

## STRATEGI BERSAING PT. ALFA RETAILINDO TBK

**Budi Sulisty**

Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma  
Jalan Margonda Raya No.100 Depok

### ABSTRAK

*Penduduk Indonesia yang berjumlah 220 juta merupakan pasar yang sangat potensial bagi perkembangan industri ritel di Indonesia pada saat ini. Salah satu ritel yang cukup terkenal adalah PT. Alfa Retailindo Tbk.*

*Tulisan ini membahas bagaimana strategi bersaing PT. Alfa Retailindo Tbk menyikapi perkembangan yang ada dalam industri ritel dan pengaruhnya pada pembentukan kondisi persaingan di masa yang akan datang, tulisan ini juga bertujuan untuk menentukan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam persaingan. Menentukan solusi terbaik yang dapat diambil oleh PT. Alfa Retailindo Tbk dilihat dari kondisi struktur industri ritel secara obyektif.*

*Kata Kunci : Peritel, pemasok, distribusi*

### PENDAHULUAN

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 penggunaannya. 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 kebanya-

kan 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. Selama 10 sampai 15 tahun terakhir, industri ritel di Indonesia mengalami beberapa kecenderungan terhadap pola perubahan yang mempengaruhi perkembangannya. Faktor pertama adalah gelombang masuknya

peritel asing yang mengakibatkan persaingan antar ritel modern dan ritel tradisional. Faktor kedua, evolusi ritel pada format yang baru dimana antara format ritel modern pun terjadi persaingan ketat, yaitu persaingan antara format *mini-market*, *supermarket*, *department store*, hipermarket dan perkulakan. Faktor ketiga, terjadi perubahan peta komposisi lokasi usaha karena kejenuhan terutama untuk pasar di Jabotabek (khususnya di Jakarta) yang memaksa peritel untuk

masuk ke kota lainnya. Faktor keempat, tingkat pertumbuhan industri ritel yang dipengaruhi oleh tingkat inflasi berakibat pada perubahan pola dan tingkah laku belanja pada masyarakat.

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 pada konsumen. Peritel bekerja sama erat dengan para pemasok dan distributor. Perkembangan industri ritel nasional telah mendorong persaingan tajam dimana peritel dituntut untuk kreatif dapat menciptakan peluang pasar melalui strategi perusahaan yang kompetitif.

Salah satu peritel besar dalam industri ritel yang dikenal luas di Indonesia adalah PT Alfa Retailindo Tbk (Alfa). PT Alfa Retailindo Tbk ini merupakan anak perusahaan PT. HM Sampoerna Tbk yang bergerak dalam bidang perdagangan eceran dan grosir. Pada tahun 1999, Alfa telah mengoperasikan 20 gerai di 14 kota di

Indonesia. Itu belum termasuk 8 toko grosir di 8 kota, termasuk di Jakarta, Bekasi, Bandung, Surabaya, Malang, dan Denpasar. Tahun 2001, format toko gudang rabat telah memiliki 25 gerai yang tersebar di 15 kota di Indonesia dan divisi minimarket memiliki 55 gerai yang tersebar di Jakarta, Tangerang, dan Bandung, sedangkan divisi grosir memiliki 8 gerai yang tersebar di berbagai kota besar. PT Alfa Retailindo Tbk ini juga mempunyai anak perusahaan, yaitu PT Alfa Mitramart Utama, perusahaan yang bergerak di bidang minimarket. Tak kurang dari 20 buah minimarket dikelola perusahaan tersebut.

## PEMBAHASAN

### Analisis Industri

Analisis industri bertujuan untuk menilai intensitas persaingan di dalam suatu industri dan untuk melihat menarik atau tidaknya industri yang bersangkutan. Analisis suatu industri dan persaingan pada umumnya menggunakan serangkaian konsep dan teknik untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai karakter

istik kunci suatu industri, intensitas persaingan industri, faktor yang merubah industri, posisi dalam pasar, strategi perusahaan pesaing, faktor kunci keberhasilan, dan prediksi mengenai profitabilitas industri di masa yang akan datang. Alat bantu ini akan memberikan cara berpikir secara strategis mengenai industri dan menghasilkan kesimpulan apakah industri tersebut merupakan industri yang atraktif untuk dapat dimasuki sebagai investasi suatu perusahaan. Analisis ini menyajikan pengujian terhadap bisnis suatu perusahaan dalam lingkungan yang lebih luas.

Analisis model 5 kekuatan merupakan suatu kerangka analisis struktur yang digunakan untuk mendeskripsikan kekuatan tawar-menawar dalam industri yang meliputi lima faktor kompetitif, yaitu persaingan antara pemain dalam industri, ancaman dari produk substitusi atau pengganti, kemungkinan masuknya calon pendatang baru, kekuatan tawar menawar dari pemasok, dan kekuatan tawar menawar dari pembeli (Porter, 1998).

Gabungan dari kelima kekuatan ini akan menentukan potensi laba akhir dalam industri dimana potensi laba diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan jangka panjang.

Analisis ini merupakan cara diagnosa sistematis untuk juga mengetahui kekuatan yang yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi suatu industri (Porter, 1998).

Penggerak kekuatan adalah faktor yang memiliki pengaruh terbesar dalam industri sehingga mampu mengubah struktur industri secara keseluruhan. Analisis ini meliputi dua langkah, yaitu mengidentifikasi faktor yang menjadi penggerak kekuatan dalam industri dan memperkirakan efek perubahan yang terjadi dalam industri sebagai akibat terjadinya faktor-faktor tersebut (Thompson, Jr. dan Strickland III, 1999).

Faktor sukses utama merupakan elemen dasar yang harus dimiliki setiap perusahaan untuk menjamin keberhasi-

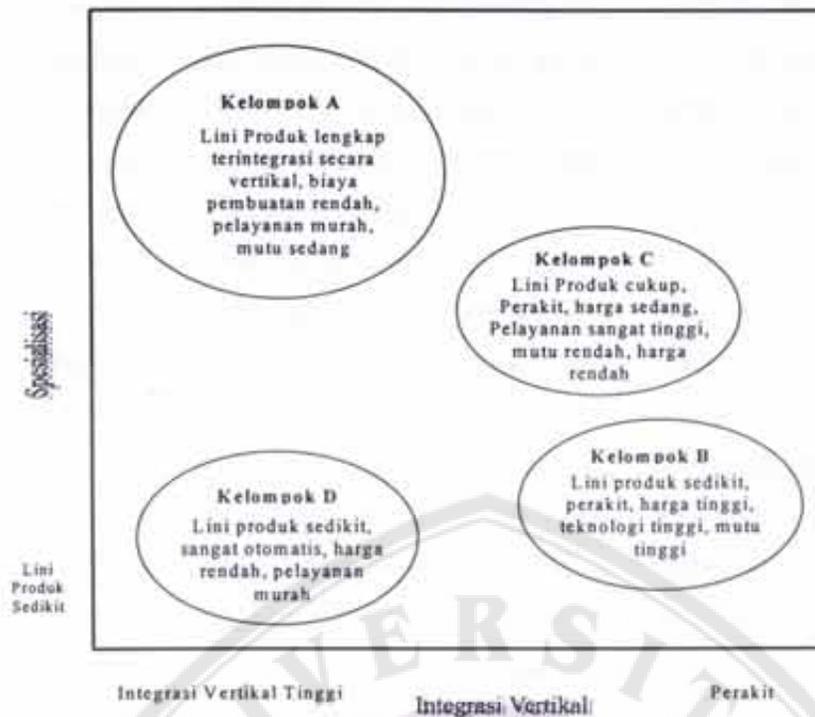
lan perusahaan tersebut bersaing dalam industri yang dimasukinya. Faktor yang termasuk didalamnya adalah elemen strategi, atribut produk, sumber daya, kompetensi, kapabilitas bersaing, dan hasil yang membedakan keuntungan dan kerugian suatu perusahaan (Thompson, Jr. dan Strickland III, 1999).

Peta kelompok strategi merupakan suatu alat analisis terhadap kompetitor atau untuk dapat memprediksikan posisi kompetitor dalam peta persaingan industri seperti terlihat pada Gambar 1. Analisis ini sekaligus digunakan untuk mengetahui suatu perusahaan untuk melakukan strategi perpindahan dari satu kelompok ke kelompok lainnya. (Porter, 1998).

Analisis segmentasi industri (*industry segmentation*) merupakan analisis yang bertujuan untuk mengetahui secara detail segmentasi produk dan pasar terhadap perubahan dalam industri. Variabel yang digunakan dalam analisis ini lebih ditekankan pada nilai intrinsik produk yang mempe-

ngaruhi formulasi strategi perusahaan dan variabel karakteristik target pasar. Hasil analisis yang komprehensif dapat memberikan arah bagi perusahaan untuk mengetahui celah segmen dalam industri, baik dari sisi produk maupun target pasar yang masih memiliki potensi untuk digarap (Porter, 1998).

Sebagai tahapan akhir dari analisis industri dan persaingan adalah membuat kesimpulan atas keatraktifan industri dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Faktor-faktor penting yang harus dipertimbangkan adalah potensi tingkat pertumbuhan industri, tingkat, tingkat persaingan pada saat ini, pengaruh dari kekuatan yang mendorong, posisi kompetitif, potensi perusahaan untuk menjadi lebih besar, kemampuan mengisolasi diri, kapabilitas kompetitif perusahaan, derajat resiko dan keputusan untuk berpindah ke produk lain.



Gambar 1. Kelompok Strategis dalam Industri Hipotesis

Tabel 1. Beberapa Perusahaan Ritel Modern Terbesar di Indonesia

Perusahaan	Nama Ritel	Format Usaha	Jumlah Geral	Asal
PT Alfa Retailindo Tbk	Alfa Gudang Rabat	Hipermarket	28	Lokal
	Alfa Minimart	Minimarket	600	Lokal
PT Hero Supermarket Tbk	Hero	Supermarket	90	Lokal
	Guardian	Specialty Store	67	Asing
	Starmart	Minimarket	38	Lokal
	Giant	Hipermarket	2	Hongkong-Dairy Farm Int.
PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk	Ramayana	Department Store	83	Lokal
	Robinson	Supermarket		Lokal

Sumber: Pilar Bisnis, No.13/Tahun VI/Julai 2003

Pada Tahun 2001, sebanyak 83% (1540) gerai ritel modern terkonsentrasi di Pulau Jawa, sedangkan sisanya 17% (315 gerai) tersebar di luar Jawa. Di Jabotabek terdapat 989 gerai ritel modern atau 53,3% dari total nasional. Melalui peningkatan aktifitas yang akan terjadi di kota-kota besar dan seiring dengan era otonomi daerah maka akan banyak mengundang banyak para peritel untuk mulai merubah peta komposisi lokasi usahanya dengan memberikan porsi ekspansi lebih besar ke daerah. Tekanan inflasi berupa peningkatan harga jual produk dan biaya pokok seperti listrik, telepon dan transportasi akan dapat menurunkan daya beli konsumen Indonesia.

Pangsa pasar ritel pada tingkat nasional untuk peritel besar di beberapa kota besar di Indonesia menunjukkan bahwa peluang pasar masih terbuka lebar seperti terlihat pada Tabel 2.

Jumlah penduduk yang besar merupakan pangsa pasar industri ritel Indonesia yang sangat potensial dan dapat dibagi atas beberapa segmen

seperti yang ditunjukkan Tabel 3.

