

**LAPORAN PENELITIAN YANG DIAJUKAN KEPADA
LEMBAGA PENELITIAN DAN PUBLIKASI ILMIAH**



**STRATEGI USAHA RITEL DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING
PADA USAHA RITEL DI TANGERANG**

**KETUA: RODHIAH
ANGGOTA: IDA PUSPITOWATI**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
AGUSTUS 2014**

HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN HIBAH UNTAR

1. Judul Penelitian : **STRATEGI USAHA RITEL DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING PADA USAHA RITEL DI TANGERANG**

2. Ketua Peneliti

- a. Nama lengkap : Dra. Rodhiah MM.
- b. Jenis Kelamin : Perempuan
- c. NIP : 10191042
- d. Jabatan Fungsional : Dosen tetap UNTAR
- e. Jabatan Struktural : Lektor Kepala
- f. Bidang Keahlian : Pemasaran
- g. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
- h. Perguruan Tinggi : Universitas Tarumanagara
- i. Tim Peneliti

No	Nama dan Gelar Akademik	Bidang Keahlian	Instansi	Alokasi Waktu (jam/minggu)
1	Ida Puspitowati		UNTAR	4/minggu

3. Pendanaan dan jangka waktu penelitian

- a. Jangka Waktu penelitian yang diusulkan : 1 Semester
- b. Biaya total yang diusulkan : Rp.
- Biaya yang disetujui : Rp

Jakarta, Agustus 2014

Mengetahui ,
Dekan FE-UNTAR

Peneliti

(DR Sawidji Widoatmodjo, SE,MM,MBA)
NIK: 10191025

(Rodhiah.)
NIK: 10191042

Menyetujui
Ketua Lembaga Penelitian dan Publikasi Ilmiah

Ir. Jap Tji Beng, MMSI,Ph.D
NIP: 10381047

RINGKASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi perencanaan dan manajemen, strategi bauran ritel dan strategi membangun keunggulan bersaing pada usaha ritel. Diteliti pada usaha kecil ritel bermerek Vandes Ayuz yang berlokasi di Tangerang sebagai sampel penelitian dengan menggunakan *purposive* sampling .

Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan FGD, kepada pihak pihak yang terlibat sebagai informasi data penelitian yaitu pemilik usaha ritel Vandes Ayuz, karyawan, pengelola, supplier maupun konsumen.

Data yang diperoleh dianalisis melalui penerapan ilmu manajemen ritel yang terfokus pada strategi proses perencanaan dan manajemen ritel, strategi bauran ritel dan strategi keunggulan bersaing.

Hasil penelitian menunjukkan, usaha ritel Vandes Ayuz perlu membuat suatu perencanaan ritel dengan mengkombinasikan strategi bauran ritel yang melalui elemen elemen: produk, harga, lokasi, promosi dan desain toko dan pelayanan. Juga membentuk strategi keunggulan bersaing melalui keunggulan differensiasi, spesialis dan penambah nilai. Hal tersebut merupakan input bagi pemilik ritel dalam membuat suatu kebijakan lebih lanjut dan membuat keputusan yang tepat bagi usaha ritel Vandes Ayuz dalam membangun dan mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Kata kunci: strategi, manajemen perencanaan, bauran ritel, keunggulan bersaing ritel

SUMMARY

SUMMARY

The purpose of this research is to know the strategies of planning and management, and retail mix strategy, strategies to build competitive advantage in the retail business. Investigation On small-business retail branded Vandes Ayuz as research samples, by using purposive sampling located in Tangerang.

Data collection is done by the method of observation, interview and FGD, to the parties involved as information research data that retail business owners Vandes Ayuz, employees, Managers, suppliers and consumers.

Through the data obtained and the application of knowledge management to retail and retail strategy as the basis for competitive advantage primarily on the brand retail business Vandes Ayuz in Tangerang. The results of this research provide input in making a retail planning, combining retail mix strategy through the elements of the product, price, promotion and location, store design and service. Also form strategies competitive advantage through excellence specialist, differensiasi and value Enhancer is an input for retail owners in making a further policy and make the right decisions in the retail business for Ayuz Vandes in establishing and achieving a sustainable competitive advantage.

Key words: strategy, management, planning, retail mix, competitive advantage

PRAKATA

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas rahmat dan berkahnya penelitian ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Penelitian ini dilakukan atas dasar keingintahuan peneliti tentang strategi perencanaan, proses manajemen, strategi bauran ritel maupun membangun keunggulan bersaing ritel di Tangerang Diteliti pada usaha ritel merek Vandes Ayuz dengan berbagai pertimbangan peneliti.

Kami menyadari dapat diselesaikan penelitian ini atas berkat bantuan berbagai pihak baik pada waktu persiapan, proses maupun penyelesaian penelitian ini. Untuk itu, kami menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: Pemilik usaha ritel, Karyawan, Pihak pengelola, Supplier dan Konsumen yang sudah bersedia memberikan informasi sebagai data penelitian. Kepada Ketua Lembaga Penelitian dan Publikasi Ilmiah UNTAR beserta Staf, Rektor, Dekan dan Pudek, rekan-rekan dosen maupun karyawan FE UNTAR.

Akhirnya semoga penelitian ini dapat berguna bagi pengembangan ilmu, khususnya bidang manajemen usaha ritel..

Jakarta, Agustus 2014

Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PENGESAHAN

A. LAPORAN HASIL PENELITIAN

RINGKASAN DAN SUMMARY	i/ii
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	5
BAB II : LANDASAN TEORI	7
A. Strategi Usaha Eceran	7
B. Proses Perencanaan Strategi Usaha Eceran	9
C. Manajemen Strategis Dalam Usaha Eceran	11
D. Strategi Bauran Eceran	16
E. Membangun Keunggulan Kompetitif	18
F. Membangun Strategi Pemasaran Dalam Usaha Eceran	22
G. Kerangka Berpikir	24
BAB III : TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	26
A. Tujuan Penelitian	26
B. Manfaat Penelitian	26
BAB IV: METODOLOGI PENELITIAN	29
A. Waktu dan Lokasi Penelitian	29
B. Desain Penelitian	30
C. Identifikasi Subyek Penelitian	30
D. Teknik Pemilihan Sampel	31
E. Identifikasi Obyek Penelitian	31
F. Aktivitas Penelitian	31
G. Sumber Data	32

H. Teknik Pengumpulan Data	34
I. Pertanyaan Penelitian	35
J. Alat Analisis	36
BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
A. Sejarah Usaha Ritel	40
B. Proses Perencanaan dan Manajemen Strategis Ritel	42
C. Strategi Bauran Eceran	48
D. Strategi Pembentukan Keunggulan Bersaing	56
E. Pembahasan	61
BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN	69
A. Kesimpulan	69
B. Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	71

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Aspek dan Lokasi Penelitian	28
Tabel 2. Objek Penelitian	30
Tabel 3. Aktivitas Penelitian	31

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Langkah Strategi Perencanaan eceran	11
Gambar 2. Strategi Manajemen Pengecer	13
Gambar 3. Proses Manajemen Strategi	14
Gambar 4. Model Penelitian	25
Gambar 5. Teknik Triangulasi Data	35
Gambar 6. Model Analisis Interaktif	37
Gambar 7. Tahap Tahap Analisis	38

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Usaha kecil ritel bergerak dibidang penjualan barang maupun jasa, barang yang diperjual belikan pada umumnya meliputi barang kebutuhan sehari hari, barang barang toko maupun jenis barang lainnya. Usaha ini cukup menarik dan banyak diminati dari berbagai kalangan, baik itu dari kalangan mahasiswa, ibu rumah tangga, pegawai swasta, pegawai negeri dan sebagainya. Kenyataannya bidang usaha ritel menjadi alternatif pilihan, banyak pihak yang ingin membuka usaha sendiri, hal ini dikarenakan adanya kemudahan dalam menjalankan usaha dan juga kebutuhan modal yang relatif kecil. Dilain pihak usaha ritel juga memberikan kontribusi dalam perekonomian suatu Negara, dan memiliki pangsa pasar yang cukup besar, baik secara nasional maupun di dunia internasional (Setyobudi, 2007).

Kecendrungan usaha kecil yang dikenal hanya UKM, bisnis ritel juga merupakan usaha kecil atau UKM, yang merupakan salah satu pelaku usaha di Indonesia yang memiliki eksistensi penting, namun kadangkala terlupakan dalam percaturan kebijakan usaha kecil dan menengah (UKM). Padahal jika mengenal lebih jauh dan dalam, peran usaha ritel dan UKM bukanlah sekedar pendukung dalam kontribusi ekonomi nasional (Setyobudi, 2007). Melalui data BPS menunjukkan bahwa UKM dalam perekonomian nasional memiliki peran yang penting dan strategis. Kondisi tersebut dapat dilihat dari berbagai data empiris yang mendukung bahwa eksistensi usaha tersebut cukup dominan dalam perekonomian Indonesia. Menurut Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU), Industri ritel merupakan sektor kedua terbesar dalam hal penyerapan tenaga kerja, yaitu menyerap sebesar 18,9 juta orang, di bawah sektor pertanian yang mampu menyerap sekitar 41,8 juta orang.

Hasil observasi di beberapa lokasi Indonesia menunjukkan bahwa, industri ritel berkembang dengan sangat pesat. Hal ini didorong oleh munculnya kebijakan yang pro terhadap liberalisasi ritel, antara lain diwujudkan dalam bentuk Keputusan Presiden No 96/2000 tentang bidang usaha yang tertutup dan bidang usaha yang terbuka dengan persyaratan tertentu bagi penanaman modal. Menurut KEPRES kebijakan tersebut telah menyebabkan tidak adanya lagi pembatasan kepemilikan dalam industri ritel. Setiap pelaku usaha yang memiliki modal cukup untuk mendirikan usaha ritel di Indonesia, maka dapat segera melakukannya. Akibatnya, pelaku usaha ritel cukup banyak dan tersebar, kondisi ini menimbulkan persaingan yang tajam.

Merujuk data ekonomi nasional www.depkop.go.id dalam lima tahun belakangan ini, industri ritel memiliki kontribusi terbesar kedua terhadap GDP setelah industri pengolahan. Bahkan, dalam penyerapan tenaga kerja, industri ritel berada di posisi kedua setelah sektor pertanian, karena itu, industri ritel dapat dikatakan sebagai industri yang menguasai hajat hidup orang banyak. Alasannya, hampir 10% penduduk Indonesia menggantungkan hidupnya dengan berdagang. Menurut data Kemenakertrans 2011, angkatan kerja masih didominasi tenaga kerja berpendidikan SD ke bawah. Jumlah pekerja dengan tingkat pendidikan SD ke bawah mencapai 54,2 juta orang atau 49,9%. Kebanyakan angkatan kerja tersebut hanya mampu ditampung industri ritel selain sektor pertanian, khususnya pasar tradisional.

Dengan memperhatikan besarnya kontribusi bagi setiap usaha ritel bagi perekonomian suatu Negara sudah seharusnya usaha inipun mendapatkan perhatian dari berbagai kalangan seperti peran pemerintah, perbankan, dinas perdagangan maupun CSR dalam memberikan dukungan bagi pengembangan bisnis ritel.

Walaupun usaha ritel memberikan kontribusi yang cukup besar, namun dari sekian banyak usaha ritel sedikit juga yang mampu bertahan, satu atau dua tahun bahkan ada yang hanya

beberapa bulan saja, hal ini dikarenakan persaingan dari usaha ini cukup besar, pada umumnya permasalahan utama yang terjadi dalam industri ritel Indonesia terkait dengan permasalahan ketidakseimbangan antara para pelaku usaha dengan kemampuan modal yang sangat berbeda satu sama lain. Dalam persaingan ini, pelaku usaha kecil berada dalam kondisi yang sangat memprihatinkan karena kini secara radikal telah menjadi sebuah korban dari proses liberalisasi sektor ritel yang tanpa batasan sama sekali www.depkop.go.id. Hampir tidak ada regulasi yang mencoba membendung dominasi ritel di beberapa daerah. Mengingat yang terjadi adalah permasalahan ketidakmampuan persaingan usaha kecil, maka secara garis besar persaingan yang ketat diantara peritel menuntut pengusaha ritel selektif dalam memajang barang dan menjaga persediaan barang. Pilihan yang tepat pada produk-produk yang disukai pelanggan, penetapan harga maupun promosi yang sesuai (Samli, Kelly, dan Hunt, 1998) Pedagang ritel harus menetapkan berbagai strategi dalam mempertahankan usahanya. Levy & Weitz (2001), mengemukakan strategi usaha ritel diartikan sebagai pernyataan yang mengidentifikasi tentang target pasar usaha ritel, format perencanaan usaha ritel dalam memuaskan kebutuhan target pasarnya, perencanaan usaha ritel untuk menciptakan keunggulan kompetitifnya. Bagi usaha ritel sangat penting menyusun suatu strategi perencanaan dalam membangun keunggulan bersaing. Suatu keunggulan kompetitif adalah keunggulan dalam sebuah kompetisi yang dapat dipelihara dalam waktu yang lama Agustini dan Yudiarti, (2002). Kecenderungan keunggulan yang berlangsung lama dapat menimbulkan resiko terhadap suatu usaha ritel, hal ini dikarenakan dapat memungkinkan mudah ditiru oleh pesaing. Membangun keunggulan kompetitif bagi pengecer berarti membangun sebuah tembok yang kokoh untuk mempertahankan kedudukan mereka di pasar, Porter (1998). Tembok ini akan membuat para pesaing kesulitan untuk menembus pasar ritel dan mendekati para konsumen.

Dalam perjalanan usaha ritel, banyak yang tidak mencapai kinerja yang baik, bahkan banyak yang berhenti kegiatan usahanya karena tidak mampu bersaing (Agustini dan Yudiarti, 2002) beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa usaha ritel dipengaruhi oleh beberapa strategi, diantaranya : strategi pelayanan (Homburg, Hoyer dan Fassmacht, 2002), strategi personel (Dess, Lumpkin dan McGee, 1999), strategi produk dan harga (Morgan dan Hunt, 1995; Baker, Simpson, dan Siguw, 1999) dan strategi lokasi (Lamb, Hair, dan McDaniel, 2001; Lusch, Dunne, dan Berhardt, 1993). Sesuai dengan skala usahanya bisnis ritel erat kaitannya dengan orang yang menjalankannya,terkait erat dengan pelanggan, pesaing, dan personal interes atau koordinasi antar fungsi dalam usaha ritel, factor- faktor ini merupakan bagian dari strategi ritel yang perlu diperhatikan. Morgen dan Hunt (1995) menyarankan bahwa kemampuan usaha ritel menerapkan berbagai strategi bisnis terutama pada proses perencanaan dan manajemen perencanaan bisnis secara efektif akan membuat usaha ritel menikmati keuntungan terus menerus dan keuntungan jangka panjang secara lebih baik.

B. Perumusan Masalah

Adanya persaingan mengakibatkan banyaknya usaha ritel tidak dapat melanjutkan usahanya. Lain halnya dengan usaha ritel yang mempunyai strategi yang lebih unggul dari prsaing dapat berkembang dan melanjutkan usaha untuk jangka waktu yang panjang. Strategi usaha ritel memainkann peran yang sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing, melalui strategi yang terdapat dalam bauran ritel meliputi: strategi produk atau barang dagangan, lokasi, strategi harga, promosi dan pelayanan merupakan strategi bauran ritel yang harus dimiliki dalam mendisain satu program pemasaran untuk memenuhi harapan dari pelanggan sasaran bagi sebuah toko ritel. Salah satu Usaha ritel di Tangerang memiliki merek

Vandes Ayuz, sudah berdiri sejak tahun 2000. Berbagai strategi di atas sudah dilakukan namun belum optimal dalam membangun keunggulan bersaing. Dari 4 lokasi usaha ritel di Tangerang hanya tinggal 2 lokasi yang berjalan. Hal ini karena lemahnya penguasaan strategi campuran dari beberapa strategi ritel sehingga menimbulkan bisnis ritel tidak mampu untuk bertahan dalam jangka panjang apalagi untuk mencapai keunggulan bersaing. Untuk itu permasalahan pada usaha ritel Vandes Ayuz perlu mendapat perhatian dan akan dikaji lebih lanjut pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses perencanaan strategi dan proses manajemen strategi yang dilakukan usaha ritel Vandes Ayuz di Tangerang
2. Bagaimana strategi bauran ritel yaitu: strategi produk atau barang dagangan, strategi lokasi, harga, promosi, dan pelayanan, bagi usaha ritel Vandes Ayuz di Tangerang
3. Bagaimana strategi membangun keunggulan bersaing bagi usaha ecean Vandes Ayuz di Tangerang

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Usaha Ritel

Menurut Glueck & Jauch (1992), strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis usaha riteldengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari usaha ritelitu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Menurut McCarthy (2003) menjelaskan strategi tidak terlalu formal dalam perusahaan-usaha ritelkecil yang berasal dari pemilik/pengelola sebagai kunci pembuat keputusan. Schindehutte dan Morris (2001) menjelaskan bahwa karena usaha ritelkecil biasanya tidak memiliki pernyataan tertulis dalam pembuatan strategi, strategi mereka disimpulkan dari pola perkembangan perilaku pemilik/pengelola dan alokasi sumber daya. Menurut Miles & Snow (1995) bahwa pengusaha kecil dan menengah (UKM) penting

memahami tipe strategi yang dipandang mampu meningkatkan kinerja usahanya dalam menghadapi situasi yang penuh ketidakpastian. Berdasarkan beberapa penelitian di luar negeri, ditemukan banyak faktor yang bisa menghubungkan kesuksesan UKM dengan Tipologi Strategi Miles dan Snow, yang terdiri dari empat tipe strategi, antara lain : strategi *prospektor*, *defender*, *analyzer*, dan *reaktor*. Berikutnya keempat tipe strategi ini bisa dikelompokkan lagi menjadi dua yaitu: strategi reaktif dan proaktif. Menurut Miller dan Friesen (2001) memberikan istilah proaktif bagi usaha ritelyang membentuk pasar dengan memperkenalkan produk baru, teknologi baru, teknik administrasi baru, dan usaha ritelyang reaktif bagi usaha ritelmelakukan respon, reaksi atau tindakan bilamana pesaing melakukan tindakan.

