

## Turbulensi Lingkungan dan Kapasitas Strategi Perusahaan Ritel pada PT. Hero Supermarket Tbk

Taufik Raharjo<sup>1\*</sup>, Agus Sunarya Sulaeman<sup>2</sup>, Roby Syaiful Ubed<sup>3</sup>

Email; [taufik.raharjo@pknstan.ac.id](mailto:taufik.raharjo@pknstan.ac.id)<sup>1\*</sup>, [asunarya@pknstan.ac.id](mailto:asunarya@pknstan.ac.id)<sup>2</sup>,

[robbyubed@pknstan.ac.id](mailto:robbyubed@pknstan.ac.id)<sup>3</sup>

Politeknik Keuangan Negara STAN<sup>1,2,3</sup>

### *Abstract*

*This study aims to analyze the position of PT Hero Supermarket Tbk's environmental turbulence level, and analyze PT Hero Supermarket Tbk's strategy to optimize the company's performance and sustainability. The research method used is descriptive qualitative, utilizing secondary data from various literature such as books, articles and homepages to access the latest data and information to analyze environmental turbulence and strategies implemented by PT Hero Supermarket Tbk. The Result of this study that PT Hero Supermarket Tbk's environmental turbulence level is at level 4 (Discontinuous) and 5 (Suprising). Considering that PT Hero Supermarket Tbk's turbulence level is at levels 4 and 5, to optimize performance and sustainability the company can use an "entrepreneurial" strategy in the short term, but must start trying to implement a "creative novel" strategy. In addition, management must be able to respond by developing the company to be able to control the environment and create a new environment (market).*

**Keywords:** *Turbulence, Strategy, Ritel, Hero, Supermarket*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis posisi tingkat turbulensi lingkungan PT Hero Supermarket Tbk, dan menganalisis strategi PT Hero Supermarket Tbk untuk mengoptimalkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, memanfaatkan data sekunder dari berbagai literatur seperti buku, artikel dan *homepage* untuk mengakses data dan informasi terbaru untuk menganalisis turbulensi lingkungan dan strategi yang diterapkan oleh PT Hero Supermarket Tbk. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Posisi tingkat turbulensi lingkungan PT Hero Supermarket Tbk berada pada tingkat 4 (*Discontinous*) dan 5 (*Suprising*). Mengingat tingkat turbulensi PT Hero Supermarket Tbk berada pada tingkat 4 dan 5, untuk mengoptimalkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan dapat menggunakan strategi "*entrepreneurial*" di jangka pendek, namun harus mulai mencoba menerapkan strategi "*creative novel*". Selain itu, pihak manajemen harus mampu merespon dengan mengembangkan perusahaan untuk mampu mengendalikan lingkungan dan menciptakan lingkungan (pasar) baru.

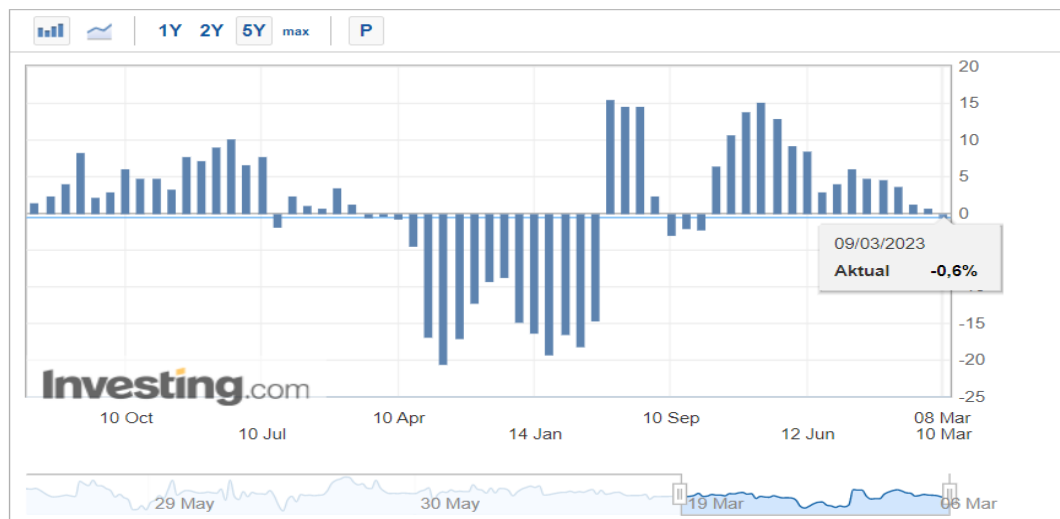
**Kata kunci:** *Turbulensi, Strategi, Ritel, Hero, Supermarket*

### **PENDAHULUAN**

Dalam dunia bisnis, perubahan akan selalu terjadi, karena perubahan itu merupakan bentuk respon positif terhadap tuntutan, kebutuhan, dan keinginan

pasar. Perubahan dalam bisnis ditandai dengan munculnya produk-produk baru, pasar-pasar baru, model bisnis baru, munculnya teknologi baru yang digunakan dalam berbisnis, serta ketidak pastian kondisi ekonomi dan politik, Perubahan-perubahan tersebut membentuk turbulensi bagi lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis yang mengalami turbulensi dan selalu berubah menuntut para pelaku bisnis untuk meningkatkan kapabilitasnya agar tetap kompetitif dan bertahan dalam persaingan yang ketat (Ansoff et al, 2019).

