

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini pasar berubah dengan kecepatan yang luar biasa. Selain globalisasi dan perubahan teknologi, kita menyaksikan suatu pergeseran kekuasaan dari perusahaan manufaktur ke pengecer raksasa, pertumbuhan dan penerimaan merek-merek toko yang pesat, bentuk-bentuk eceran baru, meningkatnya kepekaan konsumen terhadap harga dan nilai, berkurangnya peran pemasaran dan periklanan massal, dan erosi kesetiaan pada merek yang membingungkan. Perubahan-perubahan ini membuat perusahaan kebingungan dalam menentukan strategi. Untuk melindungi laba mereka, perusahaan bereaksi dengan mengurangi biaya, merekayasa ulang proses mereka, dan merampingkan tenaga kerja mereka. Tetapi bahkan perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam memotong biaya mereka mungkin gagal untuk meningkatkan pendapatan mereka jika mereka tidak memiliki visi pemasaran dan keahlian pemasaran (Kotler, 1997).

Pemasaran merupakan salah satu faktor yang penting guna menjaga kelangsungan hidup suatu perusahaan yang menghadapi suatu persaingan. Dalam menghadapi persaingan itu, pelaku kegiatan bisnis perlu memperhatikan banyak hal. Persaingan dapat dipandang sebagai pengelolaan sumberdaya yang dimiliki sedemikian rupa sehingga melampaui kinerja pesaing (baik pembeli, penjual, dan pendatang baru). Untuk melaksanakannya, perusahaan perlu memiliki apa yang

dinamakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Saat ini pentingnya keunggulan bersaing pasti lebih besar, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia menghadapi pertumbuhan yang lebih lambat dan juga pesaing dalam negeri dan global yang tidak lagi bertindak seolah kue perluasan sudah cukup besar bagi semua (Porter, 1985).

Keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing. Namun, sesudah beberapa dasawarsa terjadi perluasan dan kemakmuran yang hebat, banyak perusahaan kehilangan pandangan akan keunggulan bersaing dalam perjuangan untuk berkembang dan mengejar diversifikasi. Keunggulan bersaing merupakan sesuatu yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya atau sesuatu yang menghasilkan kinerja superior. Konsep keunggulan bersaing ini berlaku pada setiap sektor bisnis baik perdagangan industri maupun jasa. Salah satu yang akan dibahas pada penulisan ini adalah penerapan keunggulan bersaing pada bisnis eceran dengan fungsinya sebagai perantara produsen dan konsumen dalam distribusi dan pemasaran barang-barang konsumen.

Bisnis eceran di Indonesia berkembang pesat. Adanya tuntutan masyarakat sekarang akan pelayanan yang baik, kenyamanan, fasilitas belanja pendukung, layanan yang profesional serta mutu barang yang lebih baik membuat persaingan bertambah ketat. Persaingan antar pengecer ditunjukkan dengan semakin gencarnya tawaran-tawaran menarik bagi konsumen. Tawaran-tawaran tersebut bisa berupa diskon atau potongan harga, kupon hadiah langsung, obral, dan kupon hadiah

undian. Selain itu persaingan ditunjukkan pula oleh semakin banyaknya iklan diberbagai media serta kegiatan promosi lain.

Perkembangan bisnis eceran seperti ini juga terjadi di Yogyakarta yang kini semakin marak dengan banyaknya pengecer, baik yang sudah memiliki reputasi nasional (Hero Supermarket, Matahari Group, Lion Superindo, Alfa, Ramayana, dan lain-lain) maupun yang berorientasi lokal (Gardena, Golden Kampus, Ramai, Pamela, dan lain-lain). Masing-masing pengecer tersebut menawarkan keuntungan kepada konsumen dengan berbagai cara, antara lain seperti yang disebut di atas. Diskon dan tawaran hadiah merupakan cara yang tampaknya sangat populer dikalangan pengecer di Yogyakarta.

