovasi dan menambah nilai pada *value map* untuk pelanggannya dalam hal produk, teknologi, sistem, layanan ataupun *people*.

Berdasarkan hasil wawancara bersama Azzahra, pada 30 Maret 2024. Hal lain yang merupakan permasalahan Kedai Wayang Windu yaitu, penurunan omset yang dialami oleh kedai tersebut, berikut merupakan rata-rata omset Kedai Wayang Windu dari tahun 2019-2023.



Gambar 1.7 Rata Rata Omset Kedai Wayang Windu

Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2019 omset kedai cenderung naik hingga mencapai Rp. 17.958.000 pada Desember 2019. Pada 2020 Kedai Wawind mengalami penurunan omset, dikarenakan pandemi Covid 19 yang mengakibatkan masyarakat lebih banyak berdiam diri di dalam rumah, sehingga, Kedai Wawind mengalami penurunan omset hingga mencapai Rp. 10.337.000 pada September 2020. Lalu pada tahun 2021 Kedai Wawind mengalami kenaikan omset kembali, karena masyarakat sudah beraktivitas secara normal dan Kedai Wawind pun sudah bisa beroperasi secara normal, omset tertinggi yang dihasilkan pada tahun

ini yaitu sebesar Rp. 19.750.000 pada Juli 2021. Setelah itu, pada tahun 2022 Kedai Wawind dapat meraih omset yang terus meningkat, hingga mencapai Rp. 23.479.000 pada Mei 2022.

Hanya saja dari gambar diatas dapat dilihat juga bahwa Kedai Wawind terus mengalami penurunan omset perbulannya pada tahun 2023, omset kedai sempat turun menjadi Rp. 15.700.000 pada Mei tetapi pada bulan berikutnya omset Kedai Wawind meningkat kembali. Namun pada Juli hingga Desember, Kedai Wawind terus mengalami penurunan omset hingga Rp. 14.760.000 pada bulan Desember 2023.

Selain melihat dari omset, Berdasarkan hasil wawancara bersama Azzahra, pada 5 Juni 2024. Berikut merupakan keuangan Kedai Wawind. Kebutuhan investasi di Kedai Wawind berupa investasi aset diantaranya tanah yang digunakan untuk usaha 550 m², bangunan seluas 13m x 6m untuk kedai, sisa luas tanah digunakan untuk fasilitas tempat duduk, mushola, toilet, dan tempat parkir, investasi selanjutnya yaitu beberapa peralatan juga kendaraan. Modal awal yang dibutuhkan oleh Kedai Wawind adalah sebesar RP10.000.000 yang berasal dari modal pribadi. Biaya operasional Kedai Wawind terdiri dari biaya ongkos kirim susu sebesar Rp.960.000/bulan. Serta biaya gaji karyawan produksi, waiter, dan kasir adalah sebesar Rp.3.170.000/bulan dengan jumlah karyawan sebanyak 4 orang. Selanjutnya biaya listrik dan biaya lain-lain sebesar Rp.145.000,00-/per bulan.

Produk unggulan yang ditawarkan dari Kedai Wayang Windu adalah susu murni dan permen caramel susu. Namun, untuk perhitungan biaya produksi peneliti menghitung produk permen caramel susu saja karena produk tersebut adalah produk yang dibuat langsung oleh Kedai Wayang Windu. Biaya bahan baku untuk permen caramel susu 325 pack (200 gr) yaitu sebesar Rp.5.954-/pack yang terdiri dari biaya-biaya produksi.

Sehingga modal yang diperlukan dalam 1 bulan produksi (sebanyak 4x produksi) dari produk permen susu karamel adalah sebesar Rp.2.229,333,00 yang terdiri dari biaya bahan baku dan biaya operasional menghasilkan HPP sebesar Rp.6.859,00-/pack. Dengan harga jual yaitu Rp.10.000,00 laba yang ingin

dihasilkan oleh Kedai Wayang Windu adalah sebesar 46% dengan total terkecil margin penjualan produk permen caramel susu selama satu bulan adalah sebesar Rp.1.020.667,00 dari 325 pack.

