

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Citra Kendedes *Cake and Bakery*

Citra Kendedes *Cake and Bakery* merupakan salah satu toko roti yang ada di Kota Malang. Toko roti Citra Kendedes *Cake and Bakery* berdiri pada tahun 2005. Awal mula berdirinya toko roti Citra Kendedes *Cake and Bakery* didasari latar belakang keluarga yang sudah lama bergelut dalam industri pembuatan roti sehingga Bapak Tommy selaku pemilik perusahaan Citra Kendedes *Cake and Bakery* berinisiatif untuk mendirikan toko roti sendiri. Untuk *counter* pertama dibuka di Jalan Raya Ruko Sulfat no. 74. Hadirnya toko roti Citra Kendedes *Cake and Bakery* direspon baik oleh masyarakat sekitar. Berawal dari *counter* tunggal di wilayah Sulfat tersebut, Citra Kendedes *Cake and Bakery* terus melakukan perbaikan dan inovasi-inovasi, baik dari segi produk, promosi, pelayanan, distribusi dan lainnya. Berbagai macam strategi bersaing pun dilakukan Bapak Tommy beserta timnya.

Sejumlah strategi yang diterapkan bisa dikatakan sukses, terbukti dari semakin banyaknya konsumen yang mengenal Citra Kendedes *Cake and Bakery* serta permintaan konsumen terhadap produk-produk Citra Kendedes *Cake and Bakery* yang besar. Karena itu Bapak Tommy berinisiatif lagi untuk membuka *counter-counter* di beberapa wilayah yang strategis. Seperti

counter kedua Citra Kendedes *Cake and Bakery* di wilayah Sawojajar, tepatnya Jalan Danau Toba B-5 pada tahun 2008, *counter* ketiga pada tahun 2009 di Jalan Soekarno Hatta B3 Kav.A, *counter* keempat di Jalan Raya Singosari no.67 pada awal tahun 2010, dan beberapa *counter* lagi yang tersebar di Kota Malang.

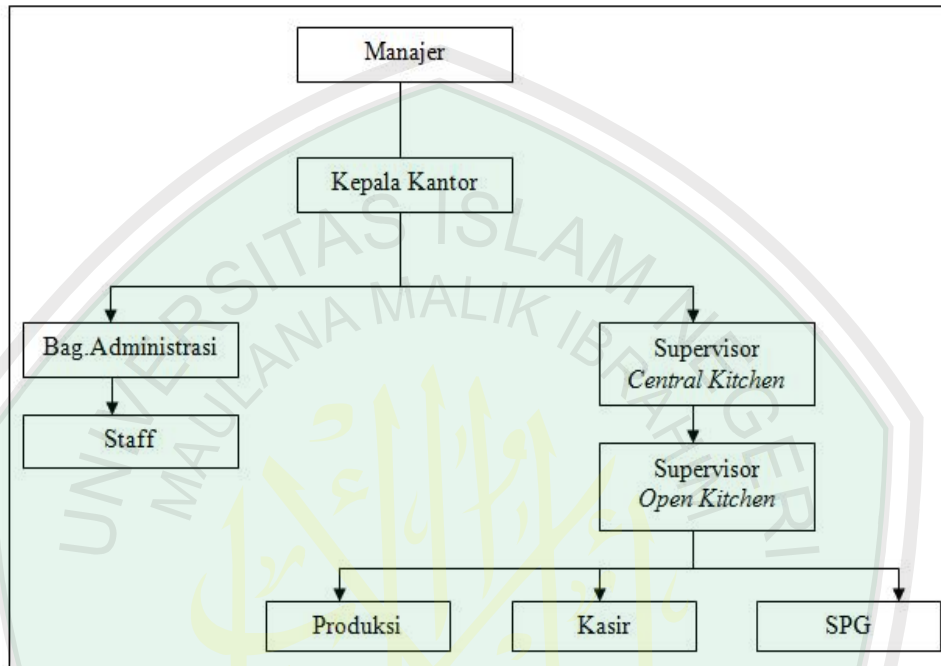
Hingga saat ini, hasil kerja keras dari Bapak Tommy dan tim Citra Kendedes *Cake and Bakery* memiliki lebih dari 400 jenis produk yang ditawarkan kepada konsumen. Mulai dari Roti Taiwan (Roti Manis), *cake*, *tart*, *brownies*, *pie*, *cookies* dan beberapa jenis cemilan seperti kerupuk, coklat, keripik, dan kue kering yang juga diproduksi Citra Kendedes *Cake and Bakery* sendiri.

4.1.2 Visi dan Misi Citra Kendedes *Cake and Bakery*

Citra Kendedes *Cake and Bakery* mempunyai Visi ‘Memajukan Industri Roti Indonesia Khususnya Kota Malang’. Adapun Misi Citra Kendedes *Cake and Bakery* adalah ‘Memproduksi Roti yang Bermutu Tinggi, Enak, Bergizi, Halal dan Harga Terjangkau’.

4.1.3 Struktur Organisasi Citra Kendedes *Cake and Bakery*

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Citra Kendedes *Cake and Bakery*



Sumber Data : Citra Kendedes *Cake and Bakery*

4.1.4 Produk Citra Kendedes *Cake and Bakery*

Ada beberapa jenis produk Citra Kendedes *Cake and Bakery* yang tersedia di *counter-counter* Citra Kendedes *Cake and Bakery*, diantaranya :

- 1) Roti Taiwan adalah jenis roti manis yang diproduksi di *Open Kitchen* tiap *counter*. Tidak semua jenis roti antar *counter* sama, dikarenakan selera konsumen tetap tiap *counter* juga berbeda sehingga produk jenis

Roti Taiwan ini diproduksi berbeda pula oleh *Supervisor Open Kitchen*.

Misalnya : Roti *Triangle Floss*, *Brownies Roll* dan lainnya.

- 2) Roti yang diproduksi di *Central Kitchen* adalah jenis roti yang harus ada dan sama disetiap *counter* Citra Kenedes *Cake and Bakery*. Diantaranya : *Tart*, *Cake*, *Donut*, *Cookies*, *Puding*, *Pie*, *Roti Tawar* dan lainnya.
- 3) Produk sampingan yaitu produk yang tidak berkaitan dengan roti namun tetap tersedia disetiap *counter*, dengan alasan agar bisa memenuhi keinginan konsumen yang bermacam-macam. Produk-produk ini juga diproduksi di *Central Kitchen*. Misalnya : *Cemilan*, *Coklat*, *softdrink*, *kerupuk* dan lainnya.

