

ANALISIS PERSAINGAN BISNIS RITEL MODERN SKALA KECIL DI KABUPATEN BANYUMAS JAWA TENGAH

Restu Frida Utami, SE., M.Si¹, Putri Dwi Cahyani, SE., M.E.I²

^{1,2}. Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis,
Universitas Muhammadiyah Purwokerto
restufridautami06@yahoo.co.id

ABSTRAK

Pertumbuhan bisnis ritel modern di Indonesia tumbuh sangat pesat dalam segala formatnya termasuk di Kabupaten Banyumas, hal ini menyebabkan persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Persaingan yang ketat mengharuskan setiap pelaku bisnis berupaya senantiasa menerapkan strategi yang mampu mendatangkan keberhasilan bagi persusahaan. Penelitian ini mengkaji dan menganalisis tentang persaingan bisnis ritel modern skala kecil dengan tujuan; 1). Mengidentifikasi karakteristik bisnis ritel, 2). Mengidentifikasi pesaing usaha, 3). Mengidentifikasi faktor persaingan bisnis ritel modern skala kecil di Kabupaten Banyumas.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah ritel modern yang tergolong skala kecil yang terdapat di Kabupaten Banyumas. Penentuan sampel dilakukan secara *convenience random sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer melalui kuesioner, wawancara serta observasi dan data sekunder. Untuk mengimbangi persaingan bisnis dengan ritel modern skala besar yang berformat sama yaitu minimarket, ritel modern skala kecil menetapkan margin kotor dibawah minimarket skala besar, padahal terdapat beberapa perbedaan kekuatan sumber daya diantara keduanya seperti jumlah barang yang dijual, jumlah pemasok dan akses terhadap perusahaan manufaktur. Persaingan usaha ritel modern skala kecil di Banyumas terjadi pada tiga kategori yaitu persaingan antara sesama ritel modern skala kecil (sejenis), antara ritel modern skala kecil dengan ritel tradisional (toko kelontong dan pasar tradisional) dan antara ritel modern skala kecil dengan ritel modern skala besar (minimarket waralaba dan supermarket). Namun persaingan yang kentara, terjadi pada persaingan antara sesama ritel modern skala kecil. Faktor persaingan usaha ritel modern skala kecil masih berfokus pada variabel harga dan barang dagangan. Variabel lainnya seperti ketersediaan fasilitas dan tampilan toko, serta kegiatan promosi belum menjadi faktor yang diperhatikan dalam persaingan.

Kata Kunci: persaingan, ritel modern, skala kecil.

ABSTRACT

Modern retail business in Indonesia is growing very rapidly in various formats including in Banyumas Regency, this causes the business competition becomes increasingly tight. Strong competition requires every business person to always try to implement a strategy that can bring success for the company. This study examines and analyzes the competition of small-scale modern retail business that aims; 1). Identify characteristics of retail business, 2).

Identify business competitors, 3). Identify the competitive factor of modern small-scale retail business in Banyumas Regency.

Data analysis in this research is descriptive quantitative. The population of this study is a small-scale modern retail located in Banyumas Regency. Sample determination is based on convenience random sampling. The data used in this study are primary data through questionnaires, interviews and observation and secondary data.

To balance business competition with large-scale minimarkets, small-scale modern retailers take low gross margins below large-scale minimarkets, whereas both have different resource strengths such as number of goods sold, number of suppliers and access to manufacturing companies. Small-scale modern retail competition in Banyumas occurs in three categories: competition between similar small-scale modern retailers, between small-scale modern retail and traditional retail (grocery stores and traditional markets) and between small-scale modern retail and large-scale modern retail (minimarkets franchises and supermarkets). But the obvious competition is happening in the competition between small-scale modern retailers. The small-scale retail business competition factor still focuses on price and merchandise variables. Other variables such as the availability of facilities and store appearance, and promotional activities have not been a factor to be considered in the competition.

Key Word: competition, ritail modern, small-scale retail bussines.

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis ritel modern di Indonesia cukup pesat dalam semua variasi jenisnya. Pertumbuhan ritel modern meningkat, dari 25% pada tahun 2002 menjadi 44% pada tahun 2012. Selama 10 tahun terakhir, pertumbuhan ritel modern terutama terjadi pada format minimarket yang tumbuh rata-rata 17,4%, *convenience store*, dan *hypermarket* dengan pertumbuhan 17,9%, sedangkan format supermarket mulai cenderung ditinggalkan dengan pertumbuhan gerai rata-rata 3% per tahun (Industry Update, Volume 16 September 2014).

Berdasarkan data yang tercatat di Dinas Perdagangan Kabupaten Banyumas Tahun 2017. Ritel modern yang terdaftar pada dinas tersebut sebanyak 102 toko, 52 ritel waralaba milik PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk dan 19 ritel waralaba milik PT. Indomarco Primastama dan 30 ritel modern milik pengusaha lokal yang tergolong ke dalam usaha skala kecil, menengah dan besar.

