

ANALISIS INDUSTRI RITEL DI INDONESIA

Oleh: Euis Soliha
Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang

ABSTRACT

This article presents an overview the analisis of retail industry in Indonesia. Retail industry in Indonesia grow rapidly. Industrial presence of modern retail basically exploits public shopping pattern especially middle-weight and to which do not want to mill around in traditional market. Analysis Five Forces is used to analysis retail industry. Analysis five force is bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers, threat of new entrants, threat of new substitute products, and rivalry among firms.

Key words: retail industry, traditional market, analysis five force

PENDAHULUAN

Masyarakat perkotaan kini dimanjakan oleh kehadiran berbagai pusat perbelanjaan. Bahkan lokasinya kadang-kadang di satu kawasan. Kondisi ini sangat menguntungkan karena masyarakat tinggal memilih gerai mana yang akan dimasukinya.

Ritel merupakan mata rantai yang penting dalam proses distribusi barang dan merupakan mata rantai terakhir dalam suatu proses distribusi. Melalui ritel, suatu produk dapat bertemu langsung dengan penggunaanya. Industri ritel di sini didefinisikan sebagai industri yang menjual produk dan jasa pelayanan yang telah diberi nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan pribadi, keluarga, kelompok, atau pemakai akhir. Produk yang dijual kebanyakan adalah pemenuhan dari kebutuhan rumah tangga termasuk sembilan bahan pokok.

Industri ritel di Indonesia memberikan kontribusi yang besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan juga menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar. Sebagai negara yang membangun, angka pertumbuhan industri ritel Indonesia dipengaruhi oleh kekuatan daya beli masyarakat, penambahan jumlah penduduk, dan juga adanya kebutuhan

masyarakat akan pemenuhan produk konsumsi.

Kehadiran industri ritel modern pada dasarnya memanfaatkan pola belanja masyarakat terutama kelas menengah ke atas yang tidak mau berdesak-desakan di dalam pasar tradisional yang biasanya becek atau tidak tertata rapi. Walaupun kehadiran ritel modern ini disoroti dapat mematikan pasar tradisional karena mempunyai keunggulan pada banyak faktor, perkembangannya sendiri dapat dikatakan tidak terbendung.

Jika diamati lebih lanjut maka persaingan bisnis ritel atau eceran itu makin tidak sehat. Pemerintah cenderung mengobrol ijin terhadap pemain besar, bahkan hypermarket, meskipun sebenarnya pasarnya sudah jenuh. Akibatnya di beberapa kota mulai ada gerai ritel besar yang tutup, sedangkan di perumahan-perumahan dan kampung-kampung pedagang kelontong terancam oleh waralaba mini market.

Dalam iklim usaha yang tidak sehat berlaku hukum rimba. Siapa yang kuat dialah yang keluar sebagai pemenang. Mungkin Indonesia belum separah itu, tetapi jika tidak segera dibenahi maka potensi berlaku hukum rimba tinggal selangkah lagi. Pemerintah daerah selaku penguasa wilayah semestinya tahu potensi

daerahnya. Berapa daya beli masyarakatnya dan sudah ada berapa ritel yang beroperasi. Selama ini ada kecenderungan pemerintah daerah tidak pernah keberatan memberi ijin kepada investor yang hendak membuka gerai ritel.

Selama dasawarsa pertama 1990 an, ekonomi Indonesia tumbuh dengan rata-rata pertumbuhan di atas 10% per tahun. Banyak analis ekonomi memperkirakan Indonesia akan menjadi salah satu negara terkuat dalam bidang ekonomi di Asia Pasifik dan Oceania. Titik balik terjadi pada tahun 1997 ketika Indonesia dilanda inflasi 70% lebih menyusul makin melemahnya nilai rupiah sampai Rp 17.000 per 1 dolar AS. Kalangan swasta Indonesia yang selama ini banyak bergantung pada pinjaman luar negeri berjangka pendek, ikut memperburuk keadaan dan membawa Indonesia ke dalam krisis moneter yang parah.

Di masa krisis, hampir semua sektor ekonomi dilanda kelesuan dan hanya sedikit yang mampu bertahan. Industri ritel termasuk salah satunya, dan bahkan masih mempunyai kemampuan untuk berinvestasi di masa sulit. Walaupun krisis belum reda, situasi perekonomian dapat dikatakan mulai membaik sejak tahun 2000. Ekonomi Indonesia tumbuh meskipun hanya sekitar 3%. Keadaan ini dilihat kalangan pebisnis terutama para pengusaha ritel sebagai prospek yang patut dipertimbangkan untuk melanjutkan investasi yang sempat tertunda. Arus modal kembali mengalir pada pembangunan gerai-gerai baru, terutama di Jakarta, Bandung, Medan, dan Surabaya.

PERKEMBANGAN INDUSTRI RITEL INDONESIA

Menurut Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (APRINDO), bisnis ritel atau usaha eceran di Indonesia mulai berkembang pada kisaran tahun 1980 an seiring dengan mulai dikembangkannya perekonomian Indonesia. Hal ini timbul

sebagai akibat dari pertumbuhan yang terjadi pada masyarakat kelas menengah, yang menyebabkan timbulnya permintaan terhadap supermarket dan departement store (*convenience store*) di wilayah perkotaan. Trend inilah yang kemudian diperkirakan akan berlanjut di masa-masa yang akan datang. Hal lain yang mendorong perkembangan bisnis ritel di Indonesia adalah adanya perubahan gaya hidup masyarakat kelas menengah ke atas, terutama di kawasan perkotaan yang cenderung lebih memilih berbelanja di pusat perbelanjaan modern. Perubahan pola belanja yang terjadi pada masyarakat perkotaan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan berbelanja saja namun juga sekedar jalan-jalan dan mencari hiburan. Berkembangnya usaha di industri ritel ini juga diikuti dengan persaingan yang semakin ketat antara sejumlah peritel baik lokal maupun peritel asing yang marak bermunculan di Indonesia.

Industri ritel di Indonesia saat ini semakin berkembang dengan semakin banyaknya pembangunan gerai-gerai baru di berbagai tempat. Kegairahan para pengusaha ritel untuk berlomba-lomba menanamkan investasi dalam pembangunan gerai-gerai baru tidaklah sulit untuk dipahami. Dengan pertumbuhan ekonomi rata-rata di atas 3% sejak tahun 2000 dan makin terkendalinya laju inflasi, bisa menjadi alasan mereka bahwa ekonomi Indonesia bisa menguat kembali di masa mendatang.

Ramainya industri ritel Indonesia ditandai dengan pembukaan gerai-gerai baru yang dilakukan oleh pengecer asing seperti Makro (Belanda), Carrefour (Perancis), dan Giant (Malaysia, yang kemudian juga digandeng oleh PT Hero Supermarket Tbk), yang tersebar di kota-kota besar seperti Jakarta, Makassar, Semarang, Bandung, Yogyakarta, dan lain sebagainya.

Penggolongan bisnis ritel di Indonesia dapat dikategorikan berdasarkan

sifatnya, yaitu ritel yang bersifat tradisional atau konvensional dan yang bersifat modern. Ritel yang bersifat tradisional adalah sejumlah pengecer atau pedagang eceran yang berukuran kecil dan sederhana, misalnya toko-toko kelontong, pengecer atau pedagang eceran yang berada di pinggir jalan, pedagang eceran yang berada di pasar tradisional, dan lain sebagainya. Kelompok bisnis ritel ini memiliki modal yang sedikit dengan fasilitas yang sederhana. Ritel modern adalah sejumlah pedagang eceran atau pengecer berukuran besar, misalnya dengan jumlah gerai yang cukup banyak dan memiliki fasilitas toko yang sangat lengkap dan modern. Hasil survey menurut AC Nielsen lima pengecer terbesar yang termasuk dalam kategori ritel modern di Indonesia berdasarkan nilai penjualan adalah Matahari, Ramayana, Makro, Carrefour, dan Hero. Konsep yang ditawarkan peritel modern beragam seperti supermarket (swalayan), hypermarket, minimarket, departement store, dan lain sebagainya.

Bisnis ritel dapat pula dibagi menjadi tiga kelompok usaha perdagangan eceran yaitu:

1. Grosir (pedagang besar) atau hypermarket. Kelompok ini umumnya hanya ada di kota-kota besar dan jumlahnya sedikit. Di Indonesia yang termasuk dalam kelompok ini adalah:
 - a. PT Alfa Retailindo dengan nama gerai Alfa.
 - b. PT Makro Indonesia dengan nama gerai Makro.
 - c. PT Carrefour Indonesia dengan nama gerai Carrefour.
 - d. PT Goro Batara Sakti dengan nama gerai Goro.
 - e. PT Hero Supermarket dengan nama gerai Giant.
 - f. PT Matahari Putra Prima dengan nama gerai Matahari.
2. Pengecer besar atau menengah dengan jumlah gerai sekitar 500 gerai.
3. Minimarket modern. Pelaku kelompok ini tidak banyak namun mengalami perkembangan pesat.

Menurut Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri, Departemen Perdagangan Republik Indonesia (1997), jenis-jenis perdagangan eceran terdiri dari:

 1. Pasar tradisional, adalah tempat transaksi barang atau jasa antara penjual dan pembeli, yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
 - a. memperjualbelikan barang/jasa kebutuhan sehari-hari secara eceran
 - b. melibatkan banyak pedagang eceran berskala kecil
 - c. Bangunan dan fasilitas pasarnya relatif sederhana
 - d. Pemilikan dan pengelolaannya umumnya oleh pemerintah daerah
 2. Supermarket (swalayan/rumah belanja), adalah pasar modern tempat penjualan barang-barang eceran yang berskala besar dengan pelayanan yang bersifat self service. Kepemilikannya bisa dimiliki oleh satu orang atau lebih. Komoditi inti yang dijual adalah barang-barang rumah tangga, makanan, minuman, dan lain-lain.
 3. Departement Store (Toko Serba Ada), adalah pasar modern tempat penjualan barang-barang eceran yang berskala besar. Komoditi inti yang dijual adalah jenis-jenis fashion, seperti pakaian, sepatu, tas, kosmetik, perhiasan, dan lain-lain. Pelayanan dibantu oleh pramuniaga dan adapula yang self service.
 4. Pasar Grosir, adalah tempat transaksi barang atau jasa antara penjual dan pembeli secara partai besar, untuk kemudian diperdagangkan kembali.
 5. Pasar Grosir tradisional, adalah pasar grosir dengan jumlah pedagang grosir relatif banyak, seperti Pasar Tanah Abang Jakarta, Pasar Cipulir, Pasar

Mangga Dua Jakarta, dan lain sebagainya.

6. Pasar Grosir Modern, adalah pasar grosir dengan pelayanan yang bersifat self service, seperti Pasar Grosir Makro, Alfa, dan lain-lain.
7. Pusat perbelanjaan/pusat perdagangan (mall/plaza/shopping center), adalah suatu arena penjualan berbagai jenis komoditi yang terletak dalam satu gedung perbelanjaan. Dalam pusat perbelanjaan terdapat departement store, supermarket, dan toko-toko lain dengan berbagai macam produk. Contohnya: Galeria Mall, Blok M Plaza, dan lain-lain.
8. Toko bebas pajak (duty free shop), adalah tempat melakukan kegiatan usaha perdagangan barang yang memperdagangkan barang-barang tanpa dikenakan pajak sehingga dapat dibeli dengan harga yang murah namun tidak semua orang dapat berbelanja di tempat tersebut. Biasanya pembeli harus menjadi anggota terlebih dahulu dan diprioritaskan untuk orang asing. Toko ini berbentuk badan hukum.
9. Pasar percontohan, merupakan suatu tempat berupa pasar fisik yang berada di daerah yang perekonomiannya relatif terbelakang dan diharapkan dapat berkembang mandiri serta mampu mendorong berkembangnya potensi ekonomi daerah sekitarnya, Jenis barang yang diperjualbelikan adalah barang-barang kebutuhan sehari-hari serta barang-barang hasil produksi pertanian dan kerajinan masyarakat setempat.
10. Pertokoan, adalah suatu wilayah yang terdapat bangunan toko-toko sepanjang jalan raya dan ditetapkan oleh pemerintah daerah sebagai pertokoan.
11. Pasar induk, adalah pasar tempat transaksi barang atau jasa antara penjual dengan pembeli dalam partai besar untuk kemudian diperdagangkan kembali ke pasar-pasar lainnya, seperti

Pasar Induk Kramat Jati Jakarta dan Pasar Induk Beras Cipinang.

Tahapan pada evolusi perkembangan industri ritel sebagai berikut:

1. Era sebelum tahun 1960 an: era perkembangan ritel tradisional yang terdiri atas pedagang-pedagang independen.
2. Tahun 1960 an: Era perkenalan ritel modern dengan format departement store ditandai dengan dibukanya gerai ritel pertama Sarinah di Jl. MH. Thamrin Jakarta.
3. Tahun 1970-1980 an: Era perkembangan ritel modern dengan format supermarket dan departement store, ditandai dengan hadirnya peritel modern seperti Matahari, Hero, dan Ramayana.
4. Tahun 1990 an: Era perkembangan *convenient store*, yang ditandai dengan maraknya pertumbuhan minimarket seperti Indomaret. Pertumbuhan *high class departement store*, dengan masuknya Sogo, Metro, dan lainnya. Pertumbuhan format *cash and carry* dengan berdirinya Makro, diikuti Goro, Alfa.
5. Tahun 2000-2010: Era perkembangan hypermarket dan perkenalan *e-retailing*. Era ini ditandai dengan hadirnya Carrefour dengan format hypermarket dan hadirnya Lippo-Shop yang memperkenalkan *e-retailing* di Indonesia berbasis pada pengguna internet. Konsep ini masih asing dan sukar diterima oleh kebanyakan masyarakat Indonesia yang masih terbiasa melakukan perdagangan secara langsung. Selain format tersebut, terdapat pola pertumbuhan ritel dengan format waralaba.

Peritel merupakan distributor paling akhir karena langsung berhadapan dengan

konsumen sebagai pemakai akhir. Peritel membeli produk dari perusahaan manufaktur atau distributor besar dan menjualnya kembali kepada konsumen. Peritel bekerjasama erat dengan para pemasok dan distributor. Beberapa peritel besar dalam industri ritel yang dikenal luas di Indonesia adalah PT Contimas Utama Indonesia (Carrefour) yang merupakan bagian dari jaringan eceran raksasa yang induknya ada di Perancis. Peritel lainnya adalah PT Hero Supermarket Tbk (Hero), PT Alfa Retailindo (Alfa), PT Matahari Putera Prima (Matahari), PT Ramayana Lestari Sentosa (Ramayana), PT Makro Indonesia, dan PT Indomarco Primastama (Indomaret). Selain itu masih banyak lagi terdapat pemain-pemain lainnya berskala menengah maupun kecil.

Matahari yang berdiri sejak tahun 1958 pada tahun 2005 telah memiliki 77 gerai, 43 supermarket, 8 hipermarket, dan 105 Timezone. Pada tahun 2006 jumlah hipermarket meningkat menjadi 18. Matahari sebagai pemimpin pasar di ritel terus berubah dengan melakukan inovasi-inovasi baru di berbagai unit bisnisnya, seperti perkembangan produk merek sendiri “*Value Plus*” yang ada di unit bisnis Matahari Supermarket. Matahari juga berhasil membuat terobosan baru dengan membuka gerai Matahari China, yang merupakan gerai pertama Matahari di luar Indonesia. *Kids2kids* yang merupakan “*Specialty Store*” Matahari Departement Store ini gerai pertamanya dibuka di Mal Kelapa Gading Jakarta pada bulan Oktober 2004. Pada tahun 2005 *Kids2kids* berhasil membuka 4 gerai baru. Private Label MDS (Matahari Departement Store) yang telah memiliki lebih dari 17 brand semakin ditingkatkan pengembangannya dalam segi kualitas dan berhasil menggandeng Intertex untuk mendapatkan standar mutu produk Internasional. Pada tahun 2005 Matahari berhasil mendapatkan penghargaan internasional sebagai “*Gold-Top Retail*” dari Retail Asia Pacific.

Matahari telah menerima penghargaan ini selama dua tahun berturut-turut, dan hal ini merupakan penghargaan bergengsi dari dunia luar atas keberhasilan bisnis Matahari di tahun 2004 dan 2005.

Sampai Februari 2005, gerai ritel di Indonesia mencapai 2.720 unit yang dioperasikan oleh 62 perusahaan yang berhimpun dalam Aprindo (Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia). Data omzet penjualan menurut Aprindo:

Tabel 1. Omzet Penjualan Ritel

Tahun	Penjualan
2004	Rp 35 Triliun
2005	Rp 45 Triliun

Riset AC Nielsen tahun 2003 menyebutkan total penjualan ritel Indonesia per tahun di atas Rp 600 Triliun. Di Indonesia tahun 2003 ada 267 departement store, 683 supermarket, 972 mini market, dan 43 hipermarket. Survey AC Nielsen mencatat di antara beberapa bentuk ritel modern seperti supermarket, minimarket, pusat grosir, dan hipermarket, pertumbuhan paling cepat dialami hipermarket dengan data sebagai berikut:

Tabel 2. Data Hipermarket

Tahun	Jumlah hipermarket
2003	43 unit
2004	68 unit
2005	83 unit

Pertumbuhan ritel modern di Indonesia tentu saja menguntungkan konsumen karena semakin banyaknya pilihan belanja, namun di sisi lain pangsa pasar ritel tradisional terdesak. Adapun perkembangan jumlah ritel modern sebagai berikut:

Tabel 3.
Jumlah Ritel Modern

Tahun	Jumlah
2003	5.103 unit
2004	6.804 unit

Berdasarkan data AC Nielsen, kontribusi penjualan pasar tradisional memang terus merosot. Pada tahun 2002 dominasi penjualan di segmen pasar tradisional mencapai 75%, maka pada tahun berikutnya turun hanya 70%. Sebaliknya, ritel modern hypermarket pada tahun 2002 pangsa penjualan 3%, mengalami kenaikan berturut-turut tahun 2003 menjadi 5% dan tahun 2004 menjadi 7%.

Berdasarkan data AC Nielsen Asia Pasifik Retail and Shopper Trend 2005 menyebutkan bahwa di negara-negara Asia Pasifik (kecuali Jepang), pada tahun 1999–2004 ratio keinginan masyarakat berbelanja di pasar tradisional dan pasar modern sebagai berikut:

Tabel 4.

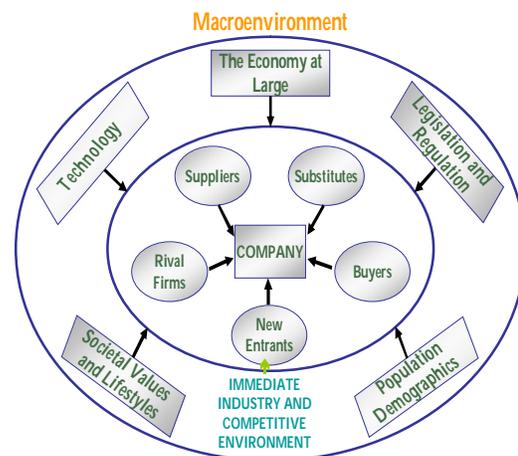
Rasio Keinginan Masyarakat Berbelanja di Pasar Tradisional dan Pasar Modern

Tahun	Pasar Tradisional	Pasar Modern
1999	65%	35%
2000	63%	37%
2001	60%	40%
2002	52%	48%
2003	56%	44%
2004	53%	47%

Data ini menunjukkan bahwa kecenderungan keinginan masyarakat berbelanja di pasar tradisional menurun, sedangkan keinginan masyarakat berbelanja di pasar modern meningkat dengan tingkat penurunan/kenaikan 2% per tahun.

ANALISIS INDUSTRI RITEL DI INDONESIA

The Components of a Company's Macroenvironment



Sumber: Thompson et al., 2005

ANALISIS LINGKUNGAN MAKRO

1. Faktor Politik dan Hukum. Kondisi politik di Indonesia yang membaik merupakan salah satu faktor yang membuat pengusaha industri bisnis ritel mulai kembali mengembangkan bisnisnya dengan menambah jumlah gerainya. Dalam faktor hukum pemerintah belum berencana mengeluarkan ketentuan baru yang secara khusus mengatur bisnis hypermarket dan yang menjadi landasan hukum bagi keberadaan hypermarket sampai saat ini adalah Keputusan Presiden (Keppres) No.118/2000 tentang perubahan atas Keppres No. 96/2000 mengenai Bidang Usaha yang Tertutup dan Bidang Usaha yang Terbuka dengan Persyaratan Tertentu bagi Penanaman Modal.
2. Faktor Ekonomi. Dengan ditetapkannya UU No.25 Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah,

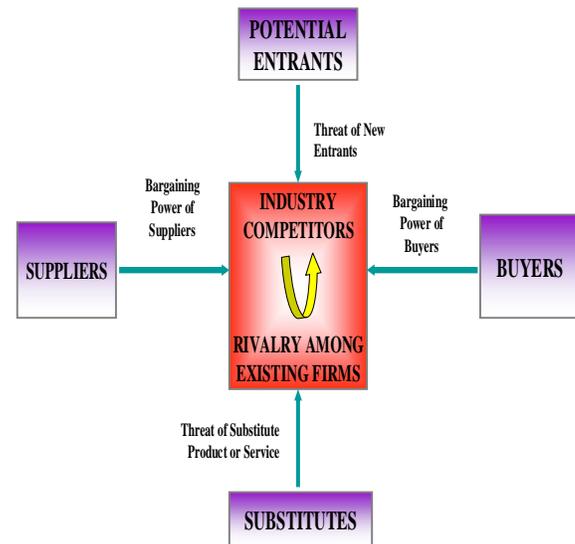
diperkirakan akan mendorong terjadinya distribusi pendapatan yang lebih merata dibandingkan dengan sebelumnya. Selain itu juga adanya peningkatan daya beli masyarakat dimana sekarang ini adanya “dual earning” dalam rumah tangga.

3. Faktor Demografi. Adanya peningkatan jumlah penduduk Indonesia.
4. Faktor Teknologi. Bagi industri ritel perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi dan komunikasi sangat berpengaruh dalam proses operasionalnya menjadi lebih efisien, cepat, dan seringkali lebih murah. Keunggulan teknologi yang digunakan dalam bisnis ritel antara lain dengan menerapkan sistem *Efficient Consumer Response* (ECR) yang ditunjang dengan *Electronic Data Interchange* (EDI).
5. Faktor Sosial, *Values*, dan *Lifestyles*. Berkembangnya bentuk dan jenis bisnis ritel sangat terkait erat dengan terjadinya perubahan perilaku konsumen yang disebabkan antara lain oleh faktor-faktor sebagai berikut:
 - a. Peningkatan penghasilan masyarakat.
 - b. Kebiasaan berbelanja secara harian, mingguan, dan bulanan yang berpindah-pindah sesuai dengan waktu dan kebutuhan serta keinginan konsumen.
 - c. Berbelanja juga dijadikan sebagai sarana rekreasi keluarga
 - d. Terjadinya impulse buying yang cukup tinggi
 - e. Menginginkan kemudahan-kemudahan dan hal-hal khusus yang dikehendaki oleh konsumen seperti harga yang murah dan program promosi.

ANALISIS FIVE FORCES

Analisis ini menggunakan lima faktor utama untuk menganalisis industri yang terdiri atas *bargaining power of buyers*, *bargaining power of suppliers*, *threat of new entrants*, *threat of new substitute products*, dan *rivalry among firms*. Kelima faktor tersebut dimaksudkan untuk menilai intensitas persaingan, potensi laba atau profitabilitas industri, dan untuk menilai menarik atau tidaknya suatu industri (*degree of attractiveness*). Gambar di bawah ini menjelaskan tingkat kompetitif yang mempengaruhi industri ritel :

FORCES DRIVING INDUSTRY COMPETITION



Sumber: Porter, 1980

ANCAMAN CALON PENDATANG BARU (THREAT OF NEW ENTRANTS)

Ancaman calon pendatang baru pada dasarnya bersifat “sedang” karena pasar yang ada sekarang ini sudah demikian didominasi oleh banyak pemain besar baik

lokal maupun asing. Untuk dapat masuk ke dalam industri ini sedikitnya dibutuhkan modal, pengalaman, dan jaringan distribusi luas yang cukup menyulitkan bagi calon pendatang baru.

