

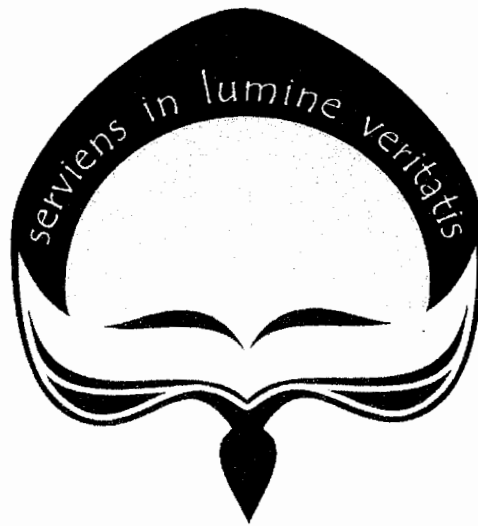


Strategic Management - Planning

 UNIVERSITAS INDONESIA PERPUSTAKAAN	REKAMASI 13 FEB 2007
	3090/EM/Hd.2/2007
	Rf 658.4012 Ren 06

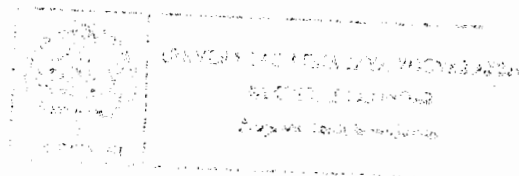
 UNIVERSITAS INDONESIA PERPUSTAKAAN	UNIVERSITAS KEA RIYA YOGYAKARTA FAKULTAS ILMU HUKUM Rango via. Idris Mangrove
--	---

**ANALISIS STRATEGI BERSAING CITROULI DALAM
MEMBANGUNKEUNGGULAB KOMPETITIF PADA BISNIS
ECERAN DI YOGYAKARTA**



Disusun Oleh :
Rendy Morgan Sitorus
NPM : 00 03 12412

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
September, 2006



**ANALISIS STRATEGI BERSAING CITROULI DALAM
MEMBANGUNKEUNGGULAB KOMPETITIF PADA BISNIS
ECERAN DI YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)

Pada Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun Oleh :

Rendy Morgan Sitorus

NPM : 00 03 12412

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

September, 2006

SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI BERSAING CITROULI DALAM
MEMBANGUNKEUNGGULAB KOMPETITIF PADA BISNIS
ECERAN DI YOGYAKARTA**

Disusun Oleh :

Rendy Morgan Sitorus

NPM : 00 03 12412

Dosen Pembimbing

Tanggal 14 Agustus 2006


Drs. C. Jarot Priyogutomo, MBA

SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI BERSAING CITROULI DALAM
MEMBANGUNKEUNGGULAB KOMPETITIF PADA BISNIS ECERAN
DI YOGYAKARTA**

Yang di persiapkan dan disusun oleh :

Rendy Morgan Sitorus

NPM : 00 03 12412

**Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal 9 September
2006 dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk mencapai derajat
Sarjana Ekonomi (S1) pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji


Drs. P. Didit Krisnadewara, MM

Anggota Panitia Penguji


Drs. C. Jarot Priyogutomo, MBA


Drs. Koeshartono, MM

Yogyakarta, 30 September 2006

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta




Dr. R. Maryatmo, MA

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

ANALISIS STRATEGI BERSAING CITROULI DALAM MEMBANGUNKEUNGGULAB KOMPETITIF PADA BISNIS ECERAN DI YOGYAKARTA

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut/ catatan kaki/ daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 30 September 2006

Yang menyatakan

Rendy Morgan Sitorus

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, atas berkat dan penyertaan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Analisis Strategi Bersaing Citrouli dalam Membangun Keunggulan Kompetitif pada Bisnis Eceran di Yogyakarta”**.

Adapun Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk melengkapi tugas dan memenuhi syarat untuk mendapat gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi.

