
**PENTINGNYA STRATEGI BISNIS YANG TEPAT DALAM MEMPERTAHANKAN
EKSISTENSI SUATU USAHA
(STUDI KASUS: PENUTUPAN SEVEL)**

Ari Yuliani

Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara
me.arie.yuliani@gmail.com

Eko Harry Susanto

Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara

Abstract: Sevel is a well known brand for convenience store that has thousand outlets in seventeen countries. In June 2018 Sevel had to stop their business in Indonesia due to the buyout failure by Charoen Pokphand. Sevel should have still operate their business as they have strong management and infrastructure to do so. The purpose of this study is to examine whether the business strategies they had been running for is the right strategies and if its not, what kind of strategies should be applied for the company business. The analysis methods of this research use five matrix, i.e Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, Eksternal Factor Evaluation (EFE) Matrix, Competitive Profil Matriks (CPM), SWOT Matrix, SPACE Matrix, Internal Eksternal (IE) Matrix and QSPM. The QSPM matrix result shows that Sevel should focus on market penetration strategy in 2016 as there were so many factors, either form internal or eksternal environment, to support their action plan while they still can run few strategies from retrenchement strategy as necessary.

Abstrak : Sevel merupakan merek *convenience store* terkenal yang memiliki ribuan outlet di tujuh belas negara. Pada bulan Juni 2018, Sevel harus menghentikan bisnis mereka dikarenakan gagalnya pembelian oleh Charoen Pokphand. Sevel seharusnya dapat terus menjalankan bisnis mereka karena mereka didukung oleh manajemen yang kuat dan prasarana yang mumpuni. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat apakah strategi yang dijalankan Sevel selama ini sudah benar dan jika tidak, strategi apa yang seharusnya diterapkan dalam bisnis mereka. Metode analisis data yang digunakan antara lain Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks CPM, Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks QSPM. Hasil matriks QSPM memperlihatkan bahwa Sevel seharusnya fokus untuk menjalankan strategi penetrasi pasar pada tahun 2016 dikarenakan banyaknya faktor eksternal dan internal yang mendukung untuk pelaksanaan strategi tersebut sambil tetap menjalankan beberapa strategi *retrenchement* yang diperlukan.

Keywords : Business strategy, IFE Matrix, EFE Matrix, CPM. SWOT Matrix, SPACE Matrix, IE Matrix, QSPM, Market Penetration, Retrenchment.

PENDAHULUAN

Ketatnya persaingan di bisnis retail terutama di bidang *convenience store* telah memakan korban. Pertengahan tahun 2017, bisnis retail di Indonesia dikejutkan dengan dihentikannya kegiatan operasional 7-eleven (Sevel) di Indonesia. PT. Modern Sevel Indonesia telah memutuskan untuk menutup seluruh sisa gerai mereka yang berjumlah 136 outlet di seluruh Indonesia pada tanggal 30 Juni 2017.

Sevel tidak mampu menyaingi supremasi Indomaret dan Alfamart yang sudah memiliki puluhan ribu gerai di seluruh Indonesia dan juga tidak mampu bertahan dalam persaingan dengan convenience store lainnya seperti Lawson dan circle K.

Presiden Direktur PT Modern International Tbk, Sungkon Haris dalam wawancaranya dengan majalah Tempo (<https://bisnis.tempo.co/read/891886/bos-7-eleven-tuding-minuman-beralkohol-penyebab-bangkrut>) mengungkapkan beberapa alasan yang menyebabkan tutupnya sevel, antara lain adalah kurangnya sumber daya karena ekspansi yang besar besaran sejak awal berdirinya sevel dan menurunnya daya beli masyarakat sejak tahun 2015 yang terus berlanjut sampai dengan 2017 serta keluarnya regulasi pemerintah pada tanggal 16 April 2015 mengenai pelarangan minimarket dalam menjual bir (minuman beralkohol golongan A). Puncak dari beberapa masalah diatas adalah saat gagalnya sevel diakuisisi oleh PT. Charoen Pokphand Restu Indonesia pada bulan Mei 2017.

Kejadian yang dialami oleh Sevel di Indonesia, tidak berbeda jauh dengan yang dialami oleh Walmart dan Carrefour di China. Namun tidak seperti nasib Sevel yang sampai harus menutup seluruh gerai dan mengakhiri bisnisnya di Indonesia, Walmart dan Carrefour masih menjalankan bisnisnya di China sampai dengan saat ini namun mereka tidak dapat menguasai pangsa pasar retail di negara tirai bambu tersebut dan harus puas menempati posisi dibawah perusahaan retail China yang menguasai 5 besar dari pangsa pasar (w). Aoyama (2007:473) dalam Chuang, Donegan, Ganon dan Wei (2011) menyatakan bahwa keberhasilan dari oligopoli global oleh perusahaan retail multinasional melibatkan paradoks struktural yaitu bahwa kunci pencapaian perusahaan retail multinasional terletak pada pemaksimalan standarisasi dan lokasi untuk mendapatkan pelanggan. Dari perspektif operasional, standarisasi atau pengalihan langsung aset strategis dari perusahaan seperti format, komoditas, berbagai praktik dan pengetahuan dalam bidang retail seperti display barang, *event* penjualan dan distribusi barang adalah hal penting dan biaya yang efektif dapat berarti tercapainya skala ekonomis.

Berkaca dari fakta bahwa sevel telah berhasil menjadi *leader* dalam persaingan retail di beberapa negara, dengan paradoks struktural perusahaan retail multinasional, sevel seharusnya bisa terus beroperasi dan meramaikan persaingan di dunia retail Indonesia dengan mengantisipasi masalah yang akan timbul dan mengatasi masalah yang ada dengan menerapkan strategi bisnis yang tepat, terutama pada tahun 2016 dimana sudah terlihat adanya penurunan perfoma perusahaan pada tahun 2015.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka pokok masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah: “Strategi bisnis apa yang seharusnya diterapkan oleh PT. Modern Sevel Indonesia sehingga mereka tidak harus menutup seluruh gerai dan menghentikan kegiatan operasional mereka di Indonesia”?

METEDOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan termasuk dalam penelitian kualitatif deskriptif. Pengertian dari penelitian kualitatif itu sendiri menurut Moleong (1989:6) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata kata dan Bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data sekunder. Pengumpulan data sekunder yang dilakukan oleh peneliti adalah melalui penelaahan dokumen atau studi kepustakaan (*Library Research*).

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan beberapa matriks, antara lain Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks CPM, Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks QSPM.

ANALISIS DAN BAHASAN TEMUAN**Tahap Masukan**

- Matriks EFE

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal PT. Modern Sevel Indonesia

Faktor – Faktor Eskternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
Pertumbuhan industri ritel yang cenderung stabil	0,10	3	0,30
Kebutuhan masyarakat urban yang serba cepat	0,13	4	0,52
Populasi penduduk yang besar	0,08	2	0,16
Pertumbuhan ekonomi yang mulai naik	0,08	2	0,16
Kelas menengah yang terus bertumbuh	0,12	2	0,24
Ancaman			
Regulasi pemerintah mengenai minuman keras	0,12	1	0,12
Tumpang tindih antara perizinan retail dengan perizinan restoran	0,08	2	0,16
Daya beli konsumen yang menurun	0,09	2	0,18
Persaingan di industri yang tinggi	0,10	3	0,30
Tumbuh pesatnya coffe shop sebagai alternatif tempat nongkrong anak muda	0,10	3	0,30
TOTAL	1,00		2,44

Sumber: Data sekunder yang diolah (2018)

Dari perhitungan matriks EFE diatas, didapat total skor bobot 2,44 yang berarti bahwa PT. Modern Sevel Indonesia belum dapat memanfaatkan kesempatan dan mengeliminasi ancaman dengan baik.