Citrouli merupakan salah satu pelaku bisnis yang berorientasi lokal, mau tidak mau akan menghadapi pesaing yang memiliki reputasi nasional maupun lokal. Dalam membuat keputusan strategik, perusahaan perlu mempertimbangkan bagaimana strategi akan mempengaruhi keunggulan bersaing dibanding pesaing-pesaingnya. Dengan demikian pengembangan keunggulan dan strategi bersaing merupakan persyaratan penting untuk memenangkan persaingan.

Citrouli sebagai salah satu pelaku dalam bisnis eceran ikut serta memosisikan diri dan memperebutkan pasar yang ada. Namun dalam perkembangannya Citrouli juga mengalami dampak dari persaingan tersebut. Masuknya pesaing-pesaing baru menjadikan tingkat persaingan antar pelaku bisnis eceran semakin ketat. Untuk mengantisipasi tingkat persaingan yang semakin ketat, Citrouli lebih berkonsentrasi pada segmen pasar kelas menengah, terutama mahasiswa dan pelajar. Dengan lebih mengkonsentrasikan pada segmen

pasar ini, Citrouli diharapkan akan mampu menciptakan suatu nilai dimana pembeli bersedia membayar dan menilai keunggulan yang berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi, sehingga akan dapat menggali dan menciptakan suatu alternatif strategi yang lebih berkinerja unggul dalam mencapai keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan, dan selalu dapat beradaptasi dengan setiap perubahan yang akan terjadi. Namun apakah strategi bersaing yang diterapkan Citrouli saat ini sudah menghasilkan kinerja unggul dan didasarkan pada keunggulan kompetitif? Apakah strategi yang sekarang dilaksanakan, yaitu keunggulan layanan dan harga yang bersaing pada segmen kelas menengah sudah efektif dalam pencapaian tujuan perusahaan? Dan bagaimana perumusan strategi bersaing Citrouli dalam membangun keunggulan kompetitif pada bisnis eceran di Yogyakarta?

Untuk mengetahui dan memperdalam tinjauan terhadap strategi yang diterapkan Citrouli saat ini, dan mengingat pentingnya peranan strategi bersaing bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian: "Analisis Strategi Bersaing Citrouli dalam Membangun Keunggulan Kompetitif pada Bisnis Eceran di Yogyakarta".

B. Rumusan Masalah

Sama halnya dengan bisnis lain. Bisnis eceran juga menghadapi kendala yang sama yaitu adanya persaingan yang ketat, maka manajemen Citoruli setidaknya tahu dan selalu mengevaluasi strategi yang dijalankan. Berdasarkan

latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka penulis memfokuskan pada masalah, sebagai berikut.

“Apakah strategi bersaing Citrouli didasarkan pada keunggulan kompetitif dan masih sesuai dengan tuntutan persaingan dimasa mendatang?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi strategi perusahaan saat ini untuk menghadapi persaingan pada bisnis eceran di Yogyakarta.
2. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi perumusan dan penetapan strategi bersaing perusahaan.
3. Mengevaluasi strategi bersaing yang telah ditetapkan Citrouli berdasarkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki, serta tuntutan persaingan dalam industri eceran dimasa mendatang.
4. Merumuskan alternatif strategi bagi perusahaan yang didasarkan pada analisis internal dan eksternal perusahaan dalam menghadapi persaingan saat ini dan yang akan datang.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai penulis

Untuk dapat menambah pengetahuan yang bermanfaat dibidang manajemen strategik, khususnya bisnis eceran dan dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama kuliah.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen perusahaan terutama yang berhubungan dengan pengambilan keputusan strategik.

3. Bagi pihak lain

Memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat lebih mendalam dan juga dapat digunakan sebagai literatur bagi pembaca yang berminat dibidang manajemen strategik dan bisnis eceran.

E. Metodologi Penelitian

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut.

1. Observasi (pengamatan lapangan)

Pengamatan secara langsung untuk mendapatkan data-data tentang gambaran secara umum kegiatan yang ada di Citrouli Yogyakarta.

2. Interview (wawancara)

Wawancara secara langsung kepada manajemen Citrouli, terutama general manajer sebagai penentu strategi bersaing Citrouli bertujuan untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Pada akhir penelitian ini, akan disajikan analisis SWOT yang dilakukan general manajer Citrouli sebagai hasil pengolahan data yang diperoleh.

