

ANALISIS LINGKUNGAN INDUSTRI KAKKK, AYAM GEPREK SURABAYA MENGUNAKAN *PORTER'S FIVE FORCES MODEL*

Charles Raymond Jeffrey

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: charles_raymond@ymail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan industri Kakkk, Ayam Geprek, yaitu industri restoran berdasarkan Porter's Five Forces Model. Tinggi rendahnya masing-masing kekuatan Porter's Five Forces Model dinilai berdasarkan Porter's Five Forces Scorecard. Kemudian, hasil dari Porter's Five Scorecard akan dijadikan patokan bobot dalam External Factor Evaluation (EFE) Matrix untuk mengevaluasi kemampuan Kakkk, Ayam Geprek dalam menghadapi peluang dan ancaman di dalam industri. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode penelitian ini adalah metode studi kasus dengan pengumpulan data melalui wawancara tiga narasumber, yaitu dua orang pemilik dan satu orang kepercayaan dari perusahaan. Uji keabsahan data ketiga narasumber menggunakan metode triangulasi sumber. Hasil penelitian menyatakan bahwa kekuatan untuk tingkat rivalitas di antara pesaing, ancaman pendatang baru dan ancaman produk substitusi memiliki pengaruh yang tinggi. Untuk kekuatan tawar menawar pembeli dan tawar menawar pemasok memiliki pengaruh yang sedang. Selain itu, Ayam Geprek sudah cukup baik dalam menghadapi peluang dan ancaman di dalam industri. Diharapkan Kakkk, Ayam Geprek dapat meningkatkan kinerja dalam menghadapi peluang dan ancaman.

Kata Kunci— Porter's Five Forces Model, Porter's Five Forces Scorecard, External Factor Evaluation Matrix

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini pertumbuhan bisnis kuliner meningkat dengan pesat. Hal ini dibuktikan melalui fakta-fakta dari badan resmi, yaitu pada tahun 2013 lalu, nilai tambah industri kuliner mencapai Rp 208,63 triliun. Jumlah tersebut menyumbang 32,5% terhadap total PDB sektor ekonomi kreatif yang sebesar Rp 641,8 triliun. (<http://www.tribunnews.com>). Fakta lainnya, menurut data yang diperoleh dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, perkembangan nilai investasi usaha kecil menurut sektor ekonomi pada sektor perdagangan, hotel dan restoran mengalami peningkatan 3% dari 130,9 miliar rupiah pada tahun 2010 menjadi 134,8 miliar rupiah pada tahun 2011 (<http://www.depkop.go.id>). Selain itu, berdasarkan data yang dihimpun dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam Rencana Pengembangan Kuliner Nasional 2015-2019, bisnis kuliner memberikan kontribusi sebesar 42,41% terhadap total konsumsi rumah tangga industri kreatif pada tahun 2013. Dari data statistik yang diperoleh penulis, hal ini membuktikan bahwa bisnis kuliner memiliki peluang sukses yang besar.

Kuliner merupakan kegiatan persiapan, pengolahan, penyajian produk makanan, dan minuman yang menjadikan unsur kreativitas, estetika, tradisi, dan/atau kearifan lokal;

sebagai Ancaman terpenting dalam meningkatkan cita rasa dan nilai produk tersebut, untuk menarik daya beli dan memberikan pengalaman bagi konsumen (Focus Group Discussion subsektor kuliner, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi, 2014). Sesuai dengan KBLI ruang lingkup subsektor kuliner yaitu restoran, warung makan, kedai makanan, penyediaan makanan keliling atau tempat tidak tetap, jasa boga untuk suatu event tertentu, penyediaan makanan lainnya, bar, kelab malam atau diskotik yang utamanya menyediakan minuman, rumah minum atau kafe, kedai minuman, rumah atau kedai obat tradisional, penyediaan minuman keliling atau tempat tidak tetap. Penulis memilih industri restoran dengan kode 56101 sebagai industri dalam penelitian ini. Menurut KLBI, restoran sendiri memiliki definisi yaitu kelompok ini 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/perengkapan untuk proses pembuatan dan penyimpanan maupun tidak dan telah mendapatkan surat keputusan sebagai restoran/rumah makan dari instansi yang membinanya.

Begitupun juga dengan Surabaya, kota ini memiliki bisnis kuliner yang semakin inovatif. Beberapa contoh bisnis kuliner yang memiliki daya inovatif antara lain, Mie Setan yang dikenal karena level kepedasannya, level satu berisi lima lombok, level dua berisi dua puluh lombok dan level tiga berisi tiga puluh lima lombok. Rawon Kalkulator yang memiliki inovasi dimana pemilik kuliner tersebut dapat menghitung secara cepat tanpa kalkulator ketika konsumen ingin membayar. Pecel Ambulans yang memiliki keunikan dengan mengombinasikan nasi pecel yang dicampur kuah rawon dan memiliki gerobak yang ada lampu sirine mobil ambulans. Dari beberapa contoh diatas menunjukkan ide-ide bisnis kuliner jaman sekarang semakin inovatif.

Namun, pertumbuhan bisnis kuliner yang pesat memicu terjadinya persaingan yang semakin ketat. Banyak masyarakat yang membuka usaha di bidang kuliner. Berdasarkan data yang dihimpun dari Kementerian Pariwisata dan

Ekonomi Kreatif dalam Rencana Pengembangan Kuliner Nasional 2015-2019, bisnis kuliner memberikan kontribusi terbesar sebesar 56,07% dari 3.039.281 unit usaha industri kreatif pada tahun 2013.

Selain itu, jika ditinjau dari aspek laju pertumbuhan unit usaha, kuliner memiliki nilai rata-rata pertumbuhan sebesar

1,48% per tahun. Fakta lainnya, Indonesia akan menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN yang merupakan kerjasama perdagangan bebas di kawasan antar negara ASEAN. Masyarakat Ekonomi ASEAN akan menimbulkan persaingan yang semakin ketat dikarenakan produk-produk dari negara ASEAN lainnya juga masuk ke negara Indonesia (Kementerian Pariwisata Ekonomi Kreatif, 2015).

Begitupun juga dengan Kakkk, Ayam Geprek, bisnis kuliner ini juga harus menghadapi ketatnya persaingan dalam bisnis kuliner. Kakkk, Ayam Geprek didirikan pada tahun 2014 oleh Randy dan Ferry di Jalan Dharmawangsa 115 Surabaya, Jawa Timur dimana lokasi tersebut merupakan kawasan Surabaya Timur. Kakkk, Ayam Geprek merupakan bisnis kuliner berbahan dasar ayam goreng tepung yang digeprek (dihancurkan) menjadi satu dengan sambal menggunakan ulekan serta menjual berbagai macam aneka es. Kakkk, Ayam Geprek ini juga merupakan bisnis kuliner yang mempopulerkan ayam goreng tepung yang dihancurkan menjadi satu dengan sambal di kota Surabaya. Menu andalannya adalah menu ayam geprek dengan tingkat kepedasan sesuai dengan permintaan konsumen. Selain itu, ketika konsumen memesan ayam geprek, konsumen diberi gratis sop ayam sebagai hidangan yang menambah cita rasa nasi ayam geprek. Kakkk, Ayam Geprek memiliki jam operasional bisnisnya mulai dari hari senin sampai minggu pada pukul sebelas pagi hingga sembilan malam.

