

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Konteks Penelitian

Munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka perusahaan – perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam negeri. Berbagai perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang mampu menjawab ketidakpastian lingkungan bisnis. Pada dasarnya seluruh aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan bertujuan untuk mencapai sasaran tertentu, seperti memaksimalkan laba (*profit*), kelangsungan hidup perusahaan (*survival*), serta pertumbuhan perusahaan (*growth*).

Tujuan ini tergantung pada kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup di dalam pasar yang dimasukinya. Perusahaan masa kini bergerak dalam pasar yang tidak menentu dan terus berubah-ubah. Untuk itu setiap perusahaan dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Karena perusahaan tidak akan berhasil dengan hanya berpedoman kepada ilmu pemasaran sesuai dengan pandangan

kaum awam, yakni hanya membuat produk dan mendukungnya dengan iklan serta penjualan yang agresif. Namun sebaliknya, perusahaan harus menyadari bahwa konsumen saat ini menghadapi pilihan yang beraneka ragam serta kebutuhan mereka akan mutu dan pelayanan tinggi semakin meningkat.

Persaingan merupakan hal yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan, dimana perusahaan yang tidak mampu bersaing akan segera tersisih dari lingkungan. Sebaliknya persaingan dimenangkan oleh perusahaan inovatif dan kreatif dalam mengelola bisnisnya serta berhasil memuaskan pelanggan sasaran. Agar perusahaan dapat menang dalam perang persaingan, perlu diciptakan strategi yang nantinya akan dipergunakan sebagai senjata oleh perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut, diperlukan ide-ide yang cemerlang untuk merumuskan strategi persaingan perusahaan yang akan menjadi pedoman bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan atau setidaknya mampu bertahan dalam persaingan yang semakin lama semakin ketat.

Menurut Fred R. David (2004 : 15), strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Menurut peneliti lain, strategi merupakan program perencanaan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalisasi kelemahan. (Wheelan dan Hunger, 1995)

Sedangkan strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing

sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. (Hariadi, 2005:99)

Sudah seharusnya perusahaan berupaya untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahannya dan memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk mampu memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Dengan semakin ketatnya persaingan tersebut maka perusahaan harus memahami apa dan bagaimana cara untuk mengelola berbagai sumber daya yang dimilikinya.

Seiring dengan semakin berkembangnya perekonomian, semakin berkembang pula tingkat konsumsi masyarakat, baik konsumsi makanan maupun minuman. Hal ini tentu saja berpengaruh pada perusahaan industri makanan dan minuman. Industri makanan dan minuman di Indonesia berkembang dengan cukup baik. Hal itu dapat dilihat dari nilai ekspor makanan dan minuman olahan nasional naik menjadi US\$1,97 miliar pada tahun 2006 dibandingkan dengan US\$1,8 miliar pada 2005. Data Biro Pusat Statistik (BPS) menunjukkan ekspor produk makanan dan minuman pada paruh pertama tahun 2007 mencapai US\$1,04 miliar. Bisnis makanan di Indonesia pada tahun 2007 juga terus mengalami peningkatan dan total konsumsi di tahun 2006 saja sudah mencapai Rp.900 triliun, yang terdiri dari makanan segar dan belum diolah sebesar Rp.610 triliun serta makanan olahan dan rokok sebesar Rp.290 triliun. Pemain dalam industri ini juga semakin

bertambah. Di Indonesia sekarang ini ada 916.000 perusahaan makanan yang menyerap tenaga kerja sekitar 3,5 juta orang. (<http://www.kompas.com/ver1/Negeriku/0711/23/192707.htm>).

Pangsa pasar makanan dan minuman di Indonesia masih besar. Hal ini mendorong pertumbuhan industri makanan dan minuman baru di Indonesia. Industri makanan di Jawa Timur sendiri mengalami perkembangan yang cukup baik. Berdasarkan data GAPMMI pada tahun 2007, nilai produksi industri makanan dan minuman mencapai Rp 326 triliun. Sejumlah Rp 270,9 triliun disumbangkan oleh industri berskala besar. (<http://cetak.kompas.com/read/xml/2008/04/29/ditolak.bm.gula.naik>)

Berdasarkan catatan Disperindag Jawa Timur, komoditas dari industri makanan dan minuman masuk dalam 10 produk unggulan non migas. Bersamaan dengan pertumbuhan ekonomi yang cepat, pergerakan berbagai industri seperti makanan dan minuman yang merupakan kebutuhan utama bagi konsumsi masyarakat akan terus berkembang diikuti dengan kebutuhan dan keinginan konsumen yang dinamis.

Kenyataan di atas membuktikan bahwa usaha di bidang ini memang sangat menjanjikan, khususnya di bidang industri makanan. Salah satu persaingan yang terjadi adalah jenis usaha roti. Pada awalnya konsep toko roti banyak diterapkan diawali dengan adanya toko-toko *Francise* yang bermunculan dengan nama Internasional, namun sekarang sudah banyak toko roti lokal yang bermunculan yang mulai merambah di Kota Malang.

Banyaknya toko roti yang ada di kota Malang tentu saja akan turut meramaikan persaingan yang ada. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk mampu menyelenggarakan pemasaran dan menerapkan strategi bersaing yang mampu menarik dan mempertahankan konsumen dari waktu ke waktu, 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. (Hasil wawancara dengan Ibu Nisa, Kepala Kantor Citra Kendedes *Cake and Bakery*, Senin 5 Desember 2011 pukul 11.30)

Penantang pasar (*market challenger*) yaitu perusahaan yang terletak pada posisi ke dua atau ke tiga, dimana perusahaan ini menyerang pemuka dan pesaing-pesaing lain dengan tawaran yang agresif untuk memperoleh lebih banyak *market share*. (Kotler, 2005:291).

Toko Roti Citra Kendedes *Cake and Bakery* merupakan salah satu dari beberapa toko roti di Kota Malang yang bisa dikatakan mampu bertahan di tengah kerasnya persaingan. Jenis usaha personal yang dipimpin oleh Bapak Tommy ini telah memiliki tujuh outlet yang tersebar di Kota Malang dengan produk yang tersedia lebih dari 400 item dan rata-rata pengunjung mencapai 50 pengunjung perhari pada setiap *counter*. Jika dilihat dari rentan waktu dibuka dan diresmikannya outlet yang satu dengan outlet lainnya yang relatif

singkat, dapat disimpulkan bahwa toko roti Citra Kendedes *Cake and Bakery* milik Bapak Tommy tergolong meningkat sangat pesat. Namun dibalik kesuksesan ini, tidak terlepas dari ancaman pesaing-pesaingnya. Untuk itu Citra Kendedes *Cake and Bakery* harus terus mengembangkan strategi bersaingnya sebagai *market challenger*. (Hasil wawancara dengan Bapak Sugeng sebagai *Supervisor* Citra Kendedes *Cake and Bakery*, Rabu 19 Oktober 2011 pukul 10.00)

Dari uraian di atas, peneliti tertarik meneliti lebih lanjut tentang **“ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA CITRA KENDEDES CAKE AND BAKERY DI MALANG RAYA”**

1.2 Fokus Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan maka permasalahan utamanya yaitu :

1. Bagaimana strategi bersaing pada Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya?
2. Bagaimana dampak implementasi strategi bersaing tersebut pada Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi bersaing yang digunakan Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya.
2. Mengetahui dampak implementasi strategi bersaing tersebut pada Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini penulis berharap dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain :

1. Bagi Peneliti yakni :
 - a. Diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan, memperluas wawasan, pengalaman dan meningkatkan kemampuan berfikir kritis khususnya mengenai ilmu pemasaran.
 - b. Sebagai bentuk pengaplikasian dari ilmu yang telah diperoleh selama masa kuliah.
2. Bagi Lembaga Kampus yakni :
 - a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, dan sebagai bahan masukan bagi lembaga kampus dalam mengevaluasi kurikulum yang diberikan.
 - b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan literatur dalam perkembangan penelitian selanjutnya.

3. Bagi Perusahaan yakni
 - a. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi praktek lapangan perusahaan khususnya tentang strategi bersaing perusahaan dan dapat dijadikan sebagai dasar menentukan strategi bersaing selanjutnya.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya yakni :
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dan tambahan literatur bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian khususnya di bidang kajian yang sama.

1.4 Batasan Penelitian

Agar pembahasan dalam penelitian ini terarah dan tidak meluas, maka pokok bahasan perlu dibatasi. Adapun batasan masalah yang penulis lakukan yakni membatasi pada :

1. Strategi bersaing perusahaan, dimana dalam teori dijelaskan terdapat dua strategi, yakni strategi umum dan strategi khusus.
2. Dampak implementasi strategi bersaing dalam penelitian hanya melihat tentang keberhasilan berupa banyaknya *counter* yang sudah dibuka oleh Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya.