

# JURNAL MANAJEMEN

Strategi Inovasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia: Pendekatan Model Simultan dan Model Sekuensial

**Lena Ellitan**

Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif Dengan *Assessment Centre*

**Dyah Ayu Lestari Windi Astuti**

Potensi Keuntungan *Private Label* serta Proses Pemilihan Produk dan Pemasoknya Pada Bisnis Ritel

**Benny B. Tjandrasa**

*Internet Marketing*: Konsep dan Persoalan Baru Dunia Pemasaran

**Bertha Silvia Suteja**

Hubungan Tipe Strategi Bisnis dan Strategi Pemasaran dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan dengan Menggunakan Manajemen Tenaga Penjual

**Herlina**

*Brand Trust* Dalam Konteks Loyalitas Merek: Peran Karakteristik Merek, Karakteristik Perusahaan, dan Karakteristik Hubungan Pelanggan – Merek

**Rully Arlan Tjahyadi**

Sembilan Fungsi Saluran distribusi: Kunci Pelaksanaan Kegiatan Distribusi Yang Efektif

**Henky Lisan Suwarno**

J.Mnj	Vol. 6	No. 1	Hlm. 1 - 85	Bandung November 2006	ISSN 1411-9293
-------	--------	-------	-------------	-----------------------------	-------------------

## JURNAL MANAJEMEN

Jurnal Manajemen diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha, terbit 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun pada bulan November dan Mei

- Pelindung : Rektor Universitas Kristen Maranatha
- Penanggung Jawab : Dekan Fakultas Ekonomi
- Ketua Penyunting : Dr. Wilson Bangun, S.E.,M.Si.
- Penyunting Ahli : Dr. Anny Nurbasari, S.E.,MP  
Dr. Marcellia Susan, S.E.,MT  
Dra. Tatik Budiningsih, MS  
Dra. Lien Karlina, MS
- Penyunting Pelaksana : Herlina, S.E.,MT  
Jacinta Winarto, S.E.,MT  
Dra. Ika Gunawan, MM  
Nonie Magdalena, S.E.,M.Si.  
Lina Anatan, S.E.,M.Si.  
Meily Margaretha, S.E.,M.Ed.
- Mitra Bestari : Prof. Dr. Basu Swastha (UGM)  
Prof. Dr. H. Sucherly, S.E., MS (UNPAD)  
Prof. Sammy Kristamuljana, Ph.D (Prasetya Mulya)  
Dr. Hanes Riady (IBII)  
Dra. Triyana Iskandar, M. Si (UNPAR)
- Tata Usaha : Untung Prasetyo

Alamat Penyunting dan Tata Usaha :  
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi  
Universitas Kristen Maranatha  
Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri, MPH. No. 65 – Bandung  
Telepon 022 2012186

## KATA PENGANTAR

Para pembaca yang budiman, sebagaimana biasanya Jurnal Manajemen edisi bulan November terbit kembali. Jurnal Manajemen kali ini menerbitkan 7 (tujuh) artikel dari berbagai bidang manajemen antara lain: Manajemen Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Manajemen Pemasaran.

Jurnal Manajemen ini memberi informasi baik hasil penelitian maupun telaah pustaka yang sangat bermanfaat bagi pengembangan ilmu maupun digunakan oleh para praktisi. Sangat besar harapan kami dengan terbitnya Jurnal Manajemen ini dapat membantu para pembaca baik dari kalangan akademisi, praktisi, dan masyarakat lainnya sesuai dengan kepentingannya masing-masing.

Kiranya Tuhan memberkati kita semua agar edisi berikutnya dapat terbit lagi sebagaimana mestinya, sehingga ilmu yang kita peroleh melalui jurnal ini dapat berguna untuk kepentingan pembaca.

November 2006

B a n d u n g ,

Hormat kami,  
Penyunting

## JURNAL MANAJEMEN

### DAFTAR ISI

Strategi Inovasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia: Pendekatan Model Simultan dan Model Sekuensial <b>Lena Ellitan</b>	1 - 22
Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif Dengan <i>Assessment Centre</i> <b>Dyah Ayu Lestari Windi Astuti</b>	23 - 34
<b>Potensi Keuntungan <i>Private Label</i> serta Proses Pemilihan Produk dan Pemasoknya Pada Bisnis Ritel</b> <b>Benny B. Tjandrasa</b>	35 - 40
<i>Internet Marketing</i> : Konsep dan Persoalan Baru Dunia Pemasaran <b>Bertha Silvia Suteja</b>	41 - 54
Hubungan Tipe Strategi Bisnis dan Strategi Pemasaran dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan dengan Menggunakan Manajemen Tenaga Penjual <b>Herlina</b>	55 - 62
<i>Brand Trust</i> Dalam Konteks Loyalitas Merek: Peran Karakteristik Merek, Karakteristik Perusahaan, dan Karakteristik Hubungan Pelanggan - Merek <b>Rully Arlan Tjahyadi</b>	63 - 76
Sembilan Fungsi Saluran distribusi: Kunci Pelaksanaan Kegiatan Distribusi Yang Efektif <b>Henry Lisan Suwarno</b>	77 - 86

## POTENSI KEUNTUNGAN *PRIVATE LABEL* SERTA PROSES PEMILIHAN PRODUK DAN PEMASOKNYA PADA BISNIS RITEL

Oleh:

**Benny B. Tjandrasa**

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung

**Abstract:** The demand of products with private label will be likely to get higher as the consumers become more and more selective in buying the products of high quality with an optimal price. Considering this, retailers need to pay more attention to products with private label in facing the competition (especially with other retailers) which is getting tighter. The strong points of products with private label, low price and attractive packaging, need to be balance with the good quality of the products and the right choice of suppliers.

**Keywords:** Private Label, Information Seekers, Brand Switchers, Product Differentiation, Positioning

### Pendahuluan

Perkembangan teknologi dan ilmu manajemen yang makin maju belakangan ini menyebabkan jenis, mutu, dan harga barang yang dijual semakin bervariasi. Kadangkala konsumen sulit membedakan barang yang bermutu menengah dan barang yang bermutu tinggi hanya dari tampilan fisiknya saja, apalagi jika produk tersebut dikemas dalam suatu kemasan yang menarik. Untuk menghindari kekecewaan karena salah dalam memilih barang maka banyak konsumen yang memilih barang-barang yang diproduksi oleh produsen yang telah dikenal karena adanya jaminan kualitas produk.

Melihat fenomena tersebut, beberapa penjual eceran (*ritel*) di Indonesia mencoba untuk mengemas produk yang mereka jual dengan kemasan dan merek sendiri (*private label*). Hal ini dilakukan tentunya dengan pertimbangan perusahaan mereka telah memiliki citra yang baik dalam menjual produk-produk yang berkualitas dan tertanam kuat di benak konsumen.

### Apa itu *Private Label*

Konsep *private label* sebenarnya adalah pengembangan dari konsep merek (*brand*). Merek adalah sebuah nama, istilah, tanda, simbol, desain, atau kombinasi dari hal-hal tersebut yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari sang penjual atau kelompok penjual dan untuk membedakannya dari barang atau jasa milik pesaing (Kotler, 1994).

*Private label* yang memiliki nama lain *private brand* dan *store brand* adalah merek yang diciptakan dan dimiliki oleh penjual eceran barang dan jasa (Kotler dan Armstrong, 2004). Sebagai contoh, *private label* di Indonesia yang merupakan hasil observasi penulis dari awal tahun 2006 sampai bulan Juni 2006 ke beberapa jaringan ritel di Bandung adalah: handuk bermerek Melrose yang dijual di jaringan toko Yogya Group dan handuk bermerek Beverly yang dulu dijual di jaringan toko

Matahari (sekarang Hypermart). Tentu saja handuk yang dijual tersebut tidak mereka produksi sendiri, melainkan mereka langsung beli dari produsennya.

### **Munculnya Private Label**

Kemunculan *private label* merupakan suatu bentuk inovasi dari para pengecer. Seperti dikatakan Drucker (1994), inovasi adalah tindakan yang memberi sumber daya kekuatan dan kemampuan baru untuk menciptakan kesejahteraan.

Kondisi persaingan antara perusahaan ritel, ditambah ancaman masuknya pendatang baru dan produk/jasa pengganti serta bertambahnya kekuatan tawar menawar pembeli dan pemasok memaksa pengecer menentukan strategi yang tepat untuk menang dalam persaingan (Porter, 1996). Terdapat pengecer yang memilih strategi *cost leadership*, *product differentiation*, bahkan *focus*. Strategi *focus* sendiri terbagi lagi dalam *focus* biaya dimana perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, dan *focus* diferensiasi dimana perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya (Porter, 1996).

Sebagian pengecer seperti Alfa memilih strategi *cost leadership* dalam menghadapi persaingan. Hal ini dapat dilihat dari berbagai program potongan harga yang bertujuan untuk menarik minat konsumen untuk membeli di jaringan ritel tersebut. Sebagian kecil seperti SOGO memilih strategi *focus* diferensiasi yang terlihat pada berbagai produk yang ditawarkan dengan harga yang ditujukan pada segmen konsumen menengah atas. Selain itu, ada yang mulai mencoba strategi *product differentiation* seperti Toserba Yogya yang menyajikan kenyamanan berbelanja disertai penawaran produk berkualitas dengan harga yang menarik.

Pemilihan strategi *product differentiation* ini dikarenakan pengecer melihat adanya perubahan pola hidup dan cara belanja kaum urban yang menginginkan barang bermutu dengan cara yang mudah dan harga yang dianggap pantas. Perubahan cara belanja kaum urban tersebut ditanggapi pengecer dengan mengubah pola pemasaran mereka yang semula berupa 4P (*product, price, place* dan *promotion*) menjadi 4C (*customer solution, cost, convenience, dan communication*) yang lebih mengarah pada kepuasan konsumen (Kartajaya, 1996). Jadi, perusahaan pemenang adalah mereka yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara ekonomis, memberikan kenyamanan dan dengan komunikasi yang efektif (Luternborn, 1990). Untuk itu dikembangkanlah konsep toko yang memiliki suasana nyaman serta menyediakan produk-produk bermutu dengan harga yang dianggap pantas, maka munculah gagasan menjual produk dengan *private label*.

Produk-produk dengan *private label* diposisikan sebagai produk yang terjamin mutunya dengan harga terjangkau serta dikemas dalam kemasan yang menarik dan memiliki nama yang mudah diingat, tentunya *positioning* tersebut lebih ditujukan pada benak konsumen. *Positioning* bukanlah apa yang dilakukan terhadap suatu produk, melainkan apa yang dilakukan pada benak konsumen, dengan kata lain memposisikan produk ke dalam benak konsumen (Ries dan Trout, 1986).

Memang saat ini sebagian besar produk telah memiliki merek yang telah tertanam kuat di benak konsumen, namun terdapat beberapa kelompok pembeli yang bukan merupakan *brand loyalists*, maupun *routine brand buyers*. Mereka adalah kelompok yang dikategorikan sebagai *information seekers* dan *brand switchers* (Peter dan Olson, 2005). Dua kelompok inilah yang dibidik oleh pengecer untuk memasarkan produk-produk *private label* mereka. Bahkan penelitian terhadap perilaku konsumen di Amerika Serikat menunjukkan bahwa banyak konsumen

percaya *private label* mutunya sebaik merek-merek produk buatan pabrik (Berman dan Evans, 2004).

Pembagian kelompok pembeli menurut Peter dan Olson adalah sebagai berikut:

- ③ *Brand loyalists* yaitu konsumen yang memiliki keterikatan yang kuat pada suatu merek yang disukainya dan membelinya secara tetap.
- ③ *Routine brand buyers* yaitu konsumen yang memiliki *intrinsic self-reference* yang rendah untuk suatu kategori produk, tapi mereka memiliki merek-merek favorit yang tetap dibelinya (*little brand switching*).
- ③ *Information seekers* yaitu konsumen yang punya pengetahuan *positive means-end* mengenai kategori produk, tapi tak ada merek tertentu yang dianggapnya superior.
- ③ *Brand switchers* yaitu konsumen yang memiliki *intrinsic self-relevance* yang rendah untuk merek dan kategori produk.

Sedangkan yang dimaksud dengan *consumers' means-end knowledge* dan *intrinsic self-relevance* adalah:

- ③ *Consumers' means-end knowledge* adalah pengetahuan konsumen mengenai atribut suatu produk, kegunaan dan nilai yang terkandung di dalamnya.
- ③ *Intrinsic self-relevance* mengacu pada *consumers' means-end knowledge* yang ada dalam ingatan.

### Potensi Keuntungan *Private Label*

Menurut Doyle (1994), agar produk-produk dengan *private label* menguntungkan, ia harus memenuhi kombinasi dari *effective product* (P), *distinctive identity* (D) dan *added values* (AV). Maka dari itu, pemilihan produk-produk mana saja yang akan dijadikan produk ber-*private label*, identitas khusus dalam bentuk pemberian mereka yang tepat, dan nilai tambah yang ditawarkan pada konsumen adalah sesuatu yang penting.

*Profit margin* per unit *private label* biasanya rendah karena produk dijual dengan harga murah, namun dengan tingkat penjualan yang tinggi akan diperoleh *total profit margin* yang besar untuk produk-produk *private label* tersebut. Hal ini tentunya harus didukung jumlah pasokan yang memadai. Dengan jaringan toko berjumlah besar yang dimiliki perusahaan ritel, citra yang dimiliki dan kemampuannya dalam berpromosi, tingkat penjualan yang tinggi bukanlah hal yang sulit untuk dicapai. Argumen tentang tingkat penjualan *private label* yang tinggi ini didukung oleh kenyataan bahwa di supermarket Amerika Serikat produk-produk *private label* menduduki peringkat merek no.1, 2, dan 3 pada lebih dari 40% dari semua produk kategori bahan makanan (Peter dan Donnelly, 2004).

### Langkah Pemilihan Produk yang Potensial Dijadikan *Private Label*

Dalam menentukan produk-produk mana yang akan dijadikan *private label*, langkah pertama harus mengenal karakteristik produk dan budaya setempat karena terdapat sejumlah produk yang sudah tertanam kuat di benak konsumen dan dianggap sebagai suatu panutan, bisa juga produk tersebut adalah produk yang berkenaan dengan kesehatan dan perawatan tubuh. Produk-produk tersebut adalah rokok, kosmetik, obat bebas, mie siap saji, minuman ringan, dan *toiletries* (sabun mandi, pasta gigi, shampo, dan sebagainya), produk-produk ini sulit untuk disaingi oleh produk-produk dengan *private label*.

Langkah kedua adalah melihat data penjualan setiap periode untuk setiap kategori produk, bisa itu kategori produk *fresh food*, *food* dan *non-food*. Data penjualan ini biasanya tersimpan pada *Mainframe Management Information System* di kantor pusat perusahaan ritel, dan untuk mengaksesnya perlu ijin khusus karena tidak setiap orang diberikan wewenang untuk mengakses data tersebut.

Langkah ketiga adalah menyusun sepuluh besar penjualan terbanyak dan membuat *trend* penjualan dari masing-masing kategori produk di atas. Langkah keempat adalah menentukan produk-produk mana dari tiap-tiap kategori yang akan dijadikan *private label* berdasarkan sepuluh besar penjualan (*top ten sales*) dan *trend* penjualannya. Langkah kelima adalah menentukan nama merek (*brand name*), bentuk serta warna kemasan.

### Proses Pemilihan Pemasok *Private Label*

Salah satu hal terpenting dalam mempersiapkan *private label* adalah menentukan pemasok (*supplier*) barang yang akan dijadikan *private label* tersebut. Penentuan pemasok ini didasarkan pada:

1. Kesesuaian mutu produk yang dipasok dengan spesifikasi yang dijadikan standar. Mutu produk harus sesuai standar yang berlaku, biasanya dipakai SNI sebagai acuannya. Selain untuk mencegah keluhan dari konsumen juga untuk menjaga citra perusahaan.
2. Tingkat konsistensi mutu produk yang dipasok. Adakalanya mutu produk yang pertama kali dipasok memang sesuai standar, namun lama kelamaan (bila tanpa adanya pengawasan) mutu produk yang dipasok ada di bawah standar.
3. Harga yang ditawarkan yaitu harga yang bersaing dengan mutu produk tertentu tentunya penting bagi perusahaan ritel karena margin laba yang diperoleh harus cukup signifikan meskipun produk-produk *private label* tersebut (tentunya) dijual dengan harga lebih rendah dari produk sejenis yang bermerek terkenal.
4. Jumlah produk yang bisa dipasok. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, tingkat penjualan yang tinggi diperlukan untuk memperoleh *total profit margin* yang besar untuk produk-produk *private label* tersebut. Hal ini tentunya harus didukung jumlah pasokan yang memadai.
5. Jangka waktu kelangsungan pasokan. Produk-produk ber-*private label* tentunya tidak dimaksudkan untuk muncul hanya sesaat saja, akan tetapi pada jangka panjang produk-produk dengan *private label* inilah yang ingin dijadikan sebagai produk unggulan dan sumber laba bagi perusahaan. Untuk itu, jangka waktu kelangsungan pasokan dari pemasok juga perlu dipertimbangkan.

### Analisis SWOT pada Produk *Private Label* di Supermarket Yogya

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Rangkuti (2000) menyatakan bahwa analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Untuk melengkapi pembahasan mengenai *private label*, berikut ini adalah suatu analisis yang pernah penulis lakukan di Supermarket Yogya di kota Bandung antara lain: Yogya Kepatihan, Yogya BIP, dan Yogya Trunojoyo dari awal tahun

2006 sampai bulan Juni 2006. Adapun analisis yang digunakan hanya sebatas analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats*.

Sejumlah kekuatan (*strengths*) yang dimiliki produk-produk *private label* Yogya adalah:

1. Kualitas barang yang terjamin disertai penetapan harga yang terjangkau.
2. Produk yang dijadikan *private label* adalah produk-produk generik sehingga biaya promosi dapat ditekan serta produk-produk yang dijual bukan produk yang memiliki *brand image* yang kuat.

Hal tersebut tentunya tak lepas dari usaha dan kerja keras pihak manajemen yang selama bertahun-tahun menjaga tingkat kualitas barang yang dijual dan jeli dalam memilih produk-produk yang akan dijadikan *private label* sehingga memberikan kepuasan pada pelanggan Yogya.

Namun produk-produk *private label* Yogya ini juga memiliki beberapa kelemahan (*weaknesses*) antara lain:

1. Beberapa toko belum menempatkan produk-produk *private label* yang ada pada ruang tertentu, sehingga konsumen sulit membedakan mana produk yang merupakan produk *private label* dan mana yang merupakan produk kemasan produsen.
2. Tidak adanya ciri khas khusus pada kemasan yang menjadi *eyespot* pembeli sehingga konsumen sulit membedakan produk-produk *private label* Yogya dengan produk yang lain.
3. Belum bervariasinya produk-produk *private label* yang ada.
4. Beberapa produk *private label* Yogya tidak memiliki diferensiasi yang berarti dibanding produk-produk sejenis di pasaran.

Sedangkan peluang-peluang (*opportunities*) produk-produk *private label* Yogya adalah:

1. Banyak pemasok yang menawarkan kerjasama dengan Yogya untuk membuat *private label*, hal ini tentunya memudahkan dalam memilih pemasok yang berkualitas.
2. Konsumen makin sadar bahwa produk-produk *private label* (baik yang ada di Yogya maupun pengecer lainnya) yang ada memiliki kualitas yang baik sebanding dengan harganya.
3. Produk-produk *private label* Yogya dapat dikemas dengan menggunakan warna-warna dan bentuk grafis yang menarik pembeli sehingga diyakini akan meningkatkan penjualan.

Adapun berbagai ancaman (*threats*) produk-produk *private label* Yogya adalah:

1. Beberapa produk *private label* yang ada sekarang ini memiliki distributor yang juga merupakan pemasok dari produk sejenis di Yogya, sehingga hal ini dapat menimbulkan dualisme kepentingan.
2. Para pesaing Yogya, seperti Makro dan Carrefour, telah berani meluncurkan produk-produk *private label* yang bukan berasal dari produk generik, seperti: lampu bohlam, pembersih lantai, dan sambal.
3. Para pesaing Yogya lebih berani dalam mempromosikan produk-produk *private label* di selebaran (*leaflets*) yang dikirimkan ke rumah konsumen.
4. Belum adanya *space* khusus yang dapat digunakan untuk menonjolkan produk-produk *private label* menjadikan produk *private label* kalah menonjol dibanding produk konsinyasi.

## Kesimpulan

Pertumbuhan bisnis ritel dari tahun ke tahun terus menunjukkan peningkatan. Bahkan saat berlangsung krisis ekonomi di kawasan Asia, bisnis ritel di kawasan ini masih sanggup menanggung laba. Indonesia yang memiliki jumlah penduduk sangat banyak merupakan target pemasaran pebisnis ritel dunia seperti Carrefour dan Wal-Mart, untuk itu pebisnis ritel nasional harus mengantisipasi ketatnya persaingan dengan terus-menerus melakukan inovasi. Salah satu bentuk inovasi yang diadaptasi dari mancanegara adalah dengan meluncurkan produk-produk *private label*.

Pengawasan dan penanganan produk-produk *private label* harus lebih ditingkatkan, karena *private label* mewakili citra perusahaan, untuk itu pemilihan pemasok yang terpercaya dan melakukan analisis antara lain menggunakan analisis SWOT secara rutin perlu dilakukan.

## Daftar Pustaka

- Berman, Barry and Evans, Joel R. 2004. *Ritel Management A Strategic Approach*. 9<sup>th</sup> ed. International Edition. Prentice Hall.
- Doyle, Peter. 1994. *Marketing Management & Strategy*. Prentice Hall International.
- Drucker, Peter.F. 1994. *Inovasi Dan Kewiraswastaan*. Penerbit Erlangga.
- Kartajaya, Hermawan. 1996. *36 Kasus Pemasaran Asli Indonesia*. Elex Media Komputindo.
- Kotler, Phillip. 1994. *Marketing Management*. 8<sup>th</sup> ed, International Editions. Prentice Hall.
- Kotler, Phillip and Armstrong, Garry. 2004. *Principles Of Marketing*. 10<sup>th</sup> ed. Pearson Education International.
- Lauternborn, Robert. 1990. "New Marketing Litany: Four P 's Passe C-Words Take Over," *Marketing Journal*.
- Peter, J. Paul and Donnelly, James H. 2004. *Marketing Management Knowledge & Skills*. Mc Graw-Hill International Edition.
- Peter, J. Paul and Olson, Jerry C. 2005. *Consumer Behavior & Marketing Strategy*. International Edition. Mc Graw-Hill.
- Porter, Michael.E. 1996. *Keunggulan Bersaing*. Binarupa Aksara.
- Porter, Michael.E. 1996. *Strategi Bersaing*. Penerbit Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ries, Al. and Trout, Jack. 1986. *Positioning: The Battle for Your Mind*. International Editions. Me-Graw-Hill.