

Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi pada Perusahaan 7 Eleven di Indonesia

Alwi Khujaifah*¹, Talitha Salsabila², Santi Pebiana³, Ratih Widyastuti⁴, Nurul Ramadhayanti⁵, Linda Hetri Suriyanti⁶

¹Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Riau

e-mail: khujaipahalwi@gmail.com¹

Abstrak

7 eleven adalah jaringan toko kelontong (Convenience Store) 24 jam asal Amerika Serikat, toko ini mulai mendirikan cabang di Indonesia pada tahun 2009 tepatnya di Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi cabang 7 eleven di Indonesia dari segi penerapan manajemen strategi dan faktor-faktor lain yang menyebabkan kegagalan atas perkembangan cabang tersebut. Suatu perusahaan akan berjalan baik jika menerapkan strategi yang tepat dan memerhatikan kondisi lingkungan serta budaya negara yang akan di tempati. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif, serta menggunakan teknik pengumpulan data diskusi terfokus (focus group discussion). Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa alternatif strategi yang paling tepat adalah strategi pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan produk yang ada ke pasar yang lebih luas, serta menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi dan lingkungan.

Kata kunci: analisis kegagalan, implementasi manajemen strategi, kegagalan strategi

Abstract

7 eleven is a 24-hour convenience store chain from the United States, this store started to set up a branch in Indonesia in 2009 to be precise in Jakarta. This study aims to describe the condition of the 7 eleven branch in Indonesia in terms of the implementation of strategic management and other factors that caused the failure of the branch's development. A company will run well if it implements the right strategy and pays attention to environmental conditions and the culture of the country that will be inhabited. This study uses a qualitative method approach, as well as using focused discussion data collection techniques (focus group discussion). From the results of the study, it was concluded that the most appropriate alternative strategy was a market development strategy, namely introducing existing products to a wider market, and implementing strategies that were appropriate to the conditions and environment.

Keywords : *failure analysis, strategic management implementation, strategy failure*

PENDAHULUAN

Sesuatu industri tidak senantiasa tumbuh dengan baik sebagaimana diharapkan. Dalam aplikasi, banyak industri yang hadapi kegagalan. Kegagalan bisnis tidak terbatas pada satu industri ataupun industri tertentu, tapi bisa dirasakan oleh seluruh industri ataupun industri. Kegagalan usaha sesungguhnya dapat jadi tonggak dini mengarah sukses. Dengan kegagalan, kita bisa belajar dari kesalahan serta lebih mapan pengalaman. Banyak industri terus menjadi maju sehabis didera permasalahan. Tiap industri dituntut buat senantiasa melaksanakan usahanya dan menata manajemennya dengan baik. Tujuan dasar mendirikan industri merupakan mencari laba semaksimal bisa jadi. Keberhasilan sesuatu industri dalam menggapai tujuan itu sangat dipengaruhi oleh keahlian industri dalam memasarkan produknya.

Pada dasarnya manajemen itu terdiri atas perancangan serta penerapan rencana-rencana. Manajemen Pemasaran ialah serangkaian aksi ataupun cara- cara yang dicoba oleh unit bisnis. Didalam strategi pemasaran ada keputusan- keputusan berbentuk hasil pemikiran

perorangan ataupun bersama yang dijadikan konsep dasar untuk penataan strategi pemasaran produk. Menurut Kotler serta Armstrong(2014: 27) melaporkan, Pemasaran merupakan proses dimana industri menghasilkan nilai untuk pelanggan serta membangun ikatan yang kokoh dengan pelanggan, dengan tujuan menangkap nilai dari pelanggan selaku imbalannya. Buat melaksanakan aktivitas pemasaran tersebut dengan baik, serta cocok dengan target yang diharapkan, industri wajib mempraktikkan sesuatu strategi yang internasional mengambil peluang buat memperluas jaringan usaha supaya dapat dipasarkan ke negara-negara yang mempunyai kemampuan ekonomi yang pesat. Perihal ini yang dicoba industri ritel buat meningkatkan usaha supaya sanggup merambah pasar internasional dan memperluas jaringan industri.

Banyaknya jenis - jenis produk pelengkap dan macam tipe bahan baku yang ada. Dalam menjajaki pertumbuhan pada zona retail hingga retailer wajib menjajaki pertumbuhan yang terjalin buat memenuhi permintaan konsumen. Pada industri retail bukan cuma memandang strategi pemasaran dalam pertumbuhan volume penjualannya saja namun keberhasilan serta kegagalan dari sesuatu industri atau industri itu sendiri, dalam mempraktikkan strategi pemasarannya supaya lebih kompetitif dalam menghadapi persaingan pasar.

