

**ANALISIS KEKUATAN PERSAINGAN BISNIS RITEL MODERN
DI PEKANBARU
(SEBAGAI SUATU FORMULASI STRATEGI BERSAING)
Kasmiruddin¹**

ABSTRACT

Currently the retail industry presence in Pekanbaru has shown its peak , which reflected by their positive growth and development in almost every district . These conditions will have an impact on the strength of retail competition in order to improve the ability of retail gains , because the strength of the retail industry competition is actually a business threat . This research aimed to analyze the strength of competition in the retail industry in Pekanbaru and the strategy that needs to be done to anticipate the strength of the competition . Using survey methods which are mini market as a sample research by distributing questionnaires as data collection techniques. The results showed that the strength of the most powerful business competition threat is the potential entry of new competitors in the modern retail industry, while the bargaining power of suppliers considered not to be a serious business threat force for the time being.

Keywords: Retail moder industry, business competition strength, competitive strategy

ABSTRAK

Saat ini keberadaan industri ritel modern di Pekanbaru semakin meningkat, terlihat dari pertumbuhan dan perkembangan ritel modern baru di hampir setiap kecamatan. Kondisi ini akan membawa dampak pada kekuatan persaingan bisnis ritel dalam rangka meningkatkan kemampuan peritel memperoleh keuntungan, karena kekuatan persaingan industri ritel pada hakikatnya adalah suatu ancaman bisnis. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis kekuatan persaingan dalam industri ritel di Pekanbaru dan strategi apakah yang perlu dilakukan untuk mengantisipasi kekuatan persaingan. Metode penelitian yang digunakan survey dimana mini market sebagai objek penelitian dengan menyebarkan kuestioner sebagai teknik pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan persaingan bisnis yang paling kuat ancamannya adalah potensi masuknya pesaing baru, sedangkan kekuatan tawar pemasok barang dagang dianggap tidak menjadi kekuatan ancaman bisnis yang serius untuk saat ini.

Kata kunci: industri ritel modern, kekuatan persaingan, strategi bersaing

¹ Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12.5 Simpang Baru, Pekanbaru 28293. Telp. 0761-63277.

LATAR BELAKANG MASALAH

Globalisasi dan perubahan kondisi ekonomi pada beberapa tahun terakhir telah terjadi di berbagai kota-kota besar di Indonesia, yakni masuk dan berkembangnya bisni ritel modern/besar sebagai perwujudan perubahan gaya hidup masyarakat, khususnya dalam berbelanja. Kehadiran bisnis ritel atau eceran modern semacam *hypermarket, supermarket, minimarket, department store, swalayan* serta pusat grosir atau kulakan memang tak terelakkan sebagai bagian dari kemajuan dan perkembangan ekonomi global. Kini belanja bukan lagi sekadar kegiatan membeli barang-barang yang dibutuhkan, melainkan juga untuk mendapatkan suasana yang rehat atau rekreasi. Untuk memenuhi kebutuhan rekreasi tersebut penampilan dan penataan ruang pusat perbelanjaan yang menarik menjadi suatu tuntutan. Implikasinya, lahirlah kemudian mal, pasar swalayan, dan berbagai bentuk pasar modern lainnya yang menawarkan lebih dari hanya kebutuhan memperoleh berbagai jenis barang/jasa.

Seperti yang dikemukakan AC Nielson bahwa potensi pasar di Indonesia masih cukup besar dan menguatnya usaha kelas menengah dan kecil, telah menambah banyaknya kelompok masyarakat berpenghasilan menengah-atas yang memiliki gaya hidup belanja di ritel modern. Perkembangan bisnis ritel modern ditunjukkan dari segi omzet penjualan selama 2009, pasar modern mampu tumbuh 20 persen, sedangkan pasar tradisional hanya tumbuh. (<http://blogspot.com/2011/03/waspada-i-ekspansi-ritel-modern.html>)

