

ANALYSIS OF THE MACRO ENVIRONMENT AND ANALYSIS OF THE FIVES FORCES IN THE RETAIL INDUSTRY IN INDONESIA

ANALISIS LINGKUNGAN MAKRO DAN ANALISIS LIMA KEKUATAN DALAM INDUSTRI RITEL DI INDONESIA

¹Adi Faisal Aksa

adifaisalaksa@yahoo.com

²Yeremias Lake

lakeyeremias@gmail.com

³Bernadus Ghawa Rado

bernadsfilmm@gmail.com

⁴Marlinda Pala Bani

lindabani27@gmail.com

⁵Ernestina Lika

ernestinalika@gmail.com

^{1, 2, 3, 4, 5}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Timor

Abstract

The retail business in Indonesia is currently growing rapidly, both traditional and modern retail, local and foreign retail. This very rapid retail development is also often faced with various internal and external problems. With these various problems, an analysis is needed that is able to overcome them. Macro environment analysis and five forces analysis are analyzes that can be applied to retail business. Macro environment analysis explains that companies must be able to deal with the environment both internally and externally such as the economic environment, political and legal environment, demographic environment, socio-cultural environment, and technological environment. The five forces analysis explains that companies must be able to see and react to how strong and weak the strengths of the company are as well as the challenges/threats that exist with the bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers, threat of new entrants, threat of new substitute products, and rivalry among firms.

Keyword: *macro environment analysis, fives forces analysis, retail*

Abstrak

Bisnis ritel di Indonesia saat ini berkembang dengan pesat, baik ritel tradisional ataupun modern, ritel lokal ataupun asing. Perkembangan ritel yang sangat pesat tersebut juga sering kali diperhadapkan dengan berbagai permasalahan yang bersifat internal ataupun eksternal. Dengan berbagai permasalahan tersebut diperlukan analisis yang mampu mengatasinya. Analisis lingkungan makro dan analisis lima kekuatan merupakan analisis yang dapat diterapkan pada bisnis ritel. Analisis lingkungan makro menjelaskan bahwa perusahaan harus mampu menghadapi lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal seperti lingkungan ekonomi, lingkungan politik dan hukum, lingkungan demografi, lingkungan sosial budaya, dan lingkungan teknologi. Analisis lima kekuatan menjelaskan bahwa perusahaan harus

mampu melihat dan bereaksi seberapa kuat dan lemahnya kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan serta tantangan/ancaman yang ada dengan kekuatan tawar menawar konsumen/pembeli/pelanggan, kekuatan tawar menawar pemasok, tantangan/ancaman pendatang baru, tantangan/ancaman produk pengganti, dan persaingan antar perusahaan.

Kata Kunci: analisis lingkungan makro, analisis lima kekuatan, ritel

PENDAHULUAN

Era perkembangan teknologi dan informasi yang sangat cepat saat ini juga mendorong perkembangan ekonomi yang semakin cepat, sehingga memacu munculnya berbagai macam bisnis. Dunia bisnis memiliki banyak persaingan yang semakin ketat, sehingga perusahaan harus mampu melakukan strategi yang tepat dan cepat untuk pemasaran produk. Perusahaan juga harus mampu bersaing secara kompetitif demi mencapai tujuan dari perusahaan serta memahami kebutuhan pasar dan konsumen.

Salah satu perkembangan dunia bisnis saat ini adalah bisnis *retail* atau ritel, merupakan satu metode pemasaran yang sangat populer di kalangan pengusaha. Bisnis ritel dinilai sebagai bisnis paling menjanjikan dan berpotensi mendatangkan keuntungan besar. Perkembangan industri ritel di Indonesia sangat cepat. Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (APRINDO) pada tahun 2019, pertumbuhan bisnis ritel di Indonesia di prediksi antara 10%–15% per tahun (www.metrotvnews.com, 2019). Ritel merupakan bagian dari sektor perdagangan yang mengalami perkembangan yang sangat cepat, hal ini bisa dilihat dari semakin maraknya jumlah gerai ritel di Indonesia. Terdapat 23.000 ritel modern di Indonesia, 14.000 diantaranya merupakan kelompok usaha *minimarket*, sedangkan sisanya adalah *supermarket*. Hal ini didukung juga oleh peningkatan jumlah penduduk, konsumsi, dan gaya hidup masyarakat (Andika & Hati, 2018).

Ritel awalnya merupakan sebuah bisnis lokal, dimana usaha yang dimiliki dan dijalankan berada dalam suatu lingkungan dan memiliki pelanggan tetap yaitu masyarakat setempat, dan seiring berjalannya waktu ritel mulai berkembang dan menunjukkan eksistensinya hingga lingkungan masyarakat luas. Kata ritel berasal dari bahasa Perancis *ritellier*, artinya memotong atau memecah sesuatu. Berkaitan dengan aktivitas yang dijalankan, ritel menunjukkan upaya untuk memecah produk atau barang yang dihasilkan oleh perusahaan manufaktur dan didistribusikan dalam jumlah yang banyak (masal) untuk dikonsumsi oleh konsumen akhir dalam jumlah sedikit sesuai dengan kebutuhannya (Utami, 2010).

Perkembangan ritel di Indonesia memberikan dampak yang sangat baik, salah satunya kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), serta mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar (Soliha, 2008). Kehadiran ritel dipengaruhi dengan adanya daya beli masyarakat yang semakin baik, pertumbuhan penduduk yang semakin bertambah, dan kebutuhan produk konsumsi yang semakin meningkat. Ritel hadir dengan pola dasar dimana memanfaatkan cara belanja masyarakat yang semakin berubah, terutama masyarakat kelas menengah ke atas yang tidak ingin berdesakan saat berbelanja. Tetapi ada beberapa faktor

yang disoroti dengan kehadiran ritel, salah satunya adalah anggapan bahwa kehadiran ritel akan mematikan pasar tradisional khususnya para pedagang eceran.

