

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA FORMAT
RITEL TRADISIONAL**

(Studi pada UD Surya Mas Kabupaten Trenggalek)

SKRIPSI



Oleh :

TAHTA RIZQI AMINUDIN

NIM : 15510085

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2022**

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA FORMAT
RITEL TRADISIONAL**

(Studi pada UD Surya Mas Kabupaten Trenggalek)

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

TAHTA RIZQI AMINUDIN

NIM : 15510085

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2022**


LEMBAR PERSETUJUAN
STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA FORMAT RITEL
TRADISIONAL
(Studi pada UD Surya Mas Kabupaten Trenggalek)

SKRIPSI

Oleh

TAHTA RIZQI AMINUDIN
NIM : 15510085

Telah disetujui pada tanggal
24 Juni 2022
Dosen Pembimbing


Prof. Dr. H. Nur Anawi, M.Ag
NIP. 197112111999031003

Mengetahui:

Ketua Program Studi Manajemen,




Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 19740604 200604 1 002

LEMBAR PENGESAHAN
STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA FORMAT RITEL
TRADISIONAL
(Studi pada UD Surya Mas Kabupaten Trenggalek)

SKRIPSI

Oleh :

TAHTA RIZQI AMINUDIN
NIM : 15510085

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji dan Dinyatakan Diterima
Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Pada 24 Juni 2022

Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua
Nur Laili Fikriah, M.Sc
NIP. 199403312020122005
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris
Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag
NIP. 197112111999031003
3. Penguji Utama
Irmayanti Hasan, S.T., M.M.
NIP. 19770506 200312 2 001

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi Manajemen,

Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 19740604 200604 1 002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tahta Rizqi Aminudin
NIM : 15510085
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/S1 MANAJEMEN

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada program studi Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

"Strategi Keunggulan Bersaing Pada Format Ritel Tradisional (Studi Pada UD Surya Mas Kabupaten Trenggalek)" adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 22 Juni 2022

Hormat Saya



Tahta Rizqi Aminudin
NIM : 15510085



LEMBAR PERSEMBAHAN

Ya Allah Engkau Dzat yang telah menciptakan, memberika nikmat, karunia, hidayah yang tak terhingga kepada semua hambamu. Engkau yang telah melindungiku dari marabahaya, mendampingiku dalam segala suasana, memberikan pengampunan dari setiap kesalahan yang telah kuperbuat. Ya Rasulullah Manusia pilihan yang diutus oleh Allah untuk membawa ajaran-Nya yang membawaku dari jurah kejahiliahn hingga menuju jalan yang terang benderang.

Ayahku dan Ibuku tercinta yang sangat berjasa dalam perjalanan hidupku, yang telah membawaku sampai pada saat ini. Beliau-beliau yang tak pernah Lelah dengan ketulusan hati, kesabaran, kasih sayangnya dan do'a-do'a suci yang selalu terucapkan dari lisan dua pahlawan terhebat ini untuk kebbaikanku, semoga anakmu ini bisa menjadi seperti apa yang abah dan umi harapkan selam ini.

Guru-guruku yang telah memberikan banyak ilmunya, memberikan secercah tinta melalui tugas mulia itu sehingga membawaku sampai pada saat ini. Orang terkasih, sahabat-sahabat, serta teman-temanku yang telah mewarnai setiap langkahku dan selalu memotivasiku untuk selalu bersemangat dalam keadaan apapun

Ya Allah... Terimakasih telah engkau hadirkan orang-orang yang menyayangiku, mereka semua bukti dari kebesaran-Mu. Semoga kesuksesan Dunia Akhirat akan selalui menyertai hamba-hambamu ini. Amin Ya Rabbal 'Alamin

MOTTO

“Rasa *Insecuremu* Bukan Tanggung Jawabku dan Rasa *Insecureku* Bukan Tanggung Jawabmu”

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur bagi Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua serta melimpahkan taufiq-Nya dalam bentuk kesehatan, kekuatan dan ketabahan, sehingga penulis serta dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Strategi Keunggulan Bersaing Pada Format Ritel Tradisional (Studi Pada Ud Surya Mas Kabupaten Trenggalek)”** Tidak lupa penulis sampaikan sholawat serta salam tetap tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, para sahabatnya, para tabi'in dan pengikutnya sampai akhir zaman.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc., M.El., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen.
4. Bapak Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kepada Ayah dan ibu tercinta atas dukungan material maupun non material, doa serta pemberi motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh teman-teman manajemn Angkatan 2015 yang terus memberi semangat dalam terselesaikannya skripsi ini.
8. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu

Tiada balasan yang dapat penulis berikan selain doa dan ucapan terima kasih yang sebanyak-banyaknya, semoga Allah SWT Menerima amal baik dan memberi balasan yang setimpal atas segala jerih payahnya dan semoga kita semua dalam perlindungan-Nya. Amin. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penulisan ini. Peneliti berharap dengan tulisan sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Amin Ya Rabbal ‘Alamin

Malang, 22 Juni 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN LEMBAR PERSETUJUAN	iii
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II	12
KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Kajian Teoritis.....	25
2.2.1 Ritel.....	25
2.2.2 Ritel Tradisional.....	27
2.2.3 Manajemen Strategi	33
2.2.4 Tujuan Manajemen Strategi.....	37
2.2.5 Proses Manajemen Strategi	38
2.2.6 Lingkungan Bisnis	41

2.2.7 Strategi Kompetitif.....	48
2.3 Kerangka Berfikir	51
BAB III.....	53
METODE PENELITIAN	53
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	53
3.2 Lokasi Penelitian	57
3.3 Subyek Penelitian	58
3.4 Instrumen Penelitian	59
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.6 Analisis Data	64
3.7 Keabsahan Data.....	66
BAB IV	69
TEMUAN DATA LAPANGAN.....	69
4.1 Deskripsi Informan	69
4.2 Pengumpulan Data dan Uji Keabsahan	71
4.2.1 Pengumpulan Data	71
4.2.2 Uji Keabsahan Data.....	72
4.3 Profil UD Surya Mas	75
4.4 Pernyataan Informan, Makna dan Informasi Kunci	77
4.4.1 Pernyataan Informan	77
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	90
4.5.1 Deskripsi Masing-Masing Tema.....	91
BAB V.....	107
PENUTUP	107
5.1 Kesimpulan	107
5.2 Saran	107
DAFTAR PUSTAKA.....	109
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pelanggan Tetap Surya Mas	8
Tabel 1.2 Jumlah Omset Surya Mas Tahun 2019.....	8
Tabel 1.3 Jumlah Omset Surya Mas Tahun 2020.....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 4.1 Profil Informan.....	70
Tabel 4.2 Jumlah Pelanggan Tetap Grosir Surya Mas.....	75
Tabel 4.3 Produk Toko UD. Surya Mas.....	78
Tabel 4.4 Sumber Daya Manusia di Toko UD. Sinar Mas	80
Tabel 4.5 Pelayanan Dalam Toko UD. Sinar Mas.....	82
Tabel 4.6 Suasana Toko UD. Sinar Mas	87
Tabel 4.7 Analisis Toko UD. Sinar Mas	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Jalan Distribusi	26
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	52

ABSTRAK

Aminudin, Tahta Rizqi. 2022. Skripsi. Judul: “Strategi Keunggulan Bersaing Pada Format Ritel Tradisional (Studi Pada UD Surya Mas Kabupaten Trenggalek)”

Pembimbing : Prof. Dr. Nur Asnawi.,M.Ag

Kata Kunci : Persaingan, Pelayanan dan Strategi

Persaingan merupakan salah satu hambatan yang tidak pernah terlepas dari bisnis. Ditengah persaingan usaha yang ketat saat ini Toko Surya Mas merupakan salah satu toko grosir dan ecer besar di Kecamatan Durenan dengan harga jual yang lebih murah dibandingkan toko-toko lain, serta pelayanan yang baik dengan cara berkomunikasi dengan konsumen. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan dan mendeskripsikan persepsi pemilik toko ritel tradisional Surya Mas mengenai lingkungan persaingan bisnis dan praktik manajemen strategi dalam membangun keunggulan bersaing toko ritel tradisional Surya Mas

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Objek penelitian pada penelitian ini adalah perusahaan ritel tradisional yang terletak di Jl. Widoyoko, Kec. Durenan, Kabupaten Trenggalek yaitu UD Surya Mas. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (purposive) dengan pertimbangan bahwa adanya kesediaan instansi atau lembaga atau organisasi untuk memberikan informasi yang diperlukan sesuai dengan penelitian.

Berdasarkan temuan data dan hasil wawancara yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa UD Surya Mas merupakan toko ritel tradisional di Kabupaten Trenggalek yang menunjukkan kesuksesan dalam menghadapi perubahan lingkungan persaingan bisnis. hal ini dapat dilihat dari jumlah pelanggan yang semakin meningkat dari tahun ke tahun meskipun datang berbagai pesaing, baik sesama ritel tradisional maupun ritel modern.

ABSTRACT

Aminudin, Tahta Rizqi. 2022. Skripsi. Title: “Competitive Advantage Strategy in Traditional Retail Formats (Study at UD Surya Mas, Trenggalek Regency)”

Advisor : Prof. Dr. Nur Asnawi.,M.Ag

Keywords : Competition, Service and Strategy

Competition is one of the obstacles that can never be separated from business. In the midst of intense business competition, Surya Mas Store is one of the largest wholesale and retail stores in Durenan District with lower selling prices than other shops, as well as good service by communicating with consumers. The purpose of this study is to reveal and describe the perceptions of Surya Mas traditional retail store owners regarding the competitive business environment and strategic management practices in building competitive advantages of Surya Mas traditional retail stores.

The type of research used in this research is descriptive qualitative with a case study approach. The object of research in this study is a traditional retail company located on Jl. Widoyoko, Kec. Durenan, Trenggalek Regency, namely UD Surya Mas. The selection of this location was carried out purposively with the consideration that there was a willingness of the agency or institution or organization to provide the necessary information in accordance with the research.

Based on the data findings and the results of interviews that have been conducted, it can be concluded that UD Surya Mas is a traditional retail store in Trenggalek Regency which shows success in facing changes in the business competition environment. This can be seen from the increasing number of customers from year to year despite the arrival of various competitors, both traditional retailers and modern retailers.

استخلص البحث

أمن الدين ، عرش رزق. 2022. أطروحة. العنوان " : استراتيجيات الميزة التنافسية في تنسيقات البيع بالتجزئة التقليدية

المشرف : البروفيسور. دكتور. نور اسناوي
الكلمات المفتاحية: المنافسة والخدمة والاستراتيجية

المنافسة هي إحدى العقبات التي لا يمكن فصلها عن العمل. في خضم المنافسة التجارية الشديدة ، يعد Surya Mas واحداً من أكبر متاجر البيع بالجملة والتجزئة في منطقة دورينان بأسعار بيع أقل من المتاجر الأخرى ، فضلاً عن الخدمة الجيدة من خلال التواصل مع المستهلكين. الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن تصورات أصحاب متاجر التجزئة التقليدية في Surya Mas ووصفها فيما يتعلق ببيئة الأعمال التنافسية وممارسات الإدارة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية لمتاجر التجزئة التقليدية. Surya Mas

نوع البحث المستخدم في هذا البحث وصفي النوعي مع نهج دراسة الحالة. موضوع البحث في هذه الدراسة هو شركة بيع بالتجزئة تقليدية تقع فيويديوكو ، كيك، وبالتحديد UD Surya Mas. تم اختيار هذا الموقع بشكل هادف مع الأخذ في الاعتبار أن هناك رغبة من الوكالة أو المؤسسة أو المنظمة لتقديم المعلومات اللازمة وفقاً للبحث.

استناداً إلى نتائج البيانات ونتائج المقابلات التي تم إجراؤها ، يمكن استنتاج أن UD Surya Mas هو متجر تجزئة تقليدي فيما يدل على النجاح في مواجهة التغييرات في بيئة المنافسة التجارية. يمكن ملاحظة ذلك من خلال زيادة عدد العملاء من عام إلى آخر على الرغم من وصول العديد من المنافسين ، سواء تجار التجزئة التقليديين أو تجار التجزئة الحديثين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini Indonesia mulai memasuki era persaingan modern, dimana setiap orang berhak dan memiliki kebebasan untuk mendirikan bisnis baik dalam bentuk kecil, menengah sampai besar. Sehingga jenis ritel saat ini secara umum dibagi menjadi dua yang dikenal dikalangan masyarakat Indonesia yaitu ritel tradisional dan ritel modern, pada dasarnya keduanya sama-sama memberikan dampak yang positif terhadap perekonomian dan menunjang kesejahteraan masyarakat banyak, tentunya jika persaingan antara kedua jenis ritel tersebut berlangsung secara seimbang. Namun seiring dengan berkembangnya perekonomian secara global retail modern perlahan mulai meningkat lebih pesat jika dibandingkan dengan ritel tradisional menurut Hermana Malano (2011:76)

Perkembangan ritel di Indonesia dengan data yang di unggah oleh APRINDO (Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia) pada website yang dimuat oleh Lembaga survey CEIC dari bulan sebelumnya yang hanya mencapai angka 12,6%. Angka tersebut menunjukkan bahwa usaha ritel Indonesia meningkat sebesar 15,6% pada bulan mei di tahun 2021(SumberCEICdata) baik jenis ritel tradisional hingga ritel modern.

Bermans dan Evans (1992:56) dalam Bukunya menyatakan bahwa Ritel sendiri merupakan kegiatan bisnis perdagangan barang dan atau jasa yang disalurkan kepada konsumen akhir untuk digunakan sebagai kebutuhan pribadi, keluarga atau keperluan rumah tangga. Secara umum *retailing* dapat didefinisikan

sebagai kegiatan bisnis yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa kepada konsumen yang hanya digunakan untuk kebutuhan pribadi, keluarga, atau rumah tangga mereka.

Dalam referensi lain yang ditulis oleh Soliha (2012:78) Prospek bisnis ritel cukup potensial untuk dimasuki pendatang baru. Untuk itu Indonesia mempunyai potensi daya tarik yang cukup besar pada bisnis ini. Semakin banyak pembangunan gerai-gerai baru di berbagai tempat, mulai dari perkotaan besar, kota kecil, hingga di pedesaan. Kegairahan para pengusaha ritel untuk berlomba-lomba menanamkan investasi dalam pembangunan gerai-gerai baru tidaklah mengherankan.

Utami (2010:46) dalam bukunya menyimpulkan bahwa dengan adanya ritel, saluran distribusi antara produsen kepada konsumen akhir tersalurkan. Produsen memiliki keterbatasan tidak bisa melakukan pengiriman secara langsung kepada setiap konsumen. Bisnis ritel berperan sebagai fasilitas yang menanggulangi keterbatasan tersebut dengan mempermudah konsumen untuk memperoleh produk dari produsen sehingga dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen akhir, ritel menjual barang dengan jumlah yang sesuai permintaan baik dalam skala kecil maupun besar. Kebutuhan keberadaan ritel sejalan dengan kebutuhan konsumen yang menginginkan barang maupun jasa sejumlah yang mereka butuhkan pada saat, tempat dan waktu tertentu tanpa harus menyimpan.

Pasar tradisional hingga saat ini masih menjadi salah satu tempat bagi masyarakat di sekitaran wilayah Trenggalek untuk berbelanja sebagai upaya pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Hal ini terbukti oleh program pemerintah yang menggunakan APBN TA2020 sebesar 73,8 Miliar sebagai sumber dana untuk membangun Pasar PON di wilayah kabupaten trenggalek dengan gaya ritel tradisional dengan sentuhan khas eropa . Hal ini bertujuan untuk meningkatkan lagi perputaran ekonomi khususnya di wilayah Kabupaten Trenggalek (Sumber KOMPAS)

Kabupaten Trenggalek merupakan salah satu daerah pegunungan yang terletak di bagian selatan Propinsi Jawa Timur. Daerah ini memiliki ratusan pelaku UKM yang tersebar di berbagai kecamatan maupun desa dengan aneka macam produk komoditas yang tidak bisa dianggap remeh. Dalam era otonomi daerah, Trenggalek mempunyai penerimaan daerah sebesar 1.498.350 rupiah. Tingkat pertumbuhan ekonomi tahun 2014 tercatat 5.41% dimana sektor pertanian masih mendominasi dalam pembentukan PDRB yaitu 31.21%, disusul sektor perdagangan besar dan eceran 15,23%. (trenggalekkab.go.id)

Upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat khususnya di Kabupaten Trenggalek memang seharusnya didukung penuh baik dari pemerintah daerah sampai pemerintah pusat dengan program-program pembangunan infrastruktur ritel. Akan tetapi hal itu tidak dapat terwujud jika tidak ada persaingan secara sehat antara ritel modern dan tradisional dan diawasi oleh peraturan pemerintah. Menurut jurnal yang ditulis oleh Zamroni Salim (2012:15) Faktanya persaingan pasar pada bisnis ritel saat ini mengarah pada persaingan antar jenis

atau antar toko yang berbeda jenisnya. Tentunya persaingan antar jenis ritel ini menjadi masalah yang mendasar terjadinya ketidak seimbangan persaingan antar ritel tradisional dan modern, ketidak seimbangan ini terletak pada jumlah modal yang dimiliki oleh ritel sampai manajemen yang digunakan oleh ritel. Pada akhirnya kehadiran ritel modern di tengah tengah masyarakat Indonesia berdampak sangat besar terhadap keberlangsungan ritel tradisional khususnya di Indonesia hal ini disebabkan oleh pelayanan ritel modern yang lebih baik, kenyamanan dan pengalaman berbelanja yang lebih bagus, sistem jaringan yang kuat dan distribusi yang cepat sehingga menjamin ketersediaan kebutuhan konsumen setiap saat. Sedangkan kondisi ritel tradisional jauh berbeda dengan buruknya manajemen internal pasar, kenyamanan dan pengalaman berbelanja yang sebagian besar buruk, sarana-prasarana yang minim dan jumlah modal yang terbilang kecil.

Kemunculan peritel modern awalnya berfokus pada kota kota besar di Indonesia namun seiring berkembangnya teknologi dan ifrastruktur ritel modern mulai merambah ke kabupaten-kabupaten kecil hingga pedesaan yang terpencil sekalipun di indonesia khususnya di Kabupaten Trenggalek, hal ini dapat dibuktikan dengan hampir semua tempat strategis di Kabupaten Trenggalek pasti berdiri ritel modern seperti Alfamart dan Indomaret. Sehingga memaksa banyak ritel tradisional di Kabupaten Trenggalek khususnya terpaksa gulung tikar karena tidak mampu menghadapi persaingan yang ada.

Padahal menurut Haryanto (2013:143) menyebutkan bahwa Sektor ritel tradisional dinilai menjadi salah satu penggerak utama ekonomi masyarakat

sehingga saat ini pasar tradisional dianggap sebagai pondasi dasar perekonomian di setiap wilayah. Jika dibandingkan dengan pasar modern, pasar tradisional memberikan ruang lebih untuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dapat berkembang. Toko ritel tradisional masih menjadi tempat favorit berbelanja karena faktor lokasi dan kemudahan mendapatkan barang kebutuhan sehari-hari. Dan yang tak kalah penting adalah nilai-nilai sosial yang ada dalam transaksi toko ritel tradisional, dimana hubungan antara penjual dan pembeli terbangun berlandaskan kepercayaan.

Pesatnya perkembangan pasar modern seperti minimarket, supermarket, dan hypermarket khususnya di Kabupaten Trenggalek terus menggeser peran ritel tradisional termasuk toko kelontong dan warung-warung. Saat ini banyak dari kalangan masyarakat Indonesia lebih memilih memenuhi kebutuhannya lebih memilih pasar modern. Sehingga Mahendradjaja (2010:98) menegaskan dalam bukunya penganut *liberalism* yang menjadi mayoritas dalam praktik ekonomi saat ini, hancurnya pasar tradisional karena kalah bersaing dengan pasar modern bisa jadi dianggap wajar-wajar saja. Fenomena berubahnya pilihan konsumen dari pasar tradisional ke pasar modern disebabkan antara lain tempat yang kurang nyaman, lambatnya pelayanan, harga tidak pasti. Berbeda dengan pasar modern yang lebih bersih, nyaman, dan dengan harga tercantum.

Fongkam dalam penelitiannya (2015:46) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan ritel tradisional di Chiang Mai, Thailand. Dari beberapa variabel yang diteliti menunjukkan bahwa tingkat persaingan ritel tradisional dipengaruhi oleh jumlah tenaga kerja/pedagang tradisional, produk

yang ditawarkan, lokasi ritel, *layout store* ritel, variasi produk dan servis, hubungan dengan kompetitor, harga, keuntungan, promosi, dan distribusi.

Dalam penelitian serupa Gheeta & Gitanjali (2014:90) namun penelitian difokuskan pada produk kacang-kacangan yang dijual di ritel tradisional maupun ritel modern dengan hasilnya adalah, baik di toko ritel tradisional maupun ritel modern faktor harga dan kualitas produk memegang nilai penting.

Ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan. Kompetisi antara perusahaan dalam memperebutkan pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk dan yang pada akhirnya mendapatkan harga yang lebih rendah (Sarwono, 2011). Perusahaan-perusahaan yang berkompetisi berusaha sekuat tenaga untuk membuat pelanggan lebih memilih membeli produk mereka daripada produk pesaing. Oleh karenanya akan ada pihak yang menang dan yang kalah.

Salah satu teori lingkungan bisnis yang lazim digunakan teori keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing. Teori ini menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki untuk dapat memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain dengan industri dan pasar yang sama.