- Matriks IFE

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Internal PT. Modern Sevel Indonesia

Faktor – Faktor Eskternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
Lokasi gerai Sevel yang strategis	0,11	4	0,44
Harga produk fresh food Sevel relatif murah	0,09	3	0,27
Sarana fundamental seperti Central Kitchen dan Central Warehouse yang mumpuni	0,07	4	0,28
Sistem IT yang canggih	0,07	3	0,21
Penetapan standar yang tinggi untuk menjaga kualitas makanan	0,07	3	0,21
Buka 24 jam	0,08	3	0,24
Free Wifi	0,08	3	0,24
Kelemahan			
Konsumen lebih banyak anak muda	0,07	2	0,14
Tidak melakukan ekspansi keluar Jakarta	0,07	2	0,14
Pembayaran pinjaman beserta bunga yang tinggi sehingga mengganggu modal kerja	0,08	1	0,08
Harga produk kebutuhan sehari hari lebih mahal dibanding pesaing	0,10	1	0,10
Biaya Operasional yang tinggi	0,11	1	0,11
TOTAL	1,00		2,46

Sumber: Data sekunder yang diolah (2018)

Dari perhitungan matriks IFE diatas, diperoleh total skor bobot 2,46 yang mengindikasikan bahwa kelemahan PT. Modern Sevel Indonesia lebih besar dibandingkan dengan kekuatannya

- Matriks CPM

Tabel 3. Matriks Profil Kompetitif PT. Modern Sevel Indonesia

Faktor – Faktor Keberhasilan Penting	Bobot	Sevel		Indomaret		Alfamart	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Jumlah Cabang	0,17	2	0,34	4	0,68	4	0,68
Pangsa Pasar	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Pengalaman manajemen	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Harga kebutuhan sehari hari	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60
Kenyamanan Gerai	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Variasi fresh food dan minuman	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Loyalitas Konsumen	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Konsep Usaha	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60
TOTAL	1,00		2,92		3,56		3,56

Sumber: Data sekunder yang diolah (2018)

Hasil matriks profil kompetitif diatas memperlihatkan bahwa Indomaret dan Alfamart jauh mengungguli Sevel dan sevel hanya unggul di tiga faktor keberhasilan yaitu kenyamanan gerai, variasi *fresh food* dan minuman serta loyalitas konsumen.

