

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

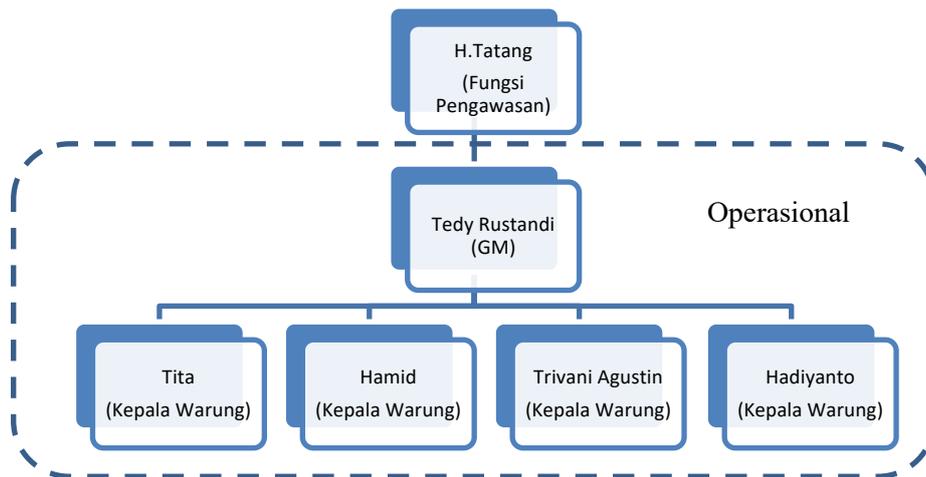
Rumah Makan Warung Nasi Ibu Imas adalah salah satu rumah makan yang didirikan oleh sepasang suami istri yaitu H. Tatang dan HJ. Roswati yang sekarang memiliki lima cabang di sepanjang Jalan Balong Gede dan Jalan Pungkur Bandung. Warung Nasi Ibu Imas ini memiliki lokasi yang sangat strategis. Selain dekat dengan alun-alun Bandung, Warung Nasi Ibu Imas ini juga mudah dijangkau oleh masyarakat Bandung karena berada di daerah pusat kota.



**Gambar 1.1 Logo Warung Nasi Ibu Imas**

*Sumber:* Data internal Warung Nasi Ibu Imas (2022)

H. Tatang dan HJ. Roswati merupakan salah satu pasangan suami istri yang berhasil melihat dan memanfaatkan peluang usaha yang ada di Kota Bandung. Hal ini dibuktikan dengan keberhasilannya dalam menciptakan usaha kuliner dari gerobakan sampai memiliki lima cabang. H. Tatang dan HJ. Roswati mempunyai usaha kuliner yang tergolong pencetus ayam goreng bumbu kuning di Kota Bandung yang hasilnya sangat diminati oleh masyarakat lokal Bandung maupun wisatawan lokal.



**Gambar 2.2 Struktur Organisasi Warung Nasi Ibu Imas**

*Sumber:* Data internal Warung Nasi Ibu Imas (2022)

Usaha kuliner Warung Nasi Ibu Imas yang didirikan sejak tahun 1986 oleh H. Tatang dan HJ. Roswati ini mampu *survive* hingga saat ini meskipun banyak sekali pesaing-pesaing sejenis yang bermunculan di Kota Bandung ini. Seperti namanya, rumah makan ini menyajikan menu makanan khas Sunda yang menjadi andalan utamanya yaitu ayam goreng, ayam bakar, maupun aneka sambel. Salah satu menu yang paling diminati dan digemari pelanggannya yaitu ayam bakar, namun ada juga pilihan menu lain yang ditawarkan oleh Warung Nasi Ibu Imas ini seperti jenis makanan sunda lainnya contohnya usus goreng, sop kikil dan masih banyak lainnya.