Strategi usaha ritel diartikan sebagai pernyataan yang mengidentifikasi tentang :

1. Target pasar usaha ritel, pasar dalam kajian usaha ritel tidak sama dengan arti pasar yang menyatakan bahwa pasar adalah sebuah tempat dimana pembeli dan penjual bertemu, melainkan pasar adalah pertemuan sekelompok *consumer* dengan kebutuhan yang hampir sama dengan sekelompok pengecer yang menggunakan format yang hampir sama untuk memuaskan kebutuhan para pelanggannya.(Levy & Weitz, 2001)

Komponen-komponen yang ada dalam pasar adalah : (Hawkins 2000)

- a. *Consumer* / Pembeli, Pada dasarnya tidak semua kebutuhan pembeli dapat dipenuhi,karena kebutuhan mereka sangat beraneka ragam, oleh sebab itu untuk mengantisipasi hal tersebut perlu mempelajari tentang perilaku konsumen yang akan membimbing untuk mengetahui tentang kebiasaan konsumen dalam mengkonsumsi suatu produk .
- b. *Company* / Perusahaan, Sebuah usaha ritelharus mengetahui dan memahami dengan pasti kemampuan mereka dalam kepentingannya untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Hal ini akan melibatkan seluruh jaringan struktural dan fungsional yang ada dalam perusahaan, sehingga kekurangan sekecil apapun dapat menyebabkan hal yang fatal terhadap perusahaan.

- c. *Competitor* / Pesaing. Merupakan suatu hal yang tidak mungkin untuk melakukan hal yang lebih baik secara konsisten dalam memenuhi kebutuhan konsumen tanpa mempertimbangkan kemampuan dan strategi dari pesaing.
 - d. *Condition* / Kondisi. Keadaan ekonomi lingkungan fisik peraturan pemerintah dan teknologi mempengaruhi kebutuhan dan ekspektasi konsumen serta usaha ritel dan kemampuan pesaing. Untuk itu sebuah usaha ritel harus lebih memahami keadaan dan kondisi disekitar mereka.
2. Format yang direncanakan akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan target pasar. Format Bisnis ritel adalah gabungan ritel didasarkan pada sifat atau ciri barang dan jasa yang ditawarkan, kebijakan penentuan harga, pemasangan iklan dan program promosi, design toko, dan lokasi khusus.
 3. Dasar perencanaan bisnis ritel untuk memperoleh keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan atau keuntungan dari persaingan yang dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

B. Proses Perencanaan Strategis Usaha Ritel

Levy & Weitz (2001) menjelaskan tentang proses untuk merencanakan strategi usaha ritel yang merupakan langkah-langkah yang harus dilalui oleh pebisnis ritel untuk membangun rencana strategis usaha ritel. Langkah-langkah dalam proses perencanaan ini berjumlah tujuh langkah, yaitu :

1. Mendefinisikan Misi bisnisnya. Pernyataan misi usaha ritel harus bisa memberikan penjelasan umum mengenai target segmen dan retail format yang menjadi perhatian dari usaha ritel itu sendiri. Dalam membuat pernyataan misi, para manajer harus menjawab lima pertanyaan diantaranya : Dalam bisnis apa kita berada?, Bagaimana seharusnya bisnis kita

dimasa yang akan datang? ,Siapa pelanggan kita?, Apa saja kemampuan kita? dan Apa yang ingin kita capai?

2. Membangun Situasi Audit. Situasi Audit adalah analisis tentang peluang dan ancaman dalam lingkungan usaha ritel serta kekuatan dan kelemahan bisnis ritel terhadap para pesaing. Elemen-elemen dalam situasi audit ini adalah : Faktor Pasar, faktor persaingan, faktor lingkungan dan analisis kekuatan dan kelemahan pebisnis retail

3. Mengidentifikasi Peluang Strategis

Setelah melakukan analisis terhadap situasi audit, langkah berikutnya adalah mempersiapkan beberapa alternatif strategi yang akan digunakan usaha ritel untuk meningkatkan penjualannya.

4. Mengevaluasi Alternatif Strategis

Evaluasi ini mendeterminasikan potensi pengusaha ritel untuk membangun keunggulan kompetitifnya dalam jangka panjang.

5. Membuat Tujuan Spesifik dan Alokasi Sumber Daya tiga komponen dari tujuan spesifik usaha ritel antara lain: Tingkat investasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan, batas waktu untuk mencapai tujuan tersebut dan performa perusahaan

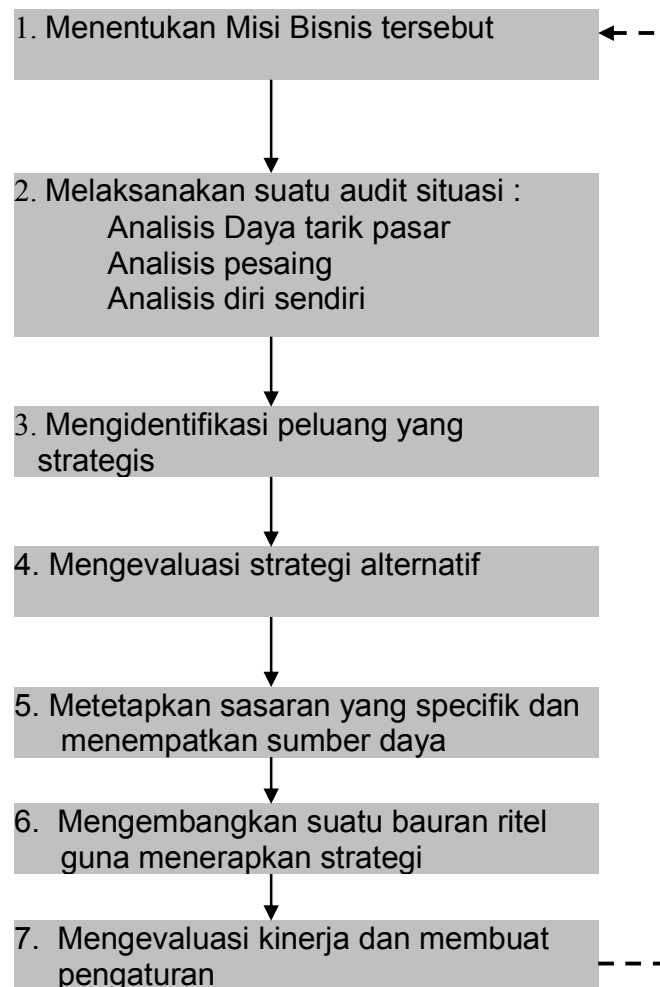
6. Mengembangkan Gabungan Retail (*retail mix*) untuk Mengimplementasikan Strategi , Mengembangkan *retail mix* untuk setiap peluang dalam investasi perlu diadakan untuk melakukan pengendalian dan evaluasi dari investasi tersebut.

7. Mengevaluasi Peforma dan Membuat Penyesuaian

Jika para pengusaha usaha ritel telah mencapai tujuan mereka maka mereka tidak perlu mengadakan penyesuaian. Penyesuaian ini dibutuhkan oleh para pebisnis retail yang gagal

dalam mencapai tujuan mereka, sehingga mereka perlu mengadakan analisis ulang terhadap performa mereka.

Adapun langkah-langkah tersebut di dalam Proses Perencanaan Ritel Strategis dapat digambarkan:



Gambar 1. Langkah Strategi Perencanaan Ritel

C. Manajemen Strategis dalam Usaha Ritel

Hal yang paling utama dan mendasar dalam setiap bisnis adalah bahasan tentang manajemen strategis. Manajemen strategis ritel adalah proses adaptasi antara bentuk dan struktur sumber daya usaha ritel dengan peluang dan keadaan lingkungan yang terus berubah. Dengan manajemen strategis ritel usaha ritel dapat mencapai keseimbangan antara peluang-

peluang yang ada dan keterbatasan sumber daya mereka. William (1998), menjelaskan tentang tiga komponen dasar mengenai proses manajemen strategis ritel , yaitu :

1. Membuat Pernyataan Misi dan Tujuan Perusahaan

Pernyataan misi sebuah usaha ritel merupakan gambaran dasar dari tujuan sebuah perusahaan. Hal ini merupakan perencanaan jangka panjang yang akan menuntun usaha ritel dalam menjalankan bisnisnya demi tercapainya tujuan tersebut.

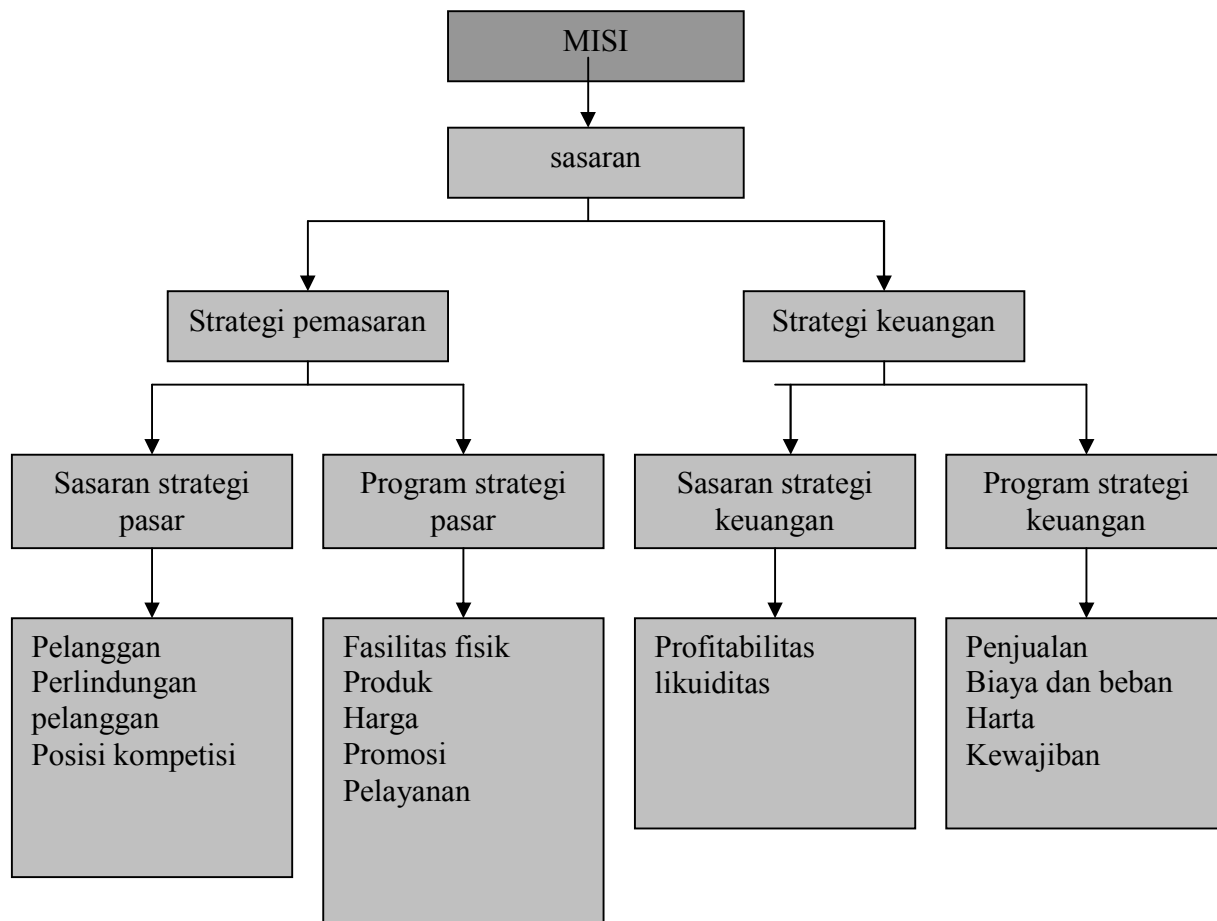
2. Mendefinisikan Tujuan yang Spesifik dari Perusahaan

Tujuan spesifik ini merupakan gambaran yang lebih halus dari pernyataan misi sebuah perusahaan, dimana akan menjelaskan lebih detail mengenai misi dan tujuan tersebut kedalam satu bentuk panduan operasional perusahaan.

3. Mengembangkan Strategi Perusahaan

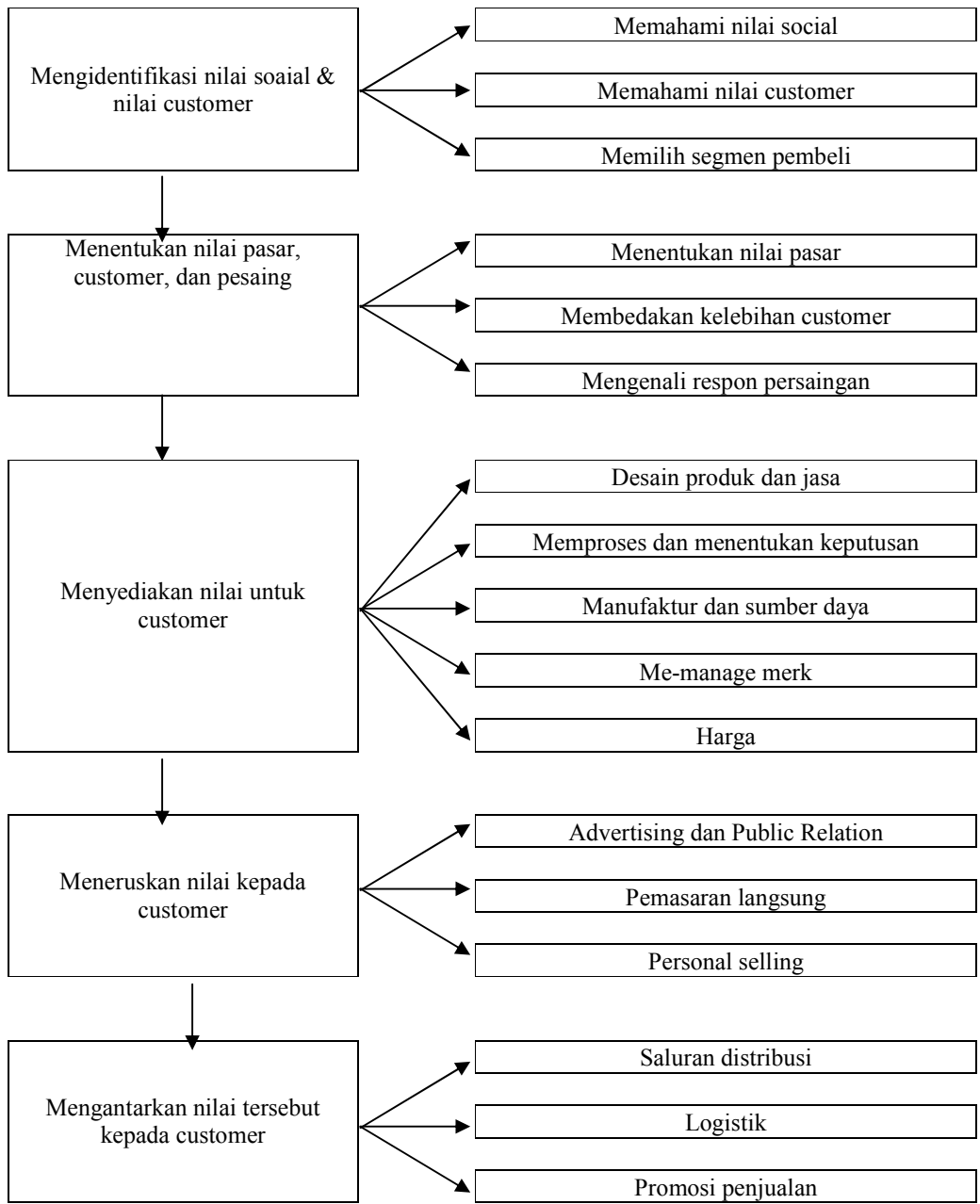
Strategi merupakan sebuah tindakan yang lebih spesifik yang harus dilakukan agar tujuan usaha ritel dapat tercapai dengan mengatur tentang penggunaan dan alokasi sumber daya dari sebuah perusahaan.

