

BAB IV

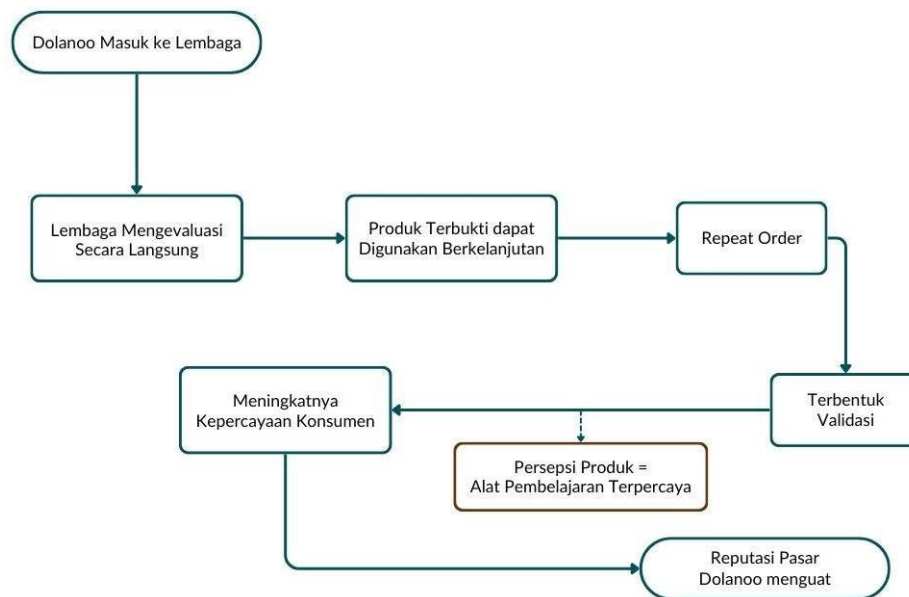
PEMBAHASAN HASIL KARYA BIDANG

4.1 Perilaku Konsumen terhadap Produk Mainan Edukatif Dolanoo

Temuan lapangan menunjukkan bahwa keputusan pembelian produk Dolanoo berawal dari adanya kesadaran orang tua terhadap dampak aktivitas bermain anak. Sebagian besar orang tua tidak lagi memandang bermain sebagai kegiatan pengisi waktu, melainkan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Kekhawatiran terhadap penggunaan gawai pada anak usia dini, keterbatasan aktivitas stimulasi di rumah, serta tanggung jawab terhadap tumbuh kembang anak mendorong orang tua mencari alternatif permainan yang memberikan manfaat nyata.

Tabel 38. Alur Keputusan Pembelian Konsumen

Tahap Perilaku Konsumen	Temuan pada Konsumen	Bukti Lapangan
Pencarian informasi	Konsumen menanyakan fungsi dan manfaat perkembangan	Meminta dan atau mempersilahkan demo dan cara bermain
Evaluasi alternatif	Membandingkan dengan mainan biasa	Menanyakan detail permainan
Keputusan pembelian	Terjadi setelah memahami manfaat	Terjadi setelah memahami manfaat
Pembelian setelah penjelasan/edukasi	Memberi <i>feedback</i>	<i>Repeat order</i>



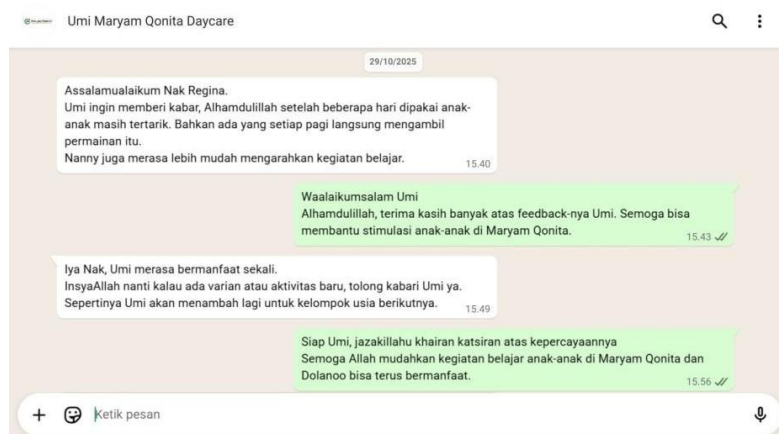
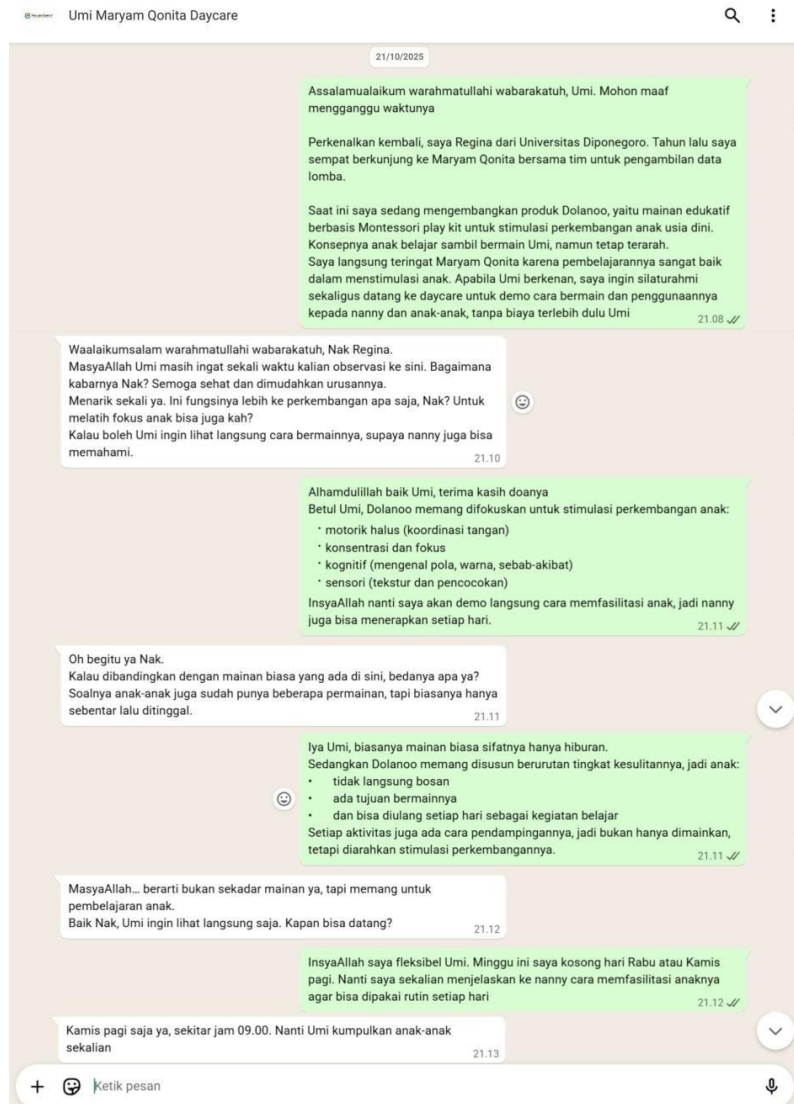
Gambar 4.1 *Flowchart* Pengaruh Lembaga terhadap Keputusan Pembelian Produk Dolanoo

