

BAB II

DESKRIPSI PUSTAKA

A. Strategi Bersaing Generik

1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*strategos*” (*stratus*=militer dan *ag*=memimpin), yang berarti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clauwits, yang menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan pertempura. Strategi secara umum didefinisikan sebagai cara mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.¹

Strategi merupakan pilihan pola tindakan atau rencana tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dan hendak menjadi apa suatu organisasi di masa yang akan datang dengan mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan serta bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan dengan mengalokasikan sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.² Secara umum, sebuah strategi memiliki komponen-komponen strategi yang selalu dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan.

Komponen tersebut adalah kompetisi yang berbeda, ruang lingkup dan distribusi sumber daya. Kompetisi yang berbeda (*distinctive competence*) merupakan suatu yang dimiliki oleh perusahaan dan perusahaan tersebut melakukannya dengan baik dibanding perusahaan lain. Kompetensi yang berbeda ini akan menjadi kekuatan bagi strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan. Distribusi sumber daya merupakan bagaimana sebuah perusahaan memanfaatkan dan

¹Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Prenadamedia Group, Jakarta, 2016, hlm. 16.

²Muhammad Husni Mubarak, *Op Cit*, hlm. 4

mendistribusikan daya yang dimilikinya dalam menerapkan strategi perusahaan.³

2. Teori Strategi Bersaing Generik

Strategi bersaing generik adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengungguli pesaing-pesaingnya dalam industri, dimana dalam struktur industri tertentu.⁴

Pendekatan yang dikemukakan oleh Porter ini, terdapat dua faktor yang diperhitungkan dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Porter, keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salahsatu dari dua sumber yakni bisa dari keunggulan menciptakan biaya rendah (*cost leadership*), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar (*competitive scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.⁵

Menurut Porter, keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik ke dalam praktik alternative strategi: *cost leadership*, *differentiation*, atau *focus*. Dengan memperkenalkan suatu alat yang dikenal sebagai analisis rantai nilai, manajemen dapat memisahkan aktifitas-aktifitas dasar yang dilakukan oleh perusahaan, mulai dari aktivitas desain, proses produksi, pemasaran sampai dengan jasa pelayanan setelah penjualan dan semua kegiatan pendukung mulai dari manajemen sumber daya manusia, infrastruktur, pembelian dan pengembangan teknologi. Sebuah perspektif baru dan praktis tentang startegi bersaing dengan memperlihatkan bagaimana semua aktifitas dasar dan aktifitas pendukung ini dapat dipadukan sehingga

³ Muhammad Husni Mubarak, *Pengantar Bisnis*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2010, hlm. 111-112

⁴ Bernad E Silaban, *Analisis Strategi PT. XYZ dengan Model Michael Porter*, Jurnal ESENSI, Vol. No. 1/2006, Februari 2015, Hlm. 22.

⁵ Mudrajat Kuncoro, *Op. Cit*, Hlm. 90

membentuk sinergi yang pada gilirannya akan mendatangkan keunggulan bersaing.

Dengan menggunakan analisis rantai nilai, manajemen dapat melakukan aktivitas berikut:

- a. Memahami perilaku biaya
- b. Mengidentifikasi apa yang menciptakan nilai bagi pembeli
- c. Memilih strategi teknologi yang mencerminkan signifikansi teknologi perusahaan untuk keunggulan bersaing
- d. Memahami hubungan strategik anatar unit usaha yang ada.

Sebuah perusahaan yang dapat menempatkan diri dengan baik dapat memperoleh keuntungan yang tinggi walaupun struktur industrinya tidak menunjang dan kemampuan rata-rata industri biasa saja. Basis fundamental dari kinerja di atas rata-rata pada jangka panjang merupakan keunggulan bersaing yang tahan lama. Walaupun suatu perusahaan dapat memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya.

Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan oleh kedua aktifitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri. Keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus, strategi fokus mempunyai dua varian, fokus biaya dan fokus diferensiasi.⁶

Tujuan persaingan adalah melakukan sesuatu yang lebih baik dalam menyediakan apa yang pembeli cari, dengan cara yang memungkinkan perusahaan dalam memperoleh keunggulan bersaing dan mengalahkan pesaing dalam persaingan. Inti dari strategi bersaing tidak hanya terdiri dari inisiatif internal dalam memberikan nilai superior kepada pelanggan. Tetapi juga termasuk tindakan menyerang dan bertahan untuk menghadapi serangan pesaing, tindakan

⁶Michael E Porter, *Keunggulan Bersaing Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Keunggulan*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1994, hlm. 11.

dalam menggerakkan sumber daya dalam meningkatkan kemampuan bersaing jangka panjang dan posisi pasar, serta usaha merespon kondisi pasar apapun saat ini.⁷

3. Jenis-Jenis Strategi Generik

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing menurut Porter, keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber yakni bisa dari keunggulan menciptakan biaya rendah (*cost leadership*), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) di bandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk-pasar (*competitive scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.⁸

a. Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi kepemimpinan biaya rendah merupakan serangkaian tindakan yang berkaitan dan dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan barang atau jasa pada biaya yang relatif paling rendah dibandingkan para pesaing. Pendekatan yang digunakan dalam strategi ini adalah digunakan pada pembeli dalam industri yang sensitif terhadap harga. Tujuannya adalah mengoperasikan bisnis dengan memperhatikan pada efektivitas biaya yang tinggi dan akan memberikan keunggulan biaya yang berkelanjutan di atas pesaing. Target strategi biaya rendah bukan biaya yang mungkin paling rendah secara absolut, akan tetapi biaya rendah yang relatif.⁹

Strategi keunggulan biaya adalah strategi yang digunakan organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya di sini merupakan total biaya produksi, dan bukan pada harga. Pada strategi ini organisasi berfokus pada bagaimana perusahaan mampu memproduksi barang

⁷Muhammad M. Mubarak, *Op. Cit*, hlm. 89-90.

⁸Mudrajat Kuncoro, *Op. Cit*, Hlm. 90.

⁹*Ibid*, hlm. 92

dan jasa dengan biaya rendah. Perusahaan yang mampu menciptakan biaya produksi yang rendah tentu saja mampu menjual produknya dengan harga yang lebih rendah dari pesaing, tetapi masih bisa menghasilkan keuntungan bagi perusahaannya.

Perusahaan semacam ini tidak takut terhadap ancaman pesaing yang menurunkan harga. Strategi kepemimpinan biaya akan berhasil dengan baik ketika pembeli sangat peka terhadap perubahan harga, ketika perusahaan-perusahaan yang bersaing tersebut menjual produk dari komoditi yang sama, dan ketika perusahaan dapat memanfaatkan keuntungan dari skala ekonomis. Pemimpin dalam biaya tidak hanya berada dalam posisi yang paling menguntungkan untuk melindungi dirinya dari perang harga, tetapi juga dapat menggunakan kekuatannya untuk menyerang pesaing dengan harga termurah dalam industri itu.¹⁰

1) Cara Memperoleh Keunggulan Biaya

Untuk memperoleh keunggulan biaya, biaya yang kumulatif perusahaan melalui rantai nilainya harus lebih rendah dari pesaingnya. Ada beberapa faktor pendorong biaya yang harus dikendalikan sebagai berikut:

a) Skala Ekonomis

Peningkatan volume dapat memberikan biaya yang lebih murah dibanding volume yang lebih kecil karena biaya penelitian dan pengembangan serta pemasarannya dapat dibagi dengan volume penjualan yang lebih besar.

b) Belajar dari Pengalaman.

Pengalaman dalam mengefisiensikan pekerjaan, studi banding ke perusahaan yang mempunyai aktivitas sama. Perhatian manajemen tidak hanya mendapatkan laba, tapi juga menggunakannya untuk memodifikasi produksi.

¹⁰Arif Yusuf Hamali, *Op. Cit*, hlm. 126

c) Biaya Sumber Daya Input

Ada beberapa faktor yang menjadi kunci untuk mendapatkan sumber daya input yang murah. Yakni dengan menggunakan daya tawar beli dengan membeli dalam jumlah besar untuk mendapatkan harga terbaik dari pemasok.

d) Bekerjasama dengan Aktivitas Rantai Nilai dalam Perusahaan atau Industri.

Biaya penyimpanan bahan baku dapat diminimalkan dengan membuat jaringan dengan pemasok, sehingga dapat mengurangi biaya operasional.

e) Membagi Peluang dengan Unit Bisnis yang lain dalam Organisasi.

Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai proses pengorderan, system penagihan konsumen, fasilitas distribusi.¹¹

Kelemahan potensial dari strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) adalah kecenderungan untuk memotong biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap produk atau jasa, contohnya dengan menghilangkan model-model penting. Strategi *cost leadership* akan tetap kompetitif hanya jika pelanggan melihat bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sama (minimal mendekati) dengan produk pesaing yang harganya lebih tinggi.¹² Strategi kepemimpinan biaya yang dilaksanakan dibawah kondisi yang tepat dan benar dapat menjadi senjata yang sangat hebat.

2) Risiko strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*)

a) Peralatan manufaktur pemimpin biaya dapat menjadi usang karena inovasi teknologi pesaingnya, inovasi ini memungkinkan para pesaingnya untuk memproduksi pada tingkat biaya yang lebih rendah dari pada pemimpin biaya.

¹¹M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, Stain Kudus, Kudus, 2009, hlm. 64

¹²Edward J.Blocher, *Manajemen Biaya :dengan Tekanan Strategik*, Salemba Empat, Jakarta, 2000, hlm. 39

b) Terlalu banyak fokus pada pengurangan harga dapat membuat perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan atau isu-isu yang berkaitan dengan dimensi persaingan lainnya.

c) Strategi kepemimpinan biaya berkaitan dengan imitasi (penjiplakan) kadang-kadang para pesaing belajar bagai mana meniru strategi kepemimpinan biaya dengan berhasil. Ketika hal ini terjadi, pemimpin biaya harus mencari jalan untuk meningkatkan nilai barang atau jasa yang ditawarkannya kepada para pelanggan.

3) Keuntungan bagi perusahaan dalam menerapkan strategi kepemimpinan biaya:

a) perusahaan yang berbasis biaya rendah dapat memperoleh pendapatan diatas rata-rata meskipun pesaing di pasar sangat kuat.

b) strategi kepemimpinan biaya juga melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat. Dengan biaya yang rendah, pembeli tidak dapat lagi memaksa perusahaan untuk mengurangi biaya.

c) posisi sebagai pemimpin pasar berbasis biaya juga memberikan fleksibilitas kepada perusahaan untuk bekerjasama dengan pemasok.

d) strategi ini juga memberikan halangan masuk yang tinggi bagi para pesaing perusahaan terutama dalam keunggulan biaya dan penciptaan produk yang berskala ekonomi.¹³

b. Strategi Diferensiasi

Merupakan serangkaian tindakan yang berkaitan dan dirancang untuk memproduksi barang atau jasa yang dianggap berbeda oleh para konsumen dengan ciri yang dapat diterima sebagai hal yang penting bagi konsumen. Pendekatan persaingan

¹³Mudrajat Kuncoro, *Op Cit*, hlm. 91.

yang menari digunakan dalam strategi ini adalah ketika kebutuhan dan preferensi pembeli sangat beragam untuk dipenuhi kepuasannya dengan produk yang berbeda atau oleh penjual dengan kemampuan yang unik yang dibutuhkan konsumen.¹⁴

Perusahaan yang mengikuti strategi diferensiasi akan berusaha membangun loyalitas pelanggan melalui penempatan produk atau jasa secara unik atau berbeda. Diferensiasi ini pada gilirannya, memungkinkan perusahaan tersebut menetapkan harga produk atau jasa lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya. Cara-cara untuk melakukan strategi diferensiasi telah ditempuh, tetapi konsep utamanya adalah menjadi istimewa pada sesuatu yang penting bagi pelanggan. Perusahaan, dengan kata lain. Berjuang agar menjadi lebih baik dari pada pesaingnya pada faktor tertentu yang dianggap bernilai oleh pelanggannya.

Perusahaan kecil yang dapat meningkatkan kerja produk atau jasanya, mengurangi biaya dan resiko yang harus ditanggung pelanggan ketika membelinya, atau memberikan manfaat tidak kelihatan yang dirasakan bernilai oleh pelanggan. Maka perusahaan tersebut memiliki potensi sukses dalam melakukan strategi diferensiasi. Perusahaan yang berhasil melakukan strategi diferensiasi bisa menetapkan harga premium untuk produk atau jasanya, meningkatkan pangsa pasarnya dan menuai keuntungan dari pelanggannya akan selalu ingat dan loyal. Perusahaan agar sukses harus membuat produk atau jasanya berbeda. Paling tidak di mata pelanggannya. Basis umum untuk diferensiasi mencakup layanan pelanggan yang istimewa, ciri produk yang khusus, lini produk yang lengkap, ketersediaan suku cadang dengan segera, kehandalan produk tanpa kompromi, kualitas produk yang prima, serta pengetahuan produk yang luas. Strategi diferensiasi yang sukses harus menciptakan persepsi di mata pelanggannya.

¹⁴Muhammad Husni Mubarak, *Op Cit*, hlm. 97-98

Pelanggan tidak akan membeli produk atau jasa yang dianggap tidak bernilai baginya, tidak masalah betapa tinggi nilai yang sebenarnya.

Perusahaan kecil akan mendapat resiko ketika ingin menerapkan startegi diferensiasi, salah satunya adalah berusaha melakukan diferensiasi terhadap produk atau jasanya yang tidak meningkatkan kinerja atau menurunkan biaya bagi pembeli. Penjiplakan “salinan murahan” dari para pesaing juga merupakan ancaman bagi kesuksesan strategi diferensiasi. Bahaya lainnya adalah diferensiasi yang berlebihan akan menyedot biaya terlalu tinggi hingga perusahaan membuat harga produknya tidak terjangkau oleh pasar. Risiko terakhir adalah hanya berfokus pada karakteristik fisik suatu produk atau jasa dan mengabaikan berbagai faktor psikologis, seperti status, prestise, dan citra, yang merupakan sumber yang sangat berguna bagi perusahaan.¹⁵

Keunggulan diferensiasi merupakan superioritas relative dari nilai yang ditawarkan organisasi kepada konsumen, untuk satu atau beberapa unsur bila dibandingkan dengan yang ditawarkan pesaing. Bentuk keunggulan bersaing tergambar dari rantai nilai, analisis kompetensi inti dan kebutuhan pasar, dimana organisasi menawarkan beberapa keunggulan berikut:

- 1) Diferensiasi Produk, merupakan bentuk diferensiasi yang ada, dimana organisasi dapat men-*deliver* nilai yang ditawarkan sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen secara superior
- 2) *Service Quality/Service Advantage*, merupakan keunggulan yang ada bila organisasi dapat menawarkan sejumlah kemampuan men-*deliver* ketrampilan superior dan kinerja pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

¹⁵Arif Yusuf Hamali, *Op Cit*, hlm. 127-128.

- 3) Reputasi Merek, merupakan keunggulan dari pesan sosial yang terikat atau terkait dengan nilai yang ditawarkan organisasi, bila dibandingkan dengan merek pesaing.¹⁶

Strategi diferensiasi akan sukses jika perusahaan mampu memberikan nilai yang tidak diberikan pesaingnya. Ada empat pendekatan yang dapat digunakan untuk membuat atribut yang unik dan dianggap bernilai oleh konsumen.

Pendekatan pertama, menggabungkan atribut produk dan fitur pengguna yang menekankan biaya dalam menggunakan produk perusahaan.