7 eleven adalah jaringan toko kelontong (Convenience Store) 24 jam asal Amerika Serikat. 7-Eleven atau yang biasa disingkat dengan Sevel ini pada tahun 2005 telah diakuisisi oleh perusahaan asal Jepang, yaitu Seven & I Holdings Co. Menurut laman resmi 7-Eleven Jepang, 7-Eleven telah membuka sekitar 68 ribu cabang di seluruh dunia pada tahun 2019. Sebagai perusahaan retail yang sangat besar, 7-Eleven memiliki sejarah yang sangat panjang. Pada tahun 1927, karyawan dari Southland Ice Company yang bernama Jefferson Green mulai menjual kebutuhan sehari-hari di Texas melalui ice house atas izin dari pemilik Southland Ice Company, Joe C. Thompson Jr.. Sepuluh tahun kemudian, ide dari Jefferson dikembangkan oleh Thompson sehingga lebih banyak ice house yang digunakan untuk menjual produk dan lebih banyak produk yang dijual. Ice house yang digunakan sebagai toko kelontong diberi nama Tote'm Stores. Pada tahun 1946, Tote'm Stores berganti nama menjadi 7-Eleven yang menunjukkan jam buka toko (jam 7 pagi hingga jam 11 malam).

Di berbagai negara, 7-Eleven menyediakan berbagai produk seperti kebutuhan sehari-hari, makanan, kopi, minuman bersoda, minuman beralkohol, hingga bensin. Walaupun demikian, produk yang disediakan 7-Eleven dapat berbeda untuk tiap Negara karena menyesuaikan kebudayaan dan peraturan negara tersebut. Selain itu, 7-Eleven juga menyediakan produk yang hanya khusus dijual di 7-Eleven. Contohnya adalah Slurpee, minuman beku bersoda yang dijual di gerai 7-Eleven di berbagai negara seperti Amerika Serikat dan Taiwan. Dan pada tahun 2019, 7-Eleven telah sukses beroperasi di berbagai negara. Walaupun demikian, seluruh gerai 7-Eleven di Indonesia telah ditutup pada tahun 2017.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis memutuskan untuk menelaah dengan judul “ Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi Pada Perusahaan 7 Eleven Di Indonesia “.

Manajemen Strategis

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David F. R., Manajemen Strategis, 2016) Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* dan *strategia*, yang bermakna pengetahuan dan seni mengenai sumber-sumber yang tersedia dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan. (David F. R., 2011) menyatakan bahwa "Strategi merupakan suatu seni dalam melakukan formulasi implementasi dan evaluasi keputusan – keputusan yang mengarahkan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu menurut (Jauch, 1988) strategi adalah rencana yang menyatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai, melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Karakter "menyatukan" mengandung makna bahwa strategi menjadi alat yang mengikat keseluruhan organisasi menjadi satu kesatuan. Karakter "luas" mengandung makna bahwa strategi meliputi seluruh aspek penting dalam organisasi. Karakter "terintegrasi" mengandung makna bahwa strategi merupakan rencana yang berkaitan antara satu dengan yang lain.

Pengertian Pemasaran

Pengertian Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial Menurut Swastha, (Basu Swasta, 2008).

Definisi Kegagalan Bisnis

Menurut definisi (Ntema, 2014) kegagalan bisnis dalam skala kecil adalah situasi dimana bisnis tersebut tidak dapat memenuhi kewajibannya.

Faktor Penyebab Kegagalan Bisnis

Ada berbagai faktor yang dapat menyebabkan perusahaan mengalami kegagalan, diantaranya adalah faktor ekonomi, kesalahan manajemen, dan bencana alam. Perusahaan yang mengalami kegagalan dalam operasinya akan berdampak pada kesulitan keuangan perusahaan (Sudana, 2011).

Zimmerer mengemukakan ada beberapa faktor penyebab kegagalan dalam menjalankan usaha, yaitu :

1. Ketidakmampuan Manajemen; Dalam bisnis kecil, kurangnya pengalaman manajemen atau lemahnya kemampuan pengambilan keputusan merupakan masalah utama dari kegagalan usaha. Pemilik usaha kurang memiliki kemampuan kepemimpinan dan pengetahuan yang diperlukan agar bisnis bisa berjalan.
2. Kurang Pengalaman; Manajer bisnis kecil perlu memiliki pengalaman dalam bidang usaha yang akan dimasukinya. Idealnya, calon wirausahawan harus memiliki keterampilan teknis yang memadai (pengalaman kerja mengenai konsep pengoperasian fisik bisnis dan kemampuan konsep yang mencukupi), kemampuan mengkoordinasi berbagai kegiatan bisnis, serta keterampilan untuk mengelola orang-orang dalam organisasi serta memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja.
3. Lemahnya Kendali Keuangan; Kunci dari keberhasilan bisnis adalah adanya kendali keuangan yang baik. Sementara itu, perusahaan kecil seringkali melakukan dua kesalahan keuangan, yakni kekurangan modal dan kelemahan dalam kebijakan kredit terhadap pelanggan.
4. Gagal Mengembangkan Perencanaan yang Strategis; Tanpa memiliki suatu strategi yang didefinisikan dengan jelas, sebuah bisnis tidak memiliki dasar yang berkesinambungan untuk menciptakan dan memelihara keunggulan bersaing di pasar.
5. Pertumbuhan Tidak Terkendali; Pertumbuhan merupakan sesuatu yang alamiah, sehat, dan didambakan oleh semua perusahaan. Namun demikian, pertumbuhan haruslah terencana dan terkontrol. Hal itu dikarenakan cenderung meningkatnya berbagai masalah dengan berkembangnya perusahaan sehingga manajer harus belajar menangani masalah-masalah tersebut.