Adapun data-data yang dikumpulkan sebagai berikut:

1. Data perkembangan perusahaan, mengikuti sejarah dan perkembangan saat ini.

2. Data kinerja perusahaan, untuk mengetahui semua aktivitas perusahaan. Data ini mencakup aktivitas utama dan pendukung yang dimiliki perusahaan sehingga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan saat ini.
3. Informasi yang diperoleh dari lingkungan eksternal perusahaan dan literatur yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

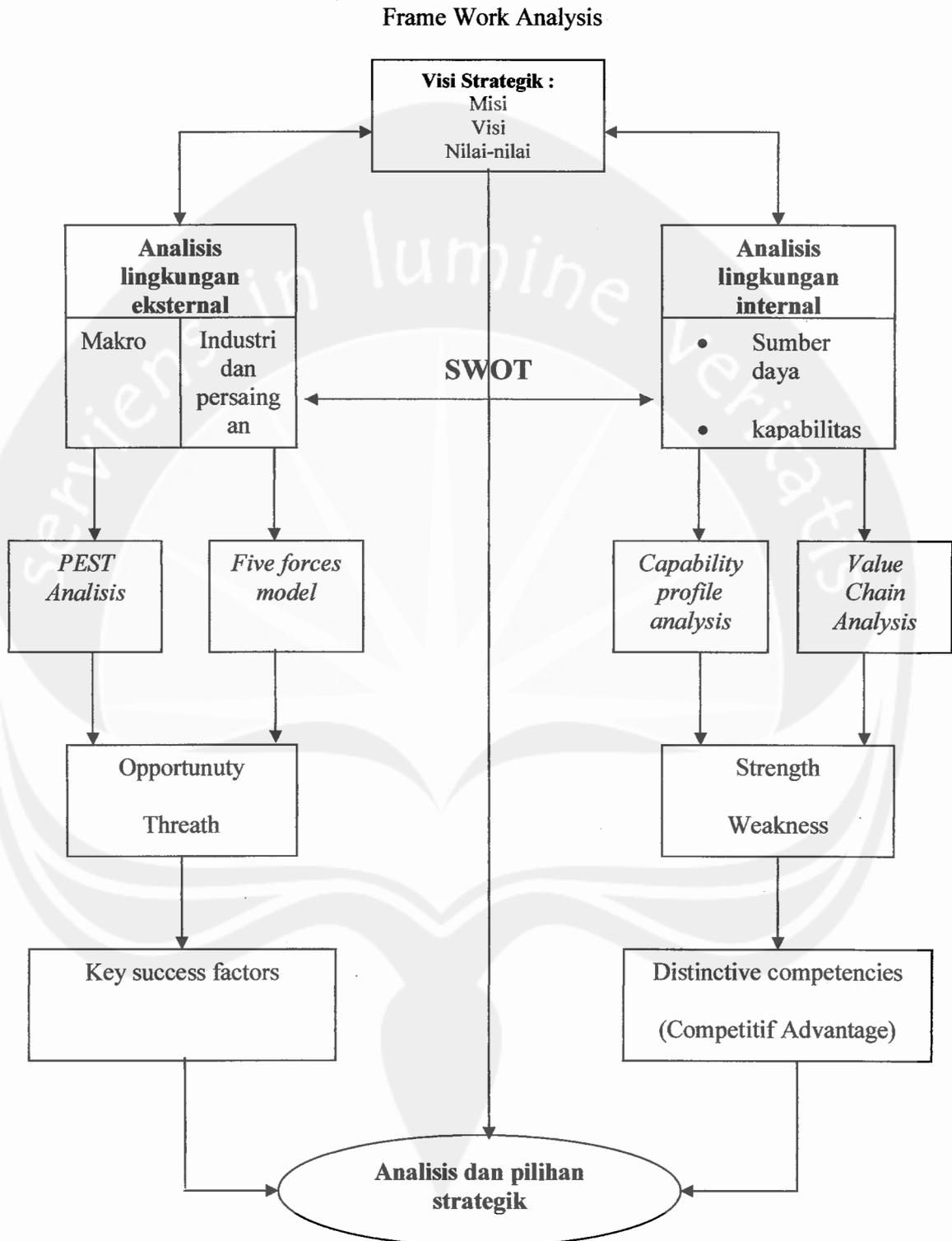
F. Metode Analisis Data

Penelitian ini akan menggunakan kerangka kerja (*framework*) analisis seperti disajikan pada gambar 1.1. proses ini dapat dijelaskan lebih mendalam seperti uraian berikut.