Tabel 1.1 Arus Pendapatan

Arus Pendapatan Kedai Wawind Periode Desember 2023	
Pendapatan	
Penjualan Susu Murni	Rp. 6.550.000
Penjualan Produk Olahan Susu	Rp. 4.835.000
Penjualan Menu Makanan	Rp. 3.375.000
Laba Kotor	Rp. 14.760.000

Sumber: Data Internal (2024)

Arus pendapatan Kedai Wayang Windu dengan data pendapatan dari bulan Desember 2023 terdiri dari penjualan susu murni, produk olahan susu, berbagai menu makanan, dan penjualan lainnya menghasilkan laba kotor sebesar Rp. 14.760.000.

Tabel 1.2 Laporan Arus Kas

Laporan Arus Kas Kedai Wawind Periode Desember 2023	
Pemasukan kas	
Penjualan	Rp. 14.760.000
Total Pemasukan	Rp. 14.760.000
Pengeluaran	
Pembelian Bahan Baku	Rp. 8.450.000
Tenaga Kerja	Rp. 3.170.000
Listrik	Rp. 110.000
Transportasi	Rp. 960.000
Lain-Lain	Rp. 20.000
Total Pengeluaran	(Rp. 12.710.000)
Total Kas	Rp. 2.050.000

Sumber: Data Internal (2024)

Arus kas Kedai Wawind pada bulan Desember 2023 menunjukkan penjualan sebesar Rp. 14.760.000 dengan total biaya pengeluaran sebesar Rp. 12.710.000 maka menghasilkan total kas sebesar Rp. 2.050.000. Kas ini sebagian

digunakan Kedai Wawind untuk melakukan produksi pada bulan berikutnya dan sebagian lagi digunakan untuk biaya perencanaan penambahan aset dan jangkauan distribusi yang lebih luas.

Tabel 1.3 Laporan Laba Rugi

Laporan Laba Rugi Kedai Wawind Periode Desember 2023		
Pendapatan		
Penjualan susu murni	Rp. 6.550.000	
Penjualan produk olahan susu	Rp. 4.835.000	
Penjualan menu makanan	Rp. 3.375.000	
Laba Kotor		Rp. 14.760.000
Beban:		
Pembelian Bahan Baku	Rp. 8.450.000	
Tenaga Kerja	Rp. 3.170.000	
Listrik	Rp. 110.000	
Transportasi	Rp. 960.000	
Total Pengeluaran		(Rp. 12.710.000)
Laba Bersih Sebelum Pajak		Rp. 2.050.000

Sumber: Data Internal (2024)

Laporan laba rugi Kedai Wayang Windu menunjukkan total pendapatan yang diterima Kedai Wayang Windu dari berbagai produk sebesar Rp. 14.760.000 dengan total biaya meliputi biaya operasional, biaya tenaga kerja, dan biaya lain-lain sebesar Rp. 12.710.000 menghasilkan laba bersih sebelum pajak sebesar Rp. 2.050.000.

Selain omset yang terus menurun, berdasarkan hasil wawancara bersama Azzahra, pada 30 Maret 2024. Kedai Wawind memiliki masalah lainnya yaitu bahan baku utama dari produk produk yang ditawarkan merupakan susu murni atau susu segar yang dibeli langsung dari perternakan. Masalah yang ditimbulkan adalah sulitnya menjaga kualitas dan rasa agar terus optimal, hal ini dikarenakan produk susu murni sulit untuk disimpan lama, hal ini juga dikarenakan pengolahan susu yang masih menggunakan metode manual, yang membuat masa tahan susu semakin singkat. Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa terdapat permasalahan dari segi teknologi yang digunakan dan sistem untuk pengolahan bahan baku dan sistem

persediaan yang dimiliki oleh kedai. Padahal kualitas dan rasa dari susu murni merupakan salah satu nilai yang ditawarkan Kedai Wawind pada *value map*.

Berdasarkan hasil wawancara bersama Azzahra, pada 30 Maret 2024. Lahan yang tidak cukup luas juga dirasakan oleh Kedai Wawind, hal ini menimbulkan permasalahan yaitu Pelanggan perlu menunggu lama untuk mendapatkan tempat, dikarenakan keterbatasan ruang yang mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan dari segi sistem dari penggunaan lahan secara efektif. Hal ini juga menjadi masalah karena tempat yang nyaman merupakan salah satu nilai yang terdapat pada *value map* Kedai Wawind.