Gambar 4.2. Contoh produk Citra Kenedes *Cake and Bakery*



Produk *Central Kitchen*



Produk *Open Kitchen*



Produk Sampingan

Sumber : *Counter Citra Kenedes *Cake and Bakery**

4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian

4.2.1 Implementasi strategi bertahan pada Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya

4.2.1.1 Implementasi strategi umum dalam menghadapi persaingan pada Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya

Dalam teorinya, Kotler dan Keller (2007:421) mengemukakan bahwa *clasification of stratic competitif advantage based on companys role or market targeting is leader strategy, challenger strategy, follower strategy, and nicher strategy*. Artinya keunggulan kompetitif diklasifikasikan berdasarkan peran perusahaan dalam pasar sasaran yaitu strategi pemimpin, strategi penantang, strategi pengikut dan strategi penceruk. Citra Kendedes *Cake and Bakery* yang ikut meramaikan persaingan toko roti di kota Malang, hadir sebagai penantang (*market challenger*). Hal ini diungkapkan oleh Ibu Nisa sebagai kepala kantor Citra Kendedes *Cake and Bakery* Malang Raya pada Senin 5 Desember 2011 pukul 11.30 WIB.

“Citra Kendedes Cake and Bakery adalah penantang pasar yang memasuki celah yang tidak dapat dijangkau oleh pemimpin pasar (market leader), yaitu konsumen dengan kelas menengah. Pemimpin pasar saat ini adalah Holland Bakery dan Bread Story dengan sasaran konsumen kelas atas.”

Fandi Tjiptono (2008:315) dalam teorinya menjelaskan bahwa *market challenger* memiliki lima tipe strategi penyerangan secara umum : *frontal attack, flanking attack, encirclement attack, bypass attack, guerilla attack*.

Namun berdasarkan observasi peneliti, posisi Citra Kendedes *Cake and Bakery* sebagai penantang pasar (*market challenger*) hanya menerapkan beberapa strategi dari strategi di atas. Diantaranya :

1) *Frontal Attack* (serangan dari depan)

Penantang pasar berusaha menyamai produk, periklanan, harga dan distribusi pesaing yang dijadikan target penyerangan. Penantang lebih menyerang kekuatan lawan daripada kelemahan lawan. Citra Kendedes *Cake and Bakery* menerapkan strategi *frontal attack* berupa penciptaan produk roti yang menyerupai produk pesaing. Hal ini merupakan strategi yang digunakan Citra Kendedes *Cake and Bakery* sebagai langkah awalnya ketika memasuki persaingan di industri makanan.

Hal ini diungkapkan oleh Bapak Tommy, Pimpinan Perusahaan Citra Kendedes *Cake and Bakery* Malang Raya pada wawancara 13 Desember 2011, pukul 9.30 WIB di kantor Citra Kendedes *Cake and Bakery* yang beralamat di Jalan Raya Sulfat no.49

“Di awal berdirinya Citra Kendedes Cake and Bakery, memang menciptakan beberapa produk yang mirip dengan produk pesaing. Namun saya sebagai pimpinan perusahaan menyadari pentingnya inovasi produk untuk memuaskan keinginan konsumen. Maka seiring dengan perkembangannya, Citra Kendedes Cake and Bakery terus melakukan inovasi dan tidak mencontoh produk pesaing. Bahkan saat ini, pesaing sangat banyak yang meniru produk kami.”

Pernyataan ini didukung oleh hasil wawancara dengan Ibu Nisa sebagai Kepala Kantor Citra Kendedes *Cake and Bakery* Malang Raya, pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB di lokasi yang sama.

“Ya, kita memang membuat beberapa produk yang menyerupai produk pesaing, namun kita tetap mengutamakan mutu dan rasa. Selain itu, kita tetap memperhatikan harga dari produk kita. Di sisi lain, kita menyerang kekuatan pesaing. Misalnya Holland Bakery yang merupakan salah satu market leader menciptakan tart dengan sistem iceing. Produk dan sistem ini adalah salah satu keunggulan yang ditawarkan Holland Bakery kepada konsumennya dan sudah menjadi icon bagi Holland Bakery. Kita mencoba menyerang kekuatan Holland Bakery dengan cara menciptakan produk yang sama namun bentuknya lebih menarik. Karena orang pada awalnya tertarik dari bentuknya. Kalau rasa hampir sama. Mungkin untuk penikmat cake akan tau perbedaan rasanya tapi kebanyakan konsumen kita masih awam, jadi dirasa sama.”

Bapak Airi, *Supervisor Central Kitchen* juga menjelaskan hal yang sama pada wawancara 15 Desember 2011, pukul 10.20 WIB

*“Kalau dari strategi penyerangan dari depan, kita lebih menyerang ke produk. Produk-produk yang kita ciptakan memang ada sebagian yang mirip dengan pesaing kita. Itu sebagai bukti kita berani menantang pesaing dengan produk yang hampir sama dan ternyata produk kita tetap diminati konsumen. Itu bukan karena harga yang kita patok sedikit lebih rendah dari pesaing, tapi karena kita mampu menciptakan produk yang tetap berkualitas meskipun dikatakan mencontoh. Selain itu saya, Pak Tommy dan semua *Supervisor Open Kitchen* selalu mengkolaborasikan ide-ide untuk membuat produk baru yang ternyata dicontoh pesaing.”*

Dalam bab sebelumnya telah dijelaskan tentang persaingan mulia, salah satu diantaranya adalah *ghibthah* (ingin meniru), yaitu ingin mendapatkan seperti yang diperoleh orang lain, tanpa hilangnya nikmat itu dari orang lain. Pada prakteknya, Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya telah menerapkan sistem persaingan ini dengan baik, dikarenakan Citra Kendedes *Cake and Bakery* meniru beberapa jenis produk pesaing namun tidak bersifat mencelakakan atau merugikan pesaing lainnya. Citra Kendedes *Cake and Bakery* tidak hanya meniru seutuhnya namun juga berusaha melakukan inovasi terhadap apa yang dilihat dari pesaing. Berkeinginan seperti ini disebut *munafasah* (persaingan), maka jika dalam perbuatan taat, maka merupakan perbuatan yang terpuji. (Fath al-Bari 1/167)

2) *Flanking Attack* (serangan menyamping)