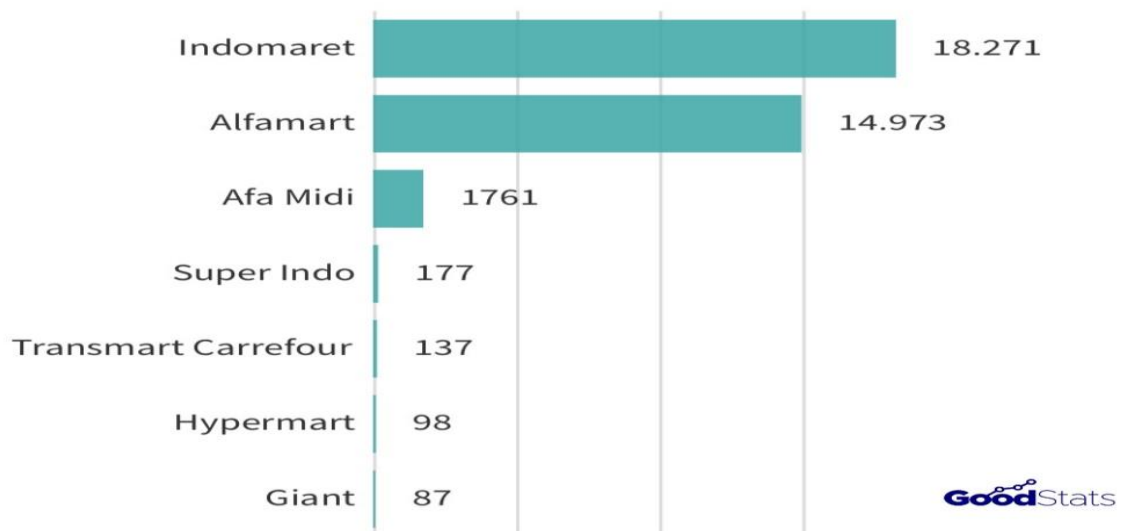
Menurut APRINDO, bisnis ritel di Indonesia mulai muncul pada tahun 1980-an yang merupakan awal berkembangannya perekonomian di Indonesia. Hal ini terjadi karena adanya perubahan pola berbelanja pada masyarakat menengah ke atas yang cenderung memilih berbelanja dipusat perbelanjaan modern dan semakin meningkatnya permintaan akan *supermarket* dan *departement store (convenience store)* di perkotaan. Perkembangan ritel saat ini hampir di seluruh kota yang ada di Indonesia, baik kota besar ataupun kecil ditandai dengan terus bertambahnya pembangunan gerai-gerai baru, seperti gerai-gerai baru yang berasal dari luar negeri yaitu Makro (Belanda), Carrefour (Perancis), dan Giant (Malaysia, yang kemudian juga digandeng oleh PT. Hero Supermarket, Tbk), bahkan gerai-gerai dalam negeri yang bersifat nasional maupun lokal.

Ritel jika di lihat dari sifatnya, ada yang masih bersifat tradisional atau konvensional yang merupakan penjual atau pedagang eceran yang berukuran kecil dan sederhana, serta memiliki modal sedikit dan fasilitas terbatas, contohnya toko kelontong, pengecer atau pedagang kaki lima, dan pedagang di pasar tradisional (Solihah, 2008). Ada juga ritel modern yang merupakan pedagang berukuran besar atau pengecer besar yang memiliki modal besar, jumlah gerai yang banyak, dan fasilitas yang sangat lengkap, contohnya Ramayana, Matahari, dan lain sebagainya dengan konsep *minimarket*, *supermarket* (swalayan), *hypermarket*, *departement store*, dan lain sebagainya (Solihah, 2008). Seiring perkembangan zaman, ritel terus mengalami evolusi, diantaranya: 1) Era sebelum tahun 1960-an, merupakan era perkembangan ritel tradisional yang terdiri atas pedagang-pedagang independen; 2) Tahun 1960-an, merupakan era pengenalan ritel modern dengan format *departement store*; 3) Tahun 1970-1980-an, merupakan era perkembangan ritel modern dengan format *supermarket* dan *departement store* (Matahari, Hero, dan Ramayana); 4) Tahun 1990-an, merupakan era perkembangan *convenient store*, yang ditandai dengan maraknya pertumbuhan *minimarket* (Indomaret), pertumbuhan *high class departement store* (Sogo, Metro, dan lainnya), pertumbuhan format *cash and carry* (Makro, Goro, dan Alfa); dan 5) Tahun 2000-2010, merupakan era perkembangan *hypermarket* dan pengenalan *e-retailing* (Carrefour dan Lippo-Shop).

Bisnis ritel dapat pula dibagi menjadi tiga kelompok usaha perdagangan eceran yaitu: 1) *Grosir* (pedagang besar) atau *hypermarket*, merupakan kelompok yang umumnya hanya ada di kota-kota besar dan jumlahnya sedikit, seperti PT. Alfa Retailindo dengan nama gerai Alfa, PT. Makro Indonesia dengan nama gerai Makro, PT. Carrefour Indonesia dengan nama gerai Carrefour, PT. Goro Batara Sakti dengan nama gerai Goro, PT. Hero Supermarket dengan nama gerai Giant, dan PT. Matahari Putra Prima dengan nama gerai Matahari; 2) Pengecer besar atau menengah dengan jumlah gerai sekitar 500 gerai; dan 3) *Minimarket* modern, merupakan kelompok yang tidak banyak namun mengalami perkembangan pesat.

Ritel dapat dipahami sebagai jumlah barang dalam jumlah yang besar (*dozen* atau *pack*) yang diubah menjadi barang dalam jumlah satuan. Ritel dibutuhkan karena semakin bertambahnya kebutuhan konsumen akan barang dan jasa pada saat, waktu, dan tempat

tertentu tanpa harus menyimpan kebutuhan tersebut secara pribadi (Andika & Hati, 2018). Jenis ritel modern yang sedang berkembang di Indonesia adalah *minimarket* (Andika & Hati, 2018). Saat ini dapat dengan mudah menemukan *minimarket* disekitar kita, biasanya *minimarket* didirikan di tempat-tempat strategis, misalnya tempat yang ramai dilalui masyarakat terutama di pinggiran jalan raya. Perkembangan ritel modern di Indonesia berdasarkan *United Stated Department of Agriculture* tahun 2020 sebagai berikut:



Sumber: *United Stated Department of Agriculture* (2020)

Gambar 1. Ritel dengan Jumlah Gerai Terbanyak di Indonesia

Setelah menelusuri perkembangannya, nilai penjualan gerai *minimarket* di Indonesia terus menunjukkan peningkatan hingga mencapai 12,5 miliar AS, di mana kenaikan tersebut terjadi saat pandemi dan berhasil melampaui nilai penjualan *supermarket* dan *hypermarket* (www.euromonitor.com, 2020). Pertumbuhan jumlah gerai yang terus mengalami peningkatan selama lima tahun terakhir berhasil melejit mencapai akumulasi 10.044 gerai dan mencapai 36.146 gerai pada tahun 2020, dengan pemegang kontribusi pada progres tersebut adalah Indomaret dan Alfamart yang meraih cakupan 92 persen dari total gerai *minimarket* di tahun 2020 (databoks.katadata.co.id, 2020).

