

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Profil Perusahaan Sukaído**

Restoran Sukaído merupakan tempat makan yang berkomitmen untuk menyajikan hidangan Jepang berdiri pada tahun 2022 oleh dua orang mahasiswa yaitu Naufal Aldiansyah sebagai *Founder* dan Refinkyana Lestari sebagai *Co-Founder*. Restoran Sukaído terletak di Jl. Palasari No. 45, Bandung, Jawa Barat. Sukaído bermula dari ramainya trend di masyarakat mengenai makanan khas Jepang yaitu *suki*, namun Sukaído mengenalkannya dengan cara penyajian yang berbeda dan lebih mudah. Selain itu juga Sukaído menjual minuman dan camilan lainnya. Nama Sukaído diambil dari nama kota di Jepang yaitu "Hokkaido" namun sedikit dirubah menjadi Sukaído karena menu utama dari bisnis ini adalah *suki* dan *earcatching*.

#### **Visi & Misi Perusahaan**

Restoran Sukaído memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan dan memberikan arah yang jelas bagi bisnis. Berikut visi dan misi dari Restoran Sukaído.

#### **Visi Perusahaan :**

Menjadi destinasi pilihan utama untuk pengalaman kuliner Jepang yang autentik dan berkualitas.

#### **Misi Perusahaan :**

- Menyuguhkan hidangan Jepang yang tinggi kualitas, dipersiapkan dengan bahan-bahan segar dan otentik.
- Menciptakan suasana restoran yang bersahabat dan nyaman bagi pengunjung.
- Memberikan layanan pelanggan terbaik untuk menciptakan pengalaman bersantap yang memuaskan.

## Logo



## Produk

Menu yang disajikan oleh Restoran Sukaido terbagi menjadi empat bagian, yaitu *set menu*, *deep fried skewers*, *gyu-don*, dan minuman. Berikut adalah menu yang disajikan oleh Sukaido adalah :



## 1.2 Latar Belakang Penelitian

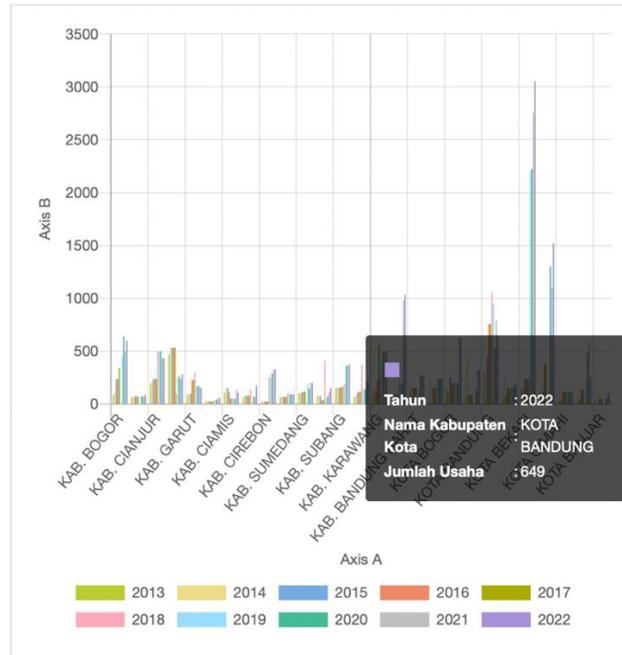
Restoran Jepang telah menjadi favorit di kalangan konsumen global karena minat yang tinggi terhadap hidangan-hidangan seperti sushi, ramen, dan sashimi. Fenomena ini telah mengakibatkan pertumbuhan pesat dalam industri kuliner

Jepang. Namun, di tengah persaingan yang semakin ketat di sektor ini, restoran-restoran Jepang perlu terus mengembangkan inovasi berkelanjutan agar tetap relevan dan dapat memenuhi harapan pelanggan.

Perubahan iklim dan kerusakan lingkungan telah mendorong berbagai sektor industri untuk menerapkan praktik bisnis yang lebih berkelanjutan. Industri restoran, termasuk restoran Jepang, menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan keuntungan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Konsumen saat ini semakin sadar akan pentingnya keberlanjutan dan cenderung mendukung bisnis yang menunjukkan komitmen terhadap praktik-praktik ramah lingkungan dan social (Saehu et al., 2023).

Berdasarkan data dari Open Data Jabar, jumlah usaha restoran, rumah makan, dan café di Bandung pada tahun 2022 terdapat sebanyak 649 usaha. Khusus jumlah Restoran Jepang di Bandung sebanyak 121 restoran. Perubahan gaya hidup di kalangan penduduk perkotaan yang telah memiliki pengalaman tinggal atau mengunjungi Jepang menjadi faktor utama munculnya restoran Jepang di Bandung.

