

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Bisnis dalam industri kuliner akan menjadi bidang usaha yang terus berkembang dan tidak akan pernah punah karena makanan dan minuman merupakan kebutuhan utama bagi semua manusia. Hal ini menjadi pendorong para pembisnis baru untuk terjun ke bisnis kuliner sebab bisnis kuliner akan selalu memiliki pangsa pasar khusus. Menurut Badan Pusat Statistika Jawa Timur, perekonomian pada Triwulan II 2019 tumbuh sebesar 5,72% dengan pertumbuhan tertinggi berada pada usaha penyediaan akomodasi dan makanan minuman yang memiliki presentase sebesar 7,89%, yang mengakibatkan semua lapangan usaha mengalami pertumbuhan positif dari sisi produksi (<http://jatim.tribunnews.com>). Hal ini tidak hanya berlaku di Ibu Kota Jakarta saja, tetapi juga di daerah-daerah lain di Indonesia. Salah satunya adalah Kota Surabaya, sebagai kota kedua terbesar ditanah air setelah Jakarta. Berdasarkan data dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur tahun 2014-2018 bahwa Jumlah Rumah Makan/Restoran di Surabaya 5 tahun berturut-turut mengalami peningkatan. Dari tahun 2014 sebanyak 383 Rumah Makan/Restoran di Surabaya, di tahun 2015 meningkat menjadi 713 Rumah Makan/Restoran, lalu pada tahun 2016 mengalami peningkatan menjadi 790 Rumah Makan/Restoran, tahun 2017 juga mengalami peningkatan yang cukup

tinggi sebanyak 1.083 Rumah Makan/Restoran, dan pada tahun 2018 Jumlah Rumah Makan/Restoran di Surabaya sebanyak 1.341.

**Gambar 1.1 Daftar Rumah Makan/ Restoran di Surabaya**



Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur tahun 2014-2018

Dari grafik 1.1 diatas membuktikan bahwa bisnis kuliner di Surabaya cukup menjanjikan dan menjadi peluang sukses yang besar bagi pembisnis baru untuk terjun ke bisnis kuliner. Bisnis kuliner sangat beragam mulai dari restoran, warung makan, kafe, kedai, bar, outlet makanan/minuman, UMKM, kaki lima, hingga aneka jenis makanan. Selain keanekaragaman kuliner, tentu ada faktor lain yang mempengaruhi perkembangan bisnis kuliner di Surabaya seperti meningkatkan cita rasa, estetika, kearifan lokal, kreativitas, dan nilai produk. Hal ini sebagai upaya dalam mempertahankan dan mengembangkan bisnis kuliner dari pesaing yang beragam, serta sebagai tujuan utama untuk menarik

daya beli konsumen. Seorang pembisnis perlu untuk selalu mengetahui posisi bisnisnya dilingkungan sekitar, karena berdasarkan informasi dari situs [tribunnews surabaya](http://tribunnews.surabaya.com), usaha restoran dan kafe mengalami peningkatan mencapai 20% pada kuartal I 2019. Faktor lainnya, dihimpun dari data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam Rencana Pengembangan Kuliner Nasional 2015-2019, bisnis kuliner memberi kontribusi sebesar 42,41% terhadap total konsumsi rumah tangga industri kreatif pada tahun 2013 (<http://surabaya.tribunnews.com>).

Semakin banyaknya bisnis kuliner di Surabaya, maka akan memicu persaingan yang semakin ketat. Hal ini membuat para pembisnis kuliner harus berlomba-lomba dalam memasarkan produknya, untuk bisa menarik minat beli konsumen pemilik usaha harus memiliki manajemen strategi yang tepat. Menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch yang dikutip oleh Abdurrahman (2015:199) manajemen strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi – strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Dengan adanya manajemen strategi yang terstruktur atau terencana perusahaan dapat mempertahankan bisnisnya dalam menghadapi persaingan terutama pesaing dengan bisnis yang sejenis. Persaingan merupakan persoalan yang tidak boleh diabaikan atau dihindari terutama pada bisnis kuliner yang semakin kompetitif. Menurut Porter dalam Ismail Solihin (2012:39) terdapat dua personal mendasar yang akan menentukan strategi bersaing perusahaan, pertama adalah daya tarik industri yang ditunjukkan oleh profitabilitas industri dalam jangka panjang dan

yang kedua, yaitu analisis terhadap berbagai faktor yang akan menentukan posisi persaingan perusahaan di dalam industri. Dari penjelasan diatas menyatakan bahwa penetapan strategi bersaing yang tepat sangat penting bagi perusahaan agar dapat memenangkan persaingan pasar, memaksimalkan penjualan, mengembangkan bisnis, dan mempertahankan pelanggan yang setia. Strategi bersaing akan berjalan dengan baik apabila perusahaan memiliki nilai keunggulan yang lebih tinggi dibandingkan dengan persingnya. Dengan adanya keunggulan yang dimiliki perusahaan akan mempermudah dalam meraih keuntungan yang lebih besar serta memberikan peluang agar dapat bertahan dan berkompetisi di dunia usaha.

Dalam menjalankan sebuah bisnis perusahaan harus mengembangkan strategi bersaing dengan cara mengetahui posisi perusahaan berdasarkan dengan kesesuaian antara kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang menjadi penghambat bagi perusahaan. Tujuan dari pengembangan strategi bersaing agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi disekitar bisnisnya, sehingga dapat berantisipasi ketika terjadinya perubahan lingkungan. Perusahaan harus menyesuaikan perubahan tersebut dengan selalu memperbaiki bisnisnya terutama pada produk yang ditawarkan sesuai dengan perkembangan jaman agar perusahaan tetap eksis di kalangan bisnis dan memperoleh keunggulan bersaing. Salah satu makanan yang berkembang di Surabaya saat ini adalah makanan yang berbahan dasar dari ayam. Daging ayam bisa diolah menjadi berbagai makanan yang lezat dengan berbagai teknik pemasakan mulai dari

direbus, digoreng, dipanggang, dan dibakar. Beberapa contoh variasi menu masakan dari daging ayam seperti, ayam goreng, ayam bakar, ayam popcorn, ayam krispi, ayam teriyaki, ayam suwir, rendang ayam, dan sate ayam. Dalam beberapa tahun ini ada salah satu makanan dari olahan daging ayam yang sedang booming dan digilai pencinta kuliner di Surabaya yaitu Ayam Geprek.

Menu Ayam geprek terbilang sebuah menu yang sederhana, hanya sepotong ayam geprek biasa yang dibumbui dengan sambal melumuri ayam krispi yang sudah digeprek. Dengan perpaduan antara nasi ayam krispi dengan sambal yang menantang, ternyata sangat disukai oleh lidah-lidah orang Surabaya. Meskipun menu ini terlihat sangat sederhana, namun apabila tidak pandai dalam meracik serta memadukan antara sambal dan ayam krispinya tentu tidak akan lezat. Nilai tambah dari ayam geprek memang terdapat pada sambal yang sedap. Menu ayam geprek biasanya dipadukan dengan sambal bawang, sambal korek, hingga sambal matah. Menjadi salah satu menu yang paling populer di kota Surabaya, kini semakin banyak pembisnis baru yang terjun ke bisnis kuliner dengan membuka rumah makan yang menjual menu ayam geprek sebagai menu andalan. Berikut terdapat beberapa tempat makan yang khusus menyediakan menu ayam geprek.

**Tabel 1.1 Rumah Makan Ayam Geprek Di Kota Surabaya**

<b>Nama Rumah Makan</b>	<b>Banyak Cabang</b>
Kakkk, Ayam Geprek !!!	1 Cabang
I'am Geprek Benu	4 Cabang

Gerobak Ayam Geprek	3 Cabang
Ayam Geprek Juragan	2 Cabang
Ayam Geprek Mabes	1 Cabang
Ayam Geprek Mbok Judes	1 Cabang
Ayam Keprabon Express	3 Cabang
Mr. Suprek	3 Cabang

Sumber : Hasil Observasi Lapang Oleh Peneliti (2020)

Banyaknya rumah makan yang menyediakan menu ayam geprek di Surabaya, bisnis kuliner sejenis ini harus menghadapi ketatnya persaingan. Semakin banyak pesaing di lingkungan bisnis tersebut, maka akan semakin mengurangi pendapatan yang diperoleh. Cara agar tetap eksis dan dilihat oleh konsumen, diperlukan strategi-strategi untuk menghadapi kompetitor yang sejenis. Salah satunya yaitu perusahaan harus mengelola usahanya dengan menggunakan manajemen strategi yang baik agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan dari maraknya tingkat persaingan.

Ayam Keprabon juga harus menghadapi ketatnya persaingan untuk dapat mengembangkan bisnis kulinernya. Ayam Keprabon merupakan rumah makan asli Solo yang berdiri pada tahun 2015. Yang menjadi menu andalannya adalah ayam geprek dan ayam goreng kremes. Ayam Keprabon bermula dibangun oleh Bapak Yonathan Sebastian beserta istrinya. Bisnis rumah makan pertama berlokasi di Jl. Teuku Umar No.30 dengan nama Keprabon Solo yang mendapat respon yang sangat baik oleh masyarakat Solo. Semakin banyaknya

permintaan dari masyarakat, maka pada tahun 2017 Ayam Keprabon mulai memfranchiskan bisnis ini agar dapat dinikmati oleh masyarakat diberbagai daerah. Saat ini Ayam Keprabon memiliki 56 cabang yang tersebar di Indonesia, mulai dari Jakarta, Sragen, Banjarmasin, Semarang, Boyolali, Ponorogo, Tangerang, Makassar, dan masih akan terus bertambah di kota-kota lainnya.