Bisnis ritel mengalami perkembangan yang sangat baik selama lima tahun. Dalam perjalanan perkembangan tersebut sering muncul pertanyaan yang sering dikemukakan, yaitu analisis apa yang digunakan untuk melihat perkembangan ritel di Indonesia.

METODE

Penelitian dalam artikel ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Dengan metode pengumpulan data menggunakan studi literatur. Objek penelitian adalah ritel, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dengan menggunakan dokumen pendukung dan dari hasil penelitian terdahulu berupa jurnal dengan tema ritel. Data literatur yang ada dikumpulkan dan dianalisis dengan pemahaman interpretasi dari penulis

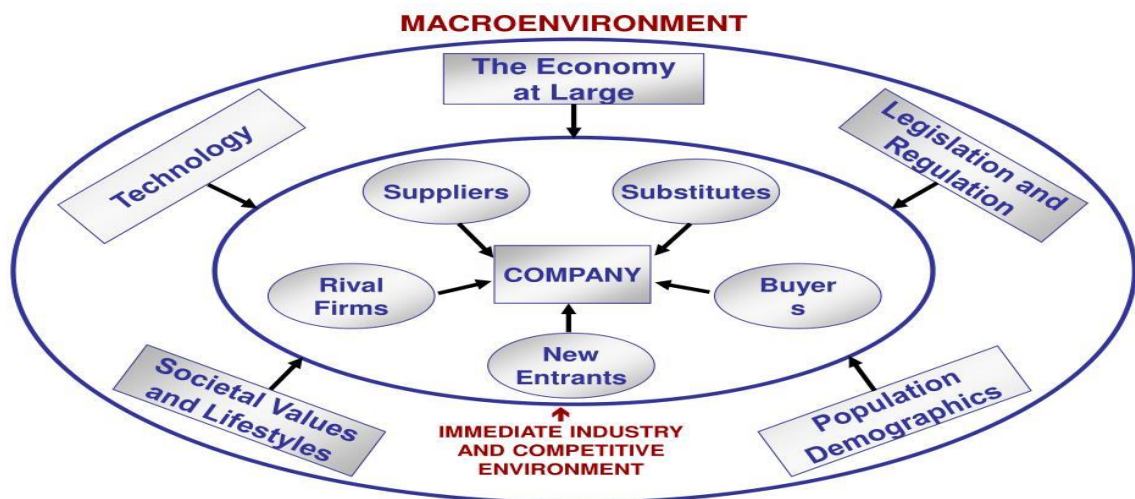
menggambarkan ritel dengan analisis, antara lain: (1) analisis lingkungan makro dan 2) *analysis five forces* (analisis lima kekuatan).

PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Makro

Operasional suatu bisnis seringkali dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal, salah satunya adalah lingkungan makro. Setiap perubahan faktor-faktor tersebut dapat berdampak pada lingkungan kompetitif dan lingkungan internal perusahaan (Nasrudin, 2023). Lingkungan makro merupakan sebuah kekuatan sosial besar yang memengaruhi lingkungan mikro yang terdiri dari lingkungan demografis, ekonomi, alam, teknologi, politik, dan budaya (Kotler & Amstrong, 2008), serta *the economy at large, legislation and regulation, population demographic, societal values and lifestyles*, dan *technology* (Thompson et al., 2020).

The Components of a Company's Macro-Environment



Gambar 1. Analisis Lingkungan Makro (Thompson et al., 2020)

Lingkungan ekonomi

Lingkungan ekonomi adalah faktor-faktor yang memengaruhi daya beli masyarakat dimana sekarang adanya penghasilan ganda (*dual earning*) dalam rumah tangga dan pola pengeluaran konsumen. Keputusan pembelian konsumen secara signifikan dipengaruhi oleh faktor makro ekonomi-permintaan-penawaran, inflasi, suku bunga, pajak, nilai tukar, dan resesi (Thompson et al., 2020). Suatu bangsa mempunyai tingkat dan distribusi pendapatan yang sangat beragam. Sejumlah negara mempunyai ekonomi subsisten-negara mengkonsumsi hasil pertanian dan industrinya sendiri. Negara-negara menawarkan peluang pasar yang kecil. Ekonomi industri menawarkan pasar yang kaya untuk berbagai jenis barang yang berbeda. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan

Keuangan Pusat dan Daerah, diperkirakan akan mendorong terjadinya distribusi pendapatan yang lebih merata dibandingkan dengan sebelumnya.

Kondisi perekonomian suatu negara dan kinerja suatu usaha mempunyai hubungan yang sangat erat, yaitu: 1) Bisnis bergantung pada perekonomian untuk semua *input* dan faktor produksinya; 2) Bisnis juga menjual produk dan layanannya di pasar yang sama, sebuah pasar jarang berada dalam satu kondisi stabil; 3) Perekonomian selalu berubah-ubah, jika tiba-tiba terjadi perubahan positif di pasar, maka semua bisnis akan mendapatkan keuntungan dari kondisi yang menguntungkan tersebut, pendapatan akan lebih tinggi, tingkat bunga akan rendah, modal baru akan tersedia, dan sebagainya; dan 4) Kekuatan ekonomi berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi daya beli konsumen dan pola belanja. Misalnya, sebuah perusahaan tidak boleh mulai mengekspor ke suatu negara sebelum memeriksa berapa banyak orang yang mampu membelanjakannya. Kriteria penting adalah PDB, tingkat pertumbuhan riil PDB, Penerimaan Nasional Bruto (PNB), tarif Bea Masuk dan pajak penjualan/Pajak Pertambahan Nilai (PPN), pengangguran, inflasi, pendapatan pribadi yang dapat dibelanjakan, dan pola pengeluaran.

Lingkungan politik dan hukum

Keputusan pemasaran sangat dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan dalam lingkungan politik. Lingkungan politik terdiri dari hukum, badan pemerintah, dan kelompok Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang memengaruhi atau membatasi berbagai organisasi dan individu di dalam masyarakat tertentu. Kondisi politik di Indonesia yang membaik merupakan salah satu faktor yang membuat pengusaha industri bisnis ritel mulai kembali mengembangkan bisnisnya dengan menambah jumlah gerainya. Pemerintah memberlakukan berbagai peraturan mengenai Undang-Undang (UU), seperti UU ketenagakerjaan, impor/ekspor, hak cipta, kesehatan dan keselamatan, diskriminasi (Thompson et al., 2020). Dalam faktor hukum pemerintah belum berencana mengeluarkan ketentuan baru yang secara khusus mengatur bisnis *hypermarket* dan yang menjadi landasan hukum bagi keberadaan *hypermarket* sampai saat ini adalah Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 118 Tahun 2000 tentang Perubahan atas Keppres Nomor 96 Tahun 2000 mengenai Bidang Usaha yang Tertutup dan Bidang Usaha yang Terbuka dengan Persyaratan Tertentu bagi Penanaman Modal.

Lingkungan politik suatu negara merupakan kombinasi dari tiga cabang pemerintahan yaitu legislatif, eksekutif, dan yudikatif. Lingkungan politik suatu negara akan sangat bergantung pada keyakinan politik dan ideologi partai yang berkuasa di tingkat pemerintah daerah (provinsi, kabupaten/kota) dan pemerintah pusat. Lingkungan hukum mengacu pada peraturan, UU, penilaian, dan lain-lain yang memengaruhi berfungsinya bisnis, juga mencakup UU perpajakan dan anggaran untuk tahun tertentu. Faktor hukum di lingkungan eksternal sering kali bersamaan dengan faktor politik karena UU dibuat oleh lembaga pemerintah. Namun hal ini tidak berarti bahwa kategori-kategori tersebut mengidentifikasi permasalahan yang sama. Meskipun UU ketenagakerjaan dan peraturan lingkungan hidup memiliki hubungan politik yang kuat, faktor hukum lainnya dapat memengaruhi kesuksesan bisnis. Misalnya Netflix atau Prime Video membayar miliaran dolar setiap tahun kepada

studio film dan televisi untuk hak menyiarkan kontennya. Selain persyaratan hukum untuk membayar studio, Netflix harus mempertimbangkan bahwa konsumen mungkin menemukan cara ilegal untuk menonton film yang ingin di tonton, sehingga membuat kurang bersedia membayar untuk berlangganan Netflix. Hak atas kekayaan intelektual dan paten merupakan persoalan besar dalam ranah hukum.

Lingkungan demografi

Lingkungan demografi erat kaitannya dengan studi kependudukan (manusia), dalam hal ini terkait dengan peningkatan jumlah penduduk. Lingkungan demografi sering membahas tentang ukuran, kepadatan, lokasi, bahasa, gaya hidup, usia, jenis kelamin, ras, lapangan kerja, distribusi pendapatan, perbedaan budaya, dan data statistik lainnya. Perusahaan menjadikan lingkungan demografi sebagai minat utama karena berkaitan dengan masyarakat yang membentuk pasar, pasar membentuk sebuah perekonomian yang menghasilkan uang sebagai pendapatan. Literasi keuangan juga bergantung pada lingkungan demografi (Thompson et al., 2020).

Lingkungan sosial budaya

Sosial dan budaya erat kaitannya dengan pendidikan, laju pertumbuhan penduduk, angka harapan hidup, status sosial, kebiasaan membeli, agama, dan lain sebagainya. Maka bisnis harus bertanggung jawab secara sosial dan sadar budaya (Thompson et al., 2020). Lingkungan budaya terdiri dari institusi dan kekuatan lain yang memengaruhi nilai dasar, persepsi, selera, dan perilaku masyarakat. Manusia tumbuh dalam masyarakat tertentu yang membentuk keyakinan dan nilai dasarnya. Karakteristik budaya yang memengaruhi pengambilan keputusan pemasaran adalah: keteguhan pada nilai-nilai budaya dan perubahan dalam nilai budaya sekunder. Berkembangnya bentuk dan jenis bisnis ritel sangat terkait erat dengan terjadinya perubahan perilaku konsumen yang disebabkan antara lain oleh faktor-faktor sebagai berikut: 1) Peningkatan penghasilan masyarakat; 2) Kebiasaan berbelanja secara harian, mingguan, dan bulanan yang berpindah-pindah sesuai dengan waktu dan kebutuhan serta keinginan konsumen; 3) Berbelanja juga dijadikan sebagai sarana rekreasi keluarga; 4) Terjadinya *impulse buying* yang cukup tinggi; dan 5) Menginginkan kemudahan-kemudahan dan hal-hal khusus yang dikehendaki oleh konsumen seperti harga yang murah dan program promosi.