Analisis ancaman calon pendatang baru:

1. Skala ekonomis pada industri ritel cukup tinggi dan calon pendatang baru harus bisa mendapatkan keuntungan finansial yang memadai agar dapat terus melakukan investasi baru.
2. Kebutuhan akan modal cukup besar tergantung pada bentuk format yang akan dimasuki. Calon pendatang baru yang bermodal besar lebih mempunyai kesempatan untuk dapat melakukan ekspansi usaha bersaing dengan pemain yang sudah ada atau memasuki pangsa pasar baru.
3. Pemahaman terhadap teknologi *know how* terutama yang berkaitan dengan teknologi informasi sangat diperlukan agar perusahaan dapat memperoleh efisiensi yang tinggi dan penghematan di berbagai sektor. Untuk itu diperlukan seperangkat keras sarana penunjang dan sumber daya manusia yang menguasai teknologi tersebut.
4. Diferensiasi produk berhubungan dengan kemampuan peritel untuk menciptakan suatu produk yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Hal ini cukup sulit dilakukan karena pada industri ritel, produk yang dijual umumnya sama dan biasanya faktor yang membedakan adalah masalah harga dan pelayanan.
5. Beragamnya alternatif tempat berbelanja dan harga yang ditawarkan menyebabkan loyalitas konsumen rendah.
6. Hambatan keluar cukup tinggi karena berkaitan dengan besarnya

investasi yang telah ditanamkan atas nilai bangunan dan lahan yang digunakan, juga besarnya dana yang harus dikeluarkan sebagai konsekuensi atas pemutusan tenaga kerja yang tentunya memerlukan biaya yang cukup tinggi untuk membayar pesangon.

7. Hambatan umum antara lain sulitnya membangun jaringan distribusi yang luas dan kuat karena masih terbatasnya prasarana atau infrastruktur yang ada.
8. Pemerintah telah menjamin kepastian berusaha dengan mengatakan bahwa industri ritel merupakan industri atau bidang usaha yang terbuka dengan persyaratan tertentu bagi penanaman modal (KEPPRES No. 96/2000 yang diperbaharui dengan KEPPRES No. 118/2000).
9. Dengan dibukanya era perdagangan bebas ASEAN (AFTA) maka kedatangan sejumlah pengecer asing semakin bertambah.

ANCAMAN PRODUK PENGGANTI (THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCT OR SERVICES)

Ancaman dari produk pengganti atau substitusi dalam industri ritel dapat dikatakan bersifat “cukup kuat” karena sudah hadir jauh sebelum adanya industri ritel modern yaitu berupa pasar dan toko tradisional. Keunggulan dari adanya pasar dan toko tradisional ini adalah harga yang relatif lebih murah dan juga lokasi yang lebih dekat dengan tempat tinggal penduduk terutama bagi kalangan menengah ke bawah. Oleh karena itu peritel modern menentukan segmennya sendiri yaitu kalangan menengah ke atas. Selain itu adanya produk pengganti lain yang mulai berkembang saat ini, yaitu berupa sistem ritel dan berbelanja melalui saluran telepon, internet, maupun *catalogue shopping*.

KEKUATAN TAWAR MENAWAR PEMASOK (BARGAINING POWER OF SUPPLIERS)

Kekuatan dari pemasok dikatakan bersifat “sedang” disebabkan adanya saling ketergantungan dari posisi tawar menawar antara peritel dan pemasok atau sebaliknya. Persyaratan yang ditentukan oleh pemasok biasanya berdasarkan pada dua kriteria yaitu: secara kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, peritel harus dapat memenuhi pemesanan atau pembelian dalam jumlah volume minimal tertentu. Sedangkan secara kualitatif, peritel harus dapat memperlihatkan prospek perusahaan dan keterbukaannya. Pemasok akan menilai apakah peritel sudah mempunyai infrastruktur yang baik dan manajemen yang baik. Hal ini penting karena pemasok berkepentingan untuk mengetahui dan memonitor setiap pergerakan dari barang-barang yang dijual.

Pemasok umumnya berasal dari perusahaan manufaktur dan distributor. Saat ini terdapat banyak sekali jumlah industri ritel karena produk yang ditawarkanpun jumlah itemnya ribuan. Perusahaan ritel raksasa yang telah memiliki nama besar mempunyai posisi tawar yang cukup kuat terhadap produsen dan distributor sehingga mereka dapat memperoleh margin yang lebih besar dan mendapatkan diskon harga yang menyebabkan mereka bisa menjual barang dengan harga lebih murah. Peritel yang kuat adalah mereka yang dapat langsung berhubungan dengan distributor tanpa melalui perantara.

Untuk menjamin ketersediaan barang dan menawarkan berbagai alternatif pilihan produk para peritel seperti Goro, Carrefour maupun Makro sangat mengandalkan keberadaan pemasok. Goro, misalnya memiliki 1.500 pemasok besar dengan total item yang diperjualbelikan antara 22.000 hingga 30.000 item barang. Carrefour memiliki sekitar 2.000 pemasok

dengan sekitar 40.000 item barang di gerainya sedangkan Makro mempunyai 1.700 pemasok. Beberapa supplier besar yang saat ini menjadi langganan tetap peritel diantaranya adalah PT Unilever Indonesia, PT P&G Indonesia, PT Nestle Indonesia, PT Kao Indonesia, PT Heintz ABC Indonesia, PT L’Oreal Indonesia, dan lain-lainnya.

Selain itu ada juga peritel yang melakukan integrasi ke belakang yaitu dengan membina hubungan baik dengan beberapa pemasoknya seperti yang dilakukan PT Matahari melalui Matahari Suppliers Club (MSC) dengan tujuan untuk dapat selalu menjaga kualitas produknya dan untuk dapat selalu menjamin ketersediaan produknya sehingga dapat meminimalkan dan mengurangi terjadinya kekurangan persediaan.

Analisis kekuatan pemasok:

1. Jumlah pemasok diperkirakan akan terus bertambah di masa depan apalagi dengan era perdagangan bebas yang sudah dibuka sehingga peritel dapat memasukkan barang-barang produk luar. Hal ini menyebabkan ketergantungan peritel terhadap satu pemasok menjadi rendah dan makin banyaknya produk yang akan dijadikan pilihan alternatifnya.
2. Peritel dapat saja menggantikan pasokan satu jenis barang dari satu pemasok ke pemasok lainnya.
3. Pemasok mempunyai kepentingan akan kualitas produk akhir yang digunakan konsumen.
4. Biaya pemasok dapat ditekan tergantung dari tingkat kebutuhan akan produk yang ditawarkan.
5. Pemasok berkepentingan terhadap laba industri menyangkut produk yang ditawarkannya.

KEKUATAN TAWAR MENAWAR PEMBELI (BARGAINING POWER OF BUYERS)

Kekuatan dari konsumen bersifat “kuat” karena mereka biasanya cenderung tidak loyal pada satu ritel tertentu dan dengan mudahnya merubah pola kebiasaan berbelanja sesuai dengan keinginan mereka. Jumlah konsumen pada industri ritel sangatlah besar berdasarkan jumlah penduduk Indonesia yang semakin meningkat, pada tahun 2003 berkisar 220 juta jiwa. Ancaman konsumen berkaitan dengan perubahan pola berbelanja masyarakat yang mempengaruhi strategi masing-masing peritel.

Untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan setia peritel melakukan berbagai upaya seperti yang dilakukan PT Matahari dengan program Matahari club Card yang diarahkan untuk memberi banyak kemudahan dan nilai tambah bagi konsumen.

Analisis kekuatan konsumen:

1. Jumlah pembeli utama cenderung terus bertambah disebabkan adanya pertumbuhan jumlah wanita yang bekerja/berkarir dan juga banyaknya kaum pria yang ikut berbelanja dikarenakan mereka juga dapat menemukan kebutuhannya.
2. Daya beli diperkirakan akan meningkat seiring dengan membaiknya perekonomian Indonesia.
3. Konsumen banyak menerima informasi baik dari media cetak maupun elektronik sehingga mereka dapat membandingkan kualitas atau harga antar satu peritel dengan peritel lainnya.
4. Melalui persaingan yang ketat antar peritel akhirnya akan menguntungkan konsumen, dimana mereka mendapatkan banyak

alternatif pilihan harga maupun lokasi berbelanja.

PERSAINGAN ANTAR PERUSAHAAN (RIVALRY AMONG EXISTING FIRMS)

Persaingan antar perusahaan yang terjadi dalam format bisnis ritel yaitu antara format ritel tradisional dan modern, atau persaingan antara peritel lokal dan asing yang dapat dikatakan bersifat “kuat.” Di satu sisi daya beli masyarakat yang rendah sehingga tingkat konsumsinya pun rendah padahal jumlah gerai terus bertambah. Di sisi lain, besarnya jumlah penduduk dan makin stabilnya ekonomi makro dan kondisi keamanan dapat menarik minat calon pendaftar baru untuk masuk melakukan investasi di Indonesia.

Persaingan dalam industri ritel juga ditandai dengan hadirnya beragam format ritel baru yang timbul karena konsumen mencari alternatif berbelanja lain disesuaikan dengan kemampuannya. Format ritel baru yang dimaksud adalah berbentuk factory outlet, specialty store, dan retail on-line.

Analisis persaingan antar perusahaan:

1. Jumlah pesaing atau pemain dalam industri ritel cukup banyak terdiri dari peritel lokal tradisional, modern dan peritel asing dengan format ritel modern. Persaingan yang terjadi cukup tinggi.
2. Tingkat pertumbuhan ritel modern meningkat.
3. Biaya tetap yang dikeluarkan cenderung bertambah seiring dengan kenaikan harga-harga pokok seperti beban biaya listrik, telepon, upah tenaga kerja, dan biaya penyewaan ruang.
4. Diferensiasi produk diperlukan agar peritel mempunyai ciri khas yang membedakan dengan pemain lain misalnya dengan

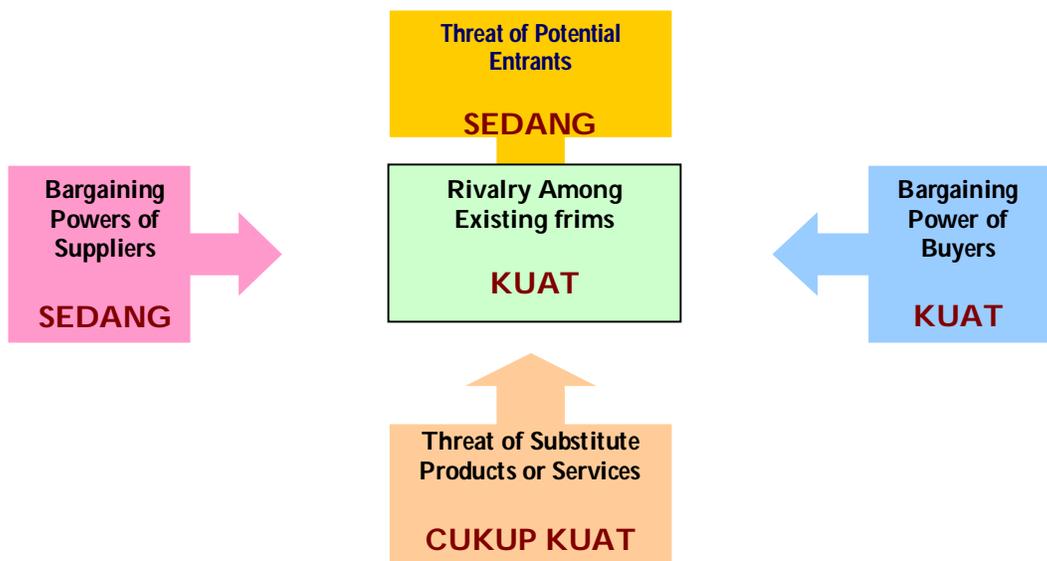
mengembangkan brand sales dan lainnya.

5. Kapasitas terpasang dapat dilihat dari perbandingan pangsa pasar hingga Juni 2005 dimana untuk ritel modern 30% dan ritel tradisional 70%.
6. Hambatan keluar cukup tinggi karena terkait dengan investasi

yang telah ditanamkan atas bangunan dan lahan yang digunakan. Selain itu juga masalah tenaga kerja di mana diperlukan biaya yang cukup tinggi untuk membayar pesangon karyawan.