Pendekatan kedua, menggabungkan fitur yang menaikkan kinerja produk yang dibeli konsumen. Untuk menaikkan kinerja produk atau jasa yang pembeli dapat, perusahaan dapat menggabungkan fitur dan atribut yang menyediakan pembeli lebih banyak kenyamanannya atau mudah digunakan; membuat produk atau jasa yang lebih bersih, lebih aman atau bebas perawatan dibanding pesaing, memenuhi kebutuhan pelanggan lebih lengkap dan lebih fleksibel dibanding yang ditawarkan pesaing; memberi pilihan pembeli untuk menambah versi produk baru dating ke pasar.

Pendekatan ketiga, menggabungkan fitur yang menaikkan kepuasan pembeli dengan cara non ekonomis. Memberikan garansi tanpa batas supaya memberi rasa aman dalam membeli, dengan menerima kembali apapun yang dijual jika tidak memuaskan pelanggan, menggantinya atau mengembalikan uang yang dibayarnya.

Pendekatan keempat, bersaing berdasarkan kapabilitas dengan memberikan nilai kepada pelanggan melalui kemampuan bersaing yang pesaing tidak punya atau sulit untuk menyamainya.

¹⁶Sofjan Assauri, *Strategic Marketing Staining Lifetime Customer Value* Rajagrafindo Persada, Depok, 2012, hlm. 104.

Kesuksesan kapabilitas pendorong diferensiasi dimulai dengan memahami secara mendalam apa yang konsumen inginkan dan diakhiri dengan membangun kapabilitas organisasi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dibanding pesaingnya, sehingga dikatakan mempunyai nilai diferensiasi bersaing ketika mampu memberikan nilai lebih yang tidak mampu diberikan para pesaingnya.¹⁷

c. Strategi Fokus

Strategi fokus adalah strategi dimana suatu perusahaan memilih satu atau beberapa segmen pasar, mengidentifikasi kebutuhan, keinginan dan minat pelanggan, serta mendekatinya dengan barang atau jasa yang didisain untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan minat pelanggan. Strategi fokus dikembangkan dari perbedaan diantara berbagai segmen pasar.

Kesuksesan strategi fokus akan bergantung pada kemampuan perusahaan kecil yang bersangkutan untuk mengidentifikasi berbagai kebutuhan kelompok pelanggan sasaran dan untuk mengembangkan keahlian yang dibutuhkan untuk melayani para pelanggan, seorang wirausahawan dan setiap orang di perusahaan harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai cara untuk menambah nilai pada produk atau jasa bagi pelanggan.¹⁸

Tujuan strategi fokus adalah memberikan pelayanan segmen pembeli yang baik dalam target ceruk pasar dengan lebih efektif atau efisien dibanding pesaing. Sedangkan kesuksesan keunggulan bersaingnya berdasarkan biaya yang lebih rendah dibanding pesaing dalam melayani segmen ceruk pasar yang memiliki kebutuhan yang unik atau kemampuan memberikan segmen pasar yang unik sesuatu yang lebih baik sesuai keunikan selera dan preferensi mereka.

¹⁷Muhammad H. Mubarak, *Op. Cit*, hlm. 100-101.

¹⁸Arif Yusuf Hamali, *Op Cit*, hlm. 128-129

Perusahaan dapat memberikan nilai bagi pelanggan dalam segmen pasar yang unik dan spesifik dengan memilih satu dari dua strategi fokus yang berbeda: fokus biaya rendah dan fokus diferensiasi.

1) Strategi fokus biaya rendah

Gambaran perusahaan yang menggunakan strategi fokus berdasarkan biaya rendah adalah Motel 6 dan peritel perabotan Ikea. Ikea menawarkan pperabotan rumah dengan model swalayan. Ikea merupakan produk-produknya dalam tata letak ruangan tertentu dengan berbagai kombinasi yang berbeda sehingga membantu pelanggan membayangkan tampilan penempatan perabot dalam suatu ruangan tertentu. Fokus segmennya adalah konsumen yang tidak kaya, biasanya memiliki anak tapi tidak punya pengasuh sehingga yang ditawarkan adalah penitipan anak dalam toko.

Keberhasilan biaya rendah karena tidak menggunakan petugas penjualan untuk melayani dari satu ruangan ke ruangan lain. Motel 6 merupakan motel ditempat yang tidak mahal dan disediakan bagi yan menginginkan yang bersih dan biaya yang rendah tanpa ada bar atau restoran dan hanya menggunakan fasilitas strandar dengan desain bangunan yang standar serta menggunakan ekorasi ruangan yang sederhana, fokus segmennya adalah wisatawan yang hanya menginap sepanjang malam, suasana yang ramah, fasilitas sederhana dengan tarif yang murah.

2) Strategi fokus diferensiasi

Gambaran perusahaan yang menggunakan strategi fokus berdasarkan diferensiasi adalah Ritz-Carlton dan apartemen serta menufaktur mobil. Ritz- Carlton merupakan hotel yang memberikan lokasi utama dengan view yang menari dari berbagai ruangan , menyediakan fasilitas restoran yang enak

dengan menu yang disediakan komplit oleh koki, loby yang elegan, kolam renang, akomodasi ruangan yang menarik. Fokus segmennya wisatawan yang menginginkan akomodasi yang mahal dengan pelayanan berkelas dunia. Contoh lainnya adalah apartemen dengan fasilitas akses internet dengan kecepatan tinggi, atau mobil Mercedes yang dapat memilih sendiri desainnya.

Strategi fokus menjadi sangat menarik, jika mengikuti kondisi berikut:

- a) Target segmen celah pasar cukup besar dan dapat menguntungkan serta memberikan pertumbuhan yang potensial.
- b) Pemimpin industri tidak melihat kesuksesan yang berada di celah pasar sehingga membuat keadaan persaingan berkurang dari pemain pesaing utama.
- c) Pesaing susah untuk meletakkan kapabilitas di tempat untuk memenuhi kebutuhan spesialisasi dari target ceruk pasar dan kepuasan harapan konsumen.
- d) Ketika industri punya banyak celah dan segmen yang berbeda, menjadikan kekuatan persaingan bervariasi dan menyilang antar segmen, sehingga memberikan perusahaan memilih celah persaingan yang menarik dengan menyesuaikan kekuatan sumber daya dan kapabilitas.
- e) Sedikit para pesaing yang berusaha spesialisasi target segmen yang sama dengan kondisi yang mengurangi risiko berebut segmen pasar.
- f) Penyedia fokus dapat bersaing secara efektif melawan penantang berdasarkan kapabilitas dan sumber daya yang memberikan target celah pasar dan goodwill pelanggan yang mungkin terbentuk,

Resiko strategi penyedia fokus meliputi:

- 1) Pesaing dapat melakukan fokus pada segmen kompetitif yang lebih sempit, dengan menemukan cara yang lebih efektif untuk melayani fokus perusahaan.
- 2) Segmen pasar yang dilayani oleh strategi fokus adalah atraktif dan berharga untuk disaingi, sehingga sangat potensial bagi pesaing untuk memenuhi kebutuhannya sehingga segmen pasar menjadi sangat menarik, persaingan secara intensif.
- 3) Kebutuhan konsumen pada segmen pasar yang sempit dapat serupa dengan pelanggan pada umumnya sehingga keunggulan strategi fokus dapat menjadi berkurang atau hilang sama sekali karena banyaknya pesaing yang menawarkan keunikan yang sama.

Tantangan strategi bersaing baik keunggulan biaya rendah, diferensiasi , biaya terbaik, fokus biaya rendah atau fokus diferensiasi adalah membuat keunggulan bersaing perusahaan. Keunggulan bersaing datang dari posisi perusahaan dalam persaingan. Untuk mencapai keunggulan biaya rendah, perusahaan harus mempunyai kemampuan yang lebih dalam mengendalikan struktur pendorong biaya dan harus menemukan cara yang novatif untuk menghemat biaya dalam rantai nilai.

Strategi diferensiasi dapat menghasilkan keunggulan bersaing dengan mengkombinasikan atributb dan fitur ke dalam produk atau jasa yang perusahaan tawarkan dibanding yang dimiliki pesaing. Agar keunggulan dapat berkelanjutan, diferensiasi harus berkaitan dengan keahlian yang unik, kompetetensi inti, kapabilitas dan sumber daya yang tidak mudah disamai pesaing.

Strategi penyedia biaya terbaik mengkombinasikan strategi yang menekankan biaya rendah dengan strategi yang memberikan kualitas, layanan, fitur dan kinerja yang mendekati pesaing yang menekankan biaya dalam mengkombinasikannya.

Keunggulan bersaing dari strategi fokus juga dicapai dengan biaya yang lebih rendah dalam melayani target pasar yang lebih sempit atau dengan membangun kemampuan yang menawarkan segmen pembeli baik berdasarkan biaya rendah atau diferensiasi.¹⁹

4. Strategi Bersaing Perpektif Islam

Manusia merupakan pusat pengendali persaingan bisnis. Ia akan menjalankan bisnisnya terkait dengan pandangannya tentang bisnis yang digelutinya. Hal terpenting yang berkaitan dengan faktor manusia adalah segi motivasi dan landasan ketika ia menjalankan praktik bisnisnya, termasuk persaingan yang terjadi di dalamnya.

Ada 3 unsur yang perlu dicermati dalam membahas persaingan bisnis menurut Islam yaitu: pihak-pihak yang bersaing, cara persaingan dan produk yang dipersaingan.²⁰

a. Pihak pihak yang bersaing

Manusia merupakan pusat pengendali persaingan bisnis. Ia akan menjalankan bisnisnya terkait dengan pandangannya tentang bisnis yang digelutinya termasuk persaingan yang terjadi di dalamnya. Bagi seorang muslim, bisnis yang dilakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta. Harta yang diperoleh adalah rejeki yang merupakan karunia yang telah ditetapkan Allah.

Tugas manusia adalah melakukan usaha untuk mendapatkan rejeki dengan cara yang sebaik baiknya. Salah

¹⁹Muhammad H mubarak, *Op Cit*, hlm. 105-109

²⁰Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami* (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hlm. 92-93

satunya dengan jalan berbisnis, ia tidak akan takut kekurangan rejeki atau kehilangan rejeki hanya karena rejeki itu diambil pesaing.

Keyakinan bahwa rezeki semata mata datang dari Allah SWT akan menjadi kekuatan ruhiyah bagi seorang pebisnis muslim. Keyakinan ini menjadi landasan sikap tawakal yang kokoh dalam berbisnis. Selama berbisnis, ia senantiasa sandarkan segala sesuatunya kepada Allah, manakala bisnisnya memenangkan persaingan, ia bersyukur. Sebaliknya, ketika terpuruk dalam bersaing, ia bersabar. Intinya, segala keadaan ia hadapai dengan sikap positif tanpa meninggalkan hal hal prinsip yang telah Allah perintahkan kepadanya.

Seorang muslim akan memandang bahwa bisnis hanyalah sebagai pelaksanaan perintah Allah untuk mencaricaruniannya yang tersebar di seluruh penjuru bumi. Karena itu, tidak terpikir olehnya untuk menghalalkan segala cara untuk sekedar memenangkan persaingan, bagi seorang muslim persaingan adalah berebut menjadi yang terbaik, terbaik dalam produk yang bermutu, harga bersaing 'tidak membanting harga', maupun merugikan konsumen dan dengan pelayanan total.

b. Cara bersaing

Berbisnis adalah bagian dari muamalah. Karenanya, bisnis tidak terlepas dari hukum-hukum yang mengatur masalah muamalah. Karenanya persaingan bebas yang menghalalkan segala cara merupakan praktik yang harus dihilangkan karena bertentangan dengan prinsip-prinsip muamalah islam

Dalam berbisnis, setiap orang akan berhubungan dengan rekan rekan lain seperti rekan bisnis dan pesaing bisnis. Sebagai hubungan interpersonal, seorang pebisnis harus berupaya memberikan pelayanan terbaik kepada mitra bisnisnya. Hanya saja, tidak mungkin bagi pebisnis muslim bahwa pelayanan terbaik itu

diartikan juga memberikan servis dengan hal yang dilarang syariah.

Pemberian suap untuk memuluskan negoisasi jelas dilarang syariat. Atau dengan cara memberikan umpan perempuan, sebagaimana telah menjadi hal yang lumrah dalam praktik bisnis sekarang. Dalam berhubungan dengan rekan bisnis, setiap pebisnis muslim harus memperhatikan hukum-hukum islam yang berkaitan dengan akad-akad bisnis; dalam berakad, haruslah sesuai dengan sampel produk dengan kualitas yang sangat baik, padahal yang dikirimkan itu memiliki kualitas jelek.

Rasulullah SAW memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik. Ketika berdagang, Rasul tidak pernah melakukan usaha untuk menghancurkan pesaing dagangnya. Itu bukan berarti Rasulullah berdagang seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang beliau lakukan adalah dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan menyebut spesifikasi barang yang dijual dengan jujur termasuk jika ada cacat pada barang tersebut. Secara alami, hal seperti itu ternyata justru mampu meningkatkan kualitas penjualan dan menarik para pembeli tanpa menghancurkan pedagang lainnya.

Sementara itu, negara harus mampu menjamin terciptanya sistem yang kondusif dalam persaingan. Pemerintah tidak diperkenankan fasilitas khusus pada seorang atau sekelompok pebisnis tentang teknologi, informasi pasar, pasokan bahan baku, hak monopoli, atau penghapusan pajak.

c. Produk yang (barang atau jasa) dipersaingkan

Beberapa keunggulan produk yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing adalah sebagai berikut:

1) Produk

Produk usaha bisnis yang dipersaingkan baik barang maupun jasa harus halal. Spesifikasinya harus sesuai dengan apa yang

diharapkan konsumen untuk menghindari penipuan, kualitas terjamin dan berdaya saing.

2) Harga

Bila ingin memenangkan persaingan, maka harga harus kompetitif. Dalam hal ini tidak diperkenankan membanting harga dengan tujuan menjauhkan pesaing.

3) Tempat

Tempat harus baik, bersih, sehat dan nyaman agar dapat menarik pelanggan.

4) Pelayanan

Pelayanan harus diberikan dengan ramah, tapi tidak boleh mendekati maksiat.

5) Layanan purna jual

Layanan purna jual ini merupakan servis yang diberikan kepada konsumen untuk sesuai akad yang telah disepakati

Bagi seorang muslim, bisnis yang dia lakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta. Harta yang diperoleh tersebut merupakan karunia yang telah ditetapkan Allah.. Bila bukan rejekinya, sekuat apa pun orang mengusahakannya, ia tidak akan mendapatkannya. Begitupun sebaliknya, seorang manusia tidak akan menemui ajalnya kecuali ia telah dicukupkan atas rejekinya. Tugas manusia adalah melakukan usaha untuk mendapatkan rejeki dengan cara yang sebaik-baiknya. Salah satunya dengan jalan berbisnis. Ia tidak takut sedikitpun akan kekurangan rejeki atau kehilangan rejeki hanya karen anggapan rejeki itu diambil pesaingnya.

Keyakinan bahwa semata-mata rejeki datangny dari Allah SWT akan menjadi kekuatan ruhiyah bagi seorang pebisnis muslim. Keyakinan ini menjadi landasan sikap tawakal yang kokoh dalam berbisnis. Selama berbisnis, ia senantiasa sandarkan segala sesuatunya kepada allah. Manakala bisnisnya memnangkan persaingan, ia bersyukur. Sebaliknya, ketika terpuruk dalam bersain, ia bersabar.

