



STRATEGI BERSAING MINIMARKET DI KEFAMENANU DENGAN ANALISIS LIMA KEKUATAN

Yeremias Lake¹, Fredirikus Timo², Adi Faisal Aksa³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Timor (Kefamenanu 85613)
adifaisalaksa@yahoo.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Sejarah Artikel: Diterima tgl. 07/02/2024 Diperbaiki tgl. 07/02/2024 Disetujui tgl. 07/02/2024 Tersedia daring tgl. 07/02/2024	<p>Perkembangan ritel (minimarket) semakin berkembang dengan pesat. Perkembangan tersebut dibutuhkan analisis lima kekuatan dengan kombinasi matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) yang merupakan pendekatan yang telah digunakan secara luas dalam strategi pengembangan industri. Hasil penelitian, pembeli akan tetap loyal terhadap minimarket apabila selalu diadakan promo untuk barang yang dijual, karena akan menarik dan merupakan salah satu cara menghadapi persaingan; kekuatan daya tawar pemasok lebih pada tingkat kesulitan dan rintangan pendatang baru tersebut masuk dan bersaing dengan minimarket yang sudah ada, terutama pemain besar baik lokal maupun asing; tantangan pendatang baru terkait pada produk pengganti yang sudah ada toko atau pasar yang bersifat tradisional yang menjual produk relatif lebih murah dan lokasinya yang dekat langsung pada masyarakat pada taraf menengah ke bawah; tantangan produk pengganti diperlukan peningkatan bagi usaha ritel dengan penawaran produk yang merupakan kebutuhan dasar masyarakat; dan persaingan antar perusahaan karena pembeli selalu mencari alternatif baru yang memberikan pelayanan baik, harga bersaing, kualitas produk, dan lain sebagainya.</p>
ISSN-E: 2962-4746 ISSN-P: 2961-8312	Kata Kunci: Strategi Bersaing, Minimarket, Analisis Lima Kekuatan, Evaluasi Faktor Eksternal
DOI: 10.58290/jmbo.v3i1.260	©2024. Diterbitkan oleh Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi (JMBO). Artikel ini memiliki akses terbuka di bawah lisensi CC BY (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara yang semakin hari terus berkembang menjadi negara maju. Perkembangan ini dilihat dengan semakin meningkatnya tingkat konsumsi akan barang-barang ritel. Ritel menjadi indikator utama untuk

melihat bagaimana *leading indicators* makro berjalan, salah satunya dengan memperhatikan bagaimana harga ritel dan perkembangannya disamping berbagai indikator yang lain (Limanseto, 2022). Dengan kondisi tersebut, maka tidak mengherankan apabila perusahaan-

perusahaan ritel yang di dalam negeri dan luar negeri berlomba-lomba melakukan investasi disektor tersebut.

Sifat manusia yang cenderung konsumtif sebagai suatu keadaan yang menjelaskan bahwa konsumen selalu mengkonsumsi produk (barang atau jasa) setiap harinya. Hal ini menjelaskan bahwa perilaku tersebut terjadi karena untuk pemenuhan kebutuhan yang beragam dan sering mengikuti kecenderungan yang berkembang di pasar. Perilaku tersebut memunculkan berbagai persaingan bisnis ritel yang sangat ketat, terbukti dengan menjamurnya ritel-ritel yang tersebar luas di seluruh pelosok Indonesia baik yang bersifat lokal, nasional maupun Internasional. Hampir disetiap wilayah Indonesia dapat dengan mudah ditemukan ritel-ritel yang berada disekitar masyarakat, baik itu ritel tradisional maupun ritel modern.

Salah satu jenis ritel adalah minimarket, merupakan sebuah toko atau swalayan skala menengah yang lebih modern dan menjual sebagian besar barang kebutuhan sehari-hari (Hutabarat, 2009). Kehadiran minimarket membuat masyarakat lebih dimanjakan saat berbelanja kebutuhan sehari-hari dalam jumlah yang tidak banyak. Dampaknya masyarakat lebih cenderung lebih memilih berbelanja di minimarket daripada di bisnis ritel skala kecil tradisional seperti kios, toko, dan pengecer yang tidak terlibat kerja sama dengan kepemilikan perusahaan lain (Naully et al., 2012).

