



## SUSTAINABILITY RETAIL DI ERA PERSAINGAN GLOBAL

**Iwan Budiherwanto**

Politeknik API Yogyakarta, Jl. Wisata Babarsari TB XV/15 Yogyakarta

E-mail : [iwan@poltekapi.ac.id](mailto:iwan@poltekapi.ac.id).

### Abstrak

Perkembangan bisnis retail di Indonesia telah bergeser dari retail tradisional ke retail modern. Dengan dikeluarkannya Keppres No. 96 tahun 2000, membuka peluang masuknya penanaman modal asing dan berdampak munculnya peluang bisnis retail tidak hanya di perkotaan, namun telah merambah sampai ke pedesaan. Oleh karena persaingan retail semakin kompetitif. Agar suatu retail dapat eksis dan bertahan da/am jangka panjang diperlukan suatu strategi retail yang tepat. Dalam pengembangan strategi retail diperlukan analisa terhadap factor-faktor pendukung dan pemahaman konsep retailing dengan benar. Hal ini untuk memposisikan suatu retail di pasar. Dengan demikian retail dapat memperoleh keunggulan bersaingnya di masa datang.

### Abstract

*The development of retail business in Indonesia has shifted from traditional retail to modern retail. With the issuance of Keppres No. 96 of 2000, opened up opportunities for the entry of foreign investment and the impact of the emergence of retail business opportunities not only in cities, but has penetrated into the countryside. Therefore retail competition is increasingly competitive. In order for a retail to exist and survive in the long run, an appropriate retail strategy is needed. In developing a retail strategy an analysis of supporting factors and understanding of the concept of retailing are needed. This is to position a retail in the market. Thus retail can gain competitive advantage in the future.*

### Pendahuluan

Beberapa tahun terakhir ini, bisnis retail atau eceran mengalami perkembangan cukup pesat. Hal ini ditandai dengan semakin banyaknya bisnis retail tradisional yang mulai berbenah menjadi bisnis retail modern serta munculnya bisnis retail modern baru. Perubahan ini mengubah paradigma dalam pengelolaan retail dari tradisional ke modern. Perkembangan retail modern ini menjadi semakin pesat dengan dikeluarkannya Keppres No. 96/2000 tentang bidang usaha tertutup dan terbuka bagi penanaman modal asing. Kompetisi di pasar retail Indonesia tidak hanya melibatkan pemain local, tetapi juga pemain asing. Hal ini sekaligus mendorong perubahan dimensi persaingan bisnis retail. Ada empat kelompok pelaku bisnis retail: (1) kelompok grosir dan hypermarket, (2)

kelompok supermarket, (3) kelompok minimarket modern, dan (4) retail kecil tradisional.

Saat ini, perkembangan pasar retail modern di Indonesia, terutama pedagang pengecer telah merambah wilayah pedesaan. Salah satu pedagang eceran modern yang telah menjadi ladang usaha yang cukup menjanjikan, adalah Alfamart dan Indomart. Meski demikian masih banyak wilayah pedesaan di Indonesia belum tersentuh oleh retail modern. Hal ini merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan setiap orang secara optimal dalam beberapa tahun ke depan.

Perkembangan bisnis retail dirasakan sangat menguntungkan konsumen, tetapi merugikan retail kecil tradisional. Tekanan persaingan retail modern terhadap retail tradisional merupakan fenomena global. Hal ini dipicu oleh liberalisasi penanaman modal

asing, perdagangan, dan tuntutan gaya hidup masyarakat menengah ke atas di negara-negara berkembang. Keberadaan *hypermarket* semakin menonjol dan menunjukkan dominasi-nya dalam aktivitas perdagangan saat ini. Pada tahun 2005, menurut Business Intelligence Report, jenis retail ini diperkirakan menguasai pasar sebesar 38,5 persen dari total pasar retail yang sebesar Rp 87,5 triliun. Oleh karenanya diperlukan suatu pendekatan dan strategi retail untuk mengembangkan keunggutan berkelanjutan dalam jangka panjang agar suatu retail dapat survive di masa depan.

### **Peluang dan Posisi Bisnis Retail**

Beberapa tahun terakhir ini, bisnis retail mengalami perkembangan cukup pesat dengan berbagai jenis serta ragamnya. Hal ini sebagai akibat perkembangan usaha manufaktur, terbukanya peluang pasar dan upaya pemerintah untuk mendorong perkembangan bisnis retail itu sendiri.

Secara makro, terdapat beberapa factor yang membuka peluang perkembangan bisnis retail di Indonesia, yaitu:

1. Faktor ekonomi yang turut menunjang pertumbuhan retail adalah pendapatan per kapita penduduk.
2. Faktor demografi, yaitu peningkatan jumlah penduduk. Meningkatnya jumlah penduduk merupakan pasar potensial bagi bisnis retail.
3. Faktor social budaya, seperti terjadinya perubahan gaya hidup dan kebiasaan berbelanja.

Berkembangnya bisnis retail, juga akan membuka berbagai peluang bisnis lain yaitu: (Utami, 2006)

1. Peluang manajemen. Semakin ketatnya persaingan dalam bisnis retail, memungkinkan peluang manajemen

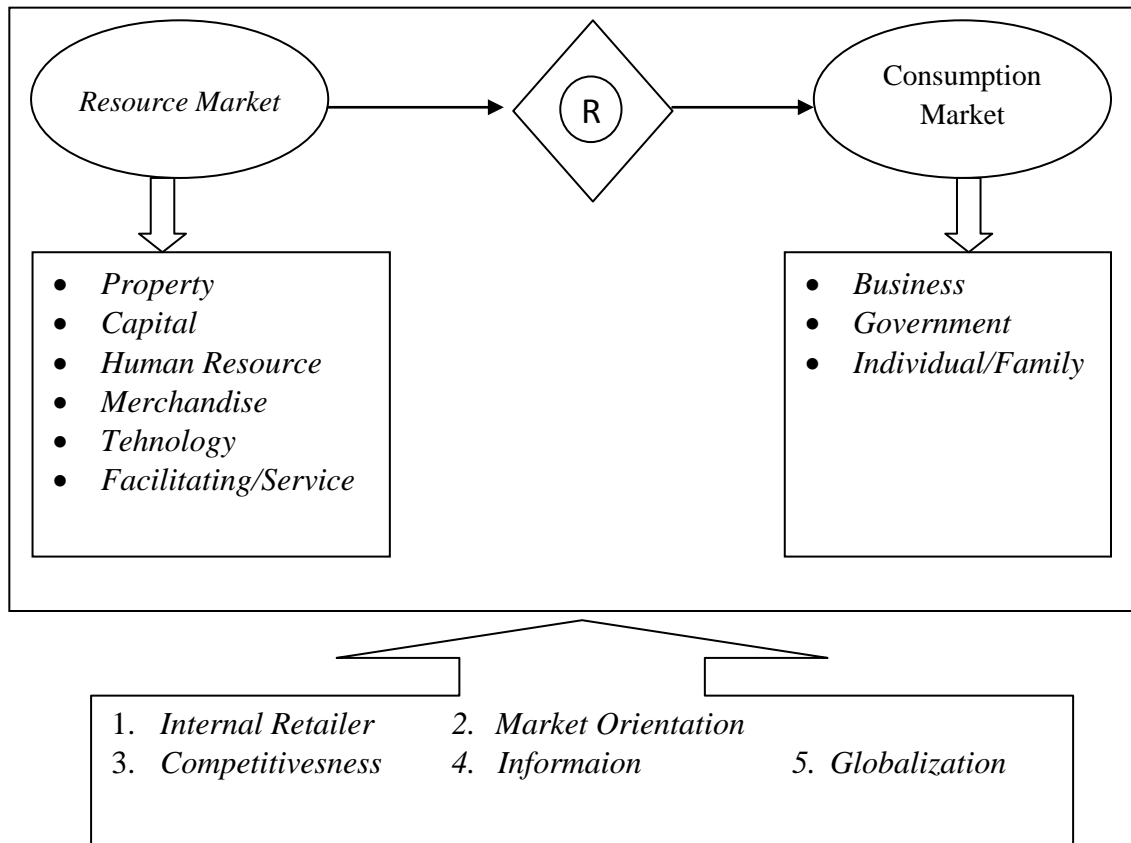
untuk mempekerjakan berbagai orang yang memiliki ketrampilan dan keahlian dalam bidang keuangan, persediaan, teknologi informasi dan pemasaran.

2. Peluang kewirausahaan. Bisnis retail membuka peluang bagi se bagian orang untuk memulaisuatu usaha, sepertijasa retail untuk memasarkan peroduk-produk ternama dari Negara lain.
3. Peluang pengembangan karier. Beberapa karir yang dapat dikembangkan dari perusahaan retail antara lain manajemen toko, manajemen produk dan staf perusahaan.

Menurut Davidson, suatu bisnis retail berada di antara 2 (dua) sisi pasaryaitu: (Sujana, 2004)

1. Pasar sumberdaya (*resource market*)  
Pada posisi ini, suatu bisnis retail akan bersaing untuk mendapatkan antara lain:
  - a. Lokasi atau property terbaik
  - b. Investor di pasar modal
  - c. Sumber daya manusia yang handal
  - d. Teknologi dan fasilitas pendukung yang memadai
  - e. Sumber pasokan barang yang terbaik
2. Pasar konsumen (*consumption market*)  
Pada posisi ini, suatu bisnis retail bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar dengan penjualan terbaik secara kualitatif maupun kuantitatif. Pasar konsumen terdiri atas pasar individual/family dan pasar konsumen institutional (pemerintah, swasta, ataupun institusi lainnya).

Kedua sisi pasar tersebut akan mempengaruhi eksistensi retail yang dijalankan, karena retailer akan menghadapi tantangan persaingan dari kedua sisi pasar tersebut. Penempatan diri bisnis retail tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Posisi Pasar Bisnis Retail  
(Davidson, 1988)**

Kemampuan retailer untuk bersaing di pasar sumber daya maupun pasar konsumen di atas sangat ditentukan oleh keunggulan penempatan diri bisnis retail di kedua pasar tersebut. Sementara keunggulan posisi retail tersebut dipengaruhi oleh beberapa factor, antara lain:

1. Kondisi internal retailer (Internal Retailer)  
Kondisi internal retail merupakan kunci keberhasilan dalam penempatan posisi retail di pasar. Beberapa aspek internal retail tersebut meliputi:
  - a. Assets, terdiri atas:
    - 1) Aset Fisik (*physical assets*), meliputi:

- a) Bangunan, yang mencakup (1) aspek *exterior*, seperti konstruksi bangunan, system mekanis dan kelistrikan, perparkiran, (2) aspek *interior*, seperti rancang bangun toko, *layout/ floorplan, wallpainting, flooring, lighting*.
  - b) Peralatan, seperti *freezer/ chiller, shelving, system computer*.
  - c) Sistem Penunjang, antara lain system komunikasi, system pengamanan.
- 2) Aset non fisik (*non physical assets*)