Perkembangan bisnis ritel modern yang pesat di Kabupaten Banyumas, memberikan imbas positif dan negatif. Bagi konsumen keberadaan ritel modern yang semakin banyak justru menguntungkan mereka, karena konsumen akan mendapatkan pelayanan terbaik dari masing-masing ritel yang bersaing untuk memberikan kepuasan bagi konsumen. Sedangkan bagi pelaku bisnis ritel, banyaknya pemain dalam suatu industri membuat persaingan bisnis menjadi semakin ketat.

Bisnis ritel modern skala kecil merupakan bagian dari UMKM, yang mana UMKM khususnya usaha kecil yang bergerak dalam penyediaan barang kebutuhan sehari-hari di Indonesia memiliki peran penting karena mampu menyumbang kesempatan kerja sangat banyak dan menjadi salah satu sumber penciptaan pendapatan (Tambunan, 2002). Selain itu

UKM menggunakan tenaga kerja lokal dan pemasok barang dari pengusaha lokal sehingga secara langsung berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi lokal (Civic Economics, 2002). Persaingan bisnis yang ketat mengharuskan setiap pelaku bisnis berupaya

Oleh karena persaingan bisnis yang ketat serta peranannya yang penting dalam perekonomian maka mengharuskan bisnis ritel modern skala kecil senantiasa menerapkan strategi yang mampu mendatangkan keberhasilan bagi usaha, berdasarkan latar belakang tersebut maka perlu dilakukannya sebuah kajian dan analisis tentang persaingan bisnis ritel modern skala kecil di Kabupaten Banyumas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi karakteristik bisnis ritel modern, mengidentifikasi pesaing usaha dan mengidentifikasi variabel yang menjadi faktor persaingan bisnis ritel modern skala kecil di Kabupaten Banyumas.

TINJAUAN PUSTAKA

Bisnis ritel adalah semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan penggunaan bisnis (Utami, 2006). Bisnis ritel modern terbagi dalam berbagai jenis yang sangat beragam berdasarkan klasifikasi menurut bentuk, ukuran, kepemilikan dan tingkat modernitasnya. Perpres No.112 tahun 2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern memberikan batasan pasar tradisional dan modern sebagai berikut:

- a. Pasar Tradisional 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 yang berbentuk Perkulakan.

Pengelompokan ritel berdasarkan kepemilikan sebagai berikut (vinci, 2009) :

- a. Pengecer *independent* adalah ritel yang dimiliki oleh seorang atau suatu kemitraan dan tidak dioperasikan sebagai bagian dari lembaga eceran yang lebih besar (Utami, 2006). Kelemahan bentuk usaha eceran ini adalah sulit untuk ekspansi menjadi chain store dan volume pembeliannya sangat terbatas sehingga sulit mendapatkan diskon kuantitas yang mengakibatkan kesulitan untuk bersaing dengan usaha eceran lain.
- b. Toko berantai, (*chain store*) adalah toko yang dimiliki dan dioperasikan sebagai satu kelompok oleh satu organisasi perusahaan. Walaupun lokasi tokonya tersebar, administrasinya masih banyak dilakukan di kantor pusat.
- c. Waralaba (*franchise*) dimiliki dan dioperasikan oleh individu tetapi memperoleh lisensi dari organisasi pendukung yang lebih besar.

Pengertian dan Batasan UMKM, menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM.

- a. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan, yang memiliki kekayaan bersih paling banyak 50 juta rupiah tidak termasuk tanah dan bangunan dan memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak 300 juta rupiah.
- b. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar. Usaha kecil memiliki kekayaan bersih lebih dari 50 juta rupiah sampai dengan paling banyak 500 juta rupiah tidak termasuk tanah dan bangunan atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari 300 juta rupiah sampai dengan paling banyak 2,5 miliar rupiah.
- c. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan. Usaha menengah memiliki kekayaan bersih lebih dari 500 juta rupiah sampai dengan paling banyak 10 miliar rupiah tidak termasuk tanah dan bangunan atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari 2,5 miliar rupiah sampai dengan paling banyak 50 miliar rupiah.

Penelitian Terdahulu

Abdullah (2003), menyatakan persaingan antar sesama *department store* seperti Sogo, Metro, Rimo Matahari, Ramayana, dan Pojok Busana yang terus aktif berekspansi. Bentuk persaingan yang terjadi antara sesama perusahaan ritel modern dalam kategori yang sama adalah dalam hal perebutan segmen pasar, sistem pelayanan, persaingan harga, dan kualitas produk. Sementara persaingan antara sesama perusahaan ritel modern dalam kategori yang berbeda seringkali menjadi tidak relevan karena masing-masing telah menempatkan diri pada segmen pasar yang berbeda.