Dalam proses perencanaan diatas perlunya suatu manajemen ritel yang mempunyai kemampuan dalam pengelolaan bisnis ritel, untuk itu formulasi dari ke tujuh langkah tersebut dalam proses perencanaan ritel melalui strategi manajemen ritel dibuat dalam gambar: levy (2001)



Gambar 2
Strategi Manajemen Pengecer

Adapun proses manajemen strategis ritel menurut (Frank Bradley, 1991) dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambat 3. Proses Manajemen Strategi

Menurut McCarthy (2003) setiap langkah yang dilakukan dalam memformulasikan strategi ritel harus diorientasikan pada upaya untuk mencapai kepuasan pelanggan. Kepuasan

pelanggan merupakan kunci utama dari konsep pemasaran dan strategi pemasaran. Ini berarti bahwa proses yang ditempuh oleh setiap pihak boleh jadi bermacam-macam sesuai dengan kesanggupan dan karakteristik masing-masing tetapi tujuan akhirnya tetap akan bermuara pada tercapainya kepuasan konsumen atau *consumer satisfaction*. Kurt and Boone.(1987) berargumentasi bahwa pengembangan *a profitable marketing strategy* dimulai dari *the identification of attractive opportunities* (mengidentifikasi peluang), kemudian *defines the target market* (tentukan pasar sasaran) dimana usaha ritel akan mencurahkan seluruh aktivitas pemasarannya secara langsung. Pernyataan yang hampir sama, juga, dikemukakan oleh Zikmund dan D'Amico (2007) menegaskan bahwa terdapat tiga langkah utama di dalam pengembangan strategi ritel, yaitu: *identifying and evaluating opportunities* (mengidentifikasi dan menilai peluang). *analysing market segments and selecting target markets* (menganalisis segmen-segmen pasar dan memilih pasar sasaran), *planning a marketing mix strategy that will satisfy customer's needs and meet the objectives and goals of the organisation* (merencanakan strategi bauran pemasaran yang akan memuaskan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan sesuai dengan tujuan organisasi. Cravens (1994) berkomentar bahwa dalam langkah kedua, disamping menganalisis segmen pasar dan memilih pasar sasaran, adalah sangat penting bagi usaha ritel untuk menentukan *positioning strategy* (strategi penempatan pasar). Maksudnya, dalam langkah kedua tersebut pihak usaha ritel harus menentukan posisi produknya di pasaran; bagaimana produk dan atau merk yang diciptakan akan dipersepsikan dan diposisikan oleh para konsumen. Sangat tidak mungkin untuk memilih pasar sasaran tanpa memformulasikan strategi untuk setiap segmen pasar tersebut. Kriteria utama dalam memilih pasar sasaran adalah dengan menyediakan nilai yang superior untuk segmen pasar tersebut Cravens (1994). Sejak nilai-nilai tersebut diberikan

melalui strategi pemasaran, usaha ritel harus membangun strategi dasar pemasarannya untuk mengevaluasi pasar potensial (Hawkins,2000) Strategi pemasaran pada dasarnya akan menjawab pertanyaan : Bagaimana kita akan menyediakan nilai konsumen yang superior untuk pasar sasaran kita?. Untuk menjawab pertanyaan tadi diperlukan formulasi dari bauran ritel yang akan mempertemukan kebutuhan konsumen dan menyediakan nilai-nilai konsumen (Hawkins,2000).

D. Strategi Bauran Ritel

Ritel yang berhasil harus memenuhi kebutuhan pelanggan pada segmen pasar yang dilayani secara lebih baik daripada yang dilakukan pesaing. Pasar ritel bukan merupakan tempat khusus dimana para pembeli dan penjual bertemu, tetapi sebagai kelompok konsumen dengan kebutuhan-kebutuhan yang sama (segmen pasar) dan sekelompok ritel yang menggunakan format ritel yang sama untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut.

Pasar sasaran dalam ritel antara lain ditetapkan berdasarkan faktor demografis, geografis dan psikografis Lusch(1993). Menetapkan pasar sasaran merupakan syarat untuk menetapkan strategi bauran ritel. Bauran ritel atau disebut dengan *retail mix* menurut Levy, (2001) adalah kombinasi elemen-elemen produk, harga, lokasi, personalia, promosi dan presentasi atau tampilan-untuk menjual barang dan jasa pada konsumen akhir yang menjadi target pasar.

Konsep Bisnis ritel adalah orientasi manajemen yang memfokuskan Bisnis ritel dalam menentukan kebutuhan target pasar serta memenuhi kebutuhannya dengan lebih efektif & efisien Levy (2001). Bisnis ritel yang berhasil harus memenuhi kebutuhan pelanggan pada segmen pasar yang dilayani secara lebih baik daripada yang dilakukan oleh pesaing. Tugas Utama dalam mengembangkan Bisnis ritel adalah menetapkan sasaran pasar, Proses ini diawali dengan

menetapkan segmentasi pasar. Format perencanaan usaha ritel, dalam memuaskan kebutuhan target pasar hal lain yang mendasari perencanaan usaha ritel adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitifnya dimana format usaha ritel merupakan strategi mengenai bauran ritel yang terdiri dari : (William, 1998)

1. Produk. Kebijakan-kebijakan yang biasanya dilakukan antara lain: Desain produk, seleksi penamaan merk (Brand name selection), seleksi merk yang akan diusung dan informasi antar departemen
2. Lokasi. Kebijakan-kebijakan yang biasanya dilakukan antara lain : Analisis trade area. Lokasi sampingan (alternatif), Layout toko dan Variasi dari perencanaan lokasi toko
3. Promosi, Kebijakan-kebijakan yang biasanya dilakukan antara lain : Promosi untuk pasar lokal, mengadakan promosi didalam toko atau diluar toko, menerbitkan iklan
4. Harga, Kebijakan-kebijakan yang biasanya dilakukan antara lain : Orientasi terhadap harga penuh atau harga diskon, promosi diskon periodik
5. Pelayanan. Kebijakan-kebijakan yang biasanya dilakukan antara lain : Garansi pabrik, Kebijakan pengembalian barang, Kebijakan *delivery*, Kebijakan kredit, Ketersediaan informasi bagi konsumen

E. Membangun Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah keunggulan dalam sebuah kompetisi yang dapat dipelihara dalam waktu yang lama. Namun keunggulan yang berlangsung lama tersebut dapat menimbulkan resiko terhadap usaha ritel karena memungkinkan untuk ditiru oleh pesaing. Membangun keunggulan kompetitif bagi pengusaha pengecer berarti membangun sebuah

tembok yang kokoh untuk mempertahankan kedudukan mereka di pasar. Tembok ini akan membuat para pesaing kesulitan untuk menembus pasar ritel dan mendekati para konsumen. Ada 5 hal penting yang harus diperhatikan oleh pengecer untuk mencapai keunggulan kompetitif, hal – hal tersebut antara lain : (Levy & Weitz, 2001)

1. Kesetiaan Pelanggan.

Kesetiaan pelanggan berarti sebuah komitmen dari si pelanggan tersebut untuk berbelanja pada sebuah lokasi ritel untuk jangka waktu yang panjang. Hal – hal yang diharapkan oleh konsumen adalah : (William, 1998)

- a. Lokasi yang Nyaman dan Jarak Tempuh. Customer menginginkan tempat pembelian yang tidak jauh dari tempat tinggal mereka, mereka lebih memilih untuk berbelanja di tempat pembelian yang lebih dekat dengan rumah mereka. Selain masalah jarak customer juga sangat memperhatikan masalah waktu tempuh. Ada empat aspek yang dapat diidentifikasi dalam keterkaitannya dengan masalah yaitu : Waktu perjalanan dari rumah ke tempat pembelian, Hari dan waktu operasi, Customer dengan waktu yang padat dan customer yang kehilangan waktu untuk bersenang-senang
- b. Atmosfir Tempat Pembelian. Usaha ritel harus bisa membentuk atmosfir toko yang nyaman dan tepat bagi pelanggan mereka agar mereka dapat berbelanja dengan perasaan yang menyenangkan di tempat kita.
- c. Barang yang Diperdagangkan. Hal ini harus diperhatikan secara lebih karena hal ini merupakan hal tersulit untuk dibicarakan karena setiap konsumen yang datang ke tempat kita, mereka membawa pengharapan dan kebutuhan yang berbeda antara satu dengan yang lain namun berharap dapat terpenuhi dengan mendatangi tempat kita.

- d. Harga. Setiap pelanggan yang akan berbelanja mereka pasti telah menyediakan range budget untuk berbelanja, dengan selalu mengontrol harga jual kita maka kita akan membuat mereka merasa dipahami oleh kita.
- e. Informasi dan Interaksi. Pelanggan yang akan membeli produk baru akan sangat membutuhkan informasi tentang barang yang akan mereka beli. Untuk itu setiap toko harus bisa memberikan bantuan dalam bentuk informasi mengenai barang tersebut sehingga dapat membantu mereka dalam mengambil keputusan.
- f. Pelayanan. Dalam banyak kasus pelanggan sangat mengharapkan adanya variasi pelayanan mengenai produk dan transaksi dalam sebuah tempat pembelian.

Untuk membangun kesetiaan pelanggan dapat ditempuh dengan beberapa cara,:
(Levy&Weitz,2001)

- a). *Positioning*. Sebuah rancangan dan implementasi dari retail mix untuk menciptakan sebuah gambaran tentang si pengecer pada pikiran setiap konsumennya.
- b). Pelayanan, Pengecer membangun kesetiaan pelanggan dengan menawarkan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya. Namun untuk memberikan pelayanan yang baik untuk jangka waktu yang lama sangat sulit dilakukan. Diperlukan waktu yang cukup panjang untuk membangun reputasi yang baik dalam hal pelayanan.
- c). Informasi Usaha Ritel (*Database Retailing*). *Database Retailing* adalah pengembangan dan implementasi dari program usaha ritel untuk membangun kesetiaan pelanggan dan pola pembelian.
- d). Barang-barang Dagangan yang Unik. Sangat sulit untuk membangun kesetiaan pelanggan dengan hanya menjual barang saja karena baik kita dan kompetitor sama-

sama mempunyai kesempatan dan kemampuan untuk menjual barang yang sama. Untuk membangun keunggulan kompetitif beberapa usaha ritel mulai menyadari pentingnya menyediakan barang yang hanya bisa didapat di toko tersebut.

- e). Lokasi, Lokasi adalah faktor kritis yang menjadi pertimbangan customer untuk memilih tempat pembelian. Hal ini juga menjadi keunggulan kompetitif yang sulit untuk ditiru.

2. *Vendor Relations.*

Dengan membangun hubungan yang baik dengan para vendor, pengecer bisa mendapat beberapa keuntungan, diantaranya : Bisa menjual barang di satu wilayah regional, membeli barang dengan harga yang lebih murah dan kualitas yang lebih baik dari pesaing, mendapatkan barang terbaik pada penawaran pertama

3. *Pekerja yang Efektif dan Berkomitmen*

Pekerja memainkan peran penting dalam penyediaan pelayanan terhadap para pelanggan dan membangun kesetiaan pelanggan. Pengetahuan dan kemampuan pekerja yang berkomitmen pada tujuan usaha ritel sangat memegang peranan penting dalam mencapai kesuksesan perusahaan.

4. *Low-Cost Operations*

Setiap pengecer sangat memperhatikan biaya mereka dalam setiap operasinya karena biaya merupakan hal yang paling berpengaruh dalam hal pencapaian target perusahaan.

5. *Ragam Sumber Daya*

Untuk membangun keunggulan kompetitif, pengecer jangan hanya mengandalkan satu cara saja, seperti low cost atau pelayanan yang baik, melainkan mereka harus menggunakan beberapa cara untuk membangun “tembok” besar disekitar mereka untuk mendapatkan keunggulan kompetitif tersebut.

F. Membangun Strategi Pemasaran dalam Usaha Ritel

Setiap usaha ritel memiliki strategi pemasaran dan strategi keuangannya sendiri. Dalam persaingan yang kompleks di pasar, para pengusaha harus peka dengan keadaan pasarnya dan perubahan yang cepat agar dapat memenangkan persaingan dan mencapai tujuan utama. Membangun sebuah ritel adalah membangun keunggulan bersaing dengan menerapkan berbagai strategi yang membentuk keunggulan bersaing yaitu; (William 1998)

1. **Keunggulan Differensiasi.** Setiap usaha ritel memiliki perbedaan dari pesaing mereka. Perbedaan ini kadang terlihat sangat mencolok, hal ini tergantung dari cara perusahaan-usaha ritel tersebut dalam mengkombinasikan retail-mix mereka. Perbedaan-perbedaan tersebut akan dinilai oleh pelanggan dan hal inilah yang disebut keunggulan differensiasi.
2. **Keunggulan Spesialis.** Sebagai Spesialis mengarah pada varietas yang relatif, luas, dan mutu dari barang yang kita jual. Sebagai contoh toko barang diskon tidak memiliki spesialisasi karena kualitas barang yang mereka jual terkesan asal dan nilai gunanya sudah berkurang, toko buah dan makanan merupakan contoh spesialis karena menjual barang-barang yang hanya dapat di dapat dari tempat mereka.

3. **Institusi Penambah Nilai.** Mengarah pada seberapa besar nilai yang ditambahkan pada sebuah produk yang dikonsumsi oleh customer melalui peritel. Sebagai contoh toko yang menawarkan gratis antar, lantai berkarpet, daerah yang strategis akan membuat customer berbelanja di tempat tersebut.

Porter (1998) menyatakan bahwa dalam struktur pasar persaingan, tidak memungkinkan penjual dan pembeli mempengaruhi harga, namun untuk bisa memenangkan persaingan (merebut dan mempertahankan pelanggan) sangat ditentukan oleh kemampuan pengecer meningkatkan efisiensi produksi. Kemampuan ini dikatakan Porter (1998) sebagai strategi bisnis atau strategi bersaing yang diterapkan oleh masing-masing pelaku ritel, dimaksudkan untuk memenangkan persaingan bisnis. Secara lebih terperinci .Porter (1998), menjelaskan bahwa strategi ini menekankan prinsip apakah produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah. Seorang manajer harus memilih satrategi bersaing yang akan memberikan organisasi suatu keunggulan bersaing, diantaranya`:

1). *Strategi Differensiasi.* Strategi differensiasi adalah suatu strategi usaha ritelyang berusaha menciptakan produk unik guna menghadapi pesaing dalam industrinya. Keunikan tersebut terlihat dari ciri produk yang menawarkan nilai yang dicari konsumen sehingga menjadikan produk tersebut unik dan berbeda di mata konsumen. Implikasinya, konsumen akan rela membayar dengan harga premium bagi produk-produk yang dipersepsikan sebagai produk yang unik dan berbeda olehnya.

2). Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*). Strategi keunggulan biaya atau harga adalah strategi yang dilakukan usaha riteldengan menawarkan produk (standar) dengan basis pelanggan yang luas. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Sumber-sumber itu mungkin mencakup kemampuan untuk

memiliki pemasok bahan baku yang terjamin, berada pada posisi pasar yang dominan atau memiliki modal yang besar. *Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya/harga* melalui peningkatan efisiensi biaya., yaitu : memaksimalkan skala ekonomis, melakukan integritas, baik vertical ke hulu atau ke hilir, menerapkan teknologi penghematan biaya, mengurangi biaya overhead dan administrasi, dan menggunakan teknik volume penjualan untuk menaikkan posisinya di kurva laba.

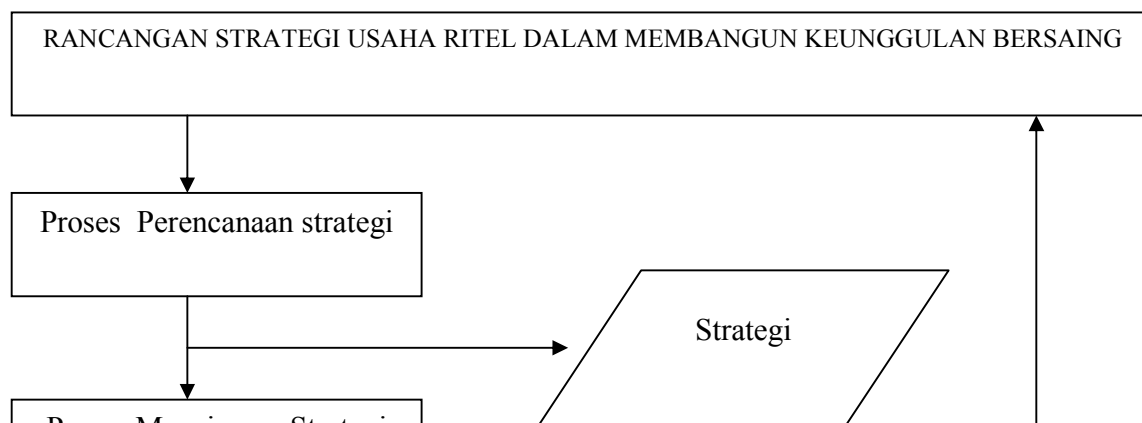
3). Strategi Fokus. Strategi fokus sangat berbeda dengan strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri (ceruk pasar yang belum dimasuki pemimpin pasar) dan bisa memilih strategi *focus* biaya atau differensiasi. Strategi fokus memilih suatu segmen atau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

G. Kerangka Berpikir

Hal yang paling utama bagi usaha ritel adalah membangun keunggulan. Kegiatan keunggulan usaha ritel sangat tergantung dari bagaimana usaha ritel menempatkan posisinya yang lebih dari posisi pesaing. Mulai dari proses perencanaan strategi bisnis, dilanjutkan proses manajemen strategi dan strategi ritel campuran yang harus dimiliki bagi manajemen ritel sampai pada akhirnya membangun strategi yang harus beradaptasi antara bentuk dan struktur sumber

daya usaha ritel dengan peluang dan keadaan lingkungan yang terus berubah. Dengan manajemen strategis usaha ritel dapat mencapai keseimbangan antara peluang-peluang yang ada dan keterbatasan sumber daya dalam rangka mencapai keunggulan bersaing.

Dalam persaingan yang kompleks di pasar ritel, para pengusaha ritel harus peka dengan keadaan pasarnya dan perubahan yang cepat diantara para pesaing, agar dapat memenangkan persaingan dan mencapai tujuan utama bagi seorang peritel harus dapat menggunakan berbagai strategi dalam membentuk keunggulan bersaing . Melalui strategi ritel, diharapkan memiliki kemampuan untuk memiliki keunggulan yang melebihi pesaing. Dengan demikian diharapkan peritel dapat mencapai keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang. Secara sistematis model penelitian dapat digambarkan pada kerangka berikut:



Gambar 4. Model Penelitian

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Menjelaskan proses perencanaan strategi dan manajemen strategi bagi usaha ritel Vandes Ayus di Tangerang
2. Menjelaskan strategi usaha bauran ritel yang dilakukan dalam bidang strategi produk, lokasi, harga, promosi, pelayanan, pada usaha ritel Vandes Ayuz di Tangerang
3. Menjelaskan strategi bagi usaha ritel Vandes Ayuz dalam membangun keunggulan bersaing
4. Sebagai Roadmap kegiatan hibah bersaing dikti maupun kegiatan pengabdian pada masyarakat dikti.

B. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini dapat memberikan suatu informasi tentang proses perencanaan strategi dan manajemen strategi yang seharusnya dilakukan bagi suatu usaha ritel, disamping itu pentingnya strategi ritel yang merupakan strategi campuran yang meliputi strategi produk, lokasi, promosi, harga dan pelayanan dalam membangun keunggulan bersaing usaha ritel terutama pada merek Vandes Ayuz di Tangerang. Memberikan input dalam membuat kebijakan tentang strategi ritel yang mengkombinasikan dari berbagai strategi dalam menjalankan bisnis ritel. Di samping itu bertahannya suatu bisnis ritel tidak terlepas dari kemampuan peritel dalam menghadapi pesaing, kondisi ini menuntut suatu strategi yang dapat membangun keunggulan bersaing. Untuk itu perlunya riset ini memberikan kebijakan yang tepat bagi peritel membangun strategi untuk mencapai keunggulan bersaing khususnya bagi ritel merek Vandes Ayuz.

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

A. Waktu dan Lokasi Penelitian

Jangka waktu pelaksanaan penelitian akan dilakukan pada bulan Januari sampai Juli 2014. Sedangkan lokasi penelitian terdapat di dua lokasi perdagangan ritel merek Vandes Ayuz yaitu mall Sinta dan pasar moderen Bandeng yang terletak di Cimone Tangerang. Identifikasi diberbagai aspek penelitian dengan lokasi penelitian seperti pada tabel 1 berikut ini

Tabel 1. Aspek dan Lokasi Penelitian

No	Aspek Penelitian		Lokasi Penelitian
-----------	-------------------------	--	--------------------------

1	<ul style="list-style-type: none"> a) Kajian proses perencanaan dan manajemen strategi usaha ritel b) Kajian strategi retail mix dan strategi membangun keunggulan bersaing Usaha eceran 		Usaha ritel Vandes Ayuz di Plaza Sinta dan Usaha ritel di Pasar Bandeng di Tangerang
2	<ul style="list-style-type: none"> a) Implementasi langkah-langkah dalam proses perencanaan dan manajemen strategi Usaha Ritel b) Kajian strategi bauran ritel yang meliputi: Strategi produk, lokasi, harga, promosi dan strategi pelayanan. c) Kajian strategi dalam membentuk keunggulan bersaing usaha ritel 		Usaha ritel Vandes Ayuz di Plaza Sinta dan Usaha ritel di Pasar Bandeng di Tangerang

B. Disain Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Bertujuan untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang terjadi secara sistematis, aktual, dan akurat sesuai dengan fakta yang ada. Dengan mengumpulkan data, menjelaskan dan melakukan analisa secara obyektif, dalam arti hasil penelitian ini akan lebih menekankan pada gambaran mengenai obyek penelitian yang sebenarnya.

Menurut Maleong (2002) tipe penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif analisis dimaksudkan untuk menyusun gambaran mengenai obyek yang diteliti dengan terlebih dahulu peneliti mengumpulkan data di lokasi penelitian, lalu data tersebut diolah dan diartikan untuk kemudian dapat melakukan analisa dan interpretasi dari data yang telah disajikan

C. Identifikasi Subyek Penelitian.

Jumlah populasi dari bisnis ritel sangat banyak dan tersebar, untuk itu dalam penelitian ini menggunakan sampel yaitu memilih usaha ritel yang bermerek Vandes Ayuz, yang berlokasi di Tangerang. Subyek ini dipilih tergantung pada tujuan penelitian dengan berbagai pertimbangan yang sesuai dengan keinginan peneliti, antara lain harus memiliki kriteria usia usaha ritel di Plaza Sinta lebih tua dari usaha ritel lainnya yaitu selama 14 tahun, memiliki pengembangan usaha ritel di pasar moderen Bandeng di Cimone Tagerang dan memiliki usaha dibidang ritel *fashion*.

D. Teknik Pemilihan sampel

Teknik sampling adalah suatu bentuk teknik pemusatan informasi dalam penelitian yang mengarah pada seleksi sampel yang dipilih Suparmoko (1999). Melalui lokasi penelitian dipilih berdasarkan teknik *area sampling* yaitu: berdasarkan pertimbangan-pertimbangan area ini sebagai usaha ritel yang berpotensi untuk dikembangkan. Teknik sampling juga dilakukan dengan cara mengambil subyek penelitian yang didasarkan atas tujuan yang digunakan dalam penelitian yaitu menggunakan teknik *purposive sampling*, didasarkan suatu pertimbangan

tertentu yang dibuat oleh peneliti sendiri, berdasarkan cirri ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya, yakni peneliti cenderung memilih responden yang dianggap mengetahui secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data, responden tersebut mempunyai cukup informasi untuk menjelaskan perkembangan suatu usaha yang sesuai dengan lingkup posisinya (Singarimbun, 1995).

E. Identifikasi Objek Penelitian

Tabel 2. Obyek Penelitian

Materi akan diteliti	Aspek Penelitian
Strategi Usaha Ritel	a. Kajian proses perencanaan dan manajemen strategi ritel b. Kajian model strategi bauran ritel yang meliputi strategi produk, lokasi, harga, promosi dan pelayanan dan strategi c. Kajian membangun keunggulan bersaing

F. Aktivitas Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk membantu pihak yang berkepentingan dalam pengembangan usaha ritel. Di samping itu untuk memberikan informasi dalam penyusunan suatu strategi usaha ritel yang dapat membangun strategi keunggulan bersaing diantara para pesaing usaha ritel. Penelitian diawali dengan mengidentifikasi sejarah usaha ritel Vandes Ayuz, membuat suatu proses perencanaan dan manajemen strategi, dilanjutkan dengan mengidentifikasi kegiatan strategi bauran ritel ritel, langkah terakhir penelitian ini merancang strategi yang membentuk keunggulan bersaing bagi usaha ritel. Urutan aktivitas ini terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Metode Penelitian

2014	Jenis Kegiatan	Aktifitas	Hasil Aktifitas
Aktifitas yang	Survey	Observasi	Menghasilkan data

dilakukan		Wawancara	primer dan data sekunder untuk merancang strategi usaha ritel	
		Dokumentasi		
	Perancangan Model strategi perencanaan dan manajemen usaha ritel	Model proses dan		Pilot project: untuk informasi usaha ritel
				FGD
Strategi keunggulan bersaing				

**G.
Su
mb
er
er
Dat
a**

Ber
bag

ai sumber yang dapat membantu dalam penyusunan penelitian yang nantinya akan disusun dan diolah untuk memperkuat analisis. Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2002), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata kata dan tindakan sedangkan selebihnya adalah merupakan data tambahan seperti dokumen dan lain lain. Sumber data yang tercakup dalam penelitian ini meliputi :

1. Sumber data Primer

Sumber data ini dapat melalui Informan. Informan dalam penelitian ini adalah pihak pihak yang terkait dengan proses pelaksanaan kegiatan strategi dan keunggulan bersaing ritel Vandes Ayuz . Adapun informan -informan tersebut adalah :

- 1) Pemilik Usaha ritel Vandes Ayuz
- 2) Pihak Pengelola tempat usaha ritel
- 3) Pesaing
- 4) Para Staf /Tenaga Penjual
- 5) Para pensupply barang maupun Konsumen

2. Sumber Data Sekunder :

Data sekunder diperlukan untuk memperkuat dan mendukung penelitian, yakni berupa hasil-hasil penelitian atau studi lainnya mengenai strategi ritel, keunggulan bersaing usaha ritel dan sebagainya. Sumber data ini dapat melalui pencatatan dokumen. Dokumentasi merupakan kegiatan pencarian data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya. Dalam penelitian kualitatif, studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Beberapa dokumen yang dijadikan sebagai pelengkap data dalam penelitian ini antara lain : rencana strategis usaha ritel, catatan perkembangan usaha, catatan pihak pengelola transkrip adanya pesaing dll.

H. Teknik Pengumpulan Data

Ada beberapa cara yang sering dilakukan untuk pengumpulan data, antara lain pengamatan langsung (observasi), wawancara, melalui sumber data primer dan sekunder, atau kombinasinya. Pada penelitian ini menggunakan kombinasi dari beberapa cara tersebut. Untuk mengidentifikasi strategi usaha ritel, perencanaan, proses, bauran ritel, dan keunggulan dilakukan dengan observasi dan wawancara. Sedangkan untuk pengembangan model beserta rancangan aplikasinya digunakan teknik wawancara dan data sekunder melalui pihak-pihak yang terkait. Melalui sumber data primer dapat dilakukan dengan beberapa kegiatan yaitu:

1. *Focus Group Discussion (FGD)*. *Focus Group Discussion* merupakan suatu diskusi intensif antara peneliti dengan pelaku dan instansi terkait dengan strategi usaha ritel seperti Pemilik usaha ritel, SPG, Pengelola Mall, dsb. Tujuan *FGD* secara detail adalah:

- 1) Memperoleh informasi mengenai proses perencanaan strategi

- 2) Memperoleh informasi umum tentang permasalahan yang dihadapi dalam setiap bauran strategi ritel
 - 3) Memperoleh informasi dalam strategi keunggulan bersaing
 - 4) Memperoleh informasi perihal preferensi usaha ritel untuk mengatasi permasalahan dalam menghadapi pesaing
2. Survei kepada peritel merek Vandes Ayuz secara langsung melalui *indepth interview*. Wawancara mendalam dengan responden bermanfaat untuk verifikasi atas data informasi yang ditemukan dari *FGD*. Tujuan dari wawancara adalah untuk mengetahui apa yang terkandung dalam pikiran dan hati orang lain, yaitu hal-hal yang tidak dapat diketahui melalui observasi. Disamping itu juga untuk memastikan dan mengecek informasi yang diperoleh.
3. Observasi, merupakan kegiatan pengamatan yang dilaksanakan secara langsung untuk dapat mengetahui bagaimana keadaan sebenarnya dari obyek penelitian serta pengumpulan data sebanyak banyaknya. Dalam penelitian ini hanya mengamati kegiatan yang sedang berlangsung dari obyek penelitian

I. Pertanyaan Penelitian

Pelaku usaha kecil ritel sebagai responden diverifikasi melalui sejumlah pertanyaan yang menyangkut beberapa hal berikut:

1. Proses perencanaan strategi dan manajemen strategi
 - 1) Mendefinisikan Misi
 - 2) Mengembangkan situasi audit
 - 3) Mengidentifikasi peluang Strategi
 - 4) Evaluasi lternatif strategi

- 5) Membuat tujuan spesifik
- 6) Mengembangkan gabungan retail mix
- 7) Mengevaluasi performance

2. Strategi Bauran Ritel

- 1) Strategi produk
- 2) Lokasi
- 3) Harga
- 4) Promosi
- 5) Pelayanan

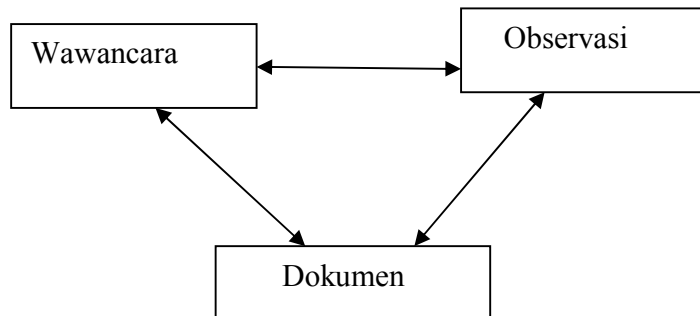
3. Membangun strategi keunggulan bersaing

- 1) Keunggulan differensiasi
- 2) Keunggulan Spesialis
- 3) Keunggulan Institusi Penambah Nilai

J. Alat Analisis

1.. Validitas Data

Untuk mengetahui apakah data yang terkumpul memiliki tingkat kebenaran atau tidak, maka diadakan pengecekan data yang disebut validitas data. Validitas data akan membuktikan apakah data yang diperoleh sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau tidak. Dalam hal ini, validitasnya dilakukan dengan cara triangulasi data, yaitu dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar sumber untuk mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi melalui waktu dan alat yang berbeda. Berikut ini adalah gambar triangulasi data :



Gambar 5
Teknik Triangulasi Data

(Sugiyono, 2005)

2. Teknik Analisa Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Hubberman dalam Sutopo (1988), yang disebut dengan *interactive model of analysis*. Menurut Sutopo (1988) model ini terdiri dari tiga komponen pokok, yaitu : *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing*. Untuk lebih jelasnya, maka perlu diuraikan ketiga komponen kegiatan tersebut, yaitu :

a. Data Reduction

Mereduksi data adalah proses mempertegas, memperpendek, menyeleksi, membuat fokus, membuang yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat ditemukan.

b. Data Display

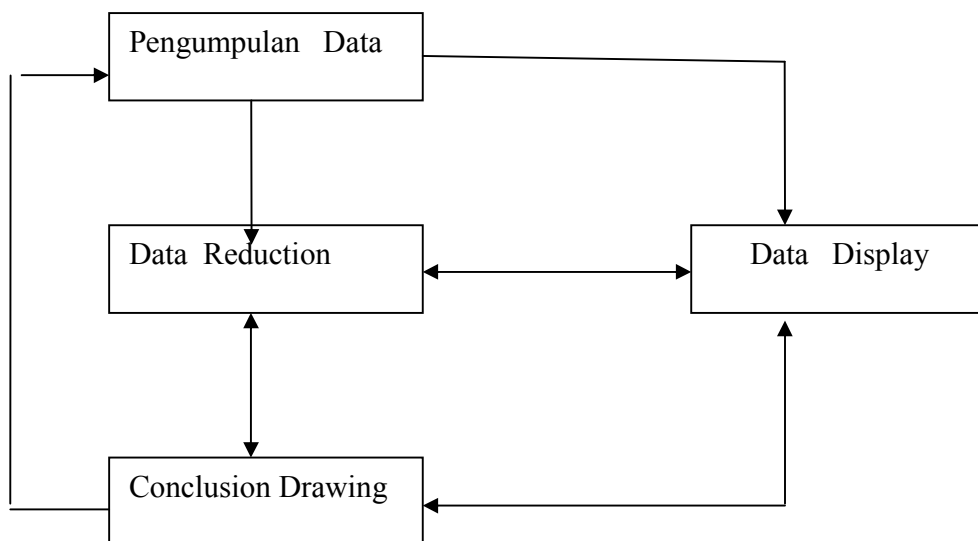
Merupakan kegiatan pengorganisasian data, agar tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan makin mudah dipahami. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

c. Conclusion Drawing

Dalam awal pencarian data, peneliti harus sudah mengerti apa arti hal hal yang ia temui dengan melakukan pencatatan peraturan, pola pola, pernyataan pernyataan, konfigurasi konfigurasi yang mungkin, arahan sebab akibat, dan proposisi -proposisi. Berbagai hal tersebut dipegang oleh peneliti tidak secara kuat, artinya tetap bersikap terbuka, yang awalnya kurang jelas, kemudian semakin meningkat secara eksplisit hingga memilikilandasan yang kuat.

