

ANALISIS STRATEGI BERSAING BISNIS ECERAN BESAR/ MODERN (KASUS PERSAINGAN BISNIS RITEL DI PEKANBARU)

Kasmiruddin¹

ABSTRACT

The development of large retail/ modern in Pekanbaru is the implications arising from economic growth, income growth and population growth. The development of large/ modern retail business continues to increase, causing the level of competition in retail business is become very tight. These conditions led to changes in the business strategy of each large retailer in order to win the competition (to increase market share). This study aims to describe and outline the activities undertaken to effectively implemented of their business excellence strategy. This research was used qualitative methods such as the method of data collection and interviews with informants and also observation techniques. The results illustrate the business strategies adopted by retailer to create competitive advantage. Competitive strategy carried out with a variety of supporting activities for each.
Keywords: *Competitive strategy, competitive advantage, retail business*

ABSTRAK

Perkembangan bisnis ritel besar/ modern di kota Pekanbaru merupakan implikasi yang ditimbulkan dari perkembangan ekonomi, pertumbuhan pendapatan masyarakat dan pertumbuhan penduduk. Perkembangan bisnis eceran besar/ modern yang terus mengalami peningkatan tersebut, menyebabkan tingkat persaingan bisnis ritel sangat kompetitif. Kondisi ini memunculkan perubahan strategi bisnis masing-masing peritel besar guna memenangkan persaingan bisnis ritel (meningkatkan pangsa pasar). Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menguraikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengefektifkan penerapan strategi keunggulan bisnis. Dengan menggunakan metode kualitatif diantaranya metode pengumpulan data dan wawancara bebas dengan nara sumber serta menggunakan teknik observasi lapangan. Hasil penelitian menggambarkan strategi bisnis yang diterapkan peritel guna menciptakan keunggulan bersaing. Masing-masing strategi bersaing dilakukan dengan berbagai macam kegiatan pendukung.

Kata Kunci: Strategi bersaing, keunggulan bersaing, bisnis ritel

¹Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12.5 Simpang Baru, Pekanbaru 28293. Telp. 0761-63277

PENDAHULUAN

Latarbelakang Masalah

Globalisasi dan perubahan kondisi ekonomi pada beberapa tahun terakhir telah terjadi di berbagai kota besar di Indonesia, yakni masuk dan berkembangnya bisnis ritel modern/besar sebagai perwujudan perubahan gaya hidup masyarakat, khususnya dalam berbelanja. Kehadiran bisnis ritel atau eceran modern semacam *hypermarket*, *supermarket*, *department store*, *swalayan* serta pusat grosir atau kulakan memang tak terelakkan sebagai bagian dari kemajuan dan perkembangan ekonomi global. Kini belanja bukan lagi sekadar kegiatan membeli barang-barang yang dibutuhkan, melainkan juga untuk mendapatkan suasana yang rehat atau rekreasi. Untuk memenuhi kebutuhan rekreasi tersebut penampilan dan penataan ruang pusat perbelanjaan yang menarik menjadi suatu tuntutan. Implikasinya, lahirlah kemudian mal, pasar swalayan, dan berbagai bentuk pasar modern lainnya yang menawarkan lebih dari hanya kebutuhan memperoleh berbagai jenis barang/jasa. Bahkan penggunaan strategi bisnis, pemasaran, serta *public relation* yang canggih makin lengkap dan mencuatlah daya tarik pusat-pusat perbelanjaan modern itu.

Meskipun perekonomian nasional kini dihadapkan kepada dampak krisis ekonomi global, namun bisnis ritel modern di Indonesia tidak terkendala bahkan masih menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Seperti yang dikemukakan AC Nielson bahwa potensi pasar di Indonesia masih cukup besar dan menguatnya usaha kelas menengah dan kecil, telah menambah banyaknya kelompok masyarakat berpenghasilan menengah-atas yang memiliki gaya hidup belanja di ritel modern. Perkembangan bisnis ritel modern ditunjukkan dari segi omzet penjualan selama 2009, pasar modern mampu

tumbuh 20 persen, sedangkan pasar tradisional hanya tumbuh. Fenomena ini berimplikasi bahwa porsi perdagangan eceran sejumlah produk, terutama pabrikan, satu per satu mulai diambil alih oleh pasar modern. Sedangkan pasar tradisional hanya unggul di sembako, seperti sayur-sayuran, daging, ikan segar, telur dan beras. Sepanjang tahun 2009, sekitar 800 outlet perdagangan modern baru dibuka.