Pandin (2009), meneliti pada kelompok minimarket, hanya terdapat 2 pemain besar yaitu Indomaret dan Alfamart. Indomaret dan Alfamart adalah minimarket yang agresif menerapkan sistem *franchise* dalam memperbanyak jumlah gerai. Tujuan peritel minimarket dalam memperbanyak jumlah gerai adalah untuk memperbesar skala usaha (sehingga bersaing dengan skala usaha Supermarket dan Hypermarket), yang pada akhirnya memperkuat posisi tawar ke pemasok. Dalam penelitiannya juga menyatakan industri ritel modern mendatang akan menghadapi tantangan yang cukup besar seperti potensi penurunan laju pertumbuhan akibat krisis global, dan regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah dipandang kurang bersahabat bagi peritel modern. Selain itu pasar modern juga menghadapi isu-isu sosial seperti dugaan pelanggaran terhadap aturan zonasi, melakukan praktek monopoli pasar, serta beberapa isu-isu lainnya. Isu-isu pelanggaran tersebut tentu berdampak buruk bagi pasar modern. Untuk menepis isu-isu tersebut, pasar modern disarankan untuk meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi yang telah ditetapkan. Peraturan yang telah dibuat untuk mengatur harmonisasi antara peritel pasar modern dan ritel tradisional hendaknya ditanggapi bijak oleh segenap pihak terkait agar tujuan pemerintah mewujudkan harmonisasi antara segenap pihak yang terkait dalam industri ritel di Indonesia, dapat terealisasi.

Tambunan (2004), mengidentifikasi bentuk persaingan dalam bisnis ritel. Persaingan dalam bisnis ritel terdiri dari persaingan antara ritel modern dengan tradisional, antar sesama

ritel modern, antar sesama ritel tradisional, dan terjadi pula persaingan antar supplier. Persaingan antara ritel modern lebih *tersegmentasi berdasarkan kelasnya* dan setiap segmen mempunyai strategi persaingan yang unik. Persaingan pada kelas minimarket terjadi pada Indomaret, Alfamart, Cirkel K, AM PM persaingan terjadi dalam hal strategi dan ekspansi outlet. Persaingan juga terjadi di kelas *factory outlet* sejenis milik perorangan dan antara *factory outlet* dengan *department store*. Persaingan di kelas *supermarket* terjadi pada Alfa, Hero, Super Indo, Matahari, dan Renc 99 Market. Persaingan dalam kategori *hypermarket*, seperti Carrefour, Giant, dan Makro. Persaingan yang terjadi antara ritel modern secara umum pada harga yang murah, produk yang berkualitas, kenyamanan berbelanja, segmentasi pasar, lokasi gerai, dan promosi. Persaingan juga terjadi antar supplier, baik yang dilakukan oleh produsen langsung maupun oleh agen. Persaingan yang terjadi antar supplier adalah persaingan dalam memberikan keuntungan bagi ritel. Persaingan antar supplier hanya ditemukan dalam kaitannya dengan ritel modern. Salah satu penyebabnya adalah karena lemahnya posisi tawar (*bargaining position*) para supplier terhadap pengusaha ritel modern. Ritel modern biasanya menerapkan aturan yang ketat atas kemungkinan suatu produk bisa diterima, sementara banyak supplier yang ingin memasok produknya ke ritel modern. Ritel modern juga biasa menekan harga dari supplier agar harga jualnya nanti bisa dibuat sesuai keinginan ritel. Supplier yang bisa memenuhi keinginan ritel dan menyisihkan supplier-supplier yang lain yang akhirnya bisa memasok produknya ke ritel modern.

METODE PENELITIAN

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif yang melakukan analisis hanya sampai taraf deskripsi untuk menjelaskan persaingan bisnis retail modern skala kecil di Kabupaten Banyumas. Populasi penelitian ini adalah ritel modern yang tergolong skala mikro dan skala kecil di Kabupaten Banyumas namun tidak mengelaskan obyek penelitian pada dua kategori tersebut. Penelitian ini tidak mengambil obyek berupa ritel modern skala menengah atau skala besar atau waralaba yang terdapat di Kabupaten Banyumas. Penggolongan usaha mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM.

Penentuan sampel dilakukan secara *convenience random sampling* yaitu melakukan survey pada responden yang bersedia untuk disurvei, hal ini dilakukan karena banyak pelaku usaha yang tidak terbuka untuk memberikan informasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer melalui kuesioner, wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari pustaka buku, jurnal, artikel yang terkait dengan permasalahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Persaingan Bisnis Ritel Modern

Variabel-variabel yang dijadikan indikator untuk menggambarkan karakteristik pemilik ritel modern adalah kepemilikan usaha, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman berdagang dan sumber modal. Tabel 1. menunjukkan karakteristik pemilik ritel modern skala kecil di Kabupaten Banyumas.

