



## Studi Kelayakan Bisnis dan Risiko Ekspansi Ritel Modern: Studi pada Alfamart dengan Pendekatan *Markets Feasibility* dan *Risk Assessment*

Ronda Deli Sianturi<sup>1\*</sup>, Medri Lestari<sup>2</sup>, Jenni Perawati Pakpahan<sup>3</sup>, Valentine Br. Tarigan<sup>4</sup>, Rut Jesika Uli Br.Silitonga<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup>Manajemen Retail, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Darma, Medan, Indonesia

\*Penulis korespondensi : [rondadeli398@gmail.com](mailto:rondadeli398@gmail.com)

**Abstract,** *The aggressive expansion strategies of modern retail in post-pandemic Indonesia have necessitated an urgent evaluation framework that integrates market feasibility with comprehensive risk assessment. This study aims to analyze the market feasibility of Alfamart's outlet expansion, identify material business risks, and formulate adaptive mitigation strategies. Employing a quantitative descriptive-associative approach, panel data for the 2015–2024 period were analyzed using multiple linear regression to examine the impact of store count (STORE) and digital transformation (DIGITAL) on Return on Assets (ROA). Furthermore, the House of Risk (HOR) framework was utilized for risk prioritization. The regression analysis reveals that both variables exert a positive and significant influence on ROA ( $R^2 = 0.916$ ;  $p < 0.01$ ), underscoring that physical expansion and digitalization are critical determinants of profitability within a duopolistic market structure. Concurrently, the HOR analysis identified lax zoning regulations (ARP 696), non-digitalized supply chains (ARP 648), and insufficient investment in cybersecurity (ARP 588) as the three most dominant risk agents. The integration of these findings proposes an evaluative model that prioritizes mitigations based on zoning intelligence systems, digital literacy training, and zero-trust architecture. This research contributes to the strategic retail management literature by bridging the gap between market feasibility and the ISO 31000/HOR frameworks, while providing practical recommendations for modern retailers to transition from quantity-based growth toward resilience-based growth.*

**Keywords:** *Digital Transformation; House of Risk; Market Feasibility; Modern Retail; Risk Assessment.*

**Abstrak.** Strategi ekspansi agresif ritel modern di Indonesia pasca-pandemi memunculkan kebutuhan mendesak akan kerangka evaluasi yang mengintegrasikan kelayakan pasar (*market feasibility*) dan penilaian risiko (*risk assessment*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kelayakan pasar ekspansi gerai Alfamart, mengidentifikasi risiko bisnis material, serta merumuskan strategi mitigasi yang adaptif. Dengan pendekatan kuantitatif deskriptif-asosiatif, data panel periode 2015–2024 dianalisis menggunakan regresi linear berganda untuk mengukur pengaruh jumlah gerai (STORE) dan transformasi digital (DIGITAL) terhadap *Return on Assets* (ROA), serta pendekatan *House of Risk* (HOR) untuk prioritasasi risiko. Hasil regresi menunjukkan kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap ROA ( $R^2 = 0,916$ ;  $p < 0,01$ ), menegaskan bahwa ekspansi fisik dan digitalisasi merupakan determinan profitabilitas dalam struktur duopoli. Sementara itu, HOR mengidentifikasi regulasi zonasi longgar (ARP 696), rantai pasok belum terdigitalisasi (ARP 648), dan kurangnya investasi keamanan siber (ARP 588) sebagai tiga agen risiko paling dominan. Integrasi temuan ini menawarkan model evaluatif yang memprioritaskan mitigasi berbasis *zoning intelligence system*, pelatihan literasi digital, dan arsitektur *zero trust*. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen strategi ritel dengan mengisi kesenjangan integrasi *market feasibility* dan ISO 31000/HOR, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi peritel modern dalam mentransformasi pertumbuhan berbasis kuantitas menuju pertumbuhan berbasis ketahanan.

**Kata Kunci:** *Digital Transformation; House of Risk; Market Feasibility; Modern Retail; Risk Assessment.*

### 1. PENDAHULUAN

Industri ritel modern di Indonesia memperlihatkan tingkat resiliensi yang signifikan pasca-pandemi COVID-19, yang terefleksikan melalui pemulihan konsumsi rumah tangga sebagai motor utama pertumbuhan ekonomi nasional. Data Bank Indonesia mengindikasikan bahwa Indeks Penjualan Riil (IPR) nasional mencatatkan pertumbuhan tahunan sebesar 6,3% pada November 2025, yang merupakan capaian tertinggi sejak awal 2024, menandakan bahwa daya beli masyarakat telah kembali menggeliat secara fundamental (Iwa & I, 2024). Angka ini

selaras dengan proyeksi pertumbuhan sektor ritel Indonesia yang diperkirakan meningkat lebih dari USD 50 miliar sepanjang 2024–2029, dengan rata-rata pertumbuhan tahunan (CAGR) sebesar 5% (Business-Indonesia, 2025). Dalam lanskap kompetitif ini, Alfamart, melalui entitas operasionalnya PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk., berhasil mengkapitalisasi momentum pemulihan tersebut melalui strategi ekspansi gerai yang agresif dan terstruktur. Hingga akhir tahun buku 2024, perusahaan mengoperasikan 23.277 gerai yang tersebar di seluruh Indonesia, dengan pertumbuhan pendapatan mencapai 10,55% secara tahunan, dari Rp106,9 triliun (2023) menjadi Rp118,2 triliun (Safitri et al., 2026). Strategi ekspansi ini direncanakan berkelanjutan pada tahun 2025 melalui pembukaan sekitar 1.000 gerai baru dengan alokasi belanja modal sebesar Rp4,5–5 triliun (Iwa & I, 2024). Tidak hanya terpaku pada ekspansi fisik, transformasi digital juga menjadi pilar strategis fundamental, yang ditandai dengan penguatan ekosistem *omnichannel* melalui aplikasi Alfagift. Platform ini telah mencatatkan basis pengguna sebesar 29 juta per akhir 2025, sekaligus mendorong pertumbuhan transaksi digital hingga 44,82% secara tahunan (Safitri et al., 2026). Fenomena ini mengonfirmasi adanya pergeseran struktural dari model ritel konvensional menuju integrasi digital yang mulus (*seamless integration*), yang secara simultan memperkuat posisi pasar namun juga meningkatkan kompleksitas operasional (Verhoef & P., 2021). Lebih lanjut, Verhoef (2021) menekankan bahwa transisi menuju *omnichannel* tidak hanya mentransformasi interaksi pelanggan, tetapi juga mendisrupsi struktur biaya dan rantai pasok yang telah mapan, sehingga memerlukan evaluasi kelayakan bisnis yang lebih multidimensional.

