

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Provinsi Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta adalah salah satu provinsi di Indonesia dan memiliki identitas khusus yakni sebagai Ibu Kota Negara Republik Indonesia. DKI Jakarta merupakan Ibu Kota yang sekaligus menjadi pusat kegiatan ekonomi, pemerintahan, politik, dan kebudayaan negara. Provinsi DKI Jakarta termasuk di dalam salah satu dari 20 megalopolitan atau metropolitan menurut catatan Bank Dunia (*World Bank*).

DKI Jakarta mempunyai luas dengan total 7.659,02 km², dan dihuni oleh penduduk sebanyak 10.609.681 jiwa yang terdiri dari laki-laki sebanyak 5.349.641 jiwa, dan perempuan sebanyak 5.260.040 jiwa (Badan, 2021)

Pertumbuhan penduduk dari luar kota Jakarta membuat Jakarta menjadi salah satu destinasi pariwisata yang mempunyai nilai tersendiri dan cukup baik di Indonesia. Dalam meningkatkan nilai pariwisata di Jakarta, pemerintah mengeluarkan program dengan slogan “*Enjoy Jakarta*”. Jakarta mempunyai beberapa destinasi pariwisata yang sudah dikenal oleh para wisatawan domestik dan mancanegara.

Dengan meningkatnya jumlah penduduk dari berbagai wilayah di Indonesia sampai dari luar negara Indonesia, Jakarta menjadi kota yang mempunyai beragam budaya, mulai dari budaya lokal sampai budaya asing. Hal ini disebabkan oleh perantau dan pendatang yang mempunyai latar belakang budaya berbeda, sehingga tercipta fenomena yang dinamakan asimilasi.

Asimilasi adalah suatu proses perubahan sosial yang terjadi di dalam kelompok individu dengan latar belakang yang berbeda-beda (Koentjaraningrat, 2009). Asimilasi dapat terjadi apabila individu yang memiliki latar belakang berbeda tersebut berinteraksi secara interaktif, sehingga dapat membentuk budaya baru yang didasarkan kepada budaya asal masing-masing individu.

Akibat dari proses terbentuknya sosial dan budaya yang baru ini menjadikan sektor pariwisata mengalami perubahan dan perkembangan ragam budaya pariwisata. Perkembangan budaya dalam sektor pariwisata secara langsung akan berdampak pada bidang hospitalit. Restoran menjadi salah satu pilar hospitaliti yang mengalami perkembangan dan perubahan gaya serta fungsinya.

Perubahan fungsi pada restoran ini mengacu kepada *lifestyle* masyarakat di DKI Jakarta yang menjadikan restoran menjadi tempat hiburan, sehingga masyarakat lebih banyak menggunakan waktunya di restoran (Febiyanti, 2014). Hal ini menjadikan restoran perlu berkembang secara fungsional. Bukan hanya dari segi kualitas menu, namun suasana dan nilai restoran juga.

Salah satu restoran yang mengalami perkembangan fungsinya di DKI Jakarta adalah restoran Hard Rock Café Jakarta. Hard Rock Café Jakarta dibuka pada tanggal 16 September 2013 dan berlokasi di Pacific Place, Kawasan Distrik Bisnis Sudirman, DKI Jakarta. Hard Rock Café Jakarta mempunyai kapasitas tamu sebanyak 145 dengan menu yang disesuaikan oleh Hard Rock Café Internasional. Hard Rock Café Jakarta mempunyai segmentasi penggemar musik *rock and roll* di Kota Jakarta.

Walaupun Hard Rock Café merupakan suatu perusahaan restoran bersejarah dan memiliki nama yang terkenal, strategi kompetitif tetap harus diterapkan di restoran, karena kemungkinan persaingan dalam suatu pasar industri akan terjadi. Hard Rock Café Jakarta secara strategis perlu menerapkan manajemen strategis yang komprehensif dalam aspek utama pilar hospitaliti, yaitu aspek operasional, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan.

Manajemen strategis merupakan suatu bentuk strategi yang didukung oleh fungsi dasar manajemen. Manajemen sendiri mempunyai definisi sebagai suatu kegiatan atau aktivitas untuk mencapai suatu tujuan dengan memaksimalkan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Menurut Sukarna (Sukarna, 2011), fungsi dasar manajemen disusun menjadi 4 tahap fungsi, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan). Fungsi ini biasa disingkat menjadi POAC, dan digunakan sebagai dasar dalam pembentukan manajemen pada suatu organisasi.

