

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA CITRA
KENDEDES CAKE AND BAKERY DI MALANG RAYA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh

**SITI AMELIA SABIL
NIM : 08510049**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2012**

LEMBAR PERSETUJUAN

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA CITRA
KENDEDES CAKE AND BAKERY DI MALANG RAYA

SKRIPSI

Oleh

SITI AMELIA SABIL
NIM : 08510049

Telah Disetujui 27 Desember 2011
Dosen Pembimbing,

Irmayanti Hasan, ST., MM
NIP 19770506 200312 2 001

Mengetahui:
Ketua Jurusan,

Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE, M.Si
NIP 19720212 200312 1 003

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA CITRA
KENDEDES CAKE AND BAKERY DI MALANG RAYA**

SKRIPSI

Oleh :

SITI AMELIA SABIL

NIM : 08510049

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 12 Januari 2012

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua Penguji Dr. Ir. H. Masyhuri, MP	: ()
2. Sekretaris/Pembimbing <u>Irmayanti Hasan, ST., MM</u> NIP 19770506 200312 2 001	: ()
3. Penguji Utama <u>Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag</u> NIP 197111211 199903 1 003	: ()

Disahkan oleh :

Ketua Jurusan,

Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE, M.Si

NIP 19720212 200312 1 003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya:

Nama : Siti Amelia Sabil
NIM : 08510049
Alamat : Puri Taman Sari Blok D.12 No.1, Makassar, Sulawesi Selatan

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA CITRA KENDEDES CAKE AND BAKERY DI MALANG RAYA

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 04 Januari 2012

Hormat saya,

Siti Amelia Sabil

NIM : 08510049

PERSEMBAHAN

Saya persembahkan karya ilmiah ini kepada:

Ibu tercinta Hj.Bungawali yang di dalam doanya selalu ada namaku, dan Bapak H.Sabil Handaling yang setiap tetes keringatnya adalah untuk membahagiakanku.

Syukurku takkan habis karena Allah titipkan aku kepada orang tua yang kasih sayangnya tak terbatas untukku. Kakakku Alem Islamy Sabil, adik-adikku Emil Enan Sabil, Albin Adhyaksa Sabil dan Siti Amanda Sabil yang lebih banyak mengalah untuk segala keegoisanku. Terima kasih untuk cinta kasih kalian.

MOTTO

“Dia yang menolak memperbarui cara-cara kerjanya yang tidak lagi menghasilkan, berlaku seperti orang yang terus memeras jerami untuk mendapatkan santan”

(Mario Teguh)

“Semua waktu adalah waktu yang tepat untuk melakukan sesuatu yang baik. Jangan menjadi orang tua yang masih melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan saat muda” (Mario Teguh)

“Cara terbaik untuk mewujudkan mimpi adalah bangun dari tidur.”

(P.Valery)

KATA PENGANTAR



Segala puji syukur kehadirat Allah SWT karena hanya atas segala rahmat, karunia dan hidayah-Nya penelitian ini dapat diselesaikan, hingga tersusun sebuah skripsi “Analisis Strategi dalam Menghadapi Persaingan pada Citra Kenedes *Cake and Bakery* di Malang Raya”. Sholawat dan salam dihaturkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita pada pintu kebahagiaan. Skripsi ini tersusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Atas terselesaikannya skripsi ini, peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak H.Sabil Handaling dan Ibu Hj.Bungawali atas cinta, kasih sayang, dan segala pengorbanan yang tiada henti diberikan untuk ananda. Karena mereka berperan besar dibalik setiap apa yang ananda capai.
2. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Achmad Sani Supriyanto SE., M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen
5. Ibu Irmayanti Hasan, ST., MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi atas segala masukan dan kesabaran beliau dalam membimbing sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih selalu meluangkan waktu untuk peneliti.

6. Bapak H.Misbahul Munir, Lc,M.EI yang selalu mendidik dan meluangkan waktu mendengar keluh kesah peneliti.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama di bangku kuliah.
8. Pimpinan dan pegawai Citra kenedes *Cake and Bakery* Malang Raya atas perolehan data-data yang peneliti dapatkan.
9. Kakak dan adik-adik hebat. Alem Islamy Sabil, Emil Enan Sabil, Albin Adhyaksa Sabil dan Siti Amanda Sabil.
10. Sahabat-sahabat yang selalu berbagi tawa dan air mata. Aida Laili Fitriani, Siti Izzatul Q, Laila Ulinuha, dan Fatiya Ismi S.
11. Sahabat-sahabat FE 2008 (Kakak Fizi, Bayu, Tyo, Mei, Catur, Nindi, Fiken, Yogi, Mega, sahabat Zom-B dll yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu).
12. Senior-senior FE 2007 (Mbak Bella, Mas Fuad, Mbak Naumi, Mbak Leha, dll yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu), terima kasih atas dukungan dan bantuannya.
13. Sahabat D'Crapec yang selalu memaksa saya untuk pulang (Rati Muniarti, Nur Mutmainnah, Zulfiarini, Husnul L, Nurul Faizah, Anggun A, Novas, Fatmi, Ika Aggraeni, Sania, Astrid, Sri H, Saldy, Irhas, Asho, Ian, Aslam, Ayuni, Amel, Alm.Mila, Alm.Uchy dll yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu).
14. Junior-junior yang selalu mengerti saya: Prima Ramil dan Andi Arman.

15. Sahabat-sahabat IKAMI SulSel Cab.Malang, teman-teman kost, dan semua pihak yang telah membantu namun tidak bisa disebutkan satu persatu disini.

Sebagai insan biasa, peneliti merasa hasil karya ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu saran dan kritik pembaca yang membangun sangat dibutuhkan. Akhir kata, semoga hasil karya ini bermanfaat bagi peneliti pada khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Malang, 23 Desember 2011

Penulis

Siti Amelia Sabil

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK 3 BAHASA.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Konteks Penelitian.....	1
1.2. Fokus Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.3.1. Tujuan Penelitian	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian	7
1.4. Batasan Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Penelitian Terdahulu	9
2.2. Kajian Teoritis.....	18
2.2.1. Definisi Strategi	18
2.2.2. Strategi Bersaing.....	21
2.2.3. Strategi Bersaing bagi Penantang Pasar	26
2.3. Strategi Bersaing Perspektif Islam	33
2.4. Kerangka Berpikir	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	51
3.1. Lokasi Penelitian	51
3.2. Data dan Jenis Data	51
3.3. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	53

3.4. Subyek Penelitian.....	55
3.5. Teknik Pengambilan Sampel.....	57
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.6.1. Observasi	58
3.6.2. Wawancara	59
3.6.3. Dokumentasi	60
3.6.4. Triangulasi	60
3.7. Model Analisis Data.....	62
BAB IV PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA	64
4.1. Paparan Data Hasil Penelitian.....	64
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	64
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan	65
4.1.3. Struktur Organisasi	66
4.1.4. Produk Citra Kendedes <i>Cake and Bakery</i>	66
4.2. Pembahasan Data Penelitian	68
4.2.1. Implementasi strategi bersaing pada Citra Kendedes <i>Cake and Bakery</i> di Malang Raya.....	68
4.2.1.1 Implementasi strategi umum dalam menghadapi persaingan pada Citra Kendedes <i>Cake and Bakery</i> di Malang Raya	68
4.2.1.2 Implementasi strategi khusus dalam menghadapi persaingan pada Citra Kendedes <i>Cake and Bakery</i> di Malang Raya	80
4.2.2. Dampak implementasi strategi bersaing pada Citra Kendedes <i>Cake and Bakery</i> di Malang Raya.....	92

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	98
5.1. Kesimpulan	98
5.2. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	xviii

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang	15
--	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Model Kerangka Pikir Penelitian	50
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Perusahaan	66
Gambar 4.2 : Contoh Produk Citra Kendedes <i>Cake and Bakery</i>	67
Gambar 4.3 : Lokasi Citra Kendedes <i>Cake and Bakery</i> dan Pesaing	76
Gambar 4.4 : Contoh Produk yang Tidak Berkaitan.....	78
Gambar 4.5 : Pelayanan di <i>Counter</i> Citra Kendedes <i>Cake and Bakery</i>	85
Gambar 4.6 : Sistem <i>Open Kitchen</i>	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Permohonan Wawancara	101
Lampiran 2 Surat Keterangan Wawancara	102
Lampiran 3 Pedoman Wawancara kepada Informan	103
Lampiran 4 Hasil Wawancara Informan 1	105
Lampiran 5 Hasil Wawancara Informan 2	111
Lampiran 6 Hasil Wawancara Informan 3	117
Lampiran 7 Dokumentasi	125

المستخلص

سبيل, سيتي أميليا. 2011. البحث الجامعي. العنوان: تحليل الإستراتيجية في مو
المنافسة التجارية بشركة "Citra Kendedes Cake and Bakery" بمالانج
المشرفة: إيرمايانتي حسن، الماجستير

الكلمات الرئيسية: المنافس التسويقي, الإستراتيجية العامة, الإستراتيجية الخاصة

ينبغي للشركة أن تستطيع على التسويق وتطبيق الإستراتيجية لمو المنافسة سواء
أكانت زعيما أم منافسا أم تابعا أم مستفيدا . كان "Citra Kendedes Cake and Bakery"
يكون منافسا في السوق حتى الآن و دائما في محاولة تطبيق أنواع إستراتيجيته للمنافسة. كان
الهدف من هذا البحث لمعرفة الإستراتيجية للمنافسة التي يستعملها "Citra Kendedes Cake
and Bakery" بمالانق و أثرها.

كان هذا البحث يستعمل المنهج الوصفي النوعي. كان مصدر هذا البحث من
المقابلة، و الملاحظة، والوثائق. أما تنمية المصدر في هذا البحث بطريقة تثليث
(triangulasi) المصدر.

كانت نتيجة البحث على أن في المنافسة، "Citra Kendedes Cake and Bakery"
بمالانق في تطبيق عدة الإستراتيجيات، سواء أكانت إستراتيجية عامة أم إستراتيجية خاصة
على حسب النظري. فمن الإستراتيجية العامة هي: الهجوم الأمامي (frontal attack)
والهجوم الجنبى (flanking attack) ، والهجوم الدائري "encirclement attack"، والهجوم
المباشر "bypass attack". فمن الإستراتيجية الخاصة: التخفيض "discount"، والمنتج
الرخيص، و المنتج "prestise"، و "breeding product"، وإبتكار المنتج، و إكمال
الخدمات، وإبتكار التوزيع، و تكليف القمح، وكثف الترويج. وكذلك هناك عدة
الإستراتيجيات الدقيق الأخرى، منها: ترويج المنتج المعين من كل تاريخ 13، إستراتيجية
"open kitchen"، إعطاء الخصم (discount) بمناسبة الوقت المحدد، أما شكل الرعاية من
"Citra Kendedes Cake and Bakery" إلى الزبائن، ففي برنامج عيد الميلاد، كل مكان يقدم
ثلاث تورتات لإعطائه إلى الزبائن الذي يحتفل عيد الميلاد في تاريخ 25 ديسمبر، نظام
خدمة التسليم مجانا، وجعل فرع للشركة "Proti" بأسعار معقولة للزبائن من الدرجات
الوسطى إلى الدرجات السفلى.

ABSTRACT

Sabil, Siti Amelia. 2011. Thesis. Entitled: "Comparing Strategy Analysis on Citra Kendedes *Cake and Bakery* in Malang Raya
Advisor : Irmayanti Hasan, ST., MM

Keywords : Market Challenger, General Strategy, Special Strategy

Company is demanded to be able to make a marketing and apply the strategy in facing an health competition which is taking the role as market leader, market challenger, market follower, or market nicher. Citra Kendedes *Cake and Bakery* comes as a market challenger that is still keep on trying to apply many kind of its strategy in facing the competition. The aim of this research is to find out the strategy in facing the competition that Citra Kendedes *Cake and Bakery* in Malang Raya applied include the effects.

This research used descriptive qualitative method. The data in this research was achieved by doing interview, observation, and documentation. The development of data was done by using triangle data from sources.

The result of this reseach showed that in facing the competition, Citra Kendedes *Cake and Bakery* in Malang Raya applied many kind of startegy. Including general strategy and special strategy based on theory. General strategies are : Frontal Attack, Flanking Attack, Encirclement Attack, and Bypass Attack. Special strategies are : discount strategy, cheaper product strategy, prestise product strategy, multiply product strategy, product innovation strategy, services strategy, innovation distribution strategy, cost pressing strategy, intensive promotion strategy. Beside that, there are also a few kind of strategy, they are : special products promotion begins every 13th, Open Kitchen strategy, discount or special discount in special event, like showing care of Citra Kendedes *Cake and Bakery* for their customer in christmast, where every counter provides 3 tarts for their customer who celebrate their birthday on Desember 25th. Free delivery service system, and make a small company 'Proti' that reach any kind of low level consumer.

ABSTRAK

Sabil, Siti Amelia. 2011 SKRIPSI. Judul: “Analisis Strategi bersaing pada Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya”.

Pembimbing : Irmayanti Hasan, ST., MM

Kata Kunci : *Market Challenger*, Strategi Umum, Strategi Khusus

Perusahaan dituntut untuk mampu menyelenggarakan pemasaran dan menerapkan strategi bersaing baik yang berperan sebagai pemimpin pasar, penantang pasar, pengikut pasar, maupun penceruk pasar. Toko Roti Citra Kendedes *Cake and Bakery* hadir sebagai penantang pasar (*market challenger*) yang hingga saat ini masih terus berusaha menerapkan berbagai macam strategi bersaingnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bersaing yang digunakan Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya serta dampaknya.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Data dari penelitian ini diperoleh dengan melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengembangan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik triangulasi data dari sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menghadapi persaingan, Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya menerapkan beberapa strategi bersaing. Baik strategi umum dan khusus berdasarkan teori. Strategi umum di antaranya : strategi *Frontal Attack* (serangan dari depan), *Flanking Attack* (serangan menyamping), *Encirclement Attack* (serangan mengepung), dan *Bypass Attack* (serangan lintas). Strategi khusus di antaranya : strategi pemotongan harga, strategi produk yang lebih murah, strategi produk prestise, strategi pengembangbiakan produk, strategi inovasi produk, strategi penyempurnaan jasa pelayanan, strategi inovasi distribusi, strategi penekanan biaya, dan strategi promosi yang intensif. Selain itu terdapat beberapa strategi jitu lainnya, diantaranya : promosi-promosi produk tertentu dimulai setiap tanggal 13, strategi *Open Kitchen*, pemberian potongan harga atau diskon disesuaikan dengan waktu yang tepat, sebagai bentuk kepedulian Citra Kendedes *Cake and Bakery* pada konsumennya, pada *event* natal, setiap *counter* menyediakan 3 *tart* untuk diberikan kepada konsumen yang berulang tahun pada tanggal 25 desember, Sistem *delivery service* gratis, serta menciptakan anak perusahaan ‘Proti’ yang menjangkau konsumen menengah ke bawah.