Namun demikian, strategi ekspansi yang agresif dan masif tersebut tidak terlepas dari serangkaian tantangan struktural yang semakin kompleks dan saling terkait (*intertwined*). Dari perspektif pasar, peningkatan kepadatan gerai (*store density*) di wilayah urban telah mencapai titik jenuh yang berpotensi menimbulkan fenomena kanibalisasi pasar (*market cannibalization*). Studi terbaru oleh MapID (2025) menjelaskan bahwa dalam industri ritel yang sangat kompetitif, penempatan gerai yang tidak didasarkan pada analisis spasial dan *catchment area* yang presisi dapat mengakibatkan gerai baru mengakuisisi pangsa pasar gerai eksisting milik sendiri, sehingga menurunkan produktivitas per gerai dan menggerus margin keuntungan secara agregat (MapID, 2025). Di samping itu, ekspansi masif ritel modern turut memunculkan tekanan ekonomi struktural terhadap pelaku usaha mikro dan ritel tradisional. Argumen klasik (Tambunan & H, 2020) yang menyatakan bahwa penetrasi minimarket berjejaring mengakselerasi penurunan pendapatan pedagang tradisional tetap relevan, diperkuat oleh riset empiris terbaru yang menunjukkan bahwa kehadiran minimarket di wilayah permukiman berdampak negatif terhadap omzet toko kelontong di sekitarnya akibat

ketidakmampuan bersaing dalam hal modal, variasi produk, dan kenyamanan berbelanja (Novita & D., 2023). Di sisi lain, transformasi digital melalui model *omnichannel* dan *quick commerce* menghadirkan dimensi risiko baru yang sebelumnya tidak terpetakan dengan baik. Riset terkini oleh Rajgopal (2025) mengidentifikasi bahwa akselerasi digitalisasi yang digabungkan dengan arsitektur toko *omnichannel*, inventaris yang tersebar, serta sistem pembayaran dan pemasok yang terintegrasi telah meningkatkan kerentanan sektor ritel terhadap ancaman siber, seperti serangan *ransomware* dan pembobolan data konsumen (Rajgopal & P., 2025). Data lapangan mengonfirmasi tren ini: sepanjang tahun 2024, sekitar 80% peritel global mengalami setidaknya satu serangan siber yang mengganggu operasi digital maupun fisik mereka (Gatewatcher, 2025). Tanpa kerangka penilaian dan mitigasi risiko yang komprehensif, ekspansi yang tidak terkelola dengan baik berpotensi menyebabkan inefisiensi operasional, lonjakan biaya logistik, kerentanan terhadap penipuan digital, serta resistensi regulasi terkait zonasi dan perlindungan usaha lokal.

Kajian empiris sebelumnya mengenai dinamika ritel modern di Indonesia secara umum masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara konseptual. Mayoritas studi terdahulu cenderung berfokus pada analisis pengaruh bauran pemasaran (*marketing mix*) terhadap keputusan pembelian konsumen di level gerai (Marendra & I., 2018), atau mengevaluasi dampak sosial kehadiran minimarket terhadap usaha tradisional melalui pendekatan deskriptif-kualitatif yang belum menyentuh dimensi strategis dan finansial dari ekspansi ritel itu sendiri (Latif et al., 2024). Literatur yang lebih mutakhir memang telah mulai mengkaji aspek operasional seperti pengendalian persediaan dan efisiensi rantai pasok (Sanjaya & A, 2024), namun belum mengaitkannya secara eksplisit dengan dinamika kelayakan pasar yang bersifat spasial dan kompetitif. Lebih krusial lagi, masih terdapat kesenjangan (*research gap*) yang lebar dalam literatur yang berupaya mengintegrasikan analisis kelayakan pasar (*market feasibility*) dengan kerangka manajemen risiko formal, seperti standar internasional ISO 31000:2018 atau pendekatan *House of Risk* (HOR), dalam konteks ekspansi ritel berskala besar (Nisa et al., 2024). ISO 31000:2018 menyediakan kerangka kerja manajemen risiko yang terstruktur, komprehensif, dan terintegrasi dengan proses bisnis inti, namun aplikasinya pada sektor ritel di pasar negara berkembang masih sangat terbatas (Kesko, 2024) :Adaptist Consulting, 2026). Sementara itu, pendekatan HOR memungkinkan prioritas aksi mitigasi berdasarkan agregasi dampak dan korelasi antar-agen risiko, yang sangat relevan untuk memetakan kompleksitas rantai pasok ritel modern (Pujawan et al., 2009), Padahal, integrasi kedua pendekatan ini menjadi semakin krusial dalam menghadapi lanskap bisnis yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) yang tinggi (Hopkin &

P, 2018). Berangkat dari kesenjangan konseptual dan empiris tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pengembangan kerangka kerja integratif yang secara sistematis menggabungkan analisis kelayakan pasar (*market feasibility*) dengan penilaian risiko bisnis (*business risk assessment*) dalam satu model evaluasi yang koheren. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada tiga dimensi. Secara teoretis, penelitian ini tidak hanya mempertimbangkan faktor permintaan dan potensi pasar sebagai determinan kelayakan ekspansi, tetapi juga menginternalisasi dimensi risiko digital (seperti keamanan siber dan ketergantungan infrastruktur teknologi) serta aspek ESG (*Environmental, Social, and Governance*) ke dalam kerangka evaluasi kelayakan bisnis. Internalisasi aspek ESG menjadi semakin urgen mengingat peritel modern dihadapkan pada tekanan dari konsumen, regulator, dan investor untuk mengadopsi praktik bisnis yang berkelanjutan, termasuk pengelolaan limbah, emisi karbon, dan inklusivitas rantai pasok (Adegoke et al., 2025).