Kinerja perusahaan atau organisasi akan optimal jika terdapat kesesuaian antara organisasi dengan lingkungan organisasi dan tidak terdapat kesenjangan strategis (Ansoff et al, 2019). Perusahaan tidak akan dapat terus berhasil jika keadaan berubah jika perusahaan tumbuh dalam ukuran, peningkatan level manajemen, atau perubahan signifikan dalam lingkungan internal atau eksternal perusahaan (Kuswanto et al, 2010). Salah satu faktor yang harus dianalisis jika suatu organisasi melakukan perencanaan strategis yang baik adalah lingkungan eksternal (Wheelen dan Hunger, 2012), tujuannya adalah untuk mengukur dan memahami keadaan lingkungan eksternal dan dampaknya terhadap organisasi, baik berupa ancaman maupun peluang (Kuswanto et al, 2010). Selanjutnya Ansoff et al (2019) meramu lima *level* atau tingkatan turbulensi yang terdiri atas *Repetitive, Expanding (Slow Incremental), Changing (Fast incremental), Discontinuous (Discontinuous Predictable), dan Suprising (Discontinuous unpredictable)*. Dengan mengukur dan memprediksi tingkat turbulensinya, perusahaan diharapkan dapat menyesuaikan dan merencanakan strategi bisnisnya. (Kuswanto et al, 2010).



Sumber: investing.com

**Gambar 1.**  
**Penjualan Ritel Indonesia**

Salah satu bentuk nyata turbulensi adalah adanya Pandemi Covid-19 yang meluluh lantakkan setiap sendi perekonomian Indonesia dan bahwa seluruh negara di dunia ini (Susilawati et al, 2020). Salah satu industri yang paling terdampak adalah industri ritel. Berdasarkan data penjualan ritel di Indonesia dari investing.com, pertumbuhan penjualan ritel Indonesia menghasilkan *raport*

merah, dimana dilaporkan penjualan ritel Indonesia berada di titik minus mulai awal tahun 2020 hingga pertengahan tahun 2021. Selanjutnya kinerja penjualan meningkat signifikan karena adanya program bantuan pemerintah, namun akhirnya diikuti tren penurunan penjualan hingga bulan Maret 2023 (-0,6%). *Raport merah* ini cukup menjadi kekhawatiran para pengambil kebijakana ekonomi, mengingat industri ritel menjadi indikator utama untuk melihat bagaimana *leading indicators* makro ekonomi berjalan. Imbas dampak turbulensi ini adalah tutupnya beberapa gerai ritel besar di Indonesia. Salah satu retail besar yang sangat terdampak adalah PT Hero Supermarket Tbk yang menutup seluruh gerai Giant per Mei 2021.

### **RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan gambaran singkat kondisi turbulensi di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana posisi tingkat turbulensi lingkungan PT Hero Supermarket Tbk?
2. Bagaiman strategi yang tepat untuk PT Hero Supermarket Tbk dalam mengoptimalkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Industri Ritel di Indonesia**

Industri ritel didefinisikan sebagai industri yang menjual produk dan jasa pelayanan yang telah diberi nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan pribadi, keluarga, kelompok, atau pemakai akhir. Produk yang dijual kebanyakan adalah pemenuhan dari kebutuhan rumah tangga (Solihah, 2008), termasuk kebutuhan sehari-hari seperti makanan, minuman, dan sandang. Ritel merupakan jalur yang efektif dan efektif dalam proses distribusi barang serta jasa suatu produk dapat bertemu langsung dengan penggunanya.

Industri ritel di Indonesia memberikan kontribusi besar terhadap arus uang dan arus barang yang menjadi tumpuan geliat perkonomian. Selain itu, industri ritel juga mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar sehingga penting untuk negara dengan jumlah penduduk terbesar seperti Indonesia. Di sisi lain, pertumbuhan industri ritel Indonesia sangat dipengaruhi oleh kekuatan daya beli masyarakat, pertambahan jumlah penduduk, dan juga adanya kebutuhan atau keinginan masyarakat.

Industri ritel dapat dikategorikan berdasarkan sifatnya, yaitu ritel yang bersifat tradisional atau konvensional dan yang bersifat modern. Ritel yang bersifat tradisional adalah sejumlah pengecer atau pedagang eceran yang berukuran kecil dan sederhana yang berdiri secara mandiri berdiri di sekitar pemukiman penduduk. Kelompok bisnis ritel ini biasanya didukung oleh modal yang relative sedikit sehingga menyediakan fasilitas yang sederhana dan pengelolaan yang sederhana. Di sisi lain, terdapat ritel modern yang mana sejumlah pedagang eceran atau pengecer berukuran besar secara gerai serta fasilitasnya yang lengkap dan modern sehingga perlu modal besar untuk membuka gerai ritel modern ini. Konsep yang ditawarkan peritel modern mulai dari *minimarket*, *supermarket* (swalayan), *hypermarket*, *departement store*, dan lain sebagainya.

Kehadiran industri ritel modern pada dasarnya memanfaatkan pola belanja masyarakat terutama kelas menengah ke atas yang tidak mau berdesak-desakan di dalam pasar tradisional yang biasanya becek atau tidak tertata rapi. Walaupun kehadiran ritel modern ini disoroti dapat mematikan pasar tradisional karena mempunyai keunggulan pada banyak faktor, perkembangannya sendiri dapat dikatakan tidak terbendung.