Flowchart tersebut menggambarkan mekanisme keterlibatan lembaga sebagai faktor kunci dalam membentuk keputusan pembelian dan memperkuat posisi pasar Dolanoo. Proses dimulai dari masuknya produk ke lembaga seperti daycare, PAUD, atau institusi pendidikan anak. Pada tahap ini, lembaga berperan sebagai pengguna awal yang memiliki otoritas dalam menilai kelayakan produk. Lembaga kemudian melakukan evaluasi melalui penggunaan langsung dalam aktivitas pembelajaran. Evaluasi bersifat praktis dan berbasis pengalaman, meliputi kemudahan penggunaan, kesesuaian dengan kurikulum, keamanan bahan, serta efektivitas dalam menstimulasi perkembangan anak.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa produk dapat digunakan secara berkelanjutan dalam aktivitas belajar. Produk tidak hanya digunakan satu kali, tetapi mendukung kegiatan pembelajaran secara rutin. Kondisi ini mendorong

terjadinya repeat order dalam jumlah besar karena produk telah memenuhi kebutuhan operasional lembaga. Repeat order tersebut mengarah pada terbentuknya validasi pasar. Validasi ini menunjukkan bahwa produk telah teruji melalui penggunaan nyata, bukan sekadar klaim pemasaran. Validasi dari lembaga memiliki tingkat kredibilitas tinggi karena lembaga memiliki kompetensi dalam bidang pendidikan anak.

Validasi tersebut memengaruhi persepsi konsumen, terutama orang tua, sehingga terbentuk pandangan bahwa produk Dolanoo merupakan alat pembelajaran yang terpercaya. Persepsi ini mengubah cara pandang konsumen dari produk sebagai mainan menjadi media edukasi yang memiliki nilai fungsional. Perubahan persepsi meningkatkan kepercayaan konsumen dan mendorong keputusan pembelian. Konsumen cenderung memilih produk yang telah digunakan dan direkomendasikan oleh lembaga pendidikan. Proses ini berujung pada penguatan reputasi pasar Dolanoo yang terbentuk dari pengalaman penggunaan nyata dan validasi institusional, sehingga mendukung keberlanjutan usaha melalui peningkatan kepercayaan, perluasan pasar, dan peluang kerja sama jangka panjang..



Gambar 4.2 Perilaku Konsumen

Data penjualan menunjukkan kontribusi pembelian yang signifikan dari lembaga. Setelah lembaga tersebut menggunakan produk, muncul *repeat order* dalam jumlah besar dari pihak yang sama. Temuan ini menunjukkan bahwa lembaga berfungsi sebagai pengguna institusional sekaligus validasi penggunaan produk. Penggunaan produk dalam aktivitas pembelajaran membuat lembaga menilai kesesuaian fungsi edukatif, keamanan bahan, serta kemudahan implementasi secara langsung. Penilaian tersebut mendorong keputusan pembelian ulang karena produk terbukti dapat digunakan secara berkelanjutan.

Keberadaan lembaga juga berperan sebagai referensi kepercayaan bagi calon konsumen lain. Ketika produk digunakan dalam lingkungan pendidikan anak usia dini, orang tua cenderung memandang produk memiliki legitimasi fungsi pembelajaran. Kondisi ini memperkuat persepsi manfaat dan meningkatkan keyakinan terhadap kualitas produk. Oleh karena itu, pembelian lembaga tidak hanya menghasilkan transaksi penjualan, tetapi juga memperkuat reputasi dan penerimaan pasar terhadap Dolanoo.

