

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu industri bisnis yang cukup memikat saat ini dan dinilai memiliki prospek bagus untuk berkembang terus adalah industri kuliner. Perkembangan industri ini memicu tumbuhnya bentuk sektor lain seperti kafe, restoran, rumah makan sederhana hingga jasa Katering. Persaingan usaha dalam sektor industri ini cukup ketat dengan perkembangan yang cukup pesat. Bisnis Katering merupakan salah satu contoh usaha dengan segmen bisnis bidang kuliner yang memegang peranan penting dalam menjaga stabilitas perekonomian rakyat (neraca.co.id/2/10/15).

Usaha Katering dinilai sebagai salah satu bentuk usaha ekonomi yang kerap dinilai mengalami kebangkrutan disebabkan kesulitan dalam mempertahankan jumlah pelanggan dengan sistem yang masih manual sehingga tidak terlalu tepat dan konsisten. Usaha yang termasuk dalam ranah jasa boga ini dinilai terus berkembang dengan pesat disebabkan keuntungan yang diperoleh cukup menjanjikan didukung mobilitas bisnis di kota besar yang cukup tinggi, peningkatan kebutuhan masyarakat menjadi salah satu pemicu tingkat persaingan yang cukup tinggi pada bidang bisnis ini. Salah satu contoh dari usaha kuliner khususnya Katering yakni Katering X. Katering X merupakan perusahaan keluarga yang fokus pada bidang pelayanan serta penyediaan jasa serta produk kuliner khususnya Katering. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1987 dan kini memiliki cabang di 4 kota besar di Indonesia yakni Surabaya, Malang, Semarang

dan Jakarta. Katering X berpengalaman lebih dari 26 tahun dalam melayani berbagai acara terkait jasa bidang Katering. Berikut data penghasilan/ omset usaha Katering X sebagai salah satu usaha menengah atas.

Tabel 1.3
Omset Katering X

Total Omzet Katering X		Jumlah Pesanan (Acara)	Jumlah Acara Pernikahan
2013	Rp 34.926.975.000	2.631	492 (19%)
2014	Rp 40.347.036.000	2.687	514 (19%)
2015	Rp 47.881.114.000	3.175	533 (17%)
2016	Rp 44.034.979.000	2.369	433 (18%)
2017	Rp 47.954.738.000	2.571	511 (20%)

Sumber : Data Penulis

Data pendukung lain yang menjadi salah satu trend mengenai analisis usaha Katering X yakni data jumlah pernikahan khususnya di Surabaya sebagai faktor peluang penyedia jasa Katering X tersebut. Data di atas terkena dampak dari inflasi sehingga dinilai fluktuatif dari sisi omzet penjualan maka diperlukan strategi baru untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnis Katering dalam menghadapi masalah kedepan.

Tabel 1.4
Data Jumlah Pernikahan di Surabaya

Jumlah Pernikahan	
2013	18.317
2014	18.010
2015	17.578
2016	16.653
2017	17.942

Sumber : Kementerian Agama RI

Bisnis kuliner khususnya usaha Katering saat ini merupakan salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan tidak hanya sebagai penyedia makanan bagi

masyarakat mapan namun merupakan bagian dari gaya hidup. Masyarakat mapan mampu membeli dan memiliki cukup makanan sehingga cita rasa makanan dan *prestige* yang mempengaruhi dalam memilih makanan bukan terdorong keinginan untuk memuaskan rasa lapar. Usaha Katering saat ini menjadi bagian dari fenomena yang berkaitan dengan kelas sosial individu di kelas tertentu. Jasa Katering kerap digunakan oleh pihak pemerintah, perusahaan swasta dalam kegiatan pesta penjamuan untuk urusan bisnis, pesta pernikahan bahkan syukuran acara tertentu. Kondisi masyarakat yang saat ini dipengaruhi oleh sosial media memberikan dampak cukup pada pergeseran peran jasa Katering tidak hanya dinilai dari cita rasa makanan namun tampilan, pelayanan, kemasan tata dekor yang baik sebagai pemenuhan kebutuhan kelas sosial sebagai ajang pengakuan diri. Hal ini yang mendorong munculnya beragam sistem pelayanan usaha Katering yang membidik target pasar kelas menengah untuk memenuhi kebutuhan gaya hidup tersebut. Dorongan untuk menampilkan tata dekor penyajian makanan yang menarik sebagai sarana konsumen untuk dipamerkan melalui sosial media menjadi sebuah hal unik yang dapat digunakan untuk media pemasaran usaha Katering X.