Lingkungan teknologi

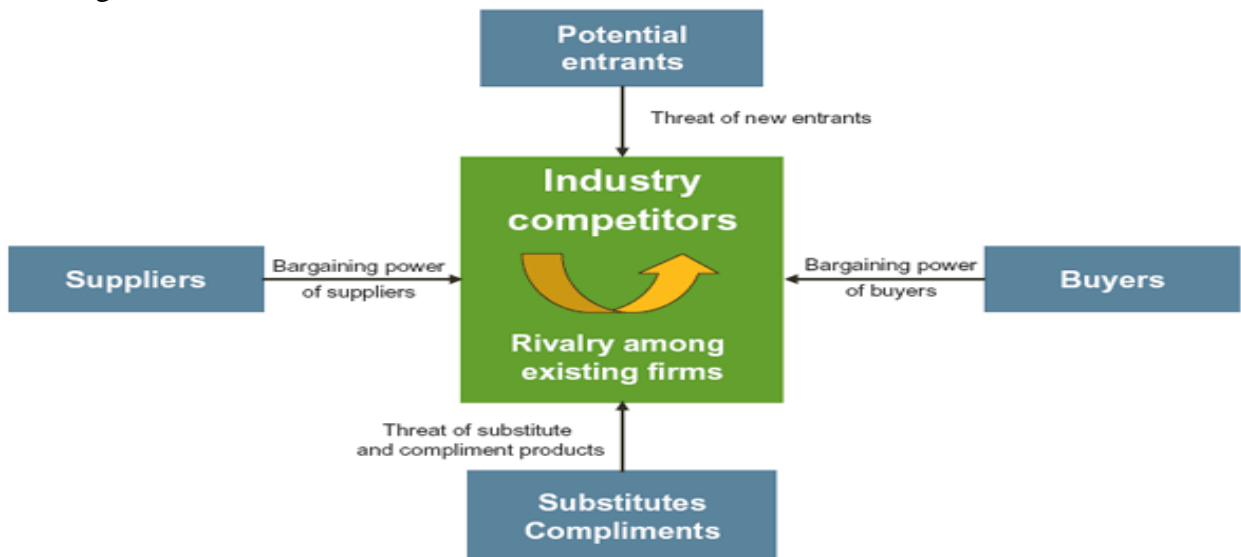
Lingkungan teknologi adalah kekuatan yang menciptakan teknologi baru, menciptakan produk, dan peluang pasar, yang baru. Pertumbuhan dan kemajuan teknologi dalam suatu bangsa sangat memengaruhi produksi dan penjualan barang atau jasa (Thompson et al., 2020). Teknologi hadir sebagai inovasi, otomasi, dan fasilitas internet yang telah menciptakan benda-benda mengagumkan seperti antibiotik, pembedahan robotik, alat-alat elektronik mini, komputer, laptop, dan internet. Dengan adanya teknologi baru maka akan menciptakan pasar dan peluang baru. Bagi industri ritel perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi dan komunikasi sangat berpengaruh dalam proses operasionalnya menjadi lebih efisien, cepat, dan seringkali lebih murah. Keunggulan teknologi yang digunakan dalam bisnis ritel antara

lain dengan menerapkan sistem *Efficient Consumer Response* (ECR) yang ditunjang dengan *Electronic Data Interchange* (EDI).

Kekuatan teknologi mempunyai pengaruh penting dalam lingkungan makro. Hal ini berkaitan dengan faktor-faktor yang menciptakan teknologi baru dan dengan demikian menciptakan peluang produk dan pasar baru. Zaman ini, teknologi terus berubah, sehingga penting bagi bisnis untuk mengikuti perubahan. Teknologi tidak hanya terbatas pada komputer dan layanan teknologi informatika (TI). Hal ini mencakup produk, proses manufaktur, teknik, dan lain-lain. Hal ini mungkin berarti munculnya peluang bagi suatu bisnis, namun perusahaan perlu berhati-hati. Setiap teknologi baru menggantikan teknologi lama, sehingga pemasar harus memperhatikan lingkungan teknologi dengan cermat dan beradaptasi agar dapat mengikuti perkembangannya. Jika tidak, produk tersebut akan segera ketinggalan zaman, dan perusahaan akan kehilangan produk baru dan peluang pasar.

Fives Forces Analysis (Analisis Lima Kekuatan)

Fives forces analysis, merupakan analisis yang digunakan dalam dunia bisnis yang mampu membentuk lingkungan kompetitif, dengan menggunakan lima faktor utama untuk menganalisis industri yang terdiri atas *bargaining power of buyers*, *bargaining power of suppliers*, *threat of new entrants*, *threat of new substitute products*, dan *rivalry among firms* (Porter, 1980). Kelima faktor tersebut dimaksudkan untuk menilai intensitas persaingan, potensi laba atau profitabilitas industri, dan untuk menilai menarik atau tidaknya suatu industri (*degree of attractiveness*). Gambar di bawah ini menjelaskan tingkat kompetitif yang memengaruhi industri ritel:



Gambar 2. Analisis *fives Forces* (Porter, 1980)

***Bargaining power of buyers* (kekuatan tawar menawar konsumen/pembeli/pelanggan)**

Konsumen/pembeli/pelanggan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai kesuksesan dalam berbisnis. Perusahaan tidak bisa meremehkan kekuatan dari konsumen/pembeli/pelanggan karena tanpa mereka perusahaan tidak dapat menghasilkan apa-apa (Admin LP2M, 2022). Semakin banyak konsumen/pembeli/pelanggan, kekuatan

perusahaan akan semakin besar, begitu juga sebaliknya dengan jumlah konsumen/pembeli/pelanggan yang sedikit, maka perusahaan tidak mempunyai kekuatan, karena kekuatan pelanggan berada pada jumlahnya. Harus diakui bersama bahwa pelanggan mempunyai suatu kekuatan yang bisa mendorong harga produk ataupun jasa perusahaan menjadi lebih rendah.

Daya tawar konsumen/pembeli/pelanggan pada perusahaan berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam hal peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain (Pratama, 2020). Contoh kekuatan tawar-menawar konsumen/pembeli/pelanggan, yaitu: volume pembeli, informasi, substitusi produk, harga yang dikeluarkan, perbedaan produk, identitas merek (Porter, 1980). Agar bisa melakukan analisa kekuatan konsumen/pembeli/pelanggan, maka perusahaan harus terlebih dulu mengetahui besaran basis konsumen/pembeli/pelanggannya, harus mengetahui loyalitas konsumen/pembeli/pelanggan dalam membeli produknya, dan kemungkinan dalam beralih ke kompetitor, sehingga perusahaan bisa melakukan analisis kekuatan konsumen/pembeli/pelanggan dalam mendikte persyaratan yang berhubungan dengan harga produk (Admin LP2M, 2022).