4.2 Implementasi *Progress Tracker* dan *Tutorial Card* sebagai *Value Co-Creation*

Implementasi *progress tracker*, *tutorial card*, dan panduan bermain pada produk Dolanoo merupakan pengembangan fitur yang bertujuan meningkatkan pengalaman penggunaan oleh konsumen. Berdasarkan hasil pengamatan penggunaan oleh orang tua dan lembaga, ketiga komponen tersebut tidak berperan sebagai pelengkap, tetapi terlibat langsung dalam proses penciptaan *value co creation* antara produsen dan pengguna.

8/12/2025

Assalamualaikum Tante Marlisyé
Tante lagi di rumah? Hehe ini Rere.

Kemarin lihat Adek Rafa lagi gambar di teras, lucu banget sekarang udah masuk TK yaa.

Aku mau cerita dikit tan, sekarang aku lagi bikin Dolanoo, mainan edukatif konsep Montessori play kit. Jadi anak tuh tetap main, tapi sambil dilatih fokus, motorik tangan, sama mikirnya.

Kalau Tante berkenan, nanti aku rencana mau mampir bentar tan ke rumah, aku contohin cara mainnya sekalian. Cepet kok, nggak sampe setengah jam.

21.15 ✓

Walaikumsalam Rere
Oalah itu yang kemarin kamu bilang yaa,, Rafa sekarang emang gampang bosan, semua mainan di rumah cuma dipakai sebentar.
Memangnya itu mainan buat belajar juga apa gimana,?

21.15

Iyaa tan, di umur segini anak mulai butuh kegiatan yang "nantang" tapi tetap serasa main.
Di Dolanoo ada:

- nyocokin bentuk
- mindahin dan ngejepit benda (buat nguatinn jari, penting banget buat nulis nanti)
- belajar berhitung sambil bermain

Aku sekalian bawain panduan mainnya, jadi Tante tinggal ikutin aja pas nemenin Rafa.
Aku demo langsung aja ya nanti?

21.15 ✓

Boleh deh,, Sore aja ya kamu mampir 21.16

Rere... Rafa bisa loh mainnya lama banget,,
Biasanya lego aja ngga nyampe 5 menit udah ditinggal,,
Ini beda ya sama mainan biasa,,?

21.17

Hehe itu karena Dolanoo ada "tujuan mainnya" tan.
Jadi anak bukan cuma pegang-pegang, tapi dia penasaran mau nyelesain.
Otaknya kepancing mikir, makanya dia betah.
Mainan biasa hiburan, kalau ini lebih ke stimulasi belajar tapi anak nggak sadar dia lagi belajar.

21.17 ✓

Pantesan dia tadi sampai lama banget mainnya,, Kayanya cocok buat Rafa nih

21.18

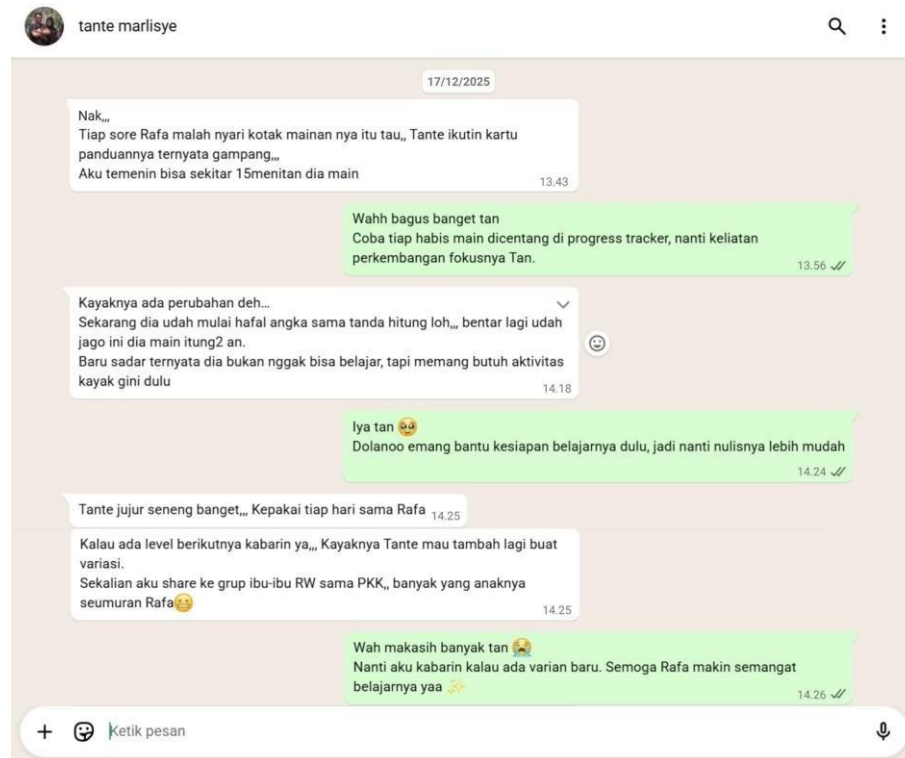
Yaudah Rere,, Tante beli satu set ya. Daripada tiap sore nonton terus dia 🙄

21.19

Siap tan
Nanti aku kasih juga progress tracker ya. Tante tinggal centang kegiatan yang Rafa lakukan tiap abis main, nanti keliatan perkembangannya

21.19 ✓

+ 🗨️ Ketik pesan



Gambar 4.3 Dolanoo sebagai *Value Co Creation*

Pada tahap awal, konsumen memandang Dolanoo sebagai mainan aktivitas anak. Setelah konsumen menerapkan panduan bermain pada *tutorial card*, konsumen memahami bahwa setiap aktivitas memiliki tujuan perkembangan tertentu, seperti melatih motorik halus, konsentrasi, pengenalan warna, pengenalan numerik, serta koordinasi tangan dan mata. Panduan bermain berfungsi sebagai instruksi pembelajaran yang membantu orang tua menjalankan peran sebagai fasilitator kegiatan belajar anak di rumah.

Selanjutnya, *progress tracker* digunakan sebagai media pencatatan perkembangan anak setelah aktivitas dilakukan. Orang tua mengisi indikator capaian perkembangan sederhana yang meliputi motorik halus, kognitif dan numerasi awal, kreativitas dan imajinasi, kemandirian, serta evaluasi bulanan orang

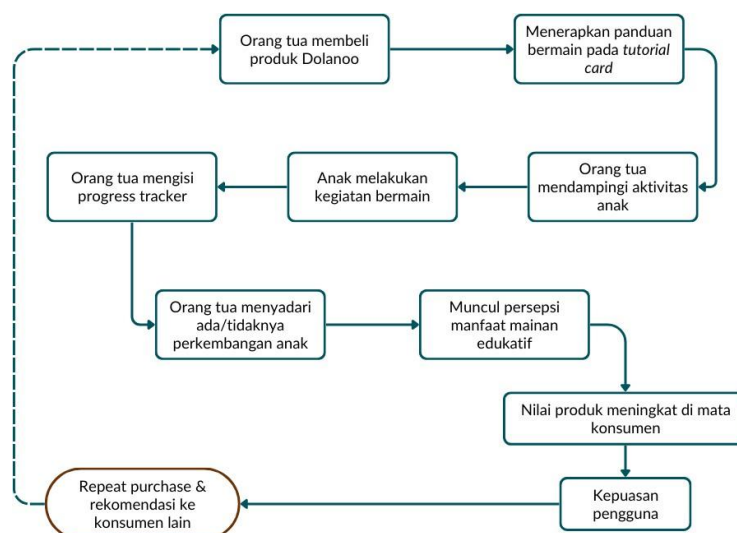
tua. Berdasarkan hasil penggunaan, konsumen tidak hanya menggunakan produk untuk bermain, tetapi juga melakukan observasi perkembangan anak secara berkala.

Temuan tersebut menunjukkan perubahan fungsi produk dari *toy product* menjadi *learning activity system*. Nilai produk tidak lagi terletak pada benda fisik, melainkan pada pengalaman belajar yang terbentuk selama penggunaan.

Tabel 39. Perubahan Fungsi Produk Setelah Implementasi Fitur

Aspek	Sebelum Implementasi	Setelah Implementasi
Persepsi Konusmen	Mainan anak	Media belajar anak
Cara Penggunaan	Bermain bebas	Bermain terarah
Peran Orang Tua	Pengawas	Fasilitator pembelajaran
Hasil Aktivitas	Hiburan	Stimulasi perkembangan
Nilai Produk	Produk fisik	Sistem pembelajaran

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa penambahan panduan bermain melalui *tutorial card* dan *progress tracker* mengubah pola interaksi konsumen dengan produk. Konsumen tidak sekadar melakukan pembelian barang, tetapi turut berpartisipasi dalam proses pembelajaran anak.



Gambar 4.4 Alur Mekanisme *Value Co-Creation* Penggunaan Dolanoo

Berdasarkan hasil implementasi, diperoleh beberapa temuan utama terkait penggunaan produk Dolanoo, yakni sebagai berikut:

- 1) Konsumen memahami tujuan pembelajaran pada setiap aktivitas yang terdapat dalam permainan.
- 2) Orang tua menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam aktivitas bermain anak karena panduan penggunaan memberikan arahan yang jelas mengenai cara mendampingi.
- 3) Anak menggunakan produk secara berulang karena setiap aktivitas memiliki target capaian yang ingin diselesaikan.
- 4) Pola penggunaan tersebut mendorong terjadinya pembelian ulang serta rekomendasi kepada orang tua lain.

Implementasi *progress tracker* dan panduan bermain melalui *tutorial card* menghasilkan diferensiasi nilai produk. Konsumen tidak sekadar membeli mainan, tetapi memperoleh pengalaman pembelajaran yang terstruktur. Persepsi tersebut menggeser pemaknaan produk sehingga Dolanoo tidak hanya dipandang sebagai produk kerajinan tekstil, melainkan sebagai media edukasi anak usia dini yang memiliki tujuan perkembangan yang jelas.

Proses penggunaan menunjukkan terjadinya *value co-creation*, yaitu pembentukan nilai melalui interaksi antara produsen sebagai perancang sistem permainan dan konsumen sebagai pendamping aktivitas anak. Produsen menyediakan desain aktivitas dan indikator perkembangan, sedangkan konsumen menjalankan pendampingan, pengamatan, dan pencatatan hasil. Interaksi tersebut

meningkatkan persepsi manfaat, kepuasan pengguna, serta kecenderungan pembelian ulang karena konsumen merasakan hasil penggunaan secara langsung.

Hasil implementasi menempatkan posisi usaha Dolanoo lebih tepat sebagai usaha kreatif pendidikan anak usia dini. Nilai utama produk berada pada desain pembelajaran dan sistem evaluasi perkembangan, bukan pada produksi barang fisik. Produk fisik berfungsi sebagai media pelaksana aktivitas, sementara sistem permainan menjadi inti manfaat yang diterima pengguna.