1. Visi strategik

Pertama, sosok strategik suatu perusahaan mungkin perlu dievaluasi sebagai reaksi terhadap perubahan-perubahan pada faktor-faktor penting yang menentukan atau mempengaruhi kinerjanya. Masuknya pesaing baru, meninggalnya anggota direksi terkemuka atau menurunnya pasar merupakan sebagian kecil dari ribuan perubahan yang dapat mendorong dilakukannya penilaian kembali rencana strategik perusahaan. Tetapi, betapapun perlunya penilaian kembali ini proses mengajukan strategik selalu dimulai dengan rumusan misi. Untuk tahapan ini akan digunakan analisis misi, visi, dan tujuan perusahaan. Analisis ini berguna untuk memberikan arah strategik atau tujuan yang ingin dicapai perusahaan sehingga hasil penelitian dapat melihat pengelolaan sumber daya dan aktivitas bisnis perusahaan yang telah sesuai dengan misi, visi, dan tujuan perusahaan.

Gambar 1.1. kerangka analisis



2. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal menjelaskan profil perusahaan, menggambarkan kualitas dan kuantitas sumberdaya keuangan, manusia, dan fisik perusahaan. Profil ini juga menilai kekuatan dan kelemahan manajemen yang bersumber dari sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Profil perusahaan membandingkan keberhasilan masa lalu perusahaan serta titik perubahan tradisionalnya dengan kemampuan perusahaan saat ini guna mengidentifikasi kemampuan masa depan perusahaan. Untuk tahapan ini akan digunakan analisis *value chain* (rantai nilai). Analisis ini berguna untuk mengidentifikasi sumber keunggulan biaya dan sumber keunggulan diferensiasi pada setiap aktivitas. Pada bagian ini diukur dan diidentifikasi profitabilitas dari rangkaian aktivitas utama dan aktivitas pendukung, apakah secara biaya menciptakan nilai atau tidak. Rantai nilai merupakan rangkaian aktivitas yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk merancang, menghasilkan, memasarkan, mengirimkan, dan mendukung produk-produknya (Porter, 1985). Rantai nilai dari sebuah perusahaan dan cara-cara penyelenggaraan aktivitas inividunya merupakan cerminan dari sejarah perusahaan, strategi, dan pendekatan pelaksanaan strategi perusahaan. Rantai nilai menggambarkan total nilai yang terdiri dari *value activities* (aktivitas-aktivitas yang mempunyai nilai).

Analisis ini dilakukan dengan analisis rantai nilai (*value chain*) yang mengamati aktivitas-aktivitas dalam perusahaan, baik aktivitas utama maupun aktivitas pendukung dengan tujuan untuk mengetahui sumber keunggulan biaya dan diferensiasi perusahaan (Porter, 1995).

a. aktivitas utama

Ada lima faktor aktivitas yang diperlukan dalam bersaing di industri, yaitu :

- Logistik ke dalam
- Operasi
- Pemasaran dan penjualan
- Pelayanan
- Logistik ke luar

b. aktivitas pendukung

Ada empat faktor aktivitas pendukung yang diperlukan dalam industri, yaitu :

- Pembelian
- Pengembangan teknologi
- Manajemen sumber daya manusia
- Infrastruktur perusahaan

Penilaian dari general manager sebagai pihak yang mengetahui kondisi internal Citrouli dengan mengisi atau menjawab daftar pertanyaan terlampir, hasilnya akan tercermin dalam analisis *value chain*. Dari analisis *value chain* akan teridentifikasi sumber keunggulan biaya dan diferensiasi perusahaan dilanjutkan dengan analisis kemampuan perusahaan (*Assessing Company Capability*) yang merupakan alat bantu untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Akhirnya hasil analisis yang merupakan aktivitas-aktivitas nilai strategis akan menjadi sumber *distinctive competencies* perusahaan.

3. Analisis lingkungan eksternal

lingkungan eksternal perusahaan terdiri atas semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strategik dan menentukan situasi persaingannya. Model manajemen strategik memperlihatkan lingkungan eksternal ini sebagai tiga segmen yang berinteraksi : lingkungan operasional, industri, serta lingkungan nasional dan global. Untuk menganalisis lingkungan makro digunakan analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi) untuk menganalisis lingkungan industri penulis menggunakan model “lima kekuatan bersaing” (Porter, 1980). Model ini berguna untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal yang digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam menemukan suatu strategi atau menemukan ancaman dan kesempatan sebagai dasar formulasi kebijakan strategik perusahaan.

Analisis ini dilakukan melalui analisis struktur industri dengan mengaplikasikan model lima kekuatan bersaing (Porter, 1980) analisis ini mengikuti variabel-variabel sebagai berikut:

a. Ancaman pendatang baru

Ada tujuh hambatan masuk pasar yaitu:

1. Skala ekonomi
2. Diferensiasi produk
3. Kebutuhan modal
4. Beralih pemasok
5. Akses ke saluran distribusi
6. Biaya tidak menguntungkan terlepas dari skala

7. Kebijakan pemerintah

b. Ancaman para pesaing yang ada:

Persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan akan mendorong perlawanan atau usaha untuk menandinginya. Persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural, yaitu:

1. Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang
2. Pertumbuhan industri yang lamban
3. Biaya tetap atau biaya penyimpangan yang tinggi
4. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan
5. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar
6. Pesaing yang beragam
7. Taruhan strategi yang besar
8. Hambatan pengunduran yang tinggi

c. Tekanan produk pengganti

Ancaman dari adanya produk lain yang mampu menggantikan pemakaian produk yang ditawarkan baik oleh suatu produk yang jenisnya sama tetapi berbeda atribut, dan mereknya dapat juga berupa produk dengan jenis lain tetapi memiliki fungsi yang sama.

d. Kekuatan tawar menawar pembeli

Ada beberapa faktor yang menyebabkan pembeli kuat, yaitu :

1. Kelompok pembeli terpusat

2. Produk yang dibeli merupakan bagian dari biaya yang cukup besar dari pembeli
 3. Produk yang dibeli adalah produk standar
 4. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil
 5. Pembeli mendapatkan laba kecil
 6. Pembeli mempunyai informasi lengkap
- e. Kekuatan tawar menawar pemasok

Ada beberapa kondisi yang membuat pemasok kuat, yaitu:

1. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan
2. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain
3. Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli
4. Produk kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju
5. Produk pemasok terdiferensiasi

Penilaian dari general manajer Citrouli dengan mengisi daftar pertanyaan terlampir akan tercermin dalam analisis *five forces* yang akan menghasilkan peluang dan ancaman bagi perusahaan, yang diperdalam melalui analisis vulnerabilitas dan hasil akhirnya secara lengkap terangkum dalam *key success factors*.

4. SWOT Analysis

Selanjutnya general manajer Citrouli dapat melakukan analisis SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan dalam bisnis eceran saat ini dan yang akan

datang (Pearce & Robinso, 1997). Analisis ini merupakan rangkaian berbagai analisis, yaitu:

- a. *Strength* (kekuatan) adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan relatif lain terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.
- b. *Weakness* (kelemahan) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.
- c. *Opportunity* (kesempatan) adalah situasi penting yang menguntungkan perusahaan dalam lingkungan perusahaan. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.
- d. *Threat* (ancaman) adalah hal-hal yang dapat membahayakan atau mengancam posisi perusahaan dalam persaingan yang antara lain dapat berupa adanya produk baru dari pesaing yang lebih baik, peraturan baru dari pemerintah, teknologi baru yang mengubah proses, pendatang baru dari luar daerah, serta fluktuasi suku bunga (Thompson & Strickland, 2001).

Atribut kekuatan (*Strength*) berguna untuk melindungi bisnis dari kekuatan kompetitif, sedangkan atribut kelemahan (*Weakness*) merupakan atribut yang membuat bisnis terbuka terhadap kekuatan kompetitif dalam industri.

Atribut kesempatan (*Opportunity*) merupakan situasi yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk melindungi dan memperbaiki kedudukan kompetitif dalam suatu industri. Ancaman (*Threat*) adalah situasi yang dapat mengurangi kemampuan bisnis untuk melindungi dan memperbaiki kedudukan kompetitif dalam industrinya.

5. Key Success Factors (KSFs)

Key success factors adalah faktor-faktor yang paling mempengaruhi pelaku industri untuk menguasai pasar. Strategi yang bisa digunakan yaitu atribut produk, sumber daya, kompetensi, kapabilitas bersaing, pengeluaran bisnis sehingga dapat dibedakan keuntungan dan kerugian, juga antara kesuksesan bersaing atau kesalahan-kesalahan. KSFs sangat penting sehingga setiap perusahaan dalam industri harus memperhatikannya. Pada intinya KSFs adalah syarat untuk suatu perusahaan sukses dalam industri baik secara finansial maupun bersaing.

Dengan memiliki KSFs yang baik perusahaan dapat berada pada posisi pasar yang kuat sehingga KSFs dapat menghasilkan peluang emas untuk menambah keunggulan bersaing perusahaan dalam memenangkan persaingan.

6. Distinctive Competencies (*Competitive Advantage*)

Distinctive competencies (Competitive Advantage) adalah sumber daya suatu perusahaan yang bisa menghasilkan kemampuan bersaing. Kemampuan

perusahaan menghasilkan *distinctive competencies* bergantung pada seberapa baik kompetensi perusahaan dibandingkan pesaingnya. Dengan kata lain *distinctive competencies* merupakan apa yang lebih baik dilakukan perusahaan dengan apa yang dilakukan pesaingnya. (Thompson & Strickland, 2001)

Distinctive competencies juga dapat diartikan bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menerapkan strategi generik ke dalam praktek. Pada dasarnya keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu perusahaan ciptakan untuk para pembelinya. Keunggulan bersaing mungkin mengambil bentuk harga yang lebih rendah dibanding harga pesaing untuk manfaat yang sepadan atau penyediaan manfaat unik yang lebih dari sekedar mengimbangi harga premi. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. *Distinctive competencies* dapat pula berasal dari kekuatan yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.

Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi lima kekuatan bersaing dengan lebih baik dibandingkan para pesaing. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan akan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja diatas rata-rata dalam suatu industri: keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus.

Distinctive competencies merupakan akar dari tujuan yang hendak dicapai sebuah perusahaan. Maka hal ini harus memberikan akses keberagaman pasar, memberi sumbangan berarti pada keuntungan yang dirasakan pelanggan dari produk akhir dan sulit ditiru oleh pesain (Hamel, 1994). Perusahaan harus mendasarkan misinya pada ciri *distinctive competencies* yang dimiliki (Kotler, 1997).

7. Analisis dan pilihan strategik (*Strategic Analysis and Choice*)

Penilaian secara simultan atas lingkungan ekstern dan intern perusahaan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi berbagai peluang interaktif yang mungkin menarik. Peluang-peluang ini adalah jalur investasi yang mungkin. Tetapi, mereka harus disaring berdasarkan misi perusahaan guna menghasilkan sekumpulan peluang yang mungkin dikehendaki. Proses penyaringan ini menghasilkan kumpulan opsi (pilihan) yang nantinya akan menghasilkan pilihan strategik (*Strategic Choice*). Proses ini dimaksudkan untuk menyediakan kombinasi sasaran jangka panjang dan strategi umum yang secara optimal akan memposisikan perusahaan dalam lingkungan eksternalnya untuk mencapai misi perusahaan (Pearce, 1997).