Industri ritel dapat dikatakan sebagai distributor paling akhir karena menjadi perantara antara produsen/ *principal* dengan konsumen sebagai pemakai akhir. Peritel membeli (atau bahkan menggunakan sistem konsinyasi) produk dari produsen, atau perusahaan manufaktur, dan kemungkinan distributor besar selanjutnya menjual kembali produk tersebut kepada konsumen. Sebagai perantara, peritel mempunyai kerjasama erat dengan para *principal* dan distributor. Beberapa peritel besar Indonesia yang dikenal luas seperti PT Matahari Putera Prima (Matahari), PT Ramayana Lestari Sentosa (Ramayana), PT Makro Indonesia, dan PT Indomarco Primastama (Indomaret). PT Contimas Utama Indonesia (Carrefour), PT Hero Supermarket Tbk (Hero), PT Alfa Retailindo (Alfa), serta masih banyak lagi pemain di industri ritel yang berskala menengah maupun kecil.

Meski banyak keunggulan dalam bisnis ritel, kenyataannya industri ritel di Indonesia mengalami pasang surut dalam perjalanan bisnisnya. Keterpurukan paling parah terjadi di saat Pandemi Covid-19, dimana banyak sekali perusahaan ritel yang menutup gerainya. Beberapa perusahaan ritel modern yang menutup gerainya adalah PT Matahari Department Store memutuskan untuk menutup 25 gerai pada 2020, Golden Truly resmi menutup operasionalnya pada 1 Desember 2020, PT Gramedia Asri Media sebagai pemilik toko buku Gramedia memutuskan tidak memperpanjang masa sewa di beberapa Mal di Jakarta, Centro Departemen Store menutup dua gerai di Yogyakarta dan di Tangerang Selatan, dan yang paling parah adalah PT Hero Supermarket Tbk sendiri akhirnya menutup seluruh gerai Giant pada Mei 2021.

### **PT Hero Supermarket Tbk**

PT Hero Supermarket Tbk adalah perusahaan pelopor yang masuk ke dalam industri ritel modern di Indonesia yang pertama kali didirikan di Jakarta pada tahun 1971. PT. Hero Supermarket Tbk bergerak dalam bisnis supermarket, hypermarket, minimarket, dan bentuk bisnis ritel lain seperti apotek, obat-obatan, toko kesehatan dan kecantikan. Ada dua kegiatan ritel utama yang formatnya besar dan formatnya kecil. Format besar terdiri dari operasi supermarket dan hypermarket. Format kecilnya berkaitan dengan operasi ritel khusus dan minimarket. Seiring berjalannya waktu, PT. Hero Supermarket Tbk tumbuh, berkembang, dan berinovasi dalam membangun jaringan bisnisnya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumsi masyarakat. PT. Hero Supermarket Tbk saat ini mengoperasikan empat tiga bisnis, yaitu Hero Supermarket, Guardian dan IKEA, sedangkan GIANT sudah ditutup pada pertengahan tahun 2021.

Pada Tahun 2020, Perseroan mengalami kerugian sebesar Rp1.215 miliar. Faktor utama yang berperan sama besarnya atas kinerja adalah terkait dengan penerapan Pembatasan sosial berskala besar (PSBB) oleh pemerintah (akibat pandemi covid-19) yang mana memberikan pembatasan aktivitas masyarakat. Selain itu terdapat beban non-tunai yang dikeluarkan oleh perusahaan terkait

program optimasi toko. Meski begitu, PT. Hero Supermarket Tbk tetap berkomitmen untuk terus melayani pelanggan dengan lebih baik lagi. Kedepan, perusahaan optimis mengenai besarnya potensi pertumbuhan pada industri ritel seiring dengan pemulihan ekonomi nasional mulai tahun 2022.

Sebagai perusahaan terbuka yang berkompetisi dalam industri ritel, PT. Hero Supermarket Tbk membagi bisnisnya ke dalam dua segmen kegiatan usaha, yakni bisnis Makanan dan bisnis Non-Makanan. Hero Supermarket yang menjual bahan makanan berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing serta kebutuhan harian lainnya merupakan merek yang menjadi inti bisnis Makanan. Sedangkan, lini bisnis Non-Makanan Perseroan diwakili oleh Guardian Health & Beauty dan IKEA. Kedua lini bisnis Non-Makanan ini menawarkan berbagai produk perabotan dan peralatan rumah. Secara rinci, bisnis PT Hero Supermarket Tbk dapat dijelaskan dalam tabel berikut.

**Tabel 1.**  
**Bisnis yang dijalankan PT Hero Supermarket**

Nama	Logo	Deskripsi
Hero Supermarket		<p>Hero Supermarket menyediakan pengalaman berbelanja yang istimewa. Hero Supermarket juga menawarkan berbagai toko dengan kenyamanan dan suasana yang menyenangkan. Tidak hanya itu, Hero Supermarket juga dilengkapi dengan berbagai jajaran produk berkualitas tinggi, produk lokal yang segar, dan merek internasional eksklusif dengan harga yang bersaing.</p>
GIANT		<p>Giant mewakili lini bisnis supermarket dan hypermarket. Giant Ekspres dan Giant Ekstra menawarkan efisiensi dan kenyamanan bagi pelanggan yang menginginkan kemudahan dalam berbelanja. Giant berkomitmen menyediakan produk yang lengkap. Dengan mengedepankan prinsip “nilai yang besar”. Supermarket dan hypermarket bersegmen keluarga ini juga menawarkan berbagai produk yang terjangkau bagi konsumen yang memprioritaskan efisiensi budget mereka dengan fokus pada makanan segar, bahan makanan, produk rumah tangga hingga general merchandise.</p>
GUARDIAN		<p>Guardian menawarkan berbagai produk perawatan kesehatan, kecantikan, pribadi dan perawatan bayi dengan dukungan</p>