Ketiga komponen analisis tersebut dapat juga dilakukan dengan cara bahwa ketiga komponen tersebut aktivitasnya berbentuk interaksi dengan proses pengumpulan berbagai proses siklus. Dalam bentuk ini peneliti tetap bergerak diantara ketiga komponen dengan komponen pengumpulan data selama proses pengumpulan data berlangsung. Sesudah pengumpulan data kemudian bergerak diantara *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing* dengan menggunakan waktu yang masih tersisa bagi penelitiannya. Proses analisis tersebut sering juga disebut model analisis interaktif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :

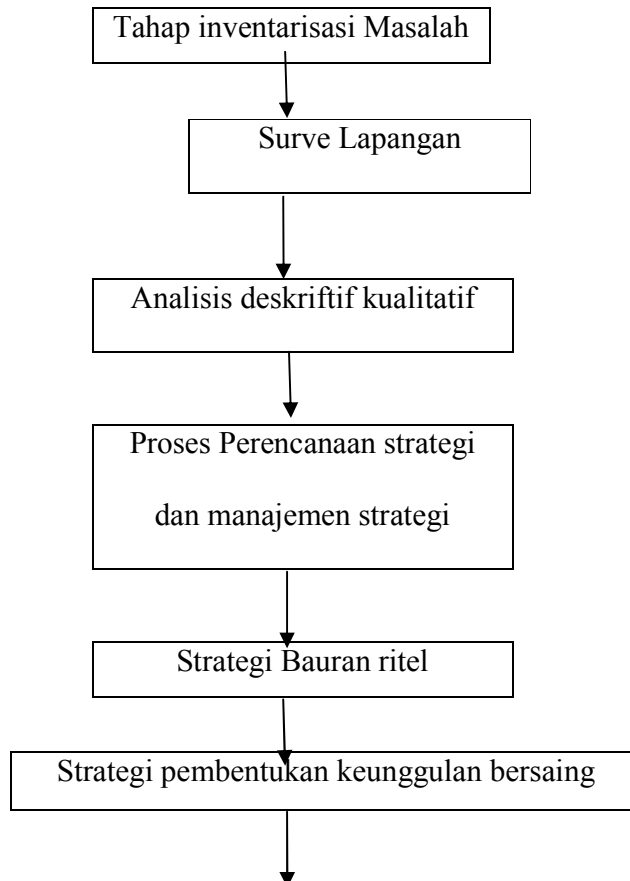
Sutopo(1988)



Gambar 6
Model Analisis Interaktif

3. Tahap analisis

Kajian ini merupakan penelitian kebijakan (*policy research*) yang bertujuan untuk menggali berbagai informasi berkaitan dengan dinamika usaha ritel dalam rangka memberikan rekomendasi kebijakan pengembangan strategi. Analisis kualitatif dilakukan berdasarkan data primer dari hasil survei kepada para pelaku usaha ritel yang dijadikan studi kasus pada penelitian ini, yang berlokasi di Tangerang. Kajian ini dilakukan dalam beberapa tahapan analisis sebagai berikut:



Rekomendasi

Gambar 7. Tahap-Tahap Analisis

Simposium Nasional 2010: Menuju Purworejo Dinamis dan Kreatif - 90

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Usaha Ritel

Usaha kecil ritel merek Vandes Ayuz berdiri pada tahun 2000. Sebelumnya pada tahun 1997 sampai 1998 bergerak dalam usaha ritel barang –barang import yang meliputi: shampoo, sabun, parfum dengan bekerja sama pada distributor produk import tanpa harus mengeluarkan modal. Modalnya hanya berupa kepercayaan dengan system yang laku baru disetorkan. Atas dasar kepercayaan itu pertama kali pemilik ritel ini menjalankan bisnis Nya. Namun perjalanan bisnis tersebut tidak berlangsung lama hanya berkisar 2 sampai 3 tahun. Di tahun 2000 pemilik beralih usaha ritel produk fashion berupa pakaian dengan memberikan nama merek Vandes Ayuz. Pemilik usaha ini bernama Bapak Abas membuka usaha perorangan dengan dibantu oleh istri. Dengan latar belakang pendidikan sekolah bisnis di suatu perguruan tinggi swasta di Jakarta, berniat membuka usaha sendiri dalam memenuhi kebutuhan ekonomi rumah tangga. Disamping itu dari latar belakang keluarga/orang tua pemilik juga sebagai pengusaha ritel di tempat kelahiran Bapak Abas yaitu di daerah Kerinci. Sehingga keturunan menjadi pengusaha ritel juga melekat dalam diri pemilik ritel ini.

Pada awalnya memulai usaha di produk *fashion* , pemilik membuka toko konter ritel bekerja sama dengan Finco departemen *store* di Mall Shinta, kemudian bergabung dengan

departemen store lainnya yaitu: D Best Mall di Cikokol Tangerang, Finco di Pamulang, Sabar Subur departemen *store* di Tangerang. Penggabungan usaha ritel dilakukan dengan cara konsinyasi yang besarnya bervariasi satu dengan lainnya.

Pada tahun 2003 Ritel Vandes Ayuz membuka usahanya di Pusat Grosir Cililitan (PGC) dengan mencicil kios yang saat itu baru berdiri. Tahun 2004 Finco departemen *store* sudah tidak beroperasi sehingga pemilik ritel Vandes Ayuz harus melakukan usaha dengan tidak melakukan bisnis secara konsinyasi lagi, tetapi dengan menyewa. Toko ritel yang disewa oleh pemilik meliputi konter ritel di Sinta dan toko ritel Vandes Ayuz di pasar modern Bandeng yang relatif baru berkisar 2 tahun keduanya berlokasi di Tangerang. Dua toko ritel ini yang masih dikelola pemilik, dikarenakan rumah pemilik di Tangerang dan lebih dekat jangkauannya. Sementara toko ritel di PGC yang merupakan milik dari Bapak Abas, masih disewakan ke orang lain. Hal ini dikarenakan ketersediaan sumber daya manusia sangat terbatas dan jauh dari tempat tinggal pemilik.

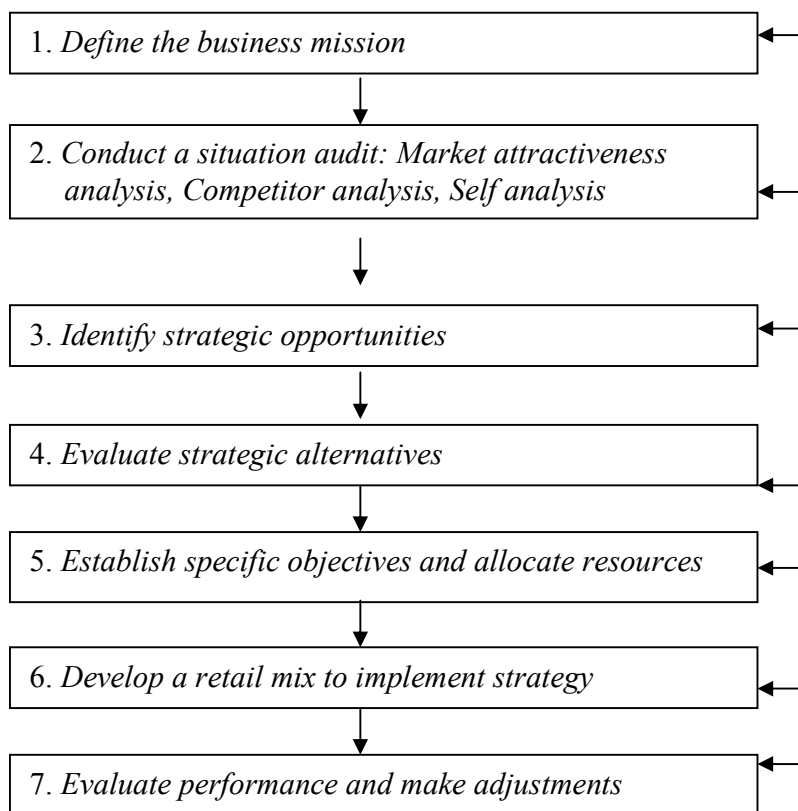
Vandes Ayuz adalah sebuah brand fashion dan sekaligus brand toko ritel dari pemilik yang menyediakan produk-produk fashion. Pemberian *brand name* ini berdasarkan atas arti dari Vandes Ayuz yaitu memberikan keindahan, bagi pemakai dan yang melihat. Fungsi pakaian disamping untuk menutupi badan, juga menjadi suatu daya tarik/keindahan jika dipandang. Untuk itu ritel yang bergerak di produk pakaian ini bermaksud menjual produk yang mampu memberikan keindahan bagi pengguna maupun yang memandang. Awalnya usaha ritel hanya pada produk-produk pakaian muslim baik laki-laki maupun wanita, dewasa dan anak-anak, kemudian diikuti dengan menyediakan perlengkapan muslim lainnya seperti mukena, sarung, sajadah, jilbab dan sebagainya. Bidang usaha ini masih tergolong pada usaha perorangan melalui usaha dagang, dengan variasi produk yang beragam, ada yang didatangkan dari UKM langsung,

ada yang berbelanja di pusat grosir tanah abang dan ada juga dilakukan mendesain model sendiri dari pemilik dengan bekerja sama pada konveksi tertentu. Ini dilakukan sesuai pesanan pemilik ritel Vandes dengan motif dan bahan baku dari pemilik ritel Vandes .

B. Proses Perencanaan Dan Manajemen Strategi Ritel

Dalam proses perencanaan dan manajemen perencanaan usaha ritel Vandes Ayuz mengikuti langkah-langkah dalam proses perencanaan strategi usaha ritel adalah sebagai berikut :

Levy (2001)



1. Mengambarkan misi perusahaan

Misi adalah kehidupan yang dipercaya untuk dilanjutkan menjadi perubahan demi perubahan atau statuta yang diinginkan menjadi panutan, sehingga menjadi suatu sasaran yang jelas dari hasil usaha ritel dan ruang lingkup dari aktivitas untuk melakukan perencanaan. Misi utama usaha ritel Vandes Ayuz adalah menciptakan bisnis ritel fashion sebagai kepercayaan kehidupan, panutan, statuta bagi masyarakat untuk merek seluruh masyarakat. Sesuai dengan nama merek Vandes Ayuz yang berarti produk memiliki keindahan dan dipandang ayu bagi pemakainya. Untuk itu misi usaha mencerminkan panutan produk yang dijual memiliki keindahan bagi pemakainya/konsumen dan bagi yang melihatnya. Secara lebih rinci beberapa visi Vandes Ayuz teridentifikasi dalam misi adalah:

- a. Memberikan keindahan pada konsumen yang memakainya
- b. Memberikan kepuasan pada pelanggan / konsumen dengan berfokus pada harga sesuai kualitas produk dan pelayanan.
- c. Berpartisipasi dalam pembangunan negara dengan menumbuh-kembangkan jiwa wirausaha dan kemitrausahan.
- d. Membangun usaha jangka panjang dengan memberikan manfaat bagi pelanggan, pemasok, karyawan, dan masyarakat umum.

2. Melakukan situasi audit

Suatu analisa dari peluang dan ancaman lingkungan usaha ritel berupa kekuatan dan kelemahan perdagangan ritel ke pesaingnya. Unsur- unsur di dalam situasi analisis terdiri dari:

a. Faktor pasar

Beberapa faktor kritis yang berhubungan dengan konsumen yang melakukan pembelian adalah ukuran target pasar yang tumbuh, penjualan yang berputar dan musiman. Target pelanggan pada usaha ritel Vandes Ayuz meliputi produk fashion dan aksesoris fasion pada pria dan wanita dewasa dan anak-anak yang memerlukan produk-produk muslim. Perputaran penjualan sangat mengikuti musim seperti musim lebaran produk ini mendapatkan omzet yang tinggi, lain halnya diluar lebaran pasar sangat sepi sehingga menjadi hambatan bagi ritel vandes untuk dapat berkembang dan meningkatkan penjualannya .

b. Faktor kompetitif

Para pesaing dalam pasar ritel terpengaruh oleh masuknya penghalang baik yang berasal dari dalam lingkungan internal atau lokasi yang sama maupun di luar lokasi ritel. Penjual yang menawarkan kekuatan dan persaingan kompetitif yang bervariasi satu dengan lainnya. Pasar ritel atau pusat perdagangan ritel pun akan menjadi lebih menarik ketika masuk ke dalam persaingan yang berkelas, munculnya mal-mal baru yang terus berdatangan disekitar tempat usaha ritel vandes dengan menawarkan fasilitas yang lebih baik seperti tempat yang lebih nyaman, adanya even-even yang menarik pelanggan untuk berkunjung dari pengelola mal, lokasi yang strategis dan lainnya, merupakan kompetitor eksternal yang tidak dapat dianggap ringan bagi pemilik usaha ritel vandes. Ditambah lagi dengan kondisi tempat usaha vandes jarang /tidak ada usaha dari pengelola untuk

mengadakan acara/event dalam menarik perhatian pengunjung. Ini membuat usaha ritel vandes memiliki pesaing yang cukup ketat secara eksternal atau lingkungan disekitar lokasi usaha. Sementara itu kompetitor internal berasal dari banyaknya tenant merek lain yang menjual produk muslim disekitar tenant merek Vandes Ayuz, ini merupakan pesaing utama yang menjadi perhatian Vandes Ayuz. Kompetitor lainnya juga bermunculan konter-konter musiman yang justru saat musim lebaran berdatangan dengan menjual jenis produk yang hampir serupa dengan usaha ritel vandes.

c. Analisa dari kekuatan dan kelemahan

Faktor aspek yang paling kritis dalam situasi audit pada usaha ritel yang mempunyai kemampuan unik dengan kekuatan dan kelemahan para pesaing. Adapun kekuatan pada ritel Vandes Ayuz meliputi:a) Jangka waktu usaha cukup lama dan sudah di kenal masyarakat, bahkan sudah memiliki pelanggan tetap,b) Lokasi usaha strategis dipinggir jalan dan dilewati kendaraan umum,c).Harga produk yang lebih murah dibandingkan pesaing,d). Produk memiliki variasi yang beragam sehingga memberikan berbagai *alternative* pilihan bagi konsumen namun masih dalam kondisi *stock* yang terbatas akibat dari minimnya modal yang dimiliki. Sementara itu kelemahan usaha ritel Vandes Ayuz meliputi:a). *Layout*, desain mal, dan suhu ruang (AC) tempat usaha kurang menarik perhatian pengunjung,b).Pengelola yang tidak mengadakan acara dalam menarik perhatian pengunjung,c).SPG yang kurang memberikan pelayanan ,d) Gaji SPG masih dibawah UMR,e).Promosi yang belum optimal.f).Produk dari *supplier* terbatas/kekurangan stock barang g) Modal usaha yang terbatas.h). Jumlah pengunjung sepi jika tidak menjelang lebaran i). Kemasan produk masih sederhana dalam plastic biasa hal ini

serupa dengan pesaing.j) Variasi produk cukup banyak namun tidak diikuti kedalamannya masing-masing sehingga konsumen mencari ke tempat pesaing.

3. Mengidentifikasi strategi peluang

Setelah melengkapai situasi audit, langkah yang berikutnya adalah mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan penjualan ritel Vandes Ayuz. Strategi alternatif yang dipertimbangkan adalah digambarkan dalam terminologi dari peluang pertumbuhan pada barang yang dipamerkan. Peluang yang ada pada ritel vandes Meliputi: a). Kebutuhan masyarakat akan produk,terutama baju muslim untuk sekolah dan ukuran jumbo, b). Keadaan jumlah penduduk di sekitar lokasi usaha ritel, c). Daya tarik pasar kecendrungan kelas menengah dan bawah, d). Pasar masih terbuka

4. Mengevaluasi strategi peluang

Kemajuan untuk mengevaluasi peluang yang telah diidentifikasi dalam situasi audit. Evaluasi menentukan potensi pengecer untuk menetapkan suatu persaingan yang dapat menguntungkan dan laba penjualan jangka panjang dari peluang yang dievaluasi. Ditengah himpitan persaingan toko ritel lain, baik yang bersifat eksternal maupun internal pengecer ritel vandes masih tetap eksis walaupun dan dapat terus melakukan strategi ritel dengan menjual variasi produk muslim yang adakalanya tidak dimiliki oleh penjual ritel lainnya yaitu produk muslim untuk sekolah baik usia TK, SD. SMP maupun SMA. Disamping itu ritel vades masih dapat bertahan dengan strategi variasi harga yang berkompetitif dengan pesaing.kedua potensi ini yang membuat bisnis ritel dapat bertahan sampai dengan saat ini.

5. Menetapkan sasaran spesifik dan mengalokasikan sumber daya

Sasaran spesifik bagi usaha ritel merupakan pernyataan misi serta sasaran objektif yang akan dicapai. Dalam mencapai misi yang sudah ditetapkan bagi peritel ritel Vandes Ayuz mengalokasikan seluruh sumber daya yang dimiliki dan mengutamakan kemajuan usaha. Sasaran spesifik usaha ritel vandes meliputi beberapa hal, yaitu: (1) Mengutamakan pada penampilan produk, dimana produk memiliki keindahan bagi pemakai dan dapat menimbulkan kepuasan, (2). Harga produk yang terjangkau hal ini merupakan sumber utama yang dicari masyarakat, (3) ruang waktu dengan tujuan yang tidak terbatas pada musim tertentu saja, (4) tingkatan investasi yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dirasakan pemilik masih terbatas untuk itu pemilik ritel vandes masih berusaha untuk mendapatkan tambahan modal agar stock barang terus dapat ditingkatkan. Keterbatasan sumber daya ini mengakibatkan kurangnya persediaan barang sehingga adakalanya saat konsumen membutuhkan produk tidak tersedia.