Prinsip pokok dari serangan ini adalah konsentrasi kekuatan untuk menyerang kelemahan pesaingnya. *Market challenger* berpura-pura akan menyerang bagian yang kuat sehingga lawan mengerahkan seluruh kekuatan ke bagian tersebut, tetapi serangan yang sesungguhnya akan diarahkan ke bagian kelemahannya. strategi ini terdiri dari dua serangan, yakni serangan geografis dan serangan dengan menutup segmen pasar

yang selama ini belum dipenuhi oleh *market leader*. Strategi ini sudah sangat baik diterapkan pada Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya. Citra Kendedes *Cake and Bakery* sangat memahami bahwa beberapa toko roti yang dianggap pesaingnya kurang mampu melihat peluang di lokasi-lokasi strategis. Kelemahan pesaing tersebut dimanfaatkan Citra Kendedes *Cake and Bakery* dengan baik seperti membuka outlet-outlet di daerah strategis yang belum dijangkau oleh para pesaingnya. Langkah ini akan berdampak pada penciptaan *brand image* sehingga ketika pesaing memasuki daerah tersebut, pesaing akan mengalami kesulitan dalam menarik konsumen, terutama pada konsumen-konsumen yang sudah loyal terhadap merek Citra Kendedes *Cake and Bakery*.

Hal ini diketahui dari wawancara bersama Bapak Tommy pada 13 Desember 2011, pukul 9.30 WIB

*"Ya, memang kita menerapkan strategi flanking attack ini karena keuntungan yang kita peroleh sangat banyak. Tidak hanya berupa materi tetapi penciptaan merek dibenak konsumen. Kita segera memperkenalkan Citra Kendedes *Cake and Bakery* di daerah-daerah strategis yang belum ada toko roti. Kita selalu berusaha menjadi yang pertama disana. Misalnya di wilayah Batu yang sekarang menjadi incaran para wisatawan dari dalam bahkan luar negeri. Wilayah Batu kita rasa sangat berpotensi, dan disana belum ada toko roti yang setingkat dengan Citra Kendedes *Cake and Bakery*. Untuk itu dirasa sangat perlu membuka outlet dan memperkenalkan merek kita. Walaupun pesaing membuka outlet disana, setidaknya Citra Kendedes *Cake and Bakery* sudah dikenal konsumen sehingga pesaing akan mengalami kesulitan menarik konsumen.*

Menjadi yang pertama di suatu wilayah itu sangat penting dan besar pengaruhnya.”

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara bersama Ibu Nisa pada 14

Desember 2011, pukul 10.15 WIB

“Kita selalu berusaha membuka outlet di wilayah yang belum dijangkau toko roti yang lain, kita ingin menjadi yang pertama. Contohnya di wilayah Batu yang akan segera kita buka pada awal januari. Batu salah satu wilayah yang menjanjikan. Orang-orang dari luar yang datang mungkin bukan ke Malang lagi, tapi ke Batu. Karena itu Citra Kendedes Cake and Bakery perlu hadir disana. Jika pesaing ikut membuka outlet di wilayah yang sama, bukan masalah bagi kita. Yang terpenting kita sudah memperkenalkan merek Citra Kendedes Cake and Bakery lebih awal. Hal ini sudah sering terjadi, ketika Citra Kendedes Cake and Bakery membuka outlet di wilayah tertentu, biasanya pesaing akan ikut. Seperti pada outlet Citra Kendedes Cake and Bakery di wilayah Sulfat, Sukarno Hatta, Sawojajar dan beberapa outlet lainnya yang tersebar di Kota Malang. Namun biasanya konsumen Citra Kendedes Cake and Bakery susah untuk pindah merek.”

Dijelaskan juga oleh Bapak Airi dalam wawancara pada 15

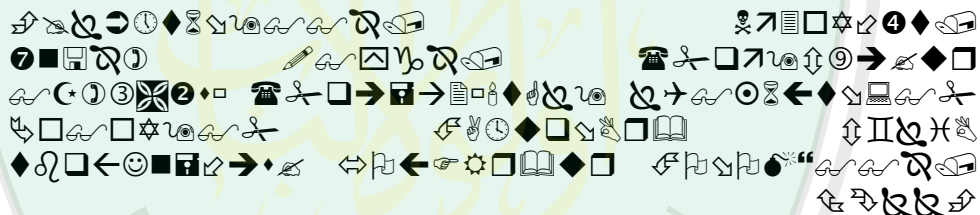
Desember 2011, pukul 10.20 WIB

“Strategi seperti ini kita fokuskan pada penyerangan wilayah strategis yang tidak dianggap strategis oleh pesaing serta wilayah strategis yang sudah ada pesaing lebih dulu tapi pesaing tidak benar-benar fokus. Misalnya ada beberapa outlet pesaing kita, yang di sekitarnya ada counter kita dan kita menetapkan harga sedikit lebih murah dari harga pesaing. Jadi konsumen akan membandingkan harga dan pada akhirnya memilih kita. Tidak hanya dalam hal harga, kita juga meningkatkan layanan dimana layanan itu tidak didapatkan di outlet pesaing. Seperti membukakan pintu

untuk konsumen, membantu konsumen memilih produk, menawarkan produk baru dan lainnya.”

Keterangan dari hasil wawancara membuktikan pentingnya serangan geografis sebagai salah satu strategi penyerangan dalam *flanking attack* bagi penantang pasar. Yaitu serangan-serangan yang ditujukan pada daerah-daerah pemasaran dimana pesaing tidak menanganinya dengan baik, atau bahkan belum ditangani oleh pesaing.

Citra Kendedes *Cake and Bakery* menyerang kelemahan pesaingnya tidak dengan cara menjatuhkan. Tetapi tetap melakukan persaingan secara sehat. Sesuai ajaran Islam dalam Q.S. Al- Baqarah : 188



Artinya : “*Janganlah kamu memakan sebagian harta sebagian kamu dengan cara yang bathil*”. (QS. Al-Baqarah :188)

3) *Encirclement Attack* (serangan mengepung)

Serangan ini merupakan usaha menembus daerah pemasaran lawan, yaitu dengan mengadakan penyerangan secara besar-besaran terhadap seluruh pasar lawan dan pada saat bersamaan perusahaan penantang memasarkan segala apa saja yang dipasarkan oleh pesaing, dan melebihi apa yang dimiliki oleh pesaing, sehingga tawaran perusahaan ini tidak

mungkin ditolak oleh konsumen. Hal ini sering diterapkan Citra Kendedes *Cake and Bakery* dengan menyerang daerah lawan secara lebih agresif. Misalnya wilayah pemasaran lawan di luar Kota Malang dimana tidak ada outlet Citra Kendedes *Cake and Bakery*, namun Citra Kendedes *Cake and Bakery* tetap mampu merebut pasar dengan memberi pelayanan *delievery service* secara gratis untuk jumlah pembelian di atas batas minimal.

