

BAB V

Penutup

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, maka penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa strategi yang digunakan oleh Citrouli saat ini didasarkan pada keunggulan kompetitif yaitu *Cost leadership*.
2. dari lingkungan internal, berdasarkan analisis profil kapabilitas perusahaan secara umum relatif kuat. Sedangkan berdasarkan analisis *value chain* sumber keunggulan biaya dan diferensiasi Citrouli terdapat pada aktivitas logistik ke dalam, operasi, MSDM, dan pembelian.
dari lingkungan eksternal, berdasarkan analisis PEST terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi strategi Citrouli yaitu instabilitas nasional, krisis ekonomi, *disposable income* yang tinggi, penduduk yang padat, dan kemajuan teknologi yang merubah proses. Sedangkan berdasarkan analisis *five force* menunjukkan bahwa posisi Citrouli relatif kuat dan industri eceran masih atraktif (menarik).
3. berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa strategi *cost leadership* kurang mendukung Citrouli untuk tetap survive di masa mendatang.

4. strategi bersaing yang diharapkan mampu memenangkan persaingan dan berorientasi ke masa depan adalah *best-cost provider*.

B. Saran

Untuk selanjutnya, pihak manajemen Citrouli dalam menentukan strategi jangka panjang dan jangka pendek sebaiknya melakukan analisis SWOT agar dapat lebih optimal dalam memanfaatkan peluang pasar.

Adapun saran yang bersifat operasional dan kemungkinan dapat diterapkan oleh Citrouli adalah:

1. berdasarkan kesimpulan butir kedua, Citrouli perlu meningkatkan penggunaan rencana strategik dan analisa strategik lebih mendalam. Hal ini dimaksudkan agar dalam pelaksanaan operasionalnya para karyawan lebih mudah mengimplementasikan.
2. berdasarkan kesimpulan butir keempat, pemanfaatan dan penerapan Just In Time (JIT) serta efisiensi di berbagai bidang (divisi). Hal ini sangat bermanfaat mengingat perusahaan menerapkan strategi keunggulan biaya menyeluruh yang membutuhkan tingkat efisiensi kerja yang kuat.
3. berdasarkan kesimpulan butir keempat, program promosi perlu lebih diintensifkan. Citrouli perlu meningkatkan promosi, misalnya diskon, cuci gudang dan promosi-promosi lain di luar perusahaan.
4. berdasarkan kesimpulan butir keempat, perlu adanya pelatihan SDM secara rutin untuk membantu meningkatkan kualitas dan karir karyawan.
5. berdasarkan kesimpulan butir keempat, perlu diperhatikan hubungan yang baik antara perusahaan dengan para pemasok dan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Austin, E. 1993. *Managing in developing countries, strategic analysis and operating techniques*. New York: Free Press.
- Hamel, G., & Prahalad. CK, 1994. Competing for the future. *Harvard Business Review*, July-August. 122-128.
- Handoko, H. 1996. Keunggulan kompetitif melalui Manajemen Sumberdaya Manusia. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 1 (1).19-25.
- Heru, S., & Muhammad, J. 2001. Analisis strategi generik dan prestasi perusahaan di Indonesia. *Kompak*, 4 (3). 322-336.
- Jeffery, S., & Chris, J. 1999. Marketing Program Planning process benefits, and store performance. An initial study among small retail firm. *Journal of Retailing*, 75 (4) 525-541.
- Kotler, P. 1997. *Marketing: analysis, planning, implementation, and control*, Ninth Edition. New York: Prentice Hall.
- Lawrence, R.J., & William, F.G. 1994. *Strategic management and corporate policy*, First Edition. New York: Prentice Hall.
- McGraham, M.A. 1994. Industry structure and competitive advantage. *Harvard Business Review*, Nov-Des: 115-124.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage, creating demand sustaining superior performance*, New York: Free Press.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy, techniques for analyzing industry and competitors*, New York: Free Press.

- Pearce., & Robinsin. 1997. *Manajemen Strategik: formulasi, implementasi, dan pengendalian*, Jilid Satu. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rowe, A.J.Richard, O.M., Dickel, K.E., Richard, B.M., & Robert, J.M. 1994, *Strategic management: A methodological Approach*, Four Edition. New York: Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Swasta, B. 1999. konsep pemasaran yang berorientasi pada stakeholder yang berhubungan dengan bisnis retail, *Kajian Bisnis*, 1 (1): 13-19.
- Suratman, S. 2000. Strategi pemasaran menghadapi perubahan pasar. *Telaah Bisnis*. 1 (1). Juli: 61-72.
- Syam, F. 2000. Strategi persaingan dan maturitas teknologi informasi: Respon strategic perusahaan menghadapi globalisasi. *Kajian Bisnis*, 18 (1), Jan-Mei: 65-81.
- Shrivastava, P. 1994. *Strategic management konsep and practice*, Ohio: South Western Publishing Co.
- Suwarsono. 1994. *Manajemen strategik: Konsep, alat analisis, dan konteks*, Edisi Pertama. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Thompson, Jr., Arthur, A., & AJ., Stricland II. 2001. *Strategic management: Consept and curve*. New York. Richard, D., Irwin Inc.



LAMPIRAN

Gambaran Umum Perusahaan

Daftar Pertanyaan:

1. Sejarah dan ide dasar pendirian perusahaan:
 - a. Tanggal, bulan dan tahun berapa berdirinya Citrouli?
 - b. Apakah yang menjadi pertimbangan dan tujuan berdirinya Citrouli
 - c. Siapakah yang menjadi segmen pasar dari Citrouli? Mengapa?
 - d. Apakah slogan/motto yang dipunyai? Kalau ada apa artinya?
2. Kondisi fisik perusahaan:
 - a. Bagaimana format dan letak bangunan yang ada (produk apa saja yang dijual di masing-masing lantai) mulai lantai dasar sampai lantai dua? Bagaimana pemanfaatan secara maksimal dari ruangan atau lantai (apa ada penyewa lain)?
 - b. Fasilitas apa saja yang dimiliki oleh Citrouli (AC, Lift, dan lain-lain)?
 - c. Bagaimana sistem yang dipakai, apakah sudah komputerisasi atau belum dan mulai kapan diterapkan?
3. Struktur Organisasi:
 - a. Bagaimana struktur organisasi yang dipakai? (gambar struktur dan apa saja yang menjadi tugas dan wewenang dari masing-masing bagian)?
 - b. Bagaimana aspek personalianya?
 - Standart performance karyawan dan fasilitas bagi karyawan (termasuk gaji dan sistem kenaikannya)
 - Sistem jam kerja
 - Jumlah karyawan
 - c. Bagaimana aspek pemasarannya, dengan bauran pemasaran / marketing mix?
 - Jenis produk yang ditawarkan
 - Kebijakan harga
 - Promosinya
4. Aspek Produksi:
 - Siapakah yang menjadi pemasok utama?
 - Berapa jumlah pemasoknya?

Analisis Lingkungan Internal

A. Analisis Misi Perusahaan

1. **Konsumen** :Siapakah Konsumen / pelanggan Citrouli?
2. **Produk / jasa** :Produk / jasa utama apakah yang dihasilkan Citrouli?
3. **Pasar** :Dimanakah Citrouli bersaing?
4. **Teknologi** :Apakah teknologi merupakan hal yang utama bagi Citrouli?
5. **Filosofi** :Apakah nilai-nilai dan filosofi Citrouli?
6. **Konsep diri** :Apakah kemampuan khusus dan keunggulan Citrouli?
7. **Image Produk**:Apa Citrouli punys tanggung jawab pada masyarakat?
8. **Karyawan** :Apa karyawan dinilai sebagai asset berharga Citrouli?
9. **Profitabilitas** :Apakah Citrouli komitmen pada tujuan ekonomis?

B. Analisis Visi Perusahaan

1. Dapatkah produk dijadikan lebih bernilai bagi konsumen?
2. Dapatkah produk mempertahankan / meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi sistem?

C. Analisis Value Chain Perusahaan

1. Aktivitas Utama

a. Logistik ke dalam

1. Berapa banyak pemasok produk bagi Citrouli?
2. Bagaimana hubungan distribusi Citrouli dengan pemasok, apakah distribusi eksklusif, intensif, atau selektif ditentukan dengan melihat dari jawaban pertanyaan berikut:
 - a) Apakah produk yang dijual di Citrouli juga dijual di pengecer lain?
 - b) Bagaimana potensi untuk terjadinya konflik dengan pemasok?
 - c) Bagaimana dukungan dari pemasok yaitu seberapa besar kepercayaan pemasok untuk menjual barangnya ke Citrouli? Adakah hubungan khusus antara perusahaan dengan pemasok?
 - d) Bagaimana volume penjualan produk oleh pemasok ke Citrouli?