Tabel 1. Karakteristik Pemilik Ritel Modern Skala Kecil

No	Variabel	Deskripsi	Jumlah (%)
1	Kepemilikan Usaha	Milik perorangan	79
		Dimiliki, dioperasikan, dan menjadi bagian usaha lain	7
		Milik badan usaha	14
2	Usia Pemilik	Dibawah 21 Tahun	7
		21 – 35 Tahun	21
		36 - 50 Tahun	51
		50 Tahun Keatas	21
3	Jenis Kelamin	Perempuan	14
		Laki-Laki	86
4	Pendidikan	SMU	29
		Sarjana	71
5	Pengalaman Berdagang	Dibawah 10 Tahun	29
		10 – 20 Tahun	64
		21 – 30 Tahun	7
6	Sumber Modal	Modal Sendiri	79
		Pinjaman Kerabat	7
		Pinjaman Bank	36
		Hutang Dagang	100

Sumber: data primer kuesioner, 2017

Penelitian ini tidak mengambil obyek penelitian berupa ritel modern yang status kepemilikannya adalah waralaba. Berdasarkan sumber modal, prosentase penggunaan modal sendiri sebagai modal usaha cukup tinggi, hal ini disebabkan penggunaan modal sendiri lebih fleksibel dari segi jumlah dan waktu, pelaku ritel juga bebas untuk mengalokasikan dana sesuai dengan keputusan sendiri, selain itu tidak ada biaya (biaya bunga, biaya administrasi dan biaya lainnya) dan kelebihan yang lain adalah pelaku ritel tidak perlu membagi keuntungan dengan pihak lain.

Seluruh ritel modern menggunakan sumber modal berupa hutang dagang. Fasilitas hutang dagang yang ditawarkan oleh sebagian besar pemasok berupa pembelian kredit dan pembelian konsinyasi. Pembelian kredit berarti pihak pemasok atau penjual menerima pembayaran dari ritel modern beberapa waktu (sesuai kesepakatan) setelah barang diserahkan. Jangka waktu pembayaran yang ditawarkan pemasok biasanya berjangka 1 minggu, 2 minggu dan 1 bulan. Sedangkan pembelian konsinyasi merupakan kerjasama antara pemasok barang dengan ritel modern, dimana pemasok menitipkan barang dagangan kepada ritel modern untuk dijual di tokonya, ritel modern akan membayar barang dagangan yang laku terjual saja sesuai dengan kesepakatan waktunya. Penjualan konsinyasi memberikan resiko yang kecil bagi ritel modern karena produk yang tidak laku dijual dapat dikembalikan ke pemasok. Melalui hutang dagang pelaku ritel mendapatkan pinjaman dana beberapa waktu untuk mendapatkan aset berupa barang sebelum hutang dibayar dengan demikian hutang dagang merupakan sumber modal

eksternal perusahaan, yang dapat dimanfaatkan pelaku ritel untuk mendapatkan dana dengan biaya rendah.

Alasan para pelaku ritel tidak menggunakan pinjaman bank bukan karena tidak memenuhi persyaratan untuk mendapatkan kredit pinjaman namun lebih karena faktor kehati-hatian para pelaku usaha dalam menjalankan usaha. Sedangkan alasan para pelaku ritel modern yang berstatus usaha milik perorangan tidak menggunakan pinjaman dari kerabat diperkirakan karena para pelaku ritel ingin menghindari konflik antar kerabat yang dapat ditimbulkan dari permasalahan hutang piutang.

Karakteristik ritel modern menggambarkan kondisi ritel modern skala kecil di Kabupaten Banyumas Tahun 2017. Variabel-variabel yang digunakan untuk menggambarkan kondisi ritel modern tersebut sebanyak 10 variabel, yaitu; ukuran toko, jumlah item yang dijual, jumlah pemasok, rata-rata margin keuntungan, frekuensi promosi, jumlah tenaga kerja, fasilitas yang diberikan, jenis pemasok, jenis promosi yang digunakan dan komoditas yang dijual.

Tabel 2. Karakteristik Ritel Modern

No	Variabel	Deskripsi	Jumlah (%)
1	Ukuran Toko	50m ² – 100m ²	51
		101 m ² – 150m ²	21
		151 m ² – 200m ²	7
		201 m ² – 250m ²	7
		301 m ² – 350m ²	7
		351 m ² – 400m ²	7
2	Jumlah Pemasok	Dibawah 50 supplier	36
		50 supplier – 150 supplier	50
		151 supplier – 250 supplier	14
3	Rata-Rata Margin Keuntungan	Dibawah 5%	14
		5% - 10%	43
		Diatas 10% -15%	43
4	Frekuensi Promosi	Sering	21
		Kadang-Kadang	65
		Tidak Pernah	14
5	Jumlah Tenaga Kerja	Dibawah 5 orang	36
		5 orang - 19 orang	50
		20 orang - 49 orang	14
6	Fasilitas	Pengiriman Barang	65
		Pesan Antar	21
		AC	65
		Kipas	43
		Mushola Dan WC	43
		Keranjang Belanja	100
		Pembayaran Modern	43
		Penjualan Kredit	7

		<i>Member Card</i>	7
		ATM	21
		Pengiriman Uang	7
7	Pemasok	Perusahaan Manufaktur	21
		Toko Grosir	79
		Industri Rumah Tangga	71
		Distributor	100
		Pasar Tradisional	21
8	Promosi	Radio	14
		Katalog	29
		Promosi Undian	21
		Potongan Harga	65
		Hadiah	43
		Logo Pada Kantong Belanja	0
9	Komoditas	Bahan Pokok	100
		Makanan (<i>Food</i>)	100
		Listrik Rumah Tangga	93
		Elektronik	36
		<i>Shopping Goods</i>	36
		Non Makanan (<i>Non Food</i>)	100
		Produk Segar	14
		Barang Merek Sendiri (<i>Private Label</i>)	36
		Produk Impor	7
		ATK	100
		Pusat Pemabayaran (<i>Payment Point</i>)	50
	Token Pulsa	79	

Sumber: Sumber: data primer kuesioner, 2017

Ukuran toko ritel modern skala kecil yang menjadi obyek penelitian sangat bervariasi namun seluruhnya memiliki luas lantai dibawah 400m². Berdasarkan luas lantai, seluruh ritel modern skala kecil tergolong sebagai minimarket. Definisi minimarket mengacu pada Perpres No. 112 Tahun 2007 tentang Penataan Dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan Dan Toko Modern.

Dalam penelitian Soliha (2008) disebutkan peritel raksasa telah bekerjasama dengan ribuan supplier, Goro memiliki 1.500 supplier besar dengan total item yang diperjual belikan antara 22.000 hingga 30.000 item barang. Makro mempunyai 1.700 supplier. Carrefour memiliki sekitar 2.000 supplier dengan sekitar 40.000 item barang. Ritel modern kecil di Banyumas jika dibandingkan dengan peritel raksasa seperti Goro, Carrefour dan Makro yang menjamin ketersediaan barang dan berbagai alternatif pilihan produk, ditinjau dari jumlah pemasok dan jumlah item barang yang dijual sangat jauh berbeda.

Secara keseluruhan bahwa ritel modern skala kecil dengan jenis format minimarket mengambil rata-rata margin keuntungan maksimal sebesar 15%. Menurut Utami (2006),

convenience store yang didefinisikan sebagai swalayan mini dengan luas lantai berukuran kurang dari 350m² yang menjual produk kebutuhan sehari-hari dengan variasi dan jenis terbatas biasanya menetapkan harga yang lebih tinggi dengan margin kotor berkisar 20-30% daripada supermarket yang margin kotornya 18-22%. Berdasarkan definisi tersebut seharusnya ritel modern dengan format minimarket dapat mengambil margin keuntungan yang tinggi namun karena alasan persaingan bisnis para pelaku ritel mengambil margin yang rendah.

Seluruh ritel modern menggunakan jasa distributor untuk memasok barang dagangan ke toko mereka dan hanya 21% dari ritel modern yang menggunakan perusahaan manufaktur untuk menjadi pemasok barang dagangan ke toko mereka. Seluruh ritel modern skala kecil memiliki akses untuk berinteraksi dengan distributor secara langsung tanpa perantara dan keduanya memiliki hubungan saling ketergantungan namun sebagian besar ritel modern skala kecil tidak memiliki akses berinteraksi langsung dengan perusahaan manufaktur. Disisi lain peritel raksasa yang telah memiliki nama besar memiliki akses ke perusahaan manufaktur bahkan memiliki posisi tawar yang kuat kepada produsen dan distributor sehingga mereka dapat memperoleh margin yang lebih besar dan mendapatkan diskon harga yang menyebabkan mereka dapat menjual barang dengan harga lebih murah (Solihah 2008). Kemungkinan alasan ini yang menjadi salah satu pendorong para pelaku ritel modern skala kecil untuk menetapkan margin keuntungan kotor yang rendah sehingga mereka dapat juga menjual barang dagangan dengan harga murah sehingga mereka tetap bisa bersaing dalam industri ritel. Penggunaan toko grosir sebagai pemasok hanya bersifat temporal saja artinya dalam keadaan darurat peritel akan mencari barang dagangan ke toko grosir demi tersediannya barang dagangan ditoko mereka, sedangkan industri rumah tangga sebagai pemasok produk khusus makanan tradisional atau lokal.

Ritel modern dalam bentuk minimarket semuanya menjual kebutuhan barang sehari-hari dengan kelompok produk yang sama namun jenisnya yang berbeda, barang yang dijual yaitu bahan pokok (sembilan bahan pokok), *food* (makanan), listrik (lampu, kabel, stop kontak, saklar dan lain-lain) untuk keperluan rumah tangga saja, *non food* (perawatan dan kebersihan rumah dan tubuh dan lain-lain), alat tulis kantor.

Terdapat beberapa ritel di Banyumas melengkapi produk yang dijualnya dengan produk *private label*. *Private label* atau disebut juga dengan *private brand* atau *store brand* adalah merek yang diciptakan dan dimiliki oleh penjual eceran barang dan jasa (Kotler dan Armstrong, 2004). Tjandrasa (2006) *Private label* merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh peritel lokal untuk mengantisipasi ketatnya persaingan bisnis. Pebisnis ritel nasional harus mengantisipasi ketatnya persaingan dengan terus-menerus melakukan inovasi. Tentunya 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. Selain itu *private label* juga dapat digunakan ritel bisnis untuk mendorong total profit margin yang besar. Disarikan dari Tjandrasa (2006) produk *private label* biasanya dijual dengan harga murah namun dapat mendorong perusahaan untuk mendapatkan *total profit margin* yang tinggi dengan syarat tingkat penjualan tinggi dan dukungan pasokan yang memadai. Terlebih lagi bagi ritel bisnis yang memiliki jaringan usaha maka tidak mustahil tingkat penjualan yang tinggi dapat tercapai.

Tabel 3. Jumlah Item Yang Dijual

Variabel	Deskripsi	Skala Mikro (%)	Skala Kecil (%)
Jumlah Item Yang Dijual	Dibawah 5.000 item	7	21,5
	5.000 item – 10. 000 item	7	43
	Diatas 10.000 item	0	21,5

Sumber: data primer kuesioner, 2017

Beberapa ritel modern yang termasuk dalam usaha skala mikro (omset penjualan setahun maksimal 300 juta), yang memiliki jumlah item yang dijual pada kisaran dibawah 5.000 item dan antara 5.000 – 10.000 item. Sedangkan pada ritel modern yang tergolong usaha skala kecil (omset penjualan setahun 300 juta - 2,5 milyar), jumlah item yang dijual bervariasi. Hasil penelitian menunjukkan beberapa ritel modern yang menjual barang dagangan dengan jumlah item yang sama dapat menghasilkan omset penjualan yang berbeda dan beberapa ritel modern yang berada pada kisaran omset penjualan yang sama namun jumlah item yang dijual berbeda. Hal ini dapat disimpulkan beberapa ritel modern di Kabupaten Banyumas belum dapat mengoptimalkan omset penjualan melalui jumlah item yang dijual. Ritel modern sebaiknya memperbaiki pengelolaan ragam produk yang dimilikinya karena pengelolaan ragam produk dapat mempengaruhi omset penjualan. Hal ini sesuai dengan pendapat Swasta (2008) yaitu faktor yang mempengaruhi omset penjualan salah satunya adalah kemampuan perusahaan untuk mengelola produk. Pengelolaan barang dalam bisnis ritel salah satu tugasnya adalah menentukan ragam produk. Ragam produk merupakan kombinasi produk (kelompok produk, jenis produk, jumlah produk) dimiliki pengecer untuk kebutuhan konsumennya (Vinci, 2009).

Persaingan Usaha

Tabel 4. menunjukkan pesaing usaha yang dihadapi ritel modern skala kecil di Kabupaten Banyumas.

Tabel 4. Pesaing Usaha

No	Variabel	Deskripsi	Jumlah (%)
1	Ritel Waralaba	Tidak Bersaing	71
		Bersaing	29
2	Ritel Modern Sejenis	Tidak Bersaing	36
		Bersaing	64
3	Toko Kelontong	Tidak Bersaing	86
		Bersaing	14
4	Supermarket	Tidak Bersaing	79
		Bersaing	21
5	Pasar Tradisional	Tidak Bersaing	93
		Bersaing	7
6	Grosir	Tidak Bersaing	71
		Bersaing	29

Sumber: Sumber: data primer kuesioner, 2017

Pada penelitian tambunan (2004) persaingan industri ritel yang berada di Jakarta dapat dilihat dari berbagai segi yaitu: 1). Persaingan antara sesama ritel tradisional dan persaingan antar supplier, 2). Persaingan sesama ritel modern dalam kategori yang sama dalam hal ini meliputi perebutan segmen pasar, sistem pelayanan, persaingan harga dan kualitas produk, 3). Persaingan antara sesama ritel modern dalam kategori yang berbeda, namun persaingan jenis ini seringkali tidak relevan karena masing-masing telah menempatkan diri pada segmen pasar yang berbeda walaupun ditemukan pula ritel modern kecil yang mati karena kalah bersaing dengan ritel modern besar.

Soliha (2008) mengungkapkan persaingan yang terjadi dalam format bisnis ritel yaitu: 1). Persaingan antara format ritel tradisional dan modern, 2). Persaingan antara peritel lokal dan asing yang bersifat kuat, 3). Persaingan pada format ritel baru yang berbentuk *factory outlet*, *specialty store*, dan *retail on-line*.

Penelitian ini mengidentifikasi adanya persaingan usaha ritel modern skala kecil di Kabupaten Banyumas menjadi tiga kategori yaitu persaingan antara sesama ritel modern skala kecil (sejenis), antara ritel modern skala kecil dengan ritel tradisional (toko kelontong dan pasar tradisional) dan antara ritel modern skala kecil dengan ritel modern skala besar (waralaba dan supermarket). Namun persaingan yang kentara pada persaingan anatar sesama ritel modern skala kecil.

Faktor Persaingan Usaha

Tabel 5. menjelaskan faktor persaingan oleh bisnis ritel modern skala kecil.

Tabel 5. Faktor Persaingan Usaha

No	Deskripsi	Jumlah (%)
1	Faktor Harga	93
2	Faktor Barang Dagangan	71
3	Faktor Jasa	36
4	Faktor Fasilitas	21
5	Faktor Tampilan Toko	43

Sumber: data primer kuesioner, 2017

Sebagian besar ritel modern skala kecil masih menganggap bahwa faktor harga dan kelengkapan barang dagangan merupakan variabel utama dalam bersaing, oleh karena itu yang terjadi dalam persaingan ritel modern skala kecil di Kabupaten Banyumas adalah peritel menetapkan margin keuntungan kotor yang rendah sehingga mereka dapat menjual barang dengan harga murah.

Menurut Widjaja (2002) terdapat faktor yang mendorong kesuksesan ritel modern skala besar, untuk memenangkan persaingan ditengah pasar yang semakin terfragmentasi dan tidak jelasnya perbedaan antara berbagai format retail maka keunggulan strategi format ritel tidak dapat hanya disandarkan pada faktor pilihan lokasi yang tepat, dukungan teknologi sistem

informasi, harga murah maupun kelengkapan produk. Menurut Meerzorg (2003) perlu adanya implementasi strategi *customer relationship*.

Dalam tampilan toko, ritel modern skala kecil memiliki ciri-ciri cenderung kurang rapi dalam penataan barang, pencahayaan ruangan yang kurang terang, suhu ruangan yang tidak terlalu dingin, label harga yang tidak sesuai atau tidak terpasang pada rak display dan ruangan yang terkesan suram. Kondisi ini berbeda dengan minimarket berskala nasional yang mana mereka memiliki tampilan toko yang baik. Padahal menurut Gilbert dalam Foster (2008) *store atmosper* dapat menghasilkan efek emosional khusus yang dapat menyebabkan konsumen melakukan tindakan pembelian.

KESIMPULAN

1. Bisnis ritel modern skala kecil di Kabupaten Banyumas berdasarkan luas tempat usaha semuanya dikategorikan sebagai minimarket.
2. Untuk mengimbangi persaingan bisnis dengan ritel modern skala besar yang berformat sama yaitu minimarket, ritel modern skala kecil menetapkan margin kotor dibawah minimarket skala besar, padahal terdapat beberapa perbedaan kekuatan sumber diantara keduanya seperti jumlah barang yang dijual, jumlah pemasok dan akses terhadap perusahaan manufaktur.
3. Persaingan usaha ritel modern skala kecil di Banyumas terjadi pada tiga kategori yaitu persaingan antara sesama ritel modern skala kecil (sejenis), antara ritel modern skala kecil dengan ritel tradisional (toko kelontong dan pasar tradisional) dan antara ritel modern skala kecil dengan ritel modern skala besar (minimarket waralaba dan supermarket). Namun persaingan yang kentara terjadi pada persaingan antara sesama ritel modern skala kecil.
4. Faktor persaingan usaha ritel modern skala kecil masih berfokus pada variabel harga dan barang dagangan. Variabel lainnya seperti ketersediaan fasilitas dan tampilan toko, serta kegiatan promosi belum menjadi faktor yang diperhatikan dalam persaingan.
5. Komoditas barang yang dijual oleh ritel modern skala kecil di Kabupaten Banyumas memiliki keberagaman kelompok barang yang sama (bahan pokok, makanan, non makanan, alat listrik rumah tangga, alat tulis kantor) namun memiliki kedalaman jenis yang berbeda.

IMPLIKASI

Pelaku ritel modern skala kecil perlu membenahi diri dalam menerapkan strategi bersaing. Hal yang dapat ditingkatkan oleh mereka melalui; 1). Peningkatan faktor fasilitas, misalnya penyediaan fasilitas pembayaran modern, fasilitas keanggotaan (*member card*) dan lainnya, 2). Peningkatan faktor jasa yaitu dengan menambah produk jasa yang dijual seperti menjadi tempat *payment point*, 3). Peningkatan tampilan toko dengan penataan barang yang lebih rapi, pencahayaan ruangan yang lebih terang, suhu ruangan yang lebih sejuk dan tersedianya label harga pada rak display

Ritel modern skala kecil yang menyatakan bersaing dengan ritel waralaba, supermarket dan grosir berjumlah kecil namun mereka tidak boleh mengabaikan pesaing-pesaing tersebut.

Karena sebenarnya dalam hal fasilitas, jasa yang ditawarkan dan tampilan toko, ritel modern skala kecil tertinggal dengan mereka. Namun dalam hal harga jual, ritel modern skala kecil berusaha mengambil margin keuntungan yang kecil, agar mereka dapat menjual murah. Padahal beberapa sumberdaya ritel modern skala kecil tidak sebanding dengan peritel besar dalam hal akses ke perusahaan manufaktur, *bargaining position* yang kuat terhadap produsen dan distributor. Diduga keuntungan yang mereka peroleh tidak dapat digunakan untuk mengembangkan usaha diantaranya untuk memperbaiki tampilan toko, sehingga banyak ritel modern skala kecil memilih tampilan toko yang kurang baik dan tidak stylish. Apabila hal ini dibiarkan maka ritel modern skala kecil pun lama kelamaan akan tergerus oleh peritel skala besar.

KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini belum meneliti semua ritel modern dalam berbagai jenis ritel modern dan skala usaha di Kabupaten Banyumas. Kajian ini juga memiliki keterbatasan dalam jumlah sampel karena tidak semua pelaku ritel modern skala kecil bersedia menjadi responden penelitian karena.

Saran bagi penelitian selanjutnya adalah agar kajian persaingan bisnis ritel modern di Kabupaten Banyumas agar lebih komprehensif maka perlu dilakukan penelitian seluruh jenis ritel modern dalam berbagai skala usaha di Kabupaten Banyumas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Nurudin., (2003). Persaingan Ketat di Bisnis Retail. *Business Indonesia*, Arah Bisnis & Politik Pasca IMF, Sektor Riil, Oktober.
- Berry, Leonard L. (1986). Retail Business are Service Business, *Journal of Retailing*, Vol 62, Spring, pp. 3-6.
- Duncan T., and Moriarty S.C., (1998). Communication Based Marketing Model For Managing Relationship *Journal of Marketing*, Vol 62. pp. 1-13.
- Fuad, M., Cristine H., Nurlela., Sugiarto., Paulus, Y.E.F., (2000). *Pengantar Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta
- Foster, Bob. (2008). *Management Ritel*. Alfabeta. Bandung
- Gwinner KP., Gremler DD., and Bitner MJ. (1998). Relational Benefit in Service Industries: The Customer Prespektif. *Journal Acade*.
- Kotler, Phillip and Armstrong, Garry. (2004). *Principles of Marketing* . 10 th ed. Pearson Education International.
- Kotler, Philip., Kevin, Lane, Keller., (2009). *Manajemen Pemasaran*. Erlangga. Jakarta.

- Levy M., and Weitz A. Barton. (2004). *Retailing Management*, Fifth Edition, Mc Graw Hill, Irwin, New York USA.
- Metcalf, L.E, Frear C.R, Krishnan R. (1992). Buyer-Seller Relationship an Aplication of The IMP Interaction Model. *Europian Journal of Marketing*. Vol. 26, pp 27-46.
- Meerzorg, H. (2003). *Kunsi Sukses Berbisnis Ritel*. Majalah Manajemen. Edisi April.
- Pandin, Marina L. (2009). Potret Bisnis Ritel Di Indonesia: Pasar Modern. *Economic Review*. Maret 2009 (215)
- Peterson, R.A. (1995). Relationship Marketing and The Consumer. *Journal Academic of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 278-281
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 112 Tahun 2007 Tentang *Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern* (www.bpkp.go.id).
- Solihah, Euis. (2008). *Analisis Industri Ritel di Indonesia*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi:128-142
- Swastha, Basu. (2008). *Manajemen pemasaran Modern*. Liberty. Yogyakarta
- Tambunan, Tulus, T.H., & Dyah, Nirmalawati, T., & Arus, Akbar, Silondae., (2004). *Kajian Persaingan dalam Industri Retail*. Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU). Jakarta
- Tjandrasa, Benny B. (2006). Potensi Keuntungan Private Label Serta Proses Pemilihan Produk dan Pemasoknya Pada Bisnis Ritel. *Jurnal Manajemen*: Vol. 6, No. 1, Nov 2006 (35)
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 Tentang UMKM.
- Utomo, Tri Joko. (2010). Lingkungan Bisnis dan Persaingan Bisnis Retail. *Fokus Ekonomi*, 5(1), 70-80.
- Utomo, Tri Joko. (2011). Persaingan Bisnis Ritel: Tradisional VS Modern. *Fokus Ekonomi*. 6 (1), 122-133
- Widjaja, H.N. (2002) . *Mengungkap Sukses Hypermarket*. Pikiran Rakyat Cyber Media.
- Whidya, Utami, Christina. (2006). *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Ritel Modern*. Salemba Empat. Jakarta
- Vinci, Maharani. (2009). *Manajemen Bisnis Eceran*. Sinar Baru Algensindo. Bandung
- Industry Update, Volume 16 September 2014 ([www.bankmandiri.co.id/16 februari 2015](http://www.bankmandiri.co.id/16%20februari%202015))

(www.bisnis.com, 10/11/2015)

(www.wikipedia.org).

(Civic Economics, 2002)