Provinsi Riau sebagai suatu propinsi yang "cukup terkaya" di negara Republik Indonesia dan tingkat pertumbuhan penduduk sekitar 3,4% sebagai dampak tingginya arus migrasi ke Riau. Kondisi ini menempatkan Riau sebagai wilayah ekonomi yang memiliki potensi dan peluang bisnis bagi pengusaha domestik, diantaranya bisnis ritel modern atau besar di sektor perkotaan. Dilihat dari pertumbuhan ekonomi Riau menunjukkan kondisi yang semakin membaik. Akhir tahun 1998 pertumbuhan ekonomi minus 3,86%, kemudian tumbuh menjadi 4,40% pada tahun 2002, dan pada tahun 2006 meningkat mencapai 8,56%. Disamping itu, Riau juga menduduki peringkat ketiga dalam Penanaman Modal Dalam Negeri dan untuk Penanaman Modal Asing (PMA) urutan kedua. Bahkan sebelumnya di tahun 2005 Riau menempati peringkat pertama, dan dalam 2006 ini secara keseluruhan peningkatan lebih besar dibandingkan dengan tahun lalu. (lihat Rusli Zainal: Riau Info; 27 Februari 2007)

Faktor-faktor yang memungkinkan berkembangnya bisnis eceran modern di kota Pekanbaru lebih bersifat kompleks, artinya banyak faktor yang dapat dipertimbangkan bagi pelaku bisnis untuk mengembangkan bisnis di Pekanbaru (pertumbuhan pendapatan, potensi ekonomi, pertumbuhan penduduk dan perhatian Pemerintah daerah). Perkembangan bisnis eceran modern/besar

yang terus mengalami peningkatan tersebut, menyebabkan tingkat persaingan bisnis eceran sangat kompetitif. Pesolan yang muncul dari persaingan yang tinggi antar pelaku bisnis membawa dampak pada perubahan strategi bisnis masing-masing pelaku guna memenangkan

persaingan (meningkatkan pangsa pasar), yakni strategi mempertahankan dan memperebutkan pelanggan atau konsumen akhir. Situasi kompetitif bisnis eceran modern di Pekanbaru dapat dilihat dari indikasi peningkatan jumlah pelaku bisnis eceran modern, seperti tabel dibawah ini:

Tabel 1: Perkembangan Jumlah Bisnis Eceran di Kota Pekanbaru

Tahun	Jumlah Industri Kecil	Perkembangan
2005	75	-
2006	135	60
2007	140	5
2008	84	(56)
2009	82	(2)

Sumber: Kantor Pemerintah Kota Pekanbaru, 2006

Pemaparan berbagai penomena baik teoritik maupun empirik yang berkaitan dengan pertumbuhan bisnis eceran modern/besar serta semakin meningkat persaingan bisnis antar pelaku bisnis eceran modern/besar, menjadi hal yang menarik untuk dikaji dan diteliti. Atas dasar inilah dirumuskan permasalahan penelitian yakni "bagaimana penerapan strategi yang digunakan pelaku Bisnis Eceran Modern untuk mempertahankan dan merebut palanggan?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara kualitatif strategi bisnis yang diterapkan guna memenangkan dan mempertahankan atau merebut pelanggan masyarakat di kota pekanbaru.

Konsep Teoritis

Bisnis Eceran adalah segala kegiatan bisnis yang dilakukan untuk menjual barang atau jasa langsung kepada konsumen akhir (Kotler: 1995) Sebagai suatu kegiatan bisnis, jelas bahwa peralatan bisnis atau pemasaran khususnya sebagai "pedagang" sesungguhnya peritel

menggunakan strategi yang sama atau tidak berbeda jauh dengan konsep bauran pemasaran yang sudah dikenal dan digunakan berbagai unit bisnis lain.

Bisnis atau industri ritel berbeda dengan industri manufaktur, dimana ritel menjalankan fungsi sebagai perantara pasar yang kontak langsung dengan konsumen, sedangkan manufaktur membutuhkan banyak distributor/pedagang perantara hingga sampai ke konsumen (Usahawan: No.08/Agustus 1998) Menurut Philip Kotler (1995) ritel atau penjualan eceran meliputi semua kegiatan yang melibatkan penjualan barang atau jasa secara langsung pada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan bisnis. Organisasi atau perusahaan apapun yang melakukan penjualan eceran ini, baik produsen, grosir ataupun pengencer dapat dikatakan sebagai pengencer (ritel) atau toko eceran. Secara normatif, Grosir memang menyangkut kegiatan penjualan barang/jasa kepada konsumen, yang dimaksudkan untuk dijual kembali atau penggunaan bisnis dan berbeda dengan ritel yang langsung berhadapan dengan konsumen pemakai (Porter, 1995), oleh

karena itu Grosir atau pedagang besar yang melakukan bidang eceran tersebut tetap dikatakan sebagai eceran atau eceran modern.

Porter menyatakan bahwa dalam struktur pasar persaingan, tidak memungkinkan penjual dan pembeli mempengaruhi harga, namun untuk bisa memenangkan persaingan (merebut dan mempertahankan pelanggan) sangat ditentukan oleh kemampuan pengencer meningkatkan efisiensi produksi. Kemampuan ini dikatakan Porter sebagai Strategi Bisnis atau Strategi Bersaing yang diterapkan oleh masing-masing pelaku ritel modern yang dimaksudkan untuk memenangkan persaingan bisnis. Secara lebih terperinci Michael L. Porter menjelaskan bahwa strategi ini menekankan prinsip apakah produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah. Seorang manajer harus memilih strategi bersaing yang akan memberikan organisasi suatu keunggulan bersaing, diantaranya:

1. *Strategi Differensiasi.* Strategi diferensiasi adalah suatu strategi perusahaan yang berusaha menciptakan produk unik guna menghadapi pesaing dalam industrinya. Keunikan tersebut terlihat dari ciri produk yang menawarkan nilai yang dicari konsumen sehingga menjadikan produk tersebut unik dan berbeda di mata konsumen. Implikasinya, konsumen akan rela membayar dengan harga premium bagi produk-produk yang dipersepsikan sebagai produk yang unik dan berbeda olehnya.
2. *Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (Overall Cost Leadership).* Strategi keunggulan biaya atau harga adalah strategi yang dilakukan perusahaan dengan menawarkan produk (standar) dengan

harga yang murah (dan bersaing) dan dengan basis pelanggan yang luas. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Sumber-sumber itu mungkin mencakup kemampuan untuk memiliki pemasok bahan baku yang terjamin, berada pada posisi pasar yang dominan atau memiliki modal yang besar. *Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya/harga* melalui peningkatan efisiensi biaya., yaitu : memaksimalkan skala ekonomis, melakukan integritas, baik vertical ke hulu atau ke hilir, menerapkan teknologi penghematan biaya, mengurangi biaya overhead dan administrasi, dan menggunakan teknik volume penjualan untuk menaikkan posisinya di kurva laba.

3. *Strategi Fokus.* Strategi fokus sangat berbeda dengan strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri (ceruk pasar yang belum dimasuki pemimpin pasar) dan bisa memilih strategi fokus biaya atau diferensiasi. Strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen yang kecil dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimalkan strateginya dimaksudkan perusahaan berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing dalam segmen sasaran kecil walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, yaitu: fokus biaya, yaitu perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya. Dan fokus diferensiasi,

yaitu perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya.

Konsep Operasional

1. Bisnis ritel adalah penjualan langsung barang di setiap jenis outlet seperti kios atau warung, pasar tradisional/pasar modern, department store, butik, dll termasuk layanan pengiriman, yang umumnya mensuplai pembeli untuk konsumsi pribadi.
2. Bisnis Eceran/Ritel modern adalah jenis kegiatan bisnis yang dilakukan untuk penjualan secara kontak langsung dengan konsumen dan memiliki skala usaha yang besar.
 - a. Strategi Differensiasi, dimaksudkan perusahaan ritel berusaha membangun persepsi pasar potensial terhadap produk yang unggul agar berbeda dengan lainnya, sehingga diharapkan konsumen bersedia membeli dengan harga mahal
 - b. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (Overall Cost Leadership), perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual yang murah (biaya produksi, riset dan pemasaran ditekan) dan dengan basis pelanggan yang luas. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksplorasi semua sumber keunggulan biaya melalui peningkatan efisiensi biaya,
 - c. Strategi Fokus, perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi 1) atau 2) diatas.

Metode Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan adalah kualitatif, yakni untuk menganalisis strategi bisnis yang diterapkan peritel dilakukan secara kualitatif melalui teknik pengumpulan data “wawancara” bebas dengan nara sumber. Untuk memperkuat analisis ini dilakukan teknik observasi guna mengamati kesesuaian informasi yang diberikan dengan perilaku peritel bisnis modern

Teknik Pengumpulan Data. Adapun teknik-teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah : 1) Observasi adalah mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang akan diteliti, 2) Wawancara bebas yaitu tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang berkompeten yakni Pimpinan masing-masing departemen store, dan 3) Studi kepustakaan yaitu menggunakan buku-buku, literatur, peraturan-peraturan, pedoman kerja serta dokumen lain yang dapat mendukung kelengkapan data yang diperlukan dalam penelitian ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Strategi Keunggulan Biaya

Bisnis ritel modern yang menekankan penerapan strategi keunggulan biaya dimaksudkan untuk memberikan efisiensi cost dalam menjalankan usaha bisnis ritel dan mencapai keunggulan biaya menyeluruh dibandingkan bisnis yang dijalankan pesaingnya. Untuk mewujudkan tercapainya keunggulan bisnis dalam biaya operasional, pengusaha ritel modern memandang hal yang terpenting untuk dilakukan adalah pengendalian biaya. Hal ini dimaksudkan penerapan Cost leadership, perusahaan dapat mengusahakan biaya yang relatif rendah dibanding pesaingnya.

Strategi keunggulan biaya menjadi strategi bersaing yang menarik bagi para

peritel modern dikarenakan strategi dapat merealisasikan harapan para peritel modern dalam menghadapi persaingan bisnis ritel modern di Pekanbaru, yakni; mempertahankan diri terhadap persaingan harga barang dagangan, mempertahankan dan menyerang pesaing untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar, memperoleh margin yang lebih besar dan melindungi diri dari kelompok pemasok, pembeli, maupun produk pengganti bisnis ritel modern di Pekanbaru.

Dari hasil penelitian lapangan diperoleh informasi bahwa untuk mewujudkan terciptanya keunggulan biaya dalam persaingan bisnis ritel modern, ada 4 cara yang banyak dilakukan para pengusaha bisnis ritel modern di Pekanbaru, khususnya mini market, yaitu:

1. Memaksimalkan skala ekonomis barang dagangan, cara ini dimaksudkan agar diperoleh biaya per unit barang dagangan yang semakin rendah dan biasanya akan memperoleh potongan harga barang yang lebih besar. Oleh karenanya banyak para pengusaha ritel modern yang memiliki modal besar melakukan cara ini dalam mencapai keunggulan bersaing, melalui keunggulan biaya. Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan pengusaha ritel diketahui untuk mendukung keberhasilan usaha memaksimalkan skala ekonomi barang dagangan, sebagian pengusaha melakukan beberapa tindakan, diantaranya, memperbesar persediaan stok barang dagangan di gudang, memperbesar pembelian barang dagangan, dan memperbesar pesanan barang dagangan.
2. Melakukan integritas usaha yang memiliki keterkaitan bisnis ritel modern, baik menyangkut pengadaan stok barang dagangan maupun dari

segi mempermudah proses pelayanan penjualan barang dagangan. Jika diperhatikan di lapangan terlihat bahwa pengusaha yang melakukan cara integrasi bisnis lebih didominasi oleh pengusaha yang relatif kuat modal, karena untuk melakukan integasi usaha membutuhkan biaya investasi relatif cukup besar. Dari hasil pantauan dan wawancara di lapangan diperoleh informasi bahwa beberapa pengusaha menggunakan pendekatan integritas dilakukan dengan cara *menyediakan transportasi pengadaan barang dagangan* pada saat melakukan pembelian barang dagangan, hal ini dilakukan agar biaya yang dikeluarkan untuk membawa barang dagangan relatif lebih rendah bila dibandingkan menggunakan angkutan sewa atau jasa angkutan. Disamping menekan biaya, penyediaan transportasi juga dapat mempercepat proses pengadaan barang dagangan. Kemudian, bagi peritel modern yang bermodal “kuat” secara relatif cenderung untuk memiliki unit usaha penyediaan stok barang dagangan, hal ini menyebabkan biaya dan harga stok barang dagangan relatif lebih rendah dibanding pesaing yang tidak memiliki usaha penyediaan stok barang serta berbagai kesulitan dalam pengadaan stok barang dagangan dapat teratasi dengan baik. Disamping ke dua cara diatas, sebagian pengusaha ritel modern juga ada yang melakukan integritas usaha melalui penyediaan armada angkutan barang, cara ini dimaksudkan memberikan kemudahan bagi pengelola ritel untuk mengantarkan barang dagangan ke tempat yang disepakati dengan konsumen dan implikasinya biaya antar barang dagangan relatif lebih murah bila dibanding menggunakan angkutan sewa.

3. Mengurangi biaya *overhead* dan administrasi, ini merupakan suatu langkah penghematan yang dilakukan para peritel modern khususnya mini market di pekanbaru terhadap penggunaan sumber daya atau peralatan yang dibutuhkan dalam pengelolaan ritel modern. Hampir sebagian besar pengusaha ritel menghendaki adanya penghematan biaya ini karena dianggap tidak terlalu berpengaruh dengan produktivitas perusahaan. Beberapa penghematan yang dapat dilakukan para peritel modern diantaranya, Pertama peritel melakukan penghematan pemakaian listrik, khususnya pada siang hari pada saat situasi belanja konsumen relatif sedikit. Kedua, peritel modern melakukan pengurangan biaya transportasi, ini dilakukan dengan cara mengurangi pemakaian kendaraan angkutan barang yang dianggap tidak penting dan tidak berhubungan dengan kepentingan bisnis ritel. Dan ketiga, peritel modern dapat melakukan pengurangan biaya pegawai khususnya belanja pegawai yang dianggap tidak berkaitan dengan peningkatan prestasi kerja pegawai.
4. Menggunakan teknik volume penjualan untuk menaikkan posisi pangsa pasar, sebagian pengusaha ritel modern yang besar seperti Mini market atau Super market menggunakan teknik ini dengan maksud untuk menguasai pangsa pasar ritel modern di Pekanbaru. Peritel yang menguasai pangsa pasar adalah peritel yang memiliki pelanggan atau penjualan yang terbesar di Pekanbaru. Peritel modern mengharapkan, semakin besar volume penjualan barang dagangan yang dihasilkan setiap hari/bulan atau tahun, dapat mempengaruhi secara positif terhadap biaya operasi atau

pemasaran yang semakin rendah. Dari hasil penelitian menunjukkan adanya beberapa peritel besar menggunakan teknik ini untuk meningkatkan pangsa pasar, diantaranya penggunaan iklan penjualan, promosi penjualan dan pemberian potongan harga. Penggunaan iklan penjualan dimaksudkan agar daya tarik produk barang dagangan yang dijual menimbulkan keinginan konsumen untuk memutuskan melakukan pembelian. Biasanya peritel mengiklankan merk perusahaan yang memiliki keunggulan atau kelebihan penjualan barang dagangan dibanding pesaing bukan produk barang dagangannya. Ada juga sebagian peritel menggunakan promosi penjualan untuk menarik minat konsumen berbelanja, dengan menawarkan penjualan produk yang disertai dengan kupon hadiah atau hadiah langsung. Dan sebagian peritel juga ada yang melakukan pemberian potongan harga jual, khusus untuk beberapa artikel produk tertentu. Trik ini dipandang cukup efektif untuk menarik minat konsumen berbelanja, karena konsumen masyarakat Pekanbaru dipandang “relatif berperilaku konsumtif”.

Analisis Strategi Diferensiasi.

Strategi *diferensiasi* digunakan peritel modern dimaksudkan untuk menciptakan suatu produk “barang dagangan” yang berbeda dengan pesaing yang ada, atau memiliki keunikan yang unggul dibanding pesaing ritel modern yang lain. Dengan memberikan keunikan terhadap atribut produk barang dagangan, peritel mengharapkan tercipta loyalitas dari konsumen atau pelanggan. Secara teoritis, keberhasilan peritel mengimplementasikan strategi diferensiasi

dengan baik akan memunculkan keunikan dibandingkan pesaing yang ada dan pada akhirnya dapat menjadi alat untuk mencapai *margin* laba yang lebih tinggi.

Menurut peritel modern Pekanbaru, konsumen akan mau membeli barang dagangan dengan harga yang lebih tinggi jika nilai atau manfaat yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan mengkonsumsi produk barang dagangan pesaing. Konsekuensi penerapan strategi untuk menciptakan atau mewujudkan barang dagangan yang unggul, ini akan dipandang dapat memunculkan biaya tambahan seperti untuk riset pasar, penataan produk, pembelian barang dagangan yang bermutu tinggi, atau biaya pelayanan pada konsumen secara intensif. Peritel yang menggunakan strategi diferensiasi adalah peritel yang memiliki kemampuan pemasaran yang kuat, kemampuan melakukan riset pasar, reputasi ritel modern yang mampu menciptakan *image* di benak konsumen.

Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan peritel modern khususnya mini market dan supermarket diketahui bahwa penggunaan strategi diferensiasi untuk menciptakan keunggulan produk barang dagangan dilakukan dengan berbagai usaha, diantaranya adalah diferensiasi produk barang dagangan, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil dan diferensiasi Pencitraan. Usaha-usaha diferensiasi ini tidak dapat dilakukan secara maksimal atau keseluruhannya, mengingat usaha-usaha ini membutuhkan biaya yang relatif besar untuk menciptakan perbedaan. Peritel di Pekanbaru menggunakan strategi diferensiasi sangat bervariasi, sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan ritel masing-masing.

Dalam rangka menerapkan strategi diferensiasi pada bisnis ritel modern, para peritel melakukan berbagai upaya yang diarahkan terciptanya perbedaan antara

barang dagangan yang dimiliki dengan pesaing. Upaya yang dilakukan peritel diantaranya mengadakan barang dagangan yang memiliki ciri produk yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan sebagian besar konsumen, dan produk-produk yang ditawarkan kepada konsumen semuanya memiliki gaya atau penampilan yang menarik. Peritel mengharapkan dengan adanya kelebihan dari ciri barang dagangan yang dijual dibanding pesaing, maka konsumen akan semakin tertarik berbelanja mendapatkan produk yang memiliki ciri yang sesuai dengan kebutuhan atau nilai konsumen tersebut.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan nara sumber ritel modern diketahui bahwa usaha untuk membedakan produk barang dagangan dengan pesaing lebih diarahkan kepada terciptanya kesesuaian produk dengan kebutuhan dan selera konsumen, semakin sesuai barang yang ditawarkan maka semakin kuat daya tarik konsumen untuk berbelanja. Menurut peritel, usaha ini dipandang sangat membantu konsumen untuk segera mendapatkan barang yang dibutuhkan, karena konsumen akan menilai bahwa ritel modern ini memang memiliki perbedaan dengan ritel modern lainnya.