Intinya, segala keadaan ia hadapi dengan sikap positif tanpa meninggalkan hal-hal prinsip yang Allah perintahkan kepadanya. Insha Allah perasaan stres atau tertekan semestinya tidak menimpa pebisnis muslim.

Karenanya, seorang muslim akan memandang berbisnis sebagai pelaksanaan perintah Allah untuk bertebaran di muka bumi. Dalam mencari karunia-Nya. Karena itu tidak terpikir olehnya untuk menghalalkan segala cara untuk sekedar memenangkan persaingan. Baginya, yang disebut persaingan adalah berebut yang terbaik. Terbaik di hadapan Allah yang dicapai dengan cara sekuat tenaga untuk tetap setia menanti setiap aturan-Nya dalam berbisnis, sedangkan terbaik di hadapan manusia dengan menjalankan bisnis dengan produk yang bermutu, harga bersaing, dan dengan pelayanan total.

Dalam hal kerja, islam memerintahkan setiap muslim untuk memiliki etos kerja yang tinggi, sebagaimana telah memerintahkan umatnya untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Dengan landasan ini, persaingan tidak lagi diartikan sebagai usaha mematikan pesaing lainnya, tetapi dilakukan untuk memberikan sesuatu yang terbaik dari usaha bisnisnya.

Pemberian suap untuk memuluskan negosiasi, misalnya, jelas dilarang syariat. Atau, dengan cara memberi umpan perempuan, sebagaimana telah menjadi hal lumrah dalam praktik bisnis sekarang, juga dilarang.

Dalam berhubungan dengan rekan bisnis, setiap pebisnis muslim haruslah memperhatikan hukum-hukum islam sesuai dengan kenyataan tanpa manipulasi. Misalnya saja, memberikan sampel produk dengan kualitas yang sangat baik. Padahal produk yang dikirimkan itu memiliki kualitas jelek.

Rasulullah saw memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik. Ketika berdagang, rasul tidak pernah melakukan usaha untuk menghancurkan pesaing dagangnya. Walaupun ini tidak berarti

rasulullah berdagang seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang beliau lakukan adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan menyebutkan spesifikasi barang yang dijual dengan jujur termasuk jika ada cacat pada barang tersebut. Secara alami, al-hal seperti ini ternyata justru mampu meningkatkan kualitas penjualan dan menarik para pembeli tanpa menghancurkan pedagang lainnya.²¹

Aplikasi manajemen strategi Islami yang dikendalikan oleh nilai-nilai syari'ah sama sekali berbeda dengan aplikasi manajemen strategis konvensional yang non Islami. Perbedaan itu ialah pada cara pengambilan keputusannya, hingga pelaksanaannya (strategi-strategi fungsional). Dengan berlandaskan sekulerisme yang bersandikan pada nilai-nilai material, aplikasi strategis non Islam tidak memperhatikan aturan halal-haram dalam setiap perencanaan, pelaksanaan dan segala usaha yang dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dari asas sekulerisme inilah, seluruh bangunan bisnis, kegiatan dan pemanfaatan sumber daya organisasi diarahkan pada hal-hal yang bersifat bendawi dan menafikan nilai ruhiyah serta ketertarikan organisasi pada aturan yang lahir dari nilai-nilai syari'ah. Walaupun ada aturan, tetapi semata-mata bersifat etik yang tidak ada hubungannya dengan konsekuensi pahala dan dosa.²²

Islam telah menggariskan bahwa hakekat amal perbuatan manusia harus berorientasi pada pencapaian ridha Allah. Apa pun itu seperti hadits berikut:

Riwayat dari Amiril Mu'minin Aby Hafsh Umar binKhatthab ra. Beliau bersabda: saya mendengar Rasulullah bersabda: Bahwasannya sahnya amal perbuatan itu dengan niat. Dan bahwasannya bagi setiap orang apa yang ia niatkan. Maka barang siapa yang hijrahnya menuju keridhaan Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya itu ke arah ridho Allah dan Rasul-Nya. Dan barang siapa hijrahnya itu niat untuk keuntungan dunia atau karena seorang wanita yang akan di nikah, maka orang itu akan hasil apa yang dituju.

²¹Ibid, hlm. 92-97

²²Agustianto, *Manajemen Perusahaan Islami Perspektif Manajemen Strategis*, <http://agustianto.niriah.com/category/etika-bisnis/>, Diakses tanggal 23 november 2016.

Keterangan: (*Innamal a'malu binniyyat*) ya'ni: semua amal badaniyah itu sahnyaharus disertai dengan niat seperti wudhu, shalat, haji, dan lainnya. (*Anniyyat*)ya'ni: niat adalah menuju sesuatu perbuatan disertai dengan perbuatannya. Tempatnya didalam hati. Ta'rif yang luas ialah: kehendak yang ditujukan kepada sesuatu perbuatan untuk mencari ridha Allah dan tunduk patuh kepada petusannya. (*Wainnama likulimriin ma nawa*) ya'ni: manusia mendapat balasan menurut apa yang dimaksud. Misalnya: makan, minum yang asalnya termasuk mubah diperbolehkan, tetapi kalau makan minum disertai niat supaya kuat beribadah, maka makan dan minum tersebut mendapatkan pahala, kalau diniatkan supaya kuat ma'siyat makan makan dan minum tersebut mendapatkan dosa.

B. Loyalitas Konsumen

1. Pengertian Loyalitas Konsumen

Loyalitas pelanggan merupakan kecenderungan pelanggan untuk memilih nilai organisasi yang ditawarkan di atas alternatif tawaran organisasi pesaing.

Pelanggan merupakan pembeli atau konsumen yang melakukan pembelian atau mengonsumsi kembali produk tertentu, berupa harga atau jasa semula. Pelanggan retensi merupakan pelanggan yang terus berkelanjutan menjadi pelanggan. Dalam menentukan pembelian dan pengkonsumsian produk tertentu. Menciptakan dan mempertahankan pelanggan yang loyal, merupakan jantung setiap bisnis. Manajer terus berupaya untuk membina pelanggan loyal, yang merupakan pelanggan retensi dengan kemampuan untuk dapat memberikan rekomendasi.

Upaya tersebut dilakukan oleh manajer, karena manajer yakin bahwa pelanggan merupakan dasar dari pusat laba perusahaan, sehingga perusahaan perlu lebih berorientasi pada pelanggan. Untuk mrencapai hal tersebut, perusahaan perlu menjaga harapan pelanggan dengan memperhatikan nilai penerimaan pelanggan terhadap produk,

yaitu besarnya perbedaan diantara seluruh manfaat hari hasilprospektif pelanggan, dengan seluruh biaya dari alternatif yang ditawarkan dan penerimaan pelanggan.

Pada dasarnya suatu bisnis perusahaan selalu berupaya untuk mencari dan membina para pelangganya, karena pelangganlah bisnis suatu perusahaan akan dapat tumbuh maju dan berkembang. Pada awalnya pelanggan lah yang pertama-tama memberikan informasi tentang apa yang dibutuhkan kepada penjual dan kemudian dari pandangan pelanggan tersebut, pemasar mengembangkan produk, berupa barang atau jasa dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan itu. Dengan dasar pertimbangan itu, perusahaan berupaya membangun dan memelihara atau menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan, sehingga perusahaan menekankan sasarannya pada pelanggan, seperti kepuasan, retensi, dan loyalitas. Melalui upaya tersebut, diharapkan dapat terbina ekuitas pelanggan, yang merupakan perhitungan besarnya keuntungan ekonomis, dalam upaya mempersiapkan prospek kegiatan pemasaran.²³

Loyalitas pelanggan atau konsumen dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu loyalitas merek (*brand loyalty*) dan loyalitas toko (*store loyalty*), adapun pengertiannya adalah sebagai berikut:

a. *Brand royalty*

Sikap menyenangi terhadap suatu merek yang dipresentasikan dalam pembelian yang konsisten terhadap merek itu sepanjang waktu. Menurut Kindra sebagaimana dikutipdari sopiah dan syihabudin menegemukakan bahwa ada hubungan yang erat antara pembelajaran dan loyalitas pada merek. Hal itu dikarenakan loyalitas pada merek melibatkan pertimbangan kognitif dan evaluatif yang juga merupakan salah satu fungsi pengambilan keputusan membeli.