Provinsi Riau sebagai suatu provinsi yang "cukup terkaya" di negara Republik Indonesia dan tingkat pertumbuhan penduduk sekitar 3,4% sebagai dampak tingginya arus migrasi ke Riau. Kondisi ini menempatkan Riau sebagai wilayah ekonomi yang memiliki potensi dan peluang bisnis bagi pengusaha domestik, diantaranya bisnis ritel modern atau besar di sektor perkotaan. Dilihat dari pertumbuhan ekonomi Riau menunjukkan kondisi yang semakin membaik. Akhir tahun 2011, angka pertumbuhan ekonomi Riau terus menunjukkan kenaikan dari tahun 2009, yakni 6,44% tahun 2009 dan 7,16% tahun 2010 dan pada tahun 2011 meningkat menjadi 7,63%. (BPSI: 2012)

Perkembangan investasi pada sektor perkotaan khususnya kota pekanbaru, juga mengalami perkembangan yang cukup signifikan, secara empirik terlihat pertumbuhan bisnis eceran modern atau mall semakin "marak" dan bahkan seringkali dikejar dan "diburu" oleh masyarakat konsumen Pekanbaru.

Perkembangan bisnis eceran modern yang terus mengalami peningkatan tersebut, menyebabkan tingkat persaingan bisnis eceran sangat kompetitif. Pesolan yang muncul dari persaingan yang tinggi antar pelaku bisnis ritel membawa dampak pada perubahan strategi bisnis masing-masing pelaku ritel guna memenangkan persaingan (meningkatkan pangsa pasar), yakni strategi mempertahankan dan memperebutkan pelanggan atau konsumen akhir. Sehubungan dengan itu, maka perlu kiranya untuk dilakukan penelitian untuk mengkaji bagaimana profil perkembangan bisnis

ritel modern dan pengaruhnya terhadap rumusan strategi bisnis yang diterapkan masing-masing pengusaha.

Perkembangan bisnis eceran modern/besar yang terus mengalami peningkatan tersebut, menyebabkan tingkat persaingan bisnis eceran sangat kompetitif. Pesolan yang muncul dari persaingan yang tinggi antar pelaku bisnis membawa dampak pada perubahan strategi bisnis masing-masing pelaku guna memenangkan persaingan (meningkatkan pangsa pasar), yakni strategi mempertahankan dan memperebutkan pelanggan atau konsumen akhir. Sehubungan dengan itu, maka perlu kiranya untuk dilakukan penelitian untuk mengkaji bagaimana profil perkembangan bisnis ritel modern/besar dan pengaruhnya terhadap strategi bisnis yang diterapkan masing-masing pengusaha.

KERANGKA TEORI

Menurut Philip Kotler (1995) ritel atau penjualan eceran meliputi semua kegiatan yang melibatkan penjualan barang atau jasa secara langsung pada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan bisnis. Industri ritel sebagai sektor bisnis tentu tidak terlepas dari kekuatan persaingan. Seperti yang dikemukakan Porter bahwa dalam struktur pasar persaingan, tidak memungkinkan penjual dan pembeli mempengaruhi harga, namun untuk bisa memenangkan persaingan –merebut dan mempertahankan pelanggan– sangat ditentukan oleh kemampuan pengecer meningkatkan efisiensi produksi. Kemampuan ini dikatakan Porter sebagai Strategi bisnis atau strategi bersaing yang diterapkan oleh

masing-masing pelaku ritel modern yang dimaksudkan untuk memenangkan persaingan bisnis.

Untuk melakukan analisis dan diagnosis terhadap kekuatan persaingan, Michael E. Porter menyajikan suatu model atau kerangka analitis untuk memahami lima kekuatan bersaing yang menentukan daya tarik suatu industry dan sebab-sebab yang mendasarinya, dan juga bagaimana kekuatan-kekuatan ini berubah sepanjang waktu dan dapat dipengaruhi melalui pilihan strategi (Porter, 1994) Model ini menganggap bahwa sektor ritel modern sudah berkembang menjadi industri dengan mekanisme pasar sebagai dasar operasi bisnis. Akibatnya terjadi persaingan antar ritel modern dalam mendapatkan konsumen dan pemasok barang dagangan.