Kementerian Perdagangan (Kemendag)

pada tahun 2014 menyatakan terdapat 23.000 pasar modern dan dari jumlah itu sebanyak 14.000 lebih di antaranya merupakan kelompok usaha minimarket, sedangkan sisanya adalah supermarket. Hal ini didukung juga oleh peningkatan jumlah penduduk, konsumsi, dan gaya hidup masyarakat. Kementerian Perdagangan menilai prospek bisnis ritel modern saat ini masih cukup menjanjikan, prospek bisnis ritel modern tahun ini secara umum masih menunjukkan tren yang positif (Hadyan, 2019).

Minimarket menjadi andalan masyarakat sebagai konsumen dalam berbelanja karena gerai yang mudah dijangkau, tempat yang nyaman, fasilitas lengkap, penataan barang yang menarik, layanan pembayaran yang lengkap, dan lain-lain. Seperti yang diketahui saat ini kehadiran bisnis ritel modern skala menengah berbentuk minimarket cukup populer di Kota Kefamenanu. Dari segi konsumen akan lebih diuntungkan mengingat tersedianya banyak gerai yang menjadi pilihan konsumen dalam berbelanja. Konsumen akan mendapatkan pelayanan maksimal dari masing-masing gerai dalam rangka memberikan kepuasan bagi konsumen (Utami & Cahyani, 2018). Tidak hanya tersedianya pilihan gerai bagi konsumen untuk mencari kepuasan maksimal (Tjahjaningsih, 2013), tersebarnya gerai yang dekat dengan lokasi tempat tinggal juga menjadi pertimbangan sendiri bagi konsumen (Andika & Hati, 2018). Hal ini disebut dengan dampak positif dari berkembang

pesatnya bisnis ritel modern skala menengah berbentuk minimarket (Tjahjaningsih, 2013).

Peran perkembangan bisnis yang makin pesat ini telah mengakibatkan semakin tingginya persaingan antar bisnis. Persaingan bisnis ritel dapat dikatakan alami untuk dapat terjadi. Persaingan bisnis ritel dapat terjadi antara ritel modern dan tradisional, sesama ritel modern, dan sesama ritel tradisional. Kondisi alami persaingan bisnis ritel menjadi salah satu tantangan bagi ritel. Persaingan bisnis mencakup semua penawaran dan produk atau jasa serupa yang ditawarkan pesaingnya yang dapat dipertimbangkan oleh seorang konsumen. Untuk meningkatkan keunggulan bersaing, perusahaan harus dapat memahami nilai yang dapat diciptakan perusahaan demi meningkatkan daya tarik pasar dalam industrinya. Keunggulan bersaing merupakan inti utama dalam menciptakan strategi bagi perusahaan dalam memahami kondisi pasar. Membentuk nilai tersebut diperlukan perencanaan dan strategi yang tepat dan optimal untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dipergunakan untuk berkompetisi dan bersaing untuk melihat manfaat yang dapat diberikan perusahaan kepada pasar dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing lainnya (Khoirunnisa, 2020). Keunggulan kompetitif dapat tercipta apabila setiap perusahaan mampu mengenali dan memanfaatkan segala peluang yang ada

demi meningkatkan laba dan citra perusahaan. Segala faktor baik secara internal maupun eksternal harus diperhatikan dalam menghadapi tekanan persaingan ini.