- e) Bagaimana tingkat sortir yang dilakukan Citrouli, bagaimana prosedur dan standar sortir tersebut?
3. Bagaimana criteria pemilihan pemasok di perusahaan?
 4. Bagaimana proses pembelian persediaan perusahaan?
 5. Bagaimana orientasi pemilihan produk yang dibeli perusahaan dari pemasok:
 - Bermutu tinggi dengan harga tinggi?
 - Bermutu tinggi dengan harga rata-rata?
 - Bermutu rata-rata dengan harga rata-rata?
 - Bermutu rendah dengan harga murah?
 6. Bagaimana proses pendistribusian produk dari pemasok ke Citrouli?
 7. Bagaimana proses pemilihan produk dilakukan, oleh siapa, berapa standar waktu proses sortir da bagaimana standar waktu dan kualifikasi produk yang lolos pemilihan?
 8. Bagaimana control dan pengendalian barang / produk yang ada dalam gudang dengan melihat maksimum kapasitas gudang, pengaruh masuknya produk baru terhadap persediaan produk lama?
 9. Bagaimana pemeliharaan persediaan tersebut? Aspek tambahan seperti asuransi, alat pemadam kebakaran dan sejenisnya?
 10. Seberapa besar biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan logistik ke dalam secara keseluruhan?
- b. Operasi
1. Bagaimana sistem penentuan harga produk, misalnya penempelan harga, penomoran produk, dan sebagainya?
 2. Bagaimana pengaturan outlet, display, lay uot di Citrouli?
 3. Bagaimana proses pencatatan uang dari kasir administrasi hasil penjualan produk?
 4. Bagaimana sistem penempelan pada outlet untuk produk yang siap dijual?

5. Bagaimana display produk di Citrouli?
 6. Bagaimana sistem pengawasan dan keamanan produk tersebut dari pencurian, ancaman kebakaran, dan lain sebagainya?
- c. Logistik ke luar
1. Bagaimana sistem pengantaran produk dari gudang agar dapat dibeli oleh konsumen?
 2. Bagaimana mekanisme agar konsumen dapat memperoleh produk yang akan dibeli?
- d. Pemasaran dan penjualan
1. Aktivitas apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menarik pembeli:
 - Diskon
 - Hadiah undian
 - Hadiah langsung
 - Obral / cuci gudang
 2. Bagaimana usaha bagian advertising dan promosi penjualan?
 3. Bagaimana perusahaan melakukan riset pemasaran untuk mengetahui keinginan konsumen?
 4. Bagaimana komunikasi perusahaan dengan konsumen:
 - Kotak surat
 - Bagian informasi
 5. Bagaimana sistem pembayaran, dari konsumen yang dapat diterima perusahaan:
 - Cash saja
 - Cash dan personal check
 - Cash dan kartu kredit
 - Citrouli mempunyai sistem kredit sendiri
- e. Jasa / service

1. Bagaimana pelayanan para pelayan toko pada konsumen dilihat dari keramahan, kesigapan, kecepatan, dan pengetahuan tentang produk?
 2. Bagaimana pelayanan purna jual dari Citrouli untuk produk tertentu?
 3. Apakah bagian informasi Citrouli sudah dapat dimanfaatkan oleh konsumen secara efektif?
2. Aktivitas Pendukung
- a. Pembelian (Procurement)
 1. Sistem pembelian produk dalam aktivitas logistik ke dalam serta pembelian alat-alat penyokong aktivitas tersebut?
 2. Sistem pembelian barang-barang yang digunakan dalam aktivitas operasi?
 3. Sistem pembelian barang-barang yang digunakan untuk mendukung aktivitas pemasaran, pembelanjaan untuk iklan dan promosi?
 4. Sistem pembelian barang-barang atau aktivitas yang dapat menunjang pemberian aktivitas jasa / service kepada konsumen?
 - b. Sumber Daya Manusia
 1. Bagaimana klasifikasi tenaga kerja berdasarkan jenis pekerjaan dan aktivitas yang terdapat di Citrouli?
 2. Bagaimana pengelolaan SDM Citrouli, seperti pembagian tugas karyawan dan lain-lain?
 3. Bagaimana penanganan berbagai proses manajemen SDM, seperti rekrutmen dan pengembangan SDM, training karir, dan kompensasi?
 4. Bagaimana dukungan SDM yang dimiliki oleh Citrouli bagi setiap aktivitas primer?
 5. Kualifikasi SDM yang bagaimana yang diinginkan oleh Citrouli?
 - c. Teknologi