1. Potensi Masuknya Pesaing Baru.
Suatu industri dipandang mendapatkan tingkat pengembalian investasi yang lebih besar dari biaya modalnya, maka industri tersebut akan menjadi daya tarik masuknya perusahaan-perusahaan lain di luar industri tersebut.
2. Kekuatan Tawar Pemasok.
Para pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawarnya untuk mempengaruhi partisipasi dalam industry dengan cara menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Dengan demikian, pemasok yang kuat dapat mengurangi kemampuan suatu industry yang tidak mampu mengimbangi kenaikan-kenaikan harganya.
3. Kekuatan Tawar Konsumen.
Sesungguhnya, perusahaan yang berada dalam suatu industri akan

beroperasi dalam dua jenis pasar yang berbeda, yaitu: 1. pasar input, yakni kelompok pembeli bahan mentah, komponen dana dan jasa dari factor-faktor produksi dan 2. Pasar output, yakni mereka menjual produk dan jasa kepada pelanggan (distributor, pelanggan atau perusahaan manufaktur lain).

4. Ancaman Produk Substitusi.

Kemampuan industri menaikkan harga dibatasi oleh munculnya produk substitusi, bahkan produk substitusi ini menjadi kekuatan yang lebih besar ketika penambahan pabrik yang dilakukan oleh produsen. Ancaman produk substitusi disebabkan oleh faktor harga relatif dalam kinerja produk substitusi, biaya mengalihkan ke produk lain dan kecenderungan pembeli untuk mensubstitusi.

5. Merebut Posisi Persaingan.

Konfrontasi dan persaingan intens antara para pesaing terwujud dalam bentuk perebutan posisi yang menguntungkan dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, pengenalan produk dan persaingan iklan.

Secara lebih rinci Porter menjelaskan bahwa menghadapi struktur pasar persaingan, perusahaan perlu menggunakan strategi bisnis untuk memenangkan persaingan guna mempertahankan dan merebut pelanggan, yaitu:

1. Strategi Diferensiasi.

Strategi diferensiasi adalah suatu strategi perusahaan yang berusaha menciptakan produk unik guna menghadapi pesaing dalam

industri. Keunikan tersebut terlihat dari ciri produk yang menawarkan nilai yang dicari konsumen sehingga menjadikan produk tersebut unik dan berbeda di mata konsumen. Implikasinya, konsumen akan rela membayar dengan harga premium bagi produk-produk yang dipersepsikan sebagai produk yang unik dan berbeda olehnya.

2. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*)

Strategi keunggulan biaya atau harga adalah strategi yang dilakukan perusahaan dengan menawarkan produk (standar) dengan harga yang murah (dan bersaing) dan dengan basis pelanggan yang luas. Sumber-sumber itu mungkin mencakup kemampuan untuk memiliki pemasok bahan baku yang terjamin, berada pada posisi pasar yang dominan atau memiliki modal yang besar. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya/ harga melalui peningkatan efisiensi biaya.

3. Strategi Fokus.

Strategi focus sangat berbeda dengan strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri (ceruk pasar yang belum dimasuki pemimpin pasar) dan bisa memilih strategi fokus biaya atau diferensiasi. Strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen yang kecil dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan

mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimalkan strateginya dimaksudkan perusahaan berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing dalam segmen sasaran kecil walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yakni penelitian yang dilakukan atas dasar penggunaan bobot skor pada respon responden ritel modern yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden. Analisis data yang digunakan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan profil perkembangan bisnis ritel modern di Pekanbaru. (Masri Singarimbu dan Sofyan Effendi, 1982).

Berdasarkan tujuan penelitian, maka dapat ditentukan populasi penelitian adalah semua bisnis ritel modern di Pekanbaru. Oleh karena keterbatasan informasi yang dimiliki tentang penyebaran responden maka peneliti menentukan 30 unit sampel secara sengaja.

Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik berikut:

1. Questioner, yaitu penyebaran kuesioner yang telah memiliki kategori jawaban kepada responden, dengan pertimbangan responden memiliki kemampuan untuk memahami isi pertanyaan dan keterbatasan waktu untuk melakukan wawancara terimpin.
2. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang akan diteliti, dalam hal ini mengenai respon konsumen terhadap bisnis eceran modern.

Dalam penelitian ini digunakan dua alat analisis data, yaitu statistik deskriptif dan kuantitatif. Alat statistik deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan dan menganalisis strategi bisnis yang dilaksanakan masing-masing pelaku bisnis ritel modern.

HASIL PENELITIAN

Analisis Kekuatan Persaingan Bisnis Ritel Modern di Pekanbaru

Dari 30 responden pengusaha ritel yang disebarkan angket pertanyaan tentang lima kekuatan persaingan dalam industri ritel modern menghasilkan beberapa temuan, seperti yang terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1: Total Skor Persepsi Peritel Terhadap Kekuatan Persaingan Bisnis Ritel Modern di Pekanbaru

No.	Komponen/Unsur Kekuatan Persaingan	Total Skor	Rata-Rata
1.	Potensi Masuknya Pesaing Baru	473	118,25
2.	Kekuatan Tawar Pemasok Barang Dagang.	336	84
3.	Kekuatan Tawar Konsumen Ritel Modern	436	109
4.	Perebutan Posisi Persaingan Bisnis Ritel.	480	120

Sumber: Data olahan, 2013

Penelitian tentang profil persaingan industri ritel modern di pekanbaru dideskripsikan dengan menggunakan lima kekuatan persaingan dari Porter yang menunjukkan kekuatan persaingan yang berbeda-beda dan menimbulkan konsekuensi ancaman terhadap kelangsungan bisnis ritel, karena kekuatan persaingan dapat mempengaruhi kemampuan mendapatkan laba dalam industri ritel modern. Kelima kekuatan persaingan dalam industri ritel, diantaranya; potensi ancaman masuknya pesaing ritel yang baru, ancaman kekuatan tawar pemasok barang dagangan, ancaman kekuatan tawar konsumen dan ancaman terhadap perebutan posisi persaingan. Kekuatan yang paling besar dalam persaingan bisnis ritel akan menentukan bagaimana pengusaha ritel merumuskan alternatif strategi bersaing guna mengantisipasi kelemahan dan memanfaatkan peluang perkembangan bisnis dalam industri ritel modern.

Potensi Masuknya Pesaing Baru Bisnis Ritel Modern

Dari hasil penelitian terhadap 30 responden mini market di pekanbaru

ditemukan bahwa kekuatan masuknya pesaing baru ritel modern relative kurang kuat, terutama pada indikator kemampuan peritel meningkatkan penjualan melalui skala ekonomi yang efisien dan kebutuhan dana yang besar untuk investasi industri ritel modern. Pesaing baru agak sedikit kesulitan memasuki industri ritel dikarenakan adanya hambatan masuk yang disebabkan pelaku ritel di Pekanbaru sebagian besar sudah mencapai skala ekonomi dalam penjualan barang dagangan sehingga kesulitan bagi pesaing baru untuk mencoba memasuki dan bersaing melawan peritel yang sudah ada. Hambatan juga dirasakan bagi pesaing yang hendak memasuki industri ritel di Pekanbaru, bahwa untuk membuka usaha ritel baru membutuhkan dana investasi yang cukup besar, sehingga menyebabkan para pesaing yang hendak masuk dalam bisnis ritel merasa takut menghadapi risiko.

Dua cara yang dapat dijadikan alasan kemungkinan pesaing baru masuk dalam bisnis ritel, yaitu rendahnya diferensiasi produk barang dagang antar pesaing yang ada sehingga dapat menyebabkan peluang masuknya pesaing baru semakin besar,

ini dikarenakan potensi permintaan konsumen masih berpeluang untuk diperebutkan. Kekuatan masuknya pesaing baru juga didukung oleh lemahnya kebijakan pemerintah kota Pekanbaru untuk mengatur atau membatasi kehadiran peritel-peritel baru, artinya pemerintah memberikan kemudahan masuknya pesaing-pesaing baru.

Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok Barang Dagangan

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 30 responden pengusaha ritel ditemukan bahwa secara keseluruhan kekuatan tawar pemasok barang dagang bagi peritel di Pekanbaru relatif lemah.

1. Kelemahan kekuatan tawar pemasok barang dagang disebabkan jumlah pemasok barang dagang relative banyak/tidak terbatas, yang dapat menimbulkan persaingan antar pemasok barang dagang sehingga peritel yang ada memiliki kekuatan bersaing.
2. Disamping jumlah pemasok besar, pasokan barang dagang untuk peritel juga tidak memiliki keunikan tertentu yang dapat menimbulkan kesullitan peritel untuk meninggalkan pemasok barang dagang. Kondisi ini menyebabkan peritel memiliki keleluasaan untuk memilih dan memesan barang dagang ke pada pemasok yang diinginkan, yaitu pemasok yang bersedia mengikuti keinginan peritel.
3. Peritel memandang bahwa jumlah pemasok yang banyak dan tidak terlalu bersaing serta tidak

memiliki persediaan barang dagang yang unik, menjadi pertimbangan untuk tidak membutuhkan kerjasama atau kontrak dengan pemasok barang dagang.

Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Konsumen)

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan tawar konsumen “kuat” dalam industri ritel modern di Pekanbaru, hal inilah yang mengakibatkan adanya ancaman perubahan sikap dan selera konsumen terhadap eksistensi indutri ritel modern, dikarenakan pembeli memiliki informasi lengkap tentang permintaan, harga pasar yang actual dan bahkan system dan biaya distribusi barang dagang. Posisi tawar konsumen yang lebih kuat dari peritel yang ada menyebabkan peritel semakin sulit mempengaruhi dan membujuk konsumen untuk tetap menjadi pelanggan yang setia, tetapi kenyataan menunjukkan peritellah yang mengeluarkan biaya yang relative besar untuk mempertahankan konsumen.

Berdasarkan informasi lapangan, diketahui beberapa faktor yang dapat memposisikan kekuatan tawar konsusmen dalam industry ritel modern di Pekanbaru:

1. Sebagian besar peritel modern mempunyai kelompok pembeli yang terkonsentrasi atau dianggap sebagai pelanggan yang selalu berbelanja secara partai besar. Hal ini menyebabkan posisi tawar konsumen tersebut semakin lebih kuat dibanding peritel sebagai penjual. Fokus perhatian peritel lebih diarahkan kepada pemenuhan

- tuntutan dan kebutuhan dari pembeli yang terkonsentrasi tersebut, karena pembeli bisa saja dengan mudah memilih untuk berbelanja pada peritel penjual yang lainnya.
2. Sebagian besar peritel mempersepsikan bahwa konsumen berkeyakinan produk ritel yang dibeli adalah produk yang standar atau tidak terdiferensiasi. Sesungguhnya, dalam menghadapi persaingan bisnis ritel, peritel dihadapkan suatu pilihan untuk mendisain produk yang memiliki perbedaan dengan pesaing lainnya, dengan tujuan untuk mempertahankan dan merebut konsumen dari pesaing. Namun demikian, keberadaan produk yang tidak terdiferensiasi memberikan peluang besar bagi pembeli untuk menemukan barang dagang ke ritel-ritel lainnya, karena mereka memiliki kekuatan untuk dapat memilih produk sesuai dengan kebutuhannya.
 3. Sebagian peritel mempersepsikan bahwa usaha-usaha untuk mempertahankan konsumen pelanggan relative kesulitan, karena keterbatasan anggaran untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta kemasan barang dagang yang lebih menarik. Dan sebagian kecil peritel ada yang mempersepsikan tidak mengalami kesulitan untuk mempertahankan loyalitas konsumen. Secara keseluruhan, kesulitan memertahankan konsumen merupakan indikasi kuatnya posisi tawar konsumen dalam persaingan bisnis ritel di Pekanbaru, konsumen tidak mudah tertarik dengan usaha-usaha peningkatan kualitas pelayanan dan instrument pemasaran lainnya dikarenakan semua peritel melakukan hal yang sama.
 4. Peritel mempersepsikan bahwa masih banyak barang dagang lainnya yang dijual oleh peritel lain, hal ini menyebabkan konsumen atau pembeli memiliki kebebasan untuk pindah dari satu ritel ke ritel yang lainnya, sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya. Dalam konteks ini, konsumen atau pembeli memiliki kekuasaan tawar yang lebih besar dari peritel.