- Aset non fisik meliputi beberapa hal yang merupakan indikator yang dapat menunjukkan citra toko (seperti *store brand image*), dan kesan tingkat harga.
- b. Sumber daya manusia (*Human Resources*)  
Sumber daya manusia merupakan intangible asset dalam bisnis retail. Dengan memiliki sumber daya manusia yang handal maka memungkinkan retailer dapat memenangkan persaingan bisnis.
  - c. Keuangan (*Financial*)  
Keakuratan penanganan dan prospek keuangan akan menunjukkan kinerja perusahaan dalam efisiensi, likuiditas dan profitabilitas. Indikator kinerja tersebut antara lain dapat terukur dari *rasio Laba Rugi, Gross Margin, Return on Investment, Return on Assets*.
  - d. Barang Dagangan (*Merchandise*)  
Barang dagangan meliputi keseluruhan fungsi dan proses yang terkait dengan pengadaan dan pengelolaan barang. Menurut *American Marketing Association*, *merchandising* didefinisikan sebagai upaya-upaya penyediaan barang yang tepat, pada tingkat harga yang tepat, dalam jumlah yang tepat/cukup, di tempat yang tepat dan pada saat yang tepat pula.
2. Orientasi Pasar (*market orientation*)  
Orientasi pasar merupakan tingkat upaya pendekatan terhadap pasar khususnya pasar konsumen, antara lain dengan melakukan segmentasi pasar, menetapkan target pelanggan, dan penyesuaian layanan (*customized services*) sesuai dengan karakteristik konsumen dari segmen pasar yang telah ditetapkan.
  3. Persaingan (*Competitiveness*)  
Persaingan merupakan kemampuan retailer untuk menempatkan diri dalam peta persaingan, baik dalam pasar sumber daya maupun pasar konsumsi. Terdapat beberapa jenis persaingan dalam peta persaingan bisnis retail, antara lain:
    - a. Persaingan langsung, yaitu persaingan di antara dua atau lebih retailer sejenis dengan *target market* yang relative sama dan berlokasi dalam wilayah usaha yang sama atau relative berdekatan. Misalnya Matahari Department Store dan Ramayana Department Store bersaing secara langsung di area bisnis jalan Malioboro.
    - b. Persaingan vertical, yaitu persaingan antara suatu retailer dengan retailer lain yang juga merupakan pemasoknya atau penerima pasokannya, artinya keduanya ada hubungan transaksi dalam satu jalur distribusi. Sebagai contoh, sebuah minimarket yang dibuka di sekitar toko grosir, seperti Makro atau Goro, yang merupakan salah satu sumber barang dari minimarket tersebut.
    - c. Persaingan horizontal, merupakan persaingan antara suatu retailer dengan retailer lain yang relative berbeda target market-nya, meskipun dengan kategori barang yang sama dan lokasinya relative berdekatan. Misalnya salah satu gerai Indomart yang tetap eksis berada satu komplek dengan hypermarket di pertokoan Duta Merlin, Jakarta.
    - d. Persaingan internal, merupakan persaingan di antara dua atau lebih retailer sejenis dari entitas bisnis atau perusahaan yang sama. Persaingan ini merupakan satu contoh kanibalisme yang berdampak pada penurunan potensi penjualan dari retail pesaingnya.
  4. Penguasaan Informasi  
Penguasaan informasi ini meliputi:
    - a. Informasi tentang kondisi dan trend pasar. Penguasaan informasi tersebut akan membuat retailer mampu membuat kebijakan dan strategi yang tepat.
    - b. Teknologi informasi.  
Dengan penguasaan teknologi informasi memungkinkan retailer

selangkah lebih maju dari pesaing, antara lain melalui efisiensi penyediaan barang, efektivitas proses bisnis internal, dan keakuratan informasi permintaan pasar. Misalnya melalui penerapan system computer yang terintegrasi antara retailer dengan supplier maupun konsumen.

#### 5. Globalisasi

Eksistensi suatu retailer dipengaruhi oleh kemampuannya mensejajarkan diri dengan perkembangan pasar global. Dengan demikian suatu retail harus belajar bagaimana untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar berjalan sejajar dengan retailer global. Terdapat beberapa factor yang mendorong globalisasi retail, yaitu: (1) pasar domestic yang semakin jenuh, (2) keahlian pengelolaan system informasi dan distribusi yang lebih baik, dan (3) hilangnya batasan perdagangan (Utami, 2006).

Menurut Berman dan Evans (2007), suatu retail dalam mengembangkan strategi retail secara mendalam dan menyeluruh perlu mempertimbangkan dua variabel yaitu variabel yang dapat dikendalikan (*controllable variables*) dan variabel yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable variable*). Bagian dari strategi retail yang dapat dikendalikan terdiri atas lokasi toko, pengelolaan suatu bisnis, manajemen barang dagangan dan penetapan harga, dan komunikasi dengan pelanggan. Sementara bagian strategi retail yang tidak dapat dikendalikan meliputi pelanggan, persaingan, teknologi, kondisi ekonomi, menurut musim (*seasonality*), dan batasan legal (*legal restriction*). Faktor-faktor tersebut harus dikoordinasikan, sehingga membentuk strategi yang terintegrasi.