6. Lokasi yang Buruk; Pemilihan lokasi yang tepat harus dipilih berdasarkan penelitian, pengamatan, dan perencanaan. Selain itu, perlu juga dipertimbangkan besarnya biaya sewa yang harus dibayar. Beberapa pemilik bisnis seringkali memilih lokasi hanya dikarenakan adanya tempat yang kosong.
7. Pengendalian Persediaan yang Kurang Baik; Pada umumnya, investasi terbesar yang harus dilakukan oleh manajer bisnis kecil adalah salah satu tanggung jawab manajerial yang penting. Tingkat persediaan yang tidak mencukupi akan mengakibatkan kekurangan dan kehabisan stok sehingga pelanggan merasa kecewa dan pergi.
8. Ketidakmampuan Membuat Transisi Usaha; Setelah berdiri dan berkembang, biasanya diperlukan adanya perubahan gaya manajemen yang secara drastis berbeda (Zimmerer, 2009).

Menurut (Pranashakti, 2009), ada 7 hal penyebab kegagalan usaha/ bisnis secara umum, yaitu :

1. Kurangnya Pemahaman Usaha dan Tempat Usaha.
Memahami secara kontekstual dan strategi bukan saja bagaimana produk itu mempunyai nilai tambah dan dibuat. Namun perlunya pemahaman akan kebutuhan masyarakat akan produk tersebut, baik secara frekuensi, kuantitas, bentuk/jenis dan kualitasnya. Pemahaman usaha juga berkaitan terhadap sarana dan prasarana misal lokasi usaha, info usaha, kondisi kelengkapan usaha. Misal saya ambil contoh, seorang ibu yang pandai sekali memasak belum tentu berhasil dalam usaha rumah makan karena bisnis tidak saja tentang pemahaman proses produksi saja. Misal lagi, tempat usaha yang disewa ratusan juta belum tentu akan membawa keberhasilan usaha, jika tidak mempunyai kedekatan pasar dan kemudahan akses (akses berbasis jangkauan fisik dan teknologi). Kedekatan lokasi dengan sumber bahan baku/sumber produksi juga menjadi bagian penting karena dapat mengefisienkan biaya transportasi dan produksi.
2. Kurangnya Pengalaman dan Strategi Pemasaran.
Usaha atau bisnis dalam konteks usaha masyarakat, tetap perlu ada pengalaman usaha. Kalo sekiranya pemodal dan pemilik belum pengalaman maka belilah orang untuk dijadikan staf atau partner usaha, baik secara aktif maupun konsultan. Pengalaman berhubungan dengan bagaimana menjual, kepada siapa menjual, mengikat pelanggan, menangkap reaksi pelanggan dan lain-lain. Secara umum masyarakat sebagai pelaku usaha, mampu dan giat dalam produksi, baik dalam usaha kerajinan, makanan, layanan jasa dan lain-lain namun tidak mempunyai kekuatan dan metode dan konsep pemasaran yang sistematis, ketika hari ini cukup laku maka tidak memperhitungkan kemungkinan bulan yang akan datang bahkan tahun-tahun mendatang. Rata-rata tidak mempunyai rencana pemasaran, bahkan rencana usaha atau bisnis plan, sehingga rencana peningkatan usaha juga tidak bisa dijadwalkan dan dipacu untuk dicapai.
3. Kurangnya Pemahaman Dalam Pengadaan dan Pemeliharaan Bahan Baku dan Sarana.
Pengadaan bahan baku tidak serta merta seperti logika membeli bahan baku cabe, daging dalam rumah makan atau logika semen, besi dalam usaha bangunan, tetapi lebih kepada bagaimana bahan baku diperlakukan. Banyak pebisnis yang baru membuka usaha membeli bahan baku sebanyak mungkin namun tidak dengan pemahaman bagaimana bahan baku dipelihara, serta pemahaman frekuensi penggunaan bahan baku harian, mingguan dan permintaan masyarakat. Contoh lain lagi, pemahaman sarana, banyak pengusaha dalam bidang digital printing membeli alat jutaan bahkan ratusan juga impor, namun tidak paham bagaimana memelihara dan antisipasi hariannya secara rutin dan strategis, sehingga keseringan rusak menimbulkan ketergantungan teknisi dari luar kota dan luar negeri, membuat usaha macet ketika alat rusak. Sehingga banyak order yang di batalkan dan pelanggan pun lari. Padahal ada beberapa penyedia sarana digital printing yang memberikan layanan garansi secara pasti sampai ke mendatangkan teknisinya dari China sana walaupun harga lebih mahal, ini semua hasil studi kasus di pebisnis digital printing di Yogya.
4. Kurangnya Keandalan Pengelolaan Administrasi dan Keuangan.