4.3 Sistem Bermain terarah sebagai Diferensiasi Produk Edukatif

Sistem bermain terarah menjadi bentuk diferensiasi produk edukatif Dolanoo. Konsumen tidak menggunakan produk secara bebas seperti mainan pada umumnya, melainkan mengikuti aktivitas yang telah disusun secara sistematis melalui panduan bermain yang ada pada *tutorial card*. Pola penggunaan tersebut membentuk sistem bermain terarah, yaitu kegiatan bermain yang memiliki tujuan perkembangan tertentu dan dijalankan melalui tahapan aktivitas yang berurutan.

Setelah penggunaan, orang tua memahami bahwa setiap aktivitas dirancang untuk melatih kemampuan spesifik anak. Aktivitas mencocokkan bentuk melatih koordinasi tangan mata. Aktivitas mencocokkan topping dengan jumlah angka melatih pengenalan numerik awal dan kemampuan berhitung dasar. Proses tersebut menunjukkan bahwa fungsi produk tidak berhenti pada aktivitas bermain, melainkan berperan sebagai media stimulasi perkembangan pembelajaran yang terencana.

Hasil observasi penggunaan oleh orang tua dan lembaga pendidikan anak menunjukkan bahwa sistem bermain Dolanoo mengimplementasikan empat

karakteristik pembelajaran anak usia dini. Pendekatan Montessori terlihat pada penyusunan aktivitas bertahap sesuai kesiapan anak. *Concrete learning* muncul melalui penggunaan objek fisik yang dapat disentuh dan dimanipulasi secara langsung. *Learning by doing* terjadi ketika anak memperoleh pemahaman melalui tindakan dan percobaan aktivitas. *Parent involvement learning* muncul karena orang tua terlibat dalam pendampingan, pengarahan, serta pengamatan perkembangan anak selama penggunaan.

Tabel 40. Penerapan Pendekatan Pembelajaran pada Penggunaan Produk

Pendekatan	Bentuk Implementasi pada Penggunaan Dolanoo	Dampak
Montessori approach	Anak memilih aktivitas dan menyelesaikan sendiri	Anak lebih mandiri fokus
Concrete learning	Anak memegang, memasang, dan memindahkan objek	Anak lebih cepat memahami konsep
Learning by doing	Anak belajar melalui praktik langsung	Anak tidak cepat bosan
Parent involvement learning	Orang tua mendampingi sesuai panduan	Interaksi orang tua – anak meningkat

Hasil wawancara pengguna bersama Pak Herdin, 45 tahun, selaku pelanggan lembaga yang melakukan *repeat order* dalam jumlah besar sekaligus orang tua dengan anak usia 4 tahun, menunjukkan bahwa anak bertahan lebih lama dalam aktivitas dibandingkan ketika menggunakan mainan biasa. Ia juga melaporkan bahwa sang anak berusaha mengulang aktivitas hingga berhasil, sedangkan perilaku tersebut sebelumnya jarang muncul pada permainan non edukatif. Temuan ini menunjukkan adanya peningkatan ketekunan dan perhatian anak selama proses bermain.

Sistem bermain terarah memengaruhi proses belajar anak. Anak tidak menerima stimulasi secara pasif, tetapi terlibat aktif dalam kegiatan eksplorasi.

Aktivitas berulang yang dilakukan hingga mencapai keberhasilan menunjukkan proses belajar berbasis pengalaman. Anak mencoba, memperbaiki kesalahan, dan mengulangi aktivitas sampai memperoleh hasil yang diinginkan. Perilaku tersebut mencerminkan munculnya motivasi intrinsik dan kontrol diri pada kegiatan belajar melalui permainan.

Tabel 41. Diferensiasi Produk

Komponen	Produk Mainan	Dolanoo
Produk utama	Barang	Sistem pembelajaran
Nilai utama	Hiburan	Stimulasi perkembangan
Pengguna utama	Anak	Anak dan orang tua
Outcome	Anak bermain	Anak belajar

Hasil implementasi menunjukkan bahwa Dolanoo tidak bersaing pada kategori mainan, melainkan pada kategori media pembelajaran. Nilai produk terbentuk dari sistem aktivitas yang digunakan, bukan dari bahan atau bentuk produk.

Implementasi pendekatan Montessori, pembelajaran konkret, praktik langsung, dan keterlibatan orang tua menghasilkan pengalaman belajar yang tidak ditemukan pada mainan biasa. Aktivitas bermain tidak berlangsung secara acak, melainkan mengikuti tahapan yang telah dirancang sehingga anak menjalankan kegiatan dengan tujuan perkembangan yang jelas. Orang tua tidak hanya mengawasi penggunaan, tetapi mendampingi, mengarahkan, serta mengamati respons anak selama aktivitas berlangsung. Pola ini mengubah proses bermain menjadi kegiatan belajar yang terstruktur.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa diferensiasi Dolanoo terletak pada sistem pembelajaran yang melekat pada produk. Nilai utama tidak berada pada bentuk fisik mainan, tetapi pada rancangan aktivitas, panduan penggunaan, serta

proses interaksi antara anak dan pendamping. Produk berfungsi sebagai media pelaksanaan kegiatan belajar, sedangkan sistem aktivitas menentukan arah perkembangan yang dicapai anak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dolanoo memposisikan diri sebagai penyedia sistem pembelajaran anak usia dini berbasis aktivitas. Posisi ini menempatkan usaha tidak sebagai produsen mainan biasa, melainkan sebagai penyedia sarana pembelajaran yang mengintegrasikan aktivitas bermain dengan tujuan perkembangan anak secara terarah.

