KAJIAN KEMITRAAN USAHA PERDAGANGAN ANTARA RITEL MODERN DENGAN PEMASOK

Oleh : Lukman Muslimin, Yati Nuryati

ABSTRAKSI

Kemitraan usaha di dalam PP No.44/ 1997 adalah kerjasama usaha antara usaha kecil dengan Usaha Menengah dan atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Dalam prakteknya ritel moderen memberlakukan berbagai macam ketentuan dan syarat perdagangan (trading terms) yang menimbulkan pro kontra dan dianggap merugikan pemasok terutama pemasok UKM. Berbagai ketentuan dan trading terms yang diberlakukan dewasa ini sehingga tercatat sekitar 35 bentuk, antara lain adanya listing fee, penalty service level, promotion discount dan biaya pasok lainnya yang dapat memberatkan pemasok dan menguntungkan ritel modern. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa di satu sisi, ritel modern dapat bersaing dengan harga yang lebih rendah dari ritel tradisional, namun di sisi lain justeru dapat menekan margin pemasok.

Analisa biaya, menunjukkan bahwa harga beli yang dibayar konsumen (consumer buying price) ke ritel modern lebih rendah dibandingkan ritel tradisional, tetapi keuntungan ritel modern lebih besar karena diperoleh dari potongan trading terms yang terkandung di dalam harga beli ritel modern (retailer buying price) dari pemasok. Jangka pendek konsumen diuntungkan, efeknya retailer biasa tidak laku, margin pemasok semakin tipis. Pada giliran selanjutnya, pemasok/produsen harus menaikkan harga retailer buying price, karena harus meminimalisir jual rugi ke Hypermarket dan pada ujung terakhir konsumen yang dirugikan.

moderen terpusat, sehingga data yang diperoleh adalah berdasarkan propinsi. Data primer ini diharapkan akan menjadi basedata (*banking data*) bagi Puslitbang Dagri mengenai Data ritel moderen dan pemasok yang dapat digunakan untuk penelitian yang relevan.

3.3. Metode Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Pendekatan penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kelembagaan (*institutional*) dengan mengkaji peraturan perundang-undangan, aturan main (*rule of game*) dan kinerja. Analisa secara deskriptif dilakukan dengan menggunakan metode analisis Stucture Conduct Performance (SCP) untuk menganalisis sejauh mana struk tur pasar dan perilaku pasar menciptakan persaingan dan kekuatan pasar sehingga kinerja pasar apakah berjalan secara efdsien dan mendukung peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka mewujudkan tujuan kemitraan usaha anatra ritel modern dengan pemasok UKM.

b. Analisis Kuantitatif

Analisa kuantitatif akan dilakukan untuk menjustifikasi secara empiris hasil yang telah diperoleh secara deskriptif. Metode ini digunakan untuk menjawab tujuan penelitian butir 2, sehingga dapat diketahui siapa yang diuntungkan atau dirugikan dengan penerapan syarat perdagangan yang terjadi dalam kemitraan usaha perdaganagan antara ritel modern dengan pemasok.

IV. KONDISI KEMITRAAN ANTARA RITEL MODERN DAN PEMASOK

A. Bentuk Kemitraan Yang Pernah Dan Sedang Dilakukan

Berdasarkan hasil di lapangan, juga ditemukan bahwa bentuk kemitraan yang terjalin antara ritel modern dengan pemasok selama ini adalah kebanyakan menggunakan pola dagang umum. Sementara kemitraan dengan pola subkontrak dan waralaba menempati peringkat kedua dan ketiga setelah pola dagang umum.

Tabel IV.1.
Bentuk kemitraan yang pernah dan sedang dilakukan
(Responden: Ritel Modern)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pola Inti Plasma	2	4.4	5.6	5.6
	Pola Subkontrak	5	11.1	13.9	19.4
	Pola Dagang Umum	22	48.9	61.1	80.6
	Pola Keagenan	1	2.2	2.8	83.3
	Waralaba	4	8.9	11.1	94.4
	Lainnya	1	2.2	2.8	97.2
	Pola Dagang Umum dan Waralaba	1	2.2	2.8	100.0
	Total	36	80.0	100.0	
Missing	System	9	20.0		
Total		45	100.0		

Sumber: Data Primer, diolah

Sementara dari sisi pemasok, menyatakan bahwa mereka tidak merasa melakukan hubungan kemitraan dengan ritel modern. Keadaan ini dapat dimengerti mengingat bentuk kemitraan yang dijalankan selama ini menggunakan pola dagang umum, yaitu pemasok memasukkan barang kepada ritel modern untuk didistribusikan kepada konsumen. Pola dagang umum tidak mengharuskan adanya pembinaan kepada mitra usahanya, karena kemitraan yang terjalin hanya berfungsi untuk menyalurkan produk yang dihasilkan oleh UKM dengan bantuan jaringan pemasaran yang dimiliki oleh ritel modern.

Tabel IV.2. Hubungan Kemitraan Dengan Ritel Modern
(Responden : Pemasok Ritel Modern)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ya	10	37.0	40.0	40.0
	Tidak	15	55.6	60.0	100.0
	Total	25	92.6	100.0	
Missing	System	2	7.4		
Total		27	100.0		

Sumber: Data Primer, diolah

B. Bantuan Yang Diberikan oleh Ritel Modern

Berdasarkan jawaban yang diberikan oleh ritel modern kepada tim peneliti di lapangan, selama melakukan kemitraan terdapat beberapa bantuan yang diberikan oleh ritel modern kepada pemasok UKM. Bantuan yang paling banyak diberikan oleh ritel modern adalah bantuan pemasaran dan penyediaan tempat usaha di gerai ritel.

Di sisi pemasok, bantuan yang dirasakan sama seperti yang dikemukakan oleh ritel modern, bahwa bantuan pemasaran dan penyediaan tempat usaha memiliki ranking paling tinggi. Meskipun

IV.3. Bantuan Yang Diberikan oleh Ritel Modern (Responden: Ritel Modern, n = 45)

Bantuan Yang Diberikan	Ya (%)	Tidak (%)	Total (%)
Bantuan Modal	10	90	100
Penyediaan Tempat Usaha	63.3	36.7	100
Bantuan Pemasaran	78.4	21.6	100
Bantuan Teknis Produksi	18.2	81.8	100
Bantuan Lainnya	18.8	81.2	100

Sumber: Data Primer, diolah

IV.5. Bantuan Yang Diberikan oleh Ritel Modern (Responden: Ritel Modern, n = 27)

Bantuan Yang Diberikan	Ya (%)	Tidak (%)	Total (%)
Bantuan Modal	0	100	100
Penyediaan Tempat Usaha	12	88	100
Bantuan Pemasaran	38.5	61.5	100
Bantuan Teknis Produksi	4.2	95.8	100
Bantuan Lainnya	4.2	95.8	100

Sumber: Data Primer, diolah

demikian, sebagian besar responden menjawab tidak mendapatkan bantuan apa-apa, jawaban ini sejalan dengan pernyataan bahwa tidak terdapat hubungan kemitraan antara ritel modern dengan pemasok sehingga secara otomatis tidak ada bantuan dari ritel modern yang dirasakan atau dinikmati oleh pemasok.

Pada dasarnya yang membedakan hubungan kemitraan dengan hubungan dagang biasa oleh pelaku usaha kecil dengan menengah adalah adanya bentuk pembinaan dari pelaku usaha besar terhadap pelaku usaha kecil atau koperasi yang tidak ditemukan pada hubungan dagang biasa. Bentuk pembinaan dalam kemitraan antara lain pembinaan didalam mengakses modal yang lebih besar, pembinaan manajemen usaha, pembinaan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM), pembinaan manajemen produksi, pembinaan mutu produksi serta menyangkut pula pembinaan didalam pengembangan aspek institusi kelembagaan, fasilitas alokasi serta investasi. Data menunjukkan bahwa bantuan pemasaran merupakan input pembinaan yang diberikan oleh ritel modern kepada pemasok UKM. Sementara itu bentuk pembinaan lainnya seperti yang disebutkan di atas, relative tidak dipraktekkan di lapangan.

C. Alasan Ritel Modern Bermitra dengan UKM

Hubungan kerjasama yang terjalin antara ritel modern dengan pemasok juga harus didasari prinsip saling menguatkan, dengan wujud tercapainya nilai tambah yang ingin diraih oleh masing-masing pihak yang bermitra. Bagi pihak ritel modern, kemitraan ditekankan untuk meningkatkan pendapatan usaha, membuka akses pasar serta menambah pelanggan. Kebutuhan ini dirasakan terutama untuk ritel modern yang berada di luar Jabodetabek dimana keberadaan pemasok UKM lebih menguntungkan karena dinilai memahami selera pasar masyarakat setempat yang pada akhirnya dapat membuka akses pasar dan menambah pelanggan.