Dari pembahasan analisis *five forces* di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

KEKUATAN-KEKUATAN YANG MEMPENGARUHI PERSAINGAN INDUSTRI RITEL DI INDONESIA



DRIVING FORCES

1. Globalisasi. Dengan adanya era perdagangan bebas ASEAN (AFTA) maka akan mempengaruhi terjadinya perubahan dalam industri ritel yaitu dengan masuknya peritel asing dan juga perubahan pada perilaku konsumen. Konsep bisnis ritel asing biasanya lebih lengkap dan lebih modern. Pelajaran penting yang dapat dipetik oleh peritel lokal adalah berusaha untuk belajar dari kelebihan yang ada pada peritel asing dan selalu melakukan inovasi-inovasi baru secara terus menerus baik pada produk dan

kualitas, teknologi, manajemen, dan hal-hal lain yang penting bagi bisnis ritel.

2. Kebijakan Pemerintah. Peran pemerintah sangat diperlukan dalam pertumbuhan dan perkembangan industri ritel, terutama dalam menjaga stabilitas politik dan keamanan berinvestasi, merangsang pertumbuhan ekonomi Indonesia, peningkatan PDB, penegakan dan kepastian hukum melalui kebijakan, pengaturan, dan regulasi-regulasi penting yang dibutuhkan. Pemerintah telah mengeluarkan berbagai macam kebijakan dan aturan dalam bisnis ritel seperti: Keputusan Presiden

No. 96/2000 yang diperbaharui dengan Keputusan Presiden No. 118/2000 mengenai penanaman modal asing dengan masuknya peritel asing. Untuk menumbuh kembangkan usaha ritel di Indonesia, pembinaan dan penataan Pasar Modern diatur melalui Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Perindustrian dan Perdagangan dan Menteri dalam Negeri Nomor 145/MPP/Kep/5/1997 dan No. 57 tahun 1997 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar dan Pertokoan, dimana pemerintah daerah bertanggung jawab mengatur mengenai Rencana Tata Ruang Wilayah Kota (RTRWK) termasuk pengaturan wilayah bagi pengembangan pasar tradisional, pertokoan, ritel skala kecil, menengah maupun besar. Namun dalam perkembangannya sejalan dengan pelaksanaan Otonomi Daerah, implementasi SKB tersebut sudah tidak aspiratif, karena:

Pertama: Kerjasama kemitraan sebagai upaya untuk menumbuh kembangkan usaha kecil, menengah, koperasi, dan pasar tradisional, belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan, karena implementasinya tergantung kepada masing-masing peritel besar;

Kedua: Tidak adanya kejelasan/tumpang tindih antara fungsi perdagangan eceran (*retailing*) dengan fungsi grosir atau pedagang besar (*wholesailling*);

Ketiga: Pembinaan dan penataan pasar dan pertokoan antar

daerah yang satu dengan daerah yang lain berbeda;

Keempat: Pelaksanaannya kurang koordinatif, sehingga pembinaan dan penataan pasar dan pertokoan antara daerah yang satu dengan daerah yang lain berbeda serta adanya penguasaan lahan yang relatif luas, di tempat strategis, oleh ritel skala besar yang diduga dapat mengganggu keberadaan pedagang kecil, menengah, koperasi, dan pasar tradisional yang sudah ada sebelumnya;

Kelima: Pembentukan peraturan perundang-undangan berdasarkan Undang-undang No. 10 Tahun 2004 dalam Pasal 7 ayat (1) ditegaskan bahwa Peraturan Menteri (PERMEN) tidak termasuk dalam jenis dan hirarki peraturan perundang-undangan yaitu: 1). Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; 2). Undang-undang/Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang; 3). Peraturan Pemerintah; 4). Peraturan Presiden dan 5). Peraturan Daerah. Hal ini berdampak kurang diakuinya Peraturan Menteri (PERMEN) dalam pembuatan Peraturan Daerah walaupun Peraturan Menteri (PERMEN) diakui keberadaannya dan mempunyai kekuatan hukum mengikat

sepanjang diperintahkan oleh Peraturan Perundang-undangan yang lebih tinggi (ayat (4) Undang-undang No.10 Tahun 2004).

Berkaitan dengan permasalahan-permasalahan tersebut, pemerintah melalui Departemen Perdagangan saat ini sedang menyiapkan draft kebijakan berupa Peraturan Presiden (PERPRES) tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Modern dan Toko Modern, sebagai pedoman/payung hukum bagi pembinaan ritel secara Nasional, dengan pokok-pokok pengaturan antara lain:

1. Pendirian dan/atau perusahaan pasar modern dan/atau toko modern harus sesuai dengan Rencana Umum dan Tata Ruang Wilayah (RUTRW) dan harus memperhatikan keberadaan pasar tradisional dan usaha kecil yang telah ada sebelumnya serta dilakukan secara terintegrasi dalam pasar modern dengan melibatkan pedagang kecil di dalamnya.
2. Permohonan Izin Prinsip Pendirian Pasar Modern (IP3M) dan Izin Prinsip pendirian Toko Modern (IP2TM) berada pada Bupati/Walikota dan khusus untuk Propinsi DKI Jakarta berada pada Gubernur dengan melampirkan rencana pendirian dan/atau perusahaan pasar modern dan/atau toko modern yang disertai dokumen pendukung (studi kelayakan dan studi AMDAL) serta rencana kemitraan dengan usaha kecil, menengah, dan koperasi.
3. Penerbitan IP3M dan IP2TM setelah mendapat pertimbangan dan rekomendasi dari Tim Penataan Pasar Modern dan Toko Modern (TP2TM) yang dibentuk oleh Bupati/Walikota atau Gubernur untuk Pemerintah Propinsi DKI Jakarta, yang keanggotaannya terdiri dari unsur dinas terkait, asosiasi pengusaha ritel yang diakui oleh pemerintah dan lain-lain yang dianggap perlu;
4. Setiap penanggungjawab usaha pasar modern dan/atau toko modern wajib melaksanakan kemitraan dengan usaha kecil, menengah dan koperasi;
5. Pelanggaran terhadap PERPRES ini akan dikenakan sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku atau sanksi administratif yang akan ditentukan lebih lanjut oleh PERMEN;
6. TP2TM dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya bertanggungjawab kepada Bupati/Walikota atau Gubernur khusus untuk Pemerintah Propinsi DKI Jakarta;
7. Kewenangan penerbitan IUPM dan/atau IUTM berada pada Menteri. Namun demikian, kewenangan Menteri dapat diserahkan atau dilimpahkan baik kepada Bupati/Walikota atau

- Gubernur untuk Pemerintah Propinsi DKI Jakarta;
8. Pasar modern/toko modern dapat melakukan kegiatan usaha setelah memiliki IUPM dan/atau IUTM;
 9. Toko modern yang derada di dalam pasar modern tidak diwajibkan memiliki IP2TM tetapi wajib memiliki IUTM.

KEY SUCCESS FACTORS

1. Lokasi usaha. Pemilihan lokasi yang baik adalah faktor penting untuk keberhasilan bisnis ini. Lokasi yang dipilih bukan hanya sekedar yang strategis dan memiliki ukuran yang cukup besar (luas) namun juga perlu diperhatikan tentang masalah akses yang baik ke berbagai lokasi-lokasi penting lain, suasana yang menyenangkan, lahan parkir yang luas dan aman, mudah dijangkau serta harus lebih unggul dari pesaing.
2. Tehnologi canggih. Upaya yang ditempuh antara lain dengan menerapkan sistem *Efficient Consumer Response* (ECR) yang ditunjang dengan *Electronic Data Interchange* (EDI).
3. Harga lebih murah. Harga merupakan pertimbangan tertinggi konsumen dalam menentukan pilihan belanjanya.
4. Kelengkapan produk. Kelengkapan produk dan lancarnya pasokan merupakan hal penting untuk mengungguli pesaing.
5. Biaya operasional yang rendah, didukung oleh pemanfaatan teknologi yang optimal.
6. Superior atas informasi mengenai *core customer wants*.
7. Produk-produk yang berkualitas dengan harga yang murah dan services.

8. Network terhadap produsen dan distributor yang kuat.
9. Kemampuan permodalan yang kuat.

ANALISIS PELUANG (OPPORTUNITIES) DAN ANCAMAN (THREAT)

Peluang (Opportunities)

Jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2003 berjumlah 220 juta jiwa yang menempatkan Indonesia sebagai negeri berpenduduk terbanyak ketiga di Asia dan Oceania, serta keempat di dunia. Diperkirakan pada tahun 2050 jumlah penduduk bisa mencapai 319 juta jiwa. Adanya peningkatan jumlah penduduk dan juga adanya wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia yang setiap tahunnya sekitar 5 juta wisatawan merupakan potensi pasar ritel.

Ancaman (Threat)

Masuknya peritel asing dalam bisnis ini merupakan pesaing bagi peritel lokal. Peritel asing ini memiliki keunggulan dalam cara mengelola manajemen yang efisien, sistem kontrol yang baik, desain dan penataan barang maupun ruangan yang optimal.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis lima kekuatan yang mempengaruhi industri ritel dapat disimpulkan bahwa intensitas persaingan "kuat" dimana persaingan yang terjadi antara format ritel tradisional dan modern serta persaingan antara peritel lokal dan asing, pembeli juga mempunyai posisi yang "kuat" karena banyaknya pilihan gerai-gerai ritel yang ditawarkan dan perubahan pola konsumsi, ancaman produk atau jasa substitusi "cukup kuat" karena adanya pasar dan toko tradisional. Sedangkan ancaman masuknya pendatang baru bersifat "sedang" karena pasar yang ada sekarang ini sudah demikian didominasi oleh banyak pemain besar baik

lokal maupun asing. Pemasok mempunyai kekuatan “sedang” karena adanya saling ketergantungan dari posisi tawar menawar antara peritel dan pemasok atau sebaliknya. Jadi prospek bisnis ritel berdasarkan analisis industri dapat dikatakan “cukup menarik” untuk dapat dimasuki oleh calon pendatang baru dan juga oleh para pemain yang ada pada saat ini. Pasar yang ada cukup potensial seiring dengan membaiknya perekonomian Indonesia dan peningkatan jumlah penduduk Indonesia.

Bisnis ritel di Indonesia termasuk salah satu bisnis yang cukup menjanjikan karena mempunyai prospek bagus di masa yang akan datang. Meskipun sempat dilanda krisis yang mengakibatkan hampir semua sektor ekonomi dilanda kelesuan dan hanya sedikit yang mampu bertahan, industri ritel masih mempunyai kemampuan untuk berinvestasi di masa sulit.

Walaupun krisis belum reda, situasi perekonomian dapat dikatakan mulai membaik sejak tahun 2000. Ekonomi Indonesia tumbuh meskipun hanya sekitar 3%. Keadaan ini dilihat kalangan pebisnis terutama para pengusaha ritel sebagai prospek yang patut dipertimbangkan untuk melanjutkan investasi yang sempat tertunda. Arus modal kembali mengalir pada pembangunan gerai-gerai baru, terutama di Jakarta, Bandung, Medan, dan Surabaya.

Fenomena ini menunjukkan bahwa negara Indonesia mempunyai potensi dan daya tarik yang cukup besar untuk bisnis ritel, terutama karena adanya faktor demografi jumlah penduduk Indonesia yang sangat banyak dan adanya wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia.

SARAN

1. Dengan masuknya peritel asing maka dapat diupayakan hubungan sebagai mitra kerja dengan peritel lokal sehingga tercipta kondisi persaingan yang lebih baik.
2. Dengan semakin ketatnya persaingan dan perubahan peta pasar, hendaknya peritel menata ulang strateginya. Peritel hendaknya meningkatkan kompetensi perusahaan dengan menciptakan inovasi-inovasi baru dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan.
3. Peritel modern hendaknya menggandeng pedagang tradisional sebagai mitra kerja.
4. Pemerintah harus semakin tegas dan ketat dalam mengeluarkan kebijakan-kebijakan penting bagi industri ritel.

REFERENSI

- Berita Matahari No. 57, Maret 2006.
- Bisnis Indonesia, Rabu, 15 Juni 2005.
- Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri-Departemen Perdagangan, *Kebijakan Pengembangan Bisnis Ritel Modern*.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Republika, Senin, 27 Juni 2005.
- Suara Merdeka, Kamis, 2 Desember 2004.
- Thompson, Jr, Arthur A. ;A.J. Strickland III; and John E. Gamble (2005), *Crafting and Executing Strategy-The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*, 14^{Ed}. McGraw-Hill. International Edition.
- Warta Ekonomi, Selasa, 6 Februari 2007.
- Warta Ekonomi, Senin, 19 Februari 2007.