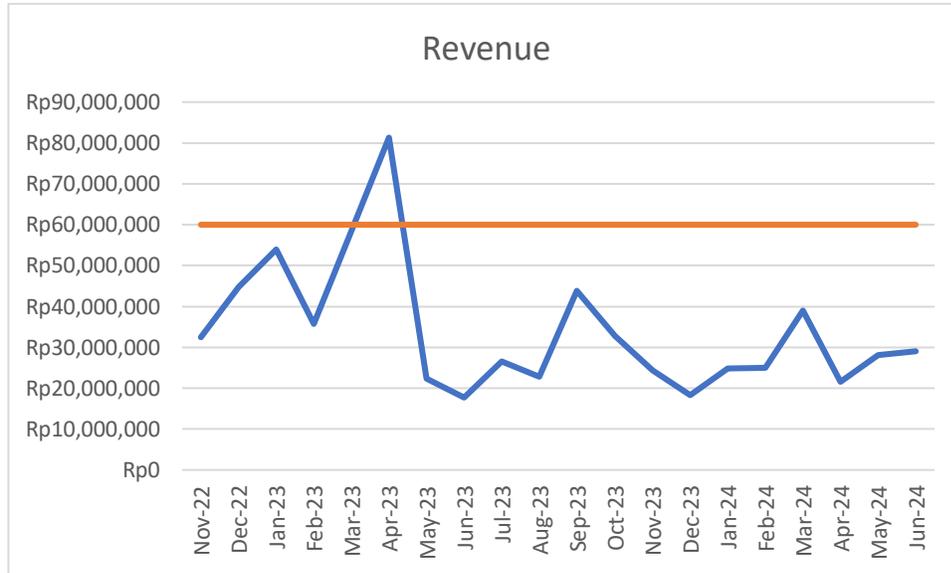
Tabel 1. 1 Jumlah Usaha Restoran di Jawa Barat Tahun 2022



Dalam era globalisasi dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, sektor kuliner, terutama restoran, menghadapi tantangan besar untuk menjaga keberlanjutan dan daya saingnya. Restoran Sukaido, sebagai salah satu pelaku dalam industri ini, merasakan urgensi untuk mengembangkan strategi bisnis yang inovatif dan berkelanjutan agar dapat memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang serta memperhatikan aspek lingkungan dan sosial.

Pada Restoran Sukaido terdapat permasalahan, yakni dalam beberapa periode tertentu tercatat bahwa pendapatan mengalami variasi yang mencolok. Periode tersebut dapat mencakup peningkatan signifikan dalam penjualan yang diikuti oleh penurunan mendadak pada Periode April dan September tahun 2023. Pemahaman dan analisis terhadap fluktuasi ini memiliki potensi untuk memberikan wawasan yang berharga kepada para pemangku kepentingan, seperti produsen makanan, pengecer, dan para pengambil keputusan bisnis. Pada Tabel 1.2 dapat dilihat data penjualan produk makanan maupun minuman pada Restoran Sukaido.

Tabel 1. 2 Laporan Pendapatan Restoran Sukaido Periode 2022-2024



Berdasarkan tabel 1.2 telah teramati bahwa pendapatan pada Restoran Sukaido mengalami fluktuasi yang signifikan. Pendapatan yang dicapai masih jauh dari target yang telah ditentukan, yaitu Rp60.000.000/ bulan. Beberapa faktor penyebab terjadinya fluktuasi tersebut adalah kegagalan peluncuran produk baru dan ketidakberhasilan pemasaran produk. Dengan kemajuan teknologi, strategi pemasaran yang lebih personal dan kreatif dengan cepat diperlukan karena strategi tradisional tidak lagi memenuhi kebutuhan kekuatan konsumsi sosial yang penting (Ma & Gu, 2024).

Tabel 1. 3 Survey Keluhan Pelanggan

Keluhan Pelanggan	Jumlah Responden	Persentase
Penggunaan alat makan tidak yang eco friendly	21	32%
Menu yang tidak beragam	16	25%
Waktu penyajian yang lama	12	18%
Cita rasa yang belum konsisten	7	11%
Kebersihan restoran yang kurang	5	8%
Layanan staff yang kurang ramah	4	6%