Pada tahun 2011, Warung Nasi Ibu Imas mendaftarkan hak cipta nama pada Hak Kekayaan Intelektual (HKI), hal ini dilakukan karena pemilik Warung Nasi Ibu Imas yaitu H. Tatang dan HJ. Roswati ingin melindungi citra *brand*-nya dari pembajakan atau penjiplakan nama, dan pada tahun 2020, status Warung Nasi Ibu Imas sudah menjadi CV yang bernama CV. Warung Nasi Ibu Imas.

Adapun jam operasional Warung Nasi Ibu Imas ini dimulai dari pukul 07:00 WIB hingga 20:00 WIB, sehingga para pelanggan bisa menikmati hidangan untuk sarapan, makan siang, maupun makan malam di rumah makan tersebut. Adapun cara penyajian makanan di Warung Nasi Ibu Imas ini yaitu dengan cara prasmanan, yang mengharuskan pelanggan memilih makanannya yang kebanyakan masih dalam keadaan mentah hal ini bertujuan untuk menarik minat pemilihan makanan lebih banyak karena melihat menu secara langsung.

Warung Nasi Ibu Imas ini tidak hanya berorientasi pada pelanggan dan hasil laba saja, namun juga berorientasi pada karyawan. Hal ini dapat dilihat dari diperhatikannya 150 karyawan Warung Nasi Ibu Imas dengan disediakan tempat tinggal bagi karyawan-karyawannya sehingga dapat memudahkan karyawan untuk bekerja karena lokasi tempat tinggal karyawan yang dekat rumah makan tersebut.

### **1.1.1 Visi dan Misi**

a) Visi

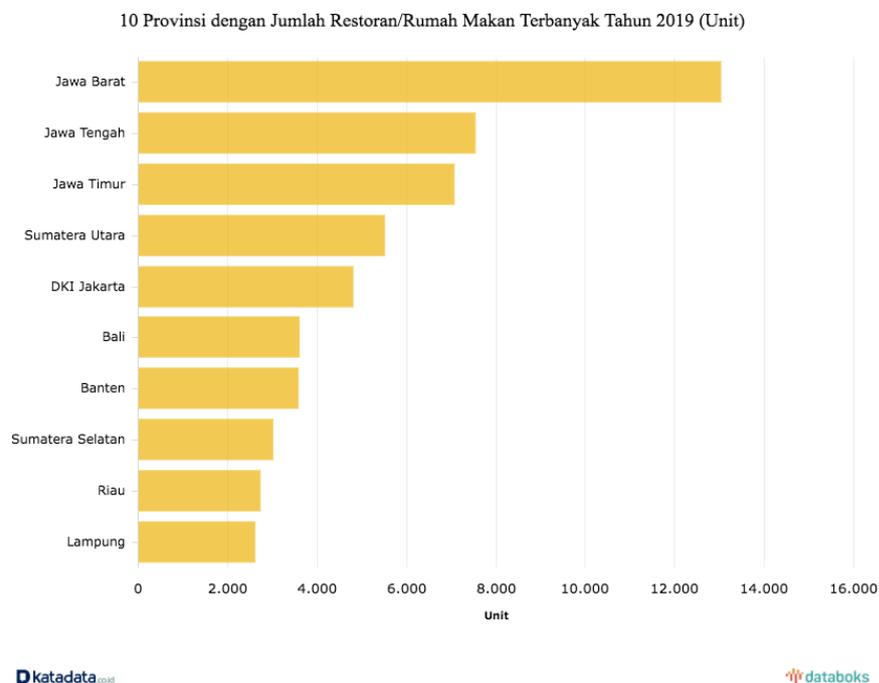
“Menjadi Rumah Makan Khas Sunda Pilihan Utama Masyarakat Setempat Dan Wisatawan”