Strategi adalah suatu bentuk cara perusahaan atau organisasi dalam memenangkan persaingan antar kompetitornya. Kata strategi sendiri sudah diketahui secara umum sebagai sistem untuk memenangkan kompetisi dan diterapkan di berbagai bidang organisasi (David, 2012). Manajemen strategi dapat diartikan sebagai aktivitas kegiatan memenangkan kompetisi secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

Dalam menjalankan suatu strategi perusahaan, perusahaan perlu mengetahui keunggulan dalam internalnya agar perusahaan dapat mengenal situasi kompetisi yang sedang terjadi. Sehingga keunggulan kompetisi dapat menjadi kunci keberhasilan dalam bersaing dengan kompetitor lain (David F. , 2012).

Keunggulan kompetitif harus mampu dimiliki suatu perusahaan apabila ingin memenangkan target pasarnya dengan tetap mempertahankan nilai positif pada konsumen yang diincar. Keunggulan kompetitif ini merupakan salah satu tujuan perusahaan dan disusun menggunakan konsep strategi kompetitif. Maka, strategi kompetitif adalah salah satu faktor penting penentu keunggulan dalam berbisnis untuk memenangkan persaingan (Porter M. , *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*, 1985).

Dalam memenangkan persaingan yang ketat, dibutuhkan beberapa formula strategi kompetitif untuk menjalankan bisnis, sehingga strategi yang akan dijalankan dapat menjadi suatu penentu apakah bisnis tersebut akan berhasil atau tidak (Porter, 2008).

Melalui strategi kompetitif perusahaan diharapkan bahwa perusahaan memiliki posisi yang kuat dalam menjalankan fungsi bisnisnya yaitu untuk memperoleh keuntungan yang besar (Tanwar, 2013). Oleh karena itu, strategi kompetitif dapat didefinisikan sebagai suatu cara perusahaan atau organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing dengan tetap mempertahankan posisi keunggulannya diantara para pesaing.

Strategi kompetitif dalam suatu bisnis yang akan diteliti merujuk kepada *Porter's Generic Strategy* yaitu mencakup: *Focus*, *Differentiation*, dan *Cost Leadership*. Ketiga hal tersebut membentuk tiga kuadran yang akan menentukan posisi bersaing bisnis perusahaan untuk melihat keunggulan bersaingnya dengan target pasar yang sudah ditentukan.

Perusahaan haruslah memiliki posisi dan strategi kompetitif yang cocok sesuai dengan kuadran gambar di atas. Kecocokan dalam strategi kompetitif perusahaan akan menentukan kapabilitas perusahaan agar perusahaan bisa tetap mempertahankan eksistensi bisnisnya dan melindungi perusahaan terhadap tekanan persaingan yang dapat mempengaruhi posisi perusahaan (Porter, 2008). Selain itu, posisi dalam kompetisi ini penting dalam menanggulangi kekuatan dari lingkungan perusahaan demi kepentingan kredibilitas perusahaan (Wibowo, 2013)

Kapasitas perusahaan dalam menerapkan strategi perusahaan dapat mencakup lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang eksis dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) yang dimiliki. Maka dari itu, perlu adanya rumus dalam pembentukan strategi yang menyeluruh melalui beberapa langkah pengambilan strategi kompetitif seperti analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, pencocokan kapabilitas, dan pengambilan keputusan.

Analisis lingkungan internal digunakan untuk identifikasi sumber daya yang memungkinkan dimiliki perusahaan untuk menentukan posisi dan kapasitasnya, sehingga strategi kompetitif dapat diterapkan dengan tepat untuk mengatasi persaingan jangka pendek ataupun jangka panjang. Analisis input dapat digunakan dengan alat analisis seperti analisis *Strength & Weakness*.

Tahap analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dari luar lingkungan perusahaan yang bisa berpengaruh kepada kompetisi perusahaan. Menurut (Porter, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*, 1985), terdapat kekuatan persaingan yang mencerminkan bahwa kompetisi dalam suatu industri tidak hanya datang dari para pemain industri. Kekuatan ini disebut juga sebagai *Five Forces of Porter*, yang menjelaskan bahwa kompetisi bisa datang dari konsumen, pemasok barang baku, produk pengganti, serta adanya potensial pendatang baru.

Kekuatan eksternal di atas secara bersamaan akan menentukan intensitas kompetisi, profitabilitas perusahaan, dan menjadi acuan sangat penting dari sudut pandang dalam perumusan suatu strategi.

Tahap pencocokan kapabilitas digunakan untuk mengetahui strategi alternatif dengan beberapa teknik analisis seperti analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Teknik analisis ini akan diharapkan dengan adanya hasil berupa strategi perusahaan dalam kondisi di tengah persaingan.

Sebelum terjadinya pandemi COVID-19, pendapatan pajak restoran dan kafe di provinsi DKI Jakarta pada tahun 2019 mengalami kenaikan 40,17% dari tahun 2018 dan memiliki kontribusi terbesar terhadap pencapaian pajak secara keseluruhan (Adnovaldi, Yudha, & Wibowo, 2019). Beberapa jenis pajak memberikan catatan kinerja positif kecuali jenis Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor -0,29%.