Keluhan pelanggan adalah masalah yang umum, terutama dalam industri *business-to-consumer* (Homburg & Fürst, 2005). Ini semakin umum karena banyaknya saluran keluhan digital seperti email dan media sosial. Sementara beberapa perusahaan menganggap keluhan hanya sebagai masalah yang perlu diperbaiki, tetapi perusahaan lain menggunakan mekanisme pertahanan (Homburg & Fürst, 2007). Penelitian juga menunjukkan bahwa bisnis memiliki kesempatan untuk belajar dari keluhan pelanggan secara keseluruhan dengan memperbaiki prosedur internal mereka (Yilmaz et al., 2016). Terlepas dari kenyataan bahwa beberapa keluhan tidak masuk akal atau hanya untuk melampiaskan kemarahan (Daunt & Harris, 2012), yang lain bersifat konstruktif dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan (Christiansen et al., 2016). Keluhan ini dapat menjadi sumber ide yang mudah diakses dan berharga untuk membuat produk baru (Xiao et al., 2018). Misalnya, Elon Musk mengadopsi pembaruan perangkat lunak untuk memundurkan kursi dan mengangkat setir saat mobil diparkir berdasarkan saran dari seorang pelanggan Tesla. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat mendapatkan ide untuk meningkatkan produk yang menguntungkan pelanggan serta perusahaan itu sendiri dengan menerima keluhan pelanggan (von Janda et al., 2021).

Menurut hasil survey, masalah utama yang dihadapi Restoran Sukaido adalah keluhan pelanggan terkait layanan dan kualitas produk yang ditawarkan. Keluhan tersebut meliputi beberapa aspek seperti waktu penyajian yang lambat, kebersihan, serta ketidakpuasan terhadap rasa dan penyajian makanan.

Selain itu, permintaan pelanggan untuk produk dan layanan yang lebih ramah lingkungan (*eco-friendly*) juga semakin meningkat. Konsumen modern kini lebih peduli terhadap dampak lingkungan dari kegiatan bisnis, termasuk dalam industri makanan dan minuman. Mereka menginginkan restoran yang tidak hanya menyajikan makanan yang lezat, tetapi juga menerapkan praktik bisnis berkelanjutan, seperti penggunaan bahan baku organik, pengurangan limbah, dan pemanfaatan energi terbarukan.

Di Indonesia, survei yang dilakukan oleh *International Business Report* (IBR) dari Grant Thornton menunjukkan bahwa 62% dari perusahaan menengah percaya bahwa keberlanjutan sama pentingnya atau bahkan lebih penting daripada kesuksesan finansial. Aspek lingkungan, sosial, dan peran pemerintah dianggap sebagai keunggulan kompetitif oleh banyak perusahaan menengah. Sekitar 42% pelaku bisnis menilai keberlanjutan penting karena strategi ini dianggap meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya, sehingga memberikan manfaat nyata bagi bisnis mereka. Laporan tersebut juga mengungkapkan bahwa 79% pelaku bisnis menengah di Indonesia menganggap keberlanjutan setara dengan keberhasilan finansial. Bahkan, 63% dari mereka berpendapat bahwa keberlanjutan semakin penting sejak pandemi. Lebih dari setengah (51%) pelaku bisnis menengah di Indonesia meyakini bahwa penerapan prinsip keberlanjutan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya, sementara 47% percaya bahwa keberlanjutan dapat memperbaiki akses permodalan dan investasi. Hasil survei juga menunjukkan bahwa 68% pelaku bisnis di Indonesia—angka tertinggi di dunia—telah mulai mengembangkan strategi keberlanjutan untuk diterapkan dalam bisnis mereka (Thornton, 2021).

Keberlanjutan kini memiliki peran penting dalam manajemen strategis perusahaan dan menjadi salah satu topik yang paling banyak dibahas di sektor politik, bisnis, dan sosial. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan untuk menemukan solusi yang memenuhi *triple bottom line* "*people, planet, profit*" di semua bidang kegiatan (MAASSEN, 2013). Dalam menghadapi dinamika pasar yang semakin kompleks dan persaingan yang ketat, Restoran Sukaido perlu memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap kebutuhan konsumen, menyesuaikan operasional bisnis mereka, dan mengintegrasikan strategi bisnis yang berkelanjutan. Keberlanjutan merupakan elemen kunci dalam mencapai kinerja bisnis yang berhasil (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Organisasi yang tidak menyesuaikan model bisnis mereka dengan prinsip pembangunan berkelanjutan akan mengalami keterbatasan dalam meraih keunggulan kompetitif (Rana et al.,

2017). Dalam menciptakan model bisnis yang efektif dan berkelanjutan, perusahaan harus lebih dari sekadar menginvestasikan dalam riset pasar. Perusahaan perlu mengintegrasikan perspektif pelanggan ke dalam setiap aspek desain produk, layanan, dan model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010). Salah satu metode untuk menggabungkan keberlanjutan dalam bisnis global adalah dengan menerapkan *Sustainable Business Model Canvas* (Midgley & Arya, 2022).

*Sustainable Business Model Canvas* (SBMC) adalah alat yang memungkinkan untuk memvisualisasikan, mengevaluasi, dan menyesuaikan model bisnis dengan cara yang terstruktur dan jelas, sambil memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan dari proyek tersebut (N. M. P. Bocken & van Bogaert, 2016; Teece, 2010; Zott & Amit, 2013). Perusahaan yang hanya memikirkan keuntungan ekonomi akan kesulitan menemukan dan memanfaatkan peluang baru dengan bantuan *Sustainable Business Model Canvas* (SBMC). Perusahaan dapat membuat proposisi nilai yang lebih relevan dan berkelanjutan dengan mempertimbangkan sudut pandang pelanggan sebagai bagian penting dari model bisnis. Hal ini tidak hanya mempertimbangkan bagaimana produk atau layanan memenuhi kebutuhan pelanggan tetapi juga bagaimana hal tersebut berdampak pada kesejahteraan pelanggan dalam konteks sosial dan lingkungan (Joyce et al., 2015).

Perusahaan dapat membuat solusi inovatif yang memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan memajukan tujuan keberlanjutan jangka panjang dengan memahami kekhawatiran, aspirasi, rutinitas harian, dan lingkungan pelanggan. Pemahaman mendalam tentang pelanggan memungkinkan model bisnis yang kompetitif dan menciptakan nilai untuk semua pemangku kepentingan dalam jangka panjang (Osterwalder & Pigneur, 2010). Oleh karena itu, perusahaan yang menggunakan SBMC dapat menggabungkan pandangan pelanggan dengan prinsip keberlanjutan, menciptakan peluang baru, dan mendorong pertumbuhan bisnis yang bertanggung jawab dan berkelanjutan (Savitz, 2013). Hal ini sangat penting

bagi startup di industri makanan yang menghadapi tekanan lingkungan dan sosial (Skonberg & Thorbecke, 2022).

Pada tahapan awal SBMC ini, berfokus mengidentifikasi elemen-elemen utama dari model bisnis saat ini dan mencatat area potensial yang membutuhkan perhatian atau peningkatan. Langkah penyelesaian ini diperkuat dengan penerapan *Porter's Five Forces* dan Analisis SWOT, suatu metode yang bertujuan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan secara sistematis. *Porter's Five Forces* umumnya digunakan untuk mengevaluasi tingkat persaingan dalam suatu industry dan merancang strategi pengembangan bisnis (Dias et al., 2022). Ini membantu dalam mengevaluasi dinamika pasar dan merumuskan strategi untuk menghadapi atau memanfaatkan faktor-faktor tersebut. Pendekatan analisis SWOT melibatkan logika pemanfaatan kekuatan (*strenght*) dan peluang (*opportunity*) sekaligus meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2014). Dengan analisis SWOT, bisnis dapat memahami posisi strategis mereka dan mengidentifikasi area yang perlu difokuskan untuk ditingkatkan atau dikelola. Selain Analisis SWOT, langkah-langkah penyelesaian ini juga melibatkan penerapan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dalam perancangan model SBMC. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan suatu pendekatan metodologis yang menggunakan analisis data kuantitatif untuk membantu dalam perencanaan jangka panjang dengan menilai peringkat berbagai alternatif dan menganalisis faktor internal serta eksternal dari suatu organisasi (Krasniqi & Elezaj, 2023). Dengan menggunakan QSPM, bisnis dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan rasional mengenai strategi terbaik yang perlu diadopsi berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya. (David et al., 2009). Setelah analisis dan pemilihan strategi, *Sustainable Business Model Canvas* digunakan kembali untuk memperbarui model bisnis sesuai dengan strategi yang dipilih. Hal ini memastikan bahwa model bisnis yang dirancang mencerminkan strategi baru dan tetap sesuai dengan tujuan keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan (Kwak et al., 2019).

Kebaruan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa SBMC membantu UMKM Restoran Sukaido mengadopsi pendekatan keberlanjutan yang lebih menyeluruh, dengan memperhatikan tidak hanya keuntungan finansial, tetapi juga dampak sosial dan lingkungan dari operasinya. Pendekatan ini menjadi penting karena adanya tekanan dari konsumen dan regulator untuk meningkatkan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Selain itu, tertuang dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 59 Tahun 2017 yang memuat komitmen Indonesia untuk berpartisipasi bersama PBB dalam mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs) (Irhamsyah, 2019). Namun, untuk mencapai SDGs diperlukan peran aktif dari seluruh elemen masyarakat, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) (Hasanah et al., 2020). Pemanfaatan SBMC membantu Restoran Sukaido lebih efektif dalam melibatkan para pemangku kepentingan mereka, seperti karyawan, pelanggan, pemasok, dan komunitas lokal. Ini penting untuk membangun kepercayaan dan memperoleh dukungan bagi inisiatif keberlanjutan mereka.

Dengan menggunakan pendekatan *Sustainable Business Model Canvas*, Analisis *Porter's Five Forces*, Analisis SWOT, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang elemen-elemen kunci yang perlu dipertimbangkan dalam mengembangkan model bisnis Restoran Sukaido. Pada penelitian ini akan membahas blok-blok utama, yaitu *value proposition*, *key activities*, *key resources*, dan *key partnerships*. *Value proposition* adalah alasan mengapa pelanggan memilih satu perusahaan daripada yang lainnya, karena *value* ini mengatasi masalah atau memenuhi kebutuhan mereka. Untuk mengembangkan dan menyajikan *value proposition*, setiap model bisnis membutuhkan *key resource*, yang memungkinkan perusahaan untuk menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. Selain itu, setiap model bisnis juga memerlukan berbagai *key activities*, yaitu langkah-langkah penting yang harus diambil perusahaan untuk beroperasi dengan efektif. Perusahaan sering

menjalin kemitraan untuk berbagai tujuan, dan kemitraan ini semakin menjadi komponen penting dalam banyak model bisnis. Melalui aliansi, perusahaan dapat mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya tambahan. Setiap komponen akan dianalisis untuk memastikan sinergi yang kuat antara komponen internal dan eksternal. Hal ini akan memungkinkan Restoran Sukaido untuk terus berinovasi, meningkatkan efisiensi, dan memastikan keberlanjutan dalam menghadapi persaingan yang ada di industri restoran.

### **1.3 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana keadaan model bisnis Restoran Sukaido saat ini menggunakan pendekatan *Sustainable Business Model Canvas*?
2. Bagaimana kondisi faktor internal dan eksternal Restoran Sukaido berdasarkan Analisis *Porter's Five Forces* dan Analisis SWOT?
3. Bagaimana model bisnis usulan pada Restoran Sukaido melalui pendekatan *Sustainable Business Model Canvas*?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui keadaan model bisnis Restoran Sukaido saat ini menggunakan pendekatan *Sustainable Business Model Canvas*
2. Untuk mengetahui kondisi faktor internal dan eksternal Restoran Sukaido berdasarkan Analisis *Porter's Five Forces* dan Analisis SWOT.
3. Untuk menghasilkan model bisnis usulan pada Restoran Sukaido melalui pendekatan *Sustainable Business Model Canvas*.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

#### **A. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini menyajikan strategi pengembangan model bisnis pada Restoran Sukaido dengan memperkuat dan mengembangkan teori yang sudah ada dengan memberikan wawasan dan ilmu mengenai *Sustainable Business Model Canvas*, Analisis *Porter's Five Forces*, Analisis SWOT, dan *Quantitative*

*Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang dapat digunakan pada objek penelitian lainnya.

## **B. Manfaat Praktis**

- Penelitian ini memberikan informasi mengenai gambaran kondisi proses bisnis perusahaan saat ini pada Restoran Sukaido.
- Penelitian ini memberikan gambaran posisi Restoran Sukaido dalam menghadapi pesaing, serta memberikan gambaran mengenai kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Restoran Sukaido
- Penelitian ini memberikan saran dan perbaikan terhadap Restoran Sukaido dalam mempertahankan dan mengembangkan model bisnis pada perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **A. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas, dan padat yang menggambarkan dengan tepat permasalahan pada Restoran Sukaido yang di jelaskan melalui gambaran umum objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi teori dan metode yang akan digunakan pada penelitian ini, disertai dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan diakhiri dengan penjelasan ruang lingkup penelitian.

### **C. BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang diterapkan dalam menghimpun dan menganalisis temuan yang dapat memberikan solusi terhadap masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang : jenis penelitian, operasionalisasi variable, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan realibilitas, serta teknik analisi data.

### **D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul yang terpisah. Bab ini berisi dua bagian, yaitu : bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Hasil dari penelitian ini berupa usulan strategi bisnis dengan *Sustainable Business Model Canvas* dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

#### **E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan berupa rangkuman dari penelitian yang dilakukan. Sedangkan saran berisi usulan yang dapat diberikan untuk Restoran Sukaido dan penelitian selanjutnya.