Perusahaan harus mampu memenangkan pasar dengan melakukan berbagai perencanaan strategis dengan berpikir secara kreatif dan inovatif. Strategi bisnis yang akan dilakukan harus secara mendalam dan terperinci, karena proses penyusunan strategi bisnis yang akan dicapai dilakukan untuk menjalankan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan (Yosita et al., 2017). Penelitian ini peneliti memilih menggunakan model tersebut karena peneliti hanya melakukan analisis secara terbatas pada aplikasi tertentu saja dalam bisnis ritel (minimarket). Untuk itu peneliti menggunakan *five forces analysis* untuk meneliti perusahaan secara menyeluruh dengan kerjasama strategi bersaing yang lebih luas dengan menitikberatkan pada banyak aspek. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar posisi ancaman persaingan industri ritel (minimarket) di Kota Kefamenanu. Sehingga dapat dimanfaatkan untuk menganalisa dalam menentukan strategi bersaing berdasarkan *five forces model/analysis* yang direncanakan bisnis ritel (minimarket) dalam menjalankan bisnisnya. Sehingga bisnis ritel (minimarket) mampu bertahan dan mengoptimalkan keunggulan kompetitif dalam industrinya.

LANDASAN TEORI

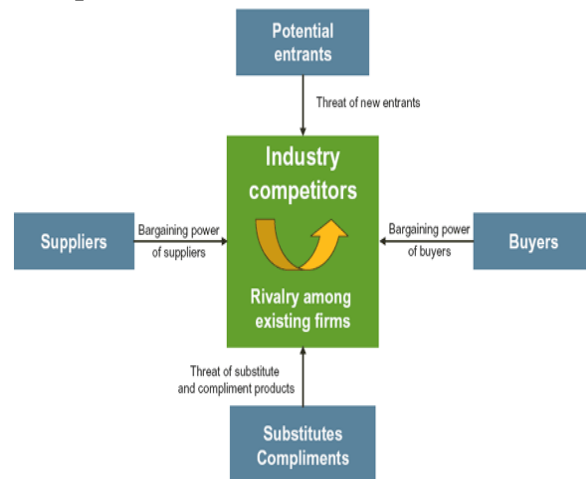
Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama dengan kebijakan perusahaan yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri (Kusumah, 2021). Dengan strategi bersaing perusahaan mampu menentukan pengaruhnya untuk dapat bertahan dan meningkatkan kekuatan serta kinerjanya dalam industri. Meningkatkan strategi bersaing berarti mengembangkan metode persaingan terhadap kompetitornya, proses mencapai tujuan perusahaan, dan langkah perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut.

Five Forces Analysis

Untuk mengetahui strategi bersaing yang dapat dimanfaatkan perusahaan dalam industrinya maka dapat menggunakan *five forces model/analysis* (Porter, 1980). Model ini digunakan untuk mengidentifikasi struktur dari industri serupa untuk meningkatkan keunggulan perusahaan. *Five forces model/analysis* (model/analisis lima kekuatan) merupakan pendekatan yang telah digunakan secara luas dalam pengembangan strategi pada banyak industri. Dengan memanfaatkan lima model kekuatan sebagai dasar, disini perusahaan dapat memahami tindakan-tindakan yang diperlukan, seperti implementasi, proses lainnya, dan teknik yang dapat memberikan kontribusi dengan menciptakan nilai-nilai dalam berkompetisi bagi setiap perusahaan atau

organisasi (Rahma & Pradhanawati, 2018), serta *fives forces analysis* menjelaskan bahwa perusahaan harus mampu melihat dan bereaksi seberapa kuat dan lemahnya kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan serta tantangan/ancaman (Aksa et al., 2023). Hal inilah yang difungsikan oleh perusahaan sebagai panduan untuk menentukan strategi yang diperlukan dalam menciptakan keunggulan kompetitif.



Gambar 1. *Fives Forces Analysis* (Porter, 1980)

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

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).

Threat of new entrants (tantangan/ancaman pendatang baru), 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).

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).