IV.6. Alasan Ritel Modern Bermitra dengan UKM
(Responden: Ritel Modern, n = 45)

Alasan Bermitra dengan UKM	Sangat Tdk Kuat (%)	Tdk Kuat (%)	Netral (%)	Kuat (%)	Sangat Kuat (%)	Total (%)
Meningkatkan Pendapatan Usaha	0	2.9	26.5	23.5	47.1	100
Meningkatkan Nilai Tambah Produk	0	3.23	25.81	41.94	29.02	100
Membuka Akses Pasar	0	3.1	21.9	37.5	37.5	100
Menambah Pelanggan	0	5.9	5.9	52.9	35.3	100
Memberikan Pembinaan/Pelatihan	13.3	3.3	30	33.4	20	100
Mengembangkan Usaha	0	3	18.2	39.4	39.4	100
Kewajiban yang Memaksa	50	17.9	25	0	7.1	100

Sumber: Data Primer, diolah

Sedangkan dari sisi pemasok, alasan bermitra dengan ritel modern adalah selain untuk mendapatkan keuntungan, bagi pemasok di daerah, bermitra dengan ritel modern dapat meningkatkan nilai tambah produk yang diukur dengan meningkatnya citra produk dan produsen di mata konsumen karena produk yang dihasilkan terdisplay di gerai ritel modern. Walaupun untuk membayar nilai tambah tersebut, pemasok harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit, jika dihitung secara matematis, pemasok akan menderita kerugian. Tetapi demi perbaikan citra dan membuka akses pasar, bermitra dengan ritel modern tetap dilakukan.

D. Ketentuan yang terdapat dalam Perjanjian

Pada praktiknya, pihak yang selalu menang adalah pemilik modal besar – dalam hal ini ritel modern – dan pihak yang selalu kalah adalah pemasok UKM karena tidak adanya kesetaraan posisi tawar walaupun masing-masing memiliki kesadaran yang tinggi akan ketergantungan pada peran mitra usahanya demi kelangsungan pengembangan usaha. Hal ini tercermin dari ketentuan yang terdapat dalam perjanjian kerjasama antara ritel modern dengan pemasok UKM.

IV.7. Ketentuan yan terdapat dalam Perjanjian (Responden: Ritel Modern, n = 45)

Ketentuan	Ada (%)	Tidak Ada (%)	Total (%)
Standar Produk	54.8	45.2	100
Harga Produk	59	41	100
Syarat Pembayaran	64.3	35.7	100
Barang Yang Tidak Terjual	43.6	56.4	100
Pemberian Bimbingan dan Konsultasi dari Ritel	38.9	61.1	100
Bantuan Modal	3.6	96.4	100
Lainnya	0	100	100

Sumber: Data Primer, diolah

Dari ketentuan yang terdapat di dalam perjanjian sebagian besar mengatur mengenai syarat pembayaran, harga produk dan standar produk, sedangkan pemberian bimbingan dan konsultasi bagi pemasok UKM serta bantuan modal bukan merupakan prioritas di dalam membuat perjanjian dengan pemasok. Hal ini menunjukkan bahwa kemitraan yang terjalin antara ritel modern dengan pemasok UKM tidak pada kedudukan yang setara. Jika melihat tanggapan dari sisi pemasok, mka dapat dilihat bahwa terdapat tiga ketentuan utama yang sering digunakan dalam perjanjian yaitu syarat pembayaran, harga produk dan standar produk. Bantuan modal dan ketentuan lainnya hampir tidak pernah ada dalam perjanjian antara ritel modern dengan pemasok UKM.

IV.8. Ketentuan yang terdapat dalam Perjanjian (Responden: Pemasok, n = 27)

Ketentuan	Ada (%)	Tidak Ada (%)	Total (%)
Standar Produk	60	40	100
Harga Produk	62.5	37.5	100
Syarat Pembayaran	64.7	35.3	100
Barang Yang Tidak Terjual	43.7	56.3	100
Pemberian Bimbingan dan Konsultasi dari Ritel	8.3	91.7	100
Bantuan Modal	0	100	100
Lainnya	0	100	100

Sumber: Data Primer, diolah

Kedudukan kemitraan yang tidak sederajat antara ritel modern dengan pemasok UKM dapat juga terlihat dalam isi perjanjian yang secara garis besar hanya mengatur kewajiban pemasok UKM terhadap ritel modern dan tidak sebaliknya.

Kontrak kerjasama dalam bentuk perjanjian tertulis antara ritel modern dengan pemasok UKM mengatur mengenai pemasok wajib menjaga kontinuitas dan kualitas barang pasokan, larangan untuk mengganti dan mengubah jenis produk dan pemasok wajib memenuhi standar produk yang sudah ditetapkan baik oleh ritel modern maupun oleh lembaga yang berwenang. Persentase yang besar (> 90%) menggambarkan isi perjanjian yang secara umum berlaku di ritel modern, secara umum juga dapat dilihat bahwa perjanjian sebagian besar hanya mengatur kewajiban dari pemasok yakni kewajiban pemasok untuk memenuhi standard produk (91,2%), menjaga kontinuitas dan kualitas suplai (94,1%), pemasok juga dilarang mengganti dan mengubah jenis produk (94,1%). Perjanjian tersebut kurang mengatur kewajiban dari ritel modern selain pengaturan kewajiban ritel modern untuk menyediakan gerai

IV.9. Perjanjian Antara Ritel Modern dengan Pemasok (Responden: Ritel Modern, n = 45)

Isi Perjanjian	Ada (%)	Tidak Ada (%)	Total (%)
Ritel Modern Wajib:			
1. Menyediakan gerai bagi UKM	72.2	27.8	100
2. Memberikan Bimbingan dan Pelatihan Bagi UKM	57.6	42.4	100
3. Bertanggung Jawab Atas Barang Yang Dipasok	63.6	36.4	100
4. Mengganti kerugian yang diakibatkan oleh kelalaian ritel	62.5	37.5	100
5. Mengganti kerugian yang diakibatkan oleh kelalaian konsumen	15.6	84.4	100
Ritel Modern Berhak:			
1. Menentukan jenis, model atau ukuran gerai bagi UKM	78.1	21.9	100
2. Mengevaluasi standar produk yang dipasok UKM	73.3	26.7	100
3. Memotong tagihan pemasok sesuai dengan persetujuan pemasok	60.6	39.4	100
4. Mengembalikan barang yang sudah dibeli	40.6	59.4	100
Pemasok wajib:			
1. Memenuhi Standar Produk	91.2	8.8	100
2. Menyediakan SPG	44.1	55.9	100
3. Menaati Syarat Perdagangan	85.3	14.7	100
4. Menjaga Kontinutas dan Kualitas Barang Pasokan	94.1	5.9	100
Pemasok UKM dilarang:			
1. Mengganti dan mengubah jenis produk	94.1	5.9	100
2. Menjual produk dengan harga yang lebih rendah kepada ritel lain	28.1	71.9	100
3. Menjual produk sejenis pada ritel modern lain	14.7	85.3	100

Sumber: Data Primer, diolah

bagi UKM. Penyediaan gerai dilakukan karena pemasok sudah membayar "retribusi" sewa tempat di gerai ritel tersebut.

E. Jenis Trading Terms Yang Diterapkan Saat Ini

Ketergantungan pemasok kepada ritel modern tidak dapat dielakkan lagi, menjadi saluran distribusi yang paling diminati oleh produsen karena dianggap mampu mendatangkan konsumen yang sangat besar membuat pemasok semakin tergantung dengan ritel modern. Kekuatan pemasok semakin bertambah lemah seiring dengan persaingan yang terjadi antar pemasok yang sangat ketat, sementara peritel modern di satu wilayah tidak memiliki banyak pesaing. Akibatnya peritel moden dapat denan leluasa menggunakn kekuatan pasarnya dengan menerapkan berbagai syarat perdagangan (*trading terms*). Tabel berikut memperlihatkan perkembangan syarat perdagangan pada sektor ritel di Indonesia.