Nama	Logo	Deskripsi
		<p>tenaga spesialis yang berjaga di toko dan sigap membantu pelanggan dengan memberikan saran yang bermanfaat dan pelayanan yang memuaskan.</p>
IKEA		<p>IKEA bergerak di bidang penjualan perabotan rumah hadir sebagai perusahaan yang diakui masyarakat dunia sebagai penyedia produk berkualitas tinggi, design menarik, serta harga terjangkau, didukung oleh komitmen kuatnya terhadap keberlanjutan. IKEA telah menarik perhatian ratusan ribu pelanggan di Indonesia selama beberapa tahun terakhir. Di Indonesia, IKEA telah berhasil mewujudkan misinya, yaitu “untuk menciptakan kehidupan sehari-hari yang lebih baik bagi banyak orang.”</p>

Sumber: [www.hero.co.id](http://www.hero.co.id)

Namun, akibat terpaan dampak pandemic pada pertengahan tahun 2021, GIANT sebagai salah satu bisnis PT Hero Supermarket Tbk ini diputuskan untuk dihentikan, sehingga seluruh gerai di Indonesia.

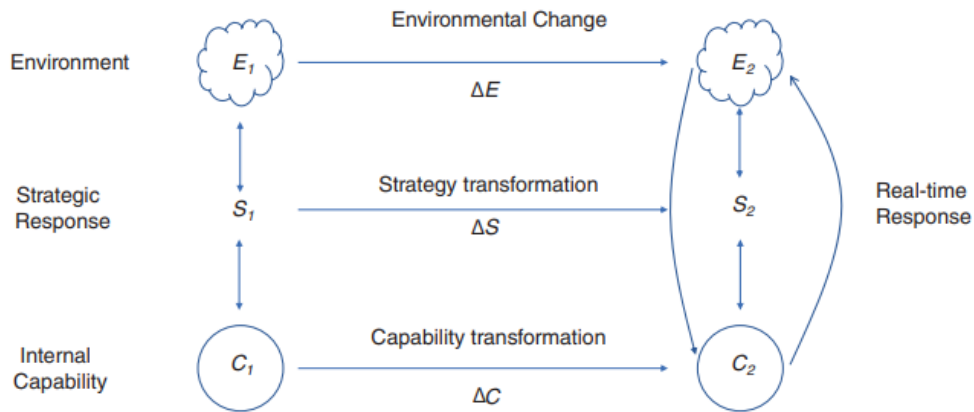
### Turbulensi Lingkungan dan Kapasitas Organisasi

Turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi merupakan dua variabel penting yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran suatu perusahaan. Turbulensi lingkungan yang sangat cepat dengan keragaman yang tinggi, harus dibarengi dengan kapabilitas organisasi yang memadai agar berpengaruh positif terhadap strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan (Ansoff et al, 2019).

Turbulensi lingkungan mempunyai unsur-unsur dominan dan menentukan, yang terdiri atas turbulensi internal dan turbulensi eksternal. Turbulensi internal yang sering terjadi saat ini adalah pemogokan buruh, keterbatasan sumber daya, perbedaan kepentingan antara pemilik (owner) dan pengelola (management). Unsur-unsur turbulensi eksternal yang saat ini sering dihadapi perusahaan antara lain: peraturan pemerintah, iklim bisnis, perkembangan lembaga keuangan, perubahan teknologi informasi, perubahan selera konsumen dan perubahan sosio budaya masyarakat.

Kapabilitas organisasi akan mencerminkan sejumlah kemampuan untuk melakukan kegiatan perencanaan dan operasional organisasi serta melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompleks dan dinamis (antara lain: perubahan teknologi, komputer, perilaku konsumen, dan peraturan pemerintah). Ansoff (2019), menjelaskan bahwa kapabilitas operasional melibatkan unsur-unsur pelaksana program-program fungsional pada bauran pemasaran, bauran promosi keuangan, dan program pengembangan sumber daya manusia. Sedangkan kapabilitas managerial meliputi unsur-unsur *powers* and *skill* para manajer, sistem

dan prosedur, iklim (*climate*) budaya organisasi, dan pola penanganan konflik. Kinerja bisnis merupakan ukuran dari prestasi kerja suatu kegiatan bisnis. Dalam hal ini, kinerja bisnis diukur dari dua aspek yaitu aspek financial dan aspek non-financial. Dari aspek financial ukurannya adalah biaya modal (*cost of capital*), dan kemampuan menghasilkan laba dari modal yang ditanamkan (*return on capital employed*). Dari aspek non-financial, ukurannya akan melibatkan perspektif pelanggan (*customer loyalty and on time delivery*), perspektif proses bisnis internal (*process quality & process cycle time*), serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan, 1996).