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). Landasan teori harus memuat kajian teoritis yang ringkas namun padat, serta relevan dengan tujuan penulisan artikel.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan analisis deskriptif kuantitatif. Metode ini menjelaskan strategi bersaing berdasarkan *five forces analysis* pada minimarket di Kota Kefamenanu. Pendekatan kuantitatif digunakan sebagai proses menemukan data berupa angka sebagai bahan untuk menganalisis, dengan menggunakan indikator untuk setiap kekuatan pada *five forces analysis* yang dikombinasikan dengan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) (David,

2011). Dimana setiap indikator diberikan penilaian dengan: 1) Beban/bobot, setiap faktor kunci harus diberi beban/bobot mulai dari 0,0 (sangat penting) hingga 1,0 (sangat penting). Angka tersebut menunjukkan betapa pentingnya faktor tersebut jika suatu perusahaan ingin sukses dalam suatu industri. Jika tidak ada bobot yang diberikan, semua faktor akan sama pentingnya, dan hal ini merupakan skenario yang mustahil terjadi di dunia nyata. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1,0. Faktor-faktor yang terpisah tidak boleh terlalu ditekankan (memberikan bobot 0,30 atau lebih) karena keberhasilan suatu industri jarang ditentukan oleh satu atau beberapa faktor; 2) Peringkat/skor, peringkat dalam matriks eksternal mengacu pada seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons peluang dan ancaman, angkanya berkisar antara 4 - 1, dimana 4: respon superior/unggul, 3: respon di atas rata-rata, 2: respon rata-rata, dan 1: respon jelek/buruk. Peringkat/bobot, diberikan secara subjektif pada masing-masing faktor; dan 3) Skor tertimbang, skor tersebut merupakan hasil beban/bobot dikalikan peringkat/skor. Setiap faktor kunci harus mendapat skor. Total skor tertimbang hanyalah jumlah dari semua skor tertimbang individu. Perusahaan dapat menerima skor total yang sama dari 1 hingga 4 di kedua matriks. Skor total 2,5 merupakan skor rata-rata. Dalam evaluasi eksternal, skor total yang rendah menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak dirancang dengan baik untuk

memenuhi peluang dan mempertahankan diri dari ancaman. Dalam evaluasi internal skor yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan lemah terhadap pesaingnya (Panther, 2016). Dalam penelitian ini hanya menggunakan peringkat/skor karena hanya fokus pada seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu bentuk strategi yang dilakukan untuk evaluasi, pelaku usaha bisnis ritel dapat menggunakan analisis model persaingan (Kotler, 1990). Model persaingan dapat dilakukan dengan menggunakan *five forces analysis*, dimana dalam penelitian ini dikombinasikan dengan matriks EFE yang berkaitan dengan peringkat/skor karena hanya melihat seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman, yang mencakup:

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.

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).

Tabel 1. Kekuatan Daya Tawar Pembeli

Indikator	Pernyataan	Peringkat/ Skor
Dominasi pembeli	Tingkat dominasi dari pembeli dalam	4

	keterkaitannya pada <i>minimarket</i> yang menjadi pilihan	
Daya beli konsumen	Tingkat ketergantungan pembeli terhadap <i>minimarket</i> dengan produk yang lebih murah	4
Kejelasan informasi	Kejelasan informasi dalam memilih <i>minimarket</i> yang sesuai dengan pembeli	4
Biaya peralihan	Biaya yang diperlukan pembeli untuk berganti pada <i>minimarket</i> yang lain	4
Rata-rata		4

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa rata-rata kekuatan daya tawar pembeli sebesar 4 (respon superior/unggul). Artinya harus diakui bersama bahwa konsumen/pembeli/pelanggan mempunyai suatu kekuatan yang bisa mendorong harga produk (barang dan jasa) perusahaan menjadi lebih rendah. Konsumen/pembeli/pelanggan dalam memilih produk (barang dan jasa) selalu mencari yang berkualitas dan memiliki harga ekonomis. Konsumen/pembeli/pelanggan akan merasa puas apabila setiap minimarket

menyediakan barang dengan harga yang murah dan akan terus berbelanja pada minimarket tersebut. Selain dari pada itu, konsumen/pembeli/pelanggan akan tetap loyal terhadap minimarket apabila selalu diadakan promo atau diskon atau penjualan dengan harga murah unntuk barang yang dijual, karena dengan promo atau diskon akan menarik banyak konsumen/pembeli/pelanggan dan merupakan salah satu cara menghadapi persaingan dalam industri yang sama.

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).