#### Konsep Retailing

Terdapat empat bentuk dasar dalam konsep retailing yang dapat ditunjukkan dalam gambar 2, yaitu: (Berman and Evan, 2007)

##### 1. *Customer orientation*

Retailer menentukan atribut-atribut dan kebutuhan pelanggannya dan berusaha memuaskan kebutuhan itu sepenuhnya. Perusahaan retail yang benar-benar ingin fokus pada konsumen maka harus: (1) menentukan kebutuhan dasar dari konsumen yang akan dilayani dan dipenuhi, (2) menetapkan kelompok pembeli yang dijadikan sasaran penjualan, (3) menentukan produk dan program pemasarannya, (4) mengadakan penelitian pada konsumen, dan (5) menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik (Dharmmesta dan Hani, 1987).

##### 2. *Coordinated effort*

Retailer mengintegrasikan semua perencanaan dan aktivitas untuk memaksimalkan efisiensi. Pengkoordinasian ini akan melibatkan semua departemen perusahaan yang bekerja bersama-sama untuk melayani keinginan pelanggan. Hasilnya adalah pemasaran terintegrasi. Pemasaran terintegrasi menempatkan pada dua level, yaitu: (1) berbagai fungsi pemasaran- kekuatan penjualan, periklanan, pelayanan pelanggan, manajemen produk, riset pemasaran - harus bekerja bersama-sama. Semua fungsi pemasaran ini harus terkoordinasi dari perspektif pelanggan, dan (2) pemasaran harus mencakup departemen lain yang juga memikirkan pelanggan. Dengan demikian perusahaan harus membawa pemasaran internal maupun pemasaran eksternal. Pemasaran eksternal adalah pemasaran yang mengarah pada orang-orang di luar perusahaan, sementara pemasaran internal adalah pemasaran yang berkaitan dengan tugas penyewaan, pelatihan, dan pemotivasian karyawan yang ada untuk melayani pelanggan dengan baik (Kotler, 2000).

##### 3. *Value driven*

Retailer menawarkan nilai barang ke pelanggan, apakah melalui skala atas atau potongan. Ini berarti retailer menetapkan harga yang sesuai dengan level produk dan pelayanan pelanggan. Dari perspektif retailer, nilai diwujudkan

dengan serangkaian aktivitas dan proses - suatu rantai nilai - yang memberikan nilai tertentu pada konsumen. Nilai ini merupakan totalitas baik produk tangible dan intangible serta atribut-atribut layanan pelanggan yang ditawarkan ke pembeli. Tingkatan nilai ini berhubungan dengan setiap keinginan perusahaan akan laba yang wajar dan ceruknya (seperti potongan versus skala atas). Sementara dari perspektif pelanggan, nilai merupakan persepsi pembeli atas suatu rantai nilai. Nilai ini merupakan pandangan pelanggan atas semua manfaat mulai dari suatu pembelian. Nilai didasarkan pada manfaat yang dirasakan telah diterima versus harga yang dibayarkan. Terdapat berbagai jenis nilai berdasar jenis pembeli. Pembeli yang berorientasi harga menginginkan harga rendah, pembeli yang berorientasi pelayanan akan membayar lebih akan pelayanan pelanggan yang superior, dan pembeli yang berorientasi status akan membayar lebih banyak untuk berlangganan di toko yang bergengsi. Terdapat tiga aspek dalam strategi retail yang berorientasi nilai, yaitu:

a. *Expected retail strategy*, menunjukkan elemen rantai nilai minimum yang diberikan pada segmen pelanggan (seperti wanita muda) yang diharapkan dari

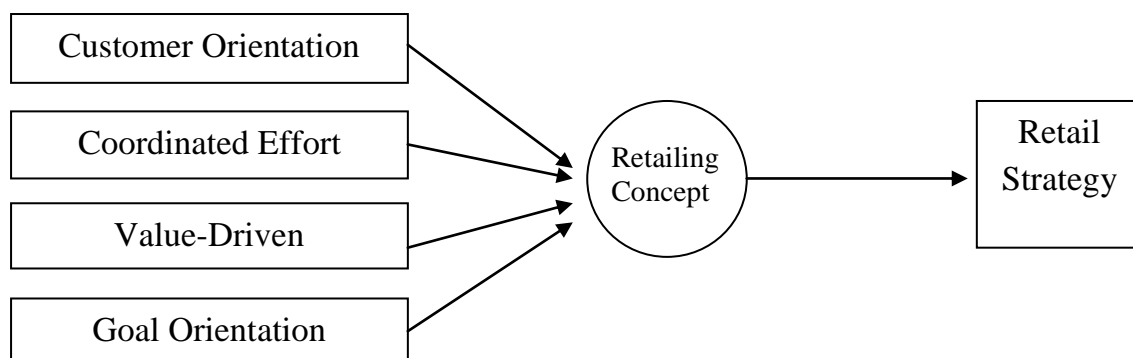
suatu jenis retailer (misalnya retailer menarik dengan menetapkan harga sedang).