Kakkk, Ayam Geprek berkembang dengan pesat dalam setahun. Awalnya, bisnis ini hanya dijalankan oleh dua orang owner-nya saja dan sekarang, bisnis kuliner ini telah memiliki enam belas orang karyawan tetap yang terdiri dari kasir, server, koki, beverage runner, dan food runner. Selain itu, kesuksesan Kakkk, Ayam Geprek di Surabaya membuat mereka mampu mengekspansi bisnisnya dengan membuka cabang di Bali dan Solo.

Namun demikian, kesuksesan yang dicapai oleh Kakkk, Ayam Geprek ternyata menimbulkan ketertarikan pelaku usaha lain untuk masuk dalam bidang yang sama. Kakkk, Ayam Geprek memiliki dua jenis kompetitor. Jenis kompetitor pertama adalah pendatang baru yang mengikuti ide bisnis ayam geprek, seperti bisnis rumah makan ayam geprek di jalan Ngagel, di Jalan Siwalankerto dan di salah satu mall di Surabaya serta bisnis kuliner ayam geprek dengan sistem pre order melalui social media. Jenis kompetitor kedua adalah pelaku usaha yang sudah lama dalam bisnis kuliner dimana produk unggulannya bisa dikatakan sebagai produk substitusi di sekitar rumah makan Kakkk, Ayam Geprek, yaitu Belut Bu Hadi, Wapo Resto, Ayam Tulang Lunak Malioboro. Selain itu, di kawasan Surabaya Timur lainnya terdapat tempat kuliner yang sudah sangat terkenal seperti Warung Bu Kris, Ayam Penyet Ria, Krawu Burger, Ayam Goreng Ny. Suharti, dan Tahu Tek Pak Jayen.

Dalam menghadapi persaingan, perusahaan membutuhkan analisis industri yang tepat. Analisis industri yang tepat berisi tentang bagaimana perusahaan menganalisis lingkungan industrinya. Besanko, Dranove, Shanley dan Schaefer (2013) mengembangkan konsep analisis industri yang memiliki tugas penting untuk mengukur performa industri dan karyawan;

mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi performa dalam hubungan perdagangan secara vertikal dan hubungan persaingan secara horisontal; menentukan bagaimana perubahan dalam lingkungan bisnis bisa mempengaruhi performa dan mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam bisnis.

Untuk menjawab tugas analisis industri tersebut, penulis memilih untuk menggunakan Porter's Five Forces Model. Model ini menampilkan kerangka kerja untuk mengklasifikasikan faktor ekonomi yang berpengaruh terhadap profit perusahaan ke dalam lima kekuatan bersaing. Selain itu, menurut Solihin (2012) menyatakan bahwa Porter's Five Forces Model akan menentukan profitabilitas perusahaan karena kelima kekuatan tersebut akan mempengaruhi harga, biaya dan investasi yang diperlukan di mana ketiganya merupakan unsur-unsur dari return on investment. Menurut Kodrat (2009), kelima kekuatan dalam Porter's Five Forces Model adalah pendatang baru yang akan masuk dalam industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, produk substitusi yang dapat menggantikan produk dalam industri ini dan kompetitor yang ada dalam industri. Analisis Porter's Five Forces Model juga dibantu dengan Porter's Five Forces Scorecard untuk membantu analisis lingkungan industri menjadi lebih kritis. Hal itu dikarenakan Porter's Five Forces Scorecard mengelompokkan setiap indikator dari lima kekuatan berada di skor yang tinggi, sedang atau rendah sehingga perusahaan menjadi lebih jeli dalam menghadapi peluang dan ancaman dalam industri.

Analisis lingkungan industri diperlukan oleh Kakkk, Ayam Geprek dalam rangka menciptakan informasi yang akurat tentang lingkungan industrinya sehingga dapat menciptakan Competitive Advantage. Competitive Advantage itu sendiri didefinisikan oleh David (2009) sebagai segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan kompetitor. Competitive Advantage bagi Kakkk, Ayam Geprek yaitu Kakkk, Ayam Geprek dapat memiliki pelayanan dan cita rasa ayam geprek yang khas. Competitive Advantage tersebut akan menjadikan Kakkk, Ayam Geprek sebagai tempat makanan favorit bagi warga Surabaya.

Hasil penelitian terdahulu tentang Porter's Five Forces Model telah dilakukan pada industri di negara Arab Saudi, industri shale gas di China, industri e-tailing, dan industri komunikasi di Oman, industri otomotif di Rumania untuk menganalisis bagaimana keadaan industri yang bersangkutan sebagai pertimbangan dalam mengambil strategi. Perbedaannya adalah subjek yang diteliti merupakan skala industri yang di dalamnya terdapat banyak perusahaan. Selain itu, hasil penelitian terdahulu tentang analisis peluang dan ancaman dalam industri menggunakan EFE Matrix telah dilakukan pada petani gandum di distrik Shadervan, Iran dan Diva Laundry. Perbedaannya adalah penelitian tersebut merumuskan strategi yang diharapkan dapat berguna.

Oleh karena itu, diharapkan Kakkk, Ayam Geprek menganalisis gambaran lingkungan industri secara sistematis berdasarkan Porter's Five Forces Model dengan bantuan Porter's Five Forces Scorecard. Kemudian, Kakkk, Ayam

Geprek dievaluasi menggunakan EFE Matrix apakah perusahaan sudah mampu menghadapi peluang dan ancaman dalam industri. Ke depannya, diharapkan Kakkk, Ayam Geprek dapat bersaing dalam industri restoran.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah jenis penelitian dengan metode penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2013), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi dan tindakan.

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu metode penelitian studi kasus. Menurut Bungin (2003), studi kasus adalah bila kita melakukan penelitian yang terinci tentang seseorang (individu) atau sesuatu unit selama kurun waktu tertentu. Sevilla dalam Bungin (2003) juga menambahkan metode ini akan melibatkan kita dalam penyelidikan yang lebih mendalam dan pemeriksaan yang menyeluruh.

Menurut Purhantara (2010), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil wawancara narasumber dari Kakkk, Ayam Geprek. Menurut Purhantara (2010), data sekunder adalah data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik yang terdiri atas: struktur organisasi, laporan-laporan industri serta buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen dari Kakkk, Ayam Geprek, industry report dari industri yang bersangkutan serta data-data penunjang lainnya dari instansi resmi pemerintah.

Penulis menggunakan satu jenis metode pengumpulan data, yaitu wawancara. Menurut Moleong (2013), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara yang dilakukan penulis adalah wawancara mendalam secara umum. Bungin (2007) mendefinisikan wawancara mendalam secara umum merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Wawancara tersebut berisi tentang wawancara yang pertanyaannya telah disiapkan oleh penulis serta wawancara yang pertanyaannya tidak disiapkan terlebih dahulu, sesuai dengan keadaan dan situasi. Metode ini dilakukan supaya penulis dapat memperoleh informasi secara akurat dan mendalam.