b) Misi

1. Memberikan pelayanan yang terbaik bagi setiap pengunjung.
2. Memberikan makanan khas sunda yang berkualitas.
3. Menjaga cita rasa pada setiap makanan.
4. Memberikan pelayanan dan cita rasa makanan terbaik pada setiap cabang.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Bisnis makanan dan minuman atau *F&B* merupakan salah satu lini bisnis yang sudah tidak asing lagi di kalangan masyarakat. Sebagian besar pelaku usaha tertarik membuka bisnis makanan dan minuman karena, peluang mendapat keuntungannya relatif besar. Bisnis makanan dan minuman sangat beragam mulai dari yang kecil seperti makanan di gerobak (kaki lima) sampai yang besar seperti restoran bintang lima. Karena makanan dan minuman adalah kebutuhan utama manusia dimanapun dan kapanpun, maka lini bisnis ini tidak akan padam. Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Kata Data (2021), Jawa Barat merupakan provinsi tertinggi yang memiliki jumlah restoran terbanyak di antara provinsi-provinsi lainnya di Indonesia. Gambar 1.2 memperlihatkan beberapa provinsi yang memiliki restoran atau rumah makan terbanyak di Indonesia tahun 2019.



**Gambar 1.3 Provinsi Dengan Jumlah Restoran atau Rumah Makan Terbanyak Tahun 2019**

*Sumber:* Kata Data (2021)

Gambar 1.2 memperlihatkan keunggulan Jawa Barat sebagai provinsi dengan jumlah restoran atau rumah makan terbanyak di Indonesia. Jumlah restoran atau rumah makan di Jawa Barat mencapai 13.034 unit di tahun 2019. Secara lebih rinci,

Kota Bekasi merupakan wilayah paling banyak memiliki restoran di Jawa Barat dengan jumlah 2.208 unit restoran atau rumah makan pada tahun 2019. Kemudian disusul oleh Kota Bandung menduduki peringkat ke dua wilayah yang memiliki jumlah restoran atau rumah makan di Jawa Barat.

Kota Bandung merupakan ibu kota provinsi Jawa Barat yang memiliki banyak destinasi wisata yang beragam, dan pada saat ini destinasi wisata di Kota Bandung mengalami perkembangan yang sangat pesat. Kota Bandung pun menjadi kota destinasi wisata kuliner karena kuliner yang disajikan sangat beragam, hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan tempat makanan dan minuman di kota Bandung dapat dilihat pada Gambar 1.3.



**Gambar 1.4 Rumah Makan/Restoran di Kota Bandung 2017-2020**

*Sumber:* BPS Jawa Barat (2020)

Pada tahun 2020 terdapat 1.041 tempat makan yang terdiri dari rumah makan, *restaurant*, dan *cafe* menurut (BPS Jawa Barat, 2020). Jumlah ini pun akan bertambah setiap ada pelaku usaha makanan dan minuman yang baru tercatat pada

setiap tahunnya di Badan Pusat Statistik.

Pada awal tahun 2020, seluruh dunia digemparkan dengan adanya virus Covid-19 (CNN, 2020). Hadirnya pandemi Covid-19 ini membuat pemerintah mengeluarkan beberapa kebijakan seperti *lockdown*, *physical distancing* (PSBB) atau pembatasan sosial berskala besar (Detik.com, 2021). Akibatnya industri *Food and Beverage* (F&B) menjadi salah satu industri yang terdampak negatif akibat Covid-19.

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



**Gambar 1.5 Laporan Pendapatan Warung Nasi Ibu Imas  
Tahun 2016-2020**

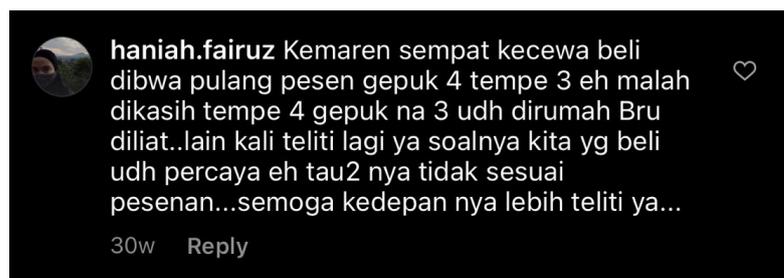
*Sumber:* Data yang telah diolah (2022)

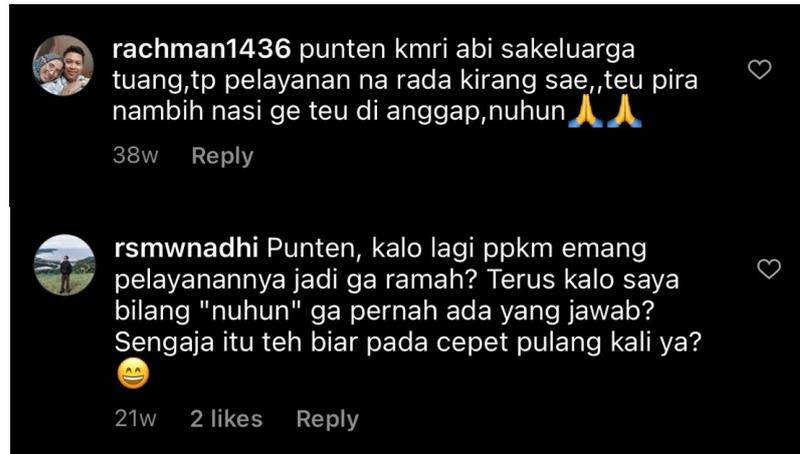
Gambar 1.4 menunjukkan rincian pendapatan kotor seluruh penjualan Warung Nasi Ibu Imas dari produk nasi paket sampai menu *ala carte* sejak tahun 2016 hingga 2020. Dapat terlihat bahwa pendapatan Warung Nasi Ibu Imas dari tahun 2016 sampai 2018 mengalami kenaikan sebesar 14,04%, namun terdapat penurunan sebesar 20,5% dari tahun 2018 sampai 2020.

Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan Warung Nasi Ibu Imas yaitu saudara Teddy Rustandi sebagai *general manager* Warung Nasi Ibu Imas, ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya penurunan pendapatan antara lain; (1) Promosi produk yang kurang, (2) Kegiatan pemasaran hanya dilakukan pada media Instagram, dan (3) Pengurangan jam oprasional karena adanya kebijakan PSBB. Berikut kutipan wawancara dengan Narasumber:

"Pendapatan signifikan turun ya gara-gara adanya peraturan PSBB dan PPKM juga ya, karena berdampak ke jumlah pengunjung, jam operasional, sama akses jalan yang banyak ditutup. jadi tentu kita sangat merasakan dampak dari adanya peraturan PSBB dan PPKM karena ya Warung Nasi Ibu Imas ada di tengah kota, tau sendiri kan waktu PSBB sama PPKM jalanan tengah kota pada ditutup, terus kurangnya pemasaran sama promo yaa soalnya pemiliki nya kurang melek lah soal itu mungkin karena umur yaa, jadi kaya kalo ngelakuin kaya gitu ngebuang uang jatuh nya."

Warung Nasi Ibu Imas hanya menggunakan media sosial Instagram untuk memasarkan produknya. Bahkan terdapat beberapa ulasan negatif terkait Warung Nasi Ibu Imas yang diulas oleh beberapa konsumen melalui media sosial Instagram. Berikut ini adalah beberapa ulasan negatif Warung Nasi Ibu Imas yang diambil dari Instagram:





**Gambar 1.6 Ulasan Negatif Warung Nasi Ibu Imas**

Sumber: Instagram @Warungnasi\_ibuimas (2021)

Berdasarkan Gambar 1.5, terdapat beberapa pernyataan negatif berupa keluhan yang diberikan oleh para konsumen Warung Nasi Ibu Imas. Hal ini berdampak terhadap *Customer Relationship* Warung Nasi Ibu Imas. Keluhan-keluhan yang diulas oleh konsumen adalah terkait dengan kurang baiknya pelayanan yang diberikan oleh Warung Nasi Ibu Imas (misalnya: kurang ramah, salah pesanan, kurang responsif). Selain adanya ulasan negatif yang diberikan konsumen, pengaruh kebijakan PSBB yang membatasi jam operasional juga berdampak signifikan. Berikut ini perubahan jam operasional Warung Nasi Ibu Imas sebelum pandemi COVID-19.