**Gambar 2.**  
**Pengelolaan Perusahaan yang beradaptasi dengan lingkungan (Ansoff, 2019)**

Perubahan lingkungan yang cepat mendorong perusahaan untuk mencari cara-cara bagaimana mengendalikan risiko dan ketidakpastian. Perubahan lingkungan bisnis memaksa perusahaan untuk menyesuaikan strateginya melalui strukturisasi organisasi, penciptaan tim baru, dan inovasi sebagai strategi efektif. Organisasi berusaha menetapkan strategi untuk bertahan dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam lingkungan bisnis yang tidak menentu.

Untuk memudahkan penyesuaian dan perencanaan strategi perusahaan, maka Ansoff et al (2019) meramu lima *level* atau tingkatan turbulensi guna mengukur dan memprediksi tingkat turbulensinya. Adapun lima tingkatan turbulensi adalah terdiri atas *Repetitive*, *Expanding (Slow Incremental)*, *Changing (Fast incremental)*, *Discontinuous (Discontinuous Predictable)*, dan *Suprising (Discontinuous unpredictable)*. Secara singkat, tingkatan tubulensi dan kondisinya dapat di jelaskan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 2.**  
**Tingkatan Turbulensi**

Tingkatan Turbulensi	Kondisi
Tingkat 1 <i>Repetitive</i>	Turbulensi lingkungan selalu berulang-ulang sehingga tidak terdapat perubahan lingkungan yang mempengaruhi perusahaan secara nyata

Tingkatan Turbulensi		Kondisi
Tingkat 2	<i>Expanding</i>	Turbulensi lingkungan berkembang sehingga berdampak kecil terhadap perusahaan
Tingkat 3	<i>Changing</i>	Turbulensi lingkungan mengalami cukup banyak perubahan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan pada tahap menengah
Tingkat 4	<i>Discontinous</i>	Turbulensi lingkungan menggambarkan perubahan tubulensi lingkungan yang cepat dan berubah-ubah sehingga mempengaruhi perusahaan cukup besar
Tingkat 5	<i>Suprising</i>	Turbulensi lingkungan terjadi tanpa dapat diduga dan mengejutkan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan sangat besar

Sumber: Ansoff (2019)

Agar memudahkan pengambilan keputusan strategi, maka Ansoff (2019) juga membuat tabel yang sekiranya dapat dijadikan panduan awal dalam membuat *matching strategy* dengan tingkat turbulensinya. Hal ini dijelaskan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 3.**  
**Agresifitas strategi dan kapabilitas respon manajemen terhadap lingkungan**

Level Tubulensi Lingkungan	1	2	3	4	5
	Repetitive	Expanding	Chaning	Discountinuous	Suprising
Agresifitas Strategi	<i>Stabil</i>	<i>Reactive</i>	<i>Anticipatory</i>	<i>Entrepreneuril</i>	<i>Creative Novel</i>
	Berubah berdasarkan kondisi aktual	Berubah berdasarkan pengalaman	Perubahan bertahap berdasarkan perhitungan matang	Menghentikan strategi baru berdasarkan alternatif yang tampak	Strategi yang berdasarkan Kreativitas
Kapabilitas manajemen yang Responsif	Mencari kestabilan	Mencari efisiensi	Pengendalian pasar	Pengendalian lingkungan	Penciptaan lingkungan

Sumber: Ansoff (2019)

### Manajemen Strategi

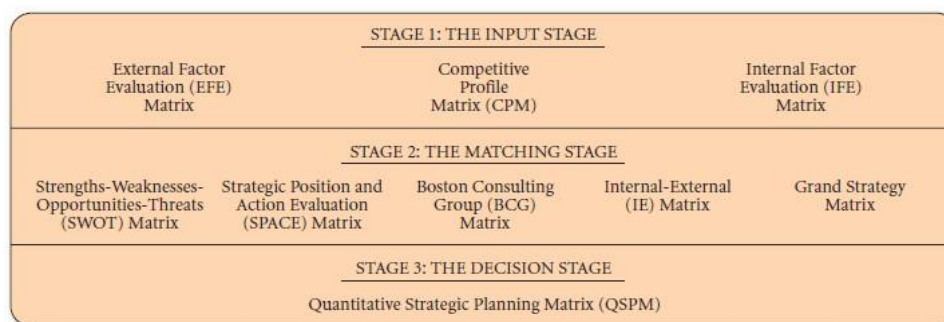
Persaingan merupakan realitas lapangan yang harus dihadapi oleh perusahaan, sehingga keunggulan bersaing adalah inti keberhasilan perusahaan. Untuk menghadapi persaingan tersebut, salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan adalah adanya strategi yang dirumuskan dan di eksekusi oleh perusahaan itu sendiri. Keunggulan bersaing adalah inti kinerja perusahaan untuk bersaing dan berkembang sehingga mampu menciptakan nilai perusahaan serta



mendatangkan pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif pasar (Porter, 2008)

Manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi semua keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David, 2017). Strategi juga didefinisikan sebagai seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi (Wheelen, 2018). Manfaat dari manajemen strategi (David, 2017) adalah 1) manfaat financial yang berkaitan dengan penjualan, profitabilitas, serta produktivitas, dan 2) manfaat nonfinancial yang membantu perusahaan menghindari kehancuran.