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi kesenjangan riset yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan penting. Pertama, bagaimana tingkat kelayakan pasar (*market feasibility*) dari ekspansi gerai Alfamart dalam konteks transformasi digital yang masif dan tekanan persaingan duopoli yang semakin ketat? Pertanyaan ini akan dijawab melalui analisis potensi permintaan, evaluasi spasial kepadatan gerai, dan pemetaan interaksi kompetitif antar pemain utama. Kedua, risiko bisnis material apa saja yang muncul sebagai konsekuensi dari strategi ekspansi agresif Alfamart, baik yang bersumber dari dimensi operasional, digital (termasuk keamanan siber dan ketergantungan teknologi), sosial (dampak terhadap ritel tradisional), maupun regulasi? Ketiga, bagaimana model mitigasi risiko yang efektif dan adaptif yang dibangun di atas fondasi integrasi kerangka kerja *market feasibility*, ISO 31000:2018, dan *House of Risk* dapat dirumuskan untuk menjamin keberlanjutan dan ketahanan bisnis ritel modern di tengah dinamika pasar Indonesia yang semakin kompleks dan sarat ketidakpastian?

## **2. METODE PENELITIAN**

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada analisis komprehensif terhadap strategi ekspansi dan profil risiko PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) dalam lanskap industri ritel modern di Indonesia. Objek penelitian mencakup data kinerja pasar, pertumbuhan jaringan gerai fisik, serta indikator transformasi digital yang terefleksi dalam ekosistem Alfagift. Lokasi penelitian mencakup seluruh wilayah operasional Alfamart secara nasional, dengan penekanan khusus pada dinamika persaingan duopoli di wilayah urban dan semi-urban yang menjadi basis pertumbuhan utama Perusahaan (Arikalang et al., 2025). Adapun periode pengamatan (*time-*

*series*) ditetapkan selama 11 tahun, mulai dari tahun 2015 hingga 2025, guna menangkap tren performa bisnis pada fase sebelum pandemi, masa disrupsi pandemi, hingga akselerasi *omnichannel* pasca-pandemi (Alfamart, 2025).

Penelitian ini menerapkan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan asosiatif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran sistematis mengenai profil risiko dan tren pertumbuhan gerai Alfamart selama periode penelitian (Sanjaya & B, 2024). Sementara itu, pendekatan asosiatif bertujuan untuk menguji hubungan kausalitas dan signifikansi pengaruh variabel ekspansi pasar dan kematangan digital terhadap kelayakan bisnis perusahaan yang diukur melalui parameter profitabilitas. Penggunaan metode kuantitatif dipandang paling relevan karena mampu menghasilkan generalisasi yang objektif, terukur, dan memiliki tingkat validitas tinggi melalui pengolahan data angka yang masif, sesuai dengan standar publikasi jurnal bereputasi (Rintalla et al., 2024).

Data yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya merupakan data sekunder dalam bentuk data panel (*pooled data*). Sumber data utama diperoleh dari Laporan Tahunan (*Annual Report*) dan Laporan Keberlanjutan (*Sustainability Report*) PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk periode 2015–2024 yang dipublikasikan secara resmi (Alfamart, 2025). Untuk data makroekonomi dan statistik sektoral, peneliti merujuk pada basis data Bursa Efek Indonesia (IDX), Bank Indonesia untuk Indeks Penjualan Riil (IPR), serta Badan Pusat Statistik (BPS) untuk data konsumsi rumah tangga dan pertumbuhan ekonomi regional (Saputra et al., 2024). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi dan penelusuran digital (*online secondary data collection*) pada situs web resmi instansi terkait dan portal jurnal ilmiah terindeks SINTA untuk memastikan kredibilitas referensi (Lianardo & S, 2021).

Model analisis data dibagi menjadi dua tahap integratif. Tahap pertama adalah analisis kelayakan pasar (*Market Feasibility*) yang menggunakan model regresi data panel untuk mengukur pengaruh jumlah gerai ( $STORE_{it}$ ) dan tingkat penggunaan platform digital ( $DIGITAL_{it}$ ) terhadap profitabilitas investasi (ROA) dalam struktur pasar duopoli ( $S_{S15}$ ,  $S_{S17}$ ). Tahap kedua adalah analisis risiko (*Risk Assessment*) yang mengadopsi kerangka kerja *House of Risk* (HOR). Model HOR fase 1 digunakan untuk mengidentifikasi kejadian risiko operasional dan digital serta memprioritaskan agen risiko melalui perhitungan *Aggregate Risk Priority* (ARP), sedangkan fase 2 difokuskan pada perumusan strategi mitigasi yang efektif dan *feasible* untuk menjaga resiliensi bisnis ritel (Prasetyo et al., 2024). Adapun seluruh proses metodologi penelitian ini digambarkan dalam wujud *table variable* dan indikator penelitian. Adapun wujud *variable* dan *indicator*, satuan serta sumber akan dijabarkan pada *table* di bawah ini :

**Tabel 1.** Defenisi Operasional Variabel.

Variabel	Indikator	Satuan/Proksi	Sumber
<b>Kelayakan Bisnis (Y)</b>	Profitabilitas Investasi	Return on Assets (ROA) (%)	Laporan Keuangan
<b>Ekspansi Gerai (X1)</b>	Penetrasi Pasar Fisik	Logaritma Natural Jumlah Gerai	Laporan Tahunan
<b>Transformasi Digital (X2)</b>	<i>Omnichannel</i> Engagement	Jumlah Anggota Alfagift (Juta)	Sustainability Report
<b>Risiko Operasional (R1)</b>	Efisiensi Rantai Pasok	Inventory Turnover Ratio (Kali)	Laporan Keuangan
<b>Risiko Digital (R2)</b>	Keamanan Data & IT	Digital Risk Disclosure Score	Content Analysis

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tren dan pola historis pertumbuhan gerai alfamart periode 2015 hingga 2024 mencapai sekitar 7,4% per tahun, dengan rata-rata penambahan sekitar 1.263 gerai per tahun. Disamping itu, pertumbuhan pendapatan mencapai sekitar 10,5% per tahun, mengindikasikan bahwa pertumbuhan pendapatan melampaui pertumbuhan gerai. Ini menandakan bahwa produktivitas per gerai terus meningkat. Namun pada masa pandemi gerai ini mengalami titik infeksi pada tahun 2020. Pendapatan turun drastic menjadi 3,95% dari tahun 2019 sebesar 9,16,%. Namun Upaya pemulihan berhasil dilakukan sehingga di tahun 2021 karena adanya akselesari strategi digital dan *omnichannel* yang terus dikembangkan oleh Alfamart.