Selain dua usaha yang dilakukan diatas, masih ada satu usaha lagi yang digunakan peritel untuk menampilkan perbedaan produk yang ditawarkan kepada konsumen, yaitu perbedaan kelengkapan produk barang dagangan. Para peritel modern menciptakan penataan produk barang dagangan selengkap mungkin, dengan maksud agar konsumen semakin mudah dan cepat untuk mendapatkan barang-barang konsumsi yang dibutuhkan, artinya tidak perlu lagi konsumen pergi ke ritel yang lain untuk mendapatkan barang yang tidak ditawarkan pada ritel lain. Kelengkapan barang dagangan ini dikemas

dalam bentuk cakupan barang kebutuhan memasak, maka semua barang konsumsi yang berkaitan dengan kebutuhan memasak diadakan, demikian juga dengan jenis barang lainnya.

Untuk menciptakan keunggulan diferensiasi, peritel modern dapat juga melaksanakan usaha menciptakan perbedaan pelayanan, para peritel sangat menginginkan keputusan konsumen memilih berbelanja di salah satu ritel modern didukung oleh adanya perbedaan kualitas pelayanan yang lebih baik dibanding pesaing ritel yang lain. Dilapangan terlihat bahwa para peritel modern melakukan beberapa usaha guna menciptakan perbedaan pelayanan, diantaranya; perbedaan kecepatan pembayaran transaksi, perbedaan tingkat kenyamanan berbelanja dan perbedaan tingkat keamanan selama berbelanja.

Untuk mengusakan terciptanya perbedaan kecepatan pembayaran transaksi, para peritel melakukan perbaikan terhadap waktu yang dihabiskan oleh seorang konsumen untuk melakukan pembayaran di kasir, ada yang menambah jumlah kasir, memberikan pelatihan kepada kasir, atau merubah suasana kasir yang fleksibel. Perubahan kecepatan pelayanan transaksi konsumen diharapkan oleh peritel dapat menjadi suasana yang menarik bagi konsumen untuk memutuskan pembeliannya kepada ritel modern yang mampu memberikan perbedaan kecepatan yang lebih baik.

Sebagian pengusaha ritel modern melakukan perbedaan terhadap personil karyawan yang berkaitan langsung dengan pelayanan kepada konsumen dibanding dengan personil para pesaing mereka. Para peritel sangat mengharapkan adanya tercipta keunggulan bersaing dalam bisnis ritel modern di Pekanbaru dari perbedaan personil, dan diharapkan nantinya

konsumen mempertimbangkan pilihan terhadap barang dagangan yang dibutuhkan berdasarkan kualitas pelayanan yang dipandang sesuai dengan kebutuhan dan nilai konsumen. Menurut beberapa peritel modern di pekanba, menciptakan perbedaan kualitas pelayanan dari segi personil dibandingkan dengan pesaing ritel lainnya membutuhkan biaya yang relatif besar. Pertama, Peritel dihadapkan kepada persoalan menciptakan perbedaan kompetensi karyawan yang dimiliki harus melakukan pendidikan dan pelatihan yang khusus agar menghasilkan kompetensi yang berbeda dalam persaingan bisnis ritel di pekanbaru. Kedua, Peritel modern melakukan usaha pembinaan dan mensosialisasikan pentingnya nilai-nilai keramahan dalam melayani kebutuhan konsumen. Mereka memandang bahwa sebagian besar konsumen ritel modern tergolong kelas menengah atas, yang selalu memandang sisi keramahan karyawan merupakan factor utama yang dapat menarik konsumen memutuskan untuk berbelanja. Ketiga, peritel modern menciptakan peningkatan kemampuan karyawan untuk menanggapi setiap keluhan atau permasalahan pelanggan, ini dimaksudkan munculnya perbedaan kualitas pelayanan dibanding kualitas pelayanan ritel modern lainnya. Untuk menciptakan kemampuan respon karyawan ini, peritel membutuhkan dukungan kegiatan pelatihan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan.