Tabel 2. Kekuatan Daya Tawar Pemasok

Indikator	Pernyataan	Peringkat/ Skor
Dominasi pemasok	Tingkat dominasi pemasok terhadap produk yang diperlukan <i>minimarket</i>	3
Tingkat kualitas produk pemasok	Tingkat kesulitan <i>minimarket</i> dalam memperoleh produk pemasok yang berkualitas	2
Perubahan kualitas produk	Perbedaan kualitas produk pasokan pada	2

pemasok	suatu pemasok	
Biaya peralihan	Biaya yang diperlukan untuk berpindah ke pemasok lain	1
Rata-rata		2

Sumber: Data Diolah (2023)

Data tabel 2 terlihat bahwa kekuatan pemasok rata-rata berada pada peringkat/skor 2 (respon rata-rata). Artinya kekuatan daya tawar pemasok masih bersifat sedang dan tidak perlu dikhawatirkan oleh pihak minimarket karena antara minimarket dan pemasok sama-sama memiliki posisi tawar menawar yang sama. Faktor yang paling terpenting terkait kekuatan daya tawar pemasok lebih difokuskan pada kualitas dan biaya. 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 (Euis 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.

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.

Tabel 3. Tantangan/Ancaman Pendetang Baru

Indikator	Pernyataan	Peringkat/ Skor
Jumlah pesaing	Tingkat keketatan persaingan oleh perusahaan yang telah hadir dalam industri	2
Terbentuknya loyalitas pelanggan	Tingkat loyalitas pelanggan terhadap perusahaan yang sudah ada	3
Kebutuhan modal	Kemudahan modal yang diperlukan untuk membangun perusahaan	2
Kebijakan pemerintah	Kemudahan kebijakan pemerintah bagi perusahaan baru	3
Rata-rata		2,5

Sumber: Data Diolah (2023)

Tabel 3 menjelaskan bahwa tantangan/ancaman dari pendatang baru, rata-rata berada pada peringkat/skor 2,5 (respon rata-rata). Artinya tantangan/ancaman pendatang

baru masih bersifat sedang dan perusahaan dalam hal ini minimarket dengan adanya pendatang baru dalam industri bukan menjadi sebuah tantangan/ancaman yang harus dilihat secara berlebihan. Alasannya kehadiran minimarket baru lebih pada tingkat kesulitan dan rintangan pendatang baru tersebut masuk dan bersaing dengan minimarket yang sudah ada atau mendominasi dalam industri, terutama pemain besar baik lokal maupun asing. Sehingga yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah dengan terus melakukan inovasi agar mampu bertahan dalam industri. Agar dapat masuk ke dalam industri, sedikitnya dibutuhkan modal, pengalaman, dan jaringan distribusi luas yang cukup menyulitkan bagi calon pendatang baru. Hal ini dikarenakan dalam membangun perusahaan baru membutuhkan infrastruktur yang besar dan loyalitas dari konsumen/pembeli/pelanggan yang susah untuk berpaling.

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.

Tabel 4. Tantangan/Ancaman Produk Pengganti

Indikator	Pernyataan	Peringkat/Skor
Kebutuhan produk pengganti	Tingkat kebutuhan konsumen/pembeli/pelanggan terhadap produk pengganti yang ditawarkan	4
Kemudahan mendapat produk pengganti	Kemudahan konsumen/pembeli/pelanggan	4

	dalam memperoleh produk penggantinya	
Rata-rata		4

Sumber: Data Diolah (2023)

Tabel 4 menjelaskan bahwa tantangan/ancaman dari produk pengganti, rata-rata berada pada peringkat/skor 4 (respon superior/unggul). Artinya produk pengganti atau substitusi yang ada pada bisnis ritel memiliki sifat yang sangat kuat, hal ini dikarenakan sebelumnya sudah ada toko atau pasar yang bersifat tradisional yang menjual produk relatif lebih murah dan lokasinya yang dekat langsung pada masyarakat yang hidup pada taraf menengah ke bawah. Sedangkan bisnis ritel yang dikelola oleh peritel biasanya memiliki segmentasi masyarakat menengah ke atas, serta dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang semakin pesat seperti *online shop*, *catalog shopping* (katalog belanja), dan lain sebagainya. Sehingga diperlukan peningkatan bagi usaha ritel dengan cara memberikan penawaran produk yang merupakan kebutuhan dasar masyarakat dengan promo atau diskon dan harga yang terjangkau, serta inovasi secara terus menerus dalam pelayanan.

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.

Tabel 5. Persaingan Antar Perusahaan

Indikator	Pernyataan	Peringkat/ Skor
Jumlah pesaing	Tingkat banyaknya pesaing pada industri ritel	4
Peningkatan jumlah pesaing	Peningkatan jumlah pesaing baru pada industri ritel	4
Diferensiasi produk pesain	Perbedaan produk pada perusahaan sejenis	3
Diferensiasi bahan baku	Kesamaan bahan baku yang	3

	diperlukan perusahaan	
Loyalitas pelanggan	Terbentuknya loyalitas pelanggan terhadap suatu produk pada perusahaan	4
Rata-rata		3,6

Sumber: Data Diolah (2023)

Tabel 5 menjelaskan bahwa persaingan antar perusahaan, rata-rata berada pada peringkat/skor 3,6 (respon di atas rata-rata). Artinya persaingan antar perusahaan yang sama pada bisnis ritel memiliki persaingan yang sangat ketat. Hal ini terjadi karena konsumen/pembeli/pelanggan selalu mencari alternatif baru yang memberikan pelayanan yang lebih baik, harga yang lebih bersaing, kualitas produk yang lebih baik, dan lain sebagainya. Maka peritel harus mampu menguasai pasar secara keseluruhan agar terhindar dari persaingan yang sangat ketat.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa bisnis ritel (*minimarket*) dalam menghadapi persaingan harus memiliki strategi sehingga dapat menguasai pasar, diantaranya: kekuatan tawar menawar konsumen/pembeli/pelanggan memiliki peringkat/skor sangat kuat (superior/unggul) karena konsumen/pembeli/pelanggan akan tetap loyal terhadap *minimarket* apabila selalu diadakan promo atau diskon atau

penjualan dengan harga murah untuk barang yang dijual, karena dengan promo atau diskon akan menarik banyak konsumen/pembeli/pelanggan dan merupakan salah satu cara menghadapi persaingan dalam industri yang sama; kekuatan daya tawar pemasok memiliki peringkat/skor sedang (rata-rata) karena kehadiran *minimarket* baru lebih pada tingkat kesulitan dan rintangan pendatang baru tersebut masuk dan bersaing dengan *minimarket* yang sudah ada atau mendominasi dalam industri, terutama pemain besar baik lokal maupun asing; tantangan/ancaman pendatang baru memiliki peringkat/skor sedang (rata-rata) karena produk pengganti atau substitusi yang ada pada bisnis ritel memiliki sifat yang sangat kuat, hal ini dikarenakan sebelumnya sudah ada toko atau pasar yang bersifat tradisional yang menjual produk relatif lebih murah dan lokasinya yang dekat langsung pada masyarakat yang hidup pada taraf menengah ke bawah; tantangan/ancaman produk pengganti memiliki peringkat/skor sangat kuat (superior/unggul), maka diperlukan peningkatan bagi usaha ritel dengan cara memberikan penawaran produk yang merupakan kebutuhan dasar masyarakat dengan promo atau diskon dan harga yang terjangkau, serta inovasi secara terus menerus dalam pelayanan; dan persaingan antar perusahaan memiliki peringkat/skor kuat (diatas rata-rata) karena konsumen/pembeli/pelanggan selalu mencari alternatif baru yang memberikan pelayanan yang lebih baik, harga yang lebih bersaing, kualitas produk yang lebih baik, dan lain sebagainya. Dengan memanfaatkan kerjasama kelima kekuatan ini, *minimarket* mampu meningkatkan keunggulan kompetitifnya untuk mampu

bersaing pada industri ritel.