Moleong (2013) mendefinisikan informan / nara sumber sebagai orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Menurut

Lincoln dan Guba dalam Moleong (2013), kegunaan informan / nara sumber bagi peneliti ialah membantu agar secepatnya dan tetap seteliti mungkin dapat membenamkan diri dalam konteks setempat. Penulis menggunakan uji keabsahan data dengan menggunakan metode triangulasi. Menurut Moleong dalam Purhantara (2010), metode triangulasi merupakan proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

Penulis menggunakan model triangulasi sumber. Menurut Hamidi dan Maleong dalam Purhantara (2010), Triangulasi sumber, yaitu cara menguji data dan informasi dengan cara mencari data dan informasi yang sama kepada lain. Data dan informasi tertentu perlu ditanyakan kepada responden yang berbeda atau dengan bukti dokumentasi. Hasil komparasi dan mengecek sumber ini untuk membuktikan apakah data dan informasi yang didapatkan memiliki kebenaran atau sebaliknya. jika data dan informasi benar, maka data dan informasi akan dikumpulkan, dan sebaliknya. Dengan demikian, triangulasi sumber meliputi kegiatan-kegiatan : membandingkan data hasil pengamatan dengan data dan informasi hasil wawancara; Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Porter's Five Forces Model Pada Kakkk, Ayam Geprek

Tingkat Rivalitas di Antara Pesaing

1. Banyak Sedikitnya Pesaing

Kakkk, Ayam Geprek memiliki pesaing yang menjual makanan ayam geprek. Kakkk, Ayam Geprek memiliki pesaing yang berjumlah lebih dari lima pesaing di kota Surabaya. Setiap perusahaan menawarkan harga yang terjangkau pada satu potong ayam geprek mulai dari Rp 13.000,00 – Rp 16.000,00. Banyaknya pesaing menyebabkan harga yang ditawarkan antar perusahaan semakin kompetitif. Harga yang kompetitif membuat setiap perusahaan menawarkan produk dengan harga yang semakin rendah.

Beberapa pesaing kuat dari perusahaan, yaitu Pedes Puol yang memiliki target konsumen mahasiswa Universitas Kristen Petra, Depot Sembarang yang memiliki target konsumen mahasiswa Universitas Surabaya, Gerobak Ayam Geprek dan Pondok Pedas yang memiliki target konsumen masyarakat Surabaya Barat. Selain itu, pesaing-pesaing tersebut cukup dikenal oleh masyarakat Surabaya. Disimpulkan bahwa banyak sedikitnya pesaing memiliki tingkat ancaman yang tinggi.

2. Pertumbuhan industri

Industri restoran memiliki pertumbuhan yang cepat karena makanan yang diproduksi pada umumnya dapat diterima oleh masyarakat dan makanan merupakan kebutuhan pokok dari setiap manusia. Untuk makanan ayam geprek sendiri, ayam geprek merupakan makanan dengan cita rasa yang sesuai dengan selera orang Indonesia.

Menurut Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, pertumbuhan industri restoran di kota Surabaya meningkat dari 5,02% pada tahun 2009 menjadi 8,63% pada tahun 2013. Selain itu, menurut Kementerian Perindustrian dalam laporan kinerja makro ekonomi dan sektor industri triwulan II (Semester I)

Tahun 2014 dalam nilai PDB Sektor dan Kontribusinya Terhadap PDB Nasional, industri restoran yang digolongkan dalam sektor perdagangan, hotel dan restoran memberikan kontribusi sebesar 318,76 triliun rupiah pada triwulan II tahun 2013 meningkat menjadi 362,36 triliun rupiah. Disimpulkan berdasarkan data-data yang dikumpulkan oleh penulis, faktor pertumbuhan industri dikategorikan tinggi.

3. Perusahaan memiliki biaya yang terdiferensiasi

Produk-produk dari setiap perusahaan memiliki harga yang kompetitif satu dengan yang lainnya. Ayam geprek yang dijual oleh setiap perusahaan pada umumnya memiliki harga di kisaran Rp 15.000,00 – Rp 20.000,00. Tidak ada perusahaan yang berani menjual produknya terlalu tinggi maupun terlalu rendah dari kisaran harga ayam geprek. Menjual produk terlalu tinggi akan membuat produk tidak dapat bersaing di pasaran. Menjual produk terlalu rendah akan membuat perusahaan rugi. Namun ada beberapa perusahaan yang menjual ayam geprek secara paketan sehingga membuat harga yang diberikan lebih murah daripada beli secara terpisah. Hal ini menjadi keunggulan bagi perusahaan karena penawaran tersebut dapat menarik konsumen untuk makan di restoran tersebut. Disimpulkan bahwa diferensiasi biaya memiliki ancaman yang sedang.

4. Penambahan kapasitas dalam jumlah yang besar

Penambahan kapasitas terjadi apabila permintaan konsumen (porsi yang dipesan) semakin meningkat. Penambahan kapasitas yang seringkali dilakukan oleh perusahaan di industri restoran meliputi: bahan baku produksi seperti ayam, sayur; fasilitas yang mendukung proses produksi perusahaan seperti kompor, kulkas. Selain itu, perusahaan juga melakukan penambahan kapasitas fasilitas untuk konsumen seperti penambahan meja dan kursi. Menurut Badan Penanaman Modal Provinsi Jawa Timur, usaha restoran/rumah makan hanya mencapai 415 unit usaha dari total 124.714 unit usaha dengan nilai investasi 0,31 triliun rupiah dari total 83,19 triliun rupiah pada triwulan IV tahun 2014. Data ini menunjukkan bahwa investasi untuk menambah kapasitas tidaklah terlalu besar. Tidak banyak perusahaan yang menambah kapasitas. Penambahan kapasitas baru dilakukan ketika permintaan meningkat secara stabil. Disimpulkan bahwa penambahan kapasitas dalam jumlah besar memiliki ancaman yang rendah.

5. Biaya peralihan ke barang lain

Setiap perusahaan menawarkan harga yang kompetitif, di kisaran Rp 10.000,00 – Rp 20.000,00 untuk harga ayam gepreknya saja. Selisih harga produk antar perusahaan hanya berkisar dari Rp 1.000,00 hingga Rp 3.000,00. Selain itu, makanan ayam geprek merupakan makanan umum di mana tidak ada perbedaan spesifik yang membuat konsumen harus menanggung biaya yang lebih besar. Oleh karena itu, konsumen dengan mudah beralih ke perusahaan lainnya. Disimpulkan bahwa biaya peralihan ke barang lain memiliki ancaman yang tinggi.

6. Hambatan keluar

Berdasarkan informan dalam penelitian ini, perusahaan di industri restoran lebih bisa bertahan untuk menghadapi persaingan. Makanan merupakan kebutuhan sehari-hari yang harus dipenuhi. Makanan dengan bahan baku daging ayam juga sesuai dengan jenis makanan bagi orang Indonesia. Selain itu, industri restoran memiliki pertumbuhan ekonomi yang baik dari tahun ke tahun di mana pertumbuhan ekonomi sub

sektor restoran meningkat dari 5,02% pada tahun 2009 menjadi 8,63% pada tahun 2013. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi mengindikasikan kapasitas industri restoran semakin besar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu bertahan di dalam industri restoran. Disimpulkan bahwa hambatan keluar memiliki ancaman yang tinggi.

Ancaman Pendatang Baru

1. Skala ekonomis

Perusahaan menurunkan biaya produksinya melalui pembelian bahan baku dengan jumlah yang banyak. Namun, pendatang baru juga berpeluang memiliki skala ekonomis yang tinggi dengan cara yang sama. Banyaknya pemasok membuat pemasok sendiri yang langsung menawarkan produk ke pendatang baru. Pemasok berani memberikan potongan harga apabila pendatang baru mau membeli produk pemasok dalam jumlah yang banyak supaya pendatang baru tertarik untuk bekerjasama dengan pemasok tersebut. Oleh karena itu, pendatang baru juga memiliki peluang yang besar untuk memperoleh skala ekonomis yang tinggi. Disimpulkan bahwa skala ekonomis memiliki tingkat ancaman yang tinggi.

2. Peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah yang mengatur industri restoran adalah Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2014 Tentang Standar Usaha Restoran. Usaha mikro, kecil dan menengah diberi kemudahan dalam pembuatan ijin/sertifikat dari peraturan pemerintah sesuai dengan pasal 6 ayat 2 yang menyatakan bahwa “Dalam hal menyangkut usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah dan koperasi di bidang usaha restoran, kementerian dan/atau pemerintah daerah dapat memberikan dan/atau mencarikan dukungan administrasi, kelembagaan dan pendaan yang bersifat khusus, untuk keperluan kemudahan dalam rangka penerbitan sertifikat usaha restoran dan/atau pelaksanaan proses sertifikasi usaha restoran”.

Selain itu, restoran/rumah makan yang termasuk dalam usaha mikro dan kecil tidak diberlakukan persyaratan dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2) dan ayat (3). Oleh karena itu, Peraturan pemerintah memberikan kemudahan bagi pendatang baru di dalam industri restoran dalam membuat legalitas usaha, kewajiban restoran. Namun, pemerintah tetap memberlakukan pungutan pajak kepada semua restoran yang ada. Disimpulkan bahwa peraturan pemerintah memiliki ancaman yang sedang.

3. Loyalitas merek

Loyalitas merek menjadi hal yang penting bagi setiap pendatang baru yang berada di industri restoran. Bahkan, perusahaan berani untuk mematenkan nama perusahaannya seperti Kakkk, Ayam Geprek di mana Kakkk merupakan merek dari Kakkk, Ayam Geprek. Ketika ada pihak lain yang membuka bisnis makanan ayam geprek, mereka hanya boleh mengambil kata “ayam geprek” karena ayam geprek merupakan jenis makanan.

Loyalitas merek benar-benar diperhatikan di dalam industri restoran karena merek akan menentukan konsumen tahu atau tidaknya pendatang baru yang menjual makanan tersebut. Merek akan memperkenalkan produk dan ciri khas dari perusahaan. Berdasarkan pengamatan dari penulis, banyak merek ayam geprek yang berhubungan dengan proses operasional mereka seperti Kakkk, Ayam Geprek yang

melayani konsumen dengan panggilan kak atau kakak. Keberhasilan Kakkk, Ayam Geprek membuat merek tersebut dikenal sebagai pelopor ayam geprek di Surabaya. Selain itu, merek tersebut identik dengan makanan ayam geprek di Surabaya. Keberhasilan itulah yang membuat banyak pendatang baru yang memberi merek ayam gepreknya dengan nama yang mudah diingat seperti Gerobak Ayam Geprek yang berjualan dengan menggunakan gerobak, Depot Sembarang yang memberi nama makanan ayam geprek dengan sebutan pitik remuk.

Dengan pemberian merek-merek yang unik diharapkan akan membuat calon konsumen tertarik untuk mencoba untuk makan di rumah makan tersebut. Merek memberikan kesan pertama untuk pendatang baru dalam menarik calon konsumen sehingga pendatang baru juga dapat bersaing dengan pemain lama dalam industri ini. Disimpulkan bahwa loyalitas merek dalam industri ini dikategorikan tinggi.

4. Akses pada saluran distribusi

Mayoritas pendatang baru yang membuka bisnis di industri restoran memiliki akses pada saluran distribusi. Pendatang baru pada umumnya juga mempersiapkan apa saja yang dibutuhkan ketika membuka bisnis di industri ini. Pendatang baru juga dengan mudah menjangkau akses distribusi yang mendukung rantai distribusi dari bisnis mereka. Hal ini dikarenakan industri restoran memiliki jumlah pemasok yang banyak dan tersebar di sekitar perusahaan. Selain itu, kota Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia yang memiliki kemajuan kota yang cukup maju. Kota Surabaya juga memiliki pelabuhan Tanjung Perak yang merupakan salah satu pelabuhan perdagangan di Indonesia. Hal tersebut membuat pendatang baru dengan mudah mendapatkan dan menjangkau akses saluran distribusi di kota ini. Disimpulkan bahwa akses pada saluran distribusi memiliki ancaman yang tinggi.

5. Diferensiasi produk

Pada umumnya, makanan ayam geprek yang diproduksi adalah sama. Ayam Geprek merupakan makanan dengan bahan baku daging ayam yang digoreng dengan tepung. Berdasarkan pengamatan penulis, cara produksi dari setiap perusahaan sama. Ketika selesai digoreng, ayam geprek akan diberi sambal dan kemudian digeprek dengan alu hingga ayam dan sambal menyatu. Yang membedakan dari ayam geprek adalah tepung dari ayam geprek dan sambal yang diolah dari masing-masing perusahaan. Disimpulkan bahwa diferensiasi produk memiliki ancaman yang tinggi.

6. Kebutuhan modal

Berdasarkan data yang dihimpun oleh penulis, kebutuhan modal yang diinvestasikan oleh pendatang baru tidaklah besar. Pendatang baru yang masuk dalam industri restoran membuka usahanya dari kecil dan nantinya dikembangkan menjadi besar. Selain itu, pengeluaran modal dari industri restoran tidak besar karena menurut Badan Penanaman Modal Jawa Timur berdasarkan bidang usaha penanaman modal dalam negeri non fasilitas yang diminati sampai dengan triwulan IV tahun 2014, industri restoran/rumah makan hanya memberi kontribusi sebesar 0,32% dari total investasi yaitu 0,27 triliun dari 83,19 triliun. Oleh karena itu, tingkat kebutuhan modal untuk masuk yang rendah dalam industri ini membuat indikator ini dikategorikan tinggi.

Ancaman Produk Substitusi

1. Harga relatif dalam kinerja barang substitusi

Harga yang dibebankan pada setiap produk-produk substitusi disesuaikan dengan bahan baku apa yang digunakan. Selain itu, harga produk yang dibebankan sesuai dengan apa yang didapatkan oleh konsumen. Perusahaan juga memberikan kualitas dan cita rasa makanan yang baik sebagai bentuk pelayanan untuk konsumen yang mau untuk membayar makanan yang dipesan dengan harga segitu. Hal-hal tersebut akan memberikan kepuasan bagi konsumen yang datang ke rumah makan tersebut.

Makanan-makanan dari produk substitusi misalkan ayam goreng, ayam penyet, sate ayam di sekitar Kakkk, Ayam Geprek juga memberikan harga yang terjangkau seperti Sate Ayam Ponorogo yang memberikan harga Rp 20.000,00 untuk satu porsi sate ayam, Warung Gudug Bu Yul yang memberikan harga Rp 15.000,00 untuk satu potong ayam dan Wapo Resto yang memberikan harga Rp 11.000,00 untuk satu potong ayam. Disimpulkan bahwa harga relatif dalam kinerja barang substitusi memiliki ancaman yang tinggi.

2. Biaya beralih ke produk lain

Produk substitusi memiliki harga yang kompetitif terhadap makanan ayam geprek. Produk substitusi tersebut memiliki bahan baku yang sama dengan makanan ayam geprek, yaitu daging ayam. Biaya peralihan ke produk substitusi tergolong rendah karena produk-produk substitusi memiliki kisaran harga di Rp 11.000,00 – Rp 20.000,00. Selisih harga produk dari Kakkk, Ayam Geprek dengan produk substitusi hanya berkisar dari Rp 4.000,00 – Rp 5.000,00. Disimpulkan bahwa biaya beralih ke produk lain memiliki tingkat ancaman tinggi.

3. Kecenderungan pembeli terhadap produk substitusi

Berdasarkan informan dalam penelitian ini, tidak setiap saat konsumen selalu membeli makanan ayam geprek. Konsumen akan merasa bosan apabila konsumen terus mengonsumsi jenis makanan yang sama. Oleh karena itu, konsumen juga membeli produk substitusi dari ayam geprek seperti sate ayam, ayam penyet, bistik ayam, bubur ayam, steak ayam.