Berdasarkan pengamatan lapangan, ditemukan sebagian peritel modern melakukan perbedaan citra perusahaan peritel untuk menciptakan keunggulan bersaing dengan peritel lainnya. Membangun diferensiasi citra ritel, para peritel dapat melakukan kegiatan membangun atau megembangkan *simbol-simbol perusahaan yang memiliki*

perbedaan dengan symbol-simbol perusahaan pesaing lainnya. Perbedaan citra perusahaan dapat dilihat dari *perbedaan media* yang digunakan dalam proses bisnis ritel modern. Selanjutnya, peritel juga melakukan pengembangan suasana berbelanja yang berbeda dibanding suasana pada ritel pesaing.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Ritel yang semakin kompleks dan dinamik, para peritel modern di Pekanbaru menerapkan strategi bersaing guna menciptakan keunggulan, yang berbasis pada keunggulan biaya dan keunggulan diferensiasi.
2. Sebagian peritel yang menerapkan keunggulan biaya dalam menjalankan bisnis ritel modern dilakukan dengan berbagai usaha, diantaranya:
 - a. Memaksimalkan skala ekonomis barang dagangan;
 - b. Melakukan integritas usaha ritel modern secara vertikal, baik kedepan maupun kebelakang;
 - c. Mengurangi biaya overhead dan administrasi yang dianggap tidak berkaitan langsung dengan kinerja bisnis ritel;
 - d. Menggunakan teknik volume penjualan untuk menaikkan posisi pangsa pasar.
3. Sebagian ada juga peritel modern menerapkan strategi diferensiasi untuk memperoleh keunggulan bersaing. Untuk menerapkan strategi diferensiasi, peritel melakukan beberapa usaha, diantaranya:
 - a. Menciptakan diferensiasi produk barang dagangan;

- b. Menciptakan diferensiasi pelayanan yang lebih sesuai dan disukai konsumen;
- c. Menciptakan diferensiasi personil bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen;
- d. Menciptakan diferensiasi citra perusahaan peritel, yang mencakup perbedaan symbol-simbol perusahaan, perbedaan media yang digunakan dan perbedaan suasana berbelanja.

Saran

1. Diharapkan para peritel besar/ modern mempertahankan dan mengembangkan usaha bisnis ritel secara kontinyu guna menghadapi persaingan bisnis dan kebutuhan konsumen yang selalu berubah. Peritel besar/modern dapat menerapkan strategi keunggulan apakah keunggulan biaya atau diferensiasi.
2. Peritel besar/ modern yang menjual produk untuk kalangan konsumen kelas “menengah kebawah”, akan lebih efektif menggunakan strategi keunggulan biaya, karena konsumen lebih tertarik pada harga produk yang ditawarkan.
3. Peritel besar/ modern yang lebih memprioritaskan kepada konsumen kelas menengah ke atas” akan lebih efektif jika menggunakan strategi keunggulan diferensiasi, karena konsumen tipe ini lebih tertarik kepada “gengsi” atau gaya yang timbul dari adanya perbedaan produk-produk yang ditawarkan dengan produk peritel besar lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Christina Widya Utami, “MANAJEMEN RITEL: Strategi Dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern Di

- Indonesia”, Salemba Empat, Jakarta, Tahun 2010.
- Lawrence R. Jauch dan W.F Glueck, “Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan”, Penerbit Erlangga, 1999.
- Husein Umar, “Strategic Management In Action”, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Kasmiruddin, “Teori Organisasi: *Suatu Perspektif Makro*”, Penerbit UR Press, Pekanbaru, Tahun 2010
- Kepmenperindag No.23/MPP/Kep/1/1998 tentang “Lembaga-Lembaga Usaha Perdagangan
Kepres 118/2000
Kompas Online; Bisnis & Investasi; Selasa, 14 Desember 2004 13:40.
- Lina Anatan dan Lena Ellitan, “STRATEGI BERSAING: Konsep, Riset dan Instrumen”, Alfabeta, Bandung, Tahun 2009.
- Michael E. Porter, “Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri Pesaing”, terjemahan Agus Maulana, Penerbit PT. Erlangga, 2006.
- Mudrajad Kuncoro, “STRATEGI: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?”, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2006.
- Philip Kotler, “Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi Dan Pengendalian”, terjemahan Penerbit Salemba Empat, Jakarta, Tahun 1995.