1. Teknologi apa yang digunakan oleh Citrouli untuk pelaksanaan setiap aktivitas primernya?
 2. Bagaimana sistem informasi manajemen yang digunakan oleh Citrouli (komputerisasi, manual, dan sebagainya)?
 3. Apakah teknologi yang digunakan Citrouli sesuai dengan yang dibutuhkan dan kemampuan yang ada secara finansial?
 4. Bagaimana dukungam SDM (skill) yang tersedia terhadap teknologi yang digunakan tersebut?
 5. Adakah keinginan Citrouli untuk mengembangkan dengan teknologi yang lebih efisien dan efektif?
- d. Infrastruktur
1. Apakah Citrouli terletak di lokasi yang strategis secara ekonomi dan bisnis?
 2. Bagaimana kondisi fisik Citrouli:
 - Adakah fasilitas parkir, fasilitas kantor yang memadai?
 - Apakah komposisi toko, penataan ruang, display, dapat memudahkan dan menarik konsumen?
 - Bagaimana keadaan kantor untuk pihak manajemen?
 - Bagaimana fasilitas tambahan untuk karyawan seperti kantin, toilet, tempat istirahat dan kesehatan, parkir intern, dan lain-lain?
 3. Bagaimana fasilitas telekomunikasi Citrouli baik untuk kepentingan intern maupun ekstern?
 4. Bagaimana fasilitas transportasi logistik maupun kepentingan lainnya?
 5. Bagaimana fasilitas air dan energi (overhead) seperti listrik, generator, dan lain-lain?
 6. Bagaimana dukungan kebijakan pemerintah terhadap Citrouli pada khususnya maupun industri ritel pada umumnya, misalkan masalah pajak, dan lain-lain?

Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam hubungan analisis industri yang mengaplikasikan lima kekuatan bersaing dari Michael E. Porter, maka diperlukan beberapa pertanyaan yang bertujuan mendapatkan data perusahaan yang berhubungan dengan alat analisis tersebut.

A. Ancaman masuknya pendatang baru:

1. Bagaimana usaha yang dilakukan Citrouli terhadap produk-produknya berkaitan dengan adanya pendatang baru yang akan masuk?
2. Berkaitan dengan kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan, bagaimana kebutuhan modal guna menunjang kegiatan tersebut?
3. Bagaimana kegiatan promosi yang dilakukan Citrouli?
4. Bagaimana sistem penjualan yang dilakukan Citrouli?
5. Adakah kebijakan pemerintah yang menghambat masuknya pendatang baru dalam bisnis eceran ini?
6. Adakah usaha-usaha lain guna menghadapi para pendatang baru? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan Citrouli?

B. Persaingan para pesaing yang ada:

1. Siapa sajakah yang dianggap pesaing Citrouli?
2. Strategi apakah yang dilakukan Citrouli dalam menghadapi para pesaingnya?
3. Adakah usaha-usaha lain guna menghadapi para pesaingnya? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan Citrouli?

C. Tekanan dari produk pengganti:

1. Produk apa sajakah yang menjadi produk pengganti?
2. Apakah keunggulan yang dimiliki oleh masing-masing produk pengganti?
3. Strategi apakah yang dilakukan dalam menghadapi produk pengganti?
4. Adakah usaha-usaha lain guna menghadapi produk pengganti? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan Citrouli?

D. Kekuatan tawar menawar pembeli:

1. Siapakah pembeli Citrouli?
2. Bagaimana kekuatan para pembeli tersebut?

3. Strategi apakah yang dilakukan Citrouli dalam menghadapi para pembeli?
4. Adakah usaha-usaha lain guna menghadapi para pembeli? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan Citrouli?

E. Kekuatan tawar menawar pemasok:

1. Siapakah pemasok Citrouli?
2. Bagaimana kekuatan para pemasok tersebut?
3. Strategi apakah yang dilakukan Citrouli dalam menghadapi para pemasok?
4. Adakah usaha-usaha lain guna menghadapi para pemasok? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan Citrouli?