Menurut Badan Pusat Statistik dalam statistik restoran/rumah makan tahun 2012, rumah makan yang menyajikan masakan khas Indonesia 51,32%; masakan Amerika/Eropa 23,6%; masakan China 10,29%; masakan Jepang 7,43% dan sisanya masakan jenis lainnya. Banyaknya rumah makan yang menyajikan masakan khas Indonesia membuat pilihan konsumen yang mayoritas orang Indonesia juga semakin banyak. Disimpulkan bahwa kecenderungan pembeli terhadap produk substitusi memiliki ancaman yang tinggi.

Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

1. Konsentrasi pemasok

Pemasok yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemasok ayam, pemasok sayuran dan pemasok minuman. Dalam industri restoran, pemasok tidak dapat memberikan beberapa pilihan untuk sebuah perusahaan karena pemasok memiliki kekuatan negosiasi yang rendah terhadap pemasok. Hal itu dikarenakan jumlah pemasok yang menawarkan produknya kepada perusahaan sangat banyak. Pemasok hanya bisa menawarkan pilihan terbaik bagi perusahaan supaya perusahaan tertarik untuk bekerjasama dengan pemasok. Disimpulkan konsentrasi pemasok memiliki ancaman rendah.

2. Persentase kuantitas yang terjual untuk perusahaan

Pemasok yang telah bekerjasama dengan perusahaan biasanya memiliki penjualan yang cukup besar untuk perusahaan karena pemasok akan menyuplai produknya ke perusahaan secara rutin. Penjualan akan semakin meningkat ketika perusahaan berkembang dari waktu ke waktu. Disimpulkan bahwa persentase kuantitas yang terjual untuk perusahaan memiliki ancaman yang sedang.

3. Kepentingan strategis pemasok pada perusahaan

Pemasok memiliki beberapa kepentingan pada perusahaan supaya perusahaan mau bekerjasama dengan pemasok. Pemasok menawarkan produknya dengan kualitas tinggi dan harga yang terjangkau kepada perusahaan. Pemasok juga berani memberikan benefit tambahan sehingga perusahaan semakin tertarik dengan pemasok. Selain itu, pemasok memberikan pelayanan bagi perusahaan seperti mengantarkan produk ke tempat perusahaan setiap hari, memenuhi berapapun kuantitas pesanan yang diminta perusahaan. Disimpulkan bahwa pemasok memiliki ancaman yang tinggi.

4. Kepentingan strategis perusahaan pada pemasok

Dalam bekerja sama dengan pemasok, perusahaan memiliki kepentingan-kepentingan strategis. Pertama, perusahaan mempertimbangkan efisiensi produk mana yang akan dipilih dari pemasok seperti ketika pemasok minuman Coca Cola Company bekerja sama dengan perusahaan, perusahaan memilih produk minuman yang terbuat dari botol plastik ketimbang botol dari kaca.

Selanjutnya, perusahaan memiliki kekuatan negosiasi yang kuat terhadap pemasok karena jumlah pemasok yang menawarkan ke perusahaan cukup banyak. Perusahaan dengan mudah membandingkan harga dan benefit yang diberikan satu pemasok dengan pemasok lainnya yang membuat pemasok mau tidak mau menurunkan harganya lagi supaya perusahaan tertarik dengan pemasok tersebut. Perusahaan juga selalu menjaga hubungan yang baik dengan pemasok supaya transaksi-transaksi yang dilakukan antara perusahaan dan pemasok terus berjalan dengan baik yang menguntungkan kedua belah pihak. Disimpulkan bahwa perusahaan memiliki kepentingan strategis yang tinggi terhadap pemasok.

Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

1. Konsentrasi pembeli

Konsentrasi pembeli lebih terkonsentrasi kepada pembeli yang makan di tempat secara individu maupun berkelompok. Industri restoran / rumah makan di Jawa Timur memiliki peningkatan dari 116.800 kursi terhadap 1.601 usaha pada tahun 2009 menjadi 135.342 terhadap 1.854 usaha pada tahun 2012 (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur, 2013). Hal tersebut menunjukkan bahwa konsumen yang makan di tempat juga semakin meningkat. Disimpulkan bahwa konsentrasi pembeli memiliki ancaman yang sedang.

2. Pertumbuhan pasar

Tingginya pembeli makanan ayam geprek memicu munculnya rumah makan-rumah makan yang menjual produk ayam geprek. Selain itu, menurut Badan Pusat Statistik Surabaya, kota Surabaya memiliki rata-rata pengeluaran makanan perkapita sebulan sebesar Rp 391.145,00 pada tahun 2012 meningkat jadi Rp 429.746,00 pada tahun 2013. Pertumbuhan pasar yang cepat membuat perusahaan tidak kesusahan dalam mencari pembeli. Pembeli akan datang sendiri ke tempat perusahaan untuk membeli makanan dari

perusahaan. Disimpulkan bahwa pertumbuhan pasar memiliki ancaman yang rendah.

3. Persentase produk terjual pada pembeli

Berdasarkan informan dalam penelitian ini, produk yang dijual biasanya terjual pada banyak pembeli, tidak terpaku pada satu pembeli yang membeli dengan jumlah yang banyak. Ketika pembeli makan di tempat, pembeli rata-rata memesan jumlah porsi sesuai jumlah pembeli yang datang. Penjualan perusahaan dengan jumlah banyak tidak sering terjadi. Penjualan dengan jumlah banyak terjadi ketika pembeli sedang mengadakan suatu acara sehingga membutuhkan jumlah porsi yang banyak juga. Disimpulkan persentase produk terjual pada pembeli memiliki ancaman yang sedang.

4. Kepentingan strategis pembeli pada perusahaan

Kepentingan yang menjadi kepentingan strategis bagi pembeli terletak pada kekuatan negosiasi. Kekuatan negosiasi pembeli untuk menekan harga menjadi kuat ketika pembeli membeli produk dalam jumlah yang banyak. Pembeli dapat melakukan negosiasi harga sehingga harga bisa diturunkan dari harga normal. Namun, ketika pembeli membeli produk dalam jumlah yang sedikit, pembeli harus mengikuti harga produk yang tertera di menu makanan. Disimpulkan bahwa kepentingan strategis pembeli pada perusahaan memiliki ancaman yang sedang.

5. Kepentingan strategis perusahaan pada pembeli

Perusahaan juga memiliki kepentingan strategis perusahaan supaya perusahaan dapat memiliki pembeli yang loyal. Perusahaan selalu menjaga hubungan yang baik dengan pembeli bahkan ketika perusahaan dapat mengetahui keinginan pembeli yang loyal tanpa harus menanyakan apa pesannya. Kemudian, perusahaan juga memberikan produk yang berkualitas dengan harga yang sesuai dengan apa yang pembeli dapatkan dengan harga segitu. Berkualitas dalam arti perusahaan menjaga benar proses produksi dan cita rasa produk. Selain itu, perusahaan juga telah menerapkan standar pelayanan yang harus dilakukan kepada pembeli seperti menanyakan apakah pembeli ingin paha atau dada ayam, berapa banyak sambal. Standar pelayanan tersebut diharapkan dapat membuat pembeli puas terhadap perusahaan. Disimpulkan bahwa kepentingan perusahaan pada pembeli memiliki kepentingan strategis yang tinggi.