Kekuatan menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari konsumen/pembeli/pelanggan, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh perusahaan (Aprilia, 2020). Kekuatan dari konsumen/pembeli/pelanggan bersifat “kuat” karena biasanya cenderung tidak loyal pada satu ritel tertentu dan dengan mudahnya merubah pola kebiasaan berbelanja sesuai dengan keinginannya, analisis kekuatan konsumen (Solihah, 2008), yaitu: 1) Jumlah pembeli utama cenderung terus bertambah disebabkan adanya pertumbuhan jumlah wanita yang bekerja/berkarir dan juga banyaknya kaum pria yang ikut berbelanja dikarenakan mereka juga dapat menemukan kebutuhannya; 2) Daya beli diperkirakan akan meningkat seiring dengan membaiknya perekonomian Indonesia; 3) Konsumen/pembeli/pelanggan banyak menerima informasi baik dari media cetak maupun elektronik sehingga dapat membandingkan kualitas atau harga antar satu peritel dengan peritel lainnya; dan 4) Melalui persaingan yang ketat antar peritel akhirnya akan menguntungkan konsumen/pembeli/pelanggan, dimana akan mendapatkan banyak alternatif pilihan harga maupun lokasi berbelanja.

***Bargaining power of suppliers* (kekuatan tawar menawar pemasok)**

Perusahaan dalam menjalankan bisnisnya tidak lepas dari kebutuhan akan *input* barang atau jasa yang digunakan sebagai bahan baku dalam kegiatan produksi. Maka, dibutuhkan adanya kehadiran *supplier* (pemasok) yang memiliki peran penting dan pengaruh pada kekuatan kompetitif perusahaan. Pengadaan pasokan *input* barang ataupun jasa jelas akan memberikan dampak pada biaya produksi, semakin mahal suatu *input*, maka biaya produksi pun akan semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. Untuk itu, setiap perusahaan harus melakukan analisis kekuatan pemasok agar nantinya bisa bertahan serta memenangkan persaingan bisnis (Admin LP2M, 2022).

Perusahaan harus bisa mengetahui jumlah *supplier* potensial yang dimiliki, karena semakin banyak jumlah *supplier*, maka perusahaan bisa mempunyai banyak pilihan untuk memperoleh

bahan baku dengan harga yang bersaing, artinya perusahaan tidak akan hanya bergantung pada satu pemasok saja. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli, sedangkan perusahaan berusaha mendapatkan harga semurah mungkin dengan kualitas yang tinggi (Pratama, 2020). Jika perusahaan memperoleh pemasok yang demikian, maka perusahaan tersebut akan memperoleh kompetisi yang baik dibandingkan dengan pesaing. Contoh kekuatan tawar-menawar pemasok: diferensiasi *input*, ketersediaan *input* substitusi, persaingan antar pemasok, dan biaya relatif terhadap total pembelian dalam industri (Porter, 1980).

Kekuatan dari pemasok dikatakan bersifat “sedang” disebabkan adanya saling ketergantungan dari posisi tawar menawar antara peritel dan pemasok atau sebaliknya. Persyaratan yang ditentukan oleh pemasok biasanya berdasarkan pada dua kriteria yaitu: 1) Kuantitatif, peritel harus dapat memenuhi pemesanan atau pembelian dalam jumlah volume minimal tertentu dan 2) Kualitatif, peritel harus dapat memperlihatkan prospek perusahaan dan keterbukaannya (Soliha, 2008). Pemasok akan menilai apakah peritel sudah mempunyai infrastruktur yang baik dan manajemen yang baik. Hal ini penting karena pemasok berkepentingan untuk mengetahui dan memonitor setiap pergerakan dari barang-barang yang dijual.

Pemasok umumnya berasal dari perusahaan manufaktur dan distributor. Saat ini terdapat banyak sekali jumlah industri ritel karena produk yang ditawarkan jumlah itemnya ribuan. Perusahaan ritel raksasa yang telah memiliki nama besar mempunyai posisi tawar yang cukup kuat terhadap produsen dan distributor sehingga mereka dapat memperoleh margin yang lebih besar dan mendapatkan diskon harga yang menyebabkan mereka bisa menjual barang dengan harga lebih murah. Peritel yang kuat adalah mereka yang dapat langsung berhubungan dengan distributor tanpa melalui perantara. Analisis kekuatan pemasok (Soliha, 2008) yaitu: 1) Jumlah pemasok diperkirakan akan terus bertambah di masa depan apalagi dengan era perdagangan bebas yang sudah dibuka sehingga peritel dapat memasukkan barang-barang produk luar. Hal ini menyebabkan ketergantungan peritel terhadap satu pemasok menjadi rendah dan makin banyaknya produk yang akan dijadikan pilihan alternatifnya; 2) Peritel dapat saja menggantikan pasokan satu jenis barang dari satu pemasok ke pemasok lainnya; 3) Pemasok mempunyai kepentingan akan kualitas produk akhir yang digunakan konsumen; 4) Biaya pemasok dapat ditekan tergantung dari tingkat kebutuhan akan produk yang ditawarkan; dan 5) Pemasok berkepentingan terhadap laba industri menyangkut produk yang ditawarkannya.

Threat of new entrants (tantangan/ancaman pendatang baru)

Dunia bisnis selalu bersifat dinamis dikarenakan ada beberapa perusahaan yang gagal dan keluar dari persaingan, dan selalu muncul pesaing baru. Gagalnya perusahaan dalam pasar disebabkan antara lain karena adanya ancaman pesaing yang biasanya dari kompetitor lama maupun kompetitor baru. Kehadiran pendatang baru juga menyebabkan turunnya laba karena persaingan usaha sejenis serta sering disebabkan oleh skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, akses terhadap saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah (Pratama, 2020).

Perusahaan harus mampu menghadapi kehadiran pendatang baru secara bijak dan tidak boleh memandang remeh, karena pendatang baru merupakan kompetitor yang memiliki keunggulan dalam produk, strategi pemasaran yang baik, tim manajemen yang andal, dan berbagai hal lainnya, walaupun terkadang minim pengalaman (Admin LP2M, 2022). Dengan kelebihan yang dimiliki maka pendatang baru akan mudah masuk dalam dunia bisnis dan menjadi tantangan/ancaman bagi perusahaan lama. Tantangan/ancaman tersebut harus mampu dijadikan sebagai suatu kekuatan bisnis yang wajib dianalisis untuk mendapatkan strategi baru oleh perusahaan lama untuk memastikan posisinya akan tetap aman dan terus bertahan di pasar. Tantangan/ancaman yang sering dihadapi (Porter, 1980) antara lain: skala ekonomi, perbedaan produk yang dimiliki, identitas merek, dan kebutuhan modal.