b. *Augmented retail strategy*, meliputi elemen tambahan dalam suatu rantai nilai yang membedakan suatu retailer dari lainnya, seperti merek eksklusif, tenaga penjual yang superior, loyalitas program, penghantaran, pembeli personal, pelayanan khusus lain, dan perpustakaan.

c. *Potential retail strategy*, terdiri dari elemen-elemen rantai nilai yang belum disempurnakan oleh perusahaan pesaing dalam kategori retailer.

4. *Goal orientation*

Retailer menetapkan tujuan dan selanjutnya menggunakan strategi untuk mencapainya. Tujuan akhir suatu perusahaan adalah laba. Suatu perusahaan memperoleh laba dengan memuaskan kebutuhan pelanggan secara lebih baik dari pesaingnya. Perusahaan tersebut akan memfokuskan pada pelanggan dan merespon secara efektif terhadap perubahan kebutuhan pelanggannya (Kotler, 2000).



**Gambar 2. Penerapan Konsep Retailing**

**Sustainable Competitive Advantage**

Dengan memiliki landasan berpikir strategis, maka perlu dirumuskan strategi

retail. Guna mengembangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam jangka panjang, maka ada tujuh kesempatan yang

harus diperhatikan dalam penyusunan strategi retail, yaitu: (Utami, 2006)

1. Loyalitas/kesetiaan konsumen

Konsumen yang loyal sangat penting untuk mempertahankan keuntungan retail dari para pesaingnya, hal ini dikarenakan dengan memiliki konsumen yang loyal berarti konsumen memiliki keengganan untuk beralih menjadi pelanggan pesaing. Ada 2 (dua) cara untuk membangun loyalitas konsumen antara lain:

- a. Mengembangkan strategi yang kelas dan tepat.
- b. Menciptakan hubungan emosional dengan para konsumen melalui program loyalitas.

Salah satu program retail dalam membangun citra di benak konsumen adalah melalui penetapan strategi positioning. Hal ini dikarenakan retail perlu membangun loyalitas konsumen dengan perkembangan yang nyata, menawarkan citra yang berbeda, dan secara konsisten memperkuat melalui tawaran layanan sebagai pelengkap. Salah satu cara untuk mendeteksi loyalitas pelanggan adalah melihat frekuensi kunjungan dan prosentase belanja pelanggan.

2. Lokasi

Pemilihan lokasi merupakan bagian keputusan strategis dalam usaha retail. Lokasi yang benar atau salah adalah awal keberhasilan atau kegagalan dalam bisnis retail. Oleh karenanya diperlukan pengamatan yang menyeluruh, mendalam dan jeli dalam pemilihan lokasi, mulai dari pemilihan pasar, analisis area dan analisis tempat (Amir, 2004). Pemilihan lokasi yang tepat akan memberi keuntungan, antara lain:

- a. Komitmen sumber daya jangka panjang dapat mengurangi fleksibilitas masa depan retail itu sendiri.
- b. Lokasi akan mempengaruhi pertumbuhan bisnis retail di masa mendatang.

3. Manajemen sumber daya manusia

Retail adalah bisnis tenaga kerja intensif. Para pegawai memiliki peranan penting dalam memberikan layanan pada konsumen dan membangun loyalitas konsumen. Pegawai yang berpengetahuan dan ahli akan mendukung keberhasilan perusahaan. Dengan demikian sumber daya manusia (SDM) merupakan asset termahal perusahaan. Teknologi, strategi, modal, mesin, manajemen, semuanya mengikuti SDM. Sebagus apapun lokasi tanpa dijamin dukungan SDM yang kuat maka retail tidak akan terjamin kelangsungannya (Amir, 2004).

4. System distribusi dan informasi

Semua retail berusaha untuk mengelola usaha secara efisien, salah satunya dengan mengembangkan sistem distribusi dan informasi. Retail secara terus menerus memenuhi kebutuhan konsumen dan pada waktu yang bersamaan retail akan memberi konsumen barang-barang dengan harga lebih rendah dari pada pesaingnya atau menggunakan cara guna menarik perhatian konsumen dari para pesaingnya, antara lain dengan menawarkan jasa, barang, dan penyajian visual dengan lebih baik.

5. Barang dagangan yang unik

Sangat sulit bagi retail untuk mengembangkan keunggulan bersaing melalui barang-barang, karena para pesaing dapat membeli dan menjual merek-merek nasional yang sama terkenalnya. Namun beberapa retail dapat bersaing dengan mengembangkan merek-merek berlabel privat (atau disebut merek toko), yaitu produk yang dikembangkan dan dipasarkan oleh retail dan hanya tersedia di retail tersebut. Kadang-kadang pelanggan merasa puas jika datang ke suatu retail yang sangat lengkap, sehingga mereka dapat mencari apa saja. Namun ada kalanya pelanggan ingin ke suatu retail yang hanya menjual sedikit jenis barang, tetapi itemnya lengkap. Dengan demikian diperlukan strategi

- penggolongan barang yang baik agar suatu retail dapat survive (Amir, 2004).
6. Hubungan pedagang
 

Dengan mengembangkan hubungan yang kuat dengan para pedagang atau penjual, retail akan mendapat hak-hak eksklusif, antara lain:

    - a. Untuk menjual barang-barang di suatu daerah
    - b. Untuk mendapatkan istilah-istilah khusus dan membeli yang tidak tersedia untuk para pesaing yang kekurangan dalam hal ini.
    - c. Untuk menrima barang-barang terkenal dalam pengiriman yang singkat.
  7. Layanan konsumen
 

Beberapa retail menawarkan layanan-layanan yang tidak benar-benar diinginkan konsumen, tetapi membuat konsumen melakukan pembelian. Dibutuhkan waktu dan usaha untuk membangun sebuah tradisi dan reputasi untuk layanan konsumen, tetapi layanan yang bagus adalah aset strategis yang berharga.

### Penutup

Pergeseran paradigma retail dari retail tradisional ke retail modern, merupakan dampak dari kebijakan pemerintah. Hal ini membuka peluang munculnya retail modern beroperasi sampai ke wilayah pedesaan. Di satu sisi retail ini akan mengancam eksistensi retail tradisional namun juga membuka berbagai peluang bisnis jasa lain. Oleh karena itu diperlukan upaya pemahaman konsep retail modern secara komprehensif melalui konsep-konsep dasar retailing.

Suatu retail dapat tetap eksis dan mampu meraih keunggulan bersaingnya

dalam jangka panjang jika retailer melakukan pengembangan strategi retail dengan baik dan tepat. Penentuan strategi retail juga harus mampu mengakomodasi factor-faktor yang ada dalam suatu pasar retail tersebut. Dengan penguasaan tersebut diharapkan suatu retail dapat survive di masa mendatang.

### Daftar Pustaka

- Amir, M. Taufiq, 2004, *Manajemen Ritel: Panduan Lengkap Pengelolaan Toko Modern*, Penerbit PPM: Jakarta
- Berman Barry and Evans, R. Joel, 2007, *Retail Management: A Strategic Approach*, Pearson International Edition, Upper Saddle River: New Jersey
- Dhammesta Basu Swastha dan T. Hani Handoko, 1987, *Manajemen Pemasaran: Analisa Perilaku Konsumen*, Liberty: Yogyakarta
- Kotler Philip, 2000, *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River: New Jersey
- Sujana, Asep ST, 2005, *Paradigma Baru Dalam Manajemen Titel Modern*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Utami, Widya Christina, 2006, *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasf Ritel Modern*, Salemba Empat: Jakarta