Kebijakan dalam menentukan keputusan strategi berwirausaha hendaknya tidak mengandalkan dari insting dan naluri saja. Namun histori dalam catatan administrasi perlu di jadikan modal dalam menentukan keputusan. Kebijakan/Keputusan berbasis data. Begitu juga dalam hal keuangan, banyak kasus usaha yang dirintis tidak mempunyai kekuatan data keuangan yang baik, sehingga pemilik tidak paham akan pendapatan rutin bulanan, tidak bisa mengkorelasi antara pendapatan, penjualan dan penggunaan bahan baku. Sehingga kemungkinan penyalahgunaan di tingkat bawah bisa dijalankan tanpa diketahui.

5. Kurangnya Kehandalan Pengelolaan Modal dan Kendali Kredit.

Wirausahawan yang baik memahami modal tidak saja uang. Sehingga kredit yang membabi buta ke bank-bank bukan salah satu solusi tunggal, apalagi mengambil kredit maksimal dari plafon jaminannya, yang tidak diperhitungkan dari kebutuhan operasional. Pengusaha mikro banyak menjadi kan kredit sebagai ekspansi produksi dan pra investasi. Tidak akurasi dalam memperhitungkan kebutuhan suntikan modal dengan kemampuan bayar bulanan dan skala likuiditasnya. Likuiditasnya misal apakah pelanggan anda selalu membayar tunai atau menunda-nunda pembayaran. Dengan kata lain, ketika anda mengajukan kredit ke bank, tentu andapun juga harus hati-hati dalam memberikan kredit atau pending payment kepada pelanggan anda, pilah-pilah mana yang tertib dan tidak, lalu tentukan sikap skala prioritasnya. Pemodal yang semu dan tidak terpisah dengan kepentingan/kebutuhan pribadi juga menjadial awal kegagalan usaha, penarikan dana dari perusahaan/toko terlalu sering dan cepat namun tidak memperhitungkan dengan arus pembayaran dan pendapatan perusahaan/toko/usaha. Artikel merupakan artikel asli hasil penelitian atau hasil review dari artikel-artikel terdahulu.

METODE

Metode penelitian ini merupakan metode penelitian kualitatif. (Kriyantono, 2006) menyatakan bahwa, "Riset kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya." Penelitian kualitatif menekankan pada kedalaman data yang didapatkan oleh peneliti. Semakin dalam dan detail data yang didapatkan, maka semakin baik kualitas dari penelitian kualitatif ini.

Pada penelitian ini, studi kasus akan dilakukan pada analisis kegagalan implementasi manajemen strategi pada perusahaan 7-eleven di Indonesia. Penelitian ini bersifat mengamati, memahami serta melakukan pemeriksaan terhadap data data yang telah ditemukan dari berbagai sumber yang ada. Penelitian ini disebut juga dengan penelitian kualitatif yang mana dilakukan dengan maksud agar dapat mengetahui apa yang telah terjadi pada saat proses pengimplementasian strategi di suatu perusahaan sehingga perusahaan tersebut mengalami kegagalan.

Prosedur Penelitian yakni 1) mengangkat permasalahan, 2) mengumpulkan data yang Relevan, 3) melakukan analisis data dan 4) memberikan kesimpulan dan saran

Sumber data yang digunakan adalah data data dari berbagai situs yang membahas mengapa terjadinya kegagalan pengimplementasian strategi pada perusahaan 7-eleven di Indonesia. Teknik pengumpulan data dengan diskusi terfokus (Focus Group Discussion).

Dalam Menganalisis data kualitatif ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan atau di anggap penting, yaitu :

1. Penelitian kualitatif tidak terlalu fokus kepada angka atau nilai dalam pengukuran variabelnya.
2. Penelitian kualitatif tidak melakukan suatu pengujian menggunakan metode statistik.
3. Bersifat elaborasi, peneliti diperbolehkan menggali formasi lebih dalam terhadap objek penelitian dengan tidak bergantung pada pengukuran numerik.
4. Lebih tidak terstruktur disbanding penelitian kuantitatif. Berisi bagaimana data dikumpulkan, sumber data dan cara analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisa

Gambaran Umum Perusahaan

7 Eleven adalah jaringan toko kelontong (convenience store) yang menjual berbagai jenis produk, umumnya makanan, minuman, dan majalah. Toko retail yang buka 24 jam ini berasal dari Amerika Serikat yang sejak tahun 2005 kepemilikannya dipegang Seven & I Holdings Co, sebuah perusahaan Jepang. Produk yang dijual di seven eleven berbeda beda tergantung Negaranya. Di berbagai negara, tersedia pula layanan seperti pembayaran tagihan serta penjualan makanan khas daerah. Di Indonesia, 7-Eleven dikelola oleh PT Modern Putraindonesia, anak perusahaan PT Modern International, yang merupakan distributor Fujifilm di Indonesia. Saat ini, 7-Eleven baru membuka cabang-cabangnya di Jakarta pada tahun 2009. Produk andalan 7-Eleven adalah Slurpee, sejenis minuman es dan Big Gulp, minuman soft drink berukuran besar.