Jasa Katering saat ini menyajikan tidak hanya menu dengan cita rasa tinggi namun juga pelayanan, konsep, suasana makan dan tata ruang yang menarik. Jasa kuliner saat ini menjadi sebuah gaya hidup baru di kalangan masyarakat. Pangan berubah menjadi sebuah industri kuliner yang memberikan tidak hanya cita rasa tapi juga kebutuhan lain manusia untuk bersosialisasi maupun beraktualisasi. Sebab, industri kuliner yang berkembang saat ini juga menyediakan ruang bagi konsumen untuk bisa berkumpul dengan komunitasnya melalui layanan ruangan

maupun jasa lainnya. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan pemilik Katering X bahwa saat ini persaingan cukup ketat, sehingga kami sebagai salah satu penyedia jasa Katering harus mencari peluang dengan mengembangkan segmen pasar dengan memanfaatkan peningkatan konsumen kelas menengah, saat ini pihak Katering menyediakan berbagai macam harga sesuai budget konsumen dan mengembangkan kreativitas dalam penataan ruang serta dekor, hal ini yang kami unggul selain peningkatan menu dan cita rasa makanan.

Permintaan dan daya tarik konsumen yang tinggi terhadap jasa Katering membuka peluang usaha dibukanya beragam usaha Katering sehingga persaingan jasa Katering semakin ketat. Peningkatan kelas menengah ini kemudian memicu jasa dengan bidang serupa mulai membidik pangsa kelas menengah untuk ikut menikmati pelayanan kelas atas untuk dipamerkan sehingga dapat dijadikan sarana promosi sosial media tersebut. Hal ini terbukti dengan mudah ditemukan beragam jenis usaha Katering yang menyajikan beragam fasilitas mewah dengan harga terjangkau. Fasilitas yang ditawarkan jasa Katering atas tidak hanya terletak pada menu. Konsep penyajian, suasana makan dan kualitas pelayanan menjadi penting untuk dikemas secara unik dan menarik yang menjadi ciri khas masing-masing jasa Katering agar pelanggan tetap memesan serta mampu menarik konsumen baru.

Para pelaku bisnisnya pun menghasilkan jenis produk dan jasa yang beragam. Perkembangan jasa Katering khususnya pada usaha kuliner di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari keberadaan perkembangan teknologi khususnya sosial media sebagai media penyebar informasi yang cepat pada era teknologi saat ini. Usaha bidang kuliner khususnya jasa Katering di Indonesia sangat banyak dan beragam.

Persaingan ini mendorong usaha jasa Katering untuk memahami segmen pasar yang dituju untuk lebih dianalisis dikaitkan dengan kelemahan maupun kelebihan yang dimiliki oleh jasa Katering tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bahwa pihak Katering terus menyediakan dan mengembangkan produk serta inovasi dan pelayanan baru khususnya Katering pernikahan dengan jumlah serta omset cukup besar, jadi untuk memenuhi permintaan pelanggan yang beragam Katering berusaha menyesuaikan budget namun kesan mewah tetap ada, sebab pernikahan di gedung dengan Katering saat ini sudah menjadi hal lumrah dan biasa di berbagai kalangan khususnya di Kota tidak hanya Surabaya tapi juga Jombang, Madiun, Ponorogo dan kota berkembang lainnya di Jawa Timur, jadi pihak manajemen Katering terus memperluas area pemasaran saat ini.

Perusahaan yang memiliki orientasi pasar, memiliki dasar perbaikan yang lebih cepat, serta akan tercermin pada kesuksesan produk unggulan baru perusahaan, profitabilitas, bagian pasar (*market share*), dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Orientasi pasar diperlukan suatu perusahaan sebagai pengamatan untuk dapat melihat permintaan pasar dalam mengembangkan suatu inovasi produk baru. Dalam mengembangkan suatu inovasi baru, para pemilik usaha jasa Katering khususnya Katering X memerlukan keberanian dan tekad yang kuat dalam mengambil resiko. Menurut Miller dan Friensen (1983) perusahaan yang memiliki orientasi segmen pasar yang kuat akan memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi lebih kuat dibandingkan perusahaan lain. Pentingnya menjadi proaktif terhadap kesempatan-kesempatan baru, bukan hanya selangkah di depan pesaing tapi juga selangkah memahami keinginan konsumen (Narver & Slater,

1994). Setelah memahami apa yang diinginkan oleh konsumen, barulah suatu perusahaan dapat mengembangkan suatu inovasi produk baru khususnya pada usaha Katering. Hal ini didukung oleh data yang disajikan dari hasil wawancara bahwa persaingan cukup ketat ini mulai dirasakan memasuki tahun 2016 ketika sosial media menjadi sangat berpengaruh pada pola konsumsi dan kemudahan persaingan usaha. Akibat penurunan dan penjualan yang sempat menurun tersebut akhirnya kami saat ini berusaha melayani segmen pasar baru yang berkembang ini, dulu Katering hanya melayani konsumen kelas atas saja namun melihat persaingan saat ini dan kenaikan masyarakat kelas menengah serta gaya hidup meningkat dengan adanya pesta pernikahan gedung serta jasa Katering di kota-kota berkembang lain di Jawa Timur, pola konsumen yang cenderung cepat berubah mendorong kami mulai mencari celah, dengan melakukan promosi ke kota lain di Jawa Timur dan kami pantau saat ini cukup berhasil meskipun saat ini masih ada kendala teknis dengan beragam model permintaan penyajian menu, persaingan merupakan salah satu cara agar perusahaan terus berkembang serta berinovasi, hasil mulai dirasakan terkait dengan perkembangan omset namun sifatnya fluktuatif, pada tahun 2018 ini menurun jika dibandingkan dengan tahun 2017.

Hal yang berkaitan dengan persaingan dan kondisi pasar dinilai dari segmen yang dibidik oleh jasa Katering ini yakni kelas menengah atas dengan area geografi wilayah Jawa Timur, kategori produk yang disediakan disesuaikan dengan kebutuhan acara yang disediakan mulai dari pernikahan, pengajian, *meeting* atau rapat, reunion dan sebagainya sesuai lokasi yang dibutuhkan maupun disediakan. Pesaing jasa Katering X yakni jasa Katering sejenis khususnya kelas menengah atas

di Jawa Timur seperti Katering Ibu, Hidayah Katering, Rims Katering dan sebagainya. Permasalahan yang berkaitan dengan segmen pasar yakni pergeseran pola pembelian seperti peningkatan kelas menengah bawah ke menengah atas dan kemudian mendorong munculnya Katering kelas menengah yang mampu memberikan pelayanan hampir serupa dengan kelas menengah atas didukung tampilan menarik, kemasan menarik serta harga terjangkau.

Pergeseran pola pembelian ini menyebabkan munculnya pesaing jasa Katering tidak hanya kelas menengah atas namun kelas menengah bawah bahkan mampu menyediakan pelayanan yang hampir serupa didukung adanya keterjangkauan akses dan adanya inovasi jasa Katering yang berupaya merebut pangsa pasar segmen kelas menengah atas. Strategi solusi dari pilihan yang dapat diambil pada fenomena ini yakni akuisisi atau gabungan usaha sebagai usaha mengembalikan pangsa pasar yang diambil tanpa disadari oleh pesaing lain. Strategi yang diterapkan ditujukan dengan mengalahkan pesaing untuk mendapatkan konsumen, pendapatan, dan laba. Untuk itu perusahaan tidak harus fokus kepada differensiasi total, namun bisa juga menggunakan kombinasi terbaik dari differensiasi dan *low cost* untuk menghasilkan keunggulan bersaing. *Differentiators* bisa mencakup *image*, kustomisasi, harga, *styling* produk, *after-sales service* atau isu-isu lain yang penting. Sebuah perusahaan seharusnya menggunakan diferensiasi yang unik sehingga dapat bersaing. Hal lain yang harus dipertimbangkan yakni evaluasi masalah harga produk, kondisi pasar yang saat ini tidak dapat diduga dan dikondisikan maka penting untuk memahami faktor ekonomi pelanggan. penentuan harga dan inovasi kemasan serta *brand* yang

menjual merupakan salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan, fenomena persaingan bisnis usaha Katering saat ini kurang lebih dialami sehingga penting untuk dilakukan penelitian lebih detail dan mendalam.

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa saat ini pola konsumsi konsumen mulai berubah khususnya mengenai penggunaan jasa Katering di kota besar baik di Surabaya maupun kota lain di Jawa Timur. Perusahaan penting untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agar mampu menyusun strategi agar dapat bertahan serta bersaing di tengah kondisi ekonomi saat ini. Omset yang berkembang secara fluktuatif ini dianalisis sebagai permasalahan yang harus segera dianalisis untuk diselesaikan solusi. Perusahaan pada sebelumnya belum pernah dan memang belum mampu menganalisis berdasarkan metode *five diamond* sehingga belum dapat dipastikan strategi yang jelas yang akan difokuskan segmen pasar seperti apa dengan perlakuan pelayanan serta penyediaan paket yang seharusnya diberikan.

Berdasarkan uraian mengenai perkembangan, persaingan, peluang serta kendala yang dihadapi oleh Usaha Katering X maka hal tersebut mendasari latar belakang penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Bisnis Katering X Dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha Melalui Analisa *Five Diamond*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana posisi strategik Katering X melalui analisa *Five Diamond* ?
2. Bagaimana posisi strategik bisnis Katering X yang harus dikembangkan agar mampu meningkatkan daya saing usaha ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjabaran dalam latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menemukan posisi strategik Katering X melalui analisa *Five Diamond*
2. Merekomendasikan posisi strategik bisnis Katering X yang harus dikembangkan agar mampu meningkatkan daya saing usaha.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Proses pembelajaran bagi penulis untuk bisa menganalisa posisi strategik Katering X melalui analisa *Five Diamond*
2. Penulis dapat memahami dengan lebih dalam menganalisa terkait posisi strategik bisnis Katering X yang harus dikembangkan agar mampu meningkatkan daya saing usaha.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Pada bab berisi tentang pendahuluan yang merupakan suatu kerangka berpikir yang dijadikan dasar dalam penelitian ini untuk mengetahui gambaran umum mengenai latar belakang masalah yang ingin diteliti ini beserta rumusan masalahnya, serta tujuan dan manfaat penelitian yang ingin dicapai serta berisi sistematika penelitian.

Bab II Landasan Teori

Berisi tentang penelitian terdahulu dan tinjauan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Teori dan konsep tersebut akan digunakan sebagai kerangka dasar untuk melakukan analisis dan dasar pembahasan dalam memberikan konklusi, implikasi dan rekomendasi formulasi strategi.

Bab III Metodologi Penelitian

Berisi metodologi yang digunakan dalam menganalisa permasalahan yang meliputi unit analisis, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, prosedur penelitian, dan teknis analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini serta ruang lingkup dan keterbatasan penelitian.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Berisi hasil penelitian dan pembahasan dengan menganalisa permasalahan yang meliputi hasil profil perusahaan, hasil wawancara dan analisis data sesuai dengan teknis analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini serta strategi bisnis kemudian pembahasan.

Bab V Penutup

Berisi kesimpulan dan saran dari hasil pembahasan analisis penelitian sesuai dengan rumusan masalah serta tujuan diadakan penelitian ini.