²³Sofjan Assauri, *Op Cit*, hlm. 14-15

b. *Store loyalty*

Store loyalty juga ditunjukkan oleh perilaku konsisten, tetapi di dalam konsistennya ialah dalam mengunjungi toko dimana konsumen bisa membeli merek produk yang diinginkan.²⁴

2. Karakteristik Loyalitas Pelanggan

Konsumen yang loyal merupakan aset penting bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari karakteristik yang dimilikinya. Konsumen yang loyal memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Melakukan pembelian secara teratur
- Melakukan pembelian di semua lini produk atau jasa
- Merekomendasikan produk lain
- Menunjukkan kekebalan dari daya tarik produk sejenis dari pesaing

3. Tahap-Tahap Loyalitas

Proses seorang calon pelanggan menjadi pelanggan yang loyal terhadap perusahaan terbentuk melalui beberapa tahapan.Griffin membagi tahapan pelanggan menjadi seperti berikut:

a. Terduga

Meliputi semua orang yang mungkin akan membeli barang atau jasa perusahaan, tetapi sama sekali belum mengenal perusahaan dan barang atau jasa yang ditawarkan.

b. Prospek

Merupakan orang-orang yang memiliki kebutuhan akan produk atau jasa tertentu dan mempunyai kemampuan untuk membelinya. Meskipun belum melakukan pembelian, para prospek telah mengetahui keberadaan perusahaan dan barang atau jasa yang ditawarkan karena seseorang telah merekomendasikan barang atau jasa tersebut kepadanya.

c. Prospek terdiskualifikasi

Yaitu prospek yang telah mengetahui keberadaan barang atau jasa tertentu, tetapi tidak mempunyai kebutuhan akan barang atau jasa

tersebut, atau tidak mempunyai kemampuan untuk membeli barang atau jasa tersebut.

d. Pelanggan mula-mula

Yaitu pelanggan yang membeli untuk pertama kalinya. Mereka masih menjadi pelanggan yang baru

e. Pelanggan berulang

Yaitu pelanggan yang telah membeli produk yang sama sebanyak dua kali atau lebih, atau membeli dua macam produk yang berbeda dalam dua kesempatan yang berbeda pula.

f. Klien

Klien membeli semua barang atau jasa yang ditawarkan dan dibutuhkan. Mereka membeli secara teratur. Hubungan dengan jenis pelanggan ini sudah kuat dan berlangsung lama, yang membuat mereka tidak berpengaruh oleh produk pesaing.

g. Pendukung

Seperti halnya klien, pendukung membeli barang atau jasa yang ditawarkan dan yang dibutuhkan, serta melakukan pembelian secara teratur. Selain itu, mereka mendorong teman-teman mereka agar membeli barang atau jasa perusahaan atau merekomendasikan perusahaan tersebut pada orang lain. Dengan begitu, secara tidak langsung mereka telah melakukan pemasaran dan membawa pelanggan untuk perusahaan.

h. Mitra

Merupakan bentuk hubungan yang paling kuat antara pelanggan dan perusahaan, dan berlangsung terus-menerus karena kedua pihak melihatnya sebagai hubungan yang saling menguntungkan.²⁵

4. Prinsip-Prinsip Loyalitas

Kotler mengemukakan bahwa pada hakikatnya loyalitas pelanggan dapat diibaratkan sebagai perkawinan antara perusahaan dan public

²⁵Etta Mamang Sangadji dan Sopiah, *Perilaku Konsumen, Pendekatan Praktis Disertai Himpunan Jurnal Penelitian*, C.V ANDI OFFSET, Yogyakarta, 2013, hlm. 106-108

(terutama pelanggan inti). Jaringan relasi ini akan langsung bila dilandasi sepuluh prinsip pokok loyalitas pelanggan berikut:

- a. Kemitraan yang didasarkan pada etika dan integritas utuh
- b. Nilai tambah (kualitas, biaya, waktu siklus, teknologi, profitabilitas, dan sebagainya), dalam kemitraan antara pelanggan dan pemasok.
- c. Sikap saling percaya antara manajer dan karyawan, serta antara perusahaan dan pelanggan inti
- d. Keterbukaan (saling berbagi data teknologi, strategi, dan biaya) antara pelanggan dan pemasok
- e. Pemberian bantuan secara aktif dan konkret
- f. Tindakan berdasarkan semua unsur antusiasme konsumen.
- g. Fokus pada faktor-faktor tidak terduga yang bisa menghasilkan kesenangan pelanggan
- h. Kedekatan dengan pelanggan internal dan eksternal
- i. Pembinaan relasi dengan pelanggan pada tahap purnabeli
- j. Antisipasi kebutuhan dan harapan pelanggan dimasa datang.²⁶

5. Mengukur Loyalitas

Untuk mengukur loyalitas diperlukan beberapa atribut, yaitu:

- a. Mengatakan hal yang positif tentang perusahaan kepada orang lain
- b. Merekomendasikan perusahaan kepada orang lain yang meminta saran
- c. Mempertimbangkan bahwa perusahaan merupakan pilihan pertama ketika melakukan pembelian jasa
- d. Melakukan lebih banyak bisnis atau pembelian dengan perusahaan dalam beberapa tahun mendatang.²⁷

²⁶Ibid, hlm.109

²⁷Ibid, hlm 115

C. Ritel

1. Pengertian Ritel

Dalam bahasa inggris, penjualan disebut dengan istilah *retailing*. semula, *retailing* berarti memotong kembali menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. Perdagangan eceran bisa didefinisikan sebagai suatu kegiatan menjual barang dan jasa kepada konsumen akhir. Perdagangan eceran adalah mata rantai terakhir dalam penyaluran barang dari produsen sampai kepada konsumen. Sementara itu, pedagang eceran adalah orang-orang atau toko yang pekerjaan utamanya adalah mengecerkan barang.²⁸

Pada umumnya penjual ritel mendapatkan barang yang dijualnya dari produsen utama. Produsen menjual barangnya kepada grosir untuk dijual kembali. Dari grosir barang tersebut kemudian dijual kembali kepada pedagang eceran atau ritel. Pedagang ritel inilah yang merupakan pelaku utama dalam mengecerkan barang. Pengecer ini menjual barangnya ke konsumen akhir.

Perdagangan eceran adalah suatu kegiatan menjual barang dan jasa kepada konsumen akhir. Ini merupakan mata rantai terakhir dalam penyaluran barang dan jasa. Penghasilan utama dari retailer ini adalah menjual secara eceran ke konsumen akhir. Istilah utama atau primarily adalah kata kunci dalam menetapkan suatu usaha adalah usaha pengecer. Sebab dalam praktek bisa terjadi sebuah pabrik atau produsen menjual langsung produknya pada konsumen akhir, ini bukan retailer. Juga ada retailer yang menjual barang untuk restoran (restoran bukan konsumen akhir), ini juga bukan pekerjaan *retailing*. Jadi yang penting disini ialah menjual barang pada konsumen akhir.

Perdagangan ini sangat penting bagi produsen, karena melalui pengecer produsen dapat memperoleh informasi berharga tentang produknya. Produsen dapat memperoleh data dari pengecer, bagaimana pandangan konsumen mengenai bentuk, rasa, daya tahan,

²⁸Sopiah dan syihabudin, Op cit, hlm. 7.

harga, dan segala sesuatu mengenai produknya. Juga dapat diketahui mengenai kekuatan saingan.