6. Mengembangkan suatu strategi untuk melaksanakan bauran ritel

Untuk mengembangkan melaksanakan perencanaan ini perlu disusun suatu strategi pada bauran ritel untuk setiap peluang, dalam investasi akan dibuat dan dikendalikan dengan mengevaluasi penampilan. Usaha ritel Vandes Ayuz sudah seharusnya meningkatkan investasinya terutama pada persediaan barang jangan sampai kosong, apalagi variasi produk cukup banyak melalui penerapan strategi barang dagangan pada aspek bauran ritel sudah seharusnya aspek ini mendapatkan perhatian, karena hidup matinya usaha ritel vandes sangat tergantung dari aspek ketersediaan produk atau kedalaman produk itu sendiri. Juga bauran ritel lainnya seperti harga, lokasi, promosi, desain, pelayanan, merupakan suatu kesatuan yang saling mendukung bagi pemilik ritel vandes untuk terus dapat mengembangkan usaha ritelnya.

7. Mengevaluasi penampilan dan membuat penyesuaian

Pada tahap terakhir ini adalah untuk mengevaluasi hasil dari strategi dan program pelaksanaan. Jika pengecer bertemu dengan pasar sasaran, perubahan tidaklah diperlukan. Tapi jika pengecer gagal untuk bertemu dengan pasar sasaran, maka analisis ulang sangat diperlukan. Oleh karena itu secara keseluruhan usaha ritel vandes dapat dikatakan sudah mendapatkan pasar sasaran nya, namun pada kondisi tertentu diperlukan untuk dipertimbangkan kembali agar variasi produk tidak hanya mengalami pertumbuhan musiman atau kondisi tertentu saja yang ramai, ini menjadi perhatian pemilik agar fluktuasi perputaran omzet dapat lebih stabil setiap bulannya bukan hanya kondisi lebaran saja.

C. Strategi Bauran Ritel

Para pengecer harus mengatur strategi dalam rangka mempertahankan atau mendapatkan dan meningkatkan konsumen baru. Strategi tersebut berupa bauran ritel (*retailing mix*), yang merupakan strategi untuk memenangkan persaingan dengan cara seperti memperhitungkan kenyamanan konsumen pada saat berbelanja. Strategi bauran ritel adalah kombinasi dari faktor-faktor ritel yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dan mempengaruhi keputusan mereka untuk membeli. Bauran ritel (*retail mix*) adalah Kombinasi elemen-elemen produk, harga, lokasi, personalia, promosi dan presensi atau tampilan untuk menjual barang dan jasa pada konsumen akhir yang menjadi sasaran pasar. Dalam hal ini ritel vandes menggunakan beberapa strategi bauran ritel meliputi:

1. Barang Dagangan

Para pelanggan selalu berharap menemukan apa yang dibutuhkan dan diinginkannya di setiap toko. Kebutuhan dan keinginan pelanggan sangat beragam dan toko diharapkan dapat memenuhinya. Fungsi pengelolaan barang dagangan merupakan fungsi yang harus diberikan secara prioritas. Bagaimana pun efektif dan efisiennya bagian lain, bila urusan barang dagangan

salah, maka hampir dipastikan kesuksesan akan sulit diraih. Perencanaan barang yang baik dapat memberikan keakuratan dalam menentukan apa yang sebaiknya dijual, bagaimana variasi produknya, keragaman mereknya, berapa jumlahnya atau bagaimana mengatur persediaannya. Hal ini berhubungan dengan *Breadth* dan *Depth*. *Breadth* artinya dalam satu kategori barang, memiliki banyak klasifikasi (menawarkan barang yang beraneka ragam), misalnya : untuk pakaian muslim. Sedangkan *Depth* artinya dari satu klasifikasi terdapat atau tersedia banyak pilihan. retail Vandes Ayuz menawarkan berbagai produk kebutuhan masyarakat muslim, dengan menentukan target konsumen laki-laki dan wanita baik dewasa dan anak-anak dengan variasi ukuran produk yang banyak yaitu S,M,L,XL dan bahkan ukuran jumbo, untuk menjangkau konsumen menengah kebawah, dan menyediakan produk variasi kualitas produk untuk menjangkau sasaran pasar menengah keatas. Kombinasi produk ritel vandes ini berkaitan dengan keragaman barang yang bersangkutan. Keragaman usaha ritel vandes dilihat dari berbagai sudut. Pertama, keragaman dalam segi ukuran dan model. atas barang yang dijualnya. Kedua, dilihat dari keragaman merek. Hal ini terlihat bahwa merek pakaian yang dijual oleh peritel Vandes Ayuz sangat beragam dari peroduk yang bermerek sampai yang tidak bermerek tetapi mempunyai ciri khas yaitu busana muslim dengan border. Selain daripada itu ragamnya corak warna dan ukuran. Keragaman merek barang merupakan hal yang penting dalam menjual produk. Namum pada umumnya merek yang ditawarkan tidak begitu terkenal dan merupakan produk dalam negeri dan tidak memiliki kemasan yang menarik. Selanjutnya dalam keragaman barang pun harus diperhatikan bahan dan kekuatan jahitan. Hal ini dilakukan peritel Vandes mengingat bahan dan kekuatan jahitan berasal dari konveksi dan pemilik ritel vandes hanya menerima barang yang sudah jadi saja. Selain daripada itu bahan dan kekuatan jahitan ditujukan juga untuk disesuaikan dengan harga yang terjangkau oleh konsumen. Ritel Vandes umumnya

menjual produk disesuaikan dengan bahan yang dipakai dan kekuatan dari jahitan pakaian tersebut. Peritel vandes juga beranggapan bahwa daya beli masyarakat berubah yang dulunya suka barang yang murah sekarang lebih memperhatikan kualitas bahan dan kekuatan jahitan tersebut. Peritel dengan memperhatikan bahan dan kekuatan jahitan dalam strategi produk yang ditawarkan dianggap cukup baik.. Hal senada diutarakan konsumen yang mengatakan kadangkala mereka membeli pakaian yang bahan dan kualitas pakaiannya bagus dan tidak cepat belel / luntur tetapi harga yang diberikan cukup mahal. Tetapi ada juga pakaian yang beli cepat belel dan rusak tetapi harganya cukup murah. Hal ini kadang-kadang dipermasalahkan oleh para pembeli, tetapi ada sebagian konsumen yang memakluminya karena mereka beranggapan harga murah kualitas barangpun tidak menjamin. Pelaksanaan Strategi ini membuat ritel vandes harus memiliki investasi yang cukup besar, hal ini dirasakan oleh pemilik saat penjualan lambat tingkat pengembalian investasinya menjadi terhambat. Ini menyulitkan pemilik untuk segera mendapatkan keuntungan. Berbeda saat kondisi lebaran perputaran investasi cepat sehingga tingkat pengembalian investasinya lebih cepat hal ini memberikan efek pada keuntungan yang diperoleh vandes. Aspek barang dagangan ritel ini cukup bersaing dengan kondisi persaingan yang semakin banyak, untuk itu peritel harus melakukan inovasi produknya seperti memberikan kemasan dan keunikan lainnya yang dapat menimbulkan perbedaan dengan pesaing lainnya.

2. Penetapan Harga

Harga adalah nilai suatu barang yang dinyatakan dengan uang. harga adalah satu-satunya unsur dalam berbagai unsur bauran pemasaran ritel itu yang mendatangkan laba bagi peritel. Para konsumen berbelanja secara hati-hati, mendorong para pengecer untuk menurunkan harga mereka, pengecer selanjutnya menekan produsen untuk menurunkan harganya. Hasilnya adalah pasar ditandai oleh diskon dan promosi penjualan besar-besaran. Pengecer harus memperhatikan

taktik penetapan harga. Para pengecer umumnya menetapkan harga yang rendah untuk beberapa jenis produk yang berfungsi sebagai penarik pengunjung yang sengaja dijual rugi. Pada awalnya usaha dilakukan ritel vandes menetapkan harga hanya dasar dari biaya yang dikeluarkan kemudian di markup sekian % jadilah harga yang ditetapkan tanpa adanya proses tawar menawar atau harga pas dengan memberikan label harga disetiap label produk, namun lama kelamaan kondisi mal yang berubah dengan berdatangan pesaing baru yang telah merusak harga, kecendrungan saat ini harga melalui proses tawar-menawar dengan konsumen sehingga menjadi tidak efisien hal ini membutuhkan waktu untuk mencapai kesepakatan dua belah pihak, apalagi kondisi konsumen saat ini sering menawar , hal ini menyulitkan peritel vandes dalam menetapkan harga, sehingga adakalanya harus menjual dengan harga rendah bahkan dibawah pesaing, Melalui wawancara ke konsumen mengemukakan strategi harga pas atau apabila pembeli tidak menawar. strategi ini dilakukan hanya untuk kepentingan pedagang (keuntungan pedagang) tanpa melihat kemampuan pembeli. Selain melihat kemampuan pedagang dengan mempertimbangkan uang sewa kios atau modal yang dikeluarkan pedagang juga melihat kemampuan pembeli karena mereka beranggapan segmen yang dituju adalah semua konsumen baik tingkat menengah, tingkat bawah, atau tingkat atas. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat konsumen yang mengatakan harga yang diberikan kadangkala tinggi atau hampir dua kali lipat dari harga semula dan konsumen harus pintar menawar harga yang ditawarkan, apabila ini tidak dilakukan maka akan menguntungkan pedagang. Contohnya harga pakaian senilai Rp. 110.000 dapat menjadi Rp.60.000 atau Rp.50.000. Keyakinan konsumen diatas menyamarakan setiap pedagang ritel tersebut mempersulit ritel vandes dalam menetapkan strategi harga terutama strategi harga rendah, yang pastinya masih dilakukan tawar menawar. Jadi kecenderungannya harga yang cukup sesuai dan terjangkau oleh konsumen. Ritel Vandes Ayuz, melakukan

penetapan harga di bawah harga saingan untuk produk tertentu dan untuk produk lainnya melakukan penetapan mengikuti harga pesaing.

Ritel ini juga menyediakan variasi harga beragam dengan tujuan untuk dapat menjangkau segala golongan masyarakat, apalagi umumnya masyarakat disekitar usaha ritel banyak yang golongannya menengah kebawah terlihat dari harga yang begitu seragam dan tidak begitu mahal seperti harga baju berkisar antara Rp. 45.000 sampai Rp. 300.000,- untuk pakaian wanita . Sedangkan harga pakaian yang berkisar Rp. 35.000 sampai Rp.170.000 untuk pria dan harga Rp.55.000 sampai Rp.110.000 untuk anak anak, disamping itu harga Rp.10.000 sampai Rp.130.000 untuk accesoris muslim lainnya seperti jilbab, mukena, peci, sarung, sajadah, syall, prasmia dan sebagainya. Disamping itu ritel vandes menerapkan strategi yang disesuaikan dengan kualitas produk, jika produk dari supplier diterima dengan bahan dan jaitan yang berkualitas baik maka ritel vandes ini dapat menetapkan harga tinggi. Kondisi permintaan juga menjadi perhatian ritel ini dalam menetapkan harga seperti halnya kondisi sepi untuk dapat menutupi biaya operasional peritel terpaksa menjual dengan harga murah.

3. Iklan dan Program Promosi

Komunikasi merupakan landasan bagi keberhasilan strategi promosi yang dilakukan peritel. Tujuan Komunikator bagi peritel adalah mengirim pesan dan akan diterima konsumen sasarnya dengan baik. Pesan yang diterima konsumen dapat dilakukan melalui berbagai program program promosi yang berlangsung pada periode tertentu. Salah satu program promosi adalah iklan. Iklan bertujuan memberitahu, menarik, memikat atau mendorong konsumen untuk datang ke toko dan untuk membeli barang. Media ini dapat berupa radio, televisi, koran, majalah, *billboard* dan lain-lain. Melalui hasil wawancara ke pemilik ritel Vandes Ayuz, tidak banyak program iklan yang dijalankan, penggunaan media seperti leaflet, famflet, brosur, televise, koran

dan majalah tidak dilakukan dan lebih sering mempromosikan di depan kiosnya dengan berteriak-teriak mempersilahkan pembeli/konsumen masuk ke toko ritelnya. Pemilik vandes beranggapan apabila melakukan promosi menggunakan media akan berdampak pada pembiayaan dan keuntungan yang di dapat, otomatis hal ini akan menimbulkan dampak di satu sisi kenaikan harga barang dan sisi yang lain mereka dituntut untuk tetap mempertahankan harga yang murah. Peritel Vandes Ayuz juga melakukan promosi melalui diskon quantity, dimana bagi konsumen yang membeli lebih banyak mendapatkan diskon tertentu, diskon juga dilakukan pada kondisi barang yang kurang laku sehingga agar barang tersebut tidak ketinggalan mode diberikan potongan harga hingga 50%. Promosi juga dilakukan untuk produk baru melalui *direct promotion* yaitu menawarkan produk baru dengan mendatangi konsumen secara langsung di tempat tempat tertentu.

4. Desain Toko dan Perdagangan Visual

Strategi pedagang dengan memperhatikan desain yang menarik ini dirasakan oleh konsumen/pembeli. Desain yang menarik menurut mereka disesuaikan dengan model model yang sedang berkembang seperti misalnya *trend* sekarang pakaian dewasa identik dengan bordir yang diberi payet atau celana panjang wanita yang dibordir atau baju wanita untuk remaja disesuaikan dengan *trend* sekarang hal ini telah dilakukn peritel Vandes ayuz dalam mempengaruhi penglihatan konsumen untuk tertarik pada produknya. Menurut konsumen desain yang ritel Vandes Ayuz menarik pembeli yang mempunyai desain yang berbeda dengan pedagang yang lain.

Untuk dapat menarik pengunjung, sebuah toko harus dibuat semenarik mungkin. Semakin peritel dapat membuat suasana toko mengairahkan dengan tata letak, pencahayaan, warna toko hingga alunan musik, semakin bisa menggaet pengunjung untuk bertransaksi. Selain itu harus

diperhatikan mengenai eksterior toko, interior toko dan pajangan (*display*) toko. Tata letak konter Vandes Ayuz mengikuti aturan dari pengelola mall, namun sejauh ini dirasakan pemilik tidak tertata dengan rapi, ruang juga berdasarkan AC central yang dirasakan sebagian pengunjung masih kurang dingin, pencahayaan juga dikelola pemilik mall dengan pencahayaan yang masih kurang baik sedangkan alunan music sudah cukup baik, setiap hari ada music walaupun terkadang lagunya tidak berubah. Barang dagangan di *tenant* Vandes sendiri ditata dengan menggunakan rak-rak besi dan etalase yang tersusun secara rapih serta barang yang tersedia cukup beragam. Untuk jenis barang tertentu seperti sarung, sajadah, peci ditata dalam wagon hal ini ditujukan untuk mempermudah konsumen dalam memilih produk. Disamping itu untuk produk yang diobral juga disusun dalam wagon.

5. Lokasi

Pemilihan lokasi merupakan bagian keputusan strategi dalam usaha ritel. Lokasi yang benar atau salah adalah awal dari kesuksesan atau kegagalan bisnis ritel. Diperlukan pengamatan yang menyeluruh, mendalam dan jeli mengenai kestrategisan lokasi, kedekatan dengan pasar sasaran dan keamanan lokasi agar penentuan lokasi tidak keliru. Lokasi ritel Vandes Ayuz cukup layak dan strategis, karena letaknya di pinggir jalan raya dan dilewati oleh kendaraan umum baik angkot, ojek maupun becak. Disamping itu dekat dengan perumahan penduduk yang cukup padat, juga terdapat beberapa sekolah disekitar lokasi, sehingga dapat dikatakan lokasi cukup menarik perhatian masyarakat.

6. Pelayanan.

Jangan abaikan istilah pembeli adalah raja. Istilah ini memberikan masukan kepada para pelaku usaha untuk selalu memberikan pelayanan terbaik bagi para konsumen. Dalam pelayanan

konsumen, yang diperhatikan adalah pertama kali adalah keramahan pedagang. Keramahan merupakan prioritas utama dalam menentukan pramuniaga yang akan bekerja, karena dengan keramahan maka pembeli akan datang dan senang serta betah berbelanja di kiosnya sehingga proses transaksi jual beli lancar. Sementara sebagian pedagang beranggapan, bukan saja keramahan yang dipertimbangkan dalam memilih pegawai yang akan bekerja / pramuniaga yang akan bekerja tetapi mempertimbangkan pula pegawai / pramuniaga yang dapat membawa suasana yang menyegarkan pembeli seperti bertutur kata halus, sopan, bersahaja dan sebagainya. Ritel Vandes Ayuz membiasakan SPG nya memberikan pelayanan konsumen dengan 3S 1A (sambut, senyum, sapa dan antusias). seperti menyambut konsumen dengan salam dan mengucapkan terimakasih setelah mereka selesai berbelanja, disamping itu membantu konsumen dalam menentukan pilihan produk/kecocokan produk yang disesuaikan dengan poster tubuh,usia juga warna kulit apalagi setiap orang memiliki karakteristik yang sangat beragam. Cara ini sering dilakukan pemilik ritel vandes dan karyawannya sehingga konsumennya merasa dihargai ketika berbelanja dan tidak segan untuk datang berbelanja kembali. Namun kadangkala karyawan sebagai penjaga konter bekerja tidak memberikan pelayanan yang sesuai hal ini menyebabkan pemilik ritel Vandes harus selalu melakukan control.