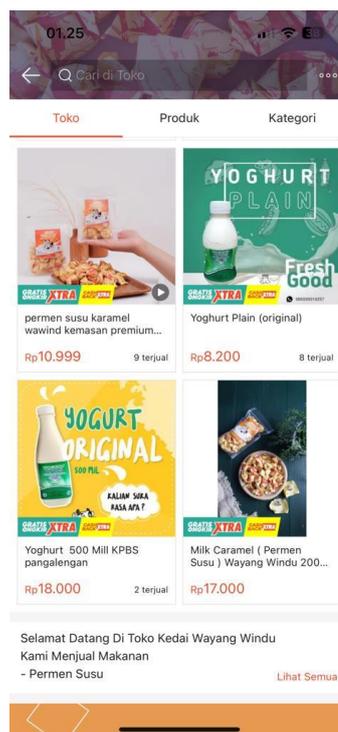
Selain itu, berdasarkan hasil observasi. Masalah lainnya adalah karyawan yang dimiliki oleh Kedai Wawind pun masih terbilang sedikit, hal ini menimbulkan permasalahan lainnya yaitu pelanggan harus menunggu lama untuk memesan dan mendapatkan pesannya, terutama saat sedang hari libur dari sore hingga malam. Hal ini menjadi permasalahan dalam segi *customer profile* karena Pelanggan perlu mengeluarkan waktu lebih banyak untuk menikmati minumannya. Selain itu, hal ini juga mengindikasikan terjadi permasalahan dari segi sistem dan *people*, karena tidak terdapat sistem yang efektif untuk pengelolaan tugas karyawan yang ada, hal ini juga termasuk permasalahan dari segi *people* karena karyawan tidak terlatih untuk menerima banyaknya pesanan, karena jika terdapat pelatihan, pengembangan karyawan, dan sistem yang lebih baik dapat membantu meningkatkan efisiensi dan mempercepat waktu pemesanan.

Berdasarkan hasil wawancara bersama Azzahra, pada 30 Maret 2024. Kedai Wawind pun menyewakan tempat mereka untuk acara-acara kecil seperti *meeting*, ulang tahun, pernikahan, dan acara lainnya. Hal ini membuat Kedai Wawind tidak dapat menerima pesanan jika ada yang menyewa tempatnya, hal ini membuat pelanggan tidak dapat membeli produk yang dijual secara langsung padahal seharusnya Kedai Wawind juga memiliki tempat yang nyaman dengan tema tradisional untuk pelanggannya yang termasuk pada *value map*.

Dengan permasalahan yang ada Kedai Wawind mencoba membuat strategi yaitu membuka akun *e-commerce* yaitu Shopee, untuk mempermudah pelanggannya agar dapat terus menikmati produknya, dan menambahkan nilai

value map pada Kedai Wawind. Hal ini berdasarkan hasil wawancara bersama Azzahra, pada 30 Maret 2024.

Hanya saja berdasarkan berdasarkan hasil observasi, walaupun sudah menggunakan Shopee agar pelanggannya tetap dapat menikmati produknya, belum banyak pelanggan yang membeli dari *e-commerce* tersebut. Selain itu, Kedai Wawind pun hanya dapat menjual beberapa produknya saja. Hanya terdapat 9 pembelian untuk permen susu caramel, 8 penjualan untuk *yogurt* dengan netto 250 ml, dan 2 pembelian untuk *yogurt* dengan netto 500 ml.



Gambar 1.8 Produk terjual di Shopee

Sumber:Shopee (2024)

Oleh karena itu, inovasi digitalisasi UMKM walaupun sudah dibantu dengan Program *Go Digital* dari pemerintah ternyata dinilai masih kurang berhasil dalam pengembangan usaha UMKM Kedai Wayang Windu. Contohnya dengan menyediakan cara untuk pemesanan secara *online* agar pelayanan lebih praktis, sehingga pelanggan lebih nyaman dan mudah dalam berbelanja, ternyata masih belum efektif. Pemanfaatan media sosial dalam *marketing* dan *branding* juga belum dapat membantu secara besar. Hal ini juga dapat dikaitkan dengan lemahnya daya

saing dari Kedai Wawind ini untuk bersaing dengan cara *online*. Selain itu juga dapat dilihat bahwa terjadi masalah dari segi produk, sistem, inovasi, dan teknologi yang dimiliki, seperti sistem pemasaran yang kurang efektif atau kurang menarik dimata pelanggan, dari segi produk yang belum dapat bersaing dengan produk lainnya secara *online*, dari segi inovasi yaitu, inovasi yang saat ini dilakukan oleh Kedai Wawind ternyata belum menjadi jawaban dari apa yang pelanggan inginkan dan apa yang pelanggan butuhkan, yang terakhir dari segi teknologi yaitu penggunaan *e-commerce* yang belum bisa menjadi suatu jawaban dari tidak dapatnya pelanggan menikmati pesanan yang dipesannya.