Tantangan/ancaman pendatang baru biasanya bersifat sedang karena pasar yang ada sudah didominasi oleh banyak pemain besar baik lokal maupun asing. Agar dapat masuk ke dalam industri, sedikitnya dibutuhkan modal, pengalaman, dan jaringan distribusi luas yang cukup menyulitkan bagi calon pendatang baru. Analisis tantangan/ancaman calon pendatang baru (Soliha, 2008), antara lain: 1) Skala ekonomis pada industri ritel cukup tinggi dan calon pendatang baru harus bisa mendapatkan keuntungan finansial yang memadai agar dapat terus melakukan investasi baru; 2) Kebutuhan akan modal cukup besar tergantung pada bentuk format yang akan dimasuki, calon pendatang baru yang bermodal besar lebih mempunyai kesempatan untuk dapat melakukan ekspansi usaha bersaing dengan pemain yang sudah ada atau memasuki pangsa pasar baru; 3) Pemahaman terhadap teknologi *know how* terutama yang berkaitan dengan teknologi informasi sangat diperlukan agar perusahaan dapat memperoleh efisiensi yang tinggi dan penghematan di berbagai sektor, untuk itu diperlukan seperangkat keras sarana penunjang dan sumber daya manusia (SDM) yang menguasai teknologi tersebut; 4) Diferensiasi produk berhubungan dengan kemampuan peritel untuk menciptakan suatu produk baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik, hal ini cukup sulit dilakukan karena pada industri ritel, produk yang dijual umumnya sama dan biasanya faktor yang membedakan adalah masalah harga dan pelayanan; 5) Beragamnya alternatif tempat berbelanja dan harga yang ditawarkan menyebabkan loyalitas konsumen rendah; 6) Hambatan keluar cukup tinggi karena berkaitan dengan besarnya investasi yang telah ditanamkan atas nilai bangunan dan lahan yang digunakan, juga besarnya dana yang harus dikeluarkan sebagai konsekuensi atas pemutusan tenaga kerja yang tentunya memerlukan biaya yang cukup tinggi untuk membayar pesangon; 7) Hambatan umum antara lain sulitnya membangun jaringan distribusi yang luas dan kuat karena masih terbatasnya prasarana atau infrastruktur yang ada; 8) Pemerintah telah menjamin kepastian berusaha dengan mengatakan bahwa industri ritel merupakan industri atau bidang usaha yang terbuka dengan persyaratan tertentu bagi penanaman modal (Keputusan Presiden Nomor 96 Tahun 2000 yang diperbaharui dengan Keputusan Presiden Nomor 118 tahun 2000); dan 9) Dengan dibukanya era perdagangan bebas ASEAN (AFTA) maka kedatangan sejumlah pengecer asing semakin bertambah.

Threat of new substitute products (tantangan/ancaman produk pengganti)

Kehadiran perusahaan baru sebagai kompetitor bukan merupakan salah satu faktor kehati-hatian bagi pebisnis, tetapi kehadiran perusahaan yang disertai dengan produk pengganti (substitusi) juga merupakan suatu tantangan/ancaman. Produk pengganti atau substitusi merupakan produk yang dapat menggantikan produk sejenis. Produk pengganti biasanya lebih menarik karena memberikan harga yang mudah dijangkau (Pratama, 2020). Produk substitusi yang bersifat tidak dekat (berbeda jenisnya), maka akan meningkatkan kekuatan perusahaan dalam peningkatan harga serta mengunci persyaratan yang lebih menguntungkan menjadi lebih besar, sebaliknya apabila produk yang dihasilkan bersifat dekat (sama jenisnya), maka kekuatan perusahaan dalam mengendalikan harga akan cenderung lemah, karena konsumen/pembeli/pelanggan mempunyai pilihan produk lain, sehingga tidak harus membeli ataupun bergantung pada produk yang dikeluarkan produk tersebut saja (Admin LP2M, 2022). Contoh yang berhubungan dengan tantangan/ancaman produk pengganti/substitusi (Porter, 1980), antara lain: kinerja harga relatif dari produk substitusi, biaya peralihan, dan kecenderungan pembeli untuk melakukan substitusi.

Tantangan/ancaman produk pengganti (substitusi) pada bisnis ritel bersifat cukup kuat, dikarenakan sudah ada sebelumnya yaitu pasar atau toko tradisional dengan harga yang relatif murah serta lokasi yang dekat dengan tempat tinggal penduduk yang berada pada kalangan menengah ke bawah. Sehingga peritel lebih cenderung melihat pada kalangan menengah ke atas dengan perkembangan menggunakan teknologi yang ada melalui telepon, internet (*online shop*), dan katalog belanja (*catalog shopping*).

Rivalry among firms (persaingan antar perusahaan)

Dunia bisnis tidak terlepas dari jumlah pesaing dan kemampuan melemahkan perusahaan pesaing/kompetitor, dimana jumlah pesaing/kompetitor semakin banyak maka jumlah produk yang ditawarkan semakin banyak dan akan melemahkan kekuatan perusahaan, serta sebaliknya jumlah pesaing/kompetitor semakin sedikit maka jumlah produk yang ditawarkan semakin sedikit dan menguatkan kelemahan perusahaan (Admin LP2M, 2022). Persaingan dunia bisnis khususnya bisnis ritel sering terjadi dengan format antara ritel tradisional dengan modern atau ritel lokal dengan ritel asing yang cenderung sangat kuat. Hal ini terjadi karena semakin bertambahnya jumlah penduduk, semakin stabilnya ekonomi makro, kondisi keamanan yang semakin membaik sehingga mendorong calon pendatang baru untuk melakukan investasi di Indonesia.