Sektor ritel mengalami dampak akibat penurunan yang dialami oleh perekonomian secara nasional. Jika pada tahun 2000 sektor ritel masih mampu melaju dengan pertumbuhan 38,6%, maka di tahun 2002 laju sektor ini mengalami perlambatan bahkan mengalami kontraksi sebesar 7,1%. Pertumbuhan ritel sampai akhir 2002 pada kenyataannya tidak melebihi 10%. Di sisi lain, Suatu penelitian yang dilakukan oleh *Investment and Banking Research Agency (IBRA)* pada format hipermarket dikatakan bahwa omzet hipermarket terus berkembang. Apabila pada tahun 2000 dari Rp 9,3 triliun naik menjadi Rp 11,8 triliun dan di tahun 2001 menjadi Rp 16,5 triliun, maka tahun 2005 diperkirakan sudah mencapai Rp 33,7 triliun. Posisi seperti ini mengakibatkan omzet hipermarket mencapai 32,3% dari total omzet ritel modern pada tahun 2000 dan bisa mencapai 38,6% pada Tahun 2005.

Perkembangan kontribusi pasar tradisional terhadap ba-

rang konsumsi sebaliknya mengalami penurunan dari 84,1% tahun 1999 menjadi 74,9% tahun 2002. Di sisi lain supermarket mengalami kenaikan dari 13% (1999) menjadi 20,1% (2002), sedangkan minimarket meningkat dari 3,0% (1999) menjadi 5,0% (2002).

Kapasitas industri ritel Indonesia cukup besar, misalnya untuk format *department store* dan *supermarket*, saat ini terdapat sekurang-kurangnya 527 supermarket di Indonesia dimana lokasinya kebanyakan berada di sekitar areal Jakarta (Botabek) dan Surabaya. Perbandingan dengan total populasi penduduk Indonesia yang lebih dari 220 juta jiwa adalah satu supermarket melayani sekitar 500.000 jiwa.

Peritel raksasa mempunyai modal yang besar untuk dapat terus melakukan ekspansi. Sebagai gambaran, dari 100% omzet penjualan usaha ritel, sekitar 80% omzet ritel tradisional dan 20% merupakan omzet penjualan ritel modern, seperti Carrefour, Makro dan Hero. Nilai omzet 20% bila

Tabel 2. Pangsa Pasar Swalayan di 6 Kota Besar Indonesia tahun 2002

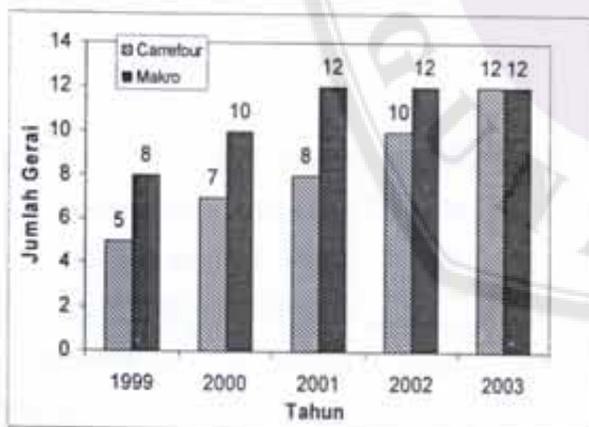
Peritel	Jakarta (%)	Bandung (%)	Semarang (%)	Surabaya (%)	Medan (%)	Makasar (%)
Alfa	9.7	14.2	7.8	21.9	2.5	39.1
Makro	3.0	2.6	1.0	2.1	3.2	0.0
Carrefour	18.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Hero	12.7	5.5	1.4	3.3	0.5	14.5

Sumber: SMfr@nchise, November 2002

Tabel 3. Prakiraan Jumlah dan Proporsi Penduduk Indonesia

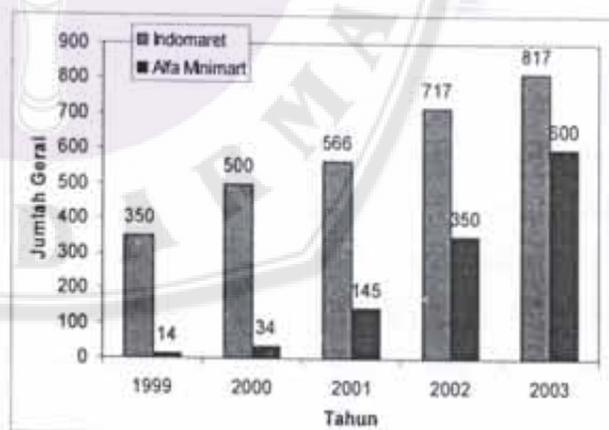
Usia/Tahun	1990		1995		2000		2005		2010	
	Jml (juta)	(%)								
0 – 5 tahun	21.1	11.7	21.5	11.0	21.3	10.1	20.3	9.0	20.3	8.4
5 – 19 tahun	63.9	35.5	63.8	32.7	63.7	30.2	64.0	28.3	63.9	26.4
20 – 29 tahun	32.0	17.8	36.3	18.6	42.1	19.5	42.7	18.9	42.8	17.7
30 – 49 tahun	47.0	26.1	53.6	27.5	62.0	29.4	72.5	32.1	84.2	34.8
> 50 tahun	16.0	9.6	19.8	10.1	21.9	10.8	26.5	11.7	30.8	12.9

Sumber: Biro Pusat Statistik



Gambar 2. Pertumbuhan Gerai Ritel Hipermarket/Perkulakan

Sumber : InfoBisnis, Maret 2003



Gambar 3. Grafik Pertumbuhan Gerai Ritel Minimarket

Sumber : InfoBisnis, Maret 2003

Tabel 4. Perkembangan Ritel Modern

No	Item	Keterangan
1.	Hipermarket terbanyak	Alfa, dengan 28 gerai
2.	Jenis peritel terlengkap	Hero: dengan hipermarket, supermarket, minimarket dan special store
3.	Jumlah item produk supermarket dan hipermarket	15 ribu – 50 ribu item
4.	Luas ritel di Jabotabek	2,23 juta m <sup>2</sup> mengalami pertumbuhan sekitar 456.300 m <sup>2</sup> dibandingkan 2002
5.	Perkembangan minimarket	1997: 1500 gerai, 2001: 3000 gerai
6.	Perkembangan supermarket	1997: 500 gerai, 2001: 800 gerai

Sumber: Pilar, No. 13/VI/Juli 2003

Tabel 5. Ukuran Pasar Ritel

Jenis Ritel	Keterangan	2002	2003
Department Store	Ukuran pasar (Pejualan, Rp triliun)	8.837	9.994
	Pertumbuhan	6.36%	13.10%
Supermarket	Ukuran pasar (Pejualan, Rp triliun)	2.314	2.61
	Pertumbuhan	16.31%	12.78%

Sumber: Biro Riset Indonesia, 2003

Tabel 6. Kebutuhan Modal untuk Investasi

Nama Peritel	Jumlah gerai	Taksiran Investasi
Alfa	4	Rp 30 miliar/gerai
Hero	12 (Giant & Supermarket)	Rp 60 miliar/gerai
Indomarek	1	Rp 50 juta/gerai (fee waralaba)

Sumber: Biro Riset Indonesia

dirupiahkan mencapai nilai se- tersebut yang mampu diserap sar 8%. Meskipun persentase kitar Rp 40 triliun. Dari nilai oleh hipermarket adalah sebe- gerai hipermarket tidak terlalu

besar, tetapi nilai omzet penjualan dan pangsa pasarnya sangat besar.

Kebutuhan modal untuk melakukan investasi bervariasi tergantung jenis format dan lokasi usahanya, dan juga luasan dari lahan yang akan dijadikan tempat usaha.

### Strategi Bersaing PT. Alfa Retailindo Tbk

Alfa membidik target pasar untuk konsumen golongan menengah ke bawah dengan menekankan kesan harga murah. Luas rata-rata toko gudang rabatnya adalah 3500m<sup>2</sup>, sedangkan minimartnya sekitar 110 m<sup>2</sup>. Gerai Alfa menerapkan dual konsep, yaitu menyatukan penjualan ritel dan grosir dalam satu atap. Saat ini produk yang disediakan terdiri dari berbagai jenis barang kebutuhan sehari-hari (groceries, fresh serta toiletries), perlengkapan rumah tangga, dan produk elektronik dengan komposisi umumnya untuk masing-masing berkisar makanan kecil 51%, makanan segar 9%, *hard line* 37%, dan *soft line* (3%).

Sejumlah rencana dan target sedang dimatangkan

oleh Alfa. Misalnya di tahun 2003, direncanakan akan dibuka 4 gerai baru lagi sehingga nantinya seluruhnya berjumlah 31 buah. Alfa juga merencanakan bahwa keberadaan toko eceran tersebut akan dioptimalkan melalui sistem waralaba. Sistem yang ditawarkan adalah pembukaan toko dengan nama Alfa, dengan memberikan jaringan pasokan dan bantuan pengelolaan operasi toko bersangkutan. Angka penjualan Alfa pada akhir tahun fiskal 2002 mencapai Rp 3.28 triliun (US\$ 370.42 million) dan pertumbuhan penjualannya mencapai 20.8%.

### Analisis Model Lima Kekuatan

Analisis model lima kekuatan menggunakan lima faktor utama untuk menganalisis industri. Kelima faktor tersebut dimaksudkan untuk menilai intensitas persaingan, potensi laba atau profitabilitas industri, dan untuk menilai menarik atau tidaknya suatu industri Analisis ancaman yang dihadapi PT. Alfa Retailindo Tbk. Ditunjukkan pada Tabel 7.

### Identifikasi Kekuatan Pendorong

Kekuatan pendorong merupakan faktor yang memiliki pengaruh besar dalam industri ritel untuk mengubah struktur industri ritel tersebut secara keseluruhan sehingga dapat membantu kesesuaian strategi PT. Alfa Retailindo Tbk dengan kondisi yang ada. Analisis ini meliputi dua langkah, yaitu mengidentifikasi faktor yang menjadi Kekuatan pendorong dalam industri dan memperkirakan efek perubahan atau memprediksikan implikasi yang akan terjadi dalam industri sebagai akibat terjadinya faktor tersebut (Thompson, Jr. dan Strickland III, 1999). Adapun faktor yang perlu diperhatikan dalam industri ritel antara lain tingkat pertumbuhan, inovasi produk, perusahaan teknologi, inovasi pemasaran, perubahan biaya dan efisiensi, identifikasi kunci faktor sukses, analisis pemetaan kelompok strategi, dimensi strategis, keragaman bentuk ritel serta jumlah dan penyebaran gerai. Tingkat pertumbuhan industri ritel

Tabel 7. Ancaman yang dihadapi PT. Alfa Retailindo Tbk.

Calon pendatang baru	Produk pengganti	Pemasok	Konsumen	Persaingan
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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. Karena investasinya cukup mahal maka banyak perusahaan yang menunda penerapan teknologi informasi tersebut atau penerapannya hanya pada bagian yang dianggap penting saja.</li> <li>4. Diferensiasi produk bertubuhan 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.</li> <li>5. Beragamnya alternatif tempat berbelanja dan harga yang ditawarkan menyebabkan loyalitas konsumen rendah. Mereka menyesuaikan pola berbelanja sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan dan kemampuan finansialnya. Calon pendatang baru akan menghadapi pola tingkah laku konsumen yang cenderung berubah dan juga ancaman serangan balik dari pemain-pemain besar yang sudah ada yang tidak ingin pangsa pasarnya terusik.</li> <li>6. Hambatan keluar (<i>exit barrier</i>) cukup tinggi karena berkaitan dengan besarnya investasi yang telah ditanamkan atas nilai bangunan dan lahan yang digunakan. Hal lain yang dirasakan sebagai hambatan adalah besarnya dana yang harus dikeluarkan sebagai konsekuensi atas perutusan tenaga kerja yang tentunya memerlukan biaya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rasio harga dan benefit di mata konsumen dikatakan cukup tinggi karena harga yang dibayar biasanya disesuaikan dengan harapan atau keuntungan yang akan diperoleh terhadap barang yang dibeli.</li> <li>2. Loyalitas konsumen bersifat rendah karena konsumen tidak tergantung pada satu produk yang ditawarkan oleh peritel.</li> <li>3. Kecenderungan konsumen beralih ke produk substitusi dikatakan rendah karena pilihan produk substitusi jumlahnya sangat rendah.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah pemasok diperkirakan akan terus bertambah di masa depan apalagi ditambah dengan era perdagangan bebas yang sudah dibuka sehingga peritel nantinya dapat memasukkan barang-barang produk luar yang didatangkan dari negara lain untuk bersaing dengan produk lokal. Semakin banyaknya jumlah pemasok akan menyebabkan ketergantungan peritel terhadap satu pemasok menjadi rendah dan makin banyaknya produk yang akan dijadikan pilihan alternatif.</li> <li>2. Peritel dapat saja menggantikan pasokan atau satu jenis barang dari satu pemasok ke pemasok lainnya tentu saja dengan segala konsekuensinya. Misalnya terhadap kualitas, harga, waktu pengiriman dan lain-lainnya, tetapi pada prinsipnya barang atau produk yang ditawarkan dapat disubstitusi dengan jenis barang yang sama.</li> <li>3. Pemasok mempunyai kepentingan akan kualitas produk akhir yang digunakan konsumen. Bila produk yang digunakan tidak sesuai dengan harapan maka konsumen akan segera berpaling mencari alternatif produk lain dan pada gilirannya peritel akan dapat mengalihkan peran dari pemasok tersebut ke pemasok lainnya.</li> <li>4. Biaya pemasok dapat ditekan tergantung dari tingkat kebutuhan akan produk yang ditawarkan. Apabila produknya tergolong <i>fast moving</i> dan banyak dicari oleh konsumen, maka tingkat kepentingan antara peritel dan pemasok menjadi seimbang. Sebaliknya, bila produk yang ditawarkan jenis produk yang <i>slow moving</i> dan sedikit dicari konsumen, maka peritel dapat menekan biaya yang dibebankan ke pemasok.</li> <li>5. Pemasok berkepentingan terhadap laba industri menyangkut produk yang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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. Hal ini tentunya menguntungkan para peritel yang dapat terus menambah jumlah pasokan atau gerainya.</li> <li>2. Substitusi pembeli bukanlah suatu hal yang mudah dikarenakan pangsa pasar di suatu wilayah relatif tetap.</li> <li>3. Daya beli diperkirakan akan meningkat seiring dengan membaiknya perekonomian Indonesia di masa depan.</li> <li>4. Konsumen banyak menerima informasi baik dari media cetak maupun elektronik sehingga mereka dapat membandingkan kualitas atau harga antar satu peritel dengan peritel lainnya. Melalui informasi yang lengkap, konsumen mendapatkan gambaran yang cukup untuk menjamin bahwa mereka akan mendapatkan produk yang lebih menguntungkan. Hal ini dapat menyebabkan konsumen hanya akan pergi berbelanja ke gerai yang sedang menggelar kegiatan promosi atau menawarkan nilai yang lebih pada produknya.</li> <li>5. Melalui persaingan yang ketat antar peritel akhirnya akan menguntungkan konsumen, dimana mereka</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Tingkat pertumbuhan, menurut penelitian oleh AC Nielsen (<i>Tempo</i>, 22 May 2003), menunjukkan bahwa kontribusi pasar tradisional terhadap penjualan barang konsumsi menurun dari 84,1% tahun 1999 menjadi 74,9% di tahun 2002. Sebaliknya, supermarket mengalami kenaikan dari 13% (1999) menjadi 20,1% (2002) dan minimarket meningkat dari 3% (1999) menjadi 5% (2002). Di sini dapat terlihat bahwa pasar tradisional akan perlahan-lahan tergeser oleh industri ritel modern.</li> <li>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. Hal ini sesungguhnya melemahkan daya tarik industri ini karena biaya yang dikeluarkan untuk menutupi kegiatan operasionalnya sangat tinggi sedangkan margin keuntungan yang mengecil.</li> <li>4. Diferensiasi produk diperlukan agar peritel mempunyai ciri khas yang membedakan dengan pemain lainnya. Diperlukan investasi yang cukup besar untuk melakukan</li> </ol>

<p>yang cukup tinggi digunakan untuk membayar pesangon karyawan.</p> <p>7. Hambatan umum yang akan dijumpai oleh calon pendatang baru antara lain sulitnya membangun jaringan distribusi yang luas dan kuat karena masih terbatasnya prasarana atau infrastruktur yang ada. Hal ini dapat menyebabkan resiko finansial yang cukup tinggi atas investasi yang akan ditanamkan. Sekarang ini hanya tersedia beberapa distributor besar yang dapat melayani kepentingan pengiriman barang ke seluruh wilayah Indonesia.</p> <p>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). Hal ini akan membuat banyak calon pendatang baru terutama peritel asing merasa aman untuk berinvestasi di Indonesia. Peraturan Pemerintah yang berkaitan dengan industri ritel pada pelaksanaannya relatif masih lemah dan kurang memberikan perlindungan hukum bagi para pemain di dalamnya sehingga terjadi banyak pelanggaran atas aturan yang ada. Ekspansi peritel asing dirasakan oleh para peritel lokal banyak memanfaatkan kelemahan hukum ini.</p>		<p>ditawarkannya. Jika produk tersebut merupakan produk yang cukup maka dapat dikatakan peritel pun akan terus melakukan pemesanan.</p>	<p>mendapatkan banyak alternatif pilihan harga maupun lokasi berbelanja yang cocok atau menguntungkan dirinya.</p>	<p>diferensiasi produk seperti misalnya mengembangkan brand sale dan hal lainnya.</p> <p>5. Kapasitas terpasang dapat dilihat dari perbandingan untuk omzet penjualan ritel yang berkisar 20% merupakan omzet penjualan ritel modern, seperti halnya PT. Alfa Retailindo Tbk. Sedangkan omzet penjualan ritel tradisional sebesar 80%. Hal ini memperlihatkan persaingan antar format ritel yang ada akan terus-menerus terjadi.</p> <p>6. Hambatan keluar cukup tinggi karena terkait dengan investasi yang telah ditanamkan atas bangunan dan lahan yang digunakan. Selain itu juga masalah tenaga kerja dimana diperlukan biaya yang cukup tinggi untuk membayar pesangon karyawan.</p>
---	--	---	--	--