Produsen dan pengecer dapat memupuk kerjasama yang saling menguntungkan, misalnya produsen memasang iklan, memberi bonus, mengadakan undian, semuanya dapat dilakukan melalui dan menguntungkan toko pengecer. Toko pengecer dapat pula dipakai sebagai tempat memasang spanduk, selebaran promosi dari produsen. Memang produsen biasanya mempergunakan saluran distribusi melalui grosir, tapi informasi yang diperoleh kurang lengkap. Oleh karena itu bagian penjualan dari produsen lebih senang menjual dan berhadapan langsung dengan toko pengecer, agar mnedapat informasi dari tangan pertama.

2. Faktor Faktor yang Mendorong Majunya Toko Eceran

Beberapa faktor yang mendorong majunya toko eceran, yaitu:

a. Lokasi/tempat

Tempat yang strategis dari toko eceran ini sangat besar pengaruhnya kepada kemajuan kelancaran penjualan barang pada toko tersebut. Apabila toko-toko itu terletak pada tempat yang terpencil harganya akan lebih mahal dibandingkan dengan toko-toko yang letaknya di daerah ramai, karena toko eceran yang letaknya pada pusat keramaian kota akan lebih banyak dikunjungi oleh para konsumen. Toko ini memiliki volume penjualan lebih tinggi dibandingkan dengan toko eceran yang letaknya jauh dari pusat keramaian kota besar.

b. Kelengkapan barang

Lengkapya barang pada toko-toko eceran akan sangat menarik bagi konsumen. Menarik disini diartikan barang-barangnya komplit sesuai dengan jenis barang yang diperdagangkan. Jika barang tidak lengkap, maka konsumen akan mencari ke toko lain. Pada hati konsumen akan timbul anggapan bahwa toko tidak

lengkap, artinya konsumen pindah menjadi langganan toko lain tersebut.

c. Ketepatan harga

Harga yang tepat sangat penting demi kemajuan toko eceran yang berada di kota besar. Toko eceran yang menetapkan harga jual yang cukup murah, atau harga pasti, harus selalu mencari informasi supaya harga yang ditetapkan jangan terlalu tinggi dari pada harga saingan, dan ini harus benar – benar diperhatikan oleh toko eceran tersebut, terutama untuk barang-barang yang sangat terkenal. Bahkan ada toko eceran yang untuk barang-barang yang dikenal, mau menjual dengan harga yang tidak dapat keuntungan.

d. Etalage/window display

Setiap toko-toko eceran di kota besar selalu mempunyai lemari kaca yang di taruh di depan toko, walaupun dalam bentuk sederhana. Lemari kaca ini dapat digunakan untuk menyimpan contoh barang. Etalage/lemari kaca ini sebenarnya tidak hanya berfungsi untuk menyimpan barang-barang yang akan dijual, tetapi lebih dari itu. Penempatan barang barang pada lemari kaca ini harus sedemikian rupa, menarik dan rapih sesuai para konsumen yang melihat dapat tertarik serta langsung membelinya. Mengatur etalage tidak berarti menaruh barang sebanyak-banyaknya, tetapi harus dipilih barang-barang yang dapat menarik dan disusun sedemikian rupa sehingga menimbulkan daya tarik, juga pengaturan etalage ini tidak hanya di muka toko tetapi di dalam toko juga harus diperhatikan, seperti susuna barang dalam rak-rak atau lemari-lemari harus pula diatur dan mempunyai daya tarik bagi konsumen.

e. Keramahan dan kecepatan melayani

Dalam hal ini berlaku ungkapan “pembeli adalah raja” dalam arti kata bahwa setiap pembeli harus dilayani sebaik mungkin. Hal ini

akan mengundang pembeli untuk tidak bosan bosan datang berbelanja ke toko yang bersangkutan.²⁹

Menurut Boone & Kurtz sebagaimana dikutip dari Nana Herdiana Abdurrahman mengemukakan beberapa faktor bisnis kecil, yaitu sebagai berikut:

a. Inovasi

Agar mampu bersaing secara efektif dengan perusahaan raksasa yang memiliki dukungan sumber daya yang besar, perusahaan kecil sering harus mencari berbagai cara baru dan kreatif untuk menjalankan bisnis. Selain itu, mereka memperoleh pembayaran paten lebih besar atas setiap penjualan dari pada yang diterima oleh perusahaan besar. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis kecil berhasil menghasilkan banyak temuan baru.

b. Biaya rendah

Perusahaan kecil sering menjual produk dan jasa dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan perusahaan besar. Disamping itu, perusahaan kecil memiliki struktur yang lebih ramping dengan jumlah karyawan yang lebih sedikit. Perusahaan kecil mampu mengurangi biaya overload atau biaya secara tidak langsung berhubungan dengan penyedia produk. Dengan demikian, mereka dapat menjual barang dengan harga lebih rendah, tetapi tetap mendapatkan keuntungan.

c. Layanan pelanggan yang prima

Perusahaan kecil dapat memberikan pelayanan yang lebih fleksibel sehingga dapat melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan demikian, pelayanan akan lebih prima.

²⁹H Bukhari Alma, *Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa*, Alfabeta , Bandung, 2007, Hlm. 57-58

d. Mengisi cerok pasar yang terisolasi

Perusahaan kecil itu dapat memasuki pasar yang terabaikan oleh perusahaan besar, sehingga perusahaan kecil dapat memainkan peranannya di cerok-cerok pasar kecil.³⁰

D. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dzikiryati Yuni Ersi dan Hatane Samuel dalam jurnal “Analysis CRM, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Produk UKM Berbasis Bahan Baku Terigu di Jawa Timur”. Penelitian ini menjelaskan bahwa manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management*) merupakan bagian strategi pemasaran untuk memuaskan, dan menjaga loyalitas pelanggan. CRM dapat menjadi stimulus terhadap kepuasan dan selanjutnya akan mempengaruhi loyalitas pelanggan. Kepuasan pelanggan terbentuk karena perusahaan mampu menjaga dan mengelola hubungan dengan konsumen dengan baik seperti memperhatikan kebutuhan masing-masing konsumen dan memberi informasi yang dibutuhkan konsumen seperti informasi pengolahan makanan berbasis terigu yang baru. Dari kepuasan pelanggan inilah perusahaan mampu menciptakan loyalitas pelanggan, karena ketika konsumen sudah terpenuhi kebutuhan dan harapannya, maka kebanyakan konsumen tersebut akan loyal terhadap produsen.³¹

Dalam penelitian terdahulu di atas terdapat perbedaan dengan penelitian ini, yaitu dibuktikan dengan adanya kesimpulan-kesimpulan yang hanya terbatas dalam konsep pengaruh CRM terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti nantinya akan membahas tentang bagaimana strategi bersaing generik dalam mempertahankan loyalitas konsumen dengan

³⁰Nana Herdiana Abdurrahman, *Op. Cit*, hlm. 206-207

³¹Dzikiryati Yuni Ersi dan Hatane Samuel “Analysis CRM, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Produk UKM Berbasis Bahan Baku Terigu di Jawa Timur” dalam Jurnal Manajemen Pemasaran, Volume 8 Nomor 1, April 2014, hlm. 1 – 8.

mengobservasi langsung di ritel Sumber Agung Jekulo Kudus. Penelitian ini menganalisa lebih dalam tentang bagaimana strategi-strategi dalam mempertahankan loyalitas pelanggan yang dijalankan di Sumber Agung Jekulo Kudus dan fokus penelitian pada loyalitas pelanggan dan strategi generik dalam mempertahankan loyalitas konsumen.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sandhi CH. Kakasih dkk yang berjudul Produk, harga, promosi, dan filosofi terhadap loyalitas konsumen meubel bambu batik tekun jaya di kabupaten kepulauan sangihe. Dengan hasil penelitiannya ialah bahwa penelitian ini menguraikan tentang bentuk-bentuk dari jenis penggunaan strategi pemasaran yang menekankan pada analisis kualitas produk, harga, cara promosi dan filosofi dari tampilan produk sebagai cara dalam meningkatkan loyalitas dan sikap ketertarikan konsumen pada produk meubel bambu tekun jaya. Jadi penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan loyalitas konsumen dengan memperhatikan kualitas produk, harga di pasaran, dan filosofi tampilan produk.³²