Bab IV.10. Perkembangan Syarat Perdagangan (Trading Terms) dalam Bisnis Ritel Modern Indonesia

No	Tahun		
	2003	2004	2005
1	Rabat Tetap	Rabat Tetap	Rabat Tetap
2	Rabat Bersyarat	Rabat Bersayarat	Rabat Bersayarat
3	Diskon Promosi	Diskon Promosi	Diskon Promosi
4	Anggaran Promosi	Anggaran Promosi	Anggaran Promosi
5	Diskon Biasa	Diskon Biasa	Diskon Biasa
6	Biaya Jaminan Semua Produk yang Dipamerkan	Biaya Jaminan Semua Produk yang Dipamerkan	Biaya Jaminan Semua Produk yang Dipamerkan
7		Potongan Harga Beli	Potongan Harga Beli
8		Marjin Minus*	Marjin Minus*
9		Penalti untuk Keterlambatan Pengiriman Barang	Penalti untuk Keterlambatan Pengiriman Barang
10		Penalti atas Kekurangan Stok	Penalti atas Kekurangan Stok
11		Biaya Pembukaan Toko	Biaya Pembukaan Toko
12		Diskon untuk Pembukaan Toko Baru	Diskon untuk Pembukaan Toko Baru
13		Diskon Tambahan	Diskon Tambahan
14		Diskon Ulang Tahun	Diskon Ulang Tahun
15		Diskon Penataan Toko	Biaya Pasok Produk Baru
16			Diskon Lebaran

Sumber: Putusan KPPU No.02/KPPU - L/2005/Decree of the KPPU No.02/KPPU - L/2005

* Larangan bagi pemasok untuk menjual barangnya ke pesaing lain dengan harga yang lebih murah

Dalam perkembangannya, terdapat banyak persyaratan perdagangan yang terkesan dipaksakan. Karena posisi pemasok lemah, maka mereka tidak memiliki kemampuan untuk menolak syarat perdagangan yang diajukan. Para pemasok lebih takut tergantikan posisinya dengan pemasok yang lain daripada melaporkan ketidakadilan yang diterimanya dari ritel modern.

Peritel modern mampu memaksakan *trading term* pada pemasok UKM karena mudah mencari pemasok lain atau barang lain untuk mengisi gerainya. Bahkan dapat memasukkan produk serupa dari luar negeri. Dilain pihak, posisi pemasok merupakan sebuah dilema, di satu sisi pemasok sulit mencari pasar lain, tetapi di lain sisi jika menanda tangani *trading term* berarti mendapat marjin amat kecil, hingga tak mampu menutup *overhead* dan akhirnya mati (ada dalam posisi lemah), dan posisinya dapat diganti oleh pemasok lain ataupun produk dari luar negeri misalnya China yang mampu menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah.

Trading terms atau syarat-syarat perdagangan yang diterapkan oleh ritel modern di Indonesia menurut responden pemasok, ritel modern dan para pengamat mulai diberlakukan oleh dan sejak kehadiran Carrefour. Carrefour melakukan hubungan usaha jual beli produk dengan pemasok dengan menggunakan sistem jual putus. Hubungan usaha tersebut dituangkan dalam perjanjian tertulis yang dinamakan National Contract yang memuat syarat perdagangan (trading terms) yang dapat dinegosiasikan dengan pemasok, antara lain listing fee, fixed rebate, minus margin, term of payment, reguler discount, common assortment cost, opening cost/new store dan penalty. Trading terms yang dianggap paling memberatkan adalah listing fee dan minus margin, sebab setiap tahun Carrefour melakukan penambahan jenis item, menaikkan biaya dan persentase fee trading terms.

Listing fee adalah biaya pemasok untuk memasok produk baru ke gerai ritel sebagai jaminan jika barang tidak laku, sedangkan minus margin

adalah jaminan pemasok bahwa harga jual produk pemasok adalah harga yang paling murah. Apabila terbukti pesaingnya menjual produk yang sama dengan harga yang lebih rendah, maka ritel berhak memberlakukan sanksi minus margin yaitu pemotongan invoice pemasok tanpa memberikan kesempatan kepada pemasok untuk membuktikan ada tidaknya diskriminasi harga jual. Carrefour menggunakan buyer power-nya untuk menekan pemasok agar mau menerima penambahan item trading terms, kenaikan biaya dan persentase fee trading terms. Tekanan dilakukan dengan cara menahan pembayaran yang jatuh tempo, memutuskan sepihak untuk tidak menjual produk pemasok dengan tidak mengeluarkan purchase order dan mengurangi jumlah pemesanan item produk pemasok.

Berdasarkan hasil kajian di lapangan, ditemukan 34 trading terms yang diterapkan oleh ritel modern kepada pemasok. Dari ke-34 trading terms tersebut, yang banyak diterapkan adalah new item discount, listing fee, in store promo, opening store discount, anniversary discount dan opening store.

Tabel IV. 11 Jenis Trading Terms Yang Diterapkan Saat Ini

No	Syarat Perdagangan	Carre four	Hyper mart	Makro	Giant	Gelael	Hero Super market	Mata hari	Rama yana	Tip Top	Yogya Toser	Alfa	Star Mart	Super indo
1	Listing Fee	x	x	x	x	x	x	x	x	x	.	x	x	
2	In Store Promo	x	x	x	x	x	x	x	x	.	.	x	x	
3	Newitem Discount	.	x	x	x	x	x	x	x	x	.	x	x	
4	Opening contribution	.	x	x	x	x	x	x	x	.	.	x	x	.
5	Opening Store Disc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	.	x	x	
6	Pinalty lambat kirim	x	x	x	x	x	x	x	x	.	.	x	x	.
7	Fixed Rebate	x	x	x	x	x	x	x	x	x	.	x	x	.
8	In Store Marketing	.	x	x	x	x	x	.	x	.	.	x	.	
9	Opening Store	x	x	x	.	x	x	.	x	x	.		x	.
10	PenaltyService Level	.	x	x	.	x	x	.	x	.	.	x	x	.
11	Promotion discount	x	x	x	.	x	x	.	x	x	x	x	.	
12	Lightbox encaped	.	x	x	.	x	x	.	x	.	.	x	.	
13	Anniversary sponsorshp	.	x	x	.	x	x	.	x	.	.	x	x	x
14	Anniversary discount	x	x	x	x	x	x	x	x	.	.	x	x	.
15	Anniversary support	x	x	x	x	x	x	.	x	x	.	x	.	
16	B2B E-Commerce	.	x	x	.	x	.	.	x	.	.	x	.	
17	Budget Promotion	.	x	x	.	x	x	x	x	.	.	x	x	.
18	Carrier Bag Support	.	x	x	x	x	x	.	x	.	.	x	.	
19	Common Assortment Cost	x	x	x	x	x	x	.	x	.	.	x	.	
20	Conditional Rebate	.	x	x	.	x	x	.	x	.	.	x	.	
21	Damage Goods Allow	.	x	x	x	x	x	x	x	x	.	x	.	
22	DC Allowance	x	x	x	.	x	x	x	x	x	.	x	.	
23	Distribution Fee	x	x	x	.	x	x	x	x		.	x	x	.
24	Promotion Funds	.	x	x	.	x	x	.	x	x	.	x	x	.
25	Promotion Rebate	.	x	x	x	x	x	x	x	.	.	x	.	
26	Regular Discount	.	x	x	.	x	x	x	x	x	.	x	.	
27	Remodelling Store	.	x	x	x	x	x	.	x	.	.	x	.	
28	Seasonal Discount	.	x	x	x	x	x	.	x	x	.	x	x	.
29	Service Level	.	x	x	.	x	x	x	x	.	.	x	.	
30	SPG/SPM Replenishment	.	x	x	x	x	x	.	x	x	.		x	.
31	Supplier Changing	.	x	x	x	x	x	x	x	.	.	x	.	
32	Target Purchase	x	x	x	x	x	x	x	x	.	.	x	x	.
33	Unconditional Rebate	.	x	x	.	x	x	.	x	.	.	x	.	
34	Volume Incentive	.	x	x	.	x	x	x	x	x	.	x	.	
35	VolumePurchase Rebate	.	x	x	x	x	x	.	x	.	.	x	.	

Sumber: Data Primer, diolah.

V. STRUKTUR, PERILAKU DAN KINERJA RITEL MODERN

A. Sruktur Pasar Ritel Modern

Untuk melihat kondisi dan intensitas persaingan antar ritel modern dapat dilakukan dengan melihat struktur pasar ritel modern. Struktur pasar melihat jumlah dan sebaran pelaku usaha, jumlah pemasok, skala usaha, struktur kepemilikan dan struktur permodalan dari ritel modern serta pangsa pasar pelaku usaha. Sebaran pelaku usaha dan pangsa pasar menunjukkan kondisi penguasaan pasar oleh ritel modern, sehingga membentuk suatu struktur pasar tertentu seperti monopoli (jika hanya terdapat satu pelaku yang menguasai pasar), duopoli (jika terdapat dua pelaku usaha yang menguasai pasar), oligopoli (jika terdapat beberapa pelaku usaha yang menguasai pasar) dan sempurna (terdapat banyak pelaku usaha).

Secara ringkas, struktur ritel di Indonesia dapat dilihat pada tabel berikut ini. Dari tabel berikut diketahui bahwa pertumbuhan ritel yang paling besar adalah pada skala hypermarket yaitu sebesar 22,06%.

Tabel V. 1.
Struktur Ritel di Indonesia

Jenis	2004	2005	Perubahan (%)
Toko Tradisional	1.745.589	1.787.897	2,42%
Convenience Store	154	115	-25,32%
Supermarket	6.560	7.606	15,95%
- Subsupermarket	956	1.141	19,35%
- Minimarket	5.604	6.456	15,20%
Toko Berformat Besar	90	107	18,89%
- Hypermarket	68	83	22,06%
- Pusat Grosir	22	24	9,09%
Total Toko Ritel	1.752.393	1.795.716	2,47%

Sumber: AC. Nielsen, 2006

Pricewaterhouse Coopers (2005) yang dikutip oleh Adri Poesoro (Smeru, 2007) memprediksi bahwa penjualan supermarket akan meningkat sebesar 50% dari periode 2004 hingga 2007, sedangkan penjualan hypermarket akan meningkat sebesar 70% untuk periode yang sama. Kondisi ini tidak mengherankan, mengingat sebuah hipermarket memiliki luas areal minimum 6000 meter persegi yang mampu menampung 25.000 item barang, seperti carrefour misalnya, menawarkan sekitar 50.000 item barang. Giant 35.000 – 50.000 sedangkan Makro hanya 15.000. Sementara itu supermarket, dengan luas areal rata-rata berkisar 700 – 4.000 meter persegi dan memiliki kasir 3 – 20 orang menawarkan 5.000 – 20.000 item. Untuk minimarket, luas areal gerainya hanya 90 -150 meter persegi dan menjual 3.000 – 4.000 item barang, tetapi letaknya yang dekat dengan pemukiman memungkinkan minimarket untuk menguasai pangsa pasar menengah ke bawah dengan kebutuhan yang tidak terlalu banyak.

Jumlah gerai ritel modern terus berkembang sejalan dengan rencana ekspansi yang akan dilakukan ileh sejumlah pelaku usaha. Para pelaku usaha bukan lagi melirik pulau Jawa sebagai pasar potensial, tetapi juga untuk pasar di luar P. Jawa. Ekpansi ritel modern ke luar P. Jawa rata-rata dimulai setelah tahun 2000.

Tabel V.2.

PERKEMBANGAN JUMLAH GERAI RITEL MODERN, 2001 - 2005				
Format Ritel	2001 (Juni)	2005 (Juni)	Penambahan	Perubahan (%)
Supermarket	579	597	18	3,1
Minimarket	641	1.225	584	91,1
Convenience Store	96	118	22	22,9
Hypermarket & Perkulakan	41	47	6	14,6
Departement Store	417	430	13	3,1
TOTAL	1.774	2.417	643	134,8

Sumber: BisInfocus, 2006

Hampir seluruh pelaku usaha di sektor perdagangan eceran dengan tipe ritel modern baik yang berada pada skala hypermarket, supermarket, mini-market maupun pusat perkulakan berlomba untuk membuka gerai baru baik di dalam P. Jawa maupun di luar P. Jawa.

Dari data di atas memperlihatkan bahwa adanya pelaku usaha selain melakukan penambahan gerai, juga melakukan diversifikasi dengan membangun berbagai jenis ritel modern. Misalnya grup PT. Hero Supermarket yang pada awalnya membangun supermarket Hero, kemudian mengembangkan bisnis minimarket (star mart), supermarket untuk segmen menengah kebawah (Mitra), hypermarket (Giant), dan. special store (Guardian dan Shop In).

Karena adanya kelompok usaha yang menguasai lebih dari satu skala di sektor perdagangan eceran, maka dengan sendirinya perusahaan yang di bawah naungan kelompok usaha tersebut memiliki keterkaitan. Keterkaitan perusahaan ritel modern dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Penyebaran jaringan gerai ritel modern tidak terlepas dari pertumbuhan ekonomi dan proses perubahan gaya hidup. Oleh sebab itu perkembangan ritel modern masih terbatas di kota-kota besar dengan mobilisasi tinggi. Indonesia dengan jumlah penduduk mencapai 220 juta jiwa merupakan pasar potensial, dimana 60% penduduk berlokasi di Jawa dan menyerap 80% perputaran kredit bank, yang menyebabkan jaringan ritel modern samapai saat ini

Tabel V.3

KETERKAITAN KELOMPOK USAHA DI RITEL MODERN						
No.	Grup	Trading House	Hypermarket/ Grosir	Supermarket/ Dept. Store	Minimarket	Special Store
1	Gajah Tunggal			Sogo, Lotus		
2	Hero		Giant	Hero, Mitra	Star Mart	Guardian , Shop In
3	Lippo/Matahari		Hypermart	Matahari		Toys "R" US
4	Pasaraya			Pasaraya Grande	Pasar Prima	Maruzen
5	Ramayana			Ramayana/Robinson	Jayasera	
6	Salim	Indomarco	Indo Grosir	Super Indo, Finco	Indomaret	Finco Electronics
7	Sampoerna	ATRI Dist.	Alfa Super	Gudang Rabat Alfa	Alfa Minimart	
8	Sekar			Nina Fair Price		
9	Wicaksana	Wicaksana OI	The Club Store			

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2007

Tabel V.4.

KETERKAITAN PERUSAHAAN DI RITEL MODERN							
No.	Nama Perusahaan	Merek	Hyper-market	Super-market.	Dept. Store	Mini Market	Special Store
1	PT. Akur Pratama	Yogya		x	x		
2	PT. Alfa Retailindo Tbk	Alfa	x	x		x	
3	PT. Alika Eka Putra	Sinar		x	x		
4	PT. Barataguna Indoganesha	Barata			x		
5	PT. Cardolestari Indonesia	Borobudur		x	x		
6	PT. Contimas Utama Indonesia	Carrefour	x				
7	PT. Gelael Pasar Swalayan	Gelael		x			
8	PT. Goro Batara Sakti	Goro 33	x				
9	PT. Hero Supermarket Tbk	Hero / Mitra	x	x	x	x	x
10	PT. Inticakrawala Corporation	Indo Grosir	x				
11	PT. Lion Super Indo	Super Indo		x			
12	PT. Makro Indonesia	Makro	x				
13	PT. Matahari Putera Prima Tbk	Matahari	x	x	x		x
14	PT. Metro Supermarket Realty Tbk	Metro		x			
15	PT. Metropolitan Retailmart	Metro			x		
16	PT. Mutiara Riteliinti Wira	The Club Store	x				
17	PT. Panen Lestari Internusa	Sogo		x	x		
18	PT. Pasaraya Nusakarya	Pasaraya Grande			x	x	x
19	PT. Putera Serasi Pioneerindo	Tops		x			
20	PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk	Ramayana / Robinson		x	x	x	
21	PT. Rimo Catur LestariTbk	Rimo			x		
22	PT. Sarinah (Persero)	Sarinah			x		
23	PT. Sekar Lestari Sentosa Jaya	Nina Fair Price		x			
24	PT. Sinar Sahabat Inti Makmur	Hari Hari		x			
25	PT. Sri Ratu	Sri Ratu		x	x		

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2007

masih terkonsentrasi di Jawa, khususnya Jabodetabek. Hal ini tidak mengherankan mengingat Jabodetabek masih menjadi barometer bisnis di Indonesia termasuk juga bisnis ritel.

Tabel di atas menunjukkan adanya pengurangan pemain dalam sektor ritel modern berskala hypermarket. Walaupun gerai hypermarket dan pusat perkulakan semakin bertambah setiap tahunnya, tetapi sebaran pelaku usaha hanya terkonsentrasi pada empat pemain, dimana setiap tahun mengalami peningkatan. Peningkatan konsentrasi pelaku usaha bisa jadi merupakan dampak dari berkurangnya jumlah pelaku usaha yang bergerak di skala hypermarket, atau bisa juga terjadi akibat adanya perluasan pangsa penjualan oleh perusahaan-perusahaan besar yang merajai sektor ritel ini. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh tim di delapan kota besar, berkurangnya pemain dalam skala hypermarket dan pusat perkulakan disebabkan karena ketidakmampuan pelaku lain untuk

Tabel V.5.

PERKEMBANGAN GERAI HYPERMARKET DAN PUSAT PERKULAKAN											
No.	Nama Perusahaan	Merek	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	PT. Metro Indonesia	Makro	9	8	8	10	12	12	13	17	21
2	PT. Goro Batara Sakti	Goro	5	3	4	4	4	4	4	—	—
3	PT. Alfa Retailindo Tbk.	Alfa Super	2	8	8	8	8	8	8	8	8
4	PT. Carrefour Indonesia	Carrefour	0	2	5	7	8	10	10	14	20
5	PT. Multipolar Perkasa	Wal-Mart	2	—	—	—	—	—	—	—	—
6	PT. Mutiara Retelinti Wira	The Club Store	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	PT. Mutiara Retelinti Wira	The Club Grosir	—	—	—	1	1	1	1	1	1
8	PT. Inti Cakrawala Corp.	Indo Grosir		2	5	6	6	6	6	6	6
9	PT. Matahari Putra Prima, Tbk	Hypermart	—	—	—	—	—	—	—	3	10
10	PT. Hero Supermarket Tbk.	Giant	—	—	—	—	—	2	3	10	15
	TOTAL		20	25	32	38	41	45	47	61	83

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2007

bersaing dengan empat pemain besar. Konsentrasi empat pemain besar yang merajai sektor ritel ini membentuk struktur pasar oligopoli.

Struktur pasar oligopoli juga dapat dilihat dari pangsa pasar yang dikuasainya, dimana pangsa pasar hypermarket di Indonesia pada tahun Juni 2007 mencapai Rp. 29.660 trilyun. Dari jumlah tersebut, ritel lokal hanya menguasai 29,1% pangsa pasar sedangkan ritel asing menguasai 70,9%. Jika dilihat secara agregat, maka pangsa pasar hypermarket terdapat total pangsa pasar ritel di Indonesia sebesar 36,7%.

Suatu perusahaan yang cenderung terkonsentrasi dapat disebabkan oleh hal-hal yang bersifat natural atau juga karena ada hal-hal yang bersifat kreasi perusahaan. Oligopoli hypermarket muncul karena adanya batasan untuk masuk ke dalam skala tersebut, misalnya investasi awal yang besar. Sementara hal-hal yang bersifat non natural muncul dari adanya hambatan seperti regulasi pemerintah, strategi perusahaan dan efisiensi perusahaan.

Dampak dari adanya struktur pasar yang demikian bisa bermacam-macam. Akan tetapi, dari perspektif teoritis suatu pasar yang lebih bersaing cenderung akan memberikan dampak pada penciptaan efisiensi secara umum, sehingga akan meminimumkan distorsi harga di pasaran. Dengan

Tabel V.6.

PANGSA PASAR HYPERMARKET DI INDONESIA									
Tahun	Lokal	Porsi (%)	+/- (%)	Asing	Porsi (%)	+/- (%)	TOTAL	+/- (%)	Porsi (%)*
2001	3.830	37,9		6.278	62,1		10.108		29,8
2002	4.645	37,8	21,3	7.647	62,2	21,8	12.292	21,6	31,9
2003	5.237	35,7	12,8	9.440	64,3	23,4	14.677	19,4	33,0
2004	5.928	34,0	13,2	11.498	66,0	21,8	17.426	18,7	33,9
2005	6.714	31,8	13,3	14.379	68,2	25,1	21.093	21,0	35,1
2006	7.609	30,3	13,3	17.499	69,7	21,7	25.108	19,0	36,0
2007	8.630	29,1	13,4	21.030	70,9	20,2	29.660	18,1	36,7

*Catatan: *) porsi dari total pangsa pasar ritel di Indonesia*

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2007

demikian, alokasi penggunaan sumberdaya akan menjadi optimal dan kepuasan konsumen akan tercipta. Lebih jauh lagi, hal ini akan mendorong pada terciptanya kesejahteraan masyarakat secara luas. Persepektif teoritis tersebut adalah sesuatu yang ideal. Bahkan, hal tersebut merupakan sesuatu yang mustahil terjadi. Sehingga pada dasarnya, keseim-bangan yang diharapkan dari struktur pasar industri adalah manakala tercapai titik keseimbangan yang paling optimum antar pelaku usaha yaitu antara produsen dan konsumen.

Gerai minimarket ini didominasi oleh Indomaret dan Alfamaret, baik gerai waralaba maupun milik sendiri. Sebagian besar gerai ritel modern, baik milik perusahaan lokal maupun asing berada di Jawa. Pada tahun 2006, Jakarta memiliki 3.384 gerai ritel modern atau 38,1% dari total gerai di tanah air. Berikut Tabel distribusi lokasi gerai hypermart dan pusat per-kulakan berdasarkan kota.

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa daerah Jabodetabek merupakan lokasi penetrasi seluruh hypermarket diikuti Surabaya dan Bandung. Carrefour, Hypermart, Makro dan Alfa Retailindo terlebih dahulu melebarkan sayapnya ke luar pulau Jawa. Sementara Giant yang baru muncul mulai pula melakukan ekspansi walaupun masih terbatas di pulau Jawa.

Struktur pasar sektor ritel modern, secara umum bersifat oligopoli. Pangsa pasar ritel 36,1% dikuasai oleh ritel modern berskala hypermarket. Meskipun pertum-buhan gerai meningkat secara tajam

Tabel V.7

Jumlah Gerai Hypermarket dan Pusat Perkulakan Tahun 2007

Kota	Carrefour	Giant	Hypermart	Alfa Retailindo	Makro
Jabodetabek	21	12	18	14	7
Bandung	2	2	1	1	1
Cirebon	-	-	-	1	-
Semarang	1	-	-	1	1
Solo	-	-	1	2	1
Yogya	1	-	-	1	1
Surabaya	3	3	1	3	2
Malang	-	-	1	1	-
Jember	-	-	-	1	-
Denpasar	1	-	-	3	1
Medan	1	-	1	-	1
Pekanbaru	-	-	1	-	1
Batam	-	-	2	-	-
Palembang	1	-	1	-	1
Lampung	-	-	-	1	-
Banjarmasin	-	-	1	-	1
Balikpapan	-	-	-	-	1
Pontianak	-	-	1	-	-
Makassar	1	-	1	3	1
Manado	-	-	1	-	-
Total	**32**	**17**	**31**	**32**	**20**

Sumber: Survei Lapang 2007 (diolah)

jika dilihat dari tahun 2003 – 2005, tetapi pemain utama dalam skala hypermarket relatif terbatas. Sebut saja beberapa perusahaan yang bergerak di skala hypermarket dan pusat perkulakan seperti Carrefour, Giant, Hypermart dan Makro yang merupakan perusahaan dominan di sektor ini.

Struktur pasar yang bersifat oligopolis dicirikan oleh adanya sedikit (relatif sedikit) pemain dalam pasar. Hal ini berakibat pada adanya *market power* yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan tersebut. Dalam artian bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk mengontrol pasar baik melalui

instrumen harga maupun dengan instrumen produk. *Market power* dan sifat oligopolis merupakan suatu bentuk kausalitas. Adanya struktur pasar yang oligopolis dimulai dari adanya hambatan untuk masuk (*barrier to entry*) ke dalam industri. Hambatan tersebut bisa bersifat alamiah (dengan serta merta) atau juga karena hambatan yang disengaja (*created barrier*). Hambatan-hambatan tersebut bisa berupa besarnya investasi yang dibutuhkan, *sunk cost*, penguasaan teknologi dan pengetahuan spesifik, tingkat kapasitas pengembalian usaha dan pembatasan oleh pihak yang berwenang. Pasar oligopoli akan berdampak buruk bagi kesejahteraan masyarakat manakala sang oligopolis mengeksploitasi *market power*-nya untuk kepentingan sendiri, tanpa adanya pembatasan. Selanjutnya oligopoli bisa saja memberikan dampak positif, terutama jika sektor yang bersangkutan memiliki keterbatasan pasokan sumberdaya (*lack of resource*).

Hasil penelusuran di Sembilan Kota yaitu: Jabodetabek, Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Medan, Banjarmasin, Makasar, Manado menunjukkan bahwa pembentukan harga terjadi karena adanya kekuatan pasar satu pemain tertentu yang diikuti dengan pemain lainnya. Misalnya untuk menarik pelanggan, baik Hypermart, Carrefour dan Giant melakukan market intelegence untuk memantau harga di gerai pesaing, apabila terdapat harga yang lebih rendah, maka dengan market power yang dimiliki oleh hypermarket, mereka akan menekan pemasok untuk mendapatkan harga yang lebih rendah. Hal ini terjadi tidak hanya di skala hypermarket saja, tetapi juga pada skala supermarket dan minimarket dengan kepemilikan grup.

B. Perilaku Ritel Modern

Dalam menganalisis perilaku, sangat sulit untuk menggeneralisasi perilaku sebuah pelaku usaha sebagai perilaku yang bersifat umum dalam setiap sektor. Sebab, pada umumnya setiap pelaku usaha mengambil sebuah keputusan atau tindakan

bisnis, merupakan cerminan yang menjadi pilihan bagi setiap pelaku usaha. Akan tetapi untuk sekedar bertahan dalam persaingan atau bahkan untuk melakukan ekspansi, bisa dikatakan hampir semua pelaku usaha bercita-cita ke arah sana, sehingga setiap pelaku usaha akan berperilaku terkait dengan pembentukan struktur organisasi, perilaku strategik, seperti halnya dalam keputusan investasi, penelitian dan pengembangan produk dan teknologi, taktik bisnis seperti taktik pemasaran (promosi, penentuan harga dan lain-lain), keputusan pemilihan mitra usaha, pengembangan manajemen bisnis dan berbagai bentuk perjanjian-perjanjian kerja lainnya.

Teori roda penjualan eceran (*wheel of retailing*) menjelaskan perubahan dalam penjualan eceran, sebagai proses di mana para pengecer baru menuai keuntungan kompetitif dengan menawarkan harga rendah dan jasa-jasa yang terbatas, kemudian menambahkan jasa-jasa dan menaikkan harga, sehingga menciptakan peluang bagi kompetitor baru yang menawarkan harga rendah. Menyadari teori ini, maka pelaku usaha yang bergerak di sektor ritel khususnya ritel modern saat ini tidak lagi memiliki perilaku demikian. Setiap ritel modern berusaha untuk menambahkan jasa-jasa dan menawarkan harga rendah. Kondisi di atas hanyalah satu dari beberapa indikator yang digunakan untuk melihat perilaku pelaku usaha di sektor ritel khususnya ritel modern. Indikator lainnya yang digunakan untuk melihat perilaku adalah perilaku pelaku usaha dalam menentukan keputusan pemilihan mitra usaha, perilaku pelaku usaha dalam menentukan keputusan penentuan harga berdasarkan lokasi dan komoditi, perilaku pelaku usaha dalam menentukan perjanjian dengan pemasok, perilaku pelaku usaha dalam melakukan pembinaan (manajemen) dan teknis terhadap pelaku usaha lainnya yang terkait.

1. Perilaku pelaku usaha dalam menentukan keputusan pemilihan mitra usaha

Keputusan pemilihan mitra usaha – dalam hal ini pemasok – pada ritel

modern dibagi dalam dua kategori. Kategori yang *pertama* adalah kategori pemasok skala besar, misalnya unilever, indofood, dll dan kategori *kedua* adalah kategori pemasok skala menengah dan kecil (UKM). Untuk kategori pertama, penentuan pemasok ditentukan oleh kantor pusat dan untuk kategori kedua, bila skala usahanya menengah dan jenis produk yang ditawarkan merupakan produk strategis misalnya beras sebagai kebutuhan pokok, maka pemilihan pemasok ditentukan oleh kantor pusat dan bagian pembelian (*buyer*). Sedangkan untuk skala usaha yang kecil, penentuan pemasok ditentukan oleh *buyer* lokal.

Dari 45 ritel modern yang dikunjungi di delapan kota di Indonesia, 31,1% mengatakan bahwa keputusan pemilihan pemasok ditentukan oleh bagian pembelian, sedangkan 22,2% menjawab keputusan pemilihan pemasok ditentukan oleh kantor pusat dan sisanya ditentukan oleh manajer toko maupun kolaborasi antara kantor pusat dengan bagian pembelian. Sedangkan jawaban lainnya yang mengambil porsi jawaban 6,7% merujuk pada pengambilan keputusan pemilihan pemasok ditentukan oleh pemilik – dalam hal ritel modern berskala minimarket. Keputusan pemilihan pemasok dapat dilihat beberapa kriteria bagi suatu usaha dalam pemilihan pemasok, dengan rangking sebagai berikut :

1) Harga penawaran yang rendah, 2) Memberikan keuntungan lain selain marjin penjualan, 3) Diskon yang Besar Dalam Pembelian, 4) Kepercayaan Kepada Pemasok, 5) Karakter dan Etika yang Baik, 6) Kecocokan Budaya, 7) Produk yang Terstandarisasi, 8) Produk yang Diminati Konsumen, 9) Produk yang Berkualitas, 10) Produk yang langka, 11) Ketepatan dalam Melakukan Pasokan Ulang, 13) Memiliki sistem pemesanan yang efektif dan terpercaya, 14) Jaminan ketersediaan produk, 15) Jaminan pengembalian barang yang rusak, 16) Pelayanan yang memuaskan, 17) Fleksibilitas Pembayaran, 18) Termin Pembayaran Yang Panjang

2. **Perilaku pelaku usaha dalam menentukan keputusan penentuan harga**

Perang harga antar ritel modern membawa dampak positif dan negatif bagi perkembangan dunia usaha. Dampak positif yang ditunjukkan adalah terciptanya transparansi harga di sisi konsumen, dengan adanya perang harga antar ritel modern, informasi harga suatu produk semakin transparan, suatu hal yang tidak dapat dinikmati oleh konsumen bila kondisi ini tidak terjadi. Tetapi di sisi lain, dampak negatif dirasakan oleh para pemasok, dengan tujuan mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya maka para ritel modern berusaha untuk menekan para pemasok agar mendapatkan harga pokok serendah-rendahnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para pemasok, ditemukan bahwa suatu ritel modern melarang pemasok menjual produk yang sama ke ritel sejenis dengan harga yang lebih rendah, jika hal ini terjadi maka pemasok berkewajiban menjual produk tersebut dengan harga yang sama seperti yang ditawarkan pada ritel yang lain. Strategi harga juga dilakukan oleh ritel modern dengan promosi diskon harga pada akhir pekan seperti event midnight sale dengan membuka gerai sampai pukul 24.00 malam dengan melakukan pemotongan harga untuk jenis produk-produk tertentu dengan menyediakan berbagai pilihan koleksi produk untuk memberikan kepuasan bagi para konsumsn yang berbelanja.

3. **Perilaku pelaku usaha dalam menentukan perjanjian dengan pemasok**

Pada umumnya ritel modern akan mengikat kontrak kerja dengan pemasok dalam jangka waktu satu tahun dan bisa diperpanjang. Perjanjian yang digunakan berlaku sama untuk seluruh pemasok baik yang berasal dari UKM maupun Non-UKM. Berdasarkan hasil turun lapangan, tim menemukan bahwa sebagian besar (61%) ritel modern menggunakan perjanjian tertulis dengan UKM, walaupun terdapat juga ritel yang tidak menggunakan perjanjian atau ada perjanjian tetapi

tidak tertulis. Pada umumnya ritel yang tidak menggunakan perjanjian bagi pemasok adalah ritel dengan skala minimarket dengan kepemilikan perorangan. Format ritel modern yang demikian, biasanya berupa toko kelontong dengan sistem belanja yang swalayan.

Dalam mengadakan perjanjian dengan pemasok, berdasarkan temuan di lapangan, perjanjian dibuat atas usulan ritel modern yang disetujui oleh pemasok. Tetapi juga terdapat beberapa perjanjian yang sudah ditetapkan oleh kantor pusat ataupun ditetapkan sepihak oleh kantor cabang. Beberapa ritel modern menerapkan perjanjian yang berbeda antara pemasok dari UKM dan non UKM. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para ritel modern, perbedaan mendasar terletak pada syarat perdagangan yaitu listing fee (biaya pendaftaran untuk menjadi pemasok suatu ritel modern), dimana terdapat perbedaan antara listing fee untuk pemasok Non UKM dan UKM.

4. Perilaku pelaku usaha dalam melakukan pembinaan (manajemen) dan teknis terhadap pelaku usaha lainnya yang terkait

Dalam rangka bertahan di era persaingan yang semakin ketat, pelaku usaha berusaha menggabungkan usahanya sebagai suatu usaha untuk mempertahankan pasokan, mendifersifikasi pasar dan memperkecil biaya distribusi. Strategi yang dilakukan oleh ritel modern adalah melakukan pembinaan baik dari segi teknis maupun manajemen terhadap pelaku usaha lainnya yang terkait.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para pemasok di daerah dan penelusuran dokumen maka ditemukan bahwa ritel modern saat ini sudah semakin sadar (aware) akan pentingnya pemasok bagi kelangsungan usahanya, dengan pemikiran bahwa ritel modern dan pemasok memiliki satu tujuan yakni konsumen, maka kerjasama yang solid sangat dibutuhkan. Oleh sebab

itu ritel modern mulai membentuk suatu wadah yang menampung aspirasi dan keluhan dari pemasok. Sebagai contoh, hypermart membuka Hypermart Supplier Club yang berfungsi menjadi ajang pertemuan dan transfer knowledge antar pemasok sekaligus menjadi wadah pembinaan bagi pemasok yang berasal dari UKM. Contoh lainnya carrefour yang setiap tahun memberikan penghargaan kepada pemasok terbaik carrefour berdasarkan beberapa kriteria, yakni hubungan kemitraan terlama, pertumbuhan penjualan terbaik, tingkat pelayanan terbaik dan terinovatif. Diharapkan dengan adanya program penghargaan ini kerjasama antara carrefour dan pemasok semakin solid.

5. Perilaku pelaku usaha dalam menghadapi persaingan

Untuk menghadapi persaingan, selain dengan menggunakan strategi harga juga rmenerapkan konsep integrasi vertikal antar format ritel modern.

Persaingan bisnis ritel di Indonesia selain diwarnai oleh perang harga, perang diskon juga diwarnai dengan strategi-strategi lain di dalam merebut pangsa pasarnya. Setiap ritel mengaku bahwa target pasar yang mereka bidik berbeda dengan ritel yang lain, oleh sebab itu strategi yang dijalankan juga berbeda. Hampir semua peritel besar mengembangkan bisnisnya dengan konsep multiformat. Mereka rata-rata menerapkan konsep integrasi vertikal dengan memiliki hypermarket, supermarket dan minimarket sekaligus. Cara ini akan menolong peritel jika salah satu formatnya kurang berhasil.

C. Kinerja Ritel Modern

Kinerja ritel modern dapat dilihat dari keberhasilan ritel modern dalam mengembangkan usahanya. Berdasarkan struktur pasar ritel modern, bisnis ritel modern mengalami perkembangan yang pesat baik dari sisi peningkatan gerai maupun keuntungan yang semakin meningkat setiap tahunnya.

Menurut data yang dipublikasikan oleh warta ekonomi, digambarkan bahwa selama periode 2002-2006, total penjualan ritel (hypermarket, supermarket dan minimarket) rata-rata tumbuh 19,75% setiap tahun. Pada tahun 2005, total penjualan ritel modern mencapai Rp. 35,8 trilyun atau naik sebesar 26% dari tahun sebelumnya. Tahun 2006, PT. Carrefour Indonesia menikmati penjualan sebesar Rp. 5,9 trilyun, Giant sebesar Rp. 4,1 trilyun, Hypermart sebesar Rp.4 trilyun dan Makro sebesar Rp. 4,2 trilyun. Sementara itu, penjualan supermarket relatif stabil.

Selama periode tahun 2002 – 2006, penjualan supermarket tumbuh sebesar 13,5% per tahun, dari Rp. 7,5 trilyun pada tahun 2002 menjadi Rp. 11,8 trilyun pada tahun 2006. Penyumbang terbesar pada tahun 2005 adalah Hero Supermarket dengan penjualan mencapai Rp. 2,9 trilyun. Sedangkan penjualan minimarket pada kurun waktu 2002 – 2006 tumbuh rata-rata 29% per tahun dari Rp. 3,3 trilyun pada tahun 2002 menjadi Rp. 9,1 trilyun. Pada skala minimarket, Indomaret dan Alfamart adalah penyumbang terbesar terhadap total penjualan.

Peningkatan penjualan terus terjadi sepanjang tahun 2002-2006, padahal jika dilihat dari sisi perekonomian makro, tahun 2006 merupakan tahun tantangan bagi industri ritel dengan adanya penurunan daya beli konsumen dan kenaikan biaya operasional. Hal ini terjadi pada Oktober 2005 pemerintah memutuskan untuk kembali menaikkan harga minyak secara signifikan guna memperkecil defisit keuangan negara. Melambungnya harga minyak ini berdampak pada ekonomi dengan tekanan inflasi sepanjang tahun. Untuk menstabilkan nilai tukar uang, pemerintah mempertahankan tingkat bunga yang cukup tinggi untuk tiga kuartal tahun 2006. Kondisi ini mengakibatkan turunnya daya beli masyarakat pada umumnya.

Berkaitan dengan hal tersebut, atmosfir perekonomian yang kurang kondusif berdampak pada kinerja

perdagangan diantara peritel modern untuk mendapatkan pangsa pasar dan sepertinya memberikan keuntungan bagi konsumen melalui pemberian harga yang lebih murah sehingga berdampak pada persaingan yang ketat antar peritel. Hal ini membawa dampak bahwa apabila konsumen diuntungkan dengan adanya efisiensi dari para peritel modern yang telah mampu meminimalisasi dan menyerap sendiri dampak-dampak kenaikan biaya operasional, tentunya tidak membebankan kenaikan tersebut kepada para konsumen. Operasional yang efisien merupakan kunci sukses sebuah usaha yang bercirikan pertumbuhan yang tinggi dan marjin yang rendah. Ritel modern, seperti yang telah dijelaskan di atas, pada umumnya memiliki sistem/standar yang baku yang diciptakan untuk menjamin kelancaran kegiatan operasional yang dilakukan secara efisien. Sebagai contoh, logistik yang efisien dan higienis menjamin pendistri-busian barang konsumsi dalam keadaan yang aman dan efisien sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Tetapi di sisi lain, efisiensi yang diciptakan dalam rangka meminimalisasi biaya operasional dirasakan secara tajam dari sisi pemasok. Tipisnya marjin penjualan seiring pengetatan persaingan, maka peritel semakin sulit memperbesar marjin keuntungannya. Rata-rata perusahaan hanya bisa membukukan marjin operasional sekitar 5%, cara satu-satunya untuk menggelembungkan laba adalah dengan mengejar volume penjualan. Selain itu dengan adanya peningkatan volume penjualan memberikan dampak meningkat juga volume pembelian, dengan prinsip ingin mengambil keuntungan yang sebesar mungkin, ritel modern meminta para pemasok agar memberikan diskon sebesar mungkin sehingga peritel dapat memanfaatkan selisih harga untuk dimainkan. Selisih harga dapat digunakan untuk menambah keuntungan atau untuk memberikan diskon yang besar kepada konsumen guna bersaing dengan peritel lain.

Tekanan kepada pemasok seringkali mengakibatkan kerugian di sisi

pemasok, hal ini terjadi terutama jika sistem beli yang diberlakukan adalah sistem konsinyasi dimana peritel membayar sesuai barang yang terjual. Bila hal ini terus berlangsung maka ritel sebagai salah satu penggerak perekonomian karena bertindak sebagai muara dari distribusi produk tidak akan menjalankan perannya dengan maksimal sebab di satu sisi konsumen diberikan keuntungan yang sebesar-besarnya di sisi lain, pemasok sebagai ujung tombak dalam memperoleh produk yang berkualitas dan berkesinambungan mengalami kerugian atau keuntungan yang berbanding terbalik dengan keuntungan yang dinikmati oleh konsumen atau ritel modern. Melihat perkembangan ritel modern yang terus meningkat seiring dengan mengetatnya kompetisi dalam bisnis ritel seharusnya juga memberikan dampak ekonomis dan sosial bagi pelaku lainnya.

D. Analisa Biaya Dan Manfaat

Adanya syarat perdagangan yang ditetapkan yang menimbulkan biaya bertubi-tubi bagi pemasok membawa beberapa dampak terhadap pemasok, antara lain (1) berkurangnya omzet penjualan jika dibandingkan menjual ke ritel tradisional atau ritel lain yang tidak menerapkan syarat perdagangan, (2) bertambahnya biaya operasional bagi pemasok karena adanya pembebanan biaya yang dilakukan oleh ritel modern, (3) semakin sulitnya pemasok UKM untuk masuk dalam bisnis ritel modern yang berdampak semakin mempersempit kesempatan pemasok UKM untuk memperluas pasar.

Untuk menganalisis dampak dari penerapan syarat perdagangan terhadap pemasok UKM, maka penelitian mencoba untuk menganalisis biaya manfaat pemasok UKM, berdasarkan asumsi berikut:

Tabel V. 9. Perbandingan Margin Yang Diterima Oleh Ritel Modern dengan Ritel Tradisional

	Hypermarket		Ritel Tradisional	
CBP		28,000		32,000
Keuntungan Retailer		1,000		5,000
RBP		27,000		27,000
Fix / reg rabat	7.00%	1,890	0	-
Budget promosi	12.00%	3,240	0	-
Common assortment	0.50%	135	0	
Opening store disc	5.00%	1,350	0	
Total margin		***7,615***		***#VALUE!***

Sumber: Data Primer, diolah
Keterangan: yg ditulis miring keuntungan yg tdk terlihat.

Illustrasi Perhitungan Margin Perhitungan Yang Diterima Oleh Ritel Modern dengan Ritel Tradisional menunjukkan bahwa harga beli konsumen dari Hypermarket sebesar Rp.28.000,- lebih rendah Rp.4.000,- dari harga beli konsumen di ritel tradisional sebesar Rp.32.000,- , padahal harga beli keduanya dari pemasok adalah sama tau sebesar Rp.27.000,-. Dilihat dari selisih consumer buyer price (CBP) dengan retailer buying price terlihat (RBP)bahwa hypermarket seolah-olah memperoleh keuntungan hanya Rp.1.000,- dan ritel biasa memperoleh margin keuntungan lebih tinggi yakni Rp.5.000,-

Namun bila dilihat dari komponen biaya yang ditanggung oleh pemasok yang terkandung di dalam RBP yang terdiri dari Fixed/Reguler rebate Rp.1.890,- ditambah budget promosi Rp.3.240,- ditambah Common assortmen Rp.135,- ditambah Opening Store Rp.1.350,- sehingga berjumlah Rp.7.615,-, maka sebenarnya hypermarket telah mengambil keuntungan dari trading terms sebesar Rp.7.615,- sementara ritel tradisional tidak mendapat

perlakuan khusus atau potongan harga dari pemasok.

Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa hypermarket dapat bersaing dengan harga yang lebih rendah dari ritel tradisional, namun ironisnya justeru telah menekan margin pemasok. CBP lebih rendah, tetapi keuntungan Hypermarket lebih besar. Jangka pendek konsumen diuntungkan, efeknya retailer biasa tidak laku. Pada giliran selanjutnya, produsen harus menaikkan harga RBP, karena harus meminimalisir jual rugi ke Hypermarket dan pada ujung terakhir konsumen yang dirugikan.

Dengan demikan, semakin jelas bahwa dalam struktur industri ritel yang demikian – dimana ritel modern memiliki posisi tawar lebih tinggi jika dibandingkan dengan pemasok, atau dengan perkataan lain kedudukan pemasok (UKM) berada dalam posisi lemah, sehingga amanat yang tertuang dalam PP No.44/1997 tidak dapat diwujudkan.

Bila kita melihat kembali pengertian serta prinsip kemitraan yang diwajibkan untuk dijalankan oleh setiap pengusaha besar dalam rangka membantu pengusaha kecil untuk berkembang, syarat perdagangan yang ditetapkan oleh ritel modern sesuai dengan jawaban pemasok, telah menimbulkan biaya bagi para pemasok yang besarannya signifikan mengurangi keuntungan operasional (sekitar 17,6% - 43,7%). Beban tambahan ini sangat memberatkan bagi para pemasok terutama pemasok yang berasal dari skala UKM. Dan bukan hanya pemasok tetapi juga konsumen akhir.

VI. PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil di lapangan, juga ditemukan bahwa bentuk kemitraan yang terjalin antara ritel modern dengan pemasok selama ini adalah kebanyakan menggunakan pola dagang umum. Sementara kemitraan dengan pola subkontrak dan waralaba menempati peringkat kedua dan ketiga.

2. persentase tinggi (< 90%) dari kewajiban pemasok untuk memenuhi syarat-syarat perdagangan (trading terms) yang diberlakukan oleh ritel modern, sementara kewajiban ritel modern cenderung bersifat normatif sebab di lapangan pemasok menyatakan bahwa kemitraan tidak berjalan.

3. Berdasarkan hasil kajian di lapangan, ditemukan 34 trading terms yang diterapkan oleh ritel modern kepada pemasok. Dari ke-34 trading terms tersebut, yang banyak diterapkan adalah new item discount, listing fee, in store promo, opening store discount, anniversary discount dan opening store.

4. Syarat perdagangan yang ditetapkan oleh ritel modern menimbulkan biaya bagi para pemasok yang besarannya signifikan mengurangi keuntungan operasional (sekitar 17,6% - 43,7%). Beban tambahan ini sangat memberatkan bagi para pemasok terutama pemasok yang berasal dari skala UKM. Pada dasarnya bukan hanya pemasok tetapi juga konsumen akhir ikut dirugikan.

5. Dari hasil temuan di lapangan, diketahui bahwa untuk format hypermarket, hampir seluruh trading terms diberlakukan, sedangkan untuk format supermarket, trading terms yang paling sering diberlakukan adalah opening store discount, promotion discount dan opening store discount serta listing fee. Sedangkan untuk format minimarket trading terms yang diterapkan adalah listing fee, in store promo dan new item discount. Penerapan Trading Terms yang beragam dan banyak oleh ritel modern di Indonesia cenderung berjalan tanpa kendali. Realitas tersebut terjadi karena aturan main tentang trading term di Indonesia belum ada.

6. Kondisi kemitraan yang cenderung tidak berjalan dan penerapan syarat perdagangan yang beragam oleh ritel modern terhadap pemasok menunjukkan bahwa kecenderungan hubungan ritel modern dengan pemasok tidak berjalan harmoni. Kedudukan ritel modern terutama hypermarket sangat dominan dengan perkataan lain buyer power ritel modern sangat dominan, sementara ritel modern lokal semakin lemah posisinya dalam kancah persaingan, sedangkan pemasok kecil berada dalam posisi lemah dan terpaksa menerima syarat-syarat perdagangan yang diberlakukan oleh ritel modern.

7. Permasalahan buyer power ritel modern akan muncul ketika terjadi abuse of buyer power atau terjadi eksploitasi oleh ritel modern terhadap pemasok. Kenyataan tersebut dewasa ini telah diungkap oleh responden pemasok dan pengamat bahwa memang telah terjadi abuse of buyer power ditandai dengan pemberlakuan syarat-syarat perdagangan yang beragam dan membebani pemasok secara bertubi-tubi mulai dari pendaftaran sebagai pemasok, pendaftaran barang yang akan dipasok, promosi barang setelah dipasok, potongan harga, penalty apabila terlambat pasok dll.

8. Permasalahan buyer power ritel modern akan muncul ketika terjadi abuse of buyer power atau terjadi eksploitasi oleh ritel modern terhadap pemasok. Kenyataan tersebut dewasa ini telah diungkap oleh responden pemasok dan pengamat bahwa memang telah terjadi abuse of buyer power ditandai dengan pemberlakuan syarat-syarat perdagangan yang beragam dan membebani pemasok secara bertubi-tubi mulai dari pendaftaran sebagai pemasok, pendaftaran barang

yang akan dipasok, promosi barang setelah dipasok, potongan harga, penalty apabila terlambat pasok dll.

B. Rekomendasi

1. Untuk lebih menjamin lingkungan bisnis ritel yang kondusif di masa depan, maka perlu dijawab pro kontra atas beragam syarat-syarat perdagangan yang dipraktekkan oleh ritel modern terhadap pemasok saat ini, agar memberi manfaat, kepastian hukum dan keadilan bagi pihak terkait. . Untuk itu, pemerintah diharapkan membuat Code of Conduct terhadap peritel dan Code of Practise terhadap syarat-syarat perdagangan dalam bentuk Keputusan Menteri Perdagangan sekaligus sebagai petunjuk pelaksanaan dari Rancangan Peraturan Presiden tentang Penataan Dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern. Untuk mendukung krbijakan tersebut maka perlu (1) dilakukan kajian akademik mengenai syarat-syarat perdagangan yang efisien dan menguntungkan kedua belah pihak bermitra serta memantau secara berkala praktek kemitraan yang berjalan dan menyimpang, (2) Mengembangkan kemitraan usaha perdagangan melalui jaringan ritel modern dalam memasarkan barang UKM baik di pasar dalam negeri maupun luar negeri.

2. Disadari bahwa kemitraan usaha perdagangan tidak dapat diserahkan sepenuhnya kepada ritel modern dengan pemasok saja, tetapi juga harus melibatkan Departemen Perdagangan dalam pembinaan dan pengembangan serta pengawasan kemitraan usaha perdagangan. Untuk itu perlu diperankan (a) Direktorat Bina Pasar dan Distribusi dalam perizinan, pendataan dan pemberian informasi kemitraan ;(2) Pusat Dagang

Kecil dan Menengah dalam pembinaan dan pengembangan kemitraan; (3) Direktorat Pengawasan Barang dalam pengawasan penerapan dan praktek kemitraan.

DAFTAR PUSTAKA

Andrew J Newman and Peter Cullen, "Retailing: Environment & Operations", Thomson Learning 2002.

Balitbang Departemen Perdagangan, "Tinjauan Praktek Bisnis Restriktif", Jakarta: Departemen Perdagangan, 1992.

Departemen Perdagangan, "Himpunan Peraturan Tentang Perizinan Usaha Di Bidang Industri dan Perdagangan", Jakarta: s/d 2005.

Hendry, D.F. 1995. Dynamic Econometrics. Oxford University Press, New York.

Gittinger, J. Price. 1986. Analisa Ekonomi Proyek-proyek pertanian. Edisi ke-dua. Universitas Indonesia. Jakarta.

Kepmenkop dan UKM. 2007. Surat Kabar: Bisnis Indonesia. Jakarta.

Kolopaking, Lala. M. 2002. Pola-pola Kemitraan dalam Pengembangan Usaha ekonomi Skala Kecil/ Gurem. Seminar Loka Karya Nasional. Bappenas. Jakarta

Simatupang, P. 1989. Integrasi harga Ubikayu dan Gaplek di Lampung. Pusat Penelitian Agro Ekonomi, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian. Bogor.

Umar, H. 2003. Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.

Pieter Kuin (Penyunting), "Perusahaan Transnasional", diterjemahkan oleh S. Maimun, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia dan Penerbit Gramedia, 1987

Sumantoro, "Kegiatan Perusahaan Multinasional, problema politik, hukum, dan ekonomi dalam pembangunan nasional", Jakarta: PT. Gramedia, 1987