Perumusan strategi dapat diintegrasikan ke dalam teknik pengambilan keputusan tiga tahap kerangka kerja (David, 2017), yaitu:



**Gambar 3.**  
*The Strategi-Formulation Analytical Framework (David, 2017)*

1. Tahap 1 (Tahap Input), mendapatkan data serta merangkap informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi.
2. Tahap 2 (Tahap pencocokan), tahap ini lebih kepada merumuskan yang layak strategi alternatif dengan menyelaraskan faktor eksternal dan internal utama.
3. Tahap 3 (Tahap Keputusan), Tahap ini melibatkan Teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari Tahap 1 untuk mengevaluasi strategi yang telah diimplementasikan. Hal ini mengungkapkan keterkaitan antara strategi alternatif dan dengan demikian memberikan dasar objektif untuk memilih strategi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan data sekunder dari berbagai literatur seperti buku, artikel, serta *homepage* sebagai informasi yang berkaitan dengan turbulensi lingkungan dan strategi yang diambil oleh PT Hero Supermarket Tbk. Penggunaan metode kualitatif deskriptif dipilih untuk memberikan deskripsi yang jelas guna untuk menjawab dua tujuan penulisan ini, antara lain memprediksi posisi tingkat turbulensi lingkungan PT Hero Supermarket Tbk, dan menganalisis strategi PT Hero Supermarket Tbk untuk mengoptimalkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

## ANALISA DAN PEMBAHASAN

### Turbulensi Lingkungan PT Hero Supermarket Tbk

Pandemi COVID-19 yang melanda negara-negara di seluruh dunia, termasuk di Indonesia pada akhir 2019 hingga pertengahan tahun 2022, menyebabkan penurunan pertumbuhan ekonomi global yang memicu disrupsi akibat penutupan bisnis, termasuk di Indonesia. Pada tahun 2020, perekonomian di Asia Tenggara pun diselimuti ketidakpastian hingga memukul jatuh banyak sektor usaha sebagian besar industri di seluruh Indonesia. Kesulitan ekonomi juga berdampak pada perusahaan yang ada dalam industri ritel. Tantangan yang dihadapi Perseroan pada tahun 2020 bertambah sangat keras akibat merebaknya pandemi COVID-19 yang mengharuskan kebijakan *lockdown* atau PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar).

Jika melihat laporan tahunan PT Hero Supermarket Tbk, dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami kerugian secara berturut-turut. Di tahun 2019 sebelum adanya pandemi Covid-19, perusahaan sudah terengah-engah untuk meningkatkan labanya. Di tahun 2020, bukannya laba meningkat, namun pandemi Covid-19 menguatkan raport merahnya hingga membubuhkan kerugian hingga 1,2 Tilyun. Namun di tahun 2021, perusahaan telah mampu menekan kerugian akibat Performa Hero Supermarket memang relatif lebih kuat serta akibat penutupan gerai-gerai GIANT di seluruh Indonesia, mengingat kinerja GIANT jauh dibandingkan HERO, GUARDIAN, dan IKEA.

**Tabel 4.**  
**Tingkat Turbulensi lingkungan PT Hero Supermarket Tbk.**

Level Tubulensi Lingkungan	1	2	3	4	5
	Repetitive	Expanding	Chaning	Discountinous	Suprising
Agresifitas Strategi	<i>Stabil</i>	<i>Reactive</i>	<i>Anticipatory</i>	<i>Entrepreneurial</i>	<i>Creative Novel</i>
	Berubah berdasarkan kondisi aktual	Berubah berdasarkan pengalaman	Perubahan bertahap berdasarkan perhitungan matang	Menghentikan strategi baru berdasarkan alternatif yang tampak	Strategi yang berdasarkan Kreativitas
Kapabilitas manajemen yang Responsif	Mencari kestabilan	Mencari efisiensi	Pengendalian pasar	Pengendalian lingkungan	Penciptaan lingkungan

Berdasarkan kondisi perusahaan yang telah disampaikan di atas, secara sederhana, posisi tingkat turbulensi lingkungan yang dihadapi berada di level 4 dan 5. Hal ini mengacu pada indikator bahwa perubahan tubulensi lingkungan yang cepat dan berubah-ubah sehingga mempengaruhi perusahaan cukup besar (tingkat 4) dan terjadi tanpa dapat diduga dan mengejutkan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan sangat besar (tingkat 5).

**Tabel 5.**  
**Tabel Laba Rugi PT Hero Supermarket Tbk (Annual Report 2021)**

Dalam jutaan Rp  
In millions Rp

Uraian Description	2021	2020*)	2019*)
<b>Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain</b> Statements of Profit or Loss and Other Comprehensive Income			
Pendapatan Usaha Revenues	3.481.227	3.559.333	12.181.025
Laba Kotor Gross Profit	1.517.883	1.766.469	3.447.648
Laba/(Rugi) Tahun Berjalan Profit/(Loss) for the Year	(963.526)	(1.214.602)	(28.216)
Laba/(Rugi) Tahun Berjalan yang Dapat Diatribusikan kepada: Profit/(Loss) for the Year Attributable to:			
Pemilik Entitas Induk Owners of the Parent Entity	(963.526)	(1.214.602)	(28.216)
Kepentingan Non-pengendali Non-Controlling Interests	0	0	0
Total Laba/(Rugi) Komprehensif Tahun Berjalan Total Comprehensive Profit/(Loss) for the Year	(980.868)	(1.217.805)	(33.179)
Laba/(Rugi) Komprehensif Tahun Berjalan yang Dapat Diatribusikan kepada Pemilik Entitas Induk dan Kepentingan Non-Pengendali Comprehensive Profit/(Loss) for the Year Attributable to Owners of the Parent Entity and Non-Controlling Interests			
Pemilik Entitas Induk Owners of the Parent Entity	(980.868)	(1.217.805)	(33.179)
Kepentingan Non-pengendali Non-Controlling Interests	0	0	0
Laba/(Rugi) per Saham Dasar (Rupiah Penuh) Basic Earning/(Loss) per Share (Full Rupiah)	(230)	(290)	(7)
<b>Laporan Posisi Keuangan</b> Statements of Financial Position			
Jumlah Aset Total Assets	6.273.516	4.838.417	6.054.384
Jumlah Liabilitas Total Liabilities	5.399.696	2.983.729	2.387.822
Jumlah Ekuitas Total Equity	873.820	1.854.688	3.666.562
Modal Kerja Bersih Net Working Capital	738.505	(737.899)	155.338