B. Porter's Five Forces Scorecard Pada Kakkk, Ayam Geprek

Setelah semua indikator dari kelima scorecard memperoleh skor, indikator dari masing-masing kekuatan akan dirangkum menjadi satu untuk dijadikan skor bagi kekuatan tersebut. Kekuatan untuk tingkat rivalitas di antara pesaing, ancaman pendatang baru dan ancaman produk substitusi memiliki skor tinggi yang berarti memberikan ancaman yang tinggi dalam industri. Kemudian, kekuatan tawar menawar pemasok dan kekuatan tawar menawar pembeli memiliki skor sedang yang berarti memberikan ancaman yang sedang dalam industri.

Tabel 1. Porter's Five Forces Scorecard Kakkk, Ayam Geprek

	Rendah	Sedang	Tinggi
Tingkat Rivalitas di Antara Pesaing			v
Ancaman Pendatang Baru			v
Ancaman Produk Substitusi			v

Kekuatan Tawar Menawar Pemasok		v	
Kekuatan Tawar Menawar Pembeli		v	

Sumber: Olahan Penulis (2015)

C. External Factor Evaluation (EFE) Matrix Pada Kakkk, Ayam Geprek

Setelah analisis lingkungan industri berdasarkan Porter’s Five Forces Model selesai dilakukan, evaluasi untuk perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman berdasarkan EFE Matrix dapat dilakukan. Untuk pemberian bobot, bobot dikaitkan dengan skor masing-masing kekuatan yang didapat dari Porter’s Five Forces Scorecard. Bobot 0 sampai dengan 0,04 adalah bobot untuk scorecard dengan skor rendah. Bobot 0,041 sampai dengan 0,07 adalah bobot untuk scorecard dengan skor sedang. Bobot 0,071 sampai dengan 0,1 adalah bobot untuk scorecard dengan skor tinggi.

Untuk pemberian peringkat, peringkat dikaitkan dengan keadaan dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman dalam industri. Peringkat 4 adalah jawaban superior di mana perusahaan sudah memaksimalkan peluang dan mengatasi ancaman, peringkat 3 adalah jawaban di atas rata-rata di mana perusahaan belum maksimal dalam memanfaatkan peluang dan mulai berhasil dalam mengatasi ancaman, peringkat 2 merupakan jawaban rata-rata di mana perusahaan mulai memanfaatkan peluang dan sudah memulai tetapi belum berhasil mengatasi ancaman), 1 merupakan jawaban jelek di mana perusahaan tidak memanfaatkan peluang dan tidak mengatasi ancaman. Berikut merupakan EFE Matrix dari Kakkk, Ayam Geprek:

Tabel 2. EFE Matrix Kakkk, Ayam Geprek

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor (Bobot x Rating)
Peluang			
Pertumbuhan Industri meningkat	0,08	3	0,24
Perusahaan memiliki kekuatan negosiasi yang tinggi terhadap pemasok	0,085	4	0,34
Brand Awareness tinggi	0,075	2	0,15
Pemasok memberikan benefit lebih kepada perusahaan	0,08	4	0,32
Banyak pemasok yang memberikan penawaran ke perusahaan.	0,025	4	0,1
Tingkat konsumsi masyarakat meningkat	0,03	3	0,09
Tingkat pembelian perusahaan terhadap pemasok meningkat	0,045	2	0,09
Ancaman			
Restoran yang menjual ayam geprek meningkat	0,095	4	0,38
Pesaing dapat mempertahankan usahanya	0,075	1	0,075

Pemerintah mempermudah peraturan industri restoran	0,055	3	0,165
Kemudahan dalam menjangkau akses distribusi	0,05	1	0,05
Modal yang dibutuhkan rendah	0,075	2	0,15
Pesaing memberikan harga yang kompetitif	0,075	3	0,225
Pembeli memiliki banyak pilihan rumah makan	0,08	2	0,16
Diferensiasi produk rendah	0,075	2	0,15
Total	1,00		2,685

Sumber: Olahan Penulis (2015)

Peluang

1. Pertumbuhan industri meningkat dikaitkan dengan kekuatan tingkat rivalitas di antara pesaing pada indikator pertumbuhan industri yang memiliki score tinggi. Kakkk, Ayam Geprek sudah memanfaatkan peluang walaupun belum maksimal karena perusahaan tersebut telah berani melihat potensi dengan menjadi pelopor makanan ayam geprek di Surabaya. Keberanian Kakkk, Ayam Geprek memberikan hasil di mana masyarakat dapat menerima makanan ayam geprek yang membuat Kakkk, Ayam Geprek dapat berkembang pesat hingga saat ini. Tetapi, Kakkk, Ayam Geprek sudah melakukan ekspansi pasar. Oleh karena itu, penulis memberikan bobot 0,08 (tinggi) dan peringkat 3 (jawaban di atas rata-rata) dengan total skor 0,24.

2. Perusahaan memiliki kekuatan negosiasi yang tinggi terhadap pemasok dikaitkan dengan kekuatan pendatang baru pada indikator skala ekonomis yang memiliki score tinggi. Kakkk, Ayam Geprek memiliki kekuatan negosiasi yang tinggi terhadap pemasok dengan cara membandingkan satu harga dengan harga lainnya pada pemasok. Hal tersebut membuat perusahaan tersebut memiliki skala ekonomis yang baik dari penekanan biaya. Oleh karena itu, penulis memberikan bobot 0,085 (tinggi) dan peringkat 4 (jawaban superior) dengan total skor 0,34.

3. Brand Awareness tinggi dikaitkan dengan kekuatan pendatang baru pada indikator loyalitas merek yang memiliki score tinggi. Kakkk, Ayam Geprek sudah memiliki merek dengan nama Kakkk, Ayam Geprek. Penggunaan merek hanya sebatas mencerminkan pelayanan dari perusahaan. Selain itu, produk dari perusahaan ini adalah produk umum. Oleh karena itu, penulis memberikan bobot 0,075 (tinggi) dan peringkat 2 (jawaban rata-rata) dengan total skor 0,15.

4. Pemasok memberikan benefit lebih kepada perusahaan dikaitkan dengan kekuatan tawar menawar pemasok pada indikator kepentingan strategis pemasok pada perusahaan yang memiliki score tinggi. Kakkk, Ayam Geprek mampu membuat pemasok-pemasok mau untuk memberikan benefit yang lebih supaya Kakkk, Ayam Geprek mau mengambil produk di pemasok tersebut. Perusahaan ini menerapkan cara dengan memberi tahu ke pemasok bahwa pemasok lain dapat memberikan benefit yang jauh lebih menguntungkan sehingga

membuat pemasok yang sedang menawarkan berani memberikan benefit yang jauh lebih menguntungkan. Oleh karena itu, penulis memberi bobot 0,08 (tinggi) dan peringkat 4 (jawaban superior) dengan total skor 0,32.

5. Banyak pemasok yang memberikan penawaran ke perusahaan dikaitkan dengan kekuatan tawar menawar pemasok pada indikator konsentrasi pemasok yang memiliki score rendah. Banyaknya pemasok yang menawarkan ke Kakkk, Ayam Geprek membuat pemasok saling memberikan penawaran terbaik. Pemasok memberikan kualitas yang tinggi dengan harga yang terjangkau. Hal itu membuat perusahaan sangat diuntungkan. Oleh karena itu, penulis memberikan bobot 0,025 (rendah) dan peringkat 4 (jawaban superior) dengan total skor 0,1.