Analisis Lingkungan Internal

1. Barrier to entry (penghalang masuk pasar)

- a. Skala ekonomis penjualan dalam industri retail

Sedikit unitnya	Sangat banyak
-----------------	---------------
- b. Tingkat diferensiasi produk (features, kinerja, dan cirri-ciri fisik)

Tidak ada perbedaan	Perbedaan sangat nyata
---------------------	------------------------
- c. Respon konsumen terhadap identitas perusahaan ritel, image produk, merek

Tidak diperhatikan	Sangat diperhatikan
--------------------	---------------------
- d. Biaya peralihan produk retail

Rendah	Tinggi
--------	--------
- e. Kebutuhan modal dalam industri ritail

Padat karya	Padat modal
-------------	-------------
- f. Akses ke distribusi berupa perlu tidaknya biaya tambahan yang signifikan

Mudah	Memerlukan biaya tinggi
-------	-------------------------
- g. Keunggulan biaya absolute dalam kegiatan operasional

Ada	Tidak ada
-----	-----------
- h. Kebijakan pemerintah yang mendominasi perusahaan tertentu dalam industri

Tidak intervensif	Sangat intervensif
-------------------	--------------------
- i. Pembalasan yang sudah diduga terhadap pesaing baru

Tidak terlalu menanggapi	Sangat responsif
--------------------------	------------------

2. Tingkat intensitas persaingan

a. Tingkat potensial pertumbuhan industri

0-3%	3-6%	6-9%	9-12%
------	------	------	-------

b. Besarnya biaya tetap dan biaya penyimpangan

Rendah	Tinggi
--------	--------

c. Jumlah pesaing

Sedikit	Banyak
---------	--------

d. Kekuatan relatif para pesaing

Tidak sama/tidak seimbang	Sama/seimbang
---------------------------	---------------

e. Besarnya biaya peralihan untuk produk retail

Rendah	Tinggi
--------	--------

f. Tingkat diferensiasi produk

Rendah	Tinggi
--------	--------

g. Identitas merek produk

Tidak diperhatikan	Menjadi perhatian
--------------------	-------------------

h. Diversitas strategi dan gaya bersaing antar perusahaan retail

Umumnya sama	Sangat diversitas
--------------	-------------------

i. Penghalang untuk keluar dari industri retail

Mudah untuk meninggalkan	Sulit untuk meninggalkan
--------------------------	--------------------------

3. Kekuatan tawar menawar pembeli

a. Adanya konsentrasi pembeli produk retail

Hanya sedikit pembeli	Pembeli sangat banyak
-----------------------	-----------------------

b. Tingkat diferensiasi produk

Rendah	Tinggi
--------	--------

c. Biaya peralihan produk retail

Murah	Mahal
-------	-------

d. Informasi yang didapatkan pembeli atau calon pembeli

Sulit didapatkan	Mudah didapatkan
------------------	------------------

e. Kemampuan konsumen untuk berintegrasi dengan pemasok secara langsung

Sulit	Mudah
-------	-------

TAMBAHAN:

- Tingkat ketergantungan terhadap produk dan jasa komplementer atau pendukung

Sangat tergantung

Independen

- Tingkat kerumitan teknologi pada industri

Teknologi tidak tinggi

Teknologi sangat tinggi





CITROULI

Jln. Babarsari Raya No. 112-114 Yogyakarta

Telp. (0274) 487352

Yogyakarta, 15 Agustus 2006

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Drs. Jhonny Sianipar

Jabatan : General Manajer Citrouli

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa,

Nama : Rendy Morgan Sitorus

No. Mhs. : 12412/EM


Fakultas : Ekonomi

Universitas Atmajaya Yogyakarta

Jurusan : Manajemen

Yang bersangkutan benar-benar telah mengadakan penelitian di Citrouli Yogyakarta guna untuk penulisan skripsi yang berjudul "Analisis Strategi Bersaing Citrouli dalam Membangun Keunggulan Kompetitif pada Bisnis Eceran di Yogyakarta"

Demikian surat keterangan ini diberikan agar dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya.

Citrouli Yogyakarta
Jl. Babarsari Raya No. 112-114
Yogyakarta
Telp. (0274) 487352

Drs. Jhonny Sianipar
General Manager