\*) disajikan kembali | restated

**Tabel 6.**  
**Tabel Rasio PT Hero Supermarket Tbk (Annual Report 2021)**

Financial Ratios

Dalam Persentase (%)  
In Percentage (%)

Uraian Description	2021	2020*)	2019*)
Laba/(Rugi) terhadap Jumlah Aset Profit to Total Assets	(15,36)	(25,10)	(0,47)
Laba/(Rugi) terhadap Ekuitas Profit/(Loss) to Equity	(110,27)	(65,49)	(0,77)
Laba terhadap Pendapatan Profit to Revenues	(27,68)	(34,12)	(0,23)
Rasio Lancar Current Ratio	77,29	67,61	106,87
Liabilitas terhadap Ekuitas Liabilities to Equity	617,94	160,87	65,12
Liabilitas terhadap Aset Liabilities to Assets	86,07	61,67	39,44

\*) disajikan kembali | restated

### Analisis Agresifitas Strategi dan Kapabilitas Respon Manajemen PT Hero Supermarket Tbk

Jika menilik kembali konsep tubulensi menurut Ansoff (2019), maka strategi yang baik adalah strategi yang disesuaikan dengan tingkat turbulensi lingkungannya. Jika di atas disampaikan bahwa kondisi PT Hero Supermarket Tbk berada di tingkat 4 (*Discontinous*) dan 5 (*Suprising*), maka seharusnya strategi yang digunakan perusahaan adalah “*entrepreneurial*” di jangka pendek, namun harus mulai mencoba menerapkan strategi “*creative novel*”. Selain itu, pihak manajemen harus mampu merespon dengan mengembangkan perusahaan untuk mampu mengendalikan lingkungan dan mencupkan lingkungan (pasar) baru.

**Tabel 7.**  
**Agresifitas strategi dan kapabilitas respon manajemen terhadap lingkungan PT.Hero Supermarket Tbk.**

Level Tubulensi Lingkungan	1	2	3	4	5
	Repetitive	Expanding	Chaning	Discountinuous	Suprising
Agresifitas Strategi	<i>Stabil</i>	<i>Reactive</i>	<i>Anticipatory</i>	<i>Entrepreneurial</i>	<i>Creative Novel</i>
	Berubah berdasarkan kondisi aktual	Berubah berdasarkan pengalaman	Perubahan bertahap berdasarkan perhitungan matang	Menghentikan strategi baru berdasarkan alternatif yang tampak	Strategi yang berdasarkan Kreativitas
Kapabilitas manajemen yang Responsif	Mencari kestabilan	Mencari efisiensi	Pengendalian pasar	Pengendalian lingkungan	Penciptaan lingkungan

Pada kondisi tingkat turbulensi *Discontinous* (tingkat 4), dimana turbulensi lingkungan menggambarkan perubahan tubulensi lingkungan yang cepat dan berubah-ubah sehingga mempengaruhi perusahaan cukup besar. Strategi yang diterapkan mengacu pada strategi *entrepreneurial*, yaitu mencoba menghentikan strategi baru berdasarkan alternatif yang tampak. Menurut penulis, stretegi ini telah diimplikasikan oleh perusahaan dengan menutup seluruh gerai GIANT yang sudah tidak berkinerja baik dan lebih berfokus pada pengembangan gerai HERO, IKEA, dan GUARDIAN yang masih mempunyai pangsa pasar yang bagus. Bentuk pengembangan IKEA dan GUARDIAN terlihat dari ditambahkan gerai IKEA dan GUARDIAN di berbagai kota di Indonesia untuk mendekatkan layanan kepada konsumen loyalnya.

Untuk tingkat turbulensi *Suprising* (tingkat 5), turbulensi lingkungan di tingkat ini terjadi tanpa dapat diduga dan mengejutkan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan sangat besar. Menangkap kondisi ini maka perusahaan perlu mengedepankan strategi *Creative Novel* (produk baru yang kreatif) dengan mencoba menciptakan lingkungan baru namun dapat diterima oleh pangsa pasar.

**Eksekusi Pertama**, hal ini terlihat dari efek pandemi Covid-19 yang mengubah pola dan metode belanja masyarakat. Pandemi Covid-19

mengakibatkan pergeseran perilaku belanja yang semula *offline* atau datang ke gerai menjadi perilaku belanja *online* melalui aplikasi *e-commerce*. Setelah pandemi berakhir, ternyata perilaku belanja masyarakat tetap pada pola perilaku belanja *online*, mengingat produk yang dijual oleh perusahaan merupakan produk *principal* yang sudah terstandar dan juga bisa ditemukan di gerai *competitor*. Siap tidak siap, kemajuan teknologi digital mengubah cara konsumen berperilaku dalam berbelanja. Perusahaan di industri ritel perlu menemukan model bisnis baru untuk beradaptasi dengan turbulensi tersebut dengan menerapkan konsep baru *new ritel* dalam merespon perubahan perilaku konsumen tersebut.