Seiring dengan menyebarnya virus *SARS CoV-2* yang menyebabkan pandemi COVID-19 ke Indonesia, pemerintah langsung mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 21 tahun 2020 tentang “Pembebasan Sosial Berskala Besar atau dikenal dengan PSBB dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)”. Peraturan Pemerintah yang ditekan oleh Presiden Republik Indonesia Joko Widodo ini ditetapkan untuk mengatur PSBB serta syarat-syarat penerapan aktivitas di Indonesia. Dengan adanya kebijakan PSBB, seluruh fasilitas umum yang mencakup kegiatan sosial seperti sekolah, tempat kerja, kegiatan keagamaan, dan pariwisata dibataskan dan diliburkan.

Setelah PSBB diberlakukan, Indonesia sempat mengalami penurunan kasus COVID-19. Namun *World Health Organization* (WHO) menerbitkan varian baru *coronavirus* yaitu varian *delta* dan *omicron*. Varian virus ini menyebabkan peningkatan kasus di seluruh negara di dunia, sehingga Presiden RI Joko Widodo menerbitkan kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM).

Sehubungan dengan konsep strategi kompetitif dari dasar manajemen strategis yang sudah dijabarkan, maka perlu adanya strategi kompetitif yang mengacu kepada transisi masa pandemi kritis ke lingkungan pemulihan pandemi. Persaingan bisnis yang tadinya berfokus kepada bertahan pada masa pandemi, menjadi suatu perlombaan bisnis mencari target pasar kembali untuk merespon transisi pandemi.

Bertumpu kepada strategi kompetitif pada masa pandemi COVID-19, Restoran Hard Rock Café mampu bertahan hingga saat ini dikarenakan manajemen Hard Rock Café tetap menghasilkan pendapatan pada masa pandemi COVID-19 dimana pada saat kondisi tersebut, restoran adalah salah satu bisnis yang terkena dampak besar.

Strategi kompetitif yang diterapkan oleh Hard Rock Café Pacific Place Jakarta mengacu kepada kekuatan manajemen strategis. Selain itu, pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap strategi kompetitif menjadi kunci utama dalam mempertahankan bisnis pada masa pandemi COVID-19 serta menghasilkan keunggulan dalam kompetisi bisnis.

Fenomena bisnis di Hard Rock Café Pacific Place Jakarta ini merupakan fenomena yang akan diangkat menjadi sebuah penelitian dengan landasan teori manajemen strategis dan strategi kompetitif, dan akan dilanjutkan dengan judul: **“STRATEGI KOMPETITIF DI HARD ROCK CAFÉ PACIFIC PLACE JAKARTA (Studi Kasus Manajemen Strategis pada Masa Pandemi COVID-19)”**

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian disusun agar penelitian ini tidak terjebak terhadap jumlah data dari lapangan. Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dibahas, penelitian akan difokuskan seperti:

- a. Bagaimana observasi lingkungan di Hard Rock Café Pacific Place Jakarta sebagai acuan perumusan strategi kompetitif.
- b. Bagaimana perumusan strategi di Hard Rock Café Pacific Place Jakarta dalam menciptakan keunggulan kompetitif.
- c. Bagaimana implementasi strategi kompetitif di Hard Rock Café Pacific Place Jakarta pada masa pandemi COVID-19.
- d. Bagaimana evaluasi strategi kompetitif di Hard Rock Café Pacific Place Jakarta pada masa pandemi COVID-19.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dengan melakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui observasi lingkungan sebagai landasan perumusan strategi kompetitif di Hard Rock Café Jakarta.
2. Untuk mengetahui dan mengidentifikasi perumusan strategi kompetitif di Hard Rock Café Jakarta.
3. Untuk mengetahui implementasi strategi kompetitif yang sudah dirumuskan di Hard Rock Café Jakarta pada masa pandemi COVID-19.
4. Untuk mengetahui evaluasi yang diterapkan setelah implementasi strategi di Hard Rock Café Jakarta sudah dilakukan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat membantu menambah wawasan dan pengetahuan kepada pembaca tentang strategi kompetitif di industri restoran khususnya pada masa pandemi.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Perusahaan

Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pendapat atau gagasan tentang dasar dari strategi kompetitif untuk merespon masa pandemi kepada pihak Hard Rock Café Jakarta

b) Peneliti Lain

Manfaat dari penelitian ini untuk peneliti lain nantinya diharapkan bahwa penelitian ini bisa menjadi referensi atau sumber dengan topik serupa di masa yang akan datang dengan fokus terhadap industri restoran khususnya pada masa pandemi.