

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Bebek Udig

Bebek Udig merupakan sebuah restoran dengan menu olahan bebek yang berdiri pada bulan September 2009 di kota Bandung. Bebek Udig mengusung olahan berbahan dasar daging bebek secara tradisional namun dikemas secara modern. Didirikan oleh Feri Eka Laksamana Hasan, untuk dapat mengangkat citra dan level masakan tradisional Indonesia, serta menyajikan masakan yang berkualitas dari segi rasa serta memberikan manfaat bagi konsumennya. Nama “Udik” memiliki arti “kampung” atau tradisional dengan penulisan huruf terakhir diganti dengan huruf “G” sehingga brand “Bebek Udig” dijadikan sebagai sebuah komitmen untuk selalu menjaga nilai-nilai tradisional yang luhur dan keaslian serta etika, originalitas dalam menghasilkan sebuah karya terutama dalam bidang kuliner.

Pada awal berdirinya, Bebek Udig dikelola secara langsung oleh pemiliknya, Feri Eka Laksamana Hasan, dan dibantu oleh beberapa karyawan. Proses memilih bahan baku sampai pada proses pengolahan ditangani oleh pemilik restoran ini. Restoran Bebek Udig memilih menggunakan bahan-bahan yang segar dan berkualitas baik untuk menjaga kualitas serta cita rasa masakan yang mereka sajikan. Restoran Bebek Udig menjadikan bebek sebagai salah satu bahan utama pilihan karena bebek memiliki cita rasa daging yang gurih dan nikmat serta kandungan gizi protein, vitamin, kalsium dan yang lainnya yang terkandung di dalamnya. Menu-menu yang ditawarkan di restoran Bebek Udig berbahan dasar daging bebek, namun sebagai pilihan bagi konsumen yang tidak terlalu menyukai olahan daging bebek, restoran ini menyediakan daging ayam.

Pada awal berdirinya pada tahun 2009, restoran Bebek Udig berlokasi di Nyamak Foodcourt di dalam Dago Plaza di kawasan Dago. Di lokasi ini restoran Bebek Udig dapat menghasilkan keuntungan bersih sebesar Rp 22.000.000,00 dan bahkan lebih besar. Restoran Bebek Udig terus berkembang dan memiliki konsumen setia selama beberapa tahun di lokasi foodcourt, yaitu konsumen dari segmen pekerja kantor di sekitar kawasan Dago serta wisatawan yang mengunjungi kota Bandung. Pada awal tahun 2014 restoran Bebek Udig berpindah lokasi karena dijualnya Dago Plaza untuk dijadikan hotel, restoran Bebek Udig menempati lokasi yang baru yang terletak di Jalan RE Martadinata (Riau) nomor 195 dari bulan Februari 2014.



GAMBAR 1.1

LOGO BEBEK UDIG

Sumber : Bebek Udig

1.1.2 Menu-Menu Bebek Udig

1. Bebek Bakar Beureum
2. Nasi Udig
3. Paket Bebek Lada Hitam
4. Paket Ayam Beureum
5. Paket Bebek Goreng
6. Paket Bebek Rendang
7. Steak Udig
8. Udig Fillet Saus Kampung
9. Udig Fillet With Cheese

1.2 Latar Belakang Penelitian

Bandung merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Barat. Sebagai ibukota provinsi Jawa Barat, kota Bandung menjadi tujuan pariwisata wisatawan nusantara maupun mancanegara. Menurut data dari BPS (*Sumber: <http://bandungkota.bps.go.id>*) pada Tabel 1.1 jumlah wisatawan kota Bandung dari tahun 2008 sampai tahun 2012 cenderung meningkat, peningkatan yang cukup signifikan terjadi pada tahun 2011 sebesar 26,9% sedangkan pada tahun 2012 terjadi penurunan sebesar 13,67%. Selama tahun 2012 tercatat 3.513.705 wisatawan datang ke kota Bandung, yang terdiri dari 3.354.857 wisatawan domestik dan 158.848 wisatawan mancanegara.

Tabel 1.1

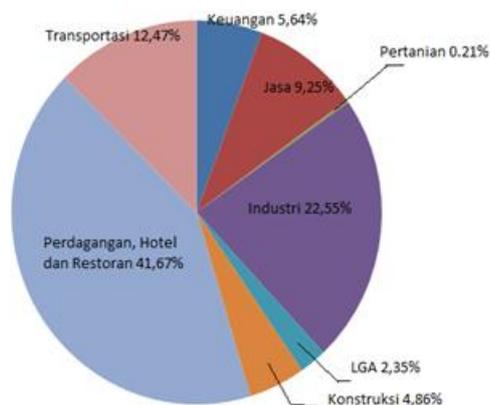
Jumlah Wisatawan di Kota Bandung

Tahun	Wisatawan Mancanegara	Wisatawan Domestik	Jumlah
2008	74.730	1.346.729	1.421.459
2009	168.712	2.928.157	3.096.869
2010	180.603	3.024.666	3.205.269
2011	194.602	3.882.010	4.070.072
2012	158.848	3.354.857	3.513.705

Sumber: Publikasi BPS 2013

Industri pariwisata tidak dapat lepas dari industri makanan karena seperti yang dikutip dari koran sindo (*Sumber: <http://www.koran-sindo.com>*) kuliner menjadi magnet penting bagi dunia pariwisata. Industri makanan merupakan industri yang menjanjikan, karena makanan merupakan kebutuhan pokok manusia untuk keberlangsungan hidupnya. Industri makanan menjadi salah satu industri unggulan di kota pariwisata Bandung, menurut data dari BPS (*Sumber: <http://bandungkota.bps.go.id>*) sektor perdagangan, hotel dan restoran memberikan kontribusi sebesar 41,2%.

Struktur Perekonomian Kota Bandung



GAMBAR 1.2

STRUKTUR PEREKONOMIAN KOTA BANDUNG

Sumber : Publikasi BPS 2012

Dengan dipicu oleh jumlah wisatawan yang tinggi, industri makanan tumbuh subur di kota Bandung. Bandung memiliki kuliner yang beragam mulai dari tradisional hingga yang modern. Banyak menu unik yang tercipta di kota kreatif ini.



GAMBAR 1.3

JUMLAH RESTORAN DI KOTA BANDUNG

Sumber : LKPJ Walikota Bandung 2012

Dari Gambar 1.4 terlihat bahwa jumlah restoran meningkat dari tahun 2011 sampai 2012, restoran di kota Bandung pada tahun 2011 berjumlah 512, pada 2012 sejumlah 609 terjadi pertumbuhan sebesar 18,95%, jumlah restoran ini meliputi restoran talem kaca, talem salaka, talem gangsa, restoran non talem, restoran waralaba dan BAR (*Sumber: LKPJ Walikota Bandung 2012*). Restoran yang termasuk dalam talem kaca, salaka dan gangsa mencakup jenis usaha jasa pangan

yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan permanen yang menjual dan menyajikan makanan dan minuman untuk umum di tempat usahanya, baik dilengkapi dengan peralatan/perlengkapan untuk proses pembuatan dan penyimpanan maupun tidak dan telah mendapatkan surat keputusan sebagai restoran/rumah makan talam dari instansi yang membinanya (kriteria penilaian antara lain peralatan, tempat parkir kendaraan, kebersihan dan lain-lain), sedangkan restoran non talam adalah yang belum mendapatkan surat keputusan sebagai restoran/rumah makan talam dari instansi (*Sumber: <http://ortax.org>*). Restoran waralaba merupakan restoran dengan menggunakan konsep waralaba yaitu perikatan dimana salah satu pihak diberikan hak memanfaatkan dan atau menggunakan Hak Intelektual (HAKI) atau pertemuan dari ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh pihak lain tersebut dalam rangka penyediaan dan atau penjualan barang dan jasa (*Sumber: Peraturan Pemerintah No16/1997*). Kelompok bar mencakup usaha yang kegiatannya menghadirkan minuman keras dan atau minuman lainnya serta makanan kecil untuk umum di tempat usahanya dan telah mendapatkan izin dari instansi yang membinanya (*Sumber : <http://www.pajakonline.com>*). Dengan melihat keseluruhan jumlah restoran dari berbagai kelompok di kota Bandung yang cukup tinggi serta bertumbuh, membuktikan bahwa tingkat persaingan industri restoran cukup ketat di kota Bandung. Sehingga bagi sebuah restoran harus memiliki strategi untuk dapat bertahan dalam persaingan ini.

Menurut Her Suganda (2011), jika ditelusuri, pertumbuhan tempat-tempat makan di kota Bandung tersebut terjadi setelah krisis moneter 1997. Sikap masyarakat yang saat itu berusaha berhemat karena beban ekonomi yang semakin berat, pada mulanya disiasati dengan berdirinya tempat-tempat makan murah meriah. Siasat tersebut kemudian diikuti dengan bermunculannya tempat-tempat makan dan jajan yang memproklamkan dirinya sebagai kafe yang hanya dinaungi tenda. Antara lain sepanjang jalan utama seperti Jalan Ir.H. Djuanda (Dago). Hingga sampai saat ini, kuliner Bandung semakin berkembang menempati urutan kedua setelah Jakarta untuk bidang kuliner. Lokasi kuliner di Bandung tidak hanya di daerah Dago seperti pada awal pertumbuhannya, namun tersebar dari pusat kota sampai daerah utara yang merupakan perbukitan, dipenuhi kafe, rumah makan/restoran dan tempat makan lainnya. Dikutip dari majalah Intisari (*Sumber: <http://intisari-online.com>*), industri kuliner di Bandung kian bergairah seiring bermunculannya sentra-sentra kuliner baru. Banyak lokasi di berbagai sudut kota yang kini disulap menjadi kawasan kuliner. Bandung mendapatkan predikat sebagai tempat wisata kuliner favorit di Indonesia menurut survei DetikTravel *reader's choice* yang diadakan pada tanggal 20 Desember 2013 – 15 Januari 2014 dengan responden sebanyak 3.970 dengan perolehan 59 persen mengalahkan kota Surabaya di urutan kedua dan kota Padang di urutan ketiga (*Sumber: <http://www.detik.com>*).

Diantara beragamnya pilihan kuliner yang semakin bergairah di kota Bandung, salah satu diminati oleh para pecinta kuliner adalah restoran dengan olahan daging bebek. Berdasarkan Her Suganda (2011), bermunculannya masakan olahan yang terbuat dari daging bebek dan entok di kota Bandung dimulai pada tahun 2008. Sebelumnya olahan bebek dan entok tergolong langka dalam daftar

kuliner di kota Bandung. Daging bebek mempunyai keunikan tersendiri dibanding daging unggas lain. Dagingnya lebih alot dan basah, tetapi rasanya gurih. Di beberapa negara Eropa, seperti Jerman dan Perancis, bebek merupakan hidangan istimewa dan disajikan diberbagai hari istimewa, misalnya natal dan tahun baru. Namun, untuk menciptakan hidangan atau masakan dari bebek yang lezat dibutuhkan pengetahuan, pengenalan bahan, serta teknik memasak yang benar. Salah satu restoran bebek di kota Bandung adalah restoran Bebek Udig. Restoran Bebek Udig memiliki keunikan yang ditawarkan bagi konsumennya, aneka menu yang beragam serta salah satu menu andalannya yaitu bebek rendang. Bebek rendang dapat dinikmati secara langsung dengan paket nasi serta tersedia juga dalam bentuk kemasan kaleng, sehingga praktis dijadikan sebagai oleh-oleh.

Restoran Bebek Udig pada awalnya berlokasi di Nyamak Foodcourt di dalam Dago Plaza yang sangat strategis untuk dikunjungi wisatawan lokal dan mancanegara serta menjadi tujuan utama bagi anak muda di kota Bandung untuk menghabiskan waktunya. *Foodcourt* merupakan suatu area tempat makan terbuka dilengkapi dengan meja dan kursi bagi pelanggan yang terdiri dari beberapa *counter* makanan dan biasanya terdapat di mall, tempat perbelanjaan modern, perkantoran, sekolah atau pusat keramaian lainnya dan dikelola oleh penyedia area makan tersebut. Namun pada awal tahun 2014, restoran Bebek Udig, harus pindah seiring dengan dijualnya Dago Plaza. Restoran Bebek Udig membuka kembali restorannya ke lokasi baru di kawasan Riau, pada tahun yang sama, dan menempati sebuah bangunan lengkap dengan tempat parkir. Jalan Riau merupakan salah satu titik kuliner yang ramai dengan kafe-kafe cantik dan restoran (*Sumber: <http://intisari-online.com>*). Bebek Udig sebagai restoran yang baru membuka di lokasi tersebut harus siap menghadapi persaingan di Jalan Riau khususnya yang ramai dan terkenal sebagai titik kuliner serta Bebek Udig harus mengubah konsep restorannya menjadi sebuah restoran mandiri yang berdiri sendiri dan dikelola sendiri.

Bebek Udig harus memiliki nilai lebih yang ditawarkannya kepada pelanggan agar restorannya bisa menjadi tujuan bagi para penikmat kuliner di kota Bandung. Bebek Udig harus mengusung tema dan konsep yang akan ditawarkan kepada konsumen untuk menarik minat serta memiliki inovasi dibandingkan dengan restoran-restoran lain, menciptakan nilai untuk memperoleh kesejahteraan dan memperbaiki performansi dalam rangka meningkatkan penjualan atau mengurangi biaya. Di lokasi yang baru, di kawasan Riau terdapat restoran bebek pesaing dari Bebek Udig di Jalan RE Martadinata nomor 114 yaitu Bebek Garang. Bebek Garang berdiri satu tahun lebih awal pada tahun 2008 dan telah memiliki sembilan cabang di Jakarta dan Bandung. Selain itu di lokasi kawasan Riau terdapat berbagai pilihan kuliner lain dengan kisaran harga yang sama dengan konsep *family gathering* dan menu masakan Indonesia yang bisa dipilih oleh konsumen beberapa diantaranya Iga Bakar Mas Giri, Nasi Kalong, Warung Sangrai, Bakmi Jogja Bengawan, Captain's Seafood, Sagoo Kitchen, Mie Naripan, dan Iga Si jangkung.

Menurut hasil wawancara dengan pemilik restoran Bebek Udig, dengan perpindahan lokasi restoran ini terjadi beberapa perubahan pada pendapatan, pada biaya operasional, alur proses bisnis dan segmen konsumen restoran. Khususnya pada segi pendapatan, Bebek Udig mengalami penurunan

yang cukup besar. Dari pendapatan yang diperoleh pada saat di lokasi *foodcourt*, Bebek Udig dapat menghasilkan keuntungan bersih sebesar Rp 22.000.000,00, namun pendapatan menurun hingga lebih dari 50% di lokasi yang baru, serta biaya yang meningkat karena penambahan jumlah karyawan untuk mengelola restoran mandiri. Dari beberapa perubahan tersebut, maka Bebek Udig mempertimbangkan perlu ada tindak lanjut untuk bisnisnya di lokasi yang baru, dengan menemukan dan memahami karakter, konsep dan *value* yang akan ditawarkan kepada konsumen serta memahami segmen konsumen di lokasinya sehingga dapat bertahan dalam persaingan, dengan cara memotret model bisnis saat ini dengan memetakan bisnisnya dalam sembilan aspek yaitu apa aktifitas kuncinya, apa sumber daya kuncinya, siapa mitra utamanya, siapa konsumennya, bagaimana proporsi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan, bagaimana cara menjalin hubungan dengan konsumen, bagaimana saluran distribusi dan pemasarannya, bagaimana struktur pembiayaannya, dan sumber pendapatan dari bisnis tersebut menggunakan *business model canvas* (Osterwalder dan Pigneur,2012).

Business model canvas adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis, dan merupakan metode yang cepat dan efektif untuk memahami dan mengembangkan seluruh model bisnis dari perusahaan, termasuk di dalamnya dalam hal menciptakan nilai dan segmen pasar. *Business model canvas* tidak hanya dapat digunakan untuk memotret model bisnis perusahaan saat ini, namun juga dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru. Kemudian untuk tindak lanjut atas pemetaan bisnis yang dilakukan, dilanjutkan dengan analisis SWOT untuk mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan dan memaksimalkan kekuatan serta peluang untuk dapat meminimalisir kelemahan serta ancaman. Analisis SWOT merupakan penunjang *business model canvas* dalam melakukan evaluasi terhadap model bisnis yang kini dimiliki oleh suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis bermaksud melakukan penelitian yang berjudul “Strategi Pengembangan Bisnis Kuliner Menggunakan Pendekatan *Business Model Canvas*, Studi Kasus Pada Restoran Bebek Udig Tahun 2014”

1.3 Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana model bisnis restoran Bebek Udig menggunakan *business model canvas*?
2. Bagaimana evaluasi model bisnis restoran Bebek Udig menggunakan analisis SWOT?
3. Bagaimana rancangan *business model canvas* baru untuk restoran Bebek Udig berdasarkan hasil analisis SWOT untuk di lokasi yang baru?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk memetakan bisnis restoran Bebek Udig menggunakan *business model canvas* di lokasi yang lama.
2. Untuk mengevaluasi model bisnis restoran Bebek Udig menggunakan analisis SWOT.
3. Untuk merekomendasikan rancangan *business model canvas* baru restoran Bebek Udig di lokasi yang baru.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada penelitian di bidang bisnis yang menggunakan *business model canvas* untuk melakukan pemetaan dan analisis.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bahwa pemetaan *business model canvas* diperlukan untuk semua jenis bisnis khususnya bisnis kuliner dalam meningkatkan daya saing.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi :

1. Industri restoran sebagai gambaran pemetaan bisnis kuliner.
2. Restoran Bebek Udig dapat menerapkan model bisnis yang direkomendasikan sehingga dapat beradaptasi dengan lokasi yang baru dan meningkatkan daya saing.
3. Pelaku bisnis, diharapkan dapat menjadi pedoman dalam melakukan pemetaan bisnis.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan disusun berdasarkan sistematika penulisan yang dibagi ke dalam lima bab, yaitu

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat pengantar bagi peneliti seperti gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori dan penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dalam memahami dan memecahkan masalah yang diteliti, kerangka pemikiran dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada meliputi jenis penelitian, variable penelitian, tahapan penelitian, populasi dan sampel penelitian, pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, juga teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis hasil pengolahan data dan pembahasan mengenai *business model canvas* dan analisis SWOT bisnis restoran Bebek Udig.

BAB V PENUTUP

Bab ini memaparkan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian dan rekomendasi rancangan *business model canvas* baru dalam peningkatan daya saing restoran Bebek Udig.