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu terletak pada penggunaan teknik dalam strategi pemasaran dengan memperhatikan pada kualitas produk, harga, cara promosi dan filosofi tampilan produk meubel bambu. Sedangkan persamaannya penelitian tersebut dengan penelitian sekarang ialah terletak pada objek tujuan untuk menciptakan loyalitas konsumen.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Fasochah dan Hartono dengan judul jurnal “Strategi Kepuasan Pelanggan dalam Mempertahankan dan Meningkatkan Loyalitas Pelanggan”. Penelitian ini menjelaskan bahwa untuk memantapkan dan mempertahankan pelanggan setia dibutuhkan beberapa strategi, antara lain: pancinglah untuk mendapatkan umpan balik negatif dengan cara menyediakan sarana untuk menyampaikan

³²Sandhi CH. Kakasih dkk, *Produk, Harga, Promosi, dan Filosofi terhadap Loyalitas Konsumen Meubel Bambu Batik Tekun Jaya di Kabupaten Kepulauan Sangihe*, *Jurnal EMBA* Vol. 2 No 3 September 2014.

complain, berilah nilai tambah pada produk (pengemasan, garansi, kesesuaian produk yang tepat), berikan pelayanan cepat dan prioritaskan kenyamanan pelanggan, tetaplah membangun hubungan dengan pelanggan seperti memberikan ucapan selamat atau terima kasih atas pembelian produk maka mereka akan puas akan pelayanannya, dan selaraskan itikad baik pelanggan dengan penyesuaian simbolis. Membangun hubungan pelanggan merupakan strategi yang sangat jitu agar pelanggan tetap loyal terhadap suatu produk.³³

Dalam penelitian terdahulu diatas terdapat perbedaan dengan penelitian ini, yaitu dibuktikan dengan hanya konsep strategi kepuasan pelanggan saja dan belum tentu bisa mencegah pelanggan untuk beralih ke pesaing. Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti nantinya akan membahas lebih dalam tentang bagaimana strategi bersaing generik dalam mempertahankan loyalitas pelanggan dengan mengobservasi langsung di ritel Sumber Agung Jekulo Kudus.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Kasmiruddin dengan judul jurnal “Strategi Bersaing Bisnis Eceran Besar/ Modern (Kasus Persaingan Bisnis Ritel Di Pekanbaru)”. 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). Hasil penelitian menggambarkan strategi bisnis yang diterapkan peritel

³³Fasochah dan Hartono, *Strategi Kepuasan Pelanggan dalam Mempertahankan dan Meningkatkan Loyalitas Pelanggan*, dalam Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi, No. 36, April 2014, hlm. 1-15.

guna menciptakan keunggulan bersaing. Masing-masing strategi bersaing dilakukan dengan berbagai macam kegiatan pendukung.³⁴

Dalam penelitian terdahulu diatas terdapat persamaan dengan penelitian ini, yaitu dibuktikan dengan hanya konsep strategi bersaing yang digunakan mencakup strategi bersaing pada bisnis ritel dalam mendapatkan keunggulan bersaing. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini, peneliti nantinya akan membahas lebih dalam tentang bagaimana strategi bersaing generik dalam mempertahankan loyalitas pelanggan dengan mengobservasi langsung di ritel Sumber Agung Jekulo Kudus.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Januar Dwi Budi dengan judul penelitian “*Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Jatim Selatan Malang*”. Menghasilkan penelitian sebagai berikut: melihat karakteristik perusahaan diketahui bahwa perusahaan menerapkan strategi generik berbasis Diferensiasi dengan mengidentifikasi kondisi lingkungan industry, menganalisis rantai nilai dan strategi generik.³⁵

Dalam penelitian terdahulu diatas terdapat persamaan dengan penelitian ini, yaitu dibuktikan dengan hanya konsep strategi bersaing yang digunakan mencakup strategi bersaing. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini, peneliti nantinya akan membahas lebih dalam tentang bagaimana strategi bersaing generik dalam mempertahankan loyalitas pelanggan dengan mengobservasi langsung di ritel Sumber Agung Jekulo Kudus.

³⁴Kasmiruddin, *Strategi Bersaing Bisnis Eceran Besar/ Modern (Kasus Persaingan Bisnis Ritel Di Pekanbaru)*, dalam Jurnal Aplikasi Bisnis, No. 1, Vol. 3, Oktober 2012, hlm. 3-10.

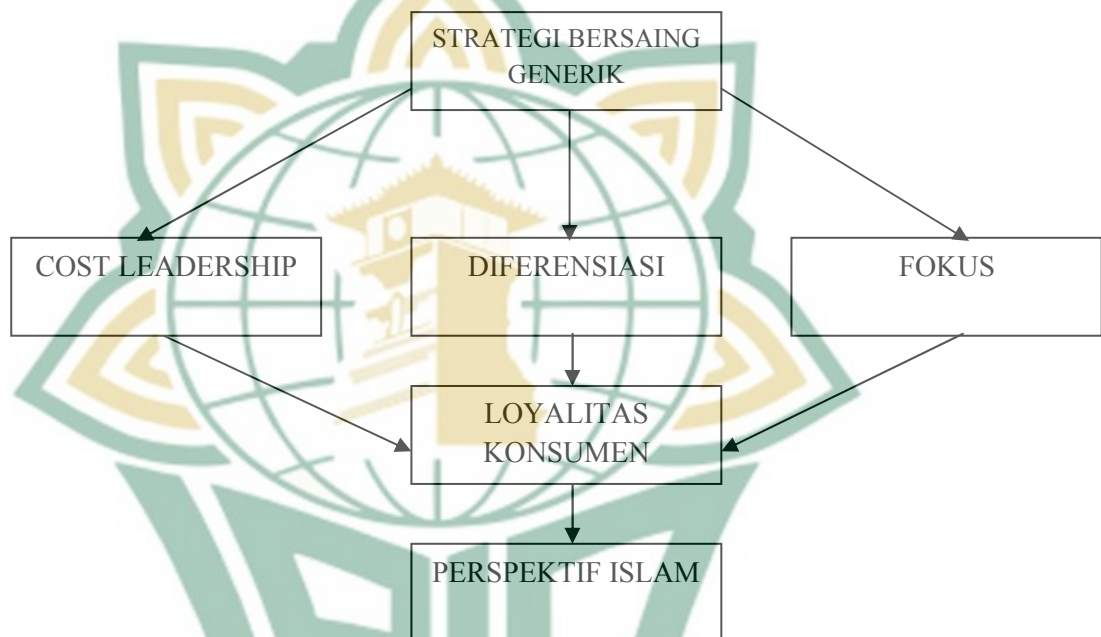
³⁵Dwi Budi, *Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Jatim Selatan Malang*.

E. Kerangka Berpikir

Untuk memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, maka diperlukan uraian konsep berfikir dalam penelitian ini sehingga peneliti dapat menguraikan tentang gambaran permasalahan di atas.

Gambar 2.1

Kerangka Berpikir



Strategi merupakan cara atau rencana yang digunakan untuk mendapatkan suatu tujuan tertentu atau keuntungan yang ingin dicapai.. Loyalitas pelanggan adalah kesetiaan pelanggan dalam mengkonsumsi suatu barang atau jasa. Dari ilustrasi gambar diatas bahwa ritel Sumber Agung Jekulo Kudus memiliki beberapa strategi dalam mempertahankan loyalitas pelanggan. Untuk itu peneliti menganalisis serta mendiskripsikan bagaimana loyalitas pelanggan dan strategi dalam mempertahankan loyalitas pelanggan di minimarket Sumber Agung Jekulo.