Persaingan perusahaan yang baru juga terjadi karena konsumen/pembeli/pelanggan selalu mencari alternatif tempat berbelanja yang sesuai dengan kemampuan dan gaya hidup (Soliha, 2008). Selain itu, persaingan antar perusahaan dalam industri yang sejenis terjadi dari segi harga, kualitas produk, pelayanan purna jual, dan lain sebagainya, menjadikan adanya penilaian tersendiri di dalam benak konsumen/pembeli/pelanggan (Pratama, 2020). Selain itu persaingan antar perusahaan lain, seperti: pertumbuhan industri, kelebihan kapasitas yang terputus-putus, serta konsentrasi dan keseimbangan (Porter, 1980). Persaingan antara perusahaan memunculkan analisis persaingan antar perusahaan (Soliha, 2008), yaitu: 1) Jumlah pesaing atau pemain dalam industri ritel cukup banyak terdiri dari peritel lokal tradisional, modern dan peritel asing dengan format ritel modern, persaingan yang terjadi

cukup tinggi; 2) Tingkat pertumbuhan ritel modern meningkat; 3) Biaya tetap yang dikeluarkan cenderung bertambah seiring dengan kenaikan harga-harga pokok seperti beban biaya listrik, telepon, upah tenaga kerja, dan biaya penyewaan ruang; 4) Diferensiasi produk diperlukan agar peritel mempunyai ciri khas yang membedakan dengan pemain lain misalnya dengan mengembangkan *brand sales* dan lainnya; 5) Kapasitas terpasang dapat dilihat dari perbandingan pangsa pasar hingga Juni 2005 dimana untuk ritel modern 30% dan ritel tradisional 70%; dan 6) Hambatan keluar cukup tinggi karena terkait dengan investasi yang telah ditanamkan atas bangunan dan lahan yang digunakan, selain itu juga masalah tenaga kerja di mana diperlukan biaya yang cukup tinggi untuk membayar pesangon karyawan.

SIMPULAN

Perusahaan-perusahaan yang berada pada dunia bisnis saat ini selalu berada dalam sebuah lingkaran lingkungan dengan berbagai kompleksitas permasalahan yang dihadapi. Begitupun bisnis ritel selalu diperhadapkan dengan berbagai macam permasalahan, dengan beragam permasalahan yang ada, maka diperlukan beberapa analisis sebagai pemecahan permasalahan yang dihadapi, yaitu analisis lingkungan makro dan analisis lima kekuatan (*fives forces analysis*). Analisis lingkungan makro menjelaskan bahwa perusahaan harus mampu menghadapi lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal seperti lingkungan ekonomi, lingkungan politik dan hukum, lingkungan demografi, lingkungan sosial budaya, dan lingkungan teknologi. Sedangkan analisis lima kekuatan (*fives forces analysis*) menjelaskan bahwa perusahaan harus mampu melihat dan bereaksi seberapa kuat dan lemahnya kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan serta tantangan/ancaman yang ada dengan menggunakan *fives forces analysis*, seperti: *bargaining power of buyers* (kekuatan tawar menawar konsumen/pembeli/pelanggan), *bargaining power of suppliers* (kekuatan tawar menawar pemasok), *threat of new entrants* (tantangan/ancaman pendatang baru), *threat of new substitute products* (tantangan/ancaman produk pengganti), dan *rivalry among firms* (persaingan antar perusahaan).

DAFTAR PUSTAKA

- Admin LP2M. (2022). Analisis Porter Five Force – Definisi serta Penjelasannya. *Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Universitas Medan Area*. <https://lp2m.uma.ac.id/2022/10/14/analisis-porter-five-force-definisi-serta-penjasannya/>
- Aquidowaris Manek; Desmon Redikson Manane; Nurul Huda; Yakoba . E. R. Kase (2022) 'PENGARUH MOTIVASI RENDAH BIAYA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN KERJA', *Inspirasi Ekonomi : Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(4), pp. 52–66. Available at: <http://jurnal.unimor.ac.id/index.php/JIE/article/view/3770>.
- Andika, H., & Hati, S. W. (2018). Analisis Perbandingan Kepuasan Pelanggan Antara Minimarket Indomaret Dengan Alfamart Di Kota Batam. *JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI Dan MANAJEMEN BISNIS*, 6(2), 119–134. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v6i2.651>
- Aprilia, Z. Z. (2020). Rancangan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Koordinator Proyek PT Atrium Propugnatorum Teknika. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1), 86–102.

- <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.26593/jab.v16i1.3761.86-102>
databoks.katadata.co.id. (2020). *Jumlah Gerai Minimarket Meningkat 39% pada 2020*.
<https://databoks.katadata.co.id>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran Jilid 1* (12th ed.). Erlangga.
<http://kin.perpusnas.go.id/DisplayData.aspx?pId=104021&pRegionCode=UNTAR&pClientId=650>
- Manane, Desmon Redikson; Taolin, Maximus L.; Babulu, N.L. (2022) 'THE INFLUENCE OF LABOR, CAPITAL, AND MANAGEMENT ON THE PRODUCTIVITY OF IMKM ASSISTED BY THE DINAS PERINDUSTRIAN', 11(03), pp. 686–691.
- Manane, D. Redikson and Manek, A. (2022) 'The Organization's Commitment Modernizes the Competence of Human Resources and Leadership Style on the Quality of Financial Statements in the TTU', *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), pp. 12362–12373. Available at:
<https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5081>.
- Nasrudin, A. (2023). *Lingkungan Makro: Faktor dan Dampaknya ke Bisnis*.
<https://cerdasco.com/lingkungan-makro/>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Pratama, F. C. (2020). Porter's Five Forces : Lima Hal Sebelum Bersaing. *Entrepreneurship-Business Creation, Bina Nusantara University*.
<https://binus.ac.id/malang/2020/08/porters-five-forces-lima-hal-sebelum-bersaing/>
- Soliha, E. (2008). Analisis Industri Ritel di Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 15(2), 128–142.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & III, A. J. S. (2020). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts* (22nd ed.). McGraw-Hill.
- Utami, C. W. (2010). *Manajemen Ritel* (Cetakan Ke). Salemba Empat.
<https://onsearch.id/Record/IOS4564.INLIS000000000783289/Description#tabnav>
- www.euromonitor.com. (2020). *No Title*. <https://www.euromonitor.com/>
- www.metrotvnews.com. (2019). *Aprindo: Penutupan Gerai Ritel Bagian dari Transformasi Industri Modern*. <https://www.metrotvnews.com/play/bD2CpDg9-aprindo-penutupan-gerai-ritel-bagian-dari-transformasi-industri-modern>