*New ritel* merupakan istilah untuk menggambarkan perpaduan perdagangan secara daring dan luring. Konsep tersebut merupakan bentuk transformasi industri ritel dari model tradisional ke model yang lebih terintegrasi dan otomatis. Konsep *new ritel* adalah integrasi *online*, *offline*, *logistik*, dan data di seluruh rantai nilai tunggal. Selain itu, *new ritel* juga sebagai jembatan *e-commerce*, ritel fisik, dan logistik dalam rangka meningkatkan efisiensi jual beli, serta meningkatkan pengalaman berbelanja. Data dalam jumlah besar (*big data*) menjadi inti dari konsep *new ritel*. Hal ini dikarenakan melalui *big data*, perusahaan dapat memahami preferensi pelanggan terhadap suatu produk. melalui *big data*, perusahaan juga dapat menganalisis kebiasaan belanja konsumen, dan menganalisis jumlah penjualan, sehingga membawa keuntungan bagi perusahaan. Hal juga ini memungkinkan pengiriman yang efisien dan mengurangi kelebihan persediaan.

**Eksekusi Kedua**, Memanfaatkan luasnya jangkauan portofolio dan kemampuan perusahaan (HERO Group) untuk dapat menanggapi adanya perubahan pola dalam memenuhi permintaan konsumen mengenai aksesibilitas. Agesifitas perusahaan telah dibuktikan dengan menambah pembukaan gerai IKEA, Hero Supermarket, dan GUARDIAN di beberapa kota di Indonesia. Hal ini dilakukan untuk memperluas memperluas jaringan dan memperkuat proposisi pelanggan dan memastikan bahwa seluruh bisnis terjangkau dan dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat. Gerai-gerani HERO Group yang mengusung konsep *neighborhood store* yang menawarkan kebutuhan perlengkapan rumah tangga, makanan, dan minuman hingga layanan isi ulang pulsa. Mengingat segmen pembeli keluarga menjadi pengsa pasarnya, gerai yang didirikan oleh HERO Group bukan hanya sekedar menjadi tempat belanja, namun juga menjadi tempat yang nyaman untuk berlibur dan menikmati akhir pekan bersama keluarga. Untuk mendukung sisi distribusinya, perusahaan telah mendirikan anak perusahaan Bernama PT Distribusi Mebel Nusantara, yang bergerak di bidang perdagangan besar dan importasi yang mendukung bisnis IKEA serta PT Distribusi Kesehatan dan Kecantikan Nusantara yang bergerak di bidang perdagangan besar dan importasi mendukung bisnis Hero Supermarket dan GUARDIAN.

## SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Posisi tingkat turbulensi lingkungan PT Hero Supermarket Tbk berada pada tingkat 4 (*Discontinuous*) dan 5 (*Suprising*). Pada tingalat turbulensi 4, turbulensi lingkungan menggambarkan perubahan tubulensi lingkungan yang cepat dan berubah-ubah sehingga mempengaruhi perusahaan cukup besar.

Sedangkan pada tingkat turbulensi 5, turbulensi lingkungan terjadi tanpa dapat diduga dan mengejutkan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan sangat besar

2. Mengingat tingkat turbulensi PT Hero Supermarket Tbk berada pada tingkat 4 dan 5, untuk mengoptimalkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan dapat menggunakan strategi "*entrepreneurial*" di jangka pendek, namun harus mulai mencoba menerapkan strategi "*creative novel*". Selain itu, pihak manajemen harus mampu merespon dengan mengembagkan perusahaan untuk mampu mengendalikan lingkungan dan mencupkan lingkungan (pasar) baru.

#### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Penulis menyadari, bahwa metode penelitian yang diambil masih jauh daripada kata ideal, karena untuk mengukur tingkat turbulensi dan strategi secara mendalam perlu dilakukan pengabilan data primer yang berasal dari obeservasi, kuesioner, wawancara mendalam, hingga diskusi kelompok terfokus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, I. and McDonnell, H. (2009), *Implanting Strategic Management*, Second Edition, Prentice Hall International (UK) Ltd.
- David, Fred R and FR David. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concept and Cases*. Sixteenth Edition. Pearson.
- <https://id.investing.com/economic-calendar/indonesian-retail-sales-777>  
<https://www.hero.co.id/>
- Kaplan S. Robert. Norton.P.David. 1996. *Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press. USA.
- Kuswanto, S., Mangkuprawira, S., Djohar, S., & Hermawan, A. (2010). Turbulensi lingkungan dalam penyusunan strategi Perusahaan: studi kasus pada perusahaan industri petrokimia. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 7(2), 159-167.
- Porter, Michael. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review (reprint 2008).
- Soliha, E. (2008). Analisis industri ritel di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 15(2), 24251.
- Susilawati, S., Falefi, R., & Purwoko, A. (2020). Impact of COVID-19's Pandemic on the Economy of Indonesia. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1147-1156
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2012). "Strategic Management and Business Policy", thirteenth edition, New York: Pearson