**Tabel 1.1 Perubahan Jam Operasional Warung Nasi Ibu Imas**

Cabang Warung Warung Nasi Ibu Imas	Jam Operasional	
	Sebelum ada kebijakan PSBB	Setelah ada kebijakan PSBB
Jl. Balong Gede no 38. Bandung	07.00- 21.00	07.00- 20.00
Jl. Balong Gede no 48. Bandung	07.00- 21.00	07.00- 20.00
Jl. Balong Gede no 67. Bandung	07.00- 21.00	07.00- 20.00
Jl. Pungkur no 93. Bandung	24 JAM	07.00- 20.00

Sumber: Data Internal (2021)

Berkurangnya jam operasional ini berpengaruh terhadap pendapatan dari Warung Nasi Ibu Imas. Hal ini disebabkan oleh terjadinya penurunan jumlah pengunjung Warung Nasi Ibu Imas. Dengan demikian, agar mengatasi kendala-kendala yang sudah disebutkan sebelumnya terkait dengan pengembangan bisnis. Dibutuhkannya sebuah formulais strategi yang matang untuk dapat lebih banyak meningkatkan *profit* (Tricahyono, 2017).

Selain Warung Nasi Ibu Imas, Dapur Wiwi merupakan warung makan khas sunda yang sudah berdiri sejak 2015 dan sudah memiliki dua cabang yaitu terletak di jalan Mekar Utama dan Jalan Raya Laswi. Dapur Wiwi pun merupakan salah satu rumah makan yang terdampak pandemi Covid-19. Namun penurunan yang dimiliki oleh Dapur Wiwi tidak sebesar penurunan yang dimiliki oleh Warung Nasi Ibu Imas. Berikut ini adalah laporan keuangan tahunan Dapur Wiwi yang mengalami penurunan.



**Gambar 1.7 Laporan Pendapatan Dapur Wiwi 2016-2020**

*Sumber:* Data yang telah diolah (2021)

Berdasarkan Gambar 1.6 di atas dapat dilihat bahwa Dapur Wiwi mengalami penurunan pada tahun 2019 hingga 2020 sebesar 3,8%. Hal ini tentunya lebih rendah dibandingkan penurunan yang dialami oleh Warung Nasi Ibu Imas yang mengalami penurunan sebesar 20,5% pada tahun 2018 hingga 2020. Maka dari itu

penulis memilih menggunakan Warung Nasi Ibu Imas sebagai objek penelitian, karena mengalami penurunan yang signifikan akibat adanya pandemi Covid-19. Sehingga penulis ingin menganalisis *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas dan memperbaikinya dengan *pivot strategy* agar Warung Nasi Ibu Imas dapat meningkatkan pemasukan pada pandemi Covid-19.

Langkah pertama untuk dapat bersaing dan berkembang Warung Nasi Ibu Imas dapat melakukan penyesuaian terhadap strategi dan bisnis modelnya. Namun strategi tidak cukup karena Warung Nasi Ibu Imas harus membuat model bisnis baru agar lebih sesuai dengan perubahan pada pandemi Covid-19 ini. *Business Model Canvas* memiliki keunggulan yaitu dapat memetakan dan memberi gambaran konsep secara sederhana, transparan, dan jelas (Osterwalder, A., & Pigneur, 2012). Selain itu juga menurut Tricahyono (2017) dengan menggunakan *Business Model Canvas* akan memberikan alternatif rancangan model bisnis yang baru untuk memaksimalkan pendapatan

Langkah selanjutnya adalah memperbaiki sembilan blok model bisnis canvas dengan cara melakukan *pivot strategy*, Pivot itu sendiri adalah merubah suatu susunan pada model bisnis yang dilakukan secara terstruktur yang bertujuan untuk mengubah suatu pengujian hipotesis, penjelasan produk, model bisnis, dan alat pertumbuhan suatu perusahaan. Strategi pivot pun digunakan untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi suatu perusahaan, dan hasil akhir pivot ini akan di terjemahkan menjadi model bisnis yang baru (Ries, 2011).

Oleh karena itu, penelitian ini berjudul: “ADAPTASI *BUSINESS MODEL CANVAS* MELALUI PERANCANGAN STRATEGI PIVOT DALAM RANGKA MENJAWAB TANTANGAN PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS WARUNG NASI IBU IMAS BANDUNG)”

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada masalah latar belakang yang sudah dibahas Warung Nasi Ibu Imas mengalami penurunan pendapatan selama dua tahun berturut-turut hal itu terjadi karena kurangnya perancangan strategi dan terjadi *force meger* yaitu COVID-19. Berdasarkan hal itu maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *Business Model Canvas* pada Warung Nasi Ibu Imas pada saat ini?
2. Elemen-elemen apa saja pada strategi pivot yang akan mempengaruhi adaptasi dari *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas untuk menjawab tantangan pandemi Covid-19?
3. Bagaimana perubahan terhadap *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas setelah melakukan strategi pivot?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan penulisan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* pada Warung Nasi Ibu Imas pada saat ini
2. Untuk mengetahui apa saja pada strategi pivot yang akan mempengaruhi adaptasi dari *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas untuk menjawab tantangan *pandemi* Covid-19
3. Untuk mengetahui perubahan terhadap *Business Model Canvas* Warung Nasi Ibu Imas setelah melakukan strategi pivot.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung untuk beberapa pihak yang dapat dilihat dari dua aspek, yaitu sebagai berikut

### **1.5.1 Aspek Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi Warung Nasi Ibu Imas untuk membantu perubahan model bisnis dengan *pivot strategy* dengan harapan dapat beradaptasi pada pandemi Covid-19.

### **1.5.2 Aspek Teoritis**

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengkaji, mengaplikasikan, dan membandingkan teori-teori yang telah didapatkan selama masa perkuliahan yang terkait dengan Manajemen Strategi. Penelitian ini sebagai implementasi pemahaman materi serta membandingkan teori yang didapat dengan praktek di dunia pengembangan bisnis yang sebenarnya, sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan manajemen, khususnya dalam bidang ilmu manajemen strategi dan dapat dijadikan pedoman untuk penelitian selanjutnya.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Penelitian ini berjudul *ADAPTASI BUSINESS MODEL CANVAS MELALUI PERANCANGAN STRATEGI PIVOT DALAM RANGKA MENJAWAB TANTANGAN PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS WARUNG NASI IBU IMAS BANDUNG)* memiliki sistematika penulisannya sebagai berikut:

#### **- BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian yang menyangkut fenomena yang menjadi isu, sehingga layak untuk diteliti, perumusan masalah yang didasarkan pada latar belakang penelitian, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian ini secara teoritis dan praktis, serta sistematika penulisan secara umum.

#### **- BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang literatur yang serupa dengan topik yang dibahas, pengertian dan teori yang berkaitan. Bab ini juga menguraikan penelitian terdahulu sebagai acuan penelitian ini, kerangka pemikiran yang membahas rangkaian pola pikir untuk menggambarkan masalah penelitian, hipotesis

penelitian sebagai jawaban sementara atas masalah penelitian.

- BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, metode penelitian, pendekatan penelitian dan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan maupun menganalisis data yang dapat menjawab serta menjelaskan masalah penelitian analisis data.

- BAB IV PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian secara sistematis kemudian dianalisis dengan teknis analisis yang ditetapkan dan ditinjau dari lingkungan internal dan eksternal industri usaha.

- BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil penafsiran dan pemaknaan terhadap hasil analisis temuan penelitian dan saran secara kongkrit. Adapula saran yang diberikan, diharapkan mampu memberikan yang baik terhadap perusahaan dan peneliti selanjutnya.