6. Tingkat konsumsi masyarakat meningkat dikaitkan dengan kekuatan tawar menawar pembeli pada indikator pertumbuhan pasar dengan score rendah. Meningkatnya konsumsi masyarakat membuat Kakkk, Ayam Geprek diuntungkan di mana perusahaan memiliki pangsa pasar yang lebih besar. Namun, perusahaan belum memanfaatkan secara maksimal pertumbuhan pasar tersebut. Perusahaan s belum memanfaatkan hal-hal yang lagi tren di Surabaya seperti bazaar-bazaar di pusat perbelanjaan. Oleh karena itu, penulis memberikan bobot 0,03 (rendah) dan peringkat 3 (jawaban di atas rata-rata).

7. Tingkat pembelian perusahaan terhadap pemasok meningkat dikaitkan dengan kekuatan pemasok pada indikator persentase kuantitas yang terjual untuk perusahaan dengan score sedang. Kakkk, Ayam Geprek memiliki pembelian yang cukup besar dan terus meningkat terhadap beberapa pemasok. Namun, perusahaan juga memiliki pembelian yang rendah terhadap pemasok lainnya. Selain itu, ada beberapa pemasok yang memiliki pelanggan yang membeli lebih banyak daripada Kakkk, Ayam Geprek. Oleh karena itu, perusahaan memberi bobot 0,045 (sedang) dan peringkat 2 (jawaban rata-rata) dengan total skor 0,09.

Ancaman

8. Restoran yang menjual ayam geprek meningkat dikaitkan dengan kekuatan tingkat rivalitas di antara pesaing pada indikator banyak sedikitnya pesaing dengan score tinggi. Keberhasilan Kakkk, Ayam Geprek membuat perusahaan memiliki banyak pesaing yang menjual makanan ayam geprek. Perusahaan menghadapi pesaing dengan cara menjaga kualitas dan citarasa dari makanan. Perusahaan juga melayani konsumen dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penulis memberi bobot 0,095 (tinggi) dan peringkat 4 (jawaban superior) dengan total skor 0,38.

9. Pesaing dapat mempertahankan usahanya dikaitkan dengan kekuatan kekuatan tingkat rivalitas di antara pesaing pada indikator hambatan keluar dengan score tinggi. Kemampuan pesaing untuk bertahan membuat persaingan ketat. Namun, Kakkk, Ayam Geprek tidak ada melakukan strategi khusus untuk mengantisipasi tindakan dari pesaing yang mengganggu stabilitas persaingan. Oleh karena itu, penulis memberikan bobot 0,075 (tinggi) dan peringkat 1 (jawaban jelek) dengan total skor 0,075.

10. Pemerintah mempermudah peraturan industri restoran dikaitkan dengan kekuatan ancaman pendatang baru pada indikator peraturan pemerintah dengan score sedang.

Pemerintah mempermudah langkah pendatang baru yang mau masuk ke industri ini. Selain itu, pemerintah kota Surabaya juga mendukung unit mikro, kecil dan menengah (UMKM) yang mau berbisnis di industri restoran. Tetapi pemerintah tetap memberlakukan kebijakan pembayaran-pembayaran seperti pajak daerah. Kakkk, Ayam Geprek lebih fokus taat pada peraturan pemerintah dengan membayar pembayaran yang telah ditetapkan pemerintah. Hal tersebut akan membuat legalitas usaha dari perusahaan tetap aman dan perusahaan tetap mampu untuk bersaing dengan pendatang-pendatang baru. Oleh karena itu, peneliti memberikan bobot 0,055 (sedang) dan peringkat 3 (jawaban di atas rata-rata) dengan total skor 0,165.

11. Kemudahan dalam menjangkau akses distribusi dikaitkan dengan kekuatan ancaman pendatang baru pada indikator akses pada saluran distribusi dengan score sedang. Kakkk, Ayam Geprek tetap fokus terhadap aktivitas bisnis pada akses saluran distribusinya tanpa mengurus pendatang baru walaupun pendatang baru memiliki kemudahan untuk mendapatkan akses distribusi. Oleh karena itu, penulis memberika bobot 0,05 (sedang) dan peringkat 1 (jawaban jelek) dengan total skor 0,05.

12. Modal yang dibutuhkan rendah dikaitkan dengan kekuatan ancaman pendatang baru pada indikator kebutuhan modal dengan score tinggi. Kakkk, Ayam Geprek tetap fokus terhadap peningkatan aset merek. Kakkk, Ayam Geprek tidak memperdulikan mudahnya pendatang baru masuk karena tingkat modal yang rendah untuk masuk dalam industri ini. Oleh karena itu, penulis memberikan bobot 0,075 (tinggi) dan peringkat 2 (jawaban di rata-rata) dengan total skor 0,15.

13. Pesaing memberikan harga yang kompetitif dikaitkan dengan kekuatan tingkat rivalitas di antara pesaing pada indikator biaya pengalihan ke barang lain. Kakkk, Ayam Geprek menghadapi harga yang kompetitif dari pesaing dengan cara mempertahankan kualitas dan cita rasa. Selain itu, perusahaan juga memberikan produk yang sesuai dengan berapa banyak yang harus dibayar oleh konsumen. Oleh karena itu, penulis memberikan bobot 0,075 (tinggi) dengan peringkat 3 (jawaban di atas rata-rata) dengan total skor 0,225.

14. Pembeli memiliki banyak pilihan rumah makan dikaitkan dengan kekuatan ancaman produk substitusi pada indikator kecenderungan pembeli terhadap produk dengan score tinggi. Tidak ada strategi khusus yang dilakukan oleh Kakkk, Ayam Geprek. Perusahaan percaya ada saatnya pelanggan kembali lagi ketika pelanggan sedang ingin makan di Kakkk, Ayam Geprek. Perusahaan hanya selalu menjaga kualitas dan cita rasa makanan. Penulis memberi bobot 0,08 (tinggi) dan peringkat 2 (jawaban rendah) dengan total skor 0,16.

15. Diferensiasi produk rendah dikaitkan dengan kekuatan ancaman produk substitusi pada indikator diferensiasi produk. Produk yang dijual oleh Kakkk, Ayam Geprek pada umumnya sama yaitu, makanan ayam geprek. Perusahaan hanya lebih fokus terhadap perbedaan pada tepung ayam geprek dan sambal yang digunakan, yaitu sambal bawang. Oleh karena itu, penulis memberi bobot 0,075 (tinggi) dan peringkat 2 (jawaban rata-rata) dengan total skor 0,15.

Melalui EFE Matrix, Kakkk, Ayam Geprek memperoleh total keseluruhan skor sebesar 2,685 dari 4,00. Berdasarkan

skor tersebut, perusahaan sudah cukup baik dalam menghadapi peluang dan ancaman dalam industri restoran.

D. Implikasi Manajerial Kakkk, Ayam Geprek

Melalui Porter's Five Forces Model, Perusahaan memiliki gambaran detail untuk lingkungan industri bagi Kakkk, Ayam Geprek yang terdiri dari tingkat rivalitas di antara pesaing, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pemasok, dan kekuatan tawar menawar pembeli. Berdasarkan analisis dari Porter's Five Forces Scorecard diperoleh bahwa kekuatan lingkungan industri utama yang mempengaruhi Kakkk, Ayam Geprek, yaitu tingkat rivalitas di antara pesaing, ancaman pendatang baru dan ancaman produk substitusi.

Kakkk, Ayam Geprek dapat menyediakan dan menjaga produk berkualitas yang memiliki harga yang terjangkau bagi pembeli dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan juga dapat memanfaatkan kekuatan negosiasi yang kuat terhadap pemasok sehingga perusahaan memperoleh bahan baku yang berkualitas dengan harga yang terjangkau yang berdampak pada produk yang akan disediakan oleh perusahaan.

Selain itu, Kakkk, Ayam Geprek dapat memberikan pelayanan dengan kesan memuaskan bagi pembeli dengan meningkatkan standar pelayanan yang memuaskan bagi pembeli, memahami keinginan dan kebutuhan konsumen serta meningkatkan hubungan dengan pembeli. Produk dan pelayanan yang terbaik bagi pembeli akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam industri ini.

Perusahaan juga mengetahui evaluasi perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman di dalam industri restoran melalui External Factor Evaluation. Kakkk, Ayam Geprek cukup baik dalam menghadapi peluang dan ancaman dalam industri. Diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja ke depannya menjadi lebih baik lagi dalam menghadapi peluang dan ancaman di dalam industri.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan untuk Kakkk, Ayam Geprek berdasarkan analisis penulis adalah

1. Hasil analisis lingkungan industri pada Kakkk, Ayam Geprek berdasarkan Five Forces Model sebagai berikut: kekuatan pada tingkat rivalitas di antara pesaing memiliki pengaruh yang tinggi karena pertumbuhan industri yang semakin meningkat membuat setiap perusahaan berlomba-lomba menguasai pasar sehingga persaingan di dalam industri semakin ketat. Ancaman pendatang baru memiliki pengaruh yang tinggi karena pendatang baru mampu memproduksi jenis makanan yang sama dengan harga yang kompetitif. Ancaman produk substitusi memiliki pengaruh yang tinggi karena jenis makanan yang banyak membuat konsumen memiliki banyak pilihan dimana mereka mau makan.

Untuk kekuatan daya tawar pemasok memiliki pengaruh yang sedang karena banyaknya pemasok yang memberi penawaran membuat pemasok satu dan yang lain tidak memiliki kekuatan negosiasi yang kuat. Kekuatan daya tawar pembeli memiliki pengaruh yang sedang karena pembeli memiliki kekuatan

negosiasi yang kuat ketika membeli dalam jumlah yang banyak.

2. Hasil evaluasi untuk Kakkk, Ayam Geprek dalam menghadapi peluang dan ancaman berdasarkan EFE Matrix menyatakan bahwa perusahaan sudah cukup baik dalam menghadapi peluang dan ancaman yang terdapat di dalam industri restoran.

B. Saran

Penulis ingin memberikan saran kepada Kakkk, Ayam Geprek yang diharapkan dapat membuat Kakkk, Ayam Geprek jauh lebih baik dari sebelumnya. Saran untuk Kakkk, Ayam Geprek dalam menyediakan produk dan pelayanan yang berkualitas bagi pembeli sebagai berikut:

1. Kakkk, Ayam Geprek disarankan untuk melakukan riset untuk memproduksi makanan ayam geprek yang berbeda dengan yang lainnya. Hal itu dilakukan supaya dapat menjadi ciri khas bagi perusahaan dan susah ditiru oleh pesaing maupun pendatang baru.

2. Kakkk, Ayam Geprek disarankan untuk memperkuat merek perusahaan dengan cara menonjolkan ciri khas melalui makanan supaya brand awareness konsumen terhadap perusahaan tinggi sehingga brand image mereka tetap kuat dalam ketatnya persaingan.

3. Kakkk, Ayam Geprek disarankan untuk memanfaatkan tren masa kini yang potensial untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih luas, contohnya penyelenggaraan bazaar-bazaar tematik di pusat perbelanjaan kota Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi: Teori-Konsep-Kinerja*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy Sixth Edition*. New Jersey : Wiley.
- Bungin, B. (2003). *Analisis Data Penulisan Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta : Kencana.
- David, F. R. (2012). *Manajemen Strategis Konsep Buku 1 Edisi 12*. Jakarta : Salemba Empat.
- David, F. R (2011). *Strategic Management*. London : Pearson Education Limited.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T & Eisner, A. B. (2007). *Strategic Management: Text and Cases*. New York : McGraw-Hill.
- Dirgantoro, C. (2001). *Manajemen Strategik : Konsep, Kasus dan Implementasi*. Jakarta : Grasindo.
- Ekonomi Kreatif: Rencana Pengembangan Kuliner Nasional 2015-2019. Retrieved September 14, 2015 from http://program.indonesiakreatif.net/wp-content/uploads/2015/05/FA%20Layout_Kuliner__280515.pdf
- Jatmiko, R. D. (2003). *Manajemen Strategik*. Malang : UMM Press.
- Jumlah Ternak yang Dipotong Menurut Kabupaten/Kota 2013. Retrieved November 26, 2015 from <http://jatim.bps.go.id/linkTabelStatistik/view/id/54>

- Jumlah Perusahaan Ayam Pedaging Menurut Kegiatan Utama 2000 – 2014. Retrieved November 26, 2015 from <http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/150>
- Laporan Kinerja Investasi di Jawa Timur Tahun 2014. Retrieved October 24, 2015, from http://bpm.jatimprov.go.id/bpm/index.php?page=content&id_menu=28
- Laporan Kinerja Makro Ekonomi dan Sektor Industri Triwulan II (Semester I) Tahun 2014. Retrieved October 25, from [http://www.kemenperin.go.id/download/6068/Laporan-Kinerja-Makro-Ekonomi-dan-Sektor-Industri-Triwulan-II-\(Semester-I\)-Tahun-2014-laporan-industri-kuliner](http://www.kemenperin.go.id/download/6068/Laporan-Kinerja-Makro-Ekonomi-dan-Sektor-Industri-Triwulan-II-(Semester-I)-Tahun-2014-laporan-industri-kuliner)
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosda.
- Pearce & Robinson. (2007). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. New York : McGraw-Hill Irwin.
- Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur Triwulanan Menurut Lapangan Usaha 2013. Retrieved November 25, 2015, from <http://jatim.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/135>
- Pertumbuhan Ekonomi Kota Surabaya 2009–2014. Retrieved Nov 25, 2015, from <http://surabayakota.bps.go.id/webbeta/frontend/index.php/linkTabelStatis/392>
- Produk Domestik Regional Bruto Kota Surabaya 2010-2014. Retrieved October 24, 2015 from http://surabayakota.BadanPusatStatistik.go.id/website/pdf_publikasi/Pendapatan-Domestik-Regional-Bruto-Kota-Surabaya-Menurut-Lapangan-Usaha-Tahun-2010-2014.pdf
- Rata-rata Pengeluaran Makanan Perkapita Sebulan (Rupiah) Menurut Jenis Pengeluaran Makanan 2012-2013. Retrieved November 26, 2015 from <http://surabayakota.bps.go.id/webbeta/frontend/linkTabelStatis/view/id/476#accordion-daftar-subjek3>
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Salinan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2014. Retrieved October 25, 2015 from http://disbudpar.kutaikartanegarakab.go.id/uploads/kebijakan/PERATURAN%20MENTRI/PERMEN%20PAREKRAF%20_11%20202014%20%20RESTORAN.pdf
- Statistik Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Tahun 2010-2011. Retrieved September 6, 2015 from http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=344:statistik-ukm2012&Itemid=93
- Statistik Restoran/Rumah Makan Tahun 2012. Retrieved August 26, 2015 from http://BadanPusatStatistik.go.id/website/pdf_publikasi/watermark%20_Statistik%20Restoran_Rumah%20Makan%202012.pdf
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta : Erlangga.
- The Five Competitive Forces That Shape Strategy by Michael E. Porter. Retrieved October 22, 2015 from <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1#>
- Walker, G. (2009). *Modern Competitive Strategy*. New York : McGraw-Hill.