4.4 Analisis Daya Saing Dolanoo dalam Industri Mainan Edukatif

4.4.1 Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

Secara umum, produk mainan kain *busy book* maupun mainan edukatif relatif mudah ditiru karena teknologi produksi yang sederhana. Kondisi ini menyebabkan hambatan masuk industri tergolong rendah pada aspek manufaktur. Hasil implementasi menunjukkan bahwa hambatan utama tidak terletak pada proses produksi, melainkan pada sistem penggunaan produk.

Dolanoo menghadirkan produk yang dilengkapi panduan bermain melalui *tutorial card* dan *progress tracker*. Ketika lembaga pendidikan anak mulai menggunakan produk dan melakukan pembelian ulang, pesaing tidak cukup meniru bentuk fisik, tetapi harus meniru rancangan pembelajaran yang menyertainya. Pada praktiknya, pesaing umumnya hanya meniru desain visual produk.

Tabel 42. Hambatan Masuk Industri

Aspek	Mainan Edukatif Umum	Dolanoo
Produksi	Mudah ditiru	Mudah ditiru
Desain visual	Mudah ditiru	Dapat ditiru
Sistem pembelajaran	Jarang ada	Sulit ditiru

Hasil ini menunjukkan bahwa diferensiasi sistem bermain terarah berfungsi sebagai *entry barrier* non teknis. Dengan demikian, ancaman pendatang baru berada pada kategori sedang.

4.4.2 Kekuatan Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pemasok serta bahan baku utama Dolanoo berupa kain, jarum, benang, serta toko percetakan merupakan bahan umum yang tersedia luas di pasar. Berdasarkan pengalaman produksi, usaha tidak bergantung pada satu pemasok tertentu karena bahan dapat diperoleh dari banyak toko bahan.

Tabel 43. Tingkat Ketergantungan Supplier

Komponen	Tingkat Ketergantungan
Kain	Rendah
Jarum & benang	Rendah
Toko percetakan	Rendah

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemasok tidak memiliki kekuatan untuk menentukan harga jual produk. Nilai utama produk berasal dari desain pembelajaran, bukan dari bahan baku. Oleh karena itu, kekuatan tawar pemasok tergolong rendah.

4.4.3 Kekuatan Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Hasil penjualan menunjukkan dua tipe pembeli, yaitu orang tua sebagai pembeli individu dan lembaga pendidikan anak seperti daycare dan PAUD. Kedua tipe pembeli sama - sama mempertimbangkan fungsi edukatif serta keberlanjutan penggunaan produk. Setelah lembaga menggunakan produk, terjadi pembelian ulang dalam jumlah lebih besar.

Kondisi tersebut mengubah posisi tawar pembeli. Lembaga tidak hanya berperan sebagai konsumen, tetapi menjadi validasi kualitas produk. Data penjualan

menunjukkan bahwa kekuatan tawar pembeli tidak sepenuhnya menekan usaha karena pembeli turut memperkuat reputasi produk. Oleh karena itu, kekuatan pembeli berada pada kategori sedang.

4.4.4 Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Produk pengganti Dolanoo tidak terbatas pada mainan fisik saaj, tetapi juga meliputi gadget meliputi *Handphone*, *Play Station*, dan Nintendo serta mainan interaktif. Hasil observasi menunjukkan bahwa alasan utama pembelian produk adalah kekhawatiran orang tua terhadap *screen time*. Gadget tidak berfungsi sebagai pesaing langsung, melainkan menjadi pendorong permintaan.

Tabel 44. Ancaman Pengganti

Produk	Peran terhadap Dolanoo
Gadget	Mendorong kebutuhan alternatif
Mainan plastik	Pesaing hiburan
<i>Busy book</i>	Pesaing pembelajaran

Dolanoo menempati posisi yang menggabungkan aktivitas bermain dan pembelajaran. Dengan demikian, ancaman produk pengganti tergolong sedang.

4.4.5 Persaingan Antar Pelaku Usaha (*Industry Rivalry*)

Persaingan utama berasal dari penjual mainan edukatif di *marketplace*. Berdasarkan pengamatan pasar pada Instagram dan Shopee, sebagian besar pesaing bersaing pada harga, tampilan visual, dan konsep mainan. Dolanoo bersaing pada fungsi pembelajaran, panduan bermain, dan *progress tracker*.

Tabel 45. Posisi Kompetitif Dolanoo

Faktor Persaingan	Pesaing	Dolanoo
Harga	Kompetitif	Kompetitif
Visual	Tinggi	Cukup
Edukasi	Kompetitif	Tinggi
Diferensiasi / Unique Selling Proposition (USP)	Kompetitif	Tinggi

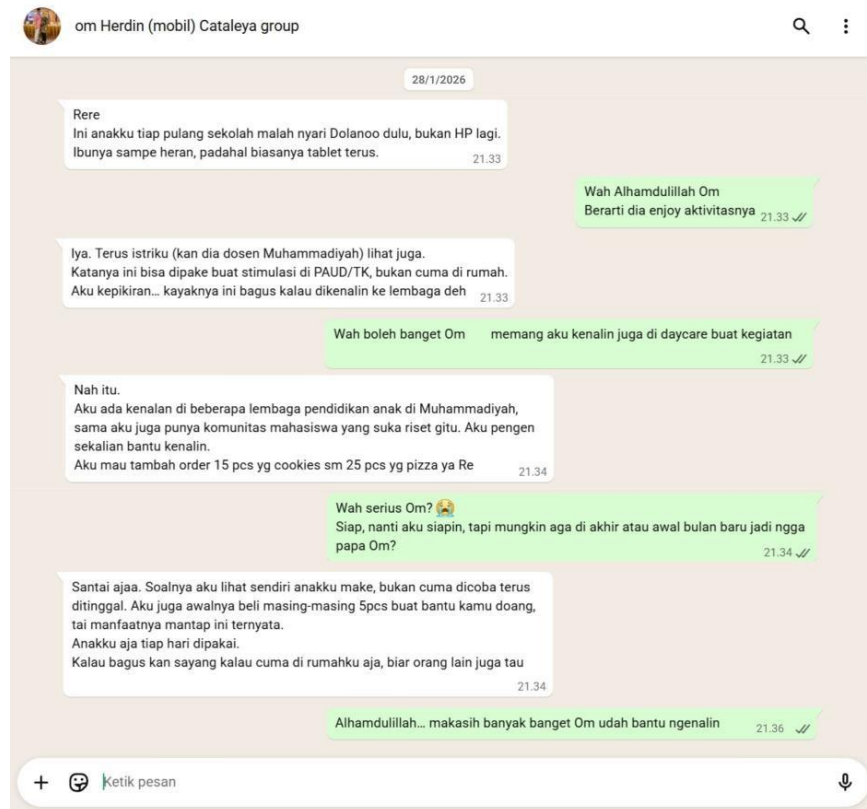
Kondisi ini menunjukkan bahwa Dolanoo masuk pada kompetisi harga langsung dan nilai.

4.5 Evaluasi Model Bisnis Dolanoo terhadap Teori Business Plan

4.5.1 Validasi Pasar (*Market Validation*)

Teori *business plan* menyatakan bahwa usaha dinyatakan tervalidasi apabila produk diterima oleh pasar nyata, bukan hanya berdasarkan respon minat. Hasil penjualan menunjukkan adanya pembelian oleh orang tua, lembaga pendidikan anak seperti daycare dan PAUD, institusi sosial, serta pembelian melalui *marketplace* Shopee.





Gambar 4.5 Validasi Pasar

Pembelian tersebut memiliki arti penting karena pengguna berperan sebagai pihak yang mengevaluasi kemudahan implementasi, fungsi pembelajaran, dan keamanan bahan. Setelah penggunaan, khususnya pada pembelian oleh lembaga, terjadi pembelian ulang dalam jumlah lebih besar oleh lembaga tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerimaan pasar tidak berhenti pada uji coba, tetapi berlanjut pada penggunaan operasional.

Tabel 46. Indikator Validasi Pasar

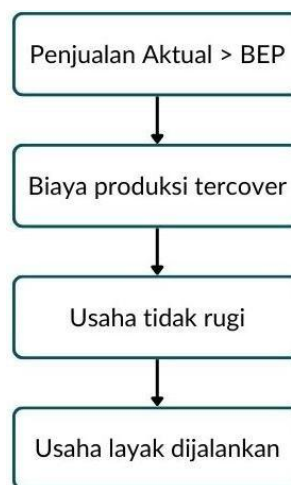
Indikator	Temuan Hasil
Pembelian pertama	Terjadi
Pembelian Lembaga	Terjadi
Penggunaan dalam pembelajaran	Terjadi
Repeat order	Terjadi
Feedback	Terjadi

Temuan ini menunjukkan bahwa Dolanoo telah melewati tahap *product acceptance* dan memasuki tahap *market validation*.

4.5.2 Kelayakan Usaha (*Feasibility*)

Kelayakan usaha dianalisis menggunakan hasil perhitungan BEP yang telah diperoleh sebelumnya sebesar Rp 3.019.230. BEP menunjukkan batas minimum penjualan agar usaha tidak mengalami kerugian.

Hasil operasional menunjukkan penjualan telah melampaui nilai tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa usaha mampu menutup biaya tetap dan biaya variabel melalui aktivitas penjualan aktual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa usaha Dolanoo telah memenuhi kriteria *financial feasibility*, yaitu usaha dapat berjalan secara ekonomis dan tidak bersifat konseptual.



Gambar 4.6 Flowchart Interpretasi Kelayakan Usaha

Dengan demikian, usaha Dolanoo telah memenuhi kriteria *financial feasibility*, yaitu usaha dapat berjalan secara ekonomis dan tidak hanya konseptual.

4.5.3 Potensi Pertumbuhan (*Scalability*)

Dalam teori *business plan*, usaha dikatakan memiliki skalabilitas apabila mampu meningkatkan volume penjualan tanpa peningkatan biaya secara proporsional.

Tabel 47. Perubahan Kanal Penjualan

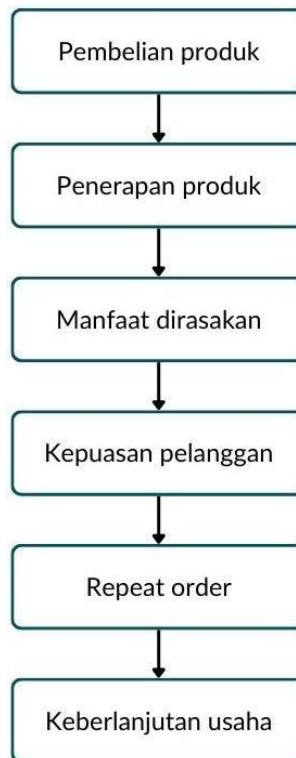
Tahap	Karakteristik
Awal usaha	Penjualan langsung door to door
Tahap berkembang	Repeat order oleh Lembaga
Tahap pertumbuhan	Marketplace shopee

Hasil implementasi menunjukkan adanya perubahan pola distribusi dari penjualan *door to door* menuju penjualan melalui *marketplace* Shopee. Penjualan *marketplace* meningkat setiap periode, sementara biaya operasional relatif stabil. Marketplace memungkinkan produk dijangkau tanpa batas wilayah dan tanpa pembukaan cabang fisik.

Marketplace juga memungkinkan produk dijangkau tanpa batas wilayah dan tanpa pembukaan cabang fisik. Hal ini menunjukkan kemampuan usaha untuk berkembang tanpa peningkatan aset fisik besar. Dengan demikian Dolanoo menunjukkan karakteristik *scalable business*.

4.5.4 Keberlanjutan Usaha (*Sustainability*)

Keberlanjutan usaha dalam teori perencanaan bisnis ditandai oleh adanya pembelian ulang. Data penjualan menunjukkan pembelian ulang terutama terjadi pada lembaga. Penggunaan produk oleh lembaga juga meningkatkan kepercayaan customer lainnya sehingga menciptakan pembelian individu tambahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak hanya berasal dari satu segmen pasar.



Gambar 4.7 Siklus Keberlanjutan Usaha

Dolanoo telah bergerak dari fase ide menuju fase bisnis nyata yang ditandai oleh penerimaan pasar, kemampuan menutup biaya, peluang pertumbuhan melalui *marketplace*, serta pembelian ulang oleh konsumen institusional. Implementasi usaha menunjukkan bahwa Dolanoo telah melewati tahapan ide, *prototype*, dan *market validation*, sehingga model bisnis yang diterapkan sesuai dengan prinsip dalam teori *business plan*.

4.6 Implikasi Manajerial terhadap pengelolaan Usaha Dolanoo

4.6.1 Penggunaan Struktur Fungsional

Dolanoo menerapkan struktur organisasi fungsional dengan mempertimbangkan karakteristik usaha yang berada pada skala kecil hingga menengah serta fokus utama pada pengembangan produk edukatif. Melalui struktur

ini, Dolanoo membagi tugas secara spesifik ke dalam beberapa divisi utama, yaitu *Research and Development, Production, Finance and Administration, Marketing and Branding, Sales and Distribution, dan Customer Relation*. Setiap divisi menjalankan tanggung jawab sesuai fungsi masing-masing dan tetap terintegrasi dalam satu alur kerja yang saling mendukung.

Penerapan struktur organisasi fungsional memungkinkan setiap divisi memusatkan perhatian pada fungsi utamanya sehingga koordinasi kerja berjalan lebih efektif dan risiko tumpang tindih tugas dapat diminimalkan. Struktur ini juga mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih terarah karena setiap divisi memberikan kontribusi sesuai bidang keahliannya. Informasi yang dihasilkan tiap fungsi mempercepat evaluasi operasional, terutama pada pengembangan aktivitas bermain, pengendalian kualitas produk, pengelolaan keuangan, dan komunikasi pemasaran.

Pengelolaan fungsi yang jelas membantu usaha menjaga konsistensi standar produk serta memastikan bahwa pengembangan pembelajaran tetap menjadi prioritas. Struktur organisasi fungsional dinilai relevan untuk mendukung efisiensi operasional dan keberlanjutan bisnis Dolanoo pada tahap pengembangan saat ini serta memberikan fleksibilitas untuk disesuaikan dengan pertumbuhan skala usaha pada periode berikutnya.

4.6.2 Efisiensi Produksi Berbasis Mitra

Hasil implementasi menunjukkan Dolanoo tidak memproduksi seluruh komponen secara internal. Usaha melibatkan mitra jahit atau konveksi skala kecil

dalam proses produksi. Keputusan ini memiliki implikasi manajerial yang penting terhadap pengelolaan biaya dan pengendalian kapasitas.

Apabila seluruh produksi dilakukan sendiri, usaha membutuhkan mesin, tenaga kerja tetap, ruang produksi, dan biaya operasional tinggi. Kondisi tersebut meningkatkan beban biaya tetap serta memperbesar risiko ketika permintaan tidak stabil. Melalui penggunaan mitra produksi, usaha dapat menyesuaikan volume produksi dengan permintaan pasar.



Gambar 4.8 Sistem Produksi Dolanoo

Implikasinya, biaya tetap tetap rendah, risiko stok menumpuk berkurang, dan usaha tetap fleksibel. Pola kerja ini memungkinkan usaha fokus pada perancangan aktivitas bermain, pengembangan panduan penggunaan, serta pengelolaan hubungan pelanggan tanpa terbebani kapasitas produksi.

Model tersebut menunjukkan bahwa Dolanoo menerapkan *asset light production*, yaitu usaha tidak bertumpu pada kepemilikan aset produksi besar. Pola

ini sesuai dengan karakter usaha rintisan kreatif yang mengandalkan inovasi produk dan pengalaman pengguna. Secara keseluruhan, pengelolaan usaha menunjukkan bahwa Dolanoo lebih tepat dikelola sebagai *creative startup* kecil yang berfokus pada inovasi pembelajaran, kualitas pengalaman pengguna, dan kepercayaan pasar, serta tidak diarahkan sebagai usaha produksi massal berbasis kapasitas pabrik.