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/>
- Aksa, A. F., Lake, Y., Rado, B. G., Bani, M. P., & Lika, E. (2023). Analysis of The Macro Environment and Analysis of The Fives Forces in The Retail Industry in Indonesia. *Inspirasi Ekonomi*, 5(4), 326-339. <https://doi.org/https://doi.org/10.32938/ie.v5i4.5115>
- 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>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (Thirteenth). Pretince Hall. https://www.academia.edu/34858806/Fred_R_David_Manajemen_Strategik_pdf
- Euis Soliha. (2008). ANALISIS INDUSTRI RITEL DI INDONESIA Oleh: Euis Soliha Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 15(2), 128-143.
- Hadyan, R. (2019). *Kemendag: Industri Ritel Modern Masih Menunjukkan Tren Positif*. Kementerian Perdagangan RI. <https://www.kemendag.go.id/ber>

- ita/pojok-media/kemendag-industri-ritel-modern-masih-menunjukkan-tren-positif
- Hutabarat, M. R. (2009). Dampak Kehadiran Pasar Modern Brastagi Supermaret Terhadap Pasar Tradisional Sei Sikambing Di Kota Medan. *Repository Institusi Universitas Sumatera Utara*. Dampak Kehadiran Pasar Modern Brastagi Supermaret Terhadap Pasar Tradisional Sei Sikambing Di Kota Medan
- Khoirunnisa, A. (2020). Analisis Penerapan Strategi Generik Porter dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan (Studi Kasus Bisnis Kuliner Sehat "Naturicha Healthy Food and Drink"). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 274–291.
<https://doi.org/10.38035/JMPIS>
- Kusumah, J. R. (2021). Analisis Strategi Bersaing Pada Biznet Branch Salatiga Menggunakan Porter'S Five Forces. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(6), 729–738.
<https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i6.613>
- Limanseto, H. (2022). *Penjualan Ritel yang Tumbuh Tinggi di Tengah Tantangan Global Perhatikan Daya Beli Masyarakat Mulai Kembali Pulih*.
<https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4449/penjualan-ritel-yang-tumbuh-tinggi-di-tengah-tantangan-global-perhatikan-daya-beli-masyarakat-mulai-kembali-pulih>
- Naully, Nuraftia, W., & Irawati. (2012). Dampak Pendirian Minimarket Terhadap Omset Pedagang Tradisional di Desa Karang Asih Kecamatan Cikarang Utara Kabupaten Bekasi (Studi Kebijakan Peraturan Bupati Nomor 16 Tahun 2007) tentang Minimarket. *Jurnal FISIP Madani*.
<http://www.ejournal-unisma.net/ojs/index.php/madani/article/view/245>
- Panther, S. (2016). Analisis Lima Kekuatan Porter Ud. Bumi Jaya Perkasa. *Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra*, 4(1), 149–158.
- 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 Binus University*.
<https://binus.ac.id/malang/2020/08/porters-five-forces-lima-hal-sebelum-bersaing/>
- Rahma, A. N., & Pradhanawati, A. (2018). Strategi Bersaing Produk Ukm Lunpia dengan Menggunakan Analisis Five Forces Porter dan SWOT (Kasus pada UKM Lunpia Kings Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(2), 171–185.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jiab.2018.20353>
- Tjahjaningsih, E. (2013). Pengaruh Citra Dan Promosi Terhadap Kepuasan Pelanggan Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Pada Pelanggan Supermarket Carrefour Di Semarang). *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 28(2), 13–27.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24856/mem.v28i2.207>
- Utami, R. F., & Cahyani, P. D. (2018). Analisis Persaingan Bisnis Ritel Modern Skala Kecil di Kabupaten Banyumas Jawa Tengah. *Jurnal*

Ekonomi Dan Bisnis Kontemporer,
2(2), 1-15.
<https://doi.org/10.1093/oseo/instance.00208803>

Yosita, R. O., Poernomo, D., & Wahyudi,
E. (2017). Strategi Bersaing Kaos
Khas Banyuwangi "Blam Tees."
Journal for Business and Entrepreneur,
1(1), 91-99.