Kedai Wayang Windu merupakan UMKM di sektor makanan dan minuman, khususnya dalam industri olahan susu. Hal yang dialami kedai ini adalah persaingan yang ketat dengan berbagai merek besar, yang menawarkan banyak pilihan kepada pelanggan (Yuliaty & Shafira, 2020). Untuk membangun kepercayaan pelanggan dan mempertahankan loyalitas, hubungan baik dengan pelanggan sangatlah penting, karena loyalitas pelanggan berkaitan erat dengan perilaku pembelian ulang, yang dapat menghasilkan penjualan yang stabil (Kotler & Keller, 2019).

Dalam menghadapi persaingan ini, pengembangan produk yang terus-menerus sangatlah penting untuk memperluas pangsa pasar dan mendapatkan perhatian pelanggan. Hal ini harus dilakukan dengan memperhatikan masalah-masalah yang dihadapi masyarakat, sehingga peluang bisnis dapat diidentifikasi dan direalisasikan (Kotler & Keller, 2019).

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada *value proposition* dikarenakan konsep proposi nilai bukanlah konstruksi yang sederhana karena produk yang berbeda memungkinkan jenis interaksi yang berbeda, seperti bagaimana pelanggan berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan produk atau layanan (Lund, et al., 2023). Selain itu, penting untuk mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan, hal ini dikarenakan nilai tidak ditentukan oleh satu aktor saja, seperti pemilik, tetapi diciptakan dan dinilai oleh beberapa pemangku kepentingan, termasuk pelanggan (Lund, et al., 2023).

Pendekatan *Value Proposition Design* dengan metode *Design Thinking* menjadi penting dalam mengidentifikasi dan memvalidasi ide bisnis dengan memahami kebutuhan dan nilai yang diinginkan oleh pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2014; Utomo, 2020). Namun, penelitian mengenai penerapan *Value Proposition Design* dengan menggunakan *Design Thinking* masih terbatas, sehingga diperlukan penelitian yang lebih luas untuk memahami konsep ini (Mikelson, Uvarova, & Segers, 2022).

Didalam perumusan masalah dapat terlihat bahwa terdapat permasalahan-permasalahan yang dialami oleh Kedai Wawind dari segi, *people*, produk, teknologi dan sistem yang dimiliki oleh kedai. Aspek aspek tersebut merupakan aspek aspek yang menjadi fokus pada *New Service Development*, sehingga pada penelitian ini akan dianalisis kembali terkait hal-hal tersebut. Selain itu, *new service development* juga difokuskan untuk memastikan bahwa layanan baru yang ditawarkan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, memberikan nilai tambah, dan bersaing di pasar (Hunt, Vincent, & McCall, 2014). Hal ini dikarenakan, inovasi layanan di dunia yang semakin digital perlu didukung oleh teknologi, berpusat pada manusia, produk yang dapat ditawarkan, dan berorientasi pada proses (Argawal, Selen, & Roos, 2015). Selain itu, menurut Argal, Selen, Roos (2015), inovasi layanan membutuhkan pendekatan lintas disiplin, holistik, dan menyeluruh terhadap *New service Development* (NSD). *New service development* memiliki tiga kategori salah satunya adalah, *development*, yaitu adalah penggunaan pengetahuan secara sistematis yang diarahkan pada produksi produk, layanan, atau metode, yang didalamnya termasuk desain dan pengembangan *prototype* dan proses terkait masalah yang berkaitan dengan peningkatan layanan atau proses (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010).

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan dengan mengembangkan pendekatan sistematis dalam menciptakan nilai baru dalam model bisnis, dengan fokus pada interaksi antara pemilik usaha dan pelanggan. Pendekatan ini diharapkan dapat membantu UMKM khususnya Kedai Wayang Windu dalam mengatasi penurunan penjualan dan menemukan strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Berdasarkan uraian urgensi atau permasalahan diatas maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut permasalahan diatas dengan judul **“PENGEMBANGAN *VALUE PROPOSTION* DENGAN PENDEKATAN *DESIGN THINKING* (STUDI KASUS: UMKM KEDAI WAYANG WINDU)”**.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjelasan yang dialami, penulis merumuskan masalah tersebut dengan beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana *customer profile* pada UMKM Wayang Windu dengan menggunakan tahapan *design thinking*?
2. Bagaimana *value map* pada UMKM Kedai Wayang Windu dengan menggunakan tahapan *design thinking*?
3. Bagaimana kesesuaian antara nilai yang ditawarkan oleh UMKM Kedai Wayang Windu dengan kebutuhan pelanggan yang dianalisis menggunakan tahapan *design thinking*?