Di Indonesia, 7-Eleven dikelola oleh PT Modern Putraindonesia, anak perusahaan PT Modern International, yang merupakan distributor Fujifilm di Indonesia. Hingga tahun 2017, 7-Eleven pernah membuka cabang-cabangnya sebanyak 30 gerai di Jakarta saja. Pemerintah Indonesia terus mengawasi tokokelontong ini agar tidak berubah menjadi minimarket, karena menurut undang-undang, kepemilikan waralaba minimarket harus dari pihak lokal. Seluruh gerai 7-Eleven di Indonesia ditutup pada tanggal 30 Juni 2017 akibat batalnya pembelian perusahaan (akuisisi) oleh PT Charoen Pokphand Restu Indonesia.

Pembahasan

Dalam konsep manajemen strategik, terdapat dua kajian teoretis yang paling menonjol. Yakni, pandangan organisasi industrial (industrial organization/I-O view) yang dan pandangan berbasis sumber daya (resource-based view/RBV). Dua kajian ini didasarkan pada dua asumsi dasar yang berbeda satu dengan lainnya, penekanannya berpusat pada peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan, di sisi lain penekanannya berpusat pada kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan. Dalam pandangan I-O, faktor industri adalah penentu keunggulan bersaing. Sementara itu, dalam RBV, sumber daya perusahaan yang menentukan keunggulan bersaingnya.

Meski I-O dan RBV merupakan pandangan yang berasal dari dua asumsi yang sama sekali berbeda, keberadaannya dianggap dapat saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan semua strategi yang sukses baik secara sadar maupun tidak sadar pasti akan melibatkan pendekatan I-O dan RBV. Ketika terjadi perubahan dalam industri, dibutuhkan pendekatan I-O untuk menganalisis situasi dan menentukan posisi perusahaan serta di mana posisi perusahaan seharusnya. Pendekatan RBV dibutuhkan untuk memutuskan sumber daya dan kemampuan operasional yang dibutuhkannya untuk membawa perusahaan ke posisi baru. Karena itu, dapat disimpulkan, ketika dua elemen ini secara sadar diperhitungkan dalam penciptaan strategi, perusahaan dapat dibuat kuat dan cukup dinamis untuk mengatasi lanskap bisnis yang terus-menerus berubah. Hal inilah yang tidak mampu secara strategis disikapi pihak manajemen 7-Eleven Indonesia.

Selain itu faktor-faktor yang menyebabkan 7-Eleven gagal di Indonesia disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut cenderung sulit untuk dikendalikan oleh perusahaan. Dalam ilmu pemasaran, faktor tersebut disebut "lingkungan pemasaran". Lingkungan pemasaran atau marketing environment merupakan semua hal yang berada di luar kegiatan pemasaran tetapi memiliki pengaruh terhadap kegiatan pemasaran tersebut.

Lingkungan pemasaran dapat dibedakan menjadi dua, yaitu microenvironment dan macroenvironment. Microenvironment merupakan pihak yang dekat dengan perusahaan dan sangat memengaruhi kegiatan perusahaan tersebut seperti pemasok, distributor, pesaing, dan konsumen. Macroenvironment merupakan pengaruh yang berasal dari hal yang lebih besar, luas, dan juga memengaruhi microenvironment seperti demografi, ekonomi, lingkungan alam, sosial, politik, hukum, dan kebudayaan.

Kegagalan Implementasi 7-Eleven di Indonesia

Di berbagai negara, 7-Eleven menyediakan berbagai produk seperti kebutuhan sehari-hari seperti makanan, minuman bersoda, minuman beralkohol, kopi hingga bensin. Walaupun demikian, produk yang disediakan 7-Eleven dapat berbeda untuk tiap Negara karena menyesuaikan kebudayaan dan peraturan negara tersebut. Selain itu, 7-Eleven juga menyediakan produk yang hanya khusus dijual di 7-Eleven. Contohnya adalah Slurpee, es sirup aneka rasa yang dapat membuat lidah konsumennya bewarna-warni yang dijual di gerai 7-Eleven di berbagai negara seperti Amerika Serikat dan Taiwan.

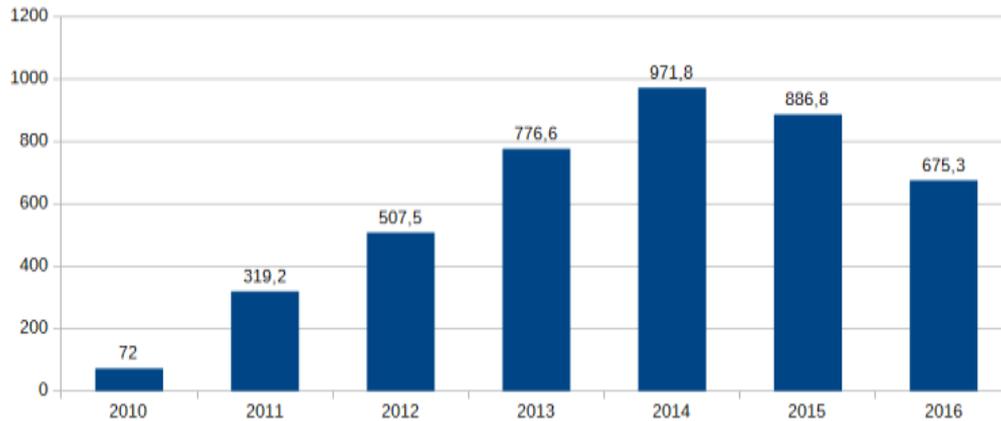
Walaupun 7 Eleven telah sukses beroperasi di beberapa Negara pada tahun 2019, akan tetapi seluruh gerai 7- Eleven di Indonesia ditutup pada 30 Juni 2017. Penutupan tersebut telah diumumkan oleh PT Modern International Tbk delapan hari sebelumnya. Penutupan tersebut disebabkan karena pembatalan akuisisi yang akan dilakukan oleh PT Charoen Pokphand Restu Indonesia. Dimana PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk mengakuisisi kepemilikan 7-Eleven dari PT Modern Sevel Indonesia melalui persetujuan pengambilalihan kegiatan usaha dan aset-aset senilai 1 triliun. Namun, transaksi tersebut batal karena tidak tercapainya kesepakatan atas pihak-pihak yang berkepentingan. Beberapa spekulasi muncul mengenai penyebab gagalnya 7-Eleven di Indonesia. Mulai faktor internal manajemen 7-Eleven Indonesia sendiri, seperti perumusan model bisnis yang tidak pas akibat kegagalan memosisikan produknya di pasar, hingga faktor eksternal seperti aturan usaha yang dipandang tidak mendukung keberadaan gerai 7-Eleven di Indonesia. 7-Eleven Indonesia juga melakukan terobosan diferensiasi dengan mengubah konsep 7-Eleven dari yang sebelumnya dikenal sebagai minimarket menjadi tempat nongkrong remaja. Konsep ini terbukti sukses diterapkan 7-Eleven Indonesia. Nongkrong di 7-Eleven menjadi salah satu budaya pop modern remaja Jakarta. Ekspansi yang masif pun dilakukan pihak manajemen hingga pesaing dari 7-Eleven Indonesia pun tergelitik untuk mau tidak mau harus untuk meniru strategi yang sama.

Namun, manajemen 7-Eleven Indonesia melupakan konsep bahwa terobosan diferensiasi hanya tepat dilakukan apabila perusahaan menarget segmen pasar tertentu. Yaitu, segmen pasar yang bersedia membayar lebih dengan imbal balik nilai tambah (value added) dari sebuah produk. Ketika perusahaan menerapkan strategi diferensiasi namun target pasar yang dituju adalah pangsa pasar masal, yang terjadi adalah biaya operasional yang tinggi, yang jika tidak diantisipasi dengan strategi yang benar akan menjadi beban bagi perusahaan. Selain itu, dari analisa yang telah kami lakukan penyebab kegagalan lain 7 eleven di Indonesia yaitu manajemen tidak memerhatikan kondisi *culture* suatu negara, dapat di buktikan dengan pelarangan penjualan minuman beralkohol di Indonesia, regulasi tersebut berlaku pada tahun 2015 dan ditujukan khusus untuk bisnis minimarket, termasuk 7-Eleven. Regulasi tersebut membuat penjualan 7-Eleven menurun pada tahun itu, selain itu juga karena terlalu agresif membuka cabang di awal membuat beban biaya operasi membengkak di laporan keuangan. Karena selain mengeluarkan biaya untuk tanah, perseroan juga menggelontorkan biaya untuk renovasi secara besar-besaran, hal ini didasari karena mengikuti standar 7 eleven Inc.