Dalam penyelesaian penulisan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. C. Jarot Priyogutomo, MBA. selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan pengarahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Bapak Dr. R. Maryatmo, MA. selaku dekan Fakultas Ekonomi beserta seluruh staff pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya yang telah memberikan bekal ilmu selama penulis menempuh kuliah.
3. Pimpinan dan staff CITROULI yang telah memberikan ijin penelitian serta memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini.
4. Ayahanda N. Sitorus, ibunda D. Siagian, kakakku Dessy, dan adekku Decky yang selalu mendoakan, mendukung, memberikan kasih sayang dan semangat untuk menyelesaikan kuliah ini.

5. Adekku Christina, Agnes dan Santy yang telah banyak memberi bantuan dan semangat dalam penulisan skripsi ini.
6. Teman-teman seperjuangan Marshel Hutapea, John Punk, Ferdinan, Cha chan, Tommy Golan, David Punk yang telah memberikan pengalaman yang teramat berarti selama kuliah.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, dikarenakan terbatasnya kemampuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang dapat membantu memperbaiki skripsi ini sehingga menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Yogyakarta, 30 September 2006

Penulis

MOTTO :

Adapun Allah jalanNya sempurna; sabda TUHAN itu murni; dia menjadi perisai bagi semua orang yang berlindung padaNya

(II Samuel 22: 31)

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

- **Bapak (Nelson Sitorus) dan Ibunda (Delina Siagian) tercinta**
- **Kakakku (Dessy Sitorus) dan adikku (Decky Sitorus) tersayang**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
INTISARI.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Metodologi Penelitian.....	6
1. Observasi.....	6
2. interview.....	6
F. Metode Analisis Data.....	7
1 Visi Strategik.....	7
2 Analisis Lingkungan Internal.....	9
3 Analisis Lingkungan Eksternal.....	11
4 Analisis SWOT.....	13
5 Key Success Factors.....	15
6 Distinctive Competencies.....	15
7 Analisis dan Pilihan Strategik.....	17
BAB II. LANDASAN TEORI.....	18
A. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi.....	18
B. Tingkatan Strategi.....	22

1. Strategi Tingkat Korporasi.....	22
2. Strategi Tingkat Bisnis.....	22
3. Strategi Tingkat Fungsional.....	23
C. Model Manajemen Strategi.....	23
D. Konsep Strategi Bersaing.....	23
E. Konsep Kompetensi dan Keunggulan Kompetitif.....	25
1. Kompetensi.....	25
2. Keunggulan Kompetitif.....	27
F. Konsep Model Analisis Penelitian.....	29
1. Analisis Lingkungan Internal.....	29
a. Analisis Misi, Visi, dan tujuan Perusahaan.....	30
b. Analisis Value Chain.....	32
2. Analisis Kemampuan Perusahaan.....	36
3. Analisis Lingkungan Eksternal.....	39
a. Analisis Lingkungan Global.....	39
b. Analisis Lingkungan Nasional.....	40
c. Analisis Driving Forces Industry.....	41
4. Analisis Vulnerabilitas.....	46
5. Analisis SWOT.....	49
6. Elemen Utama Pembentuk Strategi.....	50
BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	52
A. Sejarah Perusahaan.....	52
B. Bentuk dan Strategi Perusahaan.....	53
C. Misi, Visi, Filosofi Citrouli.....	54
D. Aspek Pemasaran.....	54
1. Kebijakan Produk.....	54
2. Kebijakan Harga.....	55
3. Kebijakan Distribusi.....	56
4. Kebijakan Promosi.....	56
E. Personalia.....	56
1. Jumlah Karyawan.....	56