Konsep keunggulan kompetitif pertama kali dikenalkan oleh Michael E. Porter pada tahun 1985 melalui karya tulisnya yang berjudul "Competitive

Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. Namun pada tahun 1980 istilah “competitive advantage” sudah digunakan Porter dalam tulisannya yang berjudul “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” yang mengusulkan strategi-strategi generik untuk keunggulan kompetitif. Kemudian pada tahun 1985 Porter lebih lanjut menggambarkan “keunggulan kompetitif adalah jantung kinerja perusahaan di dalam pasar yang kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik kedalam praktik”.

UD Surya Mas merupakan salah satu bisnis dengan jenis ritel tradisional yang terletak di Jl. Widoyoko, Kamulan, Kecamatan Durenan, Kabupaten Trenggalek., yang dapat dibilang masih sanggup bertahan ditengah persaingan dengan retail modern. UD Surya Mas bergerak dalam penjualan produk-produk sembako dan kebutuhan sehari-hari seperti beras, gula, sabun, minyak goreng, rokok, dsb, baik secara grosir maupun eceran. Toko ini sudah terkenal di kalangan masyarakat sekitar baik untuk penjualan eceran atau grosir. Pelanggan yang berbelanja hampir seluruh Kecamatan Durenan dan bahkan ada beberapa datang dari luar kecamatan. Dari data detail transaksi per hari setiap harinya UD Surya Mas tidak pernah sepi pembeli dengan rata-rata pengunjung perharinya mencapai 350 nota pembelian.

Berdasarkan hasil pengamatan dengan beberapa informan, Toko Surya Mas merupakan salah satu toko grosir dan ecer besar di Kecamatan Durenan dengan harga jual yang lebih murah dibandingkan toko-toko lain, serta pelayanan yang baik dengan cara berkomunikasi dengan konsumen. “Saya nyaman berbelanja di

Toko Surya Mas karena penjualnya ramah, sering mengajak bercanda, pegawainya juga diajarkan dekat dengan pelanggan bahkan lewat sosial media.” pendapat salah satu informan yang merupakan pelanggan Toko Surya Mas. Selain observasi, hal ini juga diperkuat dengan data jumlah pelanggan dengan kartu Member Grosir Surya Mas (dapat dilihat pada tabel 1.1) yang dihitung sebagai pelanggan tetap di Toko Surya Mas pada 6 tahun terakhir (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019) yang diambil dari Laporan Tahunan Toko Surya Mas.

Tabel 1.1 Jumlah Pelanggan Tetap Surya Mas

Tahun	Jumlah Pelanggan
2014	± 220 pelanggan
2015	± 200 pelanggan
2016	± 250 pelanggan
2017	± 280 pelanggan
2018	± 270 pelanggan
2019	± 300 pelanggan

Sumber: Surya Mas (2021)

Tabel 1.2 Jumlah Omset Surya Mas Tahun 2019

Bulan	Omset
Desember	Rp3.461.923.031
November	Rp2.825.940.124
Oktober	Rp3.232.619.090
September	Rp3.408.391.994
Agustus	Rp3.360.260.811
Juli	Rp3.353.395.167
Juni	Rp3.154.185.361
Mei	Rp2.787.391.087
April	Rp2.787.391.087

Maret	Rp2.978.601.635
Februari	Rp3.629.515.206
Januari	Rp2.836.799.283
Total Omset Tahun 2019	Rp37.816.413.876

Tabel 1.3Jumlah Omset Surya Mas Tahun 2020

Bulan	Omset
Desember	Rp3.400.082.677
November	Rp3.680.578.940
Oktober	Rp3.440.097.974
September	Rp3.080.557.863
Agustus	Rp3.574.845.096
Juli	Rp3.597.021.570
Juni	Rp3.209.919.579
Mei	Rp3.219.377.830
April	Rp3.276.805.676
Maret	Rp3.526.863.458
Februari	Rp2.978.775.385
Januari	Rp3.035.143.665
Total Omset Tahun 2020	Rp40.020.069.713

Sebagaimana kita ketahui, persaingan merupakan salah satu hambatan yang tidak pernah terlepas dari bisnis. Hambatan-hambatan dari lingkungan eksternal yang bergejolak menuntut perusahaan untuk menemukan solusi yang tepat. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah membangun manajemen internal perusahaan yang lebih baik untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Segala kegiatan bisnis yang dijalankan ritel dapat menjadi dasar untuk keunggulan bersaing, akan tetapi keunggulan ini harus bisa dipertahankan dalam jangka waktu lama dan berkelanjutan.

Berangkat dari latar belakang diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan Judul “**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA FORMAT RITEL TRADISIONAL(Studi pada UD Surya Mas Kabupaten Trenggalek)**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian eksistensi ritel tradisional yang digambarkan pada latar belakang diatas, maka ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana praktik manajemen toko retail tradisional UD Surya Mas dalam membangun keunggulan bersaing?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengungkap dan mendeskripsikan praktik manajemen srategi dalam membangun keunggulan bersaing toko ritel tradisional UD Surya Mas.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Pelaku Bisnis dan Masyarakat
 - a) Sebagai referensi bagi pelaku bisnis untuk meningkatkan usaha dan bersaing dengan pasar modern.
 - b) Menambah wawasan masyarakat selaku konsumen mengenai eksistensi ritel tradisional dalam persaingan ritel modern.
- b. Akademis
 - a) Memberikan sumbangan pengembangan disiplin ilmu terkait manajemen strategi.
 - b) Memberikan referensi bagi para akademisi dan menjadi landasan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa yang akan datang.
- c. Praktis

Memberikan pemahaman terkait manajemen strategi perusahaan yang adaptif dengan perubahan lingkungan persaingan bisnis guna menciptakan keunggulan bersaing.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Keunggulan kompetitif menjelaskan yang menjadi perbedaan kinerja antar perusahaan satu dengan yang lainnya. Untuk itu keunggulan kompetitif menjadi landasan di bidang manajemen strategis. Strategi keunggulan kompetitif ditentukan sesuai keadaan perusahaan dengan melihat lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Dikarenakan keadaan lingkungan bisnis menjadi acuan perusahaan untuk menentukan pengambilan keputusan jangka panjang, maka gejolak lingkungan persaingan bisnis ritel saat ini menjadi perhatian khusus. Pasalnya ritel tradisional dirasa menjadi pihak yang terhimpit dengan munculnya bisnis ritel modern.

Secara umum perusahaan berukuran menengah kebawah seperti toko ritel tidak terlalu memahami strategi yang mesti digunakan menghadapi perubahan lingkungan. Sedangkan lingkungan persaingan bisnis semakin berkejolak seiring waktu. Perkembangan ritel modern saat ini dirasa menggerus ritel tradisional. Bagi penganut liberalism yang menjadi mayoritas dalam praktik ekonomi saat ini, hancurnya pasar tradisional karena kalah bersaing dengan pasar modern; bisa jadi dianggap wajar-wajar saja (Marhaendradjaja, 2010).

UD Surya Mas merupakan toko ritel tradisional di kabupaten Trenggalek yang menunjukkan kesuksesan dalam menghadapi perubahan lingkungan persaingan bisnis. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pelanggan yang semakin

meningkat dari tahun ke tahun meskipun datang berbagai pesaing, baik sesama ritel tradisional maupun ritel modern.

Ketatnya persaingan saat ini menuntut perusahaan untuk mengelola aktivitas perusahaan baik yang dijalankan di tingkat manajemen maupun operasional. Untuk dapat menjalankan fungsi-fungsi perusahaan diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh, mulai dari proses perencanaan strategik, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek (Kurniasari & Merindra, 2017). Manajemen strategi diproses guna mengarahkan aktivitas manajemen yang bervariasi bagi setiap jenis bisnis. Penilaian lingkungan bisnis dilihat untuk membentuk strategi yang tepat bagi perusahaan. (Hoang, et al, 2011) mengatakan bahwa lingkungan dimana traditional retail management beroperasi, seperti kebijakan, infrastruktur, aspek bisnis dan lingkungan berwirausaha memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pasar. Didukung dengan hasil penelitian (Fauza, 2017) bahwa faktor internal yang dapat mempengaruhi eksistensi ritel tradisional secara langsung adalah faktor produk, harga, dan keputusan pembelian. Sedangkan menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sigalas, 2015) menyebutkan bahwa terdapat manajer yang masih bingung mengenai konsep keunggulan kompetitif terutama berkaitan dengan teori berbasis sumber daya. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya pengetahuan mengenai konsep keunggulan kompetitif terlebih kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

Berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu tentang persaingan bisnis ritel dan keunggulan kompetitif yang dianggap relevan dengan penelitian:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Soliha	2008	Analisis Industri Ritel di Indonesia	Persaingan yang kuat terjadi antara ritel tradisional dengan ritel modern dan antara ritel lokal dengan ritel asing	Obyek penelitian ritel dan menggunakan metode penelitian kualitatif	Alat analisis yang digunakan <i>Five Forces Porter</i>
2.	Fei, et al	2010	<i>An empirical study on the positioning point of successful retail enterprises in China</i>	Pertama perusahaan ritel yang sukses memiliki titik penentuan posisi yang pasti; kedua, perusahaan ritel yang sukses umumnya memiliki titik penentuan posisi utama dan titik	Mempelajari titik penentuan posisi perusahaan ritel yang sukses dan obyek penelitian yaitu pada perusahaan ritel	Tujuan penelitian mengungkap retail sukses, alat analisis yang digunakan dan menggunakan metode penelitian kuantitatif

				<p>penentuan posisi terbaik kedua; ketiga, perusahaan ritel yang sukses dapat memilih komoditas, layanan, harga, atau lingkungan belanja sebagai titik penentuan posisi mereka; keempat, perusahaan ritel dalam format ritel yang sama dapat memiliki titik penentuan posisi yang berbeda; Kelima, titik-titik non-positioning dari perusahaan ritel yang sukses biasanya di atas tingkat rata-rata industri, sedangkan ang-</p>		
--	--	--	--	--	--	--

				orang dari perusahaan ritel dalam kecenderungan sukses hampir tidak bisa mencapai tingkat rata-rata industri.		
3.	Utomo	2011	Persaingan Bisnis Ritel: Tradisional Vs Modern	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang paling memungkinkan bagi ritel tradisional adalah dengan menjalin sinergi dengan ritel modern, bukan dengan saling Berhadapan untuk saling menyerang.	Meneliti tentang persaingan antara ritel modern dengan ritel tradisional menggunakan metode penelitian kualitatif	Berfokus pada perbandingan antara ritel tradisional dengan ritel modern bukan berfokus pada strategi yang digunakan perusahaan

4	Hoang, et al	2011	<i>Management of traditional retail markets in the UK: comparative case studies</i> ” untuk memeriksa manajemen pasar ritel tradisional (<i>traditional retail management</i>) keadaan saat ini di Inggris	Lingkungan di mana <i>traditional retail management</i> beroperasi, seperti kebijakan, infrastruktur, aspek bisnis dan lingkungan berwirausaha memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pasar	Bertujuan meneliti manajemen pasar ritel tradisional dengan keadaan saat ini	Menggunakan pendekatan analisis komparatif dengan menyelidiki 11 pasar ritel di Inggris
5	Geetha & Gitanjali Naidu	2014	<i>Attributes and retail format preference for branded pulses</i>	Harga dan kualitas memegang nilai penting yang tinggi di antarapelanggan baik pada gerai ritel tradisional dan modern.	Menganalisis persaingan konsumen ritel tradisional	Data yang diambil dari pembeli (responden) dan berfokus pada preferensi atribut konsumen antara ritel tradisional dengan ritel modern.

6	Sigalas	2015	<i>Competitive advantage : the known unknown concept</i>	Para manajer masih bingung mengenai konsep keunggulan kompetitif terutama yang berkaitan dengan teori berbasis sumber daya	Melakukan survei di lapangan untuk memperoleh data untuk pendekatan kualitatif	Menyelidiki secara empiris kesadaran manajer tentang konsep keunggulan kompetitif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif
7	Ahmedova	2015	<i>Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) In Bulgaria</i>	Lebih efektif dan efisien jika sebagian kecil perusahaan diberikan stimulasi sehingga dapat memberi efek pada potensi kompetitif	Meneliti keadaan terkini dan beberapa laporan untuk mengetahui keadaan persaingan dan strategi menangkannya	Penelitian dilakukan di UKM di periksa menggunakan lima faktor kunci daya saing
8.	Fauza	2017	Analisis Faktor yang Mempengaruhi Eksistensi Ritel Tradisional dalam Menghadapi Ritel	Faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap keputusan pembelian Adalah faktor harga	Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi eksistensi ritel tradisional dan factory yang dominan mempengaruhi eksistensi	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur dan menggunakan

			Modern di Kecamatan Medan Amplas		ritel tradisional	an bantuan program SPSS
9	Prasad, et al.	2012	<i>Aligning the Competitive Strategy with Supply Chain Strategy through QFD</i>	Kurangnya kecocokan strategis antara strategi bersaing dan strategi rantai pasokan dan mengarah pada tindakan yang diambil dalam rantai pasokan yang tidak konsisten dengan kebutuhan pelanggan	Meneliti strategi kompetitif yang strategis pada perusahaan	Menggunakan <i>Quality function deployment</i> (QFD) untuk mencapai kecocokan strategis antara strategi rantai pasokan dan kompetitif
10	Pertusa, et al.	2010	<i>Competitive Strategy, Structure and Firm Performance : A Comparison of the Resource-Based View and the Contingency Approach</i>	Struktur organisasi tidak memberikan pengaruh langsung pada kinerja, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui strategi bersaing	Penelitian ini melihat struktur organisasi sebagai sumber daya atau kemampuan yang mempengaruhi pengembangan strategi kompetitif untuk pencapaian keunggulan kompetitif	Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan teknik <i>partial least squares</i> (PLS)
11	Sun & Lee	2018	<i>Competitive advantages of franchising firms and the</i>	Perusahaan meningkatkan keterlibatannya dalam waralaba, diferensiasi	Untuk mengetahui rencana aksi jangka panjang yang dapat diambil oleh	Penelitian dilakukan pada industri restoran dan perhotelan

			<i>moderating role of organizational characteristics: Evidence from the restaurant industry</i>	meningkat, tetapi tidak efisiensi	perusahaan untuk mencapai tujuan kinerjanya	
--	--	--	---	-----------------------------------	---	--

Sumber : Diolah Peneliti, 2020

Soliha (2008) melakukan penelitian dengan judul “*Analisis Industri Ritel di Indonesia*”. Penelitian ini menyajikan ikhtisar industri ritel di Indonesia yang dianalisis menggunakan *Five Forces Porter*, yaitu daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti baru, dan persaingan di antara perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kuatnya persaingan yang terjadi antara ritel tradisional dengan ritel modern dan antara ritel lokal dengan ritel asing. Lebih lanjut dijelaskan bahwa, prospek bisnis ritel cukup potensial untuk dimasuki pendatang baru. Untuk itu negara Indonesia mempunyai potensi dan daya tarik yang cukup besar untuk bisnis ritel.

(Fei, et al, 2010) melakukan penelitian dengan judul “*An empirical study on the positioning point of successful retail enterprises in China*” dengan menganalisis data evaluasi sampel di seluruh negara dan faktor dampak kepuasan pelanggan. Dipilih beberapa perusahaan ritel yang sukses di Cina untuk menjadi sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan lima kesimpulan, yaitu: pertama, perusahaan ritel yang sukses memiliki titik penentuan posisi yang pasti; kedua, perusahaan ritel yang sukses umumnya memiliki titik penentuan posisi utama dan titik penentuan posisi terbaik kedua; ketiga, perusahaan ritel yang sukses dapat

memilih komoditas, layanan, harga, atau lingkungan belanja sebagai titik penentuan posisi mereka; keempat, perusahaan ritel dalam format ritel yang sama dapat memiliki titik penentuan posisi yang berbeda; Kelima, titik-titik non-positioning dari perusahaan ritel yang sukses biasanya di atas tingkat rata-rata industri, sedangkan orang-orang dari perusahaan ritel dalam kecenderungan sukses hampir tidak bisa mencapai tingkat rata-rata industri.

(Utomo, 2011) melakukan penelitian dengan judul “*Persaingan Bisnis Ritel: Tradisional Vs Modern*”. Penelitian tersebut mengangkat persaingan antara ritel tradisional dan ritel modern yang secara umum menganggap ritel tradisional ditempatkan pada posisi yang lemah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang paling memungkinkan bagi ritel tradisional adalah dengan menjalin sinergi dengan ritel modern, bukan dengan saling berhadapan untuk saling menyerang.

(Hoang, et al, 2011) melakukan penelitian dengan judul “*Management of traditional retail markets in the UK: comparative case studies*” untuk memeriksa manajemen pasar ritel tradisional (*traditional retail management*) keadaan saat ini di Inggris. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis komparatif dengan menyelidiki 11 pasar ritel di Inggris, termasuk 7 dijalankan oleh Dewan Lokal, 2 dijalankan secara pribadi dan 2 dioperasikan oleh Charity Trusts. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan di mana traditional retail management beroperasi, seperti kebijakan, infrastruktur, aspek bisnis dan lingkungan berwirausaha memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pasar.

(Geetha & Gitanjali Naidu, 2014) melakukan penelitian dengan judul "*Attributes and retail format preference for branded pulses*". Data diperoleh dari 300 responden (150 responden dari tradisional dan 150 responden dari outlet ritel modern). Metode penelitian menggunakan conjoint analysis untuk menilai preferensi atribut konsumen untuk kacang-kacangan bermerek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa harga dan kualitas memegang nilai penting yang tinggi di antara pelanggan baik pada gerai ritel tradisional dan modern. Konsumen tidak berkompromi pada kualitas. Merek yang familiar lebih disukai daripada merek baru. Kemudian pengemasan suatu produk tidak banyak berperan dalam preferensi konsumen.

(Sigalas, 2015) melakukan penelitian dengan judul "*Competitive advantage: the known unknown concept*". Penelitian ini menyelidiki secara empiris kesadaran manajer tentang konsep keunggulan kompetitif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian mengatakan bahwa para manajer masih bingung mengenai konsep keunggulan kompetitif terutama yang berkaitan dengan teori berbasis sumber daya.

(Lester, et al, 2015) melakukan penelitian dengan judul "*Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States*". Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Skala self-typing juga digunakan dalam penelitian untuk menilai kinerja kompetitif dan obyektif yang relatif yang berguna bagi UKM muda dan tidak memiliki data keuangan yang jelas dan konsisten tentang kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bisnis dengan kejelasan strategis yang tinggi (yaitu mereka

yang manajernyayakin dalam memilih satu strategi umum) memiliki kinerja yang baik. Kemudian ketidak pastian lingkungan mempengaruhi keberhasilan keputusan strategi yang diambil.

(Ahmedova, 2015) melakukan penelitian dengan judul “*Factors for Increasing the Competitiveness of Small and MediumSized Enterprises (SMEs) In Bulgaria*”. Penelitian dibuat dari data penelitian lain dan beberapa laporan mengenai UKM di Uni Eropa. Keadaan UKM terkini diperiksa melalui lima faktor kunci daya saing, yaitu akses ke keuangan, kegiatan inovasi, kegiatan yang terkait dengan kekayaan intelektual, internasionalisasi dan penerapan praktik terbaik. Hasil penelitian menemukan bahwa mungkin akan lebih efektif dan efisien jika sebagian kecil perusahaan (yang telah menunjukkan potensi pengembangan dalam hal modal manusia mereka, kekayaan intelektual, inovasi dan/atau internasionalisasi) diberikan stimulasi sehingga dapat memberi efek pada potensi kompetitif mereka.

(Fauza, 2017) melakukan penelitian dengan judul “*Analisis Faktor yang Mempengaruhi Eksistensi Ritel Tradisional dalam Menghadapi Ritel Modern di Kecamatan Medan Amplas*” dengan sampel penelitian sebanyak 100 responden. Motedo penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa harga mempengaruhi secara langsung terhadap keputusan pembelian. Hasil lebih lanjut dijelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi eksistensi ritel tradisional secara langsung adalah faktor produk, harga, dan keputusan pembelian, sedangkan faktor tempat tidak terkait langsung terhadap eksistensi ritel tradisional.

(Prasad, et al, 2012) melakukan penelitian dengan judul "*Aligning the Competitive Strategy with Supply Chain Strategy through QFD*". *Quality function deployment (QFD)* digunakan untuk mencapai kecocokan strategis antara strategi rantai pasokan dan kompetitif. Kinerja rantai pasokan didefinisikan dengan menggunakan informasi yang terdapat di *House of Quality of QFD*. Hasil penelitian menunjukkan kurangnya kecocokan strategis antara strategi bersaing dan strategi rantai pasokan dan mengarah pada tindakan yang diambil dalam rantai pasokan yang tidak konsisten dengan kebutuhan pelanggan.

(Pertusa, et al., 2010) melakukan penelitian dengan judul "*Competitive Strategy, Structure and Firm Performance : A Comparison of the Resource-Based View and the Contingency Approach*". Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan teknik *partial least squares (PLS)*. penelitian dilakukan pada perusahaan Spanyol dari sektor yang berbeda, dengan 250 pekerja atau lebih (yaitu perusahaan besar menurut Rekomendasi 2003/361 dari Komisi Eropa). Data dikumpulkan dengan mengirimkan survei surat kepada masing-masing chief executive officer (CEO). Penelitian ini melihat struktur organisasi sebagai sumber daya atau kemampuan yang mempengaruhi pengembangan strategi kompetitif untuk pencapaian keunggulan kompetitif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak memberikan pengaruh langsung pada kinerja, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui strategi bersaing.

(Sun & Lee, 2018) melakukan penelitian dengan judul "*Competitive advantages of franchising firms and the moderating role of organizational characteristics: Evidence from the restaurant industry*". Penelitian dilakukan pada

industri restoran dan perhotelan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagai perusahaan meningkatkan keterlibatannya dalam waralaba, diferensiasi meningkat, tetapi tidak efisiensi. Penelitian juga menemukan hasil bahwa pengalaman sebelumnya meningkatkan efek waralaba pada efisiensi dan diferensiasi, sementara jenis bisnis hanya meningkatkan efek pada diferensiasi.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Ritel

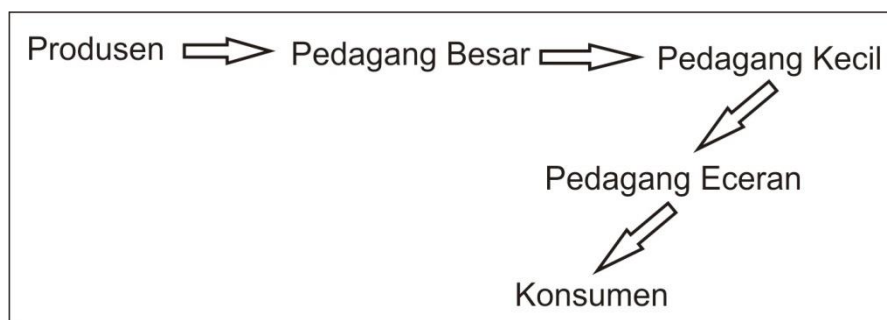
Kata ritel berasal dari bahasa Perancis, *retailier*, yang berarti memotong atau memecah sesuatu. Sesuai dengan fungsinya, ritel menunjukkan upaya untuk memecah barang atau produk yang dihasilkan dan didistribusikan oleh manufaktur atau perusahaan dalam jumlah besar dan massal untuk dapat dikonsumsi oleh konsumen akhir dalam jumlah kecil sesuai dengan kebutuhannya. Kebutuhan keberadaan ritel sejalan dengan kebutuhan konsumen yang menginginkan barang maupun jasa sejumlah yang mereka butuhkan pada saat, tempat dan waktu tertentu tanpa harus menyimpan. (C. W. Utami, 2010)

Ritel dapat dipahami dengan kegiatan bisnis perdagangan yang memperjualkan barang dan atau jasa yang disalurkan kepada konsumen akhir untuk digunakan sebagai kebutuhan pribadi, keluarga atau keperluan rumah tangga. Secara umum retailing dapat didefinisikan sebagai kegiatan bisnis yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa kepada konsumen yang hanya digunakan untuk kebutuhan pribadi, keluarga, atau rumah tangga mereka (Bermans and Evans, 1992). Definisi ini diperluas lagi menjadi kegiatan pemasaran yang dirancang untuk memberikan kepuasan kepada konsumen tingkat akhir dan secara

menguntungkan mempertahankan konsumen tersebut melalui program perbaikan kualitas yang berkesinambungan (Hasty and Reardon, 1997).

Manajemen ritel dipahami sebagai segala upaya yang dilakukan dalam mengelola bisnis ritel, di mana di dalamnya juga termaksud pengelolaan yang terkait dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, dan operasional bisnis ritel. Dengan semakin berkembangnya bisnis ritel dan upaya untuk selalu menyesuaikan dengan kebutuhan pasar dan perubahan selera konsumen, maka muncul berbagai format ritel sebagai perkembangan dari format ritel tradisional. Para peritel mencoba untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan konsumen dengan mencoba memenuhi kesesuaian barang-barang yang dimilikinya, pada harga, tempat, dan waktu seperti yang diinginkan pelanggan. Ritel juga menyediakan pasar bagi para produsen untuk menjual produk mereka. Dengan demikian, ritel adalah kegiatan terakhir dalam jalur distribusi yang menghubungkan produsen dengan konsumen. (C. W. Utami, 2010)

Gambar 2.1



Jalur Distribusi

Sumber: ilmu-ekonomi-id.com

Jalur distribusi barang dagangan sering disebut sebagai saluran penjualan tradisional, karena masing-masing pihak memiliki tugas yang terpisah.

Perusahaan atau produsen mempunyai tugas untuk mendesain, membuat, memberi merk, menetapkan harga, mempromosikan dan menjual, tetapi tidak menjual secara langsung pada konsumen. Pedagang besar biasanya melakukan fungsi pembelian, stocking, promosi, penjualan, pengiriman, dan pembayaran kepada produsen, dan tidak menjual barang secara langsung kepada konsumen. Sementara itu, ritel (pedagang eceran) menjalankan fungsi pembelian, stocking, promosi, penjualan, pengiriman (bila perlu), dan pembayaran kepada agen atas distributor, tetapi tidak memproduksi barang dan tidak melakukan penjualan kepada peritel lain. (C. W. Utami, 2010).

2.2.2 Ritel Tradisional

Bisnis ritel dapat diklasifikasi menurut bentuk, ukuran, tingkat modernitasnya, dan lain-lain, sehingga akan ditemukan berbagai jenis bisnis ritel. Namun, pada umumnya pengertian bisnis ritel dipersempit hanya pada *in-store* yaitu bisnis ritel yang menggunakan toko untuk menjual barang dagangannya. Hal ini bisa diamati pada pembahasan-pembahasan isu mengenai bisnis ritel, baik di media massa maupun forum-forum diskusi, tanpa disadari terfokus pada bentuk ritel yang secara kasat mata yaitu toko-toko usaha eceran.

Regulasi pemerintah mengenai bisnis ritel berada dalam arus pemikiran seperti pada umumnya karena cenderung menggunakan pendekatan yang membatasi bisnis ritel hanya pada *in-store retailing*. Termasuk dalam memberikan batasan mengenai ritel tradisional dan ritel modern. Perpres No 112 Tahun 2007 tentang *Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Pembelian dan*

Toko Modern, memberikan batasan pasar tradisional dan toko modern dalam pasal 1 sebagai berikut:

- a) **Pasar Tradisioanal** adalah pasar yang dibangun dan dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, Swasta, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah termasuk kerjasama dengan swasta dengan tempat usaha berupa toko, kios, los dan tenda yang dimiliki/dikelola oleh pedagang kecil, menengah, swadaya masyarakat atau koperasi dengan usaha skala kecil, modal kecil dan dengan proses jual beli barang dagangan melalui tawar menawar.
- b) **Toko Modern** adalah toko dengan sistem pelayanan mandiri, menjual berbagai jenis barang secara eceran yang berbentuk Minimarket, Supermarket, Department Store, Hypermarket ataupun grosir berbentukPerkulakan. Batasan toko modern ini dipertegas di pasal 3, dalam hal luas lantai penjualan sebagai berikut: a) Minimarket, kurang dari 400m² (empat ratus meter persegi; b) Supermarket, 400m² sampai dengan 5.000m²; c) Hypermarket diatas 5.000 m²; d) Departmen Store, diatas 400m²; e) Perkulakan, diatas 5.000m².

Paradigma ritel tradisional merupakan pandangan yang menekankan pengelolaan ritel dengan menggunakan pendekatan konvensional dan tradisional. Melalui pendekatan paradigm konvensional dan tradisional, bisnis ritel dikelola dengan cara-cara yang lebih menekankan pada “hal yang bisa disiapkan oleh pengusaha tetapi kurang berfokus pada bagaimana kebutuhan dan keinginan

konsumen dipahami dan bahkan dipenuhi”. (Utami, 2014) menyebutkan beberapa ciri dari paradigma pengelolaan ritel tradisional adalah sebagai berikut:

1. Kurang memilih lokasi

Lokasi merupakan faktor yang sangat penting untuk dipertimbangkan dalam pengelolaan ritel. Bila keputusan pilihan lokasi telah ditetapkan, maka akan diikuti oleh konsekuensi investasi maupun strategi yang kompleks. Paradigma pengelolaan ritel tradisional sering kali dihadapkan pada pilihan yang sulit untuk memutuskan lokasi ritel karena terkendala permodalan, sehingga penetapan lokasi yang strategis menjadi salah satu hal yang dipandang dapat dikorbankan. Pengelola ritel tradisional sering memutuskan untuk memilih lokasi yang saat itu telah dimiliki dan digunakan sekaligus sebagai tempat usaha ritelnya. Dengan demikian, aspek-aspek yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi strategis sering kali terabaikan dalam konteks pengelolaan ritel tradisional.

2. Tidak memperhitungkan potensi pembeli

Pengukuran dan prediksi potensi pembeli merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya, bahkan sangat saling berkaitan. Pemilihan lokasi juga mempertimbangkan potensi pembeli pada lokasi tersebut. Banyak metode yang dapat digunakan untuk mengukur dan memprediksi potensi pembeli dalam wilayah tertentu. Potensi pembeli seharusnya juga dipahami sebagai banyaknya jumlah pembeli potensial yang sekaligus memiliki daya beli atau kemampuan membeli. Namun dalam konteks

pengelolaan ritel tradisional, sering kali hal ini diabaikan.

3. Jenis barang dagangan yang tidak terarah

Salah satu aspek daya tarik bisnis ritel bagi pelanggan adalah keragaman barang dagangan, baik dari sisi banyaknya jenis klasifikasi barang dagangan, maupun variasi merek untuk setiap kategori barang dagangan. Dalam konteks ritel tradisional, hal ini sering kali diabaikan. Pengelolaan barang dagangan (*merchandising*) yang terarah sesuai dengan segmen pasar yang dilayani sering kali dikorbankan dalam pengelolaan ritel tradisional karena terkendala kurangnya kemampuan dan posisi tawar (*bargaining*) peritel dalam membangun relasi bisnis dengan para pemasok. Peritel tradisional sering kali dihadapkan pada pilihan yang sulit saat pemasok menawarkan berbagai barang dagangan yang tidak sesuai dengan segmen pasar yang dilayani, tetapi memberikan tawaran termin pembayaran dengan jangka waktu yang cukup panjang, serta menarik program promosinya.

4. Tidak ada seleksi merek

Pelanggan ritel telah menjadi sasaran iklan dari produsen barang dagangan dengan merek-merek tertentu. Dengan demikian, pelanggan akan mencari produk tersebut pada ritel yang dipandang akan menyediakan merek-merek tersebut. Ritel tradisional terkendala dalam melakukan seleksi merek barang dagangan mereka untuk menyediakan merek-merek favorit pelanggan karena mereka tidak mempunyai

penawaran yang kuat dalam hal penyeleksian merek barang dagangan yang akan ditawarkan bagi pelanggan.

5. Kurang memperhatikan pemasok

Seleksi terhadap pemasok merupakan hal yang sangat penting dilakukan dalam bisnis ritel. Pemasok yang baik akan memperhatikan kualitas barang dagangan, kesinambungan pengiriman untuk menjaga ketersediaan barang dagangan di toko maupun mekanisme pembayaran barang dagangan. Dalam konteks ritel tradisional, seleksi atas tiga hal yang telah disebutkan untuk menyeleksi pemasok kurang mendapat perhatian, khususnya dalam hal jaminan kualitas dan ketersediaan barang dagangan. Sering kali ritel tradisional lebihmementingkan faktor lunaknya mekanisme pembayaran barang dagangan dalam melakukan seleksi terhadap pemasok.

6. Melakukan pencatatan penjualan sederhana

Sebagian besar ritel tradisional melakukan pencataan penjualan secara sederhana, bahkan banyak peritel tradisional yang tidak melakukan pencataan penjualan sama sekali. Pencataan penjualan penting dilakukan sebagai upaya untuk melakukan kendali dan evaluasi terhadap penjualan. Namun peritel tradisional sering kali terkendala oleh kurangnya pengetahuan teknik pencatatan penjualan, maupun kurangnya pengetahuan dan pemahaman tentang pentingnya untuk melakukan pencatatan penjualan secara kontinu dan berkesinambungan.

7. Tidak melakukan evaluasi terhadap keuntungan per produk

Sebagai implikasi lanjutan dari tidak terarahnya barang dagangan dan tidak dilakukannya pencatatan penjualan, maka ritel tradisional dihadapkan pada kendala untuk melakukan evaluasi terhadap keuntungan per produk. Padahal evaluasi terhadap keuntungan per produk barang dagangan yang ditawarkan pada pelanggan merupakan dasar untuk dapat menetapkan strategi pengelolaan ritel dengan lebih komprehensif.

8. Arus kas tidak terencana

Pengelolaan aliran dan tunai merupakan hal yang sangat penting dalam bisnis ritel. Kesuksesan ritel akan sangat tergantung pada ketersediaan dan keragaman barang dagangan, apabila aliran dana tunai tidak terencana dengan baik maka peritel tidak akan mampu menjamin ketersediaan barang dagangan bagi pelanggannya. Kendala arus kas yang tidak terencana sering kali dihadapi oleh ritel tradisional, karena masih banyaknya peritel tradisional yang memberikan kesempatan bagi pelanggannya untuk tidak membayar secara tunai (berutang), maupun tidak dipisahkannya pembukuan toko dengan keluarga sehingga sering kali modal toko tersedot untuk memenuhi kebutuhan konsumsi keluarga.

9. Pengembangan bisnis tidak terencana

Kondisi ritel tradisional yang terkendala karena rendahnya kontrol dan mekanisme untuk melakukan evaluasi usaha mengakibatkan peritel tradisional sering kali tidak mampu melakukan perencanaan yang matang dalam melakukan pengembangan bisnisnya.

2.2.3 Manajemen Strategi

Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu yang menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategia*" yang diartikan sebagai "*the art of the general*" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan (Suyanto, 2007).

(Hasan, 2010) memaparkan bahwa strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi bisnis berskala besar, menggerakkan semua sumber daya perusahaan yang dapat menguntungkan secara actual dalam bisnis. John A. Barney mendefinisikan strategi sebagai sebuah pola yang mendasari sasaran yang berjalan dan direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan. Jack Trout merumuskan bahwa inti dari strategi adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia yang semakin kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik di benak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialis, menguasai satu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama, kemudian menjadi yang lebih baik.

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2011).

Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam hadist yang diriwayatkan oleh Imam Turmudzi :

Nabi saw. bersabda : “Sesungguhnya Allah mewajibkan perbatan yang dilakukan dengan baik dalam segala hal, jika kamu membunuh binatang maka lakukanlah dengan cara yang baik, jika kamu mau menyembelih maka sembelihlah dengan cara yang baik, pertajamlah alat potongnya, kemudian istirahatkanlah binatangnya.” (Muslim 3615, z, Abi Daud 2432, Ibnu Majah 3161, Ahmad 16490, Darimi1888)

Ihsan dalam hadist tersebut bermakna melakukan sesuatu dengan baik, dengan cara maksimal dan optimal. Dalam hadist tersebut dicontohkan pada penyembelihan binatang, harus berhati-hati dan dilakukan dengan cara yang baik serta dikaitkan dengan agama, yaitu wajib menyebut asma Allah sebelum menyembelih. Hal ini menunjukkan dalam melakukan segala sesuatu seorang muslim tidak boleh gegabah dan melakukan sekehendak hati. Walaupun dengan binatang dan musuh sekalipun umat Islam tetap dianjurkan untuk berperilaku baik dan menjunjung tinggi etika, apalagi kepada sesama muslim. (Diana, 2012)

Dalam Hadis lain yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah yang berbunyi :

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من حسن إسلام المرء تركه ما لا يعنيه " حديث حسن رواه الترميذي وغيره هكذا

Rasulullah saw. bersabda : “Di antara baiknya, indahnya keislaman seorang adalah yang meninggalkan perbuatan yang tidak bermanfaat.” (HR. Ibnu Majah 3966)

Hadist tersebut jika dikaitkan dengan manajemen secara umum, maka dianjurkan kepada umat Islam agar mengerjakan segala sesuatu dengan baik dan selalu ada peningkatan, yaitu dari yang jelek menjadi baik, dari yang baik menjadi lebih baik. Manajemen adalah melakukan segala sesuatu agar lebih baik. Perbuatan baik yaitu yang dilandasi dengan niat atau rencana yang baik, dilaksanakan sesuai tata cara syari'at dan dilakukan dengan kesungguhan tidak asal-asalan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermanfaat. (Diana, 2012)

Perbuatan yang tidak ada manfaatnya menurut konteks manajemen yaitu suatu perbuatan yang tidak pernah direncanakan. Jika suatu perbuatan tidak direncanakan terlebih dahulu, maka tidak termasuk dalam kategori yang baik. Adapun menerapkan manajemen syari'ah yang berkualitas adalah dengan langkah-langkah bekerja dengan sungguh-sungguh, dilakukan secara terus menaruh (istiqomah), dilakukan secara bersama-sama, tidak asal-asalan, dan mau belajar dari keberhasilan dan kegagalan dari diri sendiri maupun orang lain. (Diana, 2012)

Dalam manajemen strategis yang baru, dikemukakan 5P yang sama artinya dengan strategi, yaitu *plan* (perencanaan), *pattern* (pola), *position* (posisi), *perspective* (perspektif), dan *play* (permainan/taktik). (Mintzberg, 2007)

a. *Plan* (Perencanaan)

Konsep strategi tidak lepas dari aspek perencanaan, arahan, atau acuan gerak langkah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan di masa depan. Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan yang belum dilaksanakan. Strategi juga menyangkut segala

sesuatu yang telah dilakukan di masa lampau, misalnya pola-pola perilaku bisnis yang telah dilakukan di masa lampau.

b. *Pattern* (pola)

Menurut Mintzberg strategi adalah pola, yang selanjutnya disebut sebagai “*intended strategy*” karena belum terlaksana dan berorientasi ke masa depan. atau disebut juga sebagai “*realized strategy*” karena telah dilakukan oleh perusahaan.

c. *Position* (Posisi)

Strategi posisi menempatkan produk tertentu ke pasar yang dituju. Menurut Mintzberg strategi ini cenderung melihat ke bawah, yaitu ke satu titik bidik dimana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat ke luar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

d. *Perspective* (Perspektif)

Berlawanan dengan strategi posisi, strategi perspektif cenderung melihat ke dalam, yaitu lingkungan internal perusahaan.

e. *Play* (Permainan/Taktik)

Menurutnya strategi adalah suatu manuver tertentu untuk memperdaya lawan atau pesaing. Suatu merek misalnya meluncurkan merek kedua agar posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh, karena merek-merek pesaing akan sibuk berperang melawan merek kedua tadi. (Suryana, 2006)

2.2.4 Tujuan Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan seni dan ilmu yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui manajemen strategi yang baik, perusahaan akan memiliki nilai-nilai keunggulan yang berdampak kinerja perusahaan. Tujuan dari manajemen strategi sebagai berikut: (Suwandiyanto, 2010)

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.

2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak.

Organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.

3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata.

Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas.

Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

2.2.5 Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi pada dasarnya terdiri dari tiga tahapan, yakni formulasi, implementasi, dan evaluasi. Tahap formulasi merupakan tahap yang sangat fundamental dan mendasar, karena jika terjadi kesalahan pada tahap ini maka perusahaan sama halnya dengan merencanakan kegagalan (David, 2011). Proses untuk merumuskan dan mengarahkan aktivitas manajemen bervariasi antar bisnis. proses dalam manajemen strategi meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Tahapan proses manajemen strategi umumnya mencakup: (M. H. Mubarak, 2009)

a. Menentukan arah perusahaan

Penentuan arah ini meliputi perumusan visi, misi dan tujuan perusahaan. Visi perusahaan merupakan deskripsi tentang apa yang dicapai oleh perusahaan setelah perusahaan tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya. Pernyataan visi merupakan suatu pernyataan yang komprehensif, meliputi apa yang diinginkan oleh pimpinan perusahaan, mengapa perusahaan berdiri, apa yang diyakininya dan akan menjadi apa, apa yang hendak dicapai dan apa yang akan dihasilkan yang menjadi gambaran masa depan perusahaan.

Misi perusahaan merupakan pernyataan tentang keunikan perusahaan yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan yang lain yang sejenis yang berada dalam satu kelompok industri tertentu dan mengidentifikasi lingkup operasinya dalam hal produk, pasar, serta teknologi yang digunakan.

b. Analisis lingkungan

Salah satu proses dalam manajemen strategi adalah penilaian lingkungan organisasi. Yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan ancaman eksternal.

1) Lingkungan internal

Analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi bisnis (pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, dan sumber daya manusia). (Purnamasari and Harjanti, 2015)

Fungsi pemasaran diartikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan dan pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, menjual produk/jasa, perencanaan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penentuan harga, distribusi, riset pasar dan analisis peluang.

Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan dan keputusan deviden.

Fungsi produksi dan operasional mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Fungsi ini terdiri dari lima area pengelolaan yaitu proses, kualitas, kapasitas, *inventory* dan angkatan kerja.

Fungsi sumber daya manusia adalah kebijakan praktik dan sistem yang mengatur perilaku, sikap dan sumber daya manusia terdiri dari enam fungsi yaitu seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, struktur pembayaran, insentif dan benefit dan hubungan karyawan.

2) Lingkungan eksternal

Analisis faktor eksternal digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi, analisis lingkungan industri menggunakan model lima kekuatan Porter (*Porter's five forces*) yang meliputi persaingan antar perusahaan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen. (Guyana and Mustamu, 2013)

c. Formulasi strategi

Formulasi strategi adalah hal yang paling penting, dimana tahap ini akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan. Tujuan utama dalam formulasi strategi adalah agar perusahaan mampu melihat secara

objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan. Penggunaan dimensi analisa SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dalam pengambilan keputusan, yang didasari dengan analisa lingkungan internal dan eksternal akan meningkatkan strategi perusahaan termasuk dalam perusahaan, namun juga melihat peluang yang selama ini belum dimanfaatkan oleh perusahaan.

d. Evaluasi Strategi

Tahap ini merupakan tahap terakhir yang berisi evaluasi dan pengendalian strategi. Evaluasi disini merupakan proses mengevaluasi bagaimana strategi diimplementasikan dan sejauh mana keberhasilan strategi mempengaruhi kinerja. (M. H. Mubarak, 2009)

2.2.6 Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis adalah suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan mempunyai atau tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya. Pada dasarnya lingkungan tersebut dapat dibedakan atas dua lapis, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikan disebut lingkungan internal. Sedangkan suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan tidak mempunyai kemampuan atau sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhi disebut lingkungan eksternal. (Jatmiko, 2004)

Lingkungan internal adalah kondisi riil di dalam suatu organisasi (Rivai and Prawironegoro, 2015). Faktor-faktor yang berada dalam lingkungan internal meliputi berbagai bidang manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*). Bidang-bidang manajemen dapat diperinci: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Dari penguasaan faktor internal dapat diidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki perusahaan (Muhammad, 2000). Dengan demikian perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki.

Keunggulan strategis internal ialah informasi tentang kekuatan perusahaan. (Menurut Rivai & Prawironegoro, 2015), lingkungan dalam terdiri dari (1) material, (2) tenaga kerja, (3) alat kerja, (4) metode kerja, (5) modal kerja, (6) informasi, dan (7) kepemimpinan.

Lingkungan eksternal memiliki unsur-unsur yang berpengaruh langsung (lingkungan eksternal mikro) dan yang berpengaruh tidak langsung (lingkungan eksternal makro). Lingkungan eksternal mikro terdiri dari pesaing, penyedia, langganan, lembaga-lembaga keuangan, pasar tenaga kerja dan perwakilan-perwakilan pemerintah. Unsur-unsur lingkungan eksternal makro mencakup teknologi, ekonomi, politik, dan sosial yang mempengaruhi iklim dimana organisasi beroperasi dan mempunyai potensi menjadi kekuatan-kekuatan sebagai lingkungan eksternal mikro. (Handoko, 2001)

Berikut adalah beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi maju mundurnya perkembangan bisnis:

1. Lingkungan ekonomi dan hukum

Orang bersedia memulai bisnis baru jika mereka percaya bahwa risiko kehilangan uang mereka tidaklah terlalu besar. Sebagian dari risiko tersebut mencakup sistem perekonomian dan bagaimana pemerintah bekerja sama dengan atau menentang bisnis. pemerintah dapat melakukan banyak hal untuk mengurangi risiko memulai bisnis dan dengan demikian meningkatkan kewirausahaan dan kekayaan. Misalnya, sebuah pemerintah dapat menjaga pajak dan regulasi pada tingkat minimum, atau pemerintah mengizinkan kepemilikan bisnis swasta, menerbitkan peraturan-peraturan yang memungkinkan para pelaku bisnis untuk menulis kontrak-kontrak yang berlaku di pengadilan, pemerintah juga dapat menciptakan satu mata uang yang dapat diperdagangkan di pasar dunia. (Saydam, 2006)

2. Lingkungan teknologi

Sejak masa prasejarah, manusia telah merasakan kebutuhan untuk menciptakan peralatan yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah. Berbagai alat dan mesin yang diciptakan dalam sejarah telah sangat mengubah lingkungan bisnis, tetapi hanya sedikit perubahan teknologi yang mampu menyebabkan pengaruh menyeluruh dan bertahan lama pada bisnis sebagaimana timbulnya teknologi informasi

seperti computer, modern, telpon seluler, dan sebagainya. (Saydam, 2006)

(Menurut Rivai & Prawironegoro, 2015), teknologi adalah alat kerja untuk memproduksi sesuatu. Sebagai alat, teknologi berkembang berdasar saling hubungan manusia dengan praktik kerja.

3. Lingkungan persaingan

Persaingan diantara bisnis kini semakin ketat. Beberapa perusahaan telah menemukan senjata untuk bersaing dengan memfokuskan diri pada kualitas. Tujuan dari banyaknya perusahaan adalah tanpa adanya cacat ataupun kesalahan sedikitpun (*zero defects*). Walaupun demikian, sekadar membuat produk berkualitas tinggi tidaklah cukup untuk menjadikan perusahaan mampu bersaing dalam pasar dunia. Perusahaan kini harus menawarkan produk berkualitas tinggi dan layanan prima pada harga bersaing nilai. (Saydam, 2006)

4. Lingkungan sosial

Demografi adalah penelitian statistik dari populasi manusia berkaitan dengan jumlah, kepadatan, dan karakteristik-karakteristik, seperti umur, ras, gender, dan pendapatan. Termasuk dengan bagaimana seseorang hidup, dimana mereka tinggal, apa yang mereka beli, dan bagaimana mereka menghabiskan waktunya. Lebih jauh lagi, pergeseran besar populasi membawa peluang-peluang baru bagi beberapa perusahaan dan menurunkan peluang bagi sebagian perusahaan lainnya. (Saydam, 2006).

Lingkungan sosial mempengaruhi pembuatan strategi perusahaan. Perencanaan strategis harus mengetahui dan memahami sistem sosial di tempat dimana perusahaan tersebut beroperasi. Lingkungan sosial diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu; (a) sistem sosial agraris tertutup, dimana masyarakat bekerja untuk konsumsi dan jika ada perusahaan masuk mereka akan merasa daerah pencarian nafkahnya terganggu, (b) sistem sosial agrarian terbuka, dimana masyarakat memproduksi sebagian untuk konsumsi dan diperdagangkan, dan (c) sistem sosial dagang dan manufaktur, dimana masyarakatnya sebagian besar berdagang dan membuat kerajinan tangan, atau industri rumah tangga, dan mereka terbuka kepada pihak luar. (Rivai and Prawironegoro, 2015)

5. Lingkungan budaya

Budaya ialah pola pikir dan perilaku efektif yang diulang secara terus-menerus untuk mencapai tujuan, sehingga membentuk karakter kelompok sosial. Terdapat tiga karakter sosial, yaitu; (1) karakter mistis, yaitu watak yang sulit menerima perubahan karena lama memberi hidup mereka, (2) karakter otologis, yaitu watak yang sedikit terbuka kepada orang lain, dan (3) karakter masyarakat fungsional, yaitu watak yang saling bergantung pada orang lain; biasanya terdapat dalam masyarakat kota. (Rivai and Prawironegoro, 2015)

6. Lingkungan Persaingan

Lingkungan persaingan menentukan hidup dan matinya perusahaan. Persaingan ditentukan oleh lima kekuatan, yaitu; kualitas produk, harga, promosi, distribusi, dan layanan purna jual. Lingkungan persaingan harus dikelola ekstra hati-hati agar perusahaan mampu bertahan hidup dalam segala bentuk persaingan. Beberapa faktor utama yang harus dianalisis ialah; masuk dan keluarnya pesaing utama, tersedianya barang pengganti, dan strategi yang digunakan pesaing. Persaingan sendiri pada umumnya terdiri dari dua jenis utama, yaitu; (1) pasar persaingan sempurna, dimana penjual dan pembeli sama banyak dan harga ditentukan oleh kekuatan permintaan dan penawaran, dan (2) persaingan tidak sempurna, dimana jumlah penjual terbatas dan sebagai *price decision maker*, pembeli banyak dan sebagai *price taker*. (Rivai and Prawironegoro, 2015)

7. Lingkungan Pemasok

Pemasok adalah pihak yang menyediakan barang atau bahan baku dan jasa bagi suatu perusahaan. Pemasok dapat dipandang dari dua sudut, yaitu: (Rivai and Prawironegoro, 2015)

- 1) Kompetisi, yaitu mencari pemasok yang dapat menyajikan harga rendah, kualitas barang baik, distribusi cepat, dan pembayarannya yang fleksibel artinya dengan utang dagang.
- 2) Partner, yaitu mencari pemasok sebagai partner kerja yang produktif dan loyal. Perusahaan harus membina pemasok, membantu

memecahkan problemnya, dan jika perlu memberi modal kerja dan bantuan manajemen.

8. Lingkungan global

Perubahan penting pada lingkungan pada akhir-akhir ini adalah tumbuhnya persaingan internasional dan meningkatnya perdagangan bebas antar bangsa. Dua hal yang menyebabkan bertambahnya perdagangan adalah perbaikan transportasi dan komunikasi. Perubahan-perubahan ini mencakup sistem distribusi yang lebih efisien dan kemajuan-kemajuan komunikasi seperti internet. Perdagangan dunia (globalisasi) telah sangat memperbaiki standar hidup di seluruh dunia. (Saydam, 2006)

9. Lingkungan lainnya

Menurut (Rivai & Prawironegoro, 2015), lingkungan lain-lain yang mempengaruhi perencanaan strategis antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan yang terbagi menjadi pihak dalam dan pihak luar perusahaan. Yang dimaksudkan dengan pihak yaitu pemilik, manajemen, dan karyawan. sedangkan pihak luar meliputi organisasi sosial, politik, dan budaya.
- 2) Bisnis dan masyarakat. Kegiatan bisnis bagian dari kegiatan ekonomi, dan kegiatan ekonomi merupakan basis kegiatan masyarakat. Kegiatan masyarakat meliputi ekonomi, sosial, politik, dan budaya. Kegiatan bisnis dipengaruhi oleh pola pikir dan perilaku masyarakat sebagai lingkungan luar.

(Rivai & Prawironegoro, 2015) menjelaskan bahwa, teori lingkungan bisnis yang lazim digunakan adalah:

1. Teori keunggulan kompetitif

Inovasi daerah atau segmen pasar baru, inovasi produk baru, inovasi teknologi, inovasi metode kerja, inovasi pemberdayaan SDM, inovasi pembiayaan.

2. Teori keunggulan komparatif

Biaya material murah, buruh murah, birokrasi adaptif.

2.2.7 Strategi Kompetitif

Ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan. Kompetisi antara perusahaan dalam memperebutkan pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk dan yang pada akhirnya mendapatkan harga yang lebih rendah (Sarwono, 2011). Perusahaan-perusahaan yang berkompetisi berusaha sekuat tenaga untuk membuat pelanggan lebih memilih membeli produk mereka daripada produk pesaing. Oleh karenanya akan ada pihak yang menang dan yang kalah.

Salah satu teori lingkungan bisnis yang lazim digunakan teori keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing. Teori ini menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki untuk dapat memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain dengan industri dan pasar yang sama.

Konsep keunggulan kompetitif pertama kali dikenalkan oleh Michael E. Porter pada tahun 1985 melalui karya tulisnya yang berjudul "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*". Namun pada tahun 1980 istilah "*competitive advantage*" sudah digunakan Porter dalam tulisannya yang berjudul "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" yang mengusulkan strategi-strategi generik untuk keunggulan kompetitif. Kemudian pada tahun 1985 Porter lebih lanjut menggambarkan "keunggulan kompetitif adalah jantung kinerja perusahaan di dalam pasar yang kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik kedalam praktik".

Michael Porter menjelaskan bagaimana bisnis dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dia mengidentifikasi tiga strategi utama yang harus dijalankan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Cost Leadership
2. Differentiation
3. Focus

Hasil Cost Leadership adalah ketika tujuan organisasi untuk menjadi produsen (barang atau jasa) dengan biaya terendah di pasar tanpa mengesampingkan kualitas. Artinya produk dan jasa yang dihasilkan harus sebanding dengan kualitas yang juga ditawarkan oleh perusahaan lainnya sehingga konsumen merasakan bahwa produk yang dibeli kualitasnya tidak jauh berbeda. Differentiation mengandung pengertian bahwasannya produk yang

dihasilkan baik itu barang ataupun jasa adalah unik di pasaran. Artinya tidak ada organisasi yang menjadi kompetitor menghasilkan produk yang sama. Agar strategi ini berjalan dengan baik maka harga yang dikenakan pada konsumen karena jenis produk yang berbeda harus relatif tidak jauh dengan harga yang dibebankan oleh pesaing. Fokus memungkinkan organisasi untuk membatasi ruang lingkup dengan segmen pasar yang lebih sempit dan dapat menyesuaikan penawaran untuk kelompok pelanggan tertentu. Strategi ini memiliki dua varian, yaitu:

1. fokus biaya, di mana organisasi mencari keuntungan biaya dalam segmen tertentu.
2. fokus diferensiasi, di mana ia berusaha untuk membedakan produk atau jasa dalam segmen tersebut. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif lokal, bahkan jika mampu mencapai keunggulan di pasar secara keseluruhan.

Lebih lanjut Barney menjelaskan bahwa perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika pelaksanaan strateginya tidak secara simultan mampu dilakukan oleh pesaing dan pesaing potensialnya. Keunggulan bersaing dapat dicapai jika perusahaan memiliki sumberdaya yang bernilai (*value*), langka(*rareness*), tidak mudah ditiru (*imperfect imitability*), dan tidak tersubstitusikan (*non substitutable*). Sebuah perencanaan srategik juga dapat dikatakan sebagai sebuah sumberdaya yang bernilai bagi perusahaan, karena dengan perencanaan strategik perusahaan dapat menganalisa peluang dan ancaman baik dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, kemudian

menyikapinya demi kepentingan efisiensi dan efektifitas perusahaan. Perusahaan dikatakan mencapai keunggulan bersaing jika ketika dihadapkan dengan persaingan, maka perusahaan menanggapi dengan meningkatkan kapabilitasnya, yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerjanya sehingga persaingan dapat dimenangkan. (Barney, 1991)

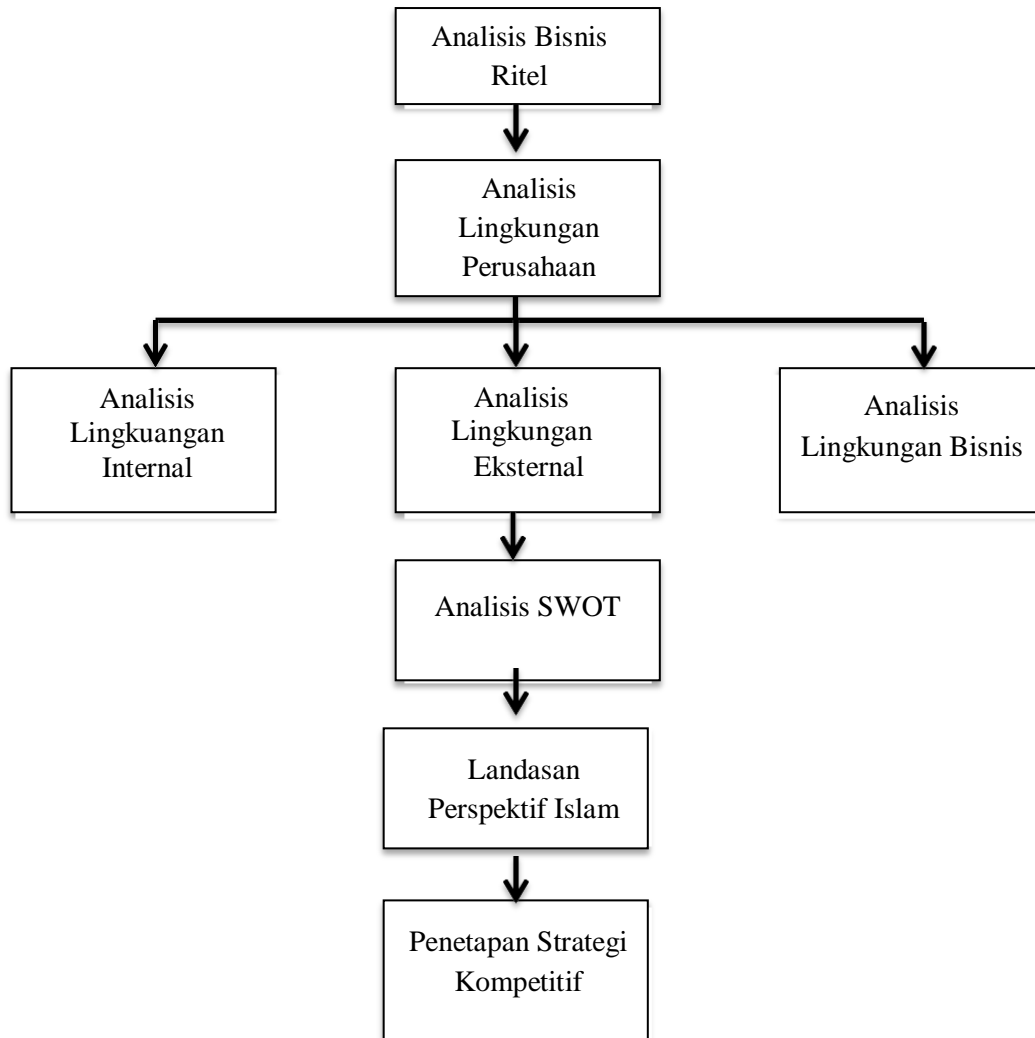
Agustin Sri Wahyudi mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan dan begitu pula sebaliknya. Menurut Crown Dirgantoro keunggulan bersaing merupakan perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk membelinya. (Fauzi, 2015)

Pada dasarnya melalui keunggulan bersaing perusahaan dapat memiliki kinerja diatas rata-rata industri lain. Keunggulan bersaing merupakan kinerja perusahaan yang dapat tampil diatas rata-rata (Suryana, 2006). Guna memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisa sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kuatannya dalam rangka membangun suatu kemampuan (*capability*). Untuk mencapai keunggulan bersaing. Beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu harga, pangsa pasar, merek, kualitas produk, kepuasan konsumen, dan jalur distribusi (Fauzi, 2015).

2.3 Kerangka Berfikir

Berikut merupakan kerangka konseptual dalam penelitian ini:

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif ini dilakukan untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati (Singarimbun dan Efendi, 1995). Krirk & Miller 1986 mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahnya.

Penelitian kualitatif didasarkan pada upaya membangun pandangan mereka yang diteliti yang rinci, dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistic dan rumit. Definisi ini lebih melihat perspektif emik dalam penelitian yaitu memandang sesuatu upaya membangun pandangan subjek penelitian yang rinci, dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik dan rumit. Secara rinci penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. (Moleong, 2016)

Menurut (Satori & Komariah, 2017), penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang dilakukan dengan mengeksplorasi dan memperdalam suatu fenomena sosial atau suatu lingkungan sosial yang terdiri atas pelaku, kejadian,

tempat dan waktu. Sehingga dapat dinyatakan dengan sederhana jika penelitian kualitatif adalah pengembangan pertanyaan dasar tentang apa dan bagaimana kejadian itu terjadi, siapa yang terlibat dalam kejadian tersebut, kapan terjadinya dan di mana tempatnya. Guna mendapatkan hasil penelitian kualitatif yang terpercaya terdapat persyaratan yang harus diikuti sebagai suatu pendekatan kualitatif, seperti: syarat data, cara dan teknik pencarian, pengolahan dan analisisnya.

Menurut (Creswell dalam Rochiati, 2008) penelitian kualitatif memiliki karakteristik; (1) berlangsung dalam latar alamiah, tempat kejadian dan perilaku manusia, (2) tidak secara apriori mengharuskan adanya teori, (3) penelitian adalah instrumen utama penelitian dalam mengumpulkan data, (4) data yang dihasilkan bersifat deskriptif, (5) fokus diarahkan pada persepsi dan pengalaman partisipan, (6) proses sama pentingnya dengan produk, perhatian peneliti diarahkan kepada pemahaman bagaimana berlangsungnya kejadian, (7) penafsiran dalam pemahaman ideografis, bukan kepada membuat generalisasi, (8) memunculkan desain, peneliti mencoba merekonstruksikan penafsiran dan pemahaman dengan sumber data manusia, (9) data tidak dapat dikuantifikasikan, (10) objektivitas dan kebenaran dijunjung tinggi, derajat keterpercayaan didapat melalui verifikasi berdasar koherensi, wawasan dan manfaat.

Pendekatan kualitatif adalah pendekatan penelitian tanpa menggunakan angka statistik tetapi dengan pemaparan secara deskriptif, yaitu berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi di saat sekarang, dimana penelitian berusaha memotret peristiwa dan kejadian yang terjadi menjadi

fokus perhatiannya untuk kemudian dijabarkan sebagaimana adanya. Oleh karena itu, penelitian ini tidak bermaksud menguji suatu hipotesis, melainkan hanya mendeskripsikan dan menganalisis data sehingga dapat menemukan fenomena dan kecenderungan, serta kemungkinan adanya berbagai implementasi dalam pengelolaan atau manajemen ritel tradisional.

Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus, sebagaimana menurut (Yin, 2006) studi kasus adalah penelitian tentang suatu subjek yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas dan subjek penelitian bisa dapat dari individu, kelompok, lembaga maupun masyarakat. Selain itu juga dapat menyelidiki secara mendalam mengenai subjek tertentu untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai subjek tersebut. Lingkup penelitian kemungkinan berkaitan dengan suatu siklus kehidupan atau hanya mencakup bagian tertentu yang difokuskan pada faktor- faktor tertentu atau unsur-unsur dan kejadian secara menyeluruh.

(Lincoln dan Guba Sayekti Pujosuwarno, 1992) mengatakan bahwa pendekatan kualitatif dapat juga disebut dengan *case study* ataupun *qualitative*, yaitu penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian. Lebih lanjut Sayekti Pujosuwarno menjelaskan bahwa studi kasus dapat diartikan sebagai suatu teknik mempelajari seseorang individu secara mendalam untuk membantunya memperoleh penyesuaian diri yang baik.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa studi kasus merupakan suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Biasanya, peristiwa yang dipilih adalah hal yang actual (*real-life events*), yang sedang berlangsung, bukan sesuatu yang sudah lewat. Maka dari itu, dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode studi kasus untuk mengungkap tentang strategi manajemen ritel tradisional dalam mencapai keunggulan bersaing. metode ini digunakan untuk meneliti perilaku-perilaku manusia berkaitan dengan perkembangan teknologi komunikasi dalam setting sosial dan budaya tertentu. Selanjutnya penelitian ini juga menggunakan metode etnografi, dimana etnografi merupakan metode penelitian yang dianggap mampu menggali informasi secara mendalam dengan sumber-sumber yang luas.

Etnografi berasal dari kata *ethno* (bangsa) dan *graphy* (menguraikan). Etnografi yang akhirnya adalah ilmu antropologi pada dasarnya adalah kegiatan penelitian untuk memahami cara orang-orang berinteraksi dan bekerjasama melalui fenomena teramati kehidupan sehari-hari. (Deddy Mulyana, 2001) menjelaskan, etnografi bertujuan menguraikan suatu budaya secara menyeluruh, yakni semua aspek budaya baik yang bersifat material, seperti artefak dan budaya yang bersifat abstrak, seperti pengalaman, kepercayaan norma, dan sistem nilai kelompok yang diteliti. Sedangkan Frey *et al.*, dalam (Mulyana, 2001) mengatakan bahwa etnografi berguna untuk meneliti perilaku manusia dalam

lingkungan spesifik alamiah. Lebih lanjut Mulyana menjelaskan bahwa, penelitian etnografi ini mengukuhkan wawancara secara mendalam dan tak terstruktur sebagai teknik pengumpulan data. Wawancara ini adalah sebagai metode yang selaras dengan perspektif interaksionisme simbolik, karena memungkinkan pihak yang diteliti untuk mendefinisikan dirinya sendiri dan lingkungannya, tidak sekadar menjawab pertanyaan peneliti. Hendaknya wawancara dilakukan secara santai dan informal dengan tetap berpegang pada pedoman wawancara yang telah dibuat peneliti.

Atas dasar pemaparan diatas, peneliti melakukan wawancara secara mendalam dengan pemilik sekaligus pendiri UD Surya Mas, untuk menggali informasi mengenai perjalanan ritel tradisional dalam menghadapi lingkungan persaingan yang terus berubah-ubah.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah perusahaan ritel tradisional yang terletak di Jl. Widoyoko, Kec. Durenan, Kabupaten Trenggalek. Surya Mas merupakan perusahaan jenis ritel tradisional yang menjual aneka kebutuhan sehari-hari (sembako) baik secara grosir maupun ecer. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa adanya kesediaan instansi atau lembaga atau organisasi untuk memberikan informasi yang diperlukan sesuai dengan penelitian.

3.3 Subyek Penelitian

Satuan pengamatan dalam penelitian ini disebut dengan “informan”. Pada penelitian kualitatif, istilah informan, narasumber atau partisipan digunakan sebagai kata ganti konsep populasi dan sampel seperti yang ada pada penelitian kuantitatif. Informan atau narasumber penelitian lebih tepat disebut sumber data atau subjek penelitian karena darinya melekat data tentang objek penelitian sehingga subjek penelitian memiliki kedudukan sentral pada penelitian. (Yin, 2015) mengatakan bahwa informan sangat penting bagi keberhasilan studi kasus karena tak hanya bisa memberi keterangan tentang sesuatu kepada peneliti, tetapi juga bisa memberikan saran tentang sumber-sumber bukti lain yang mendukung, serta menciptakan akses pada sumber yang bersangkutan. Informan memainkan peran yang esensial dalam penyelenggaraan studi kasus.

Untuk memperoleh subjek penelitian yang sesuai topik, bagaimana mendapatkannya beserta teknik mendapatkannya, informan atau narasumber memiliki kedudukan sentral dalam penelitian kualitatif karena mereka sebagai *key informan*. Penentuan jumlah informan atau jumlah narasumber yang diwawancaraidilakukan secara *purposive* yakni menyesuaikan tujuan penelitian tertentu. Pertimbangan dan penggunaan teknik sampling ini didasarkan pada narasumber yang memiliki kriteria dan dianggap paling tahu tentang topik penelitian sehingga dalam pemberian informasi, data yang didapat mengenai strategi keunggulan bersaing ritel tradisional.

3.4 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan instrument penelitian atau alat pengumpul data utama. Hal itu dilakukan karena jika memanfaatkan alat yang bukan-manusia dan mempersiapkan dirinya terlebih dahulu sebagai yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. (Moleong, 2016)

Peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan orang yang membuka kunci, menelaah dan mengeksplorasi seluruh ruang secara cermat, tertib dan leluasa, dan bahkan ada yang menyebutnya sebagai *key instrument* (Satori dan Komariah, 2017). Manusia sebagai instrument pengumpulan data memberikan keuntungan, dimana dapat bersikap fleksibel dan adaptif serta dapat menggunakan keseluruhan alat inderanya untuk memahami sesuatu. Peneliti sebagai instrument penelitian kualitatif menurut (Lincoln dan Guba, 1981): (dalam Satori dan Komariah, 2017)

(Moleong, 2016) menjabarkan karakteristik peneliti sebagai instrument penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Responsive, artinya manusia sebagai instrument harus bersifat interaktif terhadap lingkungan dan orang-orang yang ada di dalamnya. Peneliti tidak hanya responsive pada tanda-tanda namun juga menyediakan tanda-tanda kepada orang-orang.
2. Dapat menyesuaikan diri pada kondisi dan situasi pengumpulan data. Disini peneliti dapat melakukan beberapa tugas pengumpulan data

sekaligus sehingga dapat membedakan secara tajam segala sesuatu yang ada pada lingkungan yang diamatai secara serentak. Hal tersebut dapat dilakukan karena perspektivitas, daya membedakan, serta adanya naluri dalam diri peneliti.

3. Menekankan keutuhan dengan memanfaatkan imajinasi dan kreativitasnya dan memandang dunia ini sebagai suatu keutuhan, jadi sebagai konteks yang berkesinambungan di mana mereka memandang dirinya sendiri dan kehidupannya sebagai sesuatu yang real, benar, dan mempunyai arti.
4. Mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, dalam hal ini peneliti mengumpulkan data dengan berbagai metode dan dibekali dengan pengetahuan dan atau latihan-latihan yang diperlukan untuk membimbingnya melakukan kegiatan lapangan.
5. Memproses data secepatnya, menyusunnya kembali, mengubah arah inkuiri atas dasar penemuannya, merumuskan hipotesis kerja sewaktu berada di lapangan, dan mengetes hipotesis kerja itu pada respondennya guna mengadakan pengamatan dan wawancara yang lebih mendalam.
6. Memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasikan dan mengikhtisarkan, yaitu berusaha memperoleh kejelasan lagi sesuatu yang kurang dipahami oleh responden dan atau adanya perubahan

informasi yang diberikan oleh responden karena situasi yang sudah berubah atau dengan alasan lain.

7. Memanfaatkan kesempatan untuk mencari respons yang tidak lazim dan idiosinkratik dalam artian menggali informasi lain dari informan lain yang tidak direncanakan sebelumnya untuk menggali informasi lebih dalam dan atau menemukan ilmu pengetahuan baru.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Fase terpenting dari penelitian adalah pengumpulan data. Pengumpulan data penting dilakukan untuk menunjang keperluan penelitian karena data adalah bahan informasi untuk proses berpikir gambling (eksplisit) kemungkinan-kemungkinan pemecahan, persoalan, atau keterangan sementara yang sudah disusun harus diuji melalui pengumpulan data yang sudah relevan atau ada kaitannya. Data dapat dikelompokkan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari subyek secara langsung atau sumber aslinya (tanpa perantara), sedangkan data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan informasi kepada peneliti. Terdapat beberapa macam teknik dalam pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu; observasi, wawancara, dokumentasi.

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang paling utama dalam penelitian kualitatif. Menurut (Satori & Komariah, 2017) observasi adalah sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan

peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Teknik ini merupakan metode pencarian data tentang program, proses atau perilaku pada tangan pertama. Observasi memberikan peluang pada peneliti untuk menggali data perilaku subjek secara luas, mampu menangkap berbagai macam interaksi dan secara terbuka mengeksplorasi topik penelitiannya. Objektivitas observasi merupakan hal yang sangat penting. Peneliti harus menjaga bias dan asumsi yang dimiliki tidak menginterpretasi data. Hal ini dilakukan agar data yang diperoleh dalam pengamatan bersifat valid dan reliabel. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan dalam rangka menjaga validitas dan reliabilitas observasi (Satori & Komariah, 2017):

- a. Peneliti selalu siaga dengan catatan lapangan sehingga setiap tambahan atau kejadian tak biasa dicatat.
- b. Catatan lapangan biasanya ditulis setelah observasi dan saran dibuat sedini mungkin karena ingatan mengenai kejadian masih sangat segar.
- c. Mengobservasi dengan menggunakan suatu jadwal akan membantu peneliti menekan ketidakpastian.
- d. Reliabilitas observasi berasal dari konsistensi pengamat. Pengamat harus yakin bahwa mereka membuat keputusan yang samamengenai kejadian yang sama di kesempatan yang berbeda.

Mereka juga harus membuat keputusan yang sama mengenai kejadian yang sama jika mereka mendengar atau melihatnya lagi, misalkan dari video atau audiotape.

- e. Idealnya, lebih dari satu orang pengamat terlibat dalam kejadian yang sama, setidaknya di sesi praktik awal, sehingga akan ada kesepakatan mengenai apa yang telah terjadi dan bagaimana mengkodinya.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan antara pihak pewawancara (*interviewer*) dan pihak terwawancara (*interviewee*) dengan maksud untuk mendapatkan berbagai informasi yang dibutuhkan pewawancara. Dengan demikian mengadakan wawancara atau interview pada prinsipnya merupakan usaha untuk menggali keterangan yang lebih dalam dari sebuah kajian dari sumber yang relevan berupa pendapat, kesan, pengalaman, pikiran dan sebagainya. Pada penelitian kualitatif, wawancara mendalam dilakukan dalam konteks observasi partisipasi dan secara aktif berbaur dan mengambil bagian aktif dalam situasi sosial penelitian. Pada proses wawancara, peneliti dapat memilih menggunakan jenis-jenis wawancara seperti: wawancara terstandar, wawancara semi standard an wawancara tidak terstandar (Satori & Komariah, 2017).

3. Dokumen

Teknik pengumpulan data yang juga berperan besar dalam penelitian kualitatif adalah dokumentasi. Secara umum, dokumentasi dapat diterjemahkan sebagai rekaman kejadian masa lalu yang bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya- karya. Demi kepentingan penelitian, orang membutuhkan dokumen sebagai bukti otentik dan mungkin juga menjadi pendukung suatu kebenaran. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, dan lisan.

Menurut (Moleong, 2016) hal ini digunakan karena beberapa pertimbangan. *Pertama* menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. *Kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden. *Ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

3.6 Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif secara umum terdapat lima fase dalam teknik analisis data (Yin, 2011) yaitu antara lain: (1) pengumpulan data; (2) penyederhanaan data atau reduksi data; (3) penyajian data; (4) interpretasi data; dan(5) kesimpulan. Berikut akan dijelaskan lebih rinci terkait analisis data yang telah disebut:

1. Pada tahapan pertama adalah pengumpulan data dari lokasi penelitian, selama data yang diperlukan belum mencukupi maka peneliti dapat menambah informan dan menghentikan proses pengumpulan data jika

data dirasa sudah mencukupi dalam pengambilan kesimpulan. Dalam tahap ini, peneliti dituntut untuk dapat mengkompilasi dan memilah data atau informasi yang telah terkumpul. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara, observasi dan analisis dokumen.

2. Tahap kedua yaitu proses penyederhanaan data atau reduksi data dari tahap sebelumnya. Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diversifikasi. Tahap ini melibatkan transkripsi wawancara, menscanning materi, mengetik data lapangan atau memilah-memilah dan menyusun data tersebut ke dalam jenis-jenis yang berbeda.
3. Tahap tiga adalah penyajian data dimana pada fase ini peneliti bertugas untuk menata ulang atau mengorganisasikan informasi secara sistematis, menggabungkan dan merangkai keterkaitan antar data, menggambarkan proses serta fenomena yang ada di objek sehingga dalam penyajian data dapat dilakukan berulang kali maupun lebih dalam metode bolak balik.
4. Tahap keempat adalah interpretasi data, dimana dalam tahap ini interpretasi dapat berupa interpretasi pribadi peneliti dengan berpijak pada kenyataan bahwa peneliti membawa pengalaman pribadinya ke dalam penelitian. Interpretasi juga bisa berupa makna yang berasal dari

perbandingan antara hasil penelitian dan informasi yang berasal dari literature atau teori.

5. Tahap kelima merupakan tahapan kesimpulan yang endeskripsikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, kesimpulan ini terkait dengan interpretasi dari tahap keempat serta mencakup semua tahapan lainnya.

3.7 Keabsahan Data

Uji keabsahan data pada dasarnya dilakukan untuk menjamin bahwa temuan dan interpretasi dilakukan secara akurat. Penelitian kualitatif dinyatakan abash apabila memiliki derajat keterpercayaan (*creadibility*), keteralihan (*transferability*),kebergantungan (*dependencity*) dan kepastian (*confirmability*) sebagaimana yang dikemukakan (Santori dan Komariah, 2017). Berikut penguraian secara detail:

1. Keterpercayaan penelitian (*credibility* atau validitas internal), adalah ukuran kebenaran data yang dikumpulkan yang dapat menggambarkan kecocokan konsep peneliti dengan hasil penelitian. Uji kredibilitas dapat dilakukan dengan memeriksa kelengkapan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Uji kredibilitas pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Teknik ini digunakan untuk menguji kredibilitas data yang terkait pengecekan terhadap data-data yang diperoleh selama penelitian di lapangan dengan membandingkan data-data yang diperoleh dari berbagai sumber. Pada dasarnya triangulasi merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat

mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Adapaun jenis triangulasi yang digunakan pada penelitian ini antara lain:

- a. Triangulasi sumber, pada proses ini peneliti menguji kredibilitas data yang diperoleh dengan membandingkan data sejenis melalui berbagai macam sumber data, yaitu membandingkan keterangan informan satu dengan keterangan informan lainnya pada jenis data yang sama dan membandingkan dokumen satu dengan dokumen terkait lainnya.
 - b. Triangulasi teknik, pada proses ini peneliti membandingkan data dokumentasi dengan hasil wawancara serta informasi lain yang relevan dengan penelitian ini.
2. Keteralihan (*transferability* atau validitas eksternal), uji keteralihan mengacu pada derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi di mana sampel tersebut diambil atau pada setting sosial yang berbeda dengan karakteristik yang hampir sama. Suatu penelitian yang memiliki *transferability* tinggi senantiasa dicari orang lain untuk dirujuk, dicontohkan dan dipelajari lebih lanjut untuk diterapkan di tempat lain.

Sehingga peneliti diperlu membuat suatu laporan yang baik, mampu mengangkat uraian dengan rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.

3. Kebergantungan (*dependability* atau reliabilitas), yaitu berkaitan dengan derajat konsistensi dan stabilitas dan atau temuan. Suatu penelitian dikatakan reliable apabila orang lain dapat mengulangi proses penelitian tersebut. Pengujian ini dilakukan oleh Dosen Pembimbing dengan melakukan audit keseluruhan proses penelitian, mulai dai menentukan masalah, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data hingga membuat kesimpulan. Jika peneliti tidak dapat menunjukkan aktivitas di lapangan maka dependibilitas penelitinya patut diragukan.

Kepastian (*confirmability* atau objektivitas). Hasil penelitian memiliki derajat objektivitas tinggi apabila keberadaan data dapat ditelusuri secara pasti dan penelitian dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati banyak orang atau informan yang terkait. Uji konfirmabilitas hanpir sama dengan uji dependibilitas, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Uji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian tersebut dianggap memenuhi uji konfirmabilitas. Artinya, seorang peneliti melaporkan hasil penelitian karena dirinya telah melakukan serangkaian kegiatan penelitian di lapangan. Untuk menjaga kebenaran dan objektivitas hasil penelitian, maka perlu dilakukan *audit trai* yakni melakukan pemeriksaan guna meyakinkan bahwa hal-hal yang dilaporkan memang demikian adanya.

BAB IV

TEMUAN DATA LAPANGAN

4.1 Deskripsi Informan

Peneliti menggunakan *purposive sampling* dalam menentukan informan yang dilibatkan dalam penelitian ini. Berikut ini secara singkat akan diuraikan mengenai informasi dari masing-masing informan.

1. Bapak Rukhi adalah pendiri dari usaha ini, sehingga usaha ini lebih dikenal sebagai Toko Pak Rukhi .Surya Mas merupakan usaha ritel tradisional yang berdiri sejak tahun 2003, sehingga saat ini terhitung sudah 17 tahun beroperasi.. Berdirinya UD. Surya Mas berawal dari pemikiran pendiri sekaligus pemilik bahwa toko kelontong yang ada hanya digunakan sebagai kegiatan sampingan dan belum banyak yang benar-benar fokus membesarkan tokonya. Toko-toko kelontong di wilayah Kecamatan Durenan masih menggunakan harga tinggi dalam menjual barang dagangannya.
2. Fitri, adalah karyawan telah bekerja lebih dari 15 (lima belas) tahun di UD Surya Mas. Pada saat penelitian dilakukan Fitri telah berusia 36 tahun sebagai karyawan lama yang bekerja di UD Surya Mas, Fitri dapat memberikan informasi yang detail mengenai kondisi usaha UD Surya Mas, dan mengetahui pasang surut perkembangan ritel tradisional UD Surya Mas.
3. Edi. Suplier UD Surya Mas, berusia 34 sebagai salah satu suplier terbesar dari UD. Surya Mas, Edi mengetahui perkembangan usaha ritel tradisional

dan bagaimana pengembangan usaha yang dilakukan hingga dapat menjadi salah satu retail terbesar di Kecamatan Durenan.

4. Karis, pelanggan grosir UD. Surya Mas, sekaligus pemilik toko kelontong di wilayah yang tidak jauh UD. Surya Mas. Dalam perkembangan usaha toko kelontong yang dimiliki, Karis sangat terbantu dengan keberadaan UD. Surya Mas sebagai pelanggan hingga toko kelontong yang dimilikinya menjadi seperti saat ini.
5. Sulis, ibu rumah tangga yang saat ini berusia 42 tahun. Sebagai pelanggan Ibu Sulis mengetahui perkembangan usaha UD. Surya Mas, sebagai grosir tradisional untuk kebutuhan pokok warga di Kecamatan Durenan.
6. Kiko, karyawan yang telah bekerja selama 9 tahun sebagai mandor stok barang di UD Surya Mas. Pada saat penelitian dilakukan Kiko telah berusia 30 tahun, Kiko dapat memberikan informasi secara detail mengenai kondisi usaha UD Surya Mas, dan mengetahui pasang surut perkembangan ritel tradisional UD Surya Mas.

Adapun keterangan data informan secara lengkap dalam penelitian ini dirangkum dalam Tabel 4.1 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.1 Profil Informan

No	Nama	Pertimbangan/Ketentuan	Keterangan
1	Syaiful Rukhi	Pendiri UD Surya Mas	Purposive
2	Mas Edi	Supplier barang di UD Surya Mas	Purposive
3	Fitri	Karyawan lama di UD Surya Mas	Purposive
4	Bapak Karis	Pelanggan grosir di UD Surya Mas	Purposive
5	Ibu Sulis	Pelanggan ecer di UD Surya Mas	Purposive

6	Kiko	Mandor stok barang UD Surya Mas	Purposive
---	------	---------------------------------	-----------

Sumber : Diolah Peneliti, 2022

Hasil wawancara yang diperoleh dari masing-masing informan nantinya akan dijadikan pernyataan penting informan, agar memperoleh permaknaan informasi yang didapat dari informan. Hasil dari permaknaan tersebut kemudian menghasilkan beberapa proporsisi atau tema atribut. Informasi penting dalam permaknaan proporsisi akan di ulas pada sub-sub bagian terpisah yang dikonstruksikan dalam bentuk tabel.

4.2 Pengumpulan Data dan Uji Keabsahan

4.2.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, wawancara, dan review dokumen toko. Proses pengumpulan data dilakukan mulai dari 05 Mei 2020 hingga 5 Juni 2021. Semua wawancara direkam menggunakan voice recorder yang tersedia pada smartphone yang kemudian dibuat transkrip wawancara. Setelah dibuat transkrip wawancara, dilakukan pengecekan bersama dengan informan untuk meninjau akurasi dan memperjelas poin yang sesuai. Selanjutnya informan menandatangani surat pernyataan bahwa telah dilakukan wawancara dan pengecekan bersama atas informasi yang diberikan. Seluruh wawancara dilakukan sesuai dengan target informasi yang diajukan pada penelitian ini.

Transkrip wawancara akan diolah untuk menghasilkan temuan. Hal tersebut dilakukan berdasarkan pemaknaan terhadap informasi yang diberikan informan dengan mendasarkan pada tema utama yakni Strategi Keunggulan Bersaing UD Surya Mas dengan terlebih dahulu memahami praktik pelayanan pada UD Surya

mas sebagai upaya memunculkan strategi keunggulan bersaing. Pengelompokan tema hasil ini adalah : (1) aktivitas-aktivitas ritel, (2) keunggulan bersaing, (3) strategi ritel.

4.2.2 Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data pada dasarnya dilakukan untuk menjamin bahwa temuan dan interpretasi dilakukan secara akurat. Penelitian kualitatif dinyatakan abash apabila memiliki derajat keterpercayaan (*creadibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependencity*) dan kepastian (*confirmability*) sebagaimana yang dikemukakan Santori dan Komariah (2017). Berikut penguraian secara detail:

1. Keterpercayaan penelitian (*credibility atau validitas internal*), adalah ukuran kebenaran data yang dikumpulkan yang dapat menggambarkan kecocokan konsep peneliti dengan hasil penelitian. Uji kredibilitas dapat dilakukan dengan memeriksa kelengkapan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Uji kredibilitas pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Teknik ini digunakan untuk menguji kredibilitas data yang terkait pengecekan terhadap data-data yang diperoleh dari berbagai sumber. Uji kredibilitas pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi.

Teknik ini digunakan untuk menguji kredibilitas data yang terkait pengecekan terhadap data-data yang diperoleh selama penelitian di lapangan dengan membandingkan data-data yang diperoleh dari berbagai sumber. Pada dasarnya triangulasi merupakan pendekatan multimetode

yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Adapaun jenis triangulasi yang digunakan pada penelitian ini antara lain:

- a. Triangulasi sumber, pada proses ini peneliti menguji kredibilitas data yang diperoleh dengan membandingkan data sejenis melalui berbagai macam sumber data, yaitu membandingkan keterangan informan satu dengan keterangan informan lainnya pada jenis data yang sama dan membandingkan dokumen satu dengan dokumen terkait lainnya.
 - b. Triangulasi teknik, pada proses ini peneliti membandingkan data dokumentasi dengan hasil wawancara serta informasi lain yang relevan dengan penelitian ini.
2. Keteralihan (*transferability* atau *validitas eksternal*), uji keteralihan mengacu pada derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi di mana sampel tersebut diambil atau pada setting sosial yang berbeda dengan karakteristik yang hamper sama. Suatu penelitian yang memiliki *transferability* tinggi senantiasa dicari orang lain untuk dirujuk, dicontohkan dipelajari lebih lanjut untuk diterapkan di tempat lain. Sehingga peneliti perlu membuat suatu laporan yang baik, mampu mengangkat uraian dengan rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.

3. Kebergantungan (*dependability* atau *reliabilitas*), yaitu berkaitan dengan derajat konsistensi dan stabilitas dan atau temuan. Suatu penelitian dikatakan *reliable* apabila orang lain dapat mengulangi proses penelitian tersebut. Pengujian ini dilakukan oleh Dosen Pembimbing dengan melakukan audit keseluruhan proses penelitian, mulai dari menentukan masalah, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data hingga membuat kesimpulan. Jika peneliti tidak dapat menunjukkan aktivitas di lapangan maka *dependibilitas* penelitiannya patut diragukan.
4. Kepastian (*confirmability* atau *objektivitas*). Hasil penelitian memiliki derajat objektivitas tinggi apabila keberadaan data dapat ditelusuri secara pasti dan penelitian dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati banyak orang atau informan yang terkait. Uji *konfirmasiabilitas* hampir sama dengan uji *dependibilitas*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Uji *konfirmasiabilitas* berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian tersebut dianggap memenuhi uji *konfirmasiabilitas*. Artinya, seorang peneliti melaporkan hasil penelitian karena dirinya telah melakukan serangkaian kegiatan penelitian di lapangan. Untuk menjaga kebenaran dan objektivitas hasil penelitian, maka perlu dilakukan audit *traid* yakni melakukan pemeriksaan guna meyakinkan bahwa hal-hal yang dilaporkan memang demikian adanya.

4.3 Profil UD Surya Mas

Surya Mas merupakan usaha ritel tradisional yang berdiri sejak tahun 2003, sehingga saat ini terhitung sudah 17 tahun beroperasi. Bapak Rukhi adalah pendiri dari usaha ini, sehingga usaha ini lebih dikenal sebagai Toko Pak Rukhi. Berdirinya UD. Surya Mas berawal dari pemikiran pendiri sekaligus pemilik bahwa toko kelontong yang ada hanya digunakan sebagai kegiatan sampingan dan belum banyak yang benar-benar fokus membesarkan tokonya.

Toko-toko kelontong di wilayah kecamatan Durenan masih menggunakan harga tinggi dalam menjual barang dagangannya. Hal ini dikarenakan mereka mendapatkan pasokan barang dagangan dengan harga yang sudah tinggi. Adapun barang dengan harga yang lebih murah, namun berada di dua pusat kota, yaitu kota Tulungagung dan kota Trenggalek yang berjarak lumayan jauh sedangkan sebagian toko-toko kelontong tersebut berada di pegunungan yang harus naik turun gunung dengan jarak tempuh yang semakin jauh untuk mendapatkan pasokan barang dengan harga murah. Dengan alasan tersebut pemilik UD. Surya Mas ingin menjadi sentra toko grosir di area wilayah tersebut.

Tabel 4.2 Jumlah Pelanggan Tetap Grosir Surya Mas

Tahun	Jumlah Pelanggan
2014	± 220 pelanggan
2015	± 200 pelanggan
2016	± 250 pelanggan
2017	± 280 pelanggan
2018	± 270 pelanggan
2019	± 300 pelanggan

Sumber: Data Lapangan Diolah, 2020

Letak UD. Surya Mas yang diapit oleh dua pusat kota kabupaten, yaitu Tulungagung dan Trenggalek, dan juga dikelilingi oleh wilayah-wilayah pegunungan rendah membuat pangsa pasarnya menjadi lebih luas. UD. Surya Mas bergerak dalam penjualan produk-produk sembako dan kebutuhan sehari-hari yang dijual secara grosir dan ecer. Berdasarkan hasil pengamatan, mayoritas pelanggan memilih toko Surya Mas karena harga grosir yang hampir sama dengan kedua pusat kota. Bagi pelanggan eceran, toko ini digemari karena harga yang disuguhkan ternilai lebih miring dibandingkan dengan toko-toko lain di sekitar wilayah tersebut.

Selain observasi, hal ini juga diperkuat dengan data jumlah pelanggan (dapat dilihat pada tabel 4.1) yang terhitung sebagai pelanggan tetap di Toko Surya Mas pada 5 tahun terakhir (2014, 2015, 2016, 2017, 2018,2019) yang diambil dari Laporan Tahunan Toko Surya Mas.

Struktur Organisasi

Pemilik : Syaiful Rukhi

Kasir : Sultianah (istri pemilik)

Gudang : Kiko

Admin : Fitria

Pelayan : Ardy, Firman, Vicky, Rifa'i, Topik, Fitri, Rini, Yayuk, Devi

4.4 Pernyataan Informan, Makna dan Informasi Kunci

Pada kegiatan penelitian, aktivitas pengumpulan data dimulai dengan menetapkan lata/individu, memperoleh akses dan membuat hubungan (rapport), sampling purposive, mengumpulkan data, merekam informasi, mengeksplorasi isu-isu lapangan dan menyimpan data. Sumber data penelitian diperoleh dari dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik.

Berkaitan dengan sumber data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan bertatap muka, dan rekaman suara, maka diperoleh pernyataan-pernyataan penting dari informan mengenai Strategi Keunggulan Bersaing Pada Format Ritel Tradisional (Studi Pada UD Surya Mas Trenggalek), yang disajikan dalam beberapa pernyataan di bawah ini. Setiap tabel memuat pernyataan penting dari informan dan makna yang terbentuk.

Berdasarkan wawancara mendalam melalui rekaman suara dengan pengamatan yang sudah dilakukan, diperoleh data yang dapat dianalisis dan menjadi informasi dalam penelitian ini. Data yang diperoleh merupakan bentuk narasi dan persepsi setiap informan terkait Strategi Keunggulan Bersaing Pada Format Ritel Tradisional (Studi Pada UD Surya Mas Trenggalek), yang disajikan dalam beberapa pernyataan di bawah ini. Setiap tabel memuat pernyataan penting dari informan dan makna yang terbentuk.

4.4.1 Pernyataan Informan

1. Produk Toko UD. Surya Mas

Tabel 4.3 Produk Toko UD. Surya Mas

Aspek	Pernyataan	Informasi kunci
Variasi barang dijual	Di toko kami menjual barang-	
Kedalaman jenis barang yang tersedia dalam kategori tertentu	barang yang memang diperlukan sehari-hari seperti itu lo mas, beras, minyak, gula, mie, dan sebagainya. Nggih intinya kita cari barang yang perputarannya cepat.	Komoditas barang yang dijual adalah khusus sembako dan barang yang ‘cepat laku’
Keunikan barang	Dadi lek digoleki sisi unike yo ora enek mas, karena yang kita jual itu barang-barang sembako.	
Mutu barang	Sing dijual di toko ini itu barang-barang sing wes siap dijual mas. Jadi lek mutu barang ya.... Pokoe bungkus nggak suwek, tanggal kadaluwarsa aman, meskipun kadang enek pembeli sing mendapati barang bocor, semisal susu rentengan, minyak, tepung, dll. Nah, lek niku kita siap retur mas.	Mutu barang dijamin dengan garansi penggantian barang oleh pihak penjual.
Pengenalannya produk	Kalau ada barang baru ya kita tinggal ngenalin ke pembeli mas. Kadang barange dipajang di meja kasir, akhire pembeli tangklet “barang baru niki?”. Sing paling sering ya mbak-mbak atau mas-mas sing mendetne barang niku sing ngenalne barang baru.	Display produk menjadi andalan bagi toko untuk mengenalkan produk baru yang dijual.

	<p>Ada bantuan dari pabrik juga bisa. Karena sebagian produk wonten sing disupply dari pabrik, kalau ada produk baru ya kita dibantu pabrik. Contohnya ya...barusan ini ada produk Gudang Garam yang baru mas. Namanya Patra. Dari pabrik sudah ada promo “Belli Patra 5 pak bonus 1 mangkok cantik”. Lek pun ngoten tinggal pihak toko cuwap cuwap bahasane ke pelanggan.</p>	
<p>Harga : <i>Everyday Low Pricing</i>/harga lebih rendah setiap hari dan sering mengadakan diskon</p>	<p>Memang harga jadi salah satu faktor penting dan paling mudah bagi pembeli untuk membandingkan dengan pesaing. Jadi kalau sudah terkenal murah toko akan diberi label sebagai toko termurah. Kadang juga saya buat diskon dan promo angpao contohnya buat menarik pelanggan baru juga untuk mempertahankan pelanggan lama untuk tetap belanja disini mas.</p>	<p>Harga sebagai salah satu faktor penting untuk bersaing</p>
<p>Ketersediaan barang</p>	<p>Saya itu cuma manot pembeli mas. Kalau ada barang yang saya gak punya terus ada yang cari ya besoknya saya kulak. Tapi kalau produk baru ya coba dipajang aja mas di depan kan kadang enten</p>	<p>Barang tersedia sesuai dengan apa yang dibutuhkan pembeli</p>

	program dari pabrik kayak display ngoten mas.	
--	---	--

Sumber: Data Lapangan Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.3 tersebut memberikan gambaran tema dari deskripsi narasi tentang gambaran terkait motivation factor (intrinsik) yang dapat mempengaruhi strategi keunggulan bersaing ritel tradisional, yang meliputi variasi barang, kedalam jenis produk yang dijual, keunikan barang, mutu barang, pengenalan produk, harga produk, dan ketersediaan produk.

2. Sumber Daya Manusia di Toko UD Surya Mas

Tabel 4.4 Sumber Daya Manusia di Toko UD. Sinar Mas

Aspek	Pernyataan	Informasi kunci
Jumlah karyawan sesuai rencana operasional organisasi	Jumlah karyawan kita Alhamdulillah ada 12, semua orang-orang sekitar mriki mawon. Dua orang ibu-ibu rumah tangga fokus teng mbungkusi gulo kiloan. Mriki kan jual gulane nggak saksakan tok mas, ada yang bungkus setengah kiloan, karna akeh pelanggan kita sing mbukak warung kopi dan butuhe gulo nggak sampek satu sak. Jadi kita sediakan juga yang bungkus. Sisane 10 orang teng bagian penjualan. Bagian sing nglayani pembeli sing biasane	Jumlah karyawan dibagi menjadi 2 bagian. Bagian gudang dan bagian pelayanan. Bagian gudang berjumlah 2 orang, bagian pelayanan berjumlah 10 orang. Tugas bagian gudang adalah memilah barang sesuai dengan kebutuhan pembeli. Bagian pelayanan bertugas melayani pembeli dalam proses memilih barang. Karyawan tidak tetap

Aspek	Pernyataan	Informasi kunci
	<p>sampean ngerti niku.</p> <p>Tapi pas ramadhan biasane ada tambahan karyawan hanya untuk pas posoan tok. Soale pas posoan pelanggan membludak mas, ketambahan wong-wong sing belanja jajan dan minuman lebaran, bahan parselan, dll.</p>	<p>dipekerjakan pada momen tertentu, melihat kenikan jumlah konsumen yang datang.</p>
<p>Pengetahuan yang diperlukan karyawan dalam pengoperasian perdagangan</p>	<p>Pertama, sing pasti jenis barang karna barang yang dijual disini nggak sedikit mas. Tapi uwakeh, 500-an ae lebih koyoke hahaha. Sing paling penting awal-awal niku, barang nopo mawon sing dijual di toko.</p> <p>Kedua, pengoperasian computer. Karna kasir kita sudah pakai aplikasi kasir di computer. Jadi mbak-mbak sama mas-mas kalau sudah hafal nama-nama barang, tinggal ngelanyahne ngetik</p>	<p>Kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh karyawan meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui dan menghafal jenis barang yang tersedia 2. Kemampuan pengoperasian komputer 3. Kemampuan pelayanan konsumen (prinsip Senyum, Salam, Sapa)

Aspek	Pernyataan	Informasi kunci
Gaya karyawan menghadapi pelanggan	teng komputer. Sing terakhir, S3, Senyum, Sapa, Salam. Sama kayak market-market jaman sekarang	Karyawan harus memiliki kemampuan pelayanan ramah pelanggan dengan melaksanakan 3S (senyum, salam, sapa)
Pola komunikasi dalam toko	mas. Bedanya senyum sapa salam kita nggak pakek bahasa resmi, tapi lebih ke bahasa sehari-hari yang dibalut dengan guyonan. Motto saya itu mas, “pelanggan beli di toko ini dengan nuansa senang, akrab, nyaman”. Kalo sudah nyaman	Karyawan harus luwes dalam berkomunikasi dalam pelanggan. Baik menggunakan bahasa baku (bahasa indonesia) maupun bahasa non baku (bahasa jawa)
Tujuan yang sama dalam toko	dan akrab, nanti bakalan kembali lagi ke toko ini. La akrab kadung neng kene. Nyamane kadung neng kene.	Karyawan memiliki visi yang sama yakni membuat konsumen yang datang menjadi pelanggan tetap

Sumber: Data Lapangan Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut memberikan gambaran tema dari deskripsi narasi tentang gambaran terkait motivation factor (intrinsik) yang dapat mempengaruhi strategi keunggulan bersaing ritel tradisional, yang meliputi kesesuaian jumlah karyawan dengan rencana organisasi, pengetahuan karyawan akan produk, sikap karyawan menghadapi pelanggan, pola komunikasi yang digunakan, dan tujuan yang sama.

3. Servis/Pelayanan di Toko UD Surya Mas

Tabel 4.5 Pelayanan Dalam Toko UD. Sinar Mas

Aspek	Pernyataan	Informasi kunci
Sistemasi transaksi	<p>Jalur pembelian di toko nggih mas niki?</p> <p>Pembeli memesan barang ke pelayan, nanti diambilkan barang-barang yang di gudang. Nah, pelanggan bisa mengambil sing terpampang di rak mas Pas barang pesanan sudah lengkap, nanti diketik di komputer. Kita pakai aplikasi kasir mas untuk mempermudah perhitungan masio kadang sek kleru.</p> <p>Hahahaha. Eneek ae barang sing ketinggalan nggak masuk nota.</p> <p>Kalau sudah dibayarkan di kasir, nanti kita cek barang dengan nota sambil dikemas.</p>	<p>Pelayanan konsumen sduah menggunakan dua jalur, yakni komputerisasi kasir dan pengecekan manual barang ketika pengemasan.</p>
Penyelesaian masalah	-	
Pemenuhan panggilan pelanggan	-	

<p>Penjelasan pelayanan & biaya</p>	<p>Penjelasan rute pembelian siapa saja yang ditanya pelanggan. Bisa karyawan. Bisa kasir. Bisa siapa saja yang ditanya. Tapi keseringan pelanggan njujoke teng kasir. Otomatis sing menjelaskan kasir.</p> <p>Sering juga pelanggan lebih senang tanya-tanya tentang barang dan harga ke kasir daripada ke karyawan. Mergone yo iku mas, karyawane sibuk dewe-dewe njukukne barang.</p>	<p>Penjelasan harga masih menggunakan sistem manual (bertanya pada kasir/karyawan)</p>
<p>Keakuratan bon pembelian</p>	<p>Karena kita pakai komputer, 90% total yang tertera akurat. Tapi, error nya di manusianya mas. Kadang ada barang sing belum tercatat di nota. Kadang kelebihan barang di nota. Dll. Jadi kasir notal lagi nota-nota yang salah.</p>	<p>Masih ada <i>human error</i> pada pencatatan nota pembelian</p>

Kecepatan pelayanan	<p>Pripun nggih mbak....</p> <p>Pelanggan kita kanada dua macem. Satu, pelanggan ecer. Dua, pelanggan grosir. Jadi waktu pelayanannya juga beda-beda, tergantung jumlah barang yang dibeli. Terus pas ruame ngoteniko, yang jelas butuh antri agak lama.</p>	Kecepatan pelayanan menurun ketika ada konsumen yang membeli barang dengan jumlah besar.
Keakuratan proses penjualan	-	

<p>Kebijakan kredit untuk pelanggan</p>	<p>Kebijakan utang untuk pelanggan ada mas. Tapi kita sesuaikan dengan daya beli mereka dan pelanggan tetap atau bukan. Yang diprioritaskan sudah pasti yang pelanggan tetap, yang kita sudah hafal orangnya. Kadang pelanggan grosir list ordernya ada yang kurang, baru teringat pas lihat barang di toko. Tapi uangnya sesuai dengan catatan orderan yang awal tadi. Jadi ya kadang mereka utang dulu. Tapi hanya sebagian, nggak sampai seutuhnya hutang. Pripun lomas, nggak bisa toko sembako kalo nggak ada sistem hutang itu hahaha.</p> <p>Ada juga kita memberikan kebijakan hutang ini untuk orang-orang sing duwe gawe. Contohe acara nikahan. Mereka ngambil barang dulu seperlunya di toko, nanti tiap pengambilan kita nota dan dicatat. Dibayarnya sehabis acara selesai, karna biasanya mereka dapat uang mbecek. Opo mas b.indo ne hahaha. Amplopan itu lo mas.</p>	<p>Kredit diberikan hanya kepada pelanggan tetap.</p>
---	---	---

Sumber: Data Lapangan Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.5 tersebut memberikan gambaran tema dari deskripsi narasi tentang gambaran terkait motivation factor (intrinsik) yang dapat

mempengaruhi strategi keunggulan bersaing ritel tradisional, yang meliputi sistematisasi transaksi, penyelesaian masalah, pemenuhan panggilan pelanggan, penjelasan pelayanan dan biaya, keakuratan bon pembelian, keakratan proses penjualan, dan kebijakan kredit untuk pelanggan.

4. Suasana Toko UD Surya Mas

Tabel 4.6 Suasana Toko UD. Sinar Mas

Aspek	Pernyataan	Informasi kunci
Pintu masuk	Pun full barang nggih cuma cukup bersimpangan jalan tiang mawon mas	Akses masuk ke dalam toko sempit
Aliran arus maksimum ke semua bagian toko	Mriki cuma wonten tempat mengantri pesan dan kasir mas	Tidak bisa mengakses ke semua bagian toko
Ruang untuk berjualan	Ruang damel sadean memang sesak dan penuh dengan barang dagangan mas	Sempit dipenuhi barang untuk dijual
Daya tarik maksimum	Barang dagangan mriki sudah terlalu banyak dan acak-acakan mas, pemebeli nggih sempit tasek tradisonal. Pripun adanya gini mas.	Tempat tidak menarik
Ketinggian langit-langit	Dibilang kurang tinggi memang nggih mas. Bangunan lama gih rencana pengen renov tapi tasek repot dereng kepikiran mas.	Langit-langit ruangan masih rendah
Penerangan	Lampu ya ngoten niku mas. wong bukaknya siang paling nggih cuma lampu pinten yang on mas	Penerangan cukup dan tidak terlalu gelap maupun terang

Warna	Cat toko tasek ori dari awal bangunan sampek kusam kotor mas hahaha...	Cat toko kusam dan kotor berdebu
Suara	Paling pegawai stel musik mas pop koplo dan lain lain	Musik kalau ada karyawan yang menghidupkan
Temperatur	Toko kan tasek tradisional mas gak mungkin damel AC hahaha	Ruang dengan cukup udara terbuka
Bau	Biasa mas tapi mboten enten parfum wong ruangan terbuka mas	Bau normal tanpa pengharum ruangan
Jam operasional	Saya buka enjing jam 7 sampai jam 6 magrib mas istirahat namung jam solat makan	Buka Jam 06.00 - 18.00 WIB

Sumber: Data Lapangan Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.6 tersebut memberikan gambaran tema dari deskripsi narasi tentang gambaran terkait motivation factor (intrinsik) yang dapat mempengaruhi strategi keunggulan bersaing ritel tradisional, yang meliputi pintu masuk, aliran arus maksimum kesemua bagian toko, ruang untuk berjualan, daya tarik maksimum, koordinasi maksimum, ketinggian langit-langit, penerangan, warna, suara, temperatur, bau dan jam operasional.

5. Analisis di Toko UD Surya Mas

Tabel 4.7 Analisis Toko UD. Sinar Mas

Aspek	Pernyataan	Informasi kunci
-------	------------	-----------------

Aspek	Pernyataan	Informasi kunci
Pencatatan penjualan	Aplikasi kasir yang kita beli Alhamdulillah sudah punya fitur lengkap, mulai dari kasir penjualan, pembukuan keuangan termasuk pembelanjaan dan penjualan yang nanti bisa dilihat laba yang diperoleh. Termasuk juga item-item yang terjual per hari, per minggu, sampai per-bulan pun ada. Tapi tetap ada kekurangannya mas. Karna SDM kita belum memenuhi, entah dari segi kemampuan mengoperasikan aplikasi maupun pembagian tugas, jadi sering ada pencatatan yang tidak sesuai. Terutama stok barang, harga, dll. Saya sendiri saja belum bisa memaksimalkan aplikasi itu. Ya.... Sing penting wes ada alat bantu kasir mas, biar ndak perlu pakek kalkulator hahaha	Pencatatan penjualan melalui aplikasi kasir
Evaluasi keuntungan per produk	Evaluasi laba menggunakan aplikasi kasir.	
Rencana pengembangan bisnis	Rencana pengembangan pasti ada mas, masio nggak sing terencana rapi banget. Rencananya ya itu mas, kepinginnya buka cabang yang khusus menjual barang-barang eceran, karna yang disini sudah	Toko akan menambah wilayah gudang dan toko cabang. Guna meningkatkan ketersediaan barang dan

Aspek	Pernyataan	Informasi kunci
	kewalahan melayani grosir. Terus juga yang paling penting itu “gudang”. Gudang kita masih belum memadai sampai belakang rumah dan teras rumah sekarang jadi gudang hahaha. Pandungane mawon.kewalahan melayani grosir. Terus juga yang paling penting itu “gudang”. Gudang kita masih belum memadai sampai belakang rumah dan teras rumah sekarang jadi gudang hahaha. Pandungane mawon.	pelayanan konsumen pelayanan konsumen

Sumber: Data Lapangan Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.7 tersebut memberikan gambaran tema dari deskripsi narasi tentang gambaran terkait motivation factor (intrinsik) yang dapat mempengaruhi strategi keunggulan bersaing ritel tradisional, yang pencatatan penjualan, evaluasi keuntungan produk, dan rencana pengembangan bisnis.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan kerangka berfikir penelitian, temuan hasil penelitian dan reduksi data yang sudah dilakukan pada masing-masing informan, maka ditemukan beberapa tema analisis teori faktor Herzberg yaitu faktor intrinsik. Hasil dari penelitian ini selanjutnya akan disandingkan dengan literature relevan Strategi Keunggulan Bersaing Pada Format Ritel Tradisional (Studi Pada UD Surya Mas Trenggalek). Temuan yang diperoleh dari penelitian ini pada dasarnya merupakan persepsi masing-masing informan strategi keunggulan bersaing

berdasarkan pengalaman dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini tidak bertujuan untuk menemukan generalisasi diluar pengalaman dari informan penelitian yang diperoleh oleh peneliti.

Mengembangkan keuntungan bersaing berarti ritel membangun sebuah dinding di sekitar posisinya pada pasar ritel. Hal ini membuat para pesaing sulit keluar dari dinding atau pembatas untuk menghubungkan konsumen pada target pasar ritel. Elemen terakhir dalam strategi ritel adalah pendekatan-pendekatan untuk mengembangkan keuntungan bersaing yang bisa dipertahankan atau berkelanjutan dalam jangka panjang. Segala kegiatan bisnis yang dijalankan ritel dapat menjadi dasar untuk keuntungan bersaing, namun keuntungan harus bisa dipertahankan dalam jangka waktu yang lama.

Tujuh kesempatan yang penting bagi ritel untuk mengembangkan keuntungan bersaing yang bisa dipertahankan adalah: Loyalitas konsumen, Lokasi, Manajemen sumber daya manusia (SDM), System distribusi dan informasi, Barang dagangan yang unik , hubungan para pedagang, dan layanan konsumen.

4.5.1 Deskripsi Masing-Masing Tema

A. Aktivitas-Aktivitas Ritel

a. Pelayanan

1) *Tangibles* :

a) Penampilan toko/display

Penampilan atau display sangat penting dalam setiap usaha, semakin baik suatu tampilan akan mengundang pelanggan untuk datang.

Yang penting pokoknya tokonya kelihatan rapi dan bersih mas Itu yang terpenting. Tapi ini masih saya usahakan nata barangnya sesuai jenis jenis, misal bahan pokok sama bahan pokok. Minuman sama minuman, ngge itu keinginan saya.

b) Penampilan karyawan

Penampilan karyawan, pertama kali terlihat oleh pelanggan adalah pakaian yang digunakan, dalam hal ini UD. Surya Mas, telah memperhatikan hal ini yang ditandai dengan adanya pakaian seragam yang digunakan untuk karyawan.

Untuk karyawan memang sudah kami berikan beberapa seragam mas, jadi sudah ada. Tapi karena kita masuk kerja setiap hari, jadi kami berikan kebebasan kalau misal bawa ganti baju selain seragam. Karena kerjanya juga keringetanmas, kasian kalau harus pake baju satu.

c) Pemahaman terhadap pelanggan

Pemahaman terhadap pelanggan, diartikan bagaimana seorang karyawan dalam melayani pelanggan, baik menunjukkan letak produk yang diinginkan ataupun dengan memberikan salam ketika pelanggan datang ke toko. Yang menjadi perhatian utama dalam pemahaman terhadap pelanggan adalah melakukan S3 sebagaimana yang diungkapkan dalam hasil wawancara berikut.

Sing terakhir, S3, Senyum, Sapa, Salam. Sama kayak market-market jaman sekarang mas Bedanya senyum sapa salam kita nggak pakek bahasa resmi, tapi lebih ke bahasa sehari-hari yang dibalut dengan guyonan. Motto saya itu mas, “pelanggan beli di toko ini dengan nuansa senang, akrab, nyaman”. Kalo sudah nyaman dan akrab, nanti bakalan kembali lagi ke toko ini.

d) Pemahaman mengenal pelanggan

Mengenal pelanggan dapat diartikan memahami apa yang dibutuhkan pelanggan, untuk itu karyawan harus menjadi satu dengan pelanggan sehingga menimbulkan kenyamanan dan keakraban.

Sing terakhir, S3, Senyum, Sapa, Salam. Sama kayak market-market jaman sekarang mas. Bedanya senyum sapa salam kita nggak pakek bahasa resmi, tapi lebih ke bahasa sehari-hari yang dibalut dengan guyonan. Motto saya itumas, “pelanggan beli di toko ini dengan nuansa senang, akrab, nyaman”. Kalo sudah nyaman dan akrab, nanti bakalan kembali lagi ke toko ini.

2) Kredibilitas

a. Kebijakan pengembalian barang

Salah satu untuk mempertahankan pelanggan dari sisi kredinilitas adalah adanya kebijakan pengembalian barang yang cacat, sebagaimana dilakukan oleh UD. Surya Mas.

Sing dijual di toko ini itu barang-barang sing wes siap dijual mas. Jadi lek mutu barang ya.... Pokoe bungkus nggak suwek, tanggal

kadaluwarsa aman, meskipun kadang enek pembeli sing mendapati barang bocor, semisal susu rentengan, minyak, tepung, dll. Nah, lek niku kita siap retur mas.

b. Garansi

Keunggulan lainnya yang dimiliki oleh UD. Sinar Mas, sebagai toko retail tradisional adalah adanya garansi yang diberikan kepada pelanggan. Hal ini menjadikan nilai plus dibandingkan dengan toko retail modern yang memberlakukan kebijakan jual lepas.

Sing dijual di toko ini itu barang-barang sing wes siap dijual mas. Jadi lek mutu barang ya.... Pokoe bungkus nggak suwek, tanggal kadaluwarsa aman, meskipun kadang enek pembeli sing mendapati barang bocor, semisal susu rentengan, minyak, tepung, dll. Nah, lek niku kita siap retur mas.

3. Reliability

a) Keakuratan bon/nota

Penggunaan mesin kasir yang terhubungan langsung dengan komputer, mempermudah pemilik toko melakukan investarisasi terhadap produk yang ada, selain itu penggunaan mesin kasir yang terhubungan dengan komputer juga sebagai tindakan pengamanan terhadap produk yang ada. Namun walaupun begitu sistem rekapitulasi manual tetap dilakukan sebagai pengamanan.

Karena kita pakai komputer, 90%total yang tertera akurat. Tapi, error nya di manusianya mas Kadang ada barang sing belum

tercatat di nota. Kadang kelebihan barang di nota. Dll. Jadi kasir notal lagi nota-nota yang salah.

b) Kecepatan dan keakuratan pelayanan

Dalam kaitannya dengan kecepatan pelayanan kepada pelanggan khususnya pada saat pembayaran sudah dilakukan dengan maksimal, pada toko retail tradisional UD. Sinar Mas, terdapat dua kasir, namun kecepatan pelayanan juga berhubungan dengan jumlah produk yang dibeli oleh pelanggan.

Pripun nggih mas.... Pelanggan kita kanada dua macem. Satu, pelanggan ecer. Dua, pelanggan grosir. Jadi waktu pelayanannya juga beda-beda, tergantung jumlah barang yang dibeli. Terus pas ruame ngoteniko, yang jelas butuh antri agak lama.

c) Waktu operasional toko

Berbeda dengan toko retail yang memiliki jam operasional dari jam 09.00 hingga jam 21.00, jam kerja pada UD Sinar Mas, lebih fleksibel, jika terdapat banyak pelanggan maka toko akan tutup lebih lama. Selain itu sebagai toko retail tradisional, kebijakan memberikan hari libur pada saat hari besar keagamaan tetap diberlakukan.

Toko hampir ora pernah tutupmas, hehe.. kecuali hari raya ngoten. Kalau jadwal hariannya, kita bukak mulai jam 9 pagi tutup jam 9 malamm, kdang ngge sampe jam 10 malem, kalau pas pembelinya buanyak ngoten.

d) Pencatatan administrasi

Meskipun sebagai toko grosir tradisional, penggunaan sistem informasi keuangan tetap dilakukam, hal ini merujuk pada hasil wawancara sebagai berikut:

Aplikasi kasir yang kita beli Alhamdulillah sudah punya fitur lengkap, mulai dari kasir penjualan, pembukuan keuangan termasuk pembelanjaan dan penjualan yang nanti bisa dilihat laba yang diperoleh. Termasuk juga item-item yang terjual per hari, per minggu, sampai per-bulan pun ada.

e) Promosi

Salah satu cara yang dilakukan untuk tetap bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat adalah dengan melakukan promosi sebagai mana yang dilakukan dengan mengenalkan produk baru kepada pelanggan.

Kalau ada barang baru ya kita tinggal ngenalin ke pembeli mas Kadang barange dipajang di meja kasir, akhire pembeli tangklet “barang baru mas niki?”. Sing paling sering ya mbak-mbak atau mas-mas sing mendetne barang niku sing ngenalne barang baru.

B. Keunggulan Bersaing

Pada dasarnya melalui keunggulan bersaing perusahaan dapat memiliki kinerja diatas rata-rata industri lain. Keunggulan bersaing merupakan kinerja perusahaan yang dapat tampil diatas rata-rata (Suryana, 2006). Guna memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisa sumber-sumber daya

yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kuatannya dalam rangka membangun suatu kemampuan (*capability*). Untuk mencapai keunggulan bersaing. Beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu harga, pangsa pasar, merek, kualitas produk, kepuasan konsumen, dan jalur distribusi (Fauzi, 2015).

Persaingan yang sangat ketat dewasa ini memaksa setiap perusahaan untuk selalu mengadakan inovasi. Kelangsungan hidup sebuah perusahaan sangat tergantung dari kemampuannya dalam menjual produk, karena banyak contoh perusahaan yang akhirnya mengalami kebangkrutan dikarenakan tidak mampu menjual produknya. Berdasarkan pemahaman ini perusahaan hendaknya lebih mengarahkan perhatiannya pada kontinuitas penjualan dan bukan semata-mata hanya pada peningkatan laba saja. Dan konsep inilah yang seharusnya diadopsi oleh perusahaan sebagai suatu proses *benchmarking*.

Dalam prosesnya melakukan persaingan usaha, suatu perusahaan dituntut untuk bersaing secara sehat. Islam juga mengajarkan betapa pentingnya bersaing dengan sehat dalam menjalankan proses usaha. Hal ini dijelaskan dalam Al-qur'an surah An-Nisa' ayat 29

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ ۗ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.”

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa setiap manusia dilarang memakan harta sesama. Jika dikaitkan dengan perniagaan atau persaingan usaha sebagai seorang yang memiliki usaha, Islam melarang setiap pelaku usaha untuk melakukan persaingan yang kotor. Islam menghalalkan persaingan usaha yang bersih dan tidak merugikan pelaku usaha lainnya. Terlepas dari hal itu bentuk persaingan yang dilakukan setiap pelaku usaha diperbolehkan selama tidak memberikan mudhorot bagi pelaku usaha lain.

Untuk mempertahankan suatu usaha banyak strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan untuk kelangsungan hidupnya dan yang paling populer adalah Strategi Generik yang diperkenalkan oleh Porter, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus biaya serta fokus diferensiasi. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik di atas akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman. Strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh perusahaan yang menerapkan strategi produk agar senantiasa memiliki keunggulan bersaing di pasar dapat dilakukan dengan melakukan pilihan terhadap strategi berikut ini:

- a. Diferensiasi produk
- b. Diferensiasi kualitas pelayanan
- c. Diferensiasi citra, tujuan utama strategi ini adalah menciptakan kepuasan konsumen (*customer satisfaction*).

Perusahaan melakukan diferensiasi terhadap pesaingnya dengan menonjolkan kelebihan dan keunikannya yang dapat dinilai penting oleh pembeli, tidak hanya dengan menjual barang atau produk dengan harga murah bahkan

mereka juga dapat menjual barang atau produk dengan harga tinggi dengan suatu tambahan nilai manfaat yang dapat diperoleh oleh pembeli dengan harga yang setara. Memberikan manfaat yang baik dari suatu produk juga sangat dianjurkan dalam islam. Hal ini dijelaskan dalam surah Al-Qashas ayat 77 yang berbunyi

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa setiap muslim diperintahkan untuk selalu mengingat kepada Allah. Mengingat Allah dalam hal ini adalah dengan berlaku baik dalam kondisi bisnis yang sukses atau pun gagal. Aktivitas bisnis harus sejalan dengan sistem moral yang terkandung dalam Al-Qur’an yaitu mengharuskan seorang bekerja keras di dunia untuk mendapatkan fasilitas terbaik di akhirat dengan cara memanfaatkan karunia Allah di muka bumi ini dengan memberikan manfaat kepada orang lain.

Diferensiasi jika ditinjau dari sisi penawaran, dapat membuat perusahaan meminimalkan kompetisi dan mendapatkan laba tinggi. Pada sisi permintaan, menunjukkan jumlah pemakai barang dan jasa lebih besar. Diferensiasi produk berangkat dari konsep kompetisi monopoli yaitu bentuk kompetisi tidak sempurna yang menghindari persaingan harga dan meningkatkan laba dengan cara

menciptakan produk unik yang tidak bersaing secara langsung dengan produk lainnya.

Diferensiasi produk juga didasarkan pada pengamatan psikologi yang lebih menyukai variasi barang dan jasa yang lebih besar. Preference di dorong oleh rasa yang berbeda terhadap keanekaragaman permintaan sehingga menjamin bahwa diferensiasi barang akan dinilai tinggi. Pemakai sering tidak menginginkan produk yang identik dengan produk pemakai lain. Perusahaan seringkali menyamakan pengertian konsep kualitas dengan diferensiasi. Konsep diferensiasi memang mencakup mutu, tetapi merupakan konsep yang lebih luas. Sedangkan mutu pada umumnya berhubungan dengan fisik produk. Dan keberadaan strategi diferensiasi berupaya menciptakan nilai bagi pembeli di seluruh rantai nilai yang ada. Cara lain untuk melakukan diferensiasi adalah secara konsisten memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik dari pesaing. Hal ini dapat dicapai dengan memenuhi atau bahkan melampaui kualitas jasa yang diharapkan oleh pelanggan.

C. Diferensiasi

1. Lokasi

Lokasi toko kita ada didalem kampung jalan kampung mas, Cuma kalau untuk akses mobil bisa lancar karena jalannya juga lebar. Jadi masih bisa dibbilang cukup strategis mas Jarak sama jalan raya juga cukup dekat. Lokasi toko juga deket sama pasar utama daerah perkampungan sekitar sii mas Jadi beberapa desabelanja di pasar sekaligus lewat jalan sini.

2. Desain

Pelanggan masuk langsung lihat barang-barang sembako yang kita jualmas, kayakberas, jagung, tepung. Trus kalau nanti pelanggan ketemu sama rak-rak yang isinya macem macem, roti, minyak kemasan isi ulang, mie, susu kaleng, dan lain lain mas Pelanggan masuk ya bisa bebas melihat semua produk jualan kitamas, istilah e muter-muter disikmas, hehe. Ada pegawai yang langsung nyambut dan membantu pelaggan lihat lihatmas, sambil diajak ngobrol butuh belanja apa saja. Dan nanti diakhir baru ketemu kasir, buat totalan.

3. Bauran barang dagangan

Kita toko sembako mas Jadi ya jual e barang barang kebutuhan pokok. Kayak beras, mie, gula, dan lain lain. Tapi kita juga jualan barang lain, tapi yang sekiranya orang itu sering beli mas Kayak rokok, sandal, sabun, shampo, dan barang barang lain mas yang bukan sembako.

4. Kebijakan pelayanan

S3, Senyum, Sapa, Salam. Sama kayak market-market jaman sekarang mas Bedanya senyum sapa salam kita nggak pakek bahasa resmi, tapi lebih ke bahasa sehari-hari yang dibalut dengan guyonan. Motto saya itumas, “pelanggan beli di toko ini dengan nuansa senang, akrab, nyaman”. Kalo sudah nyaman dan akrab, nanti bakalan kembali lagi ke toko ini. La akrabe kadung neng kene. Nyamane kadung neng kene.

5. Diferensiasi personalia

Jumlah karyawan kita Alhamdulillah ada 12, semua orang-orang sekitar mriki mawon. Dua orang ibu-ibu rumah tangga fokus teng mbungkusi gulo kiloan. Mriki kan jual gulane nggak sak-sakan tokmas, ada yang bungkusane setengah kiloan, karna akeh pelanggan kita sing mbukak warung kopi dan butuhe gulo nggak sampek satu sak. Jadi kita sediakan juga yang bungkusane. Sisane 10 orang teng bagian penjualan. Bagian sing nglayani pembeli sing biasane sampean ngerti niku. Tapi pas ramadhan biasane ada tambahan karyawan hanya untuk pas posoan tok. Soale pas posoan pelanggan membludakmas, ketambahan wong-wong sing belanja jajan dan minuman lebaran, bahan parselan, dll.

6. *Differensiasi saluran*

Kalau ada barang baru ya kita tinggal ngenalin ke pembeli mas Kadang barange dipajang di meja kasir, akhire pembeli tangklet “barang baru mas niki?”. Sing paling sering ya mbak-mbak atau mas-mas sing mendetne barang niku sing ngenalne barang baru. Ada bantuan dari pabrik juga bisa. Karena sebagian produk wonten sing disupply dari pabrik, kalau ada produk baru ya kita dibantu pabrik. Contohnya ya...barusan ini ada produk Gudang Garam yang baru mas Namanya Patra. Dari pabrik sudah ada promo “Belli Patra 5 pak bonus 1 mangkok cantik”. Lek pun ngoten tinggal pihak toko cuwap cuwap bahasane ke pelanggan..

7. *Diferensiasi citra*

Kalau dari segi penampilan kita cuma mewajibkan karyawan kita rapi mas Toko kita ini terkenal selain pelayanan yang cepat dan ramah, juga punya

harga yang cukup murah mas dibanding sama toko toko lain. Jadi pelanggan yang kesini pasti nemu harga yang lebih rendah daripada ditokolain yang sekitar sini.

D. Strategi Ritel

a. Pasar Sasaran

Sasaran toko kami ya penduduk desa yang tingkat konsumtif e tinggi di produk sembako berharga murah. Wong deso niku kan pados toko seng sekirane harga murah mas, masio kualitas atau penampilan produk e biasa. Dan lagi, sekitar penduduk desa sini sampun ada yang bukak toko-toko kelontong kecil-kecilanmas, warung kopi, trus toko jajanan gawe arek cilik-cilik, niku ngge termasuk sasaran kita mas. Nek saget ngge semua toko kecil-kecil niku kulakan e ten mriki sedanten. Hehe.

b. Manajemen Barang Dagangan

1) Perencanaan

Intinya kita cari barang yang perputarannya cepat. Kita cari barang yang gampang terjual dan banyak dicari orang mas Kalau untuk memilih merk nya, biasanya kita lihat dari permintaan langganan juga. Misal nyari barang apa atau merk apa yang kita belum punya, dan dia siap beli banyak, bisa kita carikan.

2) Pembelian

Alur pembelian kami melewati 3 jalur mas biasanya. Jalur 1 yaitu lewat sales. Biasanyakami membeli dari sales utuk barangbarang baru atau barang yang sedang promo. Kekurangannya lewat jalur ini, biasanya

kami membelibarang tidak banyak, karena harganya tidak bisa ditekan terlalu banyak. Jalur 2 yaitu lewat toko retail lain yang lebih besar dari toko kami. Biasanya kami akan dapat harga yang lebih murah daripada membeli dari sales, jadi kami bisa membeli barang lebih banyak. Jalur 3 yaitu kami membeli langsung dari distributor atau dari pabrik. Ini jalur yang paling menguntungkanmas, karena bisa dapet harga yang palig murah. Tapi biasanya kami belinya harus sekalian banyak, biar engga rugi sama biaya transportasinya.

3) Pengawasan

Di toko selalu ada pegawai yang saling mengawasi mas Di beberapa bagian toko juga sudah dipasang kamera cctv mas Cctv nya juga aktif 24jam. Selain itu, semua pegawai yang ada ditoko. Kalau malem ada yang bagian jaga sendiri mas Biasanya tengah malem gitu saya cek sendiri ke toko, terutama bagian pintu jendela, sama bagian gudang mas

c. Keputusan Pelayanan dan Suasana

1) Pra pembelian

Sebelum kita buka toko biasanya saya ngumpul sama pegawaimas, saya jelaskan kalau misal ada barang-barang baru yang harus dikenalkan atau ditawarkan ke pelanggan tetap kita. Trus juga saya kasih tau kalau pegawai kita harus ramah dan menyambut pelanggan, jangan suka menunggu ditanya. Tapi kalau bisa kita yang ngakrabi ke pelanggan, meskipun dia pelanggan baru.

2) Purna pembelian

Ditoko kita ada kebijakan kayak retur barang mas Kalau ada barang yang rusak,bocor, bisa ditukar kekita dan dapat yang baru. Pelanggan lama atau pelanggan tetap juga kita utamakan pelayanannyamas, kita layani lebih dulu karena biasanya belanjanya banyak. Sakmantun e transaksi juga akan dicek lagi mas barang yang dibungkus sama barang yang tertulis dinota. Biar ndak ada kekeliruan, dan pelanggan juga merasa puas

3) Pelayanan tambahan

Toko disini melayani pengiriman ke toko pelanggan yang beli di kita mas Jadi pelanggan tinggal nelfon, trus barang e dikirim ke toko pelnggan kita mas Termasuk seng mudunke teko mobil sampe noto ten gudang ngge pegawai kitamas, dadi pelanggan kita tinggaal terima beres.

Dan juga biasanya ada pelanggan yang butuh barang buat kebutuhan hajatanmas, kayak roti gitu. Pegawai kita bakale nerangkemas, nek rego roti merk iki, regane semene, sakkerdus semene. Misal butuh seng luwih murah/luwih larang ngge wonten. Jadi pegawai kita bakal merekomendasikan barang yang sekirane cocok kangge pelanggan mas

d. Keputusan Barang Dagangan

Yang pasti toko ini toko sembakomas, semua barang barang yang dijual ya barang barang kebutuhan sehari-hari kayak beras, gula, dll. Kalau pun nanti buka cabang.. aaminn.. mungkin tetep toko sembako mas rencananya. Karena kalau sembako kan barangnya banyak yang butuh, cepet terjual jadinya.

Kalau kayak barang baru dari sales gitu yang memutuskan buat beli engga nya ya saya mas Tapi saya juga kadang nanya ke bagian kasir sama pegawai, karena yang melayani pelanggan kan juga mas mbak pegawai itu.

e. Keputusan Harga

Di toko kami ini kami atur agar harganya lebih rendah dari harga pasar secara umum. Karena toko kami sifatnya toko grosir, jadi kita berusaha ngambil harga yang lebih rendah dari harga umum di pasar. Kita juga menerapkan sistem promomas, jadi misal kalau untuk rokok, setiap beli 5slop, bonus mangkok cantik. Atau dapat kupon cashback sekian ribu, yang bisa dituker barang lainnya.

Dalam hadis yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori juga dijelaskan perihal mengambil laba dalam usaha

عن عروة البارقي أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطَاهُ دِينَارًا يَشْتَرِي لَهُ بِهِ شَاةً فَاشْتَرَى لَهُ بِهِ شَاتَيْنِ فَبَاعَ إِحْدَاهُمَا بِدِينَارٍ وَجَاءَهُ بِدِينَارٍ وَشَاةً فَدَعَا لَهُ بِالْبِرْكَةِ فِي بَيْعِهِ وَكَانَ لَوْ اشْتَرَى التَّرَابَ لَرَبِحَ فِيهِ

Artinya : Dari ‘Urwah al-Bāriqi . “Bahwasannya Nabi saw. memberinya uang satu dinar untuk dibelikan kambing. Maka dibelikannya dua ekor kambing dengan uang satu dinar tersebut, kemudian dijualnya yang seekor dengan harga satu dinar. Setelah itu ia datang kepada Nabi saw. dengan membawa satu dinar dan seekor kambing. Kemudian beliau mendo’akan semoga jual belinya mendapat berkah. Dan seandainya uang itu dibelikan tanah, niscaya mendapat keuntungan pula”

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data-data yang telah dipaparkan, peneliti menyimpulkan bahwa UD Surya Mas mengimplementasikan strategi keunggulan bersaing menggunakan tiga strategi unggulan, yaitu;

1. Strategi Margin Kompetitif atau Biaya Rendah, penentuan harga dilakukan langsung oleh pemilik toko setelah mengetahui harga para pesaing dipasaran. Karena hal yang paling dasar fokus perhatian konsumen dalam menentukan pilihan adalah perbandingan harga yang ditawarkan.
2. Diferensiasi, UD Surya Mas memiliki keunikan unggulan tersendiri dibandingkan dengan pelaku bisnis sejenis, yaitu komunikasi yang intens antara pemilik, pegawai dan konsumen baik melalui personal maupun grup *whatsapp.Delivery order* tanpa minimal pembelian. Dapat melakukan pesanan secara online agar pembeli dapat langsung mengambil barang tanpa menunggu antrian.
3. Keunggulan fokus, dalam fokus pasar UD Surya Mas memilih dari sektor apa saja barang yang dibutuhkan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari tidak berfokus hanya pada satu lini produk saja.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian di UD Surya Mas, berikut adalah beberapa saran baik terkait perusahaan maupun kajian lanjutan dari penelitian ini;

1. Pihak Perusahaan

UD Surya Mas harus terus mengadakan pengembangan atau *upgrade* baik dari sistem, SDM, kualitas pelayanan, suasana toko, sehingga dapat lebih sempurna lagi dalam memenangkan persaingan.

2. Pihak Akademis

Bagi para akademisi, diharapkan penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu masukan untuk mengembangkan strategi keunggulan bersaing serta dapat dilakukan penelitian untuk selanjutnya dengan metode penelitian lainnya dan dengan teori yang lebih berkembang. Dengan harapan bisa mendorong adanya penelitian serupa yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Academia Education. Potret Bisnis Ritel Di Indonesia Pasar Modern. Diakses 3 November 2019 jam 09.00 wib di halaman website <http://www.academia.edu>.
- Ahmedova, Sibel (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) In Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195 (2015) 1104 – 1112
- Atkinson, Anthony A. 2012 Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, and S. Mark Young. *Akuntansi Manajemen. Edisi Kelima. Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks.
- Barney, J. 1991. "Firm Resources And Sustained Competitive Advantage."
- Bermans, Barry, and Joel R. Evans. 1992. *Retail Management: A Strategic Approach*. USA: Macmillan Publishing Company.
- David, R. Fred. 2011. *Strategic Management. Buku I. Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Deny, Septian. 2018. *Ritel Tradisional Masih Jadi Tempat Favorit Warga Berbelanja*. www.liputan6.com.
- Diana, Nur Ilfi. 2012. *Hadis-Hadis Ekonomi*. Malang : UIN-MALIKI PRESS.
- Fauzi, Muchammad. 2015. *Manajemen Strategi*. Semarang: CV. Karya Abadi Jaya.
- Fongkam, Phansawat. 2015. "Factors Affecting Traditional Retail Stores Competitiveness in Chiang Mai, Thailand." *Journal of Economic, Business and Management, Vol. 3, No. 2*.
- Guyana, Jeslyn, and Ronny H. Mustamu. 2013. "Perumusan Strategi Bersaing Perusahaan Bergerak Dalam Industri Pelayaran." *Jurnal Agora*.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen. Edisi 2. Cet. 17*. Yogyakarta: BPFE.
- Saydam, Ghozali. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:

- Binarupa. Sarwono, Jonathan. 2011. *Marketing Intelligence*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hartono, Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasty, Ron, and James Reardon. 1997. *Retailing Management*. USA: Mc Graw Hill Co.
- <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/11/21/190000426/dengan-pemberdayaan-berkelanjutan-ritel-tradisional-siap-bersaing->
- <https://m.merdeka.com/uang/ritel-tradisional-masih-jadi-tempat-favorit-belanja-masyarakat.html>
- Jatmiko, Rahmad Dwi. 2004. *Manajemen Stratejik. Edisi 1. Cet. 2*. Malang: UMM Press. *Journal of Management* : 99-120.
- Koo, W. W., and L. Kennedy P. 2005. *International Trade and Agriculture*. Blackwell Publishing.
- Marhaendradjaja, B. 2010. "Dampak Keberadaan Ritel Modern (Minimarket) terhadap Ritel Tradisional (Toko Kelontong dan Warung) di DKI Jakarta." *Tesis. Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*.
- Mintzberg, Henry. 2007. *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. New York: Oxford University Press Inc.
- Mubarok, M. Husni. 2009. *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Idea Press.
- Mubarok, M. Husni. 2009. *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis Dalam Meraih Keuntungan Kompetitif*. Yogyakarta: Idea Press.
- Muhammad, Suwarsono. 2000. *Manajemen Stratejik: Konsep dan Kasus. Edisi Revisi. Cet. 3*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

- Purnamasari, Yeni, and Dyah Harjanti. 2015. "Formulasi Strategi Bersaing Pada Hotel Istana Tulungagung." *Jurnal Agora, Vol I, No. 3*.
- Rivai, Abdul, and Darsono Prawironegoro. 2015. *Manajemen Strategis: Kajian Manajemen Strategis Berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sujana, Asep ST. 2013. *Manajemen Minimarket*. Jakarta: Penebar Swadaya Group.
- Suryana. 2006. *Kewirausahaan*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Suwandiyanto. 2010. M. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Alfabeta.
- Suyanto. 2007. M. *Marketing Strategy Top Brand Indonesia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Utami, Christina Whidiya. 2010. *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia, Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Utami, Christina Whidya. *Strategi Pemasaran Ritel*. Jakarta: PT. Indeks Jakarta, 2008.

LAMPIRAN 1

Wawancara

Nama: Syaiful Rukhi

Jabatan: Pemilik

PERTANYAAN

1. Strategi keunggulan yang seperti apa yang digunakan oleh UD Surya Mas dalam menghadapi persaingannya?
2. Bagaimana implementasi strategi keunggulan bersaing yang diterapkan oleh UD Surya Mas?
3. Fokus pasar yang seperti apa yang menjadi tujuan UD Surya Mas?
4. Apakah fokus pasar tersebut berpengaruh dalam menghadapi persaingan?
5. Diferensiasi apa yang digunakan sehingga menjadikan UD Surya Mas berbeda dengan toko ritel lainnya?
6. Apakah penggunaan keunikan dalam pelayanan cepat mempengaruhi perkembangan UD Surya Mas?
7. Pelayanan yang seperti apa yang ditawarkan oleh UD Surya Mas kepada pelanggan?
8. Apakah dengan strategi harga yang kompetitif berpengaruh dalam menghadapi persaingan?
9. Bagaimana penentuan harga dan siapa yang menentukan?

JAWABAN

1. Pertama, sing pasti jenis barang karna barang yang dijual disini nggak sedikit mas. Tapi uwakeh, 500-an ae lebih koyoke hahaha. Sing paling penting awal-awal niku, barang nopo mawon sing dijual di toko.
Kedua, pengoperasian computer. Karna kasir kita sudah pakai aplikasi kasir di computer. Jadi mbak-mbak sama mas-mas kalau sudah hafal nama-nama barang, tinggal ngelanyahne ngetik teng komputer.

Sing terakhir, S3, Senyum, Sapa, Salam. Sama kayak market-market jaman sekarang mas. Bedanya senyum sapa salam kita nggak pakek bahasa resmi, tapi lebih ke bahasa sehari-hari yang dibalut dengan guyonan. Motto saya itu mas, “pelanggan beli di toko ini dengan nuansa senang, akrab, nyaman”. Kalo sudah nyaman dan akrab, nanti bakalan kembali lagi ke toko ini. La akrabe kadung neng kene. Nyamane kadung neng kene.

2. Memang harga jadi salah satu faktor penting dan paling mudah bagi pembeli untuk membandingkan dengan pesaing. Jadi kalau sudah terkenal murah toko akan diberi label sebagai toko termurah. Kadang juga saya buat diskon dan promo angpao contohnya buat menarik pelanggan baru juga untuk mempertahankan pelanggan lama untuk tetap belanja disini mas.
3. Di toko kami menjual barang-barang yang memang diperlukan sehari-hari seperti itu lo mas, beras, minyak, gula, mie, dan sebagainya. Nggih intinya kita cari barang yang perputarannya cepat. Dadi lek digoleki sisi unike yo ora enek mas, karena yang kita jual itu barang-barang sembako.
4. Ya memang kmboten seratus persen mas, cuma Alhamdulillah masih bisa diaplikasikan strategi ngoten niku mas.
5. Nggih banyak mas kalau bedanya, kita bisa pesan antar, kadang diantar pakai mobil kadang pakai roda tiga kalau sedikit, kita bisa juga pesan dari whatsapp langsung jadi disini tinggal ambil.
6. Iya mas, soalnya pelanggan sukanya gak mau ribet
7. Pembeli memesan barang ke pelayan, nanti diambilkan barang-barang yang di gudang. Nah, pelanggan bisa mengambil sing terpampang di rak mas. Pas barang pesanan sudah lengkap, nanti diketik di komputer. Kita pakai aplikasi kasir mas untuk mempermudah perhitungan masio kadang sek kleru. Hahahaha. Eneek ae barang sing ketinggalan nggak masuk nota. Kalau sudah dibayarkan di kasir, nanti kita cek barang dengan nota sambil dikemas.
8. Jelas mas apalagi disini itu bukan hanya menjual secara eceran, malah kebanyakan orang berbelanja disini untuk dijual lagi.

9. Penentuan harga toko mriki langsung di saya setelah tau kondisi harga dipasaran, kadang juga harus baca harga kompetitor sebelah.

LAMPIRAN 2

Wawancara

Nama: Kiko

Jabatan: Gudang

PERTANYAAN

1. Strategi apa yang diterapkan untuk stok barang UD Surya Mas?
2. Dari mana barang-barang diperoleh?
3. Apakah suplier ada macam-macam untuk barang yang sama?
4. Bagaimana penataan gudang di UD Surya Mas?

JAWABAN

1. Kalau yang saya tahu, disini kalau kulakan tidak pernah banyak sampai *overload* meskipun ada penawaran barang dengan harga murah, karena untuk menghindari kerugian terhadap penurunan harga.
2. Sini rata-rata langsung dari pabrik, cuma anehnya pabrik itu kadang harganya lebih mahal jadi ada barang dari *freelance*.
3. Ada banyak sales mas.
4. Sini pokoknya kalau ada tempat yang kosong mas.

LAMPIRAN 3

Wawancara

Nama: Karis

Jabatan: Pelanggan grosir

PERTANYAAN

1. Kenapa memilih berbelanja di UD Surya Mas?
2. Apa perbedaan UD Surya Mas dengan toko lainnya?

JAWABAN

1. Disini itu harganya murah, soalnya kalau saya untuk dijual lagi mas, jadi harga pilihan nomor satu, disini juga lengkap mas.
2. Harga jelas beda, terus pelayanannya enak, tinggal kasih catatan saya bisa nunggu sambil duduk, kadang juga bisa diantar pesanan saya dan bisa juga pesan lewat wa.

LAMPIRAN 4

Wawancara

Nama: Sulis

Jabatan: Pelanggan eceran

PERTANYAAN

1. Kenapa memilih berbelanja di UD Surya Mas?
2. Apa perbedaan UD Surya Mas dengan toko lainnya?

JAWABAN

1. Saya bandingkan toko lain yang paling murah disini mas, apalagi sama Indomaret dan Alfamart
2. Apa ya mas. Soale udah cocok dan sering ngerumpi sama orang-orang tokonya, biasalah namanya juga ibu-ibu butuh ngerumpi hahaha

LAMPIRAN 5

Wawancara

Nama: Edi

Jabatan: Supplier sales

PERTANYAAN

1. Bagaimana penyediaan barang di UD Surya Mas?
2. Berapa hari sekali pembelian barang UD Surya Mas?

JAWABAN

1. Setau saya sih tidak pernah berlebihan, secukupnya yang bisa dijual UD Surya Mas walaupun ada *event* target penjualan berhadiah.
2. Satu minggu sekali mas.

LAMPIRAN 6

Wawancara

Nama: Fitri

Jabatan: Administrasi

PERTANYAAN

1. Bagaimana pencatatan stok di UD Surya Mas?
2. Bagaimana penentuan harga di UD Surya Mas?

JAWABAN

1. Disini sudah pakai aplikasi komputer mas, jadi ada alarm di aplikasi kalau ada stok yang mulai menipis. Itu bisa di setting sesuai dengan keinginan. Kadang juga masih ada yang salah tapi itu kesalahan orangnya bukan dari aplikasi.
2. Saya cuma input harga baru sesuai catatan yang diberikan oleh pemilik toko. Disitu sudah ada presentase otomatis untuk pengambilan laba per produk.

LAMPIRAN

DATA PELANGGAN TETAP

Tahun	Jumlah Pelanggan
2014	± 220 pelanggan
2015	± 200 pelanggan
2016	± 250 pelanggan
2017	± 280 pelanggan
2018	± 270 pelanggan
2019	± 300 pelanggan

DATA OMSET PENJUALAN TAHUN 2019-2020

Bulan	Omset
Desember	Rp3.461.923.031
November	Rp2.825.940.124
Oktober	Rp3.232.619.090
September	Rp3.408.391.994
Agustus	Rp3.360.260.811
Juli	Rp3.353.395.167
Juni	Rp3.154.185.361
Mei	Rp2.787.391.087
April	Rp2.787.391.087
Maret	Rp2.978.601.635
Februari	Rp3.629.515.206
Januari	Rp2.836.799.283
Total Omset Tahun 2019	Rp37.816.413.876

Bulan	Omset
Desember	Rp3.400.082.677
November	Rp3.680.578.940
Oktober	Rp3.440.097.974

September	Rp3.080.557.863
Agustus	Rp3.574.845.096
Juli	Rp3.597.021.570
Juni	Rp3.209.919.579
Mei	Rp3.219.377.830
April	Rp3.276.805.676
Maret	Rp3.526.863.458
Februari	Rp2.978.775.385
Januari	Rp3.035.143.665
Total Omset Tahun 2020	Rp40.020.069.713







BUKTI KONSULTASI

Nama : Tahta Rizqi Aminudin
NIM/Jurusan : 15510085 / Manajemen
Pembimbing : Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag
Judul Skripsi : STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA FORMAT RITEL
TRADISIONAL (Studi pada UD Surya Mas Kabupaten Trenggalek)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	02 November 2019	Pengajuan <i>Outline</i>	1. 
2	19 Maret 2021	Konsultasi Bab I	2. 
3	1 April 2021	Konsultasi Bab II-III	3. 
4	12 April 2021	ACC Proposal	4. 
5	26 Juli 2021	Seminar Proposal	5. 
6	16 Mei 2022	Konsultasi Bab IV-V	6. 
7	24 Mei 2022	Revisi Bab IV-V	7. 
8	29 Mei 2022	ACC Skripsi	8. 

Malang, 16 Juni 2022

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Muhammad Sulhan, SE., M.M
NIP. 19740604 200604 1 002

cek turnitin

ORIGINALITY REPORT

13%	12%	2%	5%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	3%
2	docplayer.info Internet Source	2%
3	eprints.stainkudus.ac.id Internet Source	1%
4	eprints.unipdu.ac.id Internet Source	1%
5	www.coursehero.com Internet Source	1%
6	herunugroho.staff.telkomuniversity.ac.id Internet Source	1%
7	repository.penerbitwidina.com Internet Source	1%
8	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	1%
9	eprints.umm.ac.id Internet Source	1%

10 stiepena.ac.id 1%
Internet Source

11 Submitted to Universitas Riau 1%
Student Paper

12 www.scribd.com 1%
Internet Source

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On

cek turnitin

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95

PAGE 96

PAGE 97

PAGE 98

PAGE 99

PAGE 100

PAGE 101

PAGE 102

PAGE 103

PAGE 104

PAGE 105

PAGE 106

PAGE 107

PAGE 108

PAGE 109

PAGE 110

PAGE 111

PAGE 112

PAGE 113

PAGE 114

PAGE 115

PAGE 116

PAGE 117

PAGE 118

PAGE 119

PAGE 120

PAGE 121

PAGE 122

PAGE 123

PAGE 124

PAGE 125

PAGE 126

PAGE 127

PAGE 128

PAGE 129

PAGE 130

PAGE 131

PAGE 132

PAGE 133

PAGE 134

PAGE 135

PAGE 136

PAGE 137

PAGE 138

PAGE 139