cukup menjanjikan minimal dalam beberapa tahun mendatang dimana pertumbuhan diperkirakan akan terus tumbuh positif. Untuk kategori ritel modern selama kurun waktu tiga tahun terakhir, jumlahnya meningkat 100%, dari sekitar 1500 menjadi 3000 gerai. Seiring dengan mulai membaiknya kondisi ekonomi makro Indonesia pada Tahun 1999 dan 2000 menyebabkan

imbias yang positif terhadap perkembangan industri ritel di dalam negeri. Hal ini tidak terlepas dari mulai menguatnya kembali sejumlah indikator seperti penguatan kurs rupiah, berkurangnya laju inflasi, menurunnya suku bunga bank yang juga disertai dengan sedikit membaiknya pertumbuhan ekonomi Indonesia. Mulai membaiknya kembali iklim industri ritel ini, telah membuat

sejumlah pengusaha kembali berani menambah jumlah gerai barunya sepanjang tahun ini apalagi bila diperkirakan omzet penjualannya akan mengalami peningkatan.

Omzet penjualan bisnis ritel diprediksikan cukup stabil pertumbuhan rata-rata berkisar 7% dengan jumlah gerai yang terus bertambah untuk setiap formatnya. Hal lainnya yang diperkirakan akan memantapkan

kan tir  
dusti k  
tuasi k  
laju p  
Indones  
rakkan  
terutam  
tangga,  
Pemerin  
Sala  
produk  
rung  
adalah  
sendiri,  
sendiri  
pan de  
yang d  
nya m  
merek  
ma toko  
Pen  
bertujuan  
kinkan

Tabel 8. Perkiraan Omzet Penjualan Industri Ritel di Indonesia Tahun 2001 – 2005 (Rp miliar)

Tahun	Supermarket & Minimarket	Hipermarket	Pasar Tradisional	Total	Pertumbuhan (%)
2001	9.237	5.771	190.800	205.809	-
2002	10.545	7.353	202.248	220.146	6,97
2003	12.037	9.369	214.383	235.789	7,11
2004	13.741	11.936	227.246	252.924	7,27
2005	15.686	15.208	240.881	271.775	7,45

Sumber: CIC, 2002

kan tingkat pertumbuhan industri ritel karena selama situasi krisis ekonomi ternyata laju pertumbuhan ekonomi Indonesia masih banyak digerakkan oleh sektor konsumsi, terutama konsumsi rumah tangga, dan juga konsumsi Pemerintah.

Salah satu strategi inovasi produk yang sekarang cenderung dilakukan oleh peritel adalah membangun merek sendiri, yaitu membuat produk sendiri yang memiliki kemiripan dengan produk sejenis yang dijualnya. Pada umumnya mereka menggunakan merek yang mirip dengan nama toko atau peritelnya.

Penciptaan merek sendiri bertujuan untuk dapat meyakinkan konsumen bahwa pro-

duk yang ditawarkan mempunyai jaminan kualitas. Konsumen pun akan merasa terbantu karena mereka tidak perlu tenggelam di lautan produk yang beraneka ragam merek dan kualitas. Kalaupun konsumen memang bersifat memilih produk, maka produk tersebut dimaksudkan sebagai salah satu alternatif memperbanyak pilihan bagi konsumen. Langkah ini akan berdampak naiknya margin keuntungan. Memasarkan produk asli hanya akan mendapatkan margin sekitar 2%, sedangkan memasarkan produk dengan merek sendiri akan dapat memperoleh margin sebesar 10%.

Melalui penerapan teknologi yang berbasis pada teknologi informasi maka terdapat

banyak manfaat yang akan didapat PT. Alfa Retailindo Tbk, diantaranya adalah dapat menghubungkan PT. Alfa Retailindo Tbk dengan mitra bisnis atau pemerintah yang meliputi manufaktur, pemasok, distributor, pergudangan, importir, bank, Direktorat Jendral Pajak, dan lain-lainnya secara elektronik.

Inovasi di bidang pemasaran merupakan salah satu faktor yang dapat merubah struktur persaingan dalam industri ritel. PT. Alfa Retailindo Tbk dalam hal ini dituntut untuk dapat lebih banyak atau kreatif dalam beriklan dalam rangka lebih memperkenalkan produk yang mereka jual ke konsumen. PT. Alfa Retailindo Tbk dalam hal ini menggunakan

beberapa media untuk memasarkan produknya, antara lain koran, majalah, televisi maupun promosi secara langsung (salah satunya dengan menerbitkan kartu keanggotaan klub keluarga Alfa).

Penurunan daya beli harus diperlakukan sebagai satu peluang untuk memenangkan persaingan. Strategi yang paling efektif yang banyak dilakukan peritel untuk memenangkan persaingan di tengah daya beli yang menurun adalah menjual produk dengan harga jual di bawah harga umum di pasar. Agar tetap menguntungkan walaupun harga sangat rendah, PT. Alfa Retailindo Tbk melakukan efisiensi pembelian dan sistem logistiknya.

Pola yang diterapkan oleh PT. Alfa Retailindo Tbk dalam pengadaan barang yang berhubungan dengan pemasoknya pada saat ini adalah beli putus untuk barang tertentu dan konsinyasi untuk sebagian barang.

Pemetaan kelompok strategis dilakukan dengan menggunakan dimensi strategis yang berperan besar dan rele-

van dalam pembentukan strategi perusahaan. Untuk dapat mengelompokkan peritel dalam suatu peta kelompok perlu ditentukan dimensi strategis yang berperan besar dan relevan dalam pembentukan strategi perusahaan.

Pemetaan akan menggunakan dua dimensi strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan antara peritel yang ada. Dimensi strategi yang akan digunakan adalah keragaman format ritel dan jumlah atau wilayah cakupannya. Pemilihan kedua dimensi ini disebabkan karena dimensi ini menggambarkan perbedaan nyata dari para pemain dalam peta industri ritel dan merupakan kekuatan dasar untuk persaingan.

Keragaman format ritel terbagi atas lima jenis yaitu minimarket, supermarket, department store, hipermarket, dan perkulakan. Keragaman format ini berbeda pada setiap peritel. Jenis format yang banyak dapat menggambarkan kelengkapan jenis produk peritel dan banyaknya lapisan konsumen yang dapat dilayani. Jenis format yang ada pada

masing-masing PT. Alfa Retailindo Tbk dan kompetitornya ditunjukkan pada Tabel 9.

Dibandingkan tiga (3) jaringan lainnya, PT. Alfa Retailindo Tbk. Mempunyai jumlah gerai terbanyak, lebih dari 50 %, seperti yang ditunjukkan Tabel 10.

Untuk lebih memperluas jangkauan distribusinya, PT. Alfa Retailindo Tbk, maka menyusun berbagai langkah strategis. Alfa saat ini sedikitnya mempunyai 26 supermarket Alfa Super dan Alfa Gudang Rabat dan 8 grosir di Jakarta, Tangerang, Bekasi, Depok, Medan, Bandung, Cirebon, Semarang, Malang, Jember, Denpasar, Ujung Pandang, Bandar Lampung. Diharapkan pada akhir tahun 2003, Alfa akan mengoperasikan 31 gerai hipermarket di 16 kota dan 8 gerai grosir di 6 kota. Pemetaan kelompok strategis berdasarkan hal-hal yang disebutkan di atas ditunjukkan Gambar 4.

PT. Alfa Retailindo Tbk masuk kelompok 2. PT Alfa Retailindo Tbk memiliki jumlah gerai yang banyak dengan cakupan yang luas ke berbagai

Tabel 9. Keragaman Format Ritel

Peritel	Minimarket (gerai)	Supermarket (gerai)	Department Store (gerai)	Hipermarket (gerai)	Perkulakan/ Grosir (gerai)
Alfa	o	o		o	o
Makro					o
Carrefour				o	
Hero	o	o	o	o	

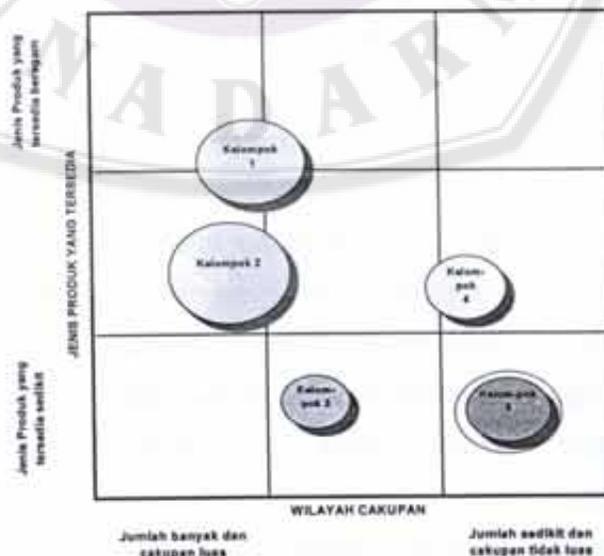
Ket: o = Format ritel tersedia

Sumber : diolah dari berbagai sumber

Tabel 10. Penyebaran Gerai Perkulakan/Hipermarket

Peritel	Total gerai di Indonesia	Keterangan
Alfa Retailindo Tbk	29	29 (Jakarta : 11)
Makro Indonesia	13	Jakarta (6), Jawa Barat (2), Jawa Tengah (1), Jawa Timur (2), Sumatera (1), Bali (1)
Carrefour	10	10 (Jakarta)
Hero	2	2 (Jabotabek)

Sumber : Pilar Bisnis, 2003



Gambar 4. Kelompok Strategis Industri Ritel

wilayah di Indonesia. Alfa, terdiri dari Alfa Minimarket, Alfa Supermarket, dan Alfa Gudang Rabat. Pada format minimarket yaitu Alfa Minimart saat ini jumlahnya sudah mencapai 600 gerai, bahkan untuk akhir tahun 2004 ditargetkan akan mencapai 1000 gerai. Pada format hipermarket jumlah gerainya sudah mencapai 28 gerai yang terkonsentrasi di Pulau Jawa. Strategi ekspansi yang dilakukan dengan bermitra dengan pihak lain untuk pembukaan gerai dengan nama Alfa dengan bantuan akses ke jaringan pemasok dan pengelolaan operasi gerai.

Pemetaan kelompok strategis menunjukkan bahwa persaingan cukup tajam terjadi di kelompok 2 antara Alfa dan Hero. Dalam hal ini Hero tampaknya lebih unggul, dengan format yang beragam dan rencana ekspansi yang agresif diperkirakan posisinya akan bergerak menjadi yang teratas di kelompoknya. Posisi tersebut dibayang-bayangi oleh Alfa yang juga sangat agresif merambah pasarnya diseluruh wilayah Indonesia terutama melalui Alfa Minimarket.

Suatu penelitian yang dilakukan lembaga penelitian Akademika terhadap 100 peritel kecil di Bekasi, Karawang dan Bandung pada Februari 2003 (Bisnis Indonesia, 28 April 2003) menunjukkan bahwa 49% responden menyatakan bahwa omzet mereka turun disebabkan hadirnya supermarket besar. Sebesar 54% akibat hadirnya *department store* dan 80% menganggap minimarket sebagai penyebabnya.

Penurunan omzet menurut jenis barang yang dijual peritel kecil yaitu barang kebutuhan sehari-hari 44%, pakaian 49%, makanan/bahan makanan 30% dan alat listrik/elektronik 42%. Sedangkan menurut lokasinya, peritel kecil di Bekasi umumnya merasakan omzetnya berkurang sekitar 39%, Karawang 41%, dan Bandung 85%. Hal ini mengindikasikan peritel kecil di kota besar cenderung merasakan dampak kehadiran peritel besar dibandingkan yang berada di kota kecil. Secara nasional kontribusi perdagangan modern saat ini adalah 25.6% untuk total sekitar 52 kategori barang

konsumen mengarah ke pasar modern (AC Neilsen, 2003).

Format hipermarket dimana induknya banyak yang merupakan bentuk investasi asing kini banyak bermunculan di kota besar seperti di Jakarta, misalnya Carrefour, Makro, dan Giant. Pada tahun 2001, gerai hipermarket asing hanya berjumlah 17 gerai atau hanya 1% dari total gerai ritel modern nasional. Namun, yang hanya 1% ini mampu untuk menyerap dua pertiga omzet seluruh hipermarket dan seperlima dari omzet ritel modern nasional. Bahkan diperkirakan, hipermarket asing akan menguasai 71,5% omzet hipermarket nasional. Sementara itu, pangsa hipermarket lokal akan terus melorot. Kalau pada tahun 1999 hipermarket lokal masih mampu meraih Rp 2,3 triliun (34%) maka nantinya di tahun 2005 nilainya diperkirakan akan naik menjadi Rp 9,6 triliun tetapi persentasenya hanya 28,5% dari keseluruhan.

Dominannya peritel asing melakukan ekspansi besar-besaran memaksa peritel lokal untuk bekerja lebih keras lagi mengembangkan konsep baru

sebelum lebih banyak lagi peritel asing yang akan datang ke Indonesia. Keberadaan pusat perbelanjaan raksasa (hipermarket) seperti Carrefour dirasakan sudah mengancam para peritel lokal, baik peritel modern maupun tradisional. Ancaman kalahnya persaingan akan terjadi bila peritel lokal di suatu daerah tidak dapat bersaing dengan peritel raksasa dan pada gilirannya nanti akan tenggelam dalam persaingan.

Bila melihat peta kekuatan sekarang untuk format hipermarket sekarang ini dikuasai oleh Carrefour dan Alfa, tetapi dengan hadirnya pendatang baru seperti *Giant* akan menjadikan persaingan di masa datang akan lebih tajam lagi. Dari sisi keragaman produk yang ditawarkan, masing-masing peritel cenderung mempunyai kesamaan yaitu mengembangkan pembelajaran penghentian tunggal. Oleh karena itu, fokus persaingan di kemudian hari akan mengarah ke soal harga, kualitas barang, dan kekuatan modal.

Pilihan terhadap fokus pangsa pasar itu mempunyai konsekuensi masing-masing

dimana Carrefour dan Giant dituntut harus menyediakan fasilitas kenyamanan dan penataan gerai yang lebih menawan untuk melayani konsumen yang berbelanja sambil berekreasi bersama keluarga. Sedangkan Makro dan Alfa tetap menyediakan fasilitas yang serupa tetapi relatif lebih sederhana dikarenakan gerai yang digunakan menyerupai gudang sehingga biaya operasionalnya relatif lebih efisien. Di lain pihak, jumlah konsumen yang dibidik relatif sama yang juga diperebutkan ritel lain, seperti Hero. Maka strategi bersaing yang dilakukan dapat menjadikan PT. Alfa Retailindo Tbk sebagai salah satu peritel yang harus diperhitungkan pada masa mendatang.

## PENUTUP

Ritel merupakan mata rantai yang penting dalam proses distribusi barang dan merupakan mata rantai terakhir dalam suatu proses distribusi. PT. Alfa Retailindo Tbk sebagai salah satu peritel terbesar di Indonesia melakukan beberapa perencanaan strategi usaha untuk dapat

menyikapi perkembangan yang ada dalam industri ritel dan pengaruhnya pada pembentukan kondisi persaingan di masa yang akan datang.

Pemetaan kelompok strategi menempatkan PT. Alfa Retailindo Tbk dalam kelompok yang sama dengan Hero. Strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Alfa Retailindo Tbk. Adalah membidik target pasar menengah ke bawah dengan kesan harga murah, membuka beberapa gerai baru dan mengoptimalkan keberadaan toko eceran melalui sistem waralaba.

## DAFTAR PUSTAKA

- CIC. Laporan Bisnis. *Indo-commercial. Perkembangan dan Prospek Bisnis Supermarket, Hipermarket dan Perkulakan di Jakarta.* ed. 322, 2003  
<http://www.alfa-ritel.co.id/>  
<http://www.carrefour.co.id/>  
<http://www.hero.co.id/>  
<http://www.makro.co.id/>  
<http://www.smfranchise.com/>  
InfoBisnis. **Poling: Bisnis Ritel, Mereka Inilah Jago-nya.** Edisi 107 Tahun VII. Maret 2003. 22-41. 2003.

Pilar Bisnis. **Mendung di Bisnis Ritel.** Edisi 13. Tahun VI. 7-13 Juli 2003. 68-88. 2003.

Pilar Bisnis. **Pilar Utama: Peta Ritel Modern, Konsumen Tetap Jadi Raja.** Edisi 06 Tahun VI. 17-30 Maret 2003. 10-39. 2003.

Porter, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Su-**

**perior Performance.** The Free Press, New York, 1985.

**Competitive Strategy: Tehcniques for Analyzing Business and Competitors.** Fifth edition. The Free Press. New York. 1998.

Ritel Media. **AC Nielsen : Trend Ritel Modern di**

**Indonesia.** Edisi tahun 1. Agustus 2003.

Thompson Jr. Arthur A and Stricland III, A.J. **Strategic Management: Concepts and Cases.** Eleventh edition. Irwin/McGraw Hill. Singapore. 1999.