Restoran franchise yang mempunyai jargon “Jagonya Ayam Geprek” ini menghadirkan 3 pilihan menu yaitu Paket Geprek, paket Geprek Jumbo, dan Geprek Blender dengan variasi pilihan sambal bohay, sambal karca dan sambal matah yang memiliki tingkat kepedasan dari level 1-5, serta menjual berbagai macam minuman dan topping tambahan lainnya. Selain dihidangkan dengan nasi, Ayam Geprek Keprabon juga bisa dihidangkan dengan indomie. Tampilan ayam geprek ini memiliki perbedaan dari ayam geprek lainnya, Ayam Geprek Keprabon menggunakan daging ayam fillet yang digoreng krispi kemudian digeprek, sehingga memberikan sensasi yang berbeda dengan ayam gepreknya yang lembut dan tanpa tulang. Untuk menu favorit dari 3 pilihan menu yaitu Ayam Geprek Blender/ayam geprek yang ditambah dengan telur asin dan di atasnya diberi lelehan keju mozzarella yang melimpah. Untuk kemasan Ayam Keprabon Express memiliki kemasan yang unik, yakni menggunakan mangkuk-mangkuk kertas berukuran jumbo, yang sangat praktis untuk dibawa pulang atau dimakan dimana saja. Sedangkan, untuk harga di Ayam Keprabon Express sangat bervariasi dan cukup terjangkau, menu utama ayam geprek keprabon harga mulai dari Rp 15.000 – Rp 30.000, harga

minuman mulai dari Rp 3.000 – Rp 12.000, dan harga dari menu ekstra/menu tambahan mulai dari Rp 3.000 – Rp 15.000, serta ada Paket Hemat Keprabon sudah dilengkapi dengan minuman yang harganya mulai dari Rp 25.000 hingga Rp 40.000.

Didorong dari permintaan pasar yang semakin tinggi, maka pada tahun 2019 Ayam Keprabon Express mulai membuka cabang di Surabaya. Terdapat 2 cabang Ayam Keprabon Express di Surabaya, cabang pertama berlokasi di Jl. Klampis Jaya No.8B, Klampis Ngasem-Sukolilo dan cabang kedua berlokasi di Jl. Taman Gapura No.E6, Lontar-Sambikerep (Gwalk). Kali ini peneliti mengambil objek dari salah satu outlet Ayam Keprabon Express yang ada di Surabaya yaitu Ayam Keprabon Express Gwalk-Surabaya. Alasan peneliti melakukan penelitian di Ayam Keprabon Express Gwalk karena lokasinya cukup strategis, serta berada di lingkungan yang persaingan bisnisnya ketat di bidang kuliner dan lebih ramai dibandingkan dengan Ayam Keprabon Express di Kelampis. Ayam keprabon Gwalk ini mulai beroperasi bulan Juli tahun 2019 merupakan cabang ke 56 di seluruh Indonesia, dikelola oleh Bapak Vincent sebagai pemilik/owner di bisnis kuliner ini yang dibantu dengan 7 orang karyawan tetap yang terdiri dari bagian geprek, kasir, dan dapur belakang. Selain itu, Ayam Keprabon Gwalk memiliki jam operasional bisnisnya mulai dari hari senin – minggu dibuka pada pukul 10.00 hingga 22.00 .

Gwalk Citraland merupakan sport favorit warga Surabaya untuk berburu kuliner yang terdiri dari berbagai restoran yang menyediakan makanan tradisional sampai modern dan kafe-kafe yang berderet di sepanjang jalan.

Namun dengan semakin banyaknya kuliner/ rumah makan yang ada di Gwalk, maka tingkat persaingan bisnis kuliner semakin tinggi, untuk dapat bertahan dan berkembang di lingkungan tersebut, pemilik bisnis harus pandai dalam memanfaatkan peluang, seperti dalam proses penjualan produk makanan dan minuman sejenis dengan bisnis kuliner lain, namun memiliki ciri khas atau keunikan tersendiri. Salah satunya dengan menciptakan keunggulan yang kompetitif bisa melalui produk yang akan dipasarkan, seperti dari nama produk, proses pembuatan, penyajian, dan pengemasan. Dengan adanya produk yang unik dan berkualitas akan menambah nilai jual dan menambah rasa penasaran konsumen, sehingga akan meningkatkan daya beli konsumen.