Tahap Pencocokan
Matriks SWOT

Tabel 4. Matriks SWOT PT. Modern Sevel Indonesia

	Kekuatan (Strengths): 1. Lokasi gerai Sevel yang strategis 2. Harga produk fresh food Sevel relatif murah 3. Sarana fundamental seperti Central Kitchen dan Central Warehouse yang mumpuni 4. Sistem IT yang canggih 5. Penetapan standar yang tinggi untuk menjaga kualitas makanan 6. Buka 24jam 7. Free wifi	Kelemahan (Weaknesses): 1. Konsumen lebih banyak anak muda 2. Tidak melakukan ekspansi keluar Jakarta 3. Pembayaran pinjaman dan bunga yang tinggi sehingga mengganggu modal kerja 4. Harga produk kebutuhan sehari hari lebih mahal dibanding pesaing 5. Biaya Operasional yang tinggi
Peluang (Opportunities) 1. Pertumbuhan industri ritel yang cenderung stabil 2. Kebutuhan masyarakat urban yang serba cepat 3. Populasi penduduk yang besar 4. Pertumbuhan ekonomi yang mulai naik 5. Kelas menengah yang terus bertumbuh	SO 1. Membuka outlet baru di luar Jakarta (S1, S3, S4, O1, O2, O3, O4, O5) 2. Menambah variasi produk fresh food (S2, S3, S5, O2) 3. Kerjasama dengan perusahaan pelayanan publik seperti rumah sakit, stasiun kereta api atau pom bensin untuk pembukaan gerai baru (S2,S3,S4,S6,S7, O1, O2,O3, O5)	WO 1. Membuka outlet baru di luar Jakarta (W2, W3, W4, O1, O2, O3, O4, O5) 2. Memperbanyak variasi produk makanan ringan import (W1, O2, O4, O5) 3. Membuka gerai baru dengan space yang lebih kecil (W3,W5, O3,O4,O5)
Ancaman (Threats) 1. Regulasi pemerintah mengenai minuman keras 2. Tumpang tindih antara perizinan retail dengan perizinan restoran 3. Daya Beli konsumen yang menurun 4. Persaingan di industri yang tinggi 5. Tumbuh pesatnya coffe shop sebagai alternatif tempat nongkrong anak muda	ST 1. Meningkatkan penjualan melalui cross selling (S2, S5, T1, T4, T5) 2. Mengurangi jam operasional outlet yang memiliki performa kurang (S6, T3, T4) 3. Kerjasama dengan perusahaan pelayanan publik seperti rumah sakit, stasiun kereta api atau pom bensin untuk pembukaan gerai baru (S2,S3,S4,S6,S7, T2, T3,T4)	WT 1. Restrukturisasi hutang (W4, T4) 2. Adakan promo atau diskon menarik secara regular (W5, T3, T4) 3. Pengurangan space gerai yang sudah ada (W3, W5, T3, T4) 4. Menurunkan harga jual produk kebutuhan sehari hari (W4, T3, T4)

Sumber: Data sekunder yang diolah (2018)

Mengingat bahwa adanya regulasi pemerintah mengenai pelarangan minuman keras untuk di jual di gerai mini market menjadi salah satu pemicu (walaupun bukan penyebab utama) angka penjualan Sevel mengalami penurunan dan biaya operasional yang melebihi dari pendapatan Sevel, maka fokus pada strategi WT kiranya merupakan pilihan yang tepat untuk diterapkan oleh manajemen sevel sehingga jika perusahaan menerapkan strategi tersebut dengan benar maka seharusnya Sevel tidak perlu menghentikan kegiatan usahanya di Indonesia.

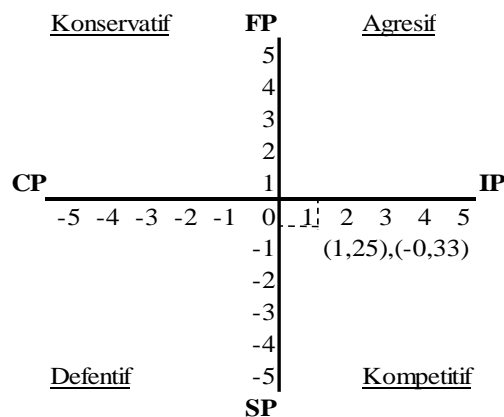
Matriks SPACE

Tabel 5. Matriks SPACE PT. Modern Sevel Indonesia

Faktor – Faktor Penting	Peringkat
Financial Position (FP)	
Pendapatan	3
Profitabilitas	3
Modal Kerja	3
Rasio Hutang	3
ROE	3
Total	15
Industry Position (IP)	
Pemanfaatan akan sumber daya	5
Potensi pertumbuhan perusahaan	4
Potensi peningkatan laba	3
Total	12
Stability Position (SP)	
Persaingan harga	-4
Tekanan pesaing	-3
Gaya Hidup kaum Urban	-3
Total	-10
Competitive Position (CP)	
Loyalitas pelanggan	-3
Sarana logistik dan distribusi yang mumpuni yang dikenal dengan Combine Distribution Center (CDC)	-2
Pangsa pasar dalam industri retail	-4
Kontrol atas supplier dan distributor	-2
Total	-11

Sumber: Data sekunder yang diolah (2018)

Gambar 1. Koordinat Matriks SPACE PT. Modern Sevel Indonesia

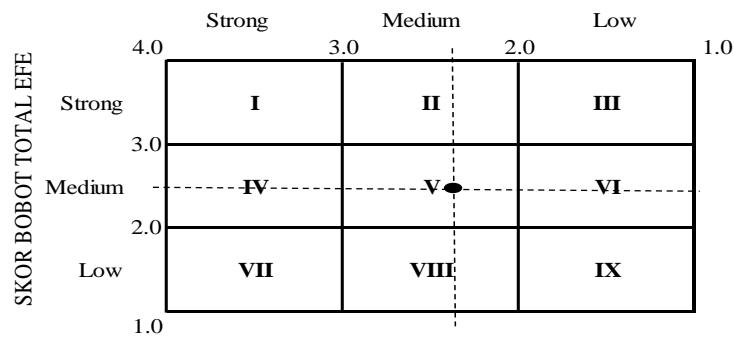


Sumber: Data sekunder yang diolah (2018)

Dari hasil perhitungan matriks CPM diperoleh koordinat sumbu x berada di titik 1,25 dan sumbu y dititik -0,33 yang berarti perusahaan harus menerapkan strategi kompetitif. Rekomendasi strategi yang diberikan untuk matriks SPACE ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan pasar yang akan di saring lagi melalui matriks QSPM pada tahap keputusan.

Matriks IE

Gambar 2. Matriks Internal Eksternal PT. Modern Sevel Indonesia
SKOR BOBOT TOTAL IFE



Sumber: Data sekunder yang diolah (2018)

Hasil matriks IFE dan EFE membentuk titik koordinat x,y (2,46),(2,44) yang memperlihatkan Sevel berada di kuadran V, hal ini berarti strategi utama sevel adalah *hold and maintain strategy* dengan pilihan strategi yang dapat diterapkan oleh manajemen adalah penetrasi pasar yang juga merupakan pilihan strategi yang sama yang dihasilkan dari matriks SPACE.

Tahap Keputusan

Tabel 6. QSPM PT. Modern Sevel Indonesia

Alternatif Strategi	Bobot	Strategi		Strategi	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor-faktor Utama					
Peluang					
1. Pertumbuhan industri ritel yang cenderung stabil	0.10	3	0.30	3	0.30
2. Kebutuhan masyarakat urban yang serba cepat	0.13	3	0.39	2	0.26
3. Populasi penduduk yang besar	0.08	2	0.16	3	0.24
4. Pertumbuhan ekonomi yang mulai naik	0.08	2	0.16	4	0.32
5. Kelas menengah yang terus bertumbuh	0.12	1	0.12	4	0.48
Ancaman					
1. Regulasi pemerintah mengenai minuman keras	0.12	4	0.48	4	0.48
2. Tumpang tindih antara perizinan retail dengan perizinan restoran	0.08	2	0.16	2	0.16
3. Daya beli konsumen yang menurun	0.09	4	0.36	4	0.36
4. Persaingan di industri yang tinggi	0.10	4	0.40	4	0.40
5. Tumbuh pesatnya coffe shop sebagai alternatif tempat nongkrong anak muda	0.10	2	0.20	3	0.30
	1.00				
Kekuatan					
1. Lokasi gerai Sevel yang strategis	0.11	4	0.44	4	0.44
2. Harga produk fresh food Sevel relatif murah	0.09	1	0.09	4	0.36
3. Sarana fundamental seperti Central Kitchen dan Central Warehouse yang mumpuni	0.07	1	0.07	3	0.21
4. Sistem IT yang canggih	0.07	3	0.21	4	0.28
5. Penetapan standar yang tinggi untuk menjaga kualitas makanan	0.07	1	0.07	4	0.28
6. Buka 24 jam	0.08	4	0.32	3	0.24
7. Free Wifi	0.08	4	0.32	4	0.32
Kelemahan					
1. Konsumen lebih banyak anak muda	0.07	3	0.21	4	0.28
2. Tidak melakukan ekspansi keluar Jakarta	0.07	2	0.14	1	0.07
3. Pembayaran pinjaman beserta bunga yang tinggi sehingga mengganggu modal kerja	0.08	4	0.32	3	0.24
4. Harga produk kebutuhan sehari hari lebih mahal dibanding pesaing	0.10	4	0.40	4	0.40
5. Biaya Operasional yang tinggi	0.11	4	0.44	3	0.33
	1.00		5.76		6.75

Sumber: Data sekunder yang diolah (2018)

Dari tabel 6 hasil matriks QSPM memperlihatkan skor terbesar yang diperoleh dari dua pilihan alternatif strategi adalah strategi penetrasi pasar. Strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan sevel antara lain dengan:

- Penurunan harga jual produk kebutuhan sehari- hari
- Pengadaan promo atau diskon secara regular
- Departemen marketing harus aktif melakukan promo di media sosial sehingga dapat menarik minat konsumen terutama anak muda untuk selalu datang ke Sevel
- Memaksimalkan peran pramuniaga toko untuk aktif dalam mempromosikan item produk yang sedang promo.

KESIMPULAN

Strategi bisnis yang dijalankan oleh Sevel pada tahun 2016 adalah strategi *retrenchement* yaitu dengan restrukturisasi hutang dan menutup beberapa gerai yang tidak memiliki performa baik. Strategi ini tidak sepenuhnya salah, namun berdasarkan hasil matriks QSPM, Sevel seharusnya fokus untuk melakukan strategi penetrasi pasar, salah satunya adalah dengan menurunkan harga produk kebutuhan sehari-hari. Jika harga produk kebutuhan sehari-hari dapat bersaing dengan harga yang ditetapkan oleh toko retail lainnya, sangat mungkin penjualan Sevel akan kembali mengalami kenaikan dan Sevel tidak harus menghentikan kegiatan operasional mereka di Indonesia.

SARAN

Saran yang dapat diberikan terkait hasil penelitian yang diperoleh antara lain:

- Bagi perusahaan yang sedang mengalami penurunan angka penjualan yang signifikan, hendaknya berhati-hati dalam menerapkan strategi yang akan diterapkan untuk tahun kedepannya. Kiranya manajemen perusahaan benar-benar dapat mengenali lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan baik dan dapat mengidentifikasi peluang serta ancaman yang ada sehingga tidak salah dalam mengambil kebijakan.
- Di era digital, pemanfaatan media sosial sebagai media promosi harus dilakukan dengan semaksimal mungkin, terlebih jika yang menjadi target pasar adalah anak muda dan kaum urban.
- Industri retail, khususnya *convenience store* memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi, oleh karena itu harga produk kebutuhanyang dijual harus dapat bersaing dengan minimarket dan *convenience store* lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aria, Pingit (2017), Berjaya 6 Tahun, Kinerja Perusahaan 7-Eleven Meredup Sejak 2015, diakses pada 3 Desember 2017, <http://katadata.co.id/berita/2017/06/23/berjaya-6-tahun-kinerja-perusahaan-7-eleven-meredup-sejak-2015>
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 13. Jakarta: Salemba Empat.
- Ming-Ling Chuang, James J. Donegan, Michele W. Ganon, Kan Wei, (2011). Walmart and Carrefour experiences in China: resolving the structural paradox. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 4, pp.443-463
- Moleong, Lexy J, (2017), *Metedologi Penelitian Kualitatif edisi Revisi*, Penerbit Rosda.
- Puspitasari, Maya Ayu (2017), Bos 7-Eleven Tuding Minuman Beralkohol Penyebab Bangkrut, diakses pada 3 Desember 2017, <https://bisnis.tempo.co/read/891886/bos-7-eleven-tuding-minuman-beralkohol-penyebab-bangkrut>