2. Jam Kerja.....	57
3. Hari Kerja.....	58
4. Gaji dan Upah.....	58
5. Fasilitas dan Jaminan Sosial.....	58
F. Struktur Organisasi Citrouli.....	60
BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	63
A. Analisis Misi, Visi, dan Tujuan Perusahaan.....	63
1. Misi Citrouli.....	64
2. Visi Citrouli.....	66
3. Tujuan Citrouli.....	66
B. Analisis Lingkungan Internal.....	67
1. Analisis Rantai Nilai.....	67
2. Analisis Kemampuan Perusahaan.....	79
C. Analisis Lingkungan Eksternal.....	83
1. Analisis Lingkungan Global.....	83
2. Analisis Lingkungan Nasional.....	84
3. Analisis Lingkungan Industri.....	89
D. Analisis Vulnerabilitas.....	96
E. Analisis SWOT.....	100
F. Key Success Factors.....	111
G. Distinctive Competencies.....	112
H. Formulasi Strategi Bersaing Citrouli.....	114
1. Strategi Tingkat Bisnis.....	114
2. Strategi Tingkat Fungsi.....	117
BAB V. PENUTUP.....	130
A. Kesimpulan.....	130
B. Saran.....	131
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

2.1.	Company Capability Profile.....	37
2.2.	Analisis Vulnerabilitas.....	47
3.1.	Jumlah Karyawan Citrouli.....	57
4.1	Company Capability Profile Citrouli.....	80
4.2	Hasil Analisis Lingkungan Eksternal Makro.....	89
4.3	Analisis Vulnerabilitas.....	97
4.4	Analisis SWOT Citrouli Berdasarkan Analisis Internal dan Eksternal.....	109
4.5	Analisis Faktor Internal.....	110
4.6	Analisis Faktor Eksternal.....	110
4.7	Jumlah Pemasok Citrouli.....	121
4.8	Jumlah Produk Di Citrouli.....	121
4.9	Tingkat Pertumbuhan Omset dan Profit Citrouli.....	121

DAFTAR GAMBAR

1.1	Kerangka Analisis.....	8
2.1	Model Manajemen Strategik.....	26
2.2	Tiga Strategi Generik.....	28
2.3	Model Generik Value Chain.....	34
2.4	Framework Analisis Lingkungan Eksternal.....	40
2.5	Lima Kekuatan Besaing yang Menentukan Kemampulabaan Industri.....	42
2.6	Driving Forces Industry.....	45
2.7	Grafik Penilaian Vulnerabilitas.....	48
3.1	Struktur Organisasi Citrouli.....	60
4.1	Rantai Nilai Untuk Citrouli.....	77
4.2	Grafik Penilaian Vulnerabilitas Citrouli.....	100
4.3	Persyaratan Untuk Strategi Bersaing Generik.....	115
4.4	Formulasi Strategi Bersaing Citrouli.....	119
4.5	Hasil Analisis.....	120

ANALISIS STRATEGI BERSAING CITROULI DALAM MEMBANGUNKEUNGGULAB KOMPETITIF PADA BISNIS ECERAN DI YOGYAKARTA

Disusun Oleh :

Rendy Morgan Sitorus

NPM : 00 03 12412

Dosen Pembimbing

Drs. C. Jarot Priyogutomo, MBA

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis : (1) Mengidentifikasi strategi perusahaan saat ini, (2) Menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, (3) Mengevaluasi strategi bersaing yang telah ditetapkan Citrouli, dan (4) Merumuskan alternatif strategi bagi perusahaan yang didasarkan pada analisis internal dan eksternal perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah : (1) Observasi atau pengamatan langsung dan (2) interview atau wawancara langsung kepada general manager Citrouli.

Ada 3 temuan utama yang diperoleh dalam penelitian ini. Pertama, strategi yang digunakan Citrouli saat ini adalah *Cost Leadership* atau keunggulan biaya menyeluruh

Kedua, posisi bersaing Citrouli saat ini cukup baik, tetapi ada beberapa faktor yang menjadi kelemahan Citrouli yaitu faktor teknologi dan faktor keahlian khusus yang masih harus ditingkatkan lagi.

Ketiga, alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh Citrouli untuk menghadapi persaingan saat ini dan yang akan datang dengan mempertimbangkan berbagai analisis yang telah dilakukan adalah : *Best Cost Provider Strategies*.