Perebutan Posisi Persaingan

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa masing-masing peritel mempersepsikan persaingan antar peritel modern sangat kompetitif dalam rangka merebut dan mempertahankan jumlah konsumen. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kekuatan perebutan posisi persaingan disebabkan adanya perkembangan jumlah peritel yang semakin meningkat, masing-masing peritel memiliki diferensiasi barang dagangan dan masing-masing peritel melakukan diferensiasi pelayanan konsumen.

Sedangkan faktor hambatan keluar dari industri ritel di Pekanbaru sangat lemah.

1. Perkembangan jumlah peritel modern mengalami peningkatan setiap tahun dan menyebar pada setiap lokasi di masing-masing kecamatan di kota Pekanbaru. Menurut pelaku ritel atau investor, Pekanbaru merupakan kota yang

memiliki prospek ekonomi yang kondusif di masa-masa yang akan datang, hal dilihat dari perkembangan jumlah penduduk, perkembangan tingkat pendapatan dan perkembangan gaya hidup yang lebih modern. Pertumbuhan investasi ritel modern juga didukung oleh adanya hambatan yang serius yang dapat menghalangi keluarnya peritel modern dari Pekanbaru, sehingga mereka cenderung untuk bertahan.

2. Peritel memiliki diferensiasi barang dagang yang mereka jual kepada konsumen bertujuan untuk menciptakan daya tarik produk, karena peritel beranggapan bahwa konsumen lebih tertarik memilih produk yang memiliki perbedaan dengan produk barang dagang yang dijual pesaing lainnya. Diferensiasi produk barang dagang dilakukan dengan cara membuat kemasan yang lebih menarik, membuat branch barang dagang sendiri dan tambahan setiap pembelian produk barang dagang. Dengan adanya difrensiasi barang dagang, peritel mengharapkan konsumen mempunyai preferensi dan kesetiaan sehingga peritel sudah mempunyai pelindung terhadap perang persaingan ritel modern di Pekanbaru. Ketika diferensiasi produk dilakukan sebagai strategi bersaing oleh semua pelaku ritel, maka perebutan posisi persaingan semakin kompetitif.
3. Untuk memperkuat posisi persaingan industry ritel modern tidak hanya dilakukan dengan membuat diferensiasi barang

dagang tetapi sebagian besar peritel juga melakukan diferensiasi pelayanan kepada konsumen. Diferensiasi pelayanan ini dimaksudkan untuk memberikan kualitas pelayanan yang berbeda dibanding pelayanan yang diberikan para peritel lainnya. Kegiatan diferensiasi pelayanan dilakukan dengan menciptakan berbagai kemudahan berbelanja dan menyediakan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan konsumen selama berbelanja di ritel modern. Usaha diferensiasi pelayanan ini dapat menarik minat konsumen berbelanja dan meningkatkan loyalitas sehingga konsumen merasa sulit untuk pindah ke ritel lainnya.

Alternatif Formulasi Strategi Bersaing Bisnis Ritel Modern

1. Strategi untuk menghadapi ancaman masuknya pesaing baru dalam industry ritel modern;
 - a. Peningkatan skala ekonomi penjualan produk barang dagang, agar terjadi peningkatan efisiensi ekonomis, dengan melakukan pembelian barang dagang secara besar-besaran.
 - b. Menciptakan diferensiasi produk barang dagang agar peritel memperoleh kesetiaan pelanggan, sehingga sulit bagi pesaing untuk merebut kesetiaan pelanggan.
2. Strategi mengatasi kekuatan atau ancaman dari pemasok barang dagang:
 - a. Melakukan Kerjasama secara legal dengan perusahaan atau

- distributor pemasok barang dagang.
- b. Seleksi pemasok barang dagang yang lebih banyak memberikan keuntungan peritel.
3. Strategi untuk mengatasi ancaman dari kekuatan tawar konsumen ritel modern:
 - a. Memberikan kemudahan dan keringanan biaya kepada konsumen dalam mendapatkan produk yang dibeli, agar tercipta kondisi dimana konsumen sulit untuk berpindah kepada ritel yang lain, alasan biaya peralihan.
 4. Strategi untuk mengatasi kekuatan pesaing dalam memperebutkan posisi persaingan yang lebih unggul:
 - a. Menyesuaikan perubahan strategi pemasaran dengan perubahan lingkungan persaingan.
 - b. Mempertahankan loyalitas konsumen dengan menciptakan diferensiasi produk dan kualitas pelayanan.

KESIMPULAN

Profil lima kekuatan persaingan menunjukkan komponen persaingan yang paling kuat dan mengancam adalah perebutan posisi persaingan bisnis ritel sebagai urutan pertama, urutan kuat kedua adalah potensi masuknya pesaing baru, urutan kuat ketiga adalah kekuatan tawar konsumen dan urutan kuat ke empat adalah kekuatan tawar pemasok barang dagang. Kekuatan persaingan bisnis ritel akan membawa pengaruh pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan, semakin

kuat komponen persaingan maka semakin tinggi ancaman yang dihadapi peritel dalam rangka meningkatkan kemampuan mendapatkan laba.

Kekuatan persaingan bisnis ritel modern disebabkan oleh kuatnya unsur komponen persaingan yang dihadapi peritel, diantaranya; lemahnya kerjasama dengan pemasok barang dagang, kesulitan mempertahankan konsumen, jumlah peritel semakin berkembang, sebagian besar peritel memiliki diferensiasi produk dan pelayanan kepada konsumen, dan hambatan keluar dalam industri ritel modern.

Semua kekuatan persaingan bisnis ritel harus diwaspadai dan dicarikan solusi untuk menghadapi semua ancaman dari kekuatan persaingan. Strategi yang perlu dilakukan peritel untuk mengantisipasi ancaman kekuatan persaingan guna meningkatkan kemampuan peritel meningkatkan penerimaan, diantaranya; Meningkatkan skala ekonomi penjualan barang dagang, menciptakan diferensiasi produk barang dagang, melakukan kerjasama dengan pemasok barang dagang, seleksi pemasok barang dagang untuk menjamin kelacaran dan kemudahan mendapatkan barang dagangan, memberikan kemudahan dan keringanan biaya kepada konsumen sebagai pengikat konsumen, memperbaiki strategi pemasaran yang lebih sesuai dengan perubahan kekuatan lingkungan persaingan dan mempertahankan loyalitas konsumen dengan menciptakan diferensiasi produk dan pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina dan Ellitan, Lena. (2009). *Strategi Bersaing: Konsep, Riset dan Instrumen*. Bandung: Alfabeta.
- Jauch, Lawrence R. dan Glueck, WF. (1999). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Penerbit Erlangga.
- Kasmiruddin (2010). *Teori Organisasi: Suatu Perspektif Makro*. Pekanbaru: UR Press.
- Kepmenperindag No.23/MPP/Kep/1/1998 tentang "Lembaga-Lembaga Usaha Perdagangan
Keppres 118/2000
Kompas Online. *Bisnis & Investasi*. Selasa, 14 Desember 2004.
- Kotler, Philip. (1995). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajad. (2006). *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?* Jakarta: PT. Erlangga.
- Porter, Michael E. (2006). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri Pesaing*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Utami, Christina Widya. (2010). *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.