Berikut peneliti akan sajikan data jumlah keseluruhan omzet penjualan Ayam Keprabon Express Gwalk-Surabayaselama 6 bulan terakhir:

**Tabel 2.1 Omzet Penjualan Ayam Keprabon Express Gwalk-Surabaya**

<b>Bulan</b>	<b>Total Omzet Per Bulan</b>
<b>Agustus 2019</b>	<b>Rp 43.000.000,-</b>
<b>September 2019</b>	<b>Rp 60.000.000,-</b>
<b>Oktober 2019</b>	<b>Rp 80.000.000,-</b>
<b>November 2019</b>	<b>Rp 95.000.000,-</b>
<b>Desember 2019</b>	<b>Rp 90.000.000,-</b>
<b>Januari 2020</b>	<b>Rp 85.000.000,-</b>

Sumber : Ayam Keprabon Express Gwalk-Surabaya 2019-2020

Berdasarkan tabel 2.1 diatas, dapat dilihat bahwa omset penjualan pada Ayam Keprabon mulai bulan Agustus sampai November mengalami peningkatan, namun di bulan Desember sampai Januari 2020 mengalami penurunan. Menurut owner dari Ayam Keprabon Express, penurunan tersebut terjadi karena semakin banyaknya bisnis kuliner baru di Gwalk dan rasa penasaran konsumen yang menurun. Menurut observasi dari peneliti, saat ini Ayam Keprabon Express Gwalk memiliki 2 jenis kompetitor. Jenis kompetitor pertama merupakan bisnis kuliner yang menyediakan makanan sejenis yaitu Ayam Geprek Benu Gwalk yang jaraknya dekat kurang lebih 290 meter yang memiliki keunggulan dari *branding* yang memanfaatkan popularitas dari selebritis Ruben Onsu sebagai pemiliknya, Ayam Geprek Suroboyo yang jaraknya dekat kurang lebih 60 meter dan Ayam Geprek Selimut yang jaraknya dekat kurang lebih 190 meter, ketiga rumah makan tersebut mulai beroperasi pada tahun 2018. Jenis kompetitor kedua pelaku bisnis yang sudah lama beroperasi dalam bisnis kuliner produk unggulannya menggunakan bahan dasar yang sama tetapi dikelola dengan teknik yang berbeda, yang berada di sekitar Ayam Keprabon Express Gwalk seperti sate ayam, bubur ayam, ayam kremes kluruk, dan soto ayam yang sudah dikenal lama oleh masyarakat di sekitar Gwalk.

Berada di lingkungan industri yang persaingannya semakin marak, menuntut Ayam Keprabon Express Gwalk dalam menjalankan bisnisnya harus selalu dapat merumuskan dan menggunakan strategi bersaing yang relevan. Salah satu cara yang efektif untuk merumuskan strategi bersaing yaitu dengan

memanfaatkan lima model keunggulan bersaing Porter/ *Porter five forces model* sebagai dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Kerangka lima keunggulan bersaing merupakan suatu alat yang ampuh bila berada ditangan manajer/ahli analisis yang terampil karena model ini telah dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan jaman. *Porter five forces model* terdiri dari ancaman masuknya pesaing potensial, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, ancaman dari produk substitusi, dan persaingan antar perusahaan dalam satu industri. Lima keunggulan bersaing porter semakin menjelaskan bahwa persaingan yang terjadi dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada persaingan di antara para pesaing yang ada, namun juga dari aspek-aspek lingkungan eksternal lainnya. Gabungan dari lima keunggulan bersaing ini dapat menjadi faktor yang menentukan kemampuan perusahaan dalam suatu industri untuk memperoleh keuntungan.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Ayam Keprabon Express Gwalk-Surabaya, dengan judul “**Analisis Strategi Bersaing Dengan Pendekatan *Porter Five Forces Model* (Studi Pada Ayam Keprabon Express Gwalk-Surabaya)**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah “*Bagaimana Strategi Bersaing Yang Digunakan Pada Ayam Keprabon Express Dengan Pendekatan *Porter five forces model*?* “

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas dapat disusun tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis strategi bersaing yang digunakan oleh Ayam Keprabon Express dengan pendekatan *Porter five forces model* dan analisis SWOT.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis dan praktis, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan dan memberikan kontribusi positif mengenai perkembangan bisnis kuliner, untuk dijadikan acuan bagi penelitian selanjutnya di bidang yang sejenis.

#### 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi gambaran, referensi, dan menjadi evaluasi bagi perusahaan terutama perusahaan industri pada bisnis kuliner yang membutuhkan tentang hasil strategi bersaing dengan menggunakan pendekatan *Porter five forces model*.
- b. Bagi mahasiswa, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan keterampilan dengan terjun secara langsung kelapangan, sehingga dapat melihat, membandingkan dan menerapkan praktek-praktek pembelajaran yang didapat diperkuliahan ke dalam perusahaan.

- c. Bagi Ayam Keprabon Express, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi, saran atau masukan yang bisa dijadikan sebagai salah satu strategi bersaing untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan bisnis lebih baik lagi.