Pelayananpun berkaitan dengan fasilitas pembayaran., alat pelaksanaan pembayaran pada ritel Vandes ini secara tunai saja. Sedangkan menurut pandangan konsumen mereka kadangkala kesulitan untuk membayar cash apabila membeli barang dalam jumlah yang banyak atau para konsumen merasa ketakutan / tidak merasa aman apabila membawa uang kas dalam jumlah yang besar karena banyaknya copet. Hal tersebut menjadi perhatian peritel vandes untuk jangka panjang,agar ada kerja sama dengan perbankan untuk memfasilitasi konsumen dengan pembayaran non tunai.

D. Strategi Pembentukan Keunggulan Bersaing

Terdapat tiga strategi untuk dapat mencapai hasil yang lebih baik bagi usaha ritel yaitu :

1. Keunggulan Differensiasi.

Dalam rangka menerapkan strategi *differensiasi* pada bisnis ritel, peritel melakukan berbagai upaya yang diarahkan terciptanya perbedaan antara barang dagangan yang dimiliki dengan pesaing. Upaya yang dilakukan peritel diantaranya mengadakan barang dagangan yang memiliki ciri produk yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan sebagian besar konsumen, dan produk-produk yang ditawarkan kepada konsumen semuanya memiliki gaya atau penampilan yang menarik. Peritel mengharapkan dengan adanya kelebihan dari ciri barang dagangan yang dijual dibanding pesaing, maka konsumen akan semakin tertarik berbelanja mendapatkan produk yang memiliki ciri yang sesuai dengan kebutuhan atau nilai konsumen tersebut. Strategi *differensiasi* digunakan peritel Vandes Ayuz dimaksudkan untuk menciptakan suatu produk "barang dagangan" yang berbeda dengan pesaing yang ada, atau memiliki keunikan yang unggul dibanding pesaing. Ritel Vandes Ayuz memberikan keunikan terhadap atribut produk barang dagangan seperti ukuran *big size* yang tidak dimiliki tenant lain maupun ukuran *small* untuk orang dewasa yang kecil/pendek, peritel mengharapkan tercipta loyalitas dari konsumen atau pelanggan. Secara teoritis keberhasilan peritel mengimplementasikan strategi differensiasi dengan baik akan memunculkan keunikan dibandingkan pesaing yang ada dan pada akhirnya dapat menjadi alat untuk mencapai *margin* laba yang lebih tinggi. Menurut peritel Vandes Ayuz, konsumen akan mau membeli barang dagangan dengan harga yang lebih tinggi jika nilai atau manfaat yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan mengonsumsi produk barang dagangan pesaing. Konsekuensi penerapan strategi untuk menciptakan atau mewujudkan barang dagangan yang unggul, ini akan dipandang dapat memunculkan biaya tambahan seperti untuk

riset pasar, penataan produk, pembelian barang dagangan yang bermutu tinggi, atau biaya pelayanan pada konsumen secara intensif. Peritel yang menggunakan strategi differensiasi adalah peritel yang memiliki kemampuan pemasaran yang kuat, kemampuan melakukan riset pasar, reputasi ritel Vandes Ayuz yang mampu menciptakan *image* di benak konsumen.

Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan peritel Vandes Ayuz khususnya diketahui bahwan penggunaan strategi differensiasi untuk menciptakan keunggulan produk barang dagangan dilakukan dengan berbagai usaha, diantaranya adalah differensiasi produk barang dagangan, differensiasi pelayanan, differensiasi personil dan differensiasi Pencitraan. Usaha-usaha differensiasi ini tidak dapat dilakukan secara maksimal atau keseluruhannya, mengingat usaha-usaha ini membutuhkan biaya yang relatif besar untuk menciptakan perbedaan. Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan nara sumber ritel Vandes Ayuz di ketahui bahwa usaha untuk membedakan produk barang dagangan dengan pesaing lebih diarahkan kepada terciptanya kesesuaian produk dengan kebutuhan dan selera konsumen, semakin sesuai barang yang ditawarkan maka semakin kuat daya tarik konsumen untuk berbelanja. Menurut peritel, usaha ini dipandang sangat membantu konsumen untuk segera mendapatkan barang yang dibutuhkan, karena konsumen akan menilai bahwa ritel Vandes Ayuz ini memang memiliki perbedaan dengan ritel lainnya.

Selain usaha yang dilakukan diatas, masih ada satu usaha lagi yang digunakan peritel untuk menampilkan perbedaan produk yang ditawarkan kepada konsumen, yaitu perbedaan kelengkapan produk muslim hampir 80 % dapat dicari di toko ritel ini. Peritel Vandes Ayuz menciptakan penataan produk barang dagangan selengkap mungkin, dengan maksud agar konsumen semakin mudah dan cepat untuk mendapatkan produk muslim yang dibutuhkan, artinya tidak perlu lagi konsumen pergi ke ritel yang lain untuk mendapatkan barang muslim

yang juga ditawarkan pada ritel lain. Namun kurangnya control berakibat adanya stock barang yang kosong sehingga saat dibutuhkan konsumen barang tersebut dalam kondisi habis, misalnya konsumen membutuhkan jilbab warna coklat, warna tersebut *stocknya* kosong sementara warna lain *stocknya* berlebih.

Untuk menciptakan keunggulan differensiasi, peritel Vandes Ayuz dapat juga melaksanakan usaha menciptakan perbedaan pelayanan. Dilapangan terlihat bahwa peritel Vandes Ayuz melakukan beberapa usaha guna menciptakan perbedaan pelayanan, diantaranya; ramah, cepat, membantu memilihkan barang yang layak bagi konsumen, pendekatan kekeluargaan atau komunikatif dengan konsumen.

Peritel Vandes Ayuz melakukan usaha pembinaan dan mensosialisasikan pentingnya nilai-nilai keramahan dalam melayani kebutuhan konsumen. Mereka memandang bahwa sebagian besar konsumen ritel Vandes Ayuz tergolong kelas bawah, menengah maupun atas yang selalu memandang sisi keramahan karyawan merupakan factor utama dalam menarik konsumen memutuskan untuk berbelanja. Vandes Ayuz menciptakan peningkatan kemampuan karyawan untuk menanggapi setiap keluhan atau permasalahan pelanggan, ini dimaksudkan munculnya perbedaan kualitas pelayanan dibanding kualitas pelayanan ritel lainnya.

Hal lain yang dapat menimbulkan perbedaan masalah pengemasan produk, produk ritel dapat dikemas dengan duz yang lebih kelihatan rapi hal ini telah dilakukan produk busana muslim Al-Mia di pusat grosir Tanah Abang dan belum dilakukan pemilik Vandes dikarenakan untuk membuat duz diperlukan biaya yang cukup besar, padahal pengemasan ini dapat meningkatkan keunggulan bersaing bagi suatu produk ritel.

2. Keunggulan Spesialis. Kondisi konsumen dewasa ini adalah serba praktis dan cepat, konsumen membutuhkan kecepatan dalam memilih produk, cepat dalam melayani Mereka, cepat

memutuskan pilihan suatu produk, cepat melakukan pembayaran. Bisnis ritel Vandes Ayuz menekankan penerapan strategi keunggulan spesialis dimaksudkan untuk memberikan efisiensi konsumen dalam memilih produk. Peritel Vandes telah melakukan spesialis produk- produk muslim dan accesoris muslim lainnya dalam melakukan penjualan, sehingga bagi konsumen yang membutuhkan produk tersebut dapat langsung ke toko ritel Vandes Ayuz. Dalam perjalannya menciptakan produk sepesialis muslim tidak lah terlalu mulus, banyak masalah yang dihadapi terutama dalam menyediakan kedalaman dari produk spesialis itu sendiri, misalnya kedalaman dari segi ukuran, warna bahkan kedalaman dari segi model /desain yang selalu harus mengikuti selera konsumen. Hal ini yang adakalaya kurang control dari pemilik sehingga terjadinya kekurangan stock untuk motif-motif tertentu dan kelebihan stock untuk motif lain, karena setiap konsumen memiliki selera yang bervariasi juga memiliki selera yang cepat berubah. Untuk menciptaka suatu produk spesialis muslim tersebut , pemilik ritel Vandes Ayuz harus selalu melakukan control dan komunikatif dengan karyawan /SPG yang memang lebih mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen yang datang ke toko ritel Vandes Ayuz. Tujuan menjadi took sebuah toko ritel tidaklah mudah, dibutuhkan keberanian bahkan modal yang tidaklah sedikit, pemilik Vandes merasakan modal yang pas-pasan menyulitkan toko ini untuk menyediakan kedalaman produk, walaupun toko ini memiliki variasi produk muslim yang cukup bervariasi, hal ini membuat pertumbuhan penjualan toko menjadi lambat. Sementara kondisi pesaing sendiri yang walaupun sebagian besar bukan toko spesialis tidak dapat dianggap ringan bagi pemilik ritel Vandes Ayuz, tenant yang menjual produk yang bermacam-macam campur aduk antara busana muslim dengan busana lainnya menjadi pesaing bagi pertumbuhan usaha ritel Vandes Ayuz. Untuk itu strategi spesialis usaha ritel Vandes

memerlukan kemampuan pemilik ritel dalam mengontrol persediaan barang, menganalisis pasar dan menganalisis pesaing.

3. Strategi Institusi Penambah Nilai

Kecendrungan konsumen membeli sebuah produk, bukan hanya menginginkan manfaat inti produk, tetapi bagaimana produk tersebut dapat memberikan nilai lebih, nilai ini yang kadangkala bagi toko-toko ritel yang relative kecil tidak diperhatikan. Lain halnya pengecer yang besar, salah satu contoh penambah nilai yang dapat mereka berikan adalah menawarkan gratis antar, pemasangan, tempat strategis dan lainnya. Ritel Vandes Ayuz melakukan penambah nilai melakukan penjualan produk ritelnya melalui pembelian produk dapat ditukar tambah dalam waktu lima hari, jika konsumen saat beli setelah dirumah ternyata tidak cocok maka dapat ditukar dengan barang lain dengan menambah uang jika harga barang tidak sama. Disamping itu penambah nilai produk dapat dicoba dikamar ganti disertai dengan kaca sehingga konsumen dapat mencoba dan melihat kecocokan produk dengan poster tubuh yang dimiliki.

E. Pembahasan

Levy & Weitz (2001) menjelaskan tentang proses untuk merencanakan strategi usaha ritel yang merupakan langkah-langkah yang harus dilalui oleh pebisnis ritel untuk membangun rencana strategis usaha ritel. Langkah-langkah dalam proses perencanaan ini berjumlah tujuh langkah. Pada analisis di atas usaha ritel Vandes ayuz memiliki misi kepercayaan ,menjadi panutan atau statuta bagi masyarakat untuk merek seluruh fashion dan toko ritel lain. Misi tersebut teridentifikasi dalam visi merek vandes yang menimbulkan keindahan bagi pemakai produknya, dan dapat menimbulkan kepuasan pengguna. Namun disisi lain analisis audit melihat

kondisi usaha ritel masih dalam tahap pertumbuhan, kondisi pasar yang masih dalam tahap musiman mengakibatkan fluktuasi perputaran modal masih lambat. Kondisi pesaing yang terus berdatangan baik di lingkungan eksternal dengan adanya pembangunan mal-mal baru yang menyediakan fasilitas tempat belanja yang lebih nyaman, maupun internal di lokasi tempat usaha ritel vandes baik yang tenant tetap maupun tenant-tenant musiman. Hal ini merupakan ancaman yang tidak dapat dianggap ringan bagi pemilik ritel, walaupun usaha ritel ini sudah berjalan kurang lebih 14 tahun dan ini selayaknya merupakan kekuatan ritel Vandes untuk menggempur pesaing baru, ditambah lagi peritel sudah memiliki pelanggan tetap yang enggan berpindah ke peritel lainnya. Lokasi usaha juga strategis dipinggir jalan dan dilewati kendaraan umum. Harga produk sesuai dengan kondisi masyarakat dan lebih murah dibandingkan pesaing. Produk memiliki variasi yang beragam sehingga memberikan berbagai alternative pilihan bagi konsumen namun masih dalam kondisi stock yang terbatas akibat dari minimnya kedalaman produk itu sendiri yang disebabkan modal yang kurang merupakan kelemahan usaha ritel Vandes Ayuz untuk memperluas kedalaman produk muslim. Layout, desain mal, dan suhu ruang (AC) tempat usaha kurang menarik perhatian pengunjung,.Pengelola yang tidak mengadakan acara dalam menarik perhatian pengunjung. Jumlah pengunjung sepi jika tidak menjelang lebaran. Kemasan produk masih sederhana dalam plastic biasa hal ini serupa dengan pesaing. Variasi produk cukup banyak namun tidak diikuti kedalamannya masing-masing sehingga konsumen mencari ketempat pesaing.

Untuk meningkatkan penjualan perlu mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan penjualan ritel Vandes Ayuz. Strategi alternatif yang dipertimbangkan adalah digambarkan dalam terminologi dari peluang pertumbuhan pada barang yang dipamerkan. Melalui analisis adanya kebutuhan masyarakat akan produk,terutama baju muslim untuk sekolah dan ukuran jumbo.

Melakukan evaluasi dalam menentukan potensi pengecer untuk menetapkan strategi persaingan yang dapat menguntungkan dan laba penjualan jangka panjang. dari peluang ritel vandes ditengah himpitan persaingan toko ritel lain, baik yang bersifat eksternal maupun internal pengecer ritel vandes masih tetap eksis walaupun dan dapat terus melakukan strategi ritel dengan menjual variasi produk muslim yang adakalanya tidak dimiliki oleh penjual ritel lainnya yaitu produk muslim untuk sekolah baik usia TK, SD. SMP maupun SMA. Disamping itu ritel vades masih dapat bertahan dengan strategi variasi harga yang berkompetitif dengan pesaing. kedua potensi ini yang membuat bisnis ritel dapat bertahan sampai dengan saat ini. Sasaran spesifiknya bagi usaha ritel vandes mengutamakan adanya keindahan bagi pemakainya dan kepuasan konsumen.. Untuk mengembangkan melaksanakan perencanaan ini perlu disusun suatu strategi pada baruan ritel untuk setiap peluang, dalam investasi akan dibuat dan dikendalikan dengan mengevaluasi setiap jenis bauran ritel . Pada tahap terakhir ini adalah untuk mengevaluasi hasil dari strategi dan program pelaksanaan. Secara keseluruhan usaha ritel vandes dikatakan sudah mendapatkan pasar sasaran nya, namun pada kondisi tertentu diperlukan untuk dipertimbangkan kembali agar variasi produk tidak hanya mengalami pertumbuhan musiman atau kondisi tertentu saja yang ramai, ini menjadi perhatian pemilik agar fluktuasi perputaran omzet dapat lebih stabil setiap bulannya bukan hanya kondisi lebaran saja. sasaran yang hendak dicapai adalah konsumen yang membutuhkan pakaian maupun perlengkapan muslim dan ini hendaknya dipertahankan dengan terus memperhatikan peluang ,ancaman dan mengatasi kendala yang ada.

Format perencanaan usaha ritel, dalam memuaskan kebutuhan target pasar hal lain yang mendasari perencanaan usaha ritel adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitifnya dimana format usaha ritel merupakan strategi mengenai bauran ritel yang terdiri dari : barang dagangan, lokasi, harga, promosi , desain, dan pelayanan (**Davidson, 1998**) . Melalui pelaksanaan bauran

ritel dinilai cukup, karena barang dagangan walaupun memiliki variasi tetap dirasakan konsumen memiliki kedalaman yang kurang, baik dari segi warna, model maupun ukuran. Lokasi dinilai dengan cukup baik, karena lokasi toko tepat dan banyak di lewati kendaraan umum yang melintas. Harga dinilai sudah memenuhi karena harga yang ditetapkan sudah sesuai yang dirasakan oleh responden, dan memiliki harga yang bersaing dengan peritel lainnya. Promosi jarang dilakukan sesuai dengan kondisi tertentu saja misalnya belanja lebih banyak, peritel Vandes memberikan diskon kuantitas, untuk produk lama diskon bias mencapai 50%. Rancangan Toko menarik dengan display patung, namun kondisi ruang kurang nyaman karena ACnya kurang dingin. Pelayanan pemilik bersemboyan pada keramahan, kekeluargaan dan komunikatif dengan konsumen, namun adakalanya kurang didukung SPG, saat kurang pengawasan dari pemilik SPG sering tidak melayani konsumen seperti semboyan ritel Vades Ayuz. Dalam hal ini SPG sebagai karyawan/Personnel dinilai kurang mementingkan konsumen sebagai raja hal ini akan memberikan efek kepada kepuasan konsumen. Walaupun ritel Vandes Ayuz berusaha melaksanakan bauran ritel dengan sebaik-baiknya untuk dapat menarik konsumen di tengah ketatnya persaingan bisnis ritel saat ini. Namun kurang didukung pihak pengelola gedung dalam hal suhu ruang maupun pencahayaan. Demikian halnya karyawan sebagai SPG jika kurang dilakukan pengawasan dari pemilik sering tidak memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen, hal ini menimbulkan ketidakpuasan konsumen.

Membangun sebuah ritel adalah membangun keunggulan bersaing dengan menerapkan berbagai strategi yang membentuk keunggulan bersaing (William, 1998) adalah: pertama, **Keunggulan Differensiasi**. Setiap usaha ritel memiliki perbedaan dari pesaing. Perbedaan sangat tergantung dari cara perusahaan-usaha ritel tersebut dalam mengkombinasikan retail-mix. Sebagaimana ritel Vandes memberikan perbedaan-dalam hal: keunikan terhadap atribut produk barang dagangan

seperti ukuran *big size* yang tidak dimiliki tenant lain maupun ukuran *small* untuk orang dewasa yang kecil/pendek, peritel mengharapkan tercipta loyalitas dari konsumen atau pelanggan. Secara teoritis, keberhasilan peritel mengimplementasikan strategi differensiasi dengan baik akan memunculkan keunikan dibandingkan pesaing yang ada dan pada akhirnya dapat menjadi alat untuk mencapai *margin* laba yang lebih tinggi Porter (1998).

Strategi differensiasi ritel Vandes Ayuz bertujuan untuk menciptakan keunggulan produk, diantaranya selain differensiasi produk barang dagangan, juga diarahkan kepada terciptanya kesesuaian produk dengan kebutuhan dan selera konsumen, semakin sesuai barang yang ditawarkan maka semakin kuat daya tarik konsumen untuk berbelanja. Menurut peritel, usaha ini dipandang sangat membantu konsumen untuk segera mendapatkan barang yang dibutuhkan, karena konsumen akan menilai bahwa ritel Vandes Ayuz ini memang memiliki perbedaan dengan ritel lainnya.

Selain usaha yang dilakukan diatas, Peritel Vandes Ayuz menciptakan penataan produk barang dagangan selengkap mungkin, dengan maksud agar konsumen semakin mudah dan cepat untuk mendapatkan barang-barang busana muslim yang dibutuhkan, artinya tidak perlu lagi konsumen pergi ke ritel yang lain untuk mendapatkan barang muslim yang juga ditawarkan pada ritel lain. Namun kurangnya control berakibat adanya stock barang yang kosong sehingga saat dibutuhkan konsumen barang tersebut dalam kondisi habis, misalnya konsumen membutuhkan jilbab warna coklat, warna tersebut stocknya kosong sementara warna lain stocknya berlebih.

Untuk menciptakan keunggulan differensiasi, peritel Vandes Ayuz dapat juga melaksanakan usaha menciptakan perbedaan pelayanan. Dilapangan terlihat bahwa peritel Vandes Ayuz melakukan beberapa usaha guna menciptakan perbedaan pelayanan, diantaranya; ramah, cepat,

membantu memilih barang yang layak bagi konsumen, pendekatan kekeluargaan atau komunikatif dengan konsumen.

Peritel Vandes Ayuz melakukan usaha pembinaan dan mensosialisasikan pentingnya nilai-nilai keramahan dalam melayani kebutuhan konsumen. Mereka memandang bahwa sebagian besar konsumen ritel Vandes Ayuz tergolong kelas bawah, menengah maupun atas yang selalu memandang sisi keramahan karyawan merupakan faktor utama dalam menarik konsumen memutuskan untuk berbelanja. Vandes Ayuz menciptakan peningkatan kemampuan karyawan untuk menanggapi setiap keluhan atau permasalahan pelanggan, ini dimaksudkan munculnya perbedaan kualitas pelayanan dibanding kualitas pelayanan ritel lainnya. Hal lain yang dapat menimbulkan perbedaan masalah pengemasan produk, produk ritel dapat dikemas dengan dus yang lebih kelihatan rapi hal ini telah dilakukan produk busana muslim Al-Mia di pusat grosir Tanah Abang, usaha ritel Vandes belum melakukan hal tersebut dikarenakan untuk membuat dus diperlukan biaya yang cukup besar, padahal pengemasan ini dapat meningkatkan keunggulan bersaing bagi suatu produk ritel.

Ke-dua **Keunggulan Spesialis. Keunggulan Spesialis.** Porter (1998), spesialis mengarah pada varietas yang relatif, luas, dan mutu dari barang yang di jual. Sebagai contoh toko barang diskon tidak memiliki spesialisasi karena kualitas barang yang mereka jual terkesan asal dan nilai gunanya sudah berkurang, toko buah dan makanan merupakan contoh spesialis karena menjual barang-barang yang hanya dapat di dapat dari tempat mereka. Peritel Vandes telah melakukan spesialis produk-produk muslim dan aksesoris muslim lainnya, sehingga bagi konsumen yang membutuhkan produk tersebut dapat langsung ke toko ritel Vandes Ayuz. Dalam perjalanannya menciptakan produk spesialis muslim tidaklah terlalu mulus, banyak masalah yang dihadapi terutama dalam menyediakan kedalaman dari produk spesialis itu sendiri, misalnya kedalaman

dari segi ukuran, warna bahkan kedalaman dari segi model /desain yang selalu harus mengikuti selera konsumen. Hal ini yang adakalaya kurang control dari pemilik sehingga terjadinya kekurangan stock untuk motif-motif tertentu dan kelebihan stock untuk motif lain. Menjadi sebuah toko ritel spesialis tidaklah mudah, dibutuhkan keberanian bahkan modal yang tidaklah sedikit, pemilik Vandes merasakan modal yang pas-pasan menyulitkan toko ini untuk menyediakan kedalaman produk spesialis muslim, walaupun toko ini memiliki variasi produk muslim yang cukup bervariasi, hal ini membuat pertumbuhan penjualan toko menjadi lambat. Sementara kondisi pesaing sendiri yang walaupun sebagian besar bukan toko spesialis tidak dapat dianggap ringan bagi pemilik ritel Vandes Ayuz, tenant yang menjual produk yang bermacam-macam campur aduk antara busana muslim dengan busana lainnya menjadi pesaing bagi pertumbuhan usaha ritel Vandes Ayuz. Untuk itu strategi spesialis usaha ritel Vandes memerlukan kemampuan pemilik ritel dalam mengontrol persediaan barang, menganalisis pasar dan menganalisis pesaing.

3. Strategi Institusi Penambah Nilai

Mengarah pada seberapa besar nilai yang ditambahkan pada sebuah produk yang dikonsumsi oleh customer melalui peritel. Sebagai contoh toko yang menawarkan gratis antar, lantai berkarpet, daerah yang strategis akan membuat customer berbelanja di tempat tersebut. Ritel Vandes Ayuz melakukan penambah nilai melakukan penjualan produk ritelnya melalui tempat strategis, terjangkau ,pembelian produk dapat ditukar tambah dalam waktu lima hari, produk dapat dicoba dikamar ganti disertai dengan kaca sehingga konsumen dapat mencoba dan melihat kecocokan produk. Strategi penambah nilai dapat secara langsung dinikmati konsumen

atau pelanggan yang datang ke konter ritel Vandes Ayuz, kecendrungan strategi penambah nilai ini dilakukan juga oleh kompetitor Vandes Ayuz lainnya.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat dirumuskan beberapa simpulan yaitu:

1. **Strategi perencanaan dan manajemen ritel.** Strategi yang dilakukan ritel Vandes Ayuz melalui langkah-langkah: **Misi usaha** yaitu: kepercayaan, ,menjadi statuta bagi masyarakat untuk merek seluruh pakaian. **Melakukan situasi audit, analisis audit** melihat kondisi usaha ritel masih dalam tahap pertumbuhan, yang dinilai dari tiga aspek yaitu: **Kondisi pasar** yang masih dalam tahap musiman mengakibatkan fluktuasi perputaran modal masih lambat. **Faktor pesaing** yang terus berdatangan baik di lingkungan eksternal dengan adanya pembangunan mal-mal baru yang menyediakan fasilitas tempat belanja yang lebih nyaman, maupun internal di lokasi tempat usaha ritel vandes baik yang tenant tetap maupun tenant-tenant musiman. **Aspek kekuatan**; usaha sudah berjalan kurang lebih 14 tahun/cukup lama, peritel sudah memiliki pelanggan tetap yang enggan berpindah ke peritel lainnya, lokasi usaha juga strategis dipinggir jalan dan

dilewati kendaraan umum, harga produk sesuai dengan kondisi masyarakat dan lebih murah dibandingkan pesaing, produk memiliki variasi, **kelemahan** kondisi stock yang terbatas akibat dari minimnya kedalaman produk itu sendiri yang disebabkan kurangnya modal yang dimiliki, layout, desain mal, dan suhu ruang (AC) tempat usaha kurang menarik dingin, pengelola yang tidak mengadakan acara dalam menarik perhatian pengunjung. Jumlah pengunjung sepi jika tidak menjelang lebaran, kemasan produk masih sederhana dalam plastic biasa hal ini serupa dengan pesaing.. **Identifikasi strategi peluang**, digambarkan pada barang yang dipamerkan, melalui analisis adanya kebutuhan masyarakat akan produk, terutama baju muslim untuk sekolah dan ukuran jumbo, keadaan penduduk sekitar lokasi, daya tarik pasar masih tersedia dan terbuka. **Evaluasi strategi peluang**, pengecer ritel vandes masih tetap eksis, melakukan strategi ritel dengan menjual variasi produk muslim yang adakalanya tidak dimiliki oleh penjual ritel lainnya yaitu produk muslim untuk sekolah baik usia TK, SD. SMP maupun SMA. Disamping itu ritel Vandes masih dapat bertahan dengan strategi variasi harga yang kompetitif dengan pesaing. kedua potensi ini yang membuat bisnis ritel dapat bertahan sampai dengan saat ini. **Sasaran spesifiknya**; Memaksimalkan sumber daya yang dimiliki, mengutamakan adanya keindahan bagi pemakai, kepuasan, harga produk yang terjangkau, stabilitas produk, stabilitas persediaan. **Strategi melaksanakan bauran ritel**. Pelaksanaan strategi bauran ritel Vandes Ayuz dinilai cukup, barang dagangan memiliki variasi, lokasi toko tepat dan banyak dilewati kendaraan umum yang melintas, harga dinilai sudah memenuhi karena harga yang ditetapkan sudah sesuai yang dirasakan oleh responden, dan memiliki harga yang bersaing dengan peritel lainnya, promosi jarang dilakukan sesuai dengan kondisi tertentu saja, rancangan toko menarik dengan display

patung. **Evaluasi penampilan dan penyesuaian.** Secara umum hasil dari strategi pelaksanaan ritel Vandes Ayuz sudah dikategorikan dapat mencapai pasar sasaran terutama pada muslim sekolah dan berukuran Jumbo, namun belum mencapai tingkat sebagai pemimpin pasar.

2. Membangun keunggulan bersaing, dalam menghadapi persaingan bisnis ritel yang semakin kompleks dan dinamik, peritel Vandes Ayuz di Tangerang menerapkan strategi bersaing guna menciptakan keunggulan, yang berbasis pada keunggulan differensiasi, Spesialis dan penambah nilai dengan menerapkan berbagai strategi yang membentuk keunggulan bersaing , (1), **Keunggulan Differensiasi,** ritel Vandes memberikan perbedaan atribut produk barang ,ukuran *big size* dan ukuran *small*, produk barang dagangan diarahkan kepada terciptanya kesesuaian produk dengan kebutuhan dan selera konsumen, menciptakan penataan produk barang dagangan selengkap mungkin, menciptakan perbedaan pelayanan diantaranya; ramah, cepat, membantu memilihkan barang yang layak bagi konsumen, pendekatan kekeluargaan atau komunikatif dengan konsumen.(2). **Keunggulan Spesialis,**peritel Vandes telah melakukan spesialis produk- produk muslim dan aksesoris muslim lainnya, sehingga bagi konsumen yang membutuhkan produk tersebut dapat langsung ke toko ritel Vandes Ayuz. (3) **Strategi Institusi Penambah Nilai,** ritel Vandes Ayuz melakukan penambah tempat strategis, terjangkau ,pembelian produk dapat ditukar tambah dalam waktu lima hari, produk dapat dicoba dikamar ganti, namun strategi penambah nilai tidak mempunyai perbedaan khusus dari pesaing.

B. Saran

Melalui hasil penelitian beberapa saran untuk usaha ritel Vandes Ayuz meliputi:

1. Pemilik ritel seharusnya tidak hanya memperhatikan variasi produk saja tetapi juga kedalaman dari masing –masing variasi.
2. Kontrol kepada SPG tetap harus dilakukan terutama dalam hal memberikan pelayanan
3. Penambah nilai produk yang berbeda dari pesaing melalui disain pengemasan yang lebih menarik. Hal ini dapat dilakukan peneliti untuk dapat melanjutkan riset ini kepada kegiatan pengabdian pada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Agustini, Dwi Hayu dan Erna Agustina Yudiati 2000 “Ketertarikan Keberhasilan Usaha Dengan Jiwa Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Pada Pedagang Ritel Berskala Kecil Di Semarang”, *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol.VIII, No.3, Desember 2002,pp. 357-374.

Badan Pusat Statistik, 2008, *Berita Resmi Statistik* No. 26/03/Th. VII, Jakarta

Best Cooney, Hawkins. 2000,” *Consumer Behavior.*” New York : McGraw Hill.

Bradley, Frank. 1991,’*International Marketing Strategie*” 2e. London : Prentice Hall.

Cravens, W. David, 1994, *Strategic Marketing*, 4th ed, Richard D Irwin, Inc.

David, L. Loudon dan Albert J. Della Bitta, 1998, *Consumer Behavior*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.

Dess, G.G Lumpkin, G.T and Mc Gee, Jeffrey E, 1999, “Lingking Orporate Entrepreneurship To Strategy, Structure And Process : *Suggested Research Direction*” , *Entrepreneurship Theory And Practice*, pp. 43-57.

Glueck, F. William dan Lawrence R. Jauch. 1999. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan, Sitanggang dan Murad, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta

Hawkins, Dell L. Best , Roger J. And Mothersbaugh, David L. (2007). *Consumer Behavior*. Oregon: Mac Graw Hill.

H.B. Sutopo. 1988. *Pengantar Penelitian Kualitatif*: DasarDasar Teoritis dan Praktis. Surakarta: Pusat Penelitian UNS

Homburg, Hoyer Dan Fassnacht, 2002, “ Service Orientation Retailers Business Sstrategy Dimensions, Antecedents, And Performance Outcomes”, *Journal Of Marketing*, October, Vol.66, pp. 86-101

Kurt and Boone.1987, *Marketing*, The Dryden Press A Devision Of Holt, Rine hurtand Winston, Publisher.

Levy & Weitz.2001,” *Retailing Management*”. New York : McGraw Hill.

Lamb, Hair dan Mc. Daniel, 2001, “ *Pemasaran*. Buku 2” , Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Lusch, Robert F., Patrick Dunne dan Randall Benhardt, 1993, “ *Retail Marketing*”, College Division South-Western Publishing Co, Second Edition, Ohio

Lexy J. Moleong.,2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Maleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Miller, D and P.H Friesen. 2001, " Strategy Making and Environment : The Third Link", *Strategy Management Journal*, p.221 - 235.
- Miles, R. E., dan Snow, C. C. 1995., *Organizational strategy, structure and process* New York: West.
- Morgan, Robert M and Shelby D. Hunt, 1994 " The Commitment Trust Theory Of Relationship Marketing", *Journal Of Marketing*, 58 July, 20-38.
- Morris, M.F., Kuratko D.F., Schindehutte., 2001 . *Towards Integration: Understanding Entrepreneurship through Frameworks*. *Entrepreneurship and Innovation* , February, pp. 35-49.
- Perreault, W.D., J.P. Cannon, dan E.J. McCarthy. 2003. *Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. 17th Ed. New York: McGraw-Hill Irwin
- Porter, M.E.(1998). *Competitive Strategy* , A Harvard Business Review Book, USA, Boston
- R. Davidson, William., 1998, " *Retailing Management*," 6e. Canada : John Wiley & Son, Inc,
- Samli, a. Coskun, J. Patrick Kelly, dan H. Keith Hunt, 1998, " Improving the Retail Performance by Contrasting Management- and Customer Management- and Customer-perceived Store image: A Diagnostic Tool for Corrective action", *Journal of Business Research*, 43,(1), pp.27-38
- Setyobudi, Andang, 2007, *Peran Serta Bank Indonesia dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)*, *Buletin Hukum Perbankan dan Kebanksentralan* 5, 29-35.
- Singarimbun, Masri, Efendi, S. 1995. *Metode Penelitian Survey*, Cetakan kedua, LP3ES, Jakarta.
- Suparmoko, 1999. *Metode Penelitian Praktis: Untuk Ilmu-Ilmu Sosial, Ekonomi dan Bisnis*. Purwokerto: BPFE Yogyakarta.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- UU No. 20 tahun 2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah
- Undang-Undang No. 20 tahun 2008 tentang *Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*, Jakarta.
- www.depkop.go.id. Data UMKM Tahun 2006-2011. Di akses pada tanggal 12 Januari 2012
- Zikmund , William dan D'Amico, Michael, 2007, *Marketing*, John Wiley & Sons, New York