Selain itu terdapat faktor-faktor lain yang menyebabkan kegagalan 7-Eleven yang beroperasi di Indonesia antara lain:

1. Dugaan yang dialami PT Modern Sevel Indonesia seperti persoalan manajemen dan para pemegang saham keluarga. Dugaan tersebut didasarkan pada pantauan penjualan bersih 7-Eleven yang menurun pada tahun 2015. Pada tahun tersebut, total penjualan bersih 7-Eleven adalah Rp886,84 miliar. Penjualan bersih tersebut menunjukkan penurunan sebesar 8,7 persen.
2. Munculnya gerai-gerai waralaba yang serupa dengan 7-Eleven. Tidak hanya perusahaan ritel lokal seperti Indomaret dan Alfamart, perusahaan-perusahaan ritel asing yang berkonsep waralaba juga muncul di Indonesia sebagai kompetitor dari 7-Eleven. Karena kompetitor 7-Eleven bermunculan pada masa pengembangan 7-Eleven, iklim persaingan usaha ritel di Indonesia menjadi sangat kompetitif sehingga 7-Eleven menutup seluruh gerainya pada 30 Juni 2017.

3. Model bisnis yang tidak jelas. Pengusaha dan pelatih eksekutif, Budi Satria Isman menilai bahwa 7-Eleven tidak tegas dalam menentukan model bisnisnya (antara kafe atau convenience store). Beliau menilai bahwa inovasi yang dicoba dilakukan oleh 7-Eleven di Indonesia, yaitu menerapkan model bisnis foodstore destination, menyebabkan biaya per gerai mahal.^[1]



Gambar 1. Penjualan bersih 7-Eleven Indonesia dalam miliar rupiah. Sumber data: Wowshack

Kegagalan 7-Eleven di Indonesia dapat juga dianalisis menggunakan konsep lingkungan pemasaran. Faktor-faktor yang menyebabkan penutupan 7-Eleven di Indonesia dapat digolongkan baik dalam microenvironment maupun macroenvironment. Lingkungan pemasaran yang menyebabkan gagalnya 7-Eleven di Indonesia antara lain:

1. Lingkungan Perusahaan

Sebagai pengelola 7-Eleven di Indonesia, PT Modern International Tbk berperan dalam menentukan tujuan dan strategi 7-Eleven di Indonesia. Kegagalan dari lingkungan perusahaan ditunjukkan oleh gagalnya akuisisi yang direncanakan oleh PT Modern International Tbk tersebut. Selain itu, adanya dugaan mengenai masalah internal dari anak perusahaannya, PT Modern Sevel Indonesia, juga merupakan faktor dari lingkungan pemasaran bagian perusahaan.

2. Lingkungan Politik

Lingkungan politik merupakan bagian dari macroenvironment. Lingkungan politik yang berkaitan dengan kegagalan 7-Eleven di Indonesia ditunjukkan oleh peraturan pemerintah mengenai larangan penjualan minuman beralkohol. Peraturan tersebut tidak hanya memengaruhi bagian pemasaran 7-Eleven, tetapi juga perusahaan secara keseluruhan sehingga penjualan bersih 7-Eleven di Indonesia menurun selama dua tahun.

3. Lingkungan Konsumen

Walaupun konsumen merupakan pihak yang paling memiliki potensi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan, perilaku konsumen juga dapat menurunkan keuntungan perusahaan. Dalam kasus 7-Eleven di Indonesia, kebiasaan konsumen yang hanya menghabiskan sedikit di 7-Eleven tetapi menggunakan banyak fasilitas memicu penurunan keuntungan perusahaan karena biaya tetap yang tidak tertutup oleh penjualan.

4. Lingkungan Kompetitor

Pesaing merupakan pihak dari lingkungan pemasaran mikro yang sangat berpengaruh pada kegiatan pemasaran suatu perusahaan. Perilaku dan strategi pesaing sangat menentukan pilihan keputusan terbaik yang dapat diambil perusahaan. Untuk kasus 7-Eleven di Indonesia, lingkungan kompetitor dapat dikatakan sebagai faktor yang paling berkontribusi dalam kebangkrutan 7-Eleven di Indonesia. Bahkan, banyak pesaing dengan model bisnis sama yang sudah populer di Indonesia terlebih dahulu sebelum 7-Eleven masuk. Faktor-faktor eksternal yang dikonsepsikan ke dalam lingkungan pemasaran tersebut memaksa 7-Eleven untuk menutup seluruh gerainya di Indonesia.

Solusi Untuk Permasalahan

Solusi yang kami usulkan adalah solusi yang berkaitan dengan keputusan 7-Eleven apabila ingin membuka usaha kembali di Indonesia dengan tetap memperhatikan macroenvironment dan microenvironment yang ada.

1. Pemahaman regulasi dan peraturan
Sebelum membuka gerai di Indonesia, ada hal pertama yang perlu diketahu yaitu mengenai regulasi dan peraturan yang berlaku. Karena dengan memahami regulasi yang ada maka bisa menghindari menjual barang yang sah secara hukum. Contohnya tentang regulasi larangan penjualan minuman beralkohol.
2. Strategi produk
Hindari stuck in the middle atau ketidakjelasan produk. Kejadian ini dialami oleh 7-Eleven yang terkesan ingin menghadirkan layanan premium tapi tidak bisa namun dianggap sebagai minimarket juga tidak bisa. Maka tentukan dahulu konsep usaha yang akan dibuka. Mengingat bisnis ritel di Indonesia sangat berkembang dan banyak pesaing.
3. Konsumen
Karena rata – rata konsumen Indonesia lebih banyak menghabiskan waktu untuk menggunakan fasilitas yang ada daripada menghabiskan banyak uang terhadap produk yang dijual, maka perlu diperhatikan budaya ini. Perusahaan bisa berfokus untuk menjual barang dengan menyediakan fasilitas untuk berbincang lebih sempit. Ini juga nantinya dapat menekan cost perusahaan.
4. Persaingan
Faktor dari lingkungan pemasaran yang paling mengancam 7-Eleven di Indonesia adalah pesaing. Karena sudah banyak perusahaan ritel yang terkenal dan sangat disukai konsumen di Indonesia, 7-Eleven harus benar-benar memikirkan strategi pemasarannya yang tepat agar bisa bersaing di Indonesia. Solusi yang kami usulkan terkait dengan pesaing adalah memberikan nilai lebih kepada konsumen seperti menawarkan produk yang eksklusif (Slurpee, Big Gulp, dan lain-lain), memberikan fasilitas yang belum dimiliki perusahaan ritel lain (misal, fasilitas printing), atau memberikan harga yang dapat menyaingi tawaran dari pesaing.
5. Penerapan Strategi Cost-Sharing
Manajemen 7-Eleven Indonesia sebenarnya dapat mengatasi hal ini dengan menerapkan strategi cost sharing dengan konsumennya. Mereka dapat mengenakan biaya untuk setiap fasilitas yang dinikmati konsumennya. Misalnya dengan menjual token wifi bagi konsumen yang hendak menikmati nongkrong di 7-Eleven dengan layanan wifi atau dengan menjual token listrik bagi konsumen yang hendak menggunakan layanan charger di 7-Eleven. Dengan demikian, lambat laun, konsumen 7-Eleven Indonesia akan tersegmentasi dengan sendirinya. Bagi konsumen yang hanya gemar menikmati produk-produk unggulan 7-Eleven, tentu mereka hanya akan melakukan pola pembelian take and go. Sementara itu, bagi konsumen 7-Eleven yang gemar nongkrong, tentu saja mereka harus dengan "sukarela" sharing cost dengan 7-Eleven.

SIMPULAN

Dari analisa yang telah dijabarkan kesimpulan yang dapat diambil ialah kegagalan manajemen strategi 7 eleven di Indonesia disebabkan oleh banyaknya faktor mulai dari faktor internal maupun eksternal, serta manajemen yang gagal dalam menganalisa dan mengatasi risiko-risiko yang terjadi, jika manajemen berhasil menerapkan strategi yang tepat untuk memperbaiki kegagalan-kegagalan tersebut besar kemungkinan bahwa 7 eleven di Indonesia akan berkembang seperti di beberapa negara lainnya. Berisi simpulan dan saran. Simpulan memuat jawaban atas pertanyaan penelitian.

UCAPAN TERIMAKASIH

Dalam penulisan jurnal ini kami mengucapkan terimakasih kepada Ibu Linda Hetri Suriyanti, SE., M.Ak.,Ak.,CA selaku Dosen Pengampu di mata kuliah Manajemen Strategi pada Universitas Muhammadiyah Riau.

DAFTAR PUSTAKA

- Andri, Rendi, 2017. Evaluasi Strategi pada PT. Elco Indonesia Sejahtera Menggunakan Analisis Servo: Jurnal Wacana Ekonomi Fakultas Ekonomi, Vol. 16; No. 3. Universitas Garut.
- Basu Swasta, Dharmesta dan Irawan, (2008). Manajemen Pemasaran Modern: Liberty, Yogyakarta.
- David, Fred R, 2011. Strategic Management, Buku 1. Edisi 12, Jakarta.
- David, Fred R. 2016 (terj. Novita Puspitasari dan Liza Nurbani Puspitasari). Manajemen Strategic: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing – Konsep, edisi 15. Jakarta: Salemba Empat.
- I Made Sudana. 2011. Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktik. Jakarta: Erlangga
- Jauch, Lawrence R. dan Glueck, William F. 1988. Business Policy and Strategic Management. New York: McGraw-Hill.
- Kriyantono, Rahmat. 2006. Teknik Praktis Riset Komunikasi . Jakarta: PT. Kencana Perdana.
- Ntema, R. P. (2014). Applying Project Risk Management Principles To Manage Business Start- Up Risk : A Proposed Training Tool (Doctoral Dissertation, North West University).
- Pranashakti, Ipan, (2009) 7 Penyebab Kegagalan Usaha Bisnis Secara Rata-rata.