1.5 Tujuan Penelitian

Merujuk kepada latar belakang dan rumusan masalah yang dicantumkan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui *customer profile* pada UMKM Kedai Wayang Windu dengan menggunakan tahapan *design thinking*.
2. Mengetahui *value map* pada UMKM Kedai Wayang Windu dengan menggunakan tahapan *design thinking*.
3. Mengetahui kesesuaian antara nilai yang ditawarkan oleh UMKM Kedai Wayang Windu dengan kebutuhan pelanggan yang dianalisis menggunakan tahapan *design thinking*.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak yang berkepentingan, dalam hal ini dapat dilihat dari dua aspek berikut:

1.6.1 Aspek Teoritis

a. Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep *Value Proposition Design* (VPD) dengan pendekatan *Design Thinking* dalam konteks UMKM. Dengan menambahkan aspek-aspek dari teori *New Service Development* (NSD), penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur terkait strategi bisnis dan inovasi pada tingkat mikroekonomi. Selain itu, penelitian ini juga dapat menghasilkan pengembangan teoritis baru dalam bidang strategi bisnis dan inovasi dengan mengintegrasikan konsep *Value Proposition Design* dengan *Design Thinking* yang berfokus pada empat elemen utama yaitu, *people*, produk, teknologi dan sistem.

b. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman mendalam tentang konsep dan aplikasi *design thinking* dalam mengembangkan *value proposition* untuk UMKM, yang menggabungkan aspek-aspek *new service development*, hal ini dapat diperluas oleh peneliti selanjutnya dalam konteks lain yang relevan, seperti industri jasa, *food and beverage*, atau yang lainnya. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi baru terhadap teori *value proposition* dengan mengintegrasikan temuan dalam kerangka teoritis yang lebih luas, serta berpotensi menghasilkan model konseptual untuk proses pengembangan *value proposition* menggunakan *design thinking* yang diperkuat dengan aspek aspek *new service development*.

1.6.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan praktis bagi UMKM, terutama Kedai Wayang Windu sebagai objek studi, dalam mengembangkan strategi nilai tambah yang efektif dan relevan dengan pasar serta kebutuhan dan keinginan pelanggan serta meningkatkan daya saing mereka melalui *Value Proposition Design* dengan pendekatan *Design Thinking* hingga membuat *prototype* yang sudah divalidasi mampu menyelesaikan permasalahan pelanggan Kedai Wayang Windu dan menambah nilai untuk ditawarkan kepada pelanggan dengan berfokus pada aspek *people*, teknologi, dan sistem dalam teori *New Service*

Development. Selain itu, penelitian ini membantu UMKM lainnya untuk memahami proses inovasi yang lebih efisien, meningkatkan pemahaman, serta mengembangkan strategi bisnis yang lebih berkelanjutan. Serta dapat dijadikan bahan pertimbangan pelaku UMKM lainnya, dalam mengembangkan maupun mempertahankan bisnisnya agar dapat bersaing dengan kompetitor lainnya.

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Dalam penelitian ini terdapat lima bab dan ketentuan sistematika penulisan penelitian secara ringkas yaitu sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian yang menggambarkan isu utama penelitian ini, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penelitian

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini menguraikan tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar dari analisa penelitian, penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai gambaran bagi peneliti, dan kerangka penelitian teoritis.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bagian ini menjelaskan mengenai metodologi penelitian yang dilakukan penelitian dalam menyusun penelitian ini

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini menjelaskan analisa data dari topik yang diteliti oleh penulis dengan menggunakan metode analisis yang telah ditetapkan sebelumnya

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini terdapat kesimpulan akhir dari penelitian serta saran yang diperoleh dari penelitian untuk objek yang diteliti atau pihak terkait lainnya. Pada bagian ini terdapat kesimpulan akhir dari penelitian serta saran yang diperoleh dari penelitian untuk objek yang diteliti atau pihak terkait lainnya.