Penjelasan mengenai *encirclement attack* diungkapkan oleh Bapak Tommy pada 13 Desember 2011, pukul 9.30 WIB

“*Kita melakukan serangan ini dibagian marketing secara besar-besaran dan lumayan menghabiskan dana. Namun ini bukan masalah, karena yang terpenting adalah bagaimana memuaskan konsumen. Konsumen di luar Kota Malang pun tetap kita layani. Delivery service secara gratis baik konsumen di dalam Kota Malang maupun konsumen di luar Kota Malang menjadi salah satu strategi kita.*”

Ditambahkan oleh Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB

“*Selain delivery service gratis di luar area Malang, salah satu serangan mengepung kita yaitu dengan membuka outlet di sekitar outlet pesaing. Namun hal ini dilakukan hanya pada wilayah strategis saja. Misalnya di daerah Dinoyo, disana ada Citra Kendedes *Cake and Bakery* dan pesaing-pesaingnya. Jadi benar-benar kita pepet mereka. Kalau lokasi yang biasa-biasa saja, kita tidak membuka outlet, meskipun disana pesaing ramai. Hingga saat ini, sudah ada enam outlet pesaing di wilayah strategis berhasil kita pepet. Selain itu produk yang mirip dengan produk pesaing di wilayah yang sama dijual dengan harga yang lebih rendah dari pesaing.*”

Dijelaskan juga oleh Bapak Airi dalam wawancara pada 15 Desember 2011, pukul 10.20 WIB yang diperkuat dengan dokumentasi.

“Serangan mengepung kita berupa memperkecil ruang gerak pesaing dengan membuka outlet di sekitar outlet pesaing yang wilayahnya strategis. Hal ini untuk mengurangi keleluasaan pesaing dalam menarik konsumen. Pesaing akan benar-benar merasa terganggu dengan strategi kita.”

Gambar 4.3. Lokasi Counter Citra Kendedes Cake and Bakery dan pesaing di wilayah Singosari, Malang



Sumber : Dokumentasi di wilayah Singosari, Malang

Cara ini dianggap sehat karena sesuai dengan ajaran Islam tentang menganggap pesaing tetap sebagai saudara dan menganggap persaingan adalah berebut untuk menjadi yang terbaik di hadapan Allah SWT. Persaingan yang dilakukan tidak dengan saling menikam tetapi memompa kemampuan secara optimal.

Persaingan tidak lagi diartikan sebagai usaha mematikan pesaing lainnya, tetapi dilakukan untuk memberikan sesuatu yang terbaik dari usaha bisnisnya. (Yusanto, 2002:98)

4) *Bypass Attack* (serangan lintas)

Ada tiga pendekatan dalam strategi ini, yaitu: diversifikasi ke produk-produk yang tidak berkaitan, diversifikasi ke pasar geografis yang baru dan menciptakan produk yang lebih baik. Citra Kendedes *Cake and Bakery* dalam strategi ini menerapkan diversifikasi ke produk-produk yang tidak berkaitan dengan alasan Citra Kendedes *Cake and Bakery* ingin memenuhi keinginan konsumen yang tidak hanya satu.

Seperti penjelasan Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB dan diperkuat dengan dokumentasi.

*“Contoh dari produk-produk yang tidak berkaitan yang kita siapkan untuk konsumen adalah cemilan seperti kerupuk, kue kering, coklat, kripik dan minuman. Produk-produk ini jelas tidak berkaitan dengan Citra Kendedes *Cake and Bakery* yang dikenal sebagai toko roti. Namun kita ingin memberikan apa yang diinginkan konsumen selain roti yang juga bisa diberikan oleh pesaing-pesaing kita. Kita ingin memberi selain roti tapi tetap tidak kehilangan kekhasan kita sebagai toko roti. Kita ingin konsumen bisa mendapatkan selain roti di outlet kita. Kita usahakan outlet kita lengkap. Dan terbukti strategi ini sukses, karena mampu menambah pemasukan kita.”*

Gambar 4.4. Contoh produk yang tidak berkaitan pada Citra Kendedes *Cake and Bakery*



Sumber : *Counter Citra Kendedes Cake and Bakery*

Selain itu, penciptaan produk yang lebih baik tetap menjadi perhatian Citra Kendedes *Cake and Bakery*. Hal ini sangat penting dan perlu perhatian khusus dari Citra Kendedes *Cake and Bakery* karena Citra Kendedes *Cake and Bakery* dikenal konsumen tidak terlepas dari slogan “Kami Mengutamakan Mutu dan Rasa”.

Penjelasan mengenai strategi penciptaan produk ini disebutkan dalam wawancara dengan Bapak Tommy pada 13 Desember 2011, pukul 9.30 WIB

*“Saya selalu menekankan pada supervisor untuk membuat roti yang bukan sekedar roti. Kalau hanya roti, mungkin semua orang bisa. Tapi saya ingin roti yang beda. Karena itu setiap kali saya menemukan ide, langsung saya perintahkan supervisor untuk membuatnya dan diperkenalkan kepada masyarakat di waktu yang tepat. Dan semua roti yang ada di Citra Kendedes *Cake and Bakery* tetap saya jaga kerahasiaan resepnya. Walaupun di luar banyak yang meniru*

produk Citra Kendedes Cake and Bakery, tapi rasanya tidak akan sama. Tidak hanya takaran yang pas tapi juga bahan yang berkualitas tinggi. Produk Citra Kendedes Cake and Bakery juga selalu fresh karena tidak asal memproduksi dalam jumlah besar namun sesuai kebutuhan dan permintaan saja.”

Keterangan dari Bapak Tommy diperkuat oleh Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB

“Cara kita menciptakan produk yang lebih baik adalah dengan menyiapkan staf khusus yang bertugas mengecek jenis-jenis produk yang diminati dan menghitung rata-rata jumlah permintaan untuk setiap produk. dan sebelum outlet-outlet beroperasi, sudah ada list-nya tentang jenis dan jumlah produk yang dibutuhkan. Dengan demikian, kita bisa memperkirakan jumlah yang harus kita produksi. Baik produk yang diproduksi di Central Kitchen maupun di Open Kitchen. Selain itu, setiap supervisor Open Kitchen kita tuntut untuk bersaing menciptakan produk. Karena supervisor Open Kitchen lebih dekat dengan konsumen, tentunya lebih memahami keinginan dan selera konsumen. Jadi produk unggulan tiap outlet kita berbeda, hal ini dikarenakan selera konsumen di tiap outlet juga berbeda.”

Dengan adanya pemahaman tentang keinginan dan kebutuhan konsumen, maka dapat dihindari produksi yang berlebihan. Hal ini sesuai dengan ajaran Islam tentang larangan berlebihan-lebihan dalam QS. Al-Maidah:77, yakni :





77. Katakanlah: "Hai Ahli Kitab, janganlah kamu berlebih-lebihan (melampaui batas) dengan cara tidak benar dalam agamamu. Dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu orang-orang yang telah sesat dahulunya (sebelum kedatangan Muhammad) dan mereka telah menyesatkan kebanyakan (manusia), dan mereka tersesat dari jalan yang lurus." (QS.Al-Maidah:77)

Pendapat yang sama diungkapkan Bapak Airi dalam wawancara pada 15 Desember 2011, pukul 10.20 WIB

"Ya, kita menerapkan strategi ini. Untuk diversifikasi produk yang tidak berkaitan, kita mencoba menyediakan produk yang tidak ada kaitannya dengan roti yang menjadi produk khas Citra Kendedes Cake and Bakery. Kita ada coklat, kripik, softdrink, kerupuk, dan lainnya yang semuanya juga berasal dari Central Kitchen kecuali softdrink. Karena itu di Central Kitchen terdapat ruang untuk persediaan jenis-jenis produk ini. Kita menciptakan sendiri agar bisa menekan pengeluaran."

4.2.1.2 Implementasi strategi khusus dalam menghadapi persaingan pada Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya

Selain kelima strategi penyerangan secara umum tersebut, terdapat strategi yang lebih spesifik lagi bagi *market challenger*. (Kotler, 1996)

1) Strategi pemotongan harga

Strategi ini dilakukan dengan memasarkan produk yang setara (kualitasnya tidak jauh berbeda) dengan produk pemimpin pasar, namun dengan harga yang lebih murah.

Strategi ini dijelaskan oleh Bapak Tommy dalam wawancara pada 13 Desember 2011 pukul 09.30 WIB dan diperkuat dengan dokumentasi.

“Citra Kendedes Cake and Bakery memang memiliki beberapa produk yang hampir sama dengan produk pesaing, tapi kita masih bisa menarik konsumen yang sensitif terhadap harga karena kita menetapkan harga juga hampir sama dengan harga pesaing tapi sedikit lebih rendah. Selisih yang sedikit ini memberikan pengaruh besar bagi keputusan konsumen dalam memilih toko roti.”

Diperkuat oleh penjelasan Bapak Airi dalam wawancara pada 15 Desember 2011, pukul 10.20 WIB

“Hampir semua produk kita yang mirip produk pesaing kita jual dengan harga yang lebih rendah tapi kita tetap menghindari ‘image murahan’. Karena memang produk kita tetap mengutamakan mutu dan rasa. Banyak toko roti yang menjual dengan harga lebih murah tapi tidak memperhatikan mutunya sehingga konsumen yang mencari mutu akan berpindah ke toko roti yang lain.”

Strategi yang dilakukan tidak dengan membanting harga dengan tujuan menjatuhkan pesaing, tetapi melakukan penerapan harga kompetitif sesuai yang dianjurkan agama Islam.

2) Strategi produk yang lebih murah

Dalam strategi ini, produk yang berkualitas rata-rata atau rendah dijual dengan harga yang lebih murah. Strategi ini akan berhasil jika terdapat segmen pembeli yang cukup besar yang hanya tertarik pada harga.

Dijelaskan oleh Bapak Tommy dalam wawancara pada 13 Desember

2011 pukul 09.30 WIB

“Toko roti pesaing kita rata-rata fokus pada kualitas sehingga harus menjual produknya dengan harga yang relatif mahal. Tanpa memikirkan konsumen kalangan menengah ke bawah. Hal ini menarik perhatian Citra Kendedes Cake and Bakery untuk menciptakan produk yang kualitasnya tidak tinggi dan tidak rendah sehingga harganya terjangkau. Karena itu kita akan mencoba membuat anak perusahaan ‘Proti’ yang memproduksi roti yang bisa dikatakan kualitas nomor dua, dengan rasa yang tetap terjaga, dan harga lebih murah tapi tetap tidak murahan. Kita tidak menggunakan merek Citra Kendedes Cake and Bakery agar tidak merusak citranya.”

Ditambahkan oleh Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember

2011, pukul 10.15 WIB

“Proti adalah anak perusahaan Citra Kendedes Cake and Bakery yang akan menjangkau konsumen lebih luas. Harga yang kita tetapkan lebih rendah dari harga Citra Kendedes Cake and Bakery. Ini bukan berarti murahan, mutu dan rasa tetap terjaga, kualitas kita gunakan bahan nomor dua. Karena penikmat roti bukan hanya dari kalangan atas, jadi kita juga harus berusaha memahami keinginan konsumen yang berbeda-beda.”

3) Strategi produk *prestise*

Penantang pasar juga dapat meluncurkan produk *prestise* dengan kualitas yang lebih tinggi dan dengan harga yang lebih tinggi daripada produk pemimpin pasar.

Strategi ini sedikit dijelaskan oleh Ibu Nisa dalam wawancara pada 14

Desember 2011, pukul 10.15 WIB

“Kita ada beberapa produk prestise, dan ini sudah jelas ya, untuk Citra Kendedes Cake and Bakery memang menjangkau masyarakat menengah ke atas. Jadi harganya bukan mahal dan tidak murah. Tapi lebih rendah dari harga pemimpin pasar. Kayaknya untuk masyarakat bawah akan sulit menjangkau.”

4) Strategi pengembangbiakan produk

Penantang pasar dapat menandingi pemimpin pasar dengan meluncurkan sejumlah besar versi produk sehingga pembeli lebih leluasa untuk memilih.

Dijelaskan oleh Bapak Tommy dalam wawancara pada 13 Desember 2011 pukul 09.30 WIB

“Supervisor kita terus memperbaharui produk dan menambah varian. Misalnya pada produk donut, kita ada 13 varian. Hal ini akan meningkatkan kenyamanan konsumen memilih. Untuk keseluruhan produk, kita memproduksi 400 varian.”

Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB menjelaskan

“Sudah pasti ada pembangiakan produk pada Citra Kendedes Cake and Bakery. Walaupun ada beberapa produk yang hampir sama dengan produk pesaing, tapi tetap tidak akan sama persis. Setiap counter dituntut menginovasi produk, terus menciptakan produk baru, dan membuat produk ke dalam beberapa varian agar konsumen bisa leluasa memilih.”

Diperkuat oleh penjelasan Bapak Airi dalam wawancara pada 15

Desember 2011, pukul 10.20 WIB

“Pengembangbiakan produk kita lakukan untuk memuaskan konsumen dan menghindari kejenuhan konsumen terhadap suatu produk. Supervisor kita adalah orang-orang yang sudah berpengalaman di bidangnya. Mereka selalu mendekati diri dengan konsumen jadi sangat memahami keinginan konsumen. Sehingga kita tidak mengalami kesulitan melakukan pengembangbiakan produk.”

5) Strategi inovasi produk

Penantang pasar mungkin saja berusaha mengadakan pembaharuan produk menyerang posisi pemimpin pasar.

Diterangkan oleh Bapak Tommy dalam wawancara pada 13 Desember 2011 pukul 09.30 WIB

“Inovasi terus kita tingkatkan. Minimal dalam satu bulan, kita ada satu produk baru. Produk yang lama jika masih banyak peminatnya akan dipertahankan. Jika kurang, produknya akan diinovasi lagi. Tujuan inovasi produk ini sama dengan pengembangbiakan produk, yaitu agar konsumen tidak bosan, selain itu untuk memperkecil kemungkinan ditiru oleh pesaing.”

6) Strategi penyempurnaan jasa pelayanan

Penantang pasar dapat menawarkan pelayanan yang baru dan lebih baik daripada pemimpin pasar.

Dijelaskan oleh Bapak Tommy dalam wawancara pada 13 Desember 2011 pukul 09.30 WIB dan diperkuat dokumentasi.

“Saya ingin ada nuansa berbeda kalau konsumen masuk ke outlet Citra Kendedes Cake and Bakery. Saya ingin konsumen benar-benar merasakan pelayanan dari karyawan. Karena itu saya menerapkan beberapa layanan misalnya membuka dan menutupkan pintu untuk konsumen, membantu konsumen memilih produk, menawarkan untuk memotongkan roti menjadi ukuran yang lebih kecil, dan lainnya.”

Gambar 4.5. Pelayanan di Counter Citra Kendedes Cake and Bakery



Sumber : Counter Citra Kendedes Cake and Bakery

Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB memaparkan

“Konsumen itu ingin dimanjakan, karena itu untuk beberapa pelanggan tetap yang sudah jadi member kita sering kita contact setelah melakukan pembelian. ‘bagaimana pak/bu? Apa yang kurang dari produk kami?’ selain itu, kalau ada komplain untuk produk-produk yang cacat atau tidak fresh akan kita ganti dengan yang lebih bagus. Tapi sebisa mungkin kita berusaha meminimalisir komplain dari konsumen. Kalau komplain itu disebabkan karena kesalahan dari counter, maka akan kita kenakan sanksi. Misalnya surat peringatan, denda, dan bahkan pemecatan kalau pelanggaranannya terlalu berat.”

Ditambahkan oleh Bapak Airi dalam wawancara pada 15 Desember 2011, pukul 10.20 WIB

“Salah satu jasa pelayanan kita yaitu jika ada konsumen yang memesan produk dan ingin menggunakan layanan delivery service, maka segera kita antarkan. Walaupun itu di luar Kota Malang. Dan untuk permintaan dalam Kota Malang akan sampai dengan cepat di tangan konsumen karena kita sudah membagi wilayah-wilayahnya kepada karyawan yang bertugas mengantarkan pesanan.”

7) Strategi inovasi distribusi

Penantang pasar berusaha saluran industri yang baru.

Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB menerangkan.

“Selain inovasi produk, kita juga melakukan inovasi pada distribusi. Seperti inovasi dalam menjangkau konsumen hingga ke pelosok. Kita menjangkau konsumen yang mungkin kesulitan mendapatkan produk Citra Kendedes Cake and Bakery. Kita menambah jumlah mobil box untuk kepentingan pendistribusian produk dan bahan baku ke counter serta delivery service. Kita juga menyiapkan motor box untuk distribusi.”

8) Strategi penekanan biaya produksi

Penantang pasar dapat berusaha untuk mencapai biaya produksi yang lebih rendah, dengan pembelian-pembelian yang lebih efisien, biaya tenaga kerja yang murah.

Dijelaskan oleh Bapak Tommy dalam wawancara pada 13 Desember 2011 pukul 09.30 WIB

“Salah satu cara saya menekan biaya produksi yaitu saya sering ke counter-counter Citra Kendedes Cake and Bakery dan memperhatikan kinerja karyawan dan mencatat apa saja yang harus diminimalisir yang berkaitan dengan penekanan biaya kemudian langsung saya sampaikan saat meeting. Misalnya kasir menggunakan kotak besar untuk pembelian roti dalam jumlah kecil, itu termasuk pemborosan. Karena itu diproduksi lagi kemasan untuk pembelian dalam jumlah kecil.”

Ditambahkan oleh Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB

“Kemarin kita belum ada control untuk pemakaian bahan baku. Kita ada sedikit lost control. Tapi sekarang sistem kita lebih ketat lagi. cara kita menekan biaya produksi yaitu dengan mengontrol jumlah pesanan. Baik pesanan list dari counter, maupun pesanan langsung dari konsumen. Biasanya kalau counter memesan 600 bungkus malah dilebihkan untukantisipasi kalau ada pesanan lagi, dari sini kita pihak Central Kitchen lebih mensiasati bagaimana agar pesanan dapat terpenuhi, tidak kurang dan tidak lebih.”

Ditambahkan oleh Bapak Airi dalam wawancara pada 15 Desember 2011, pukul 10.20 WIB

“Saya sebagai Supervisor Central Kitchen harus betul-betul teliti melayani pesanan yang pada umumnya dari counter-counter. Jadi biasanya untuk memenuhi permintaan khususnya bahan baku dari counter-counter, langsung saya berikan sesuai takaran resep dan list dari counter. Jadi Supervisor Open Kitchen tinggal mencampurkan bahan-bahan menjadi adonan. Tidak perlu mengukur sendiri karena sudah saya siapkan sesuai takaran.”

Salah satu strategi Citra Kendedes *Cake and Bakery* dalam hal produksi adalah tidak boros. Hal ini sesuai dengan ajaran islam dalam QS.Al-Isra: 26 yang artinya:

26. *“Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros.”*
(QS.Al-Isra: 26)

9) Strategi promosi yang intensif

Penantang pasar dapat pula menyerang pemimpin pasar dengan meningkatkan anggaran iklan dan promosinya.

Dijelaskan oleh Bapak Tommy dalam wawancara pada 13 Desember 2011 pukul 09.30 WIB

*“Promosi pengaruhnya sangat besar, jadi wajar kalau dana untuk promosi juga besar. Kita mempromosikan Citra Kendedes *Cake and Bakery* di media cetak dan media elektronik seperti Radio Mitra Kencana dan Suara Sakti. Selain itu, saya juga sebisa mungkin membawa produk Citra Kendedes *Cake and Bakery* untuk saya perkenalkan kalau ada event dengan teman-teman. Seperti event di Singapura, Malaysia dan lainnya.”*

Dipaparkan oleh Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB

“Kalau dari media untuk promosi, kita menggunakan RRI, dan beberapa stasiun radio yang banyak pendengarnya. Selain itu menggunakan media cetak seperti baliho dan koran Radar Malang. Kita juga sering menjadi sponsorship pada event-event kampus.”

Dan untuk promosi penjualan, kita membagi empat event besar dalam satu tahun yaitu lebaran, natal, tahun baru dan 17 agustus. Salah satu dari empat event ini kita pilih sebagai timing yang tepat untuk melakukan sale. Ada beberapa varian produk yang kita diskon. Kita hanya memilih salah satu timing untuk sale karena tetap menjaga image dan agar tidak terkesan murahan.”

Selain strategi umum dan strategi khusus di atas, Citra Kendedes *Cake and Bakery* juga menerapkan beberapa strategi jitu yang menjadi salah satu kunci sukses dalam menghadapi persaingan. Diantaranya :

1. Setiap tanggal 13 < terdapat promosi-promosi produk tertentu.

Misalnya

“Setiap pembelian 5 donut, akan mendapatkan 1 donut”

“Setiap pembelian Rp 20.000 < diskon 10%”

Promosi ini didukung dengan penawaran dari SPG seperti :

“Bapak/Ibu tidak nambah lagi donutnya (untuk yang membeli kurang dari 5 donut)? Untuk pembelian 5 donut gratis 1 donut.”

“Bapak/Ibu, tidak nambah 1 item lagi? (untuk pembelian kurang dari Rp 20.000). untuk pembelian minimal Rp 20.000 ada diskon 10%.”

2. Strategi *Open Kitchen*. Tidak semua toko roti menggunakan sistem *Open Kitchen*. Citra Kendedes *Cake and Bakery* dengan sistem ini mampu meningkatkan kepercayaan konsumen. Karena proses produksi dapat disaksikan secara langsung oleh konsumen. Hal ini sama dengan keterbukaan Citra Kendedes *Cake and Bakery* kepada konsumennya.

3. Pemberian potongan harga atau diskon disesuaikan dengan waktu yang tepat. Seperti pada saat ada *event-event* lebaran, natal, tahun baru, 17 agustus. *Event-event* tersebut pun diacak. Tidak semua *event* diberikan potongan harga. Hal ini untuk menjaga *image* Citra Kendedes *Cake and Bakery* agar tidak terkesan murahan.
4. 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. *Tart* dapat diambil secara gratis dengan menunjukkan KTP (Kartu Tanda Penduduk).
5. Sistem *delivery service* gratis untuk menjangkau konsumen yang jauh, memudahkan konsumen mendapatkan produk Citra Kendedes *Cake and Bakery*, serta mendekatkan diri dengan konsumen.
6. Menciptakan anak perusahaan 'Proti' yang menjangkau konsumen menengah ke bawah. Proti di desain sedikit berbeda dengan Citra Kendedes *Cake and Bakery*, selain harga lebih rendah, nuansanya juga berbeda. Dikarenakan sebagian besar konsumen Citra Kendedes *Cake and Bakery* adalah muslim, sehingga Proti diberikan konsep islami, berupa SPG yang berbusana muslim serta desainnya berwarna hijau. Berbeda dengan Citra Kendedes *Cake and Bakery* yang didesain kuning.

Dari strategi-strategi yang diterapkan Citra Kendedes *Cake and Bakery*, terlihat jelas bahwa strategi untuk menghadapi persaingan yang digunakan sesuai dengan cara bersaing yang dicontohkan Rasulullah saw yaitu tidak melakukan usaha untuk menghancurkan pesaing dagangnya. Namun tetap memperhatikan daya saingnya. Selain itu, yang beliau lakukan adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan menyebutkan spesifikasi barang yang dijual dengan jujur termasuk jika ada cacat pada barang tersebut.

4.2.2 Dampak implementasi strategi bersaing pada Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya

Strategi-strategi yang diterapkan oleh Citra Kendedes *Cake and Bakery* baik strategi umum maupun strategi khusus sangat banyak memberikan dampak positif bagi Citra Kendedes *Cake and Bakery*. Tentunya hal ini hanya berdampak positif jika Citra Kendedes *Cake and Bakery* mampu mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik. Misalnya strategi *frontal attack* dengan menciptakan produk yang hampir sama namun Citra Kendedes *Cake and Bakery* tetap mengutamakan harga, mutu, rasa, dan bentuk berdampak pada tingginya tingkat ketertarikan konsumen terhadap produk Citra Kendedes *Cake and Bakery*.

Hal ini diungkapkan oleh Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB

“Salah satu dampak dari strategi penciptaan produk yang meniru produk unggulan pesaing berupa tart dengan sistem iceing yaitu sejumlah konsumen beralih pada produk kita. Karena pertama dilihat dari bentuk, kita membuat tart dengan bentuk yang lebih disukai konsumen, kemudian harga yang kita tetapkan sedikit lebih murah dari harga pesaing sehingga konsumen tertarik membeli. Selanjutnya mutu dan rasa yang lebih baik yang didapatkan konsumen setelah melakukan pembelian berdampak pada meningkatnya minat pembelian ulang konsumen.”

Pada penerapan strategi *flanking attack* di mana Citra Kendedes *Cake and Bakery* menyerang dengan cara menjangkau wilayah geografis yang belum dijangkau oleh pesaing, dampak yang dirasakan Citra Kendedes *Cake and Bakery* yaitu konsumen akan loyal karena pada umumnya konsumen akan sulit untuk pindah ketika sudah mengenal satu merek.

Hal ini dikutip dari wawancara dengan Bapak Tommy pada 13 Desember 2011, pukul 9.30 WIB

*“Kalaupun pesaing membuka outlet disana, setidaknya Citra Kendedes *Cake and Bakery* sudah dikenal konsumen sehingga pesaing akan mengalami kesulitan menarik konsumen.”*

Selanjutnya, strategi *encirclement attack* dengan cara membuka outlet di sekitar outlet pesaing yang dianggap sebagai wilayah strategis dan sistem *delivery service* gratis untuk di dalam dan di luar Kota Malang berdampak pada mengecilnya ruang gerak pesaing.

Hal ini dijelaskan oleh Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB

“Strategi mengepung ini menyebabkan terhimpitnya pesaing kita, ruang gerak yang terbatas, dan kita dapat merebut konsumen dari pesaing. Selain itu, kita juga semakin dikenal banyak orang.”

Strategi umum yang lain yakni strategi *bypass attack* dengan cara diversifikasi ke produk yang tidak berkaitan dan penciptaan produk yang lebih baik berdampak pada meningkatnya kepuasan konsumen karena Citra Kendedes *Cake and Bakery* lebih mampu memahami dan memenuhi keinginan konsumen.

Hal ini dijelaskan Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB

“Keinginan konsumen bermacam-macam, dan karena kita mampu memahami itu, konsumen akan puas dengan apa yang kita berikan. Sebagai gantinya, konsumen akan menjatuhkan pilihannya kepada kita.”

Ditambahkan oleh Bapak Tommy dalam wawancara pada 13 Desember 2011, pukul 09.30 WIB

“Karena kita bisa memperkirakan jumlah yang harus diproduksi dan kemampuan kita menjaga mutu dan rasa, berdampak pada tingkat kepuasan konsumen lebih tinggi. Selain itu, kita mampu menekan biaya produksi karena tidak pernah melakukan produksi secara berlebihan.”

Pada umumnya, dampak dari implementasi strategi umum dan strategi khusus Citra Kendedes *Cake and Bakery* dalam menghadapi persaingan adalah sama. Diantaranya berdampak pada dikenalnya Citra Kendedes *Cake and Bakery* secara lebih luas oleh konsumen tidak hanya di dalam Kota Malang tetapi juga di luar Kota bahkan luar negeri, kepercayaan konsumen terus meningkat, minat untuk membeli tinggi, serta loyalitas konsumen. Dengan dampak-dampak positif seperti ini, Citra Kendedes *Cake and Bakery* akan mampu bertahan menghadapi persaingan.

Diperjelas oleh ungkapan Ibu Nisa dalam wawancara pada 14 Desember 2011, pukul 10.15 WIB

“Untuk secara keseluruhan, strategi-strategi yang kita terapkan berdampak pada tingkat kepercayaan konsumen kepada Citra Kendedes Cake and Bakery semakin hari semakin tinggi. Konsumen semakin mengenal kita, dan banyak yang menjadi konsumen tetap kita.”

Hal ini sesuai dengan ungkapan Bapak Airi dalam wawancara pada 15 Desember 2011, pukul 10.20 WIB

“Dampak positif yang kita peroleh dari strategi-strategi ini tentunya sangat banyak. Diantaranya kita semakin dikenal. Citra Kendedes Cake and Bakery semakin banyak konsumennya. Mendapat kepercayaan lebih dari konsumen apalagi dengan diterapkannya sistem Open Kitchen yang memberi kebebasan kepada konsumen masuk dan melihat langsung proses produksi. Dari sini, konsumen tidak perlu ragu akan kebersihan, kesterilan serta kehalalan produk. Semakin banyak pula konsumen yang ingin menjadi member kita, sangat

minim complain dari konsumen. Dan sampai saat ini, Citra Kendedes Cake and Bakery terus mengalami perkembangan, terbukti dari rencana dibukanya beberapa counter lagi.”

Selain pengumpulan data dengan cara wawancara kepada informan kunci. Peneliti juga menggunakan metode pengamatan langsung (observasi), dimana peneliti mengumpulkan data yang lain selama waktu pengunjungan lapangan, serta dokumen-dokumen dari objek penelitian. Data tersebut adalah tata letak dan kondisi *Central Kitchen* dan *Open Kitchen*, gambaran situasi lingkungan kerja para karyawan, serta halaman parkir, yang akan dipaparkan oleh peneliti selanjutnya.

- 1) Tata letak dan kondisi *Central Kitchen*. Kondisi *Central Kitchen* sangat mendukung proses produksi, karena ruangan yang steril, ruang gerak luas, suhu udara di dalam dapur tidak panas dan bau yang tidak menyengat. Selain itu, setiap bagian di *Central Kitchen* diletakkan secara berurutan sesuai fungsi dan prosesnya. Misalnya alat takar dan alat pencampur bahan, serta cetakan dan alat pemanggang diletakkan bersebelahan. Sehingga karyawan yang bekerja di dalam dapur merasa nyaman dan proses produksi tidak membutuhkan banyak waktu. Proses produksi juga didukung dengan penggunaan alat-alat yang canggih serta bahan berkualitas. Diperkuat dengan dokumentasi.
- 2) Tata letak dan kondisi *Open Kitchen*. Tata letak dalam *Open Kitchen* hampir sama dengan tata letak dalam *Central Kitchen*, namun ruang

Open Kitchen lebih kecil dari *Central Kitchen* sehingga setiap *space* benar-benar dimaksimalkan pemanfaatannya. Selain itu, *Open Kitchen* dilengkapi musik agar *Supervisor* beserta timnya tidak jenuh. Hal ini berpengaruh terhadap semangat kerja *Supervisor* beserta timnya. Diperkuat dengan dokumentasi.

- 3) Gambaran situasi lingkungan kerja para karyawan. Lingkungan kerja karyawan didesain dengan baik dan menarik sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Diperkuat dengan dokumentasi.
- 4) Struktur organisasi dalam Citra Kendedes *Cake and Bakery* lebih flat sehingga jarak antara karyawan dan atasan lebih dekat. Hal ini memudahkan manajemen dalam penentuan kebijakan.
- 5) Halaman parkir yang memadai sehingga memberi kenyamanan kepada karyawan serta pengunjung. Diperkuat dengan dokumentasi.