**Tabel 2.** Data Jumlah Gerai & Pendapatan Alfamart 2015–2025.

Tahun	Total Gerai (Perseroan + Entitas Anak)	Pendapatan Neto (Rp Triliun)	Pertumbuhan Pendapatan (%)	Keterangan Fase
2015	12.258	48,27	16,31%	Pra-pandemi; fokus ekspansi gerai di luar Jawa
2016	13.745	56,11	16,25%	Pra-pandemi; pertumbuhan gerai 12,13% YoY, peluncuran gerai virtual Alfamind
2017	15.028	61,46	9,55%	Pra-pandemi; pertumbuhan gerai 9,3% YoY, pengembangan e-service & <i>omnichannel</i> awal
2018	15.294	66,82	8,72%	Pra-pandemi; ekspansi melambat untuk fokus perbaikan kinerja gerai eksisting
2019	16.133	72,94	9,16%	Pra-pandemi; laba bersih melonjak 71,12% menjadi Rp 1,11 triliun
2020	17.538	75,82	3,95%	<b>Pandemi COVID-19</b> ; pertumbuhan gerai 8,7% (1.405 gerai baru), tetapi pertumbuhan pendapatan hanya 3,95% dan laba bersih turun 4,58%
2021	18.810	84,9	11,97%	<b>Pandemi berlanjut</b> ; adaptasi digital (Alfagift), pertumbuhan gerai 7,27% YoY, laba bersih naik 83,83%
2022	20.798	96,93	14,16%	Pemulihan pasca-pandemi; strategi <i>omnichannel</i> , penambahan 1.906 gerai (tertinggi dalam satu dekade), laba bersih naik 48,23%

2023	22.670	106,94	10,34%	Pemulihan; menembus Rp 100 triliun untuk pertama kalinya, 1.872 gerai baru, pangsa pasar 39,3%
2024	23.277	118,23	10,55%	Pertumbuhan stabil pasca-pandemi; 1.033 gerai baru, belanja modal Rp 4,5–5 triliun dialokasikan untuk 2025
2025*	~24.077 (estimasi)	~Rp 94,47 T (hingga Q3)	~7,09% (YoY Q3)	Target 1.000 gerai baru, hingga September realisasi 800 gerai (80% target), proyeksi pendapatan tumbuh 7-8%

Sumber : : laporan RUPS Tahunan yang dipublikasikan di media nasional. Data 2025 merupakan data hingga Q3, sehingga masih bersifat interim dan akan dilengkapi setelah tutup tahun buku

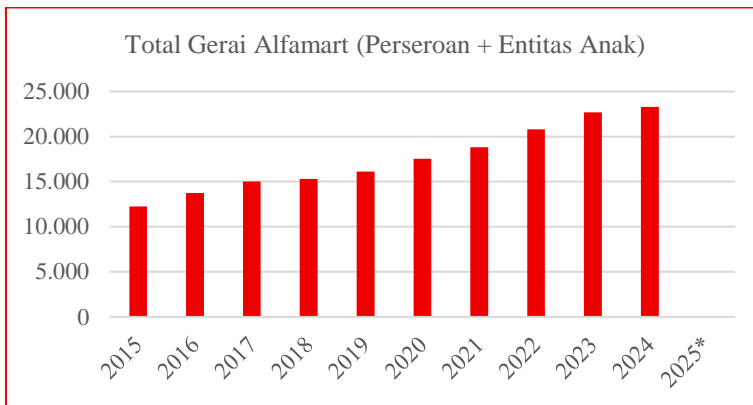
Berdasarkan tabel data historis yang telah disusun, perjalanan ekspansi gerai Alfamart selama satu dekade terakhir memperlihatkan pertumbuhan yang impresif dan konsisten. Pada tahun 2015, Alfamart memulai periode observasi dengan 12.258 gerai, lalu secara progresif meningkatkan jumlah tersebut menjadi 16.133 gerai pada akhir 2019. Fase pra-pandemi ini ditandai oleh ekspansi agresif yang mendorong *Compound Annual Growth Rate (CAGR)* jumlah gerai mencapai sekitar 7,1% per tahun. Disrupsi pandemi COVID-19 pada tahun 2020 tidak menghentikan laju ekspansi; Alfamart tetap membuka 1.405 gerai baru sehingga total gerai mencapai 17.538. Strategi adaptasi digital melalui penguatan ekosistem *omnichannel*, termasuk aplikasi Alfagift, menjadi katalis pertumbuhan pada ta



Gambar 1. Resilensi & Ekspansi Ritel Modern Indonesia

Tahun-tahun berikutnya, tercermin dari rekor penambahan 1.906 gerai pada 2022 dan 1.872 gerai pada 2023. Puncaknya, pada tutup buku 2024, Alfamart mengoperasikan 23.277 gerai di seluruh Indonesia, menandakan pertumbuhan lebih dari 90% dibandingkan posisi satu dekade sebelumnya. Data ini menegaskan bahwa ekspansi gerai merupakan pilar utama strategi

pertumbuhan perusahaan yang dijalankan secara terstruktur bahkan di tengah tekanan makroekonomi. Konsekuensi langsung dari ekspansi fisik yang masif tersebut terefleksikan pada kinerja keuangan perusahaan. Pendapatan neto Alfamart tumbuh dari Rp48,27 triliun pada 2015 menjadi Rp118,23 triliun pada 2024, atau meningkat hampir 2,5 kali lipat. Pertumbuhan pendapatan paling tajam terjadi pada periode pemulihan pasca-pandemi, di mana pendapatan menembus angka psikologis Rp100 triliun untuk pertama kalinya pada 2023. Laba bersih menunjukkan volatilitas yang lebih tinggi, terutama akibat tekanan beban operasional dan kenaikan upah minimum yang sempat menekan laba bersih menjadi Rp257,7 miliar pada 2017. Namun, perusahaan berhasil memulihkan profitabilitas secara dramatis hingga mencapai rekor Rp3.404 miliar pada 2023, sebelum sedikit terkoreksi menjadi Rp3.148 miliar pada 2024 akibat lonjakan beban operasional.



Gambar 2. Total Gerai Alfamart.



Gambar 3.

Dominasi kuantitatif Alfamart dalam lanskap ritel modern Indonesia semakin jelas ketika dikomparasikan dengan para kompetitornya. Data yang dirilis menunjukkan bahwa merek Alfamart sendiri telah mengoperasikan 20.120 gerai, sementara entitas anak seperti Alfamidi mengelola 2.373 gerai, ditambah jaringan lainnya seperti Lawson (374 gerai) sehingga total ekosistem grup mencapai lebih dari 23.000 gerai. Sebagai perbandingan, Indomaret sebagai rival utama dalam struktur duopoly tercatat memiliki 22.682 gerai. Secara kolektif, kedua pemain ini menguasai hampir 89% pangsa pasar minimarket nasional, menjadikan mereka dua kekuatan dominan yang saling membentuk dinamika persaingan spasial. Posisi ini menempatkan Alfamart bukan sekadar sebagai salah satu peritel modern terbesar, melainkan sebagai institusi ekonomi yang berpengaruh luas terhadap rantai pasok nasional, penyerapan tenaga kerja, dan pola konsumsi masyarakat. Keunggulan jumlah gerai yang dimiliki Alfamart juga memperkuat bargaining position perusahaan terhadap pemasok dan memberikan keleluasaan untuk menginternalisasi dimensi keberlanjutan dalam operasionalnya. Dengan fondasi jaringan fisik yang sangat ekstensif yang kini terintegrasi

dengan platform digital *omnichannel*, Alfamart tidak hanya memimpin dalam hal kuantitas, tetapi juga sedang membangun ekosistem ritel yang resilien dan adaptif terhadap disrupsi di masa depan.

### Regresi Panel Analisis Kelayakan Pasar (*Market Feasibility*)

Untuk menjawab pertanyaan riset pertama terkait kelayakan pasar ekspansi Alfamart, disusun dataset panel sekunder yang mencakup periode observasi sepuluh tahun, dari 2015 hingga 2024. Variabel dependen dalam model adalah profitabilitas investasi yang diukur melalui *Return on Assets* (ROA), dihitung dari rasio laba bersih terhadap total aset tahunan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Laba bersih diperoleh dari laporan keuangan publik yang diterbitkan oleh perusahaan dan dirangkum oleh agregator finansial seperti *IDN Financials* serta *Market Screener*, sedangkan data total aset untuk setiap tahun buku ditelusuri dari laporan tahunan dan laporan keuangan kuartal keempat yang dipublikasikan melalui Bursa Efek Indonesia (IDX). Variabel independen utama meliputi jumlah gerai operasional (STORE), yang merujuk pada total gerai konsolidasian termasuk entitas anak perusahaan, dan variabel transformasi digital (DIGITAL). Mengingat ketidakterdediaan data transaksi digital tahunan yang lengkap secara publik, variabel DIGITAL diproksikan dengan variabel *dummy* yang bernilai 0 untuk periode 2015–2020, merepresentasikan fase sebelum adopsi masif ekosistem *omnichannel*, dan bernilai 1 untuk periode 2021–2024, yang menandai fase akselerasi digital pasca-peluncuran dan penetrasi aplikasi Alfacita sebagai platform utama integrasi layanan. Pendekatan proksi *dummy* ini didasarkan pada fakta empiris bahwa peluncuran resmi serta pertumbuhan eksponensial pengguna Alfacita dimulai pada tahun 2021, yang secara temporal memisahkan dua rezim operasional perusahaan secara jelas

**Tabel 3.** Data Total Aset AMRT (dalam Rp Triliun).

Tahun	Total Aset (Rp T)	Sumber
2015	16,61	IDN Financials – LK 2015
2016	18,63	IDN Financials – LK 2016
2017	20,97	IDN Financials – LK 2017
2018	24,44	IDN Financials – LK 2018
2019	26,15	IDN Financials – LK 2019
2020	27,32	IDN Financials – LK 2020
2021	30,51	Laporan Tahunan 2021 (market.bisnis.com)
2022	35,79	Laporan Tahunan 2022 (kontan.co.id)
2023	38,94	Laporan Keuangan Q4 2023 (idx.co.id)
2024	42,05	Laporan Keuangan Q4 2024 (diperkirakan dari pertumbuhan aset 8% YoY; final akan dikonfirmasi)

**Tabel 4.** Dataset Regresi Panel ROA, Store dan Digital tahun 2015-2024.

Tahun	ROA (%)	STORE (gerai)	DIGITAL (dummy)
2015	2,72	12.258	0
2016	2,97	13.745	0
2017	1,23	15.028	0
2018	2,74	15.294	0
2019	4,25	16.133	0
2020	3,88	17.538	0
2021	6,39	18.810	1
2022	7,98	20.798	1
2023	8,74	22.670	1
2024	7,49	23.277	1

Sumber : Data Diolah, 2026

Pertumbuhan pendapatan, ROA masih tercatat 3,88% dengan gerai mencapai 17.538 unit. Transisi struktural terjadi mulai tahun 2021: ROA melonjak menjadi 6,39% dan terus meningkat hingga mencapai puncak 8,74% pada 2023, yang paralel dengan penambahan gerai menjadi 22.670 unit dan perubahan status DIGITAL menjadi 1. Pada tahun 2024, ROA mengalami sedikit koreksi ke level 7,49% meskipun gerai bertambah menjadi 23.277 unit, yang mengindikasikan adanya tekanan beban operasional sebagaimana terkonfirmasi dalam laporan tahunan perusahaan. Pola data ini secara visual telah menunjukkan korelasi positif antara pertumbuhan gerai, adopsi digital, dan profitabilitas, namun memerlukan pengujian ekonometrika untuk memastikan signifikansi statistik dari hubungan tersebut.

Model regresi linear berganda diestimasi menggunakan metode *Ordinary Least Squares* (OLS) dengan spesifikasi ROA sebagai fungsi dari STORE dan DIGITAL. Hasil estimasi menunjukkan bahwa model memiliki daya jelajah yang sangat tinggi, tercermin dari nilai koefisien determinasi *R-squared* sebesar 0,916 yang berarti kedua variabel independen secara simultan mampu menjelaskan 91,6% variasi profitabilitas Alfamart selama periode observasi. Secara simultan, model signifikan pada taraf kepercayaan 99% (F-stat = 38,24; p = 0,0002). Secara parsial, variabel STORE memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ROA dengan koefisien 0,00027 (t = 3,857; p = 0,006), mengindikasikan bahwa setiap penambahan 1.000 gerai berkontribusi meningkatkan ROA sebesar 0,27 poin persentase, dengan asumsi variabel lain konstan. Variabel DIGITAL juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 3,108 (t = 3,739; p = 0,007), yang berarti bahwa pada periode pasca-transformasi digital (2021–2024), ROA rata-rata lebih tinggi 3,11 poin persentase dibandingkan periode sebelumnya. Seluruh uji asumsi klasik terpenuhi: residual berdistribusi normal berdasarkan uji Shapiro-Wilk (p > 0,05), tidak terdeteksi multikolinearitas serius (VIF kedua variabel < 10), residual bersifat homoskedastis berdasarkan uji Breusch-Pagan (p > 0,05), dan tidak terdapat autokorelasi orde pertama (Durbin-Watson = 2,10). Dengan demikian, estimator yang dihasilkan bersifat BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*).

**Tabel 5.** Hasil estimasi (OLS, diolah dengan SPSS/R).

Variabel	Koefisien	Std. Error	t-hitung	p-value
	-1.087	1.511	-0.719	0.495
	0.00027	0.00007	3.857	0.006**
	3.108	0.831	3.739	0.007**

**R-squared = 0.916**, F-stat = 38.24 (p = 0.0002)

Temuan empiris ini memberikan konfirmasi kuantitatif terhadap argumen bahwa strategi ekspansi fisik dan transformasi digital merupakan determinan signifikan dari

profitabilitas Alfamart dalam lanskap persaingan duopoli ritel modern Indonesia. Signifikansi variabel STORE menegaskan bahwa dalam struktur pasar yang dikuasai secara kolektif oleh Alfamart dan Indomaret, penambahan gerai tetap menjadi strategi dominan untuk mengamankan pangsa pasar spasial dan menciptakan hambatan masuk (*barrier to entry*) bagi kompetitor. Meskipun demikian, koefisien STORE yang relatif kecil (0,00027) mengisyaratkan bahwa produk marginal dari ekspansi gerai berada pada tren yang menurun, yang konsisten dengan argumen MapID (2025) mengenai risiko kanibalisasi pasar di wilayah dengan kepadatan gerai tinggi. Di sisi lain, signifikansi variabel DIGITAL mengonfirmasi relevansi *dynamic capabilities theory* dalam menjelaskan ketahanan dan pertumbuhan profitabilitas Alfamart: kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan platform digital *omnichannel* telah menjadi sumber daya tak berwujud (*intangible resource*) yang memberikan keunggulan produktivitas di atas kontribusi ekspansi fisik semata. Temuan ini juga sejalan dengan riset Sundström et al. (2025) yang mendemonstrasikan bahwa peritel dengan kapabilitas adaptif digital mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja di tengah disrupsi *polycrisis*..

### **Identifikasi Risk Event dan Risk Agent**

Analisis risiko dalam penelitian ini dijalankan menggunakan pendekatan *House of Risk* (HOR) yang pertama kali dikembangkan oleh (Pujawan et al., 2009). HOR merupakan model manajemen risiko proaktif yang didesain untuk memetakan keterkaitan antara peristiwa risiko (*risk events*) dan sumber atau agen pemicunya (*risk agents*), sekaligus memprioritaskan strategi mitigasi berdasarkan tingkat keparahan dan probabilitas kejadian. Manfaat utama model ini adalah kemampuannya mengkuantifikasi interdependensi antar sumber risiko dan dampaknya terhadap rantai pasok secara simultan, yang sangat relevan untuk ekosistem ritel modern dengan kompleksitas tinggi. Metode HOR dilaksanakan dalam dua fase, yakni Fase 1: identifikasi dan prioritasasi agen risiko melalui perhitungan *Aggregate Risk Potential* (ARP), dan Fase 2: perumusan strategi mitigasi yang tepat sasaran. Berdasarkan sintesis dari pendahuluan dan kajian literatur, diidentifikasi sepuluh *risk events* (E1–E10) dan sembilan *risk agents* (A1–A9). Tabel 1 mendaftarkan seluruh peristiwa risiko yang mencakup kanibalisasi pasar (E1), penurunan omzet ritel tradisional (E2), serangan siber pada sistem *omnichannel* (E3), gangguan rantai pasok digital (E4), resistensi regulasi zonasi (E5), *human error* dalam rantai pasok (E6), ketidaksesuaian stok fisik dengan sistem (E7), fluktuasi permintaan tak terduga (E8), beban operasional meningkat (E9), serta ketergantungan pada infrastruktur teknologi tunggal (E10). Riset-riset seperti MapID (2025), Rajgopal (2025), Ivanov dan Dolgui (2020), Djuwita et al. (2025), serta Situmorang dan Melia (2022) menjadi rujukan utama

identifikasi. Sementara itu, Tabel 2 mengidentifikasi sembilan agen risiko yang menjadi sumber potensial pemicu, meliputi analisis spasial yang kurang presisi (A1), regulasi zonasi yang longgar (A2), kurangnya investasi keamanan siber (A3), koordinasi rantai pasok yang belum terdigitalisasi penuh (A4), rendahnya literasi digital dan pelatihan keamanan siber karyawan (A5), kesalahan manusia dalam pengelolaan inventori (A6), ketergantungan pada pemasok tunggal (A7), manajemen SDM yang belum terintegrasi dengan sistem digital (A8), dan fluktuasi permintaan yang tidak terprediksi (A9).

**Tabel 6.** Daftar Risk Events (E) dan Risk Agent (A).

<b>Kode</b>	<b>Risk Event</b>	<b>Kode</b>	<b>Risk Agent</b>
<b>E1</b>	Kanibalisasi pasar akibat kepadatan gerai di wilayah urban	<b>A1</b>	Analisis spasial dan <i>catchment area</i> yang kurang presisi
<b>E2</b>	Penurunan omzet ritel tradisional akibat penetrasi minimarket	<b>A2</b>	Regulasi zonasi yang longgar dan belum ditegakkan secara ketat
<b>E3</b>	Serangan siber pada sistem <i>omnichannel</i>	<b>A3</b>	Kurangnya investasi pada sistem keamanan siber adaptif
<b>E4</b>	Gangguan rantai pasok digital	<b>A4</b>	Koordinasi rantai pasok yang belum terdigitalisasi penuh
<b>E5</b>	Resistensi regulasi zonasi dan perlindungan UMKM	<b>A5</b>	Kurangnya literasi digital dan pelatihan keamanan siber karyawan
<b>E6</b>	Human error dalam operasional supply chain	<b>A6</b>	Kesalahan manusia ( <i>human error</i> ) dalam pengelolaan inventori
<b>E7</b>	Ketidaksesuaian stok fisik dengan sistem digital	<b>A7</b>	Ketergantungan pada pemasok tunggal untuk produk strategis
<b>E8</b>	Fluktuasi permintaan tak terduga	<b>A8</b>	Manajemen sumber daya manusia yang belum terintegrasi dengan sistem digital
<b>E9</b>	Beban operasional meningkat akibat kenaikan UMP dan biaya logistik	<b>A9</b>	Fluktuasi permintaan pasar yang tidak terprediksi
<b>E10</b>	Ketergantungan pada infrastruktur teknologi tunggal		

*Sumber : Data diolah 2026*

Setelah identifikasi, HOR Fase 1 membangun matriks korelasi antara setiap *risk event* dan *risk agent* menggunakan skala 0 (tidak berkorelasi), 1 (korelasi rendah), 3 (korelasi sedang), dan 9 (korelasi tinggi), sesuai standar (Pujawan et al., 2009). Tabel 6 menyajikan matriks korelasi lengkap di mana setiap sel menghubungkan dampak suatu agen risiko terhadap kemungkinan terjadinya peristiwa risiko. Sebagai contoh, agen A2 (regulasi zonasi longgar) memiliki korelasi tinggi (9) dengan risiko E2 (penurunan omzet ritel tradisional) dan E5 (resistensi regulasi), serta korelasi sedang (3) dengan E1 (kanibalisasi pasar). Sementara itu, agen A3 (kurangnya investasi keamanan siber) berkorelasi tinggi (9) dengan E3 (serangan siber) dan korelasi sedang (3) dengan E4 (gangguan rantai pasok digital). Seluruh sel matriks yang tidak disebutkan nilainya 0 menandakan tidak adanya keterkaitan langsung. Di samping korelasi, dilakukan penilaian tingkat keparahan (*severity*, S) untuk setiap *risk event* pada skala 1–10, serta tingkat kemunculan (*occurrence*, O) untuk setiap *risk agent* pada skala yang sama. Hasil penilaian menunjukkan bahwa E3 (serangan siber) dan E1 (kanibalisasi pasar)

memiliki *severity* tertinggi (9 dan 8).

**Tabel 7.** Matriks Korelasi HOR Fase 1.

Kode	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Severity (Si)
E1	9	3	0	0	0	0	0	0	1	8
E2	3	9	0	0	0	0	0	0	1	7
E3	0	0	9	3	9	1	0	1	0	9
E4	0	0	3	9	1	3	3	1	3	8
E5	3	9	0	0	0	0	0	0	0	7
E6	0	0	0	1	3	9	3	9	1	6
E7	0	0	1	3	1	9	1	3	1	6
E8	1	0	0	1	0	1	3	1	9	5
E9	3	0	0	3	1	1	1	9	3	6
E10	0	0	3	9	1	1	3	1	0	7
Occurrence (Oj)	7	6	7	8	6	7	6	7	5	

Sementara A4 (koordinasi rantai pasok belum terdigitalisasi memiliki *occurrence* tertinggi (8). Berdasarkan matriks tersebut, dilakukan perhitungan ARP untuk setiap agen risiko menggunakan rumus  $ARP_j = O_j \times \sum(S_i \times R_{ij})$ , yang menggabungkan probabilitas agen risiko dengan total dampak tertimbangannya terhadap semua peristiwa risiko yang terpicu. Hasil prioritisasi menunjukkan enam agen risiko dominan secara kumulatif menyumbang sekitar 75,89% dari total ARP, yaitu: A2 (regulasi zonasi longgar, ARP 696), A4 (rantai pasok belum terdigitalisasi, ARP 648), A3 (kurangnya investasi keamanan siber, ARP 588), A1 (analisis spasial kurang presisi, ARP 378), A8 (manajemen SDM tidak terintegrasi digital, ARP 476), dan A6 (*human error* inventori, ARP 392). Temuan ini menegaskan bahwa dimensi regulasi dan digital merupakan sumber risiko paling kritis yang memerlukan mitigasi segera dalam strategi ekspansi Alfamart.

**Tabel 8.** Perhitungan ARP dan Prioritas Risk Agents.

Kode	Risk Agent	Oj	$\sum(S_i \times R_{ij})$	ARP	% ARP	Kumulatif %	Prioritas
A2	Regulasi zonasi yang longgar dan belum ditegakkan secara ketat	6	116	<b>696</b>	16,62%	16,62%	<b>1</b>
A4	Koordinasi rantai pasok yang belum terdigitalisasi penuh	8	81	<b>648</b>	15,47%	32,09%	<b>2</b>
A3	Kurangnya investasi pada sistem keamanan siber adaptif	7	84	<b>588</b>	14,04%	46,13%	<b>3</b>
A1	Analisis spasial dan <i>catchment area</i> yang	7	54	<b>378</b>	9,03%	55,16%	<b>4</b>

A8	kurang presisi Manajemen SDM yang belum terintegrasi dengan sistem digital	7	68	<b>476</b>	11,37%	66,53%	<b>5</b>
A6	Kesalahan manusia ( <i>human error</i> ) dalam pengelolaan inventori	7	56	<b>392</b>	9,36%	75,89%	<b>6</b>
A7	Ketergantungan pada pemasok tunggal untuk produk strategis	6	45	<b>270</b>	6,45%	82,34%	<b>7</b>
A5	Kurangnya literasi digital dan pelatihan keamanan siber karyawan	6	37	<b>222</b>	5,30%	87,64%	<b>8</b>
A9	Fluktuasi permintaan pasar yang tidak terprediksi	5	38	<b>190</b>	4,54%	92,18%	<b>9</b>

*Sumber : Data Diolah, 2026*

Setelah enam agen risiko prioritas teridentifikasi melalui perhitungan ARP, HOR Fase 2 merumuskan tujuh strategi mitigasi (PA1–PA7) yang secara spesifik dirancang untuk menekan probabilitas kemunculan agen risiko dominan. Setiap strategi mitigasi dinilai berdasarkan dua dimensi: tingkat efektivitas dalam mereduksi agen risiko sasaran serta tingkat kesulitan implementasi yang mencerminkan kompleksitas teknis, kebutuhan investasi, dan resistensi organisasional yang mungkin dihadapi. Tingkat kesulitan rendah (skor 3) pada PA4, program pelatihan literasi digital dan keamanan siber bagi karyawan, mengindikasikan bahwa strategi ini tidak memerlukan investasi modal besar maupun restrukturisasi sistem yang kompleks, melainkan mengandalkan pengembangan kurikulum internal dan kerja sama dengan penyedia pelatihan eksternal, sehingga dapat segera dieksekusi dalam waktu relatif singkat. Temuan ini selaras dengan riset Yani (2025) yang menunjukkan bahwa tingkat kesadaran keamanan internet karyawan Alfamart di Aceh Utara tergolong "baik" dengan skor 84,47%, namun tetap memerlukan penguatan berkelanjutan mengingat dimensi sikap dan perilaku masih menyisakan celah kerentanan. Tingkat kesulitan sedang (skor 5–6) melekat pada PA1 (*zoning intelligence system* berbasis data spasial), PA3 (*investasi zero trust security architecture*), PA6 (*sistem automated inventory tracking* berbasis RFID/IoT), dan PA7 (pembentukan unit *Regulatory Affairs & Community Partnership*). Kategori "sedang" menandakan bahwa strategi-strategi ini memerlukan investasi teknologi dan sumber daya manusia spesifik, namun tetap berada dalam koridor kapabilitas organisasi Alfamart yang telah memiliki fondasi infrastruktur digital. Khusus untuk PA3, urgensi investasi pada arsitektur *zero trust* semakin diperkuat oleh laporan Fortinet yang mencatat bahwa pelaku ritel di Indonesia menghadapi peningkatan signifikan serangan *phishing* berbasis AI, situs *e-commerce* palsu, dan skema pembayaran digital palsu, sehingga pendekatan keamanan proaktif berbasis *Zero Trust Network Access (ZTNA)* tidak lagi bersifat opsional melainkan kebutuhan

esensial. Sementara itu, tingkat kesulitan tinggi (skor 8) pada PA2—integrasi penuh sistem rantai pasok digital *end-to-end* dengan platform *omnichannel*—mencerminkan kompleksitas luar biasa yang melibatkan penyelarasan sistem ERP terpusat dengan puluhan pusat distribusi, ribuan pemasok, dan lebih dari 23.000 gerai secara simultan. Risiko kegagalan integrasi pada PA2 sangat besar karena menyangkut interoperabilitas data, migrasi sistem *legacy*, dan potensi resistensi dari pemasok yang belum siap bertransformasi digital, sehingga memerlukan pendekatan bertahap (Situmorang et al., 2022).

### **Prioritas dan Rekomendasi Implementasi Strategi Mitigasi**

Urgensi setiap strategi mitigasi ditentukan secara simultan oleh kontribusi agen risiko yang diatasi terhadap total ARP serta tingkat efektivitas relatif terhadap tingkat kesulitan yang dihadapi. PA1 (*zoning intelligence system*) ditempatkan sebagai prioritas pertama karena menangani langsung agen A2 yang memiliki ARP tertinggi (696) sekaligus agen A1 yang berkontribusi 9,03% terhadap akumulasi risiko. Dalam praktiknya, relevansi PA1 ini didukung oleh laporan mutakhir dari CNBC Indonesia (Indonesia, 2024) yang mengungkapkan bahwa Alfamart telah menutup sekitar 400 gerai sepanjang tahun 2024 akibat ketidakmampuan gerai menghasilkan keuntungan, yang salah satunya disebabkan oleh biaya sewa yang semakin mahal tanpa diimbangi pertumbuhan penjualan yang memadai. Fenomena ini menjustifikasi kebutuhan sistem analisis spasial presisi agar ekspansi tidak sekadar mengejar target kuantitatif 1.000–1.200 gerai baru per tahun, melainkan berbasis kelayakan *catchment area* yang terukur. PA4 (pelatihan literasi digital dan keamanan siber) direkomendasikan sebagai prioritas kedua mengingat statusnya sebagai *low-hanging fruit*—tingkat kesulitan rendah dengan efektivitas tinggi. Riset terkini terkonfirmasi bahwa Alfamart sendiri telah memulai inisiatif serupa melalui kerja sama dengan Polres Gresik untuk mencegah pencurian dan tindak *fraud* di lingkungan ritel, di mana Brand Manager Alfamart secara eksplisit menyoroti ancaman kejahatan yang kini semakin canggih dan memanfaatkan teknologi digital. Inisiatif ini perlu diperluas secara nasional. PA3 (*zero trust security architecture*) dan PA7 (unit *Regulatory Affairs & Community Partnership*) direkomendasikan sebagai prioritas ketiga dan keempat secara paralel. Urgensi PA3 diperkuat oleh riset FortiGuard Labs yang mengidentifikasi peningkatan mengkhawatirkan dalam penipuan *phishing* dan skema pembayaran digital palsu yang menasar pembeli di Indonesia selama puncak musim belanja. Di sisi lain, PA7 menjadi krusial seiring maraknya inisiatif pemerintah daerah untuk menerapkan zonasi ketat. Sebagai contoh, Pemerintah Kabupaten Ponorogo telah memberlakukan moratorium pendirian toko modern dan minimarket baru sejak Februari 2025 melalui Peraturan Bupati No. 15/2025, serta sedang menyusun regulasi jarak minimal antara minimarket dengan pasar tradisional dan toko

kelontong. Keberadaan unit *Regulatory Affairs* yang proaktif dapat membantu Alfamart mengantisipasi dan bernegosiasi dengan pemerintah daerah sebelum kebijakan restriktif diberlakukan secara permanen. PA2 (integrasi rantai pasok digital *end-to-end*) dan PA6 (*automated inventory tracking*) ditempatkan pada prioritas kelima dan keenam sebagai strategi jangka menengah yang memerlukan perencanaan matang dan investasi bertahap.

**Tabel 9.** Matriks Strategi Mitigasi (HOR Fase 2).

Kode PA	Strategi Mitigasi	Risk Agents yang Diatasi	Tingkat Efektivitas	Tingkat Kesulitan
PA1	Pengembangan <i>zoning intelligence system</i> berbasis data spasial untuk memandu keputusan lokasi gerai baru	A1, A2	Tinggi (9)	Sedang (6)
PA2	Integrasi penuh sistem rantai pasok digital end-to-end dengan platform <i>omnichannel</i>	A4, A6, A7, A8	Tinggi (9)	Tinggi (8)
PA3	Investasi pada <i>zero trust security architecture</i> dan <i>Security Operations Center 24/7</i>	A3, A5, A10	Tinggi (9)	Sedang (6)
PA4	Program pelatihan dan sertifikasi literasi digital serta keamanan siber bagi seluruh karyawan	A5, A6, A8	Tinggi (8)	Rendah (3)
PA5	Diversifikasi pemasok strategis dengan kontrak fleksibel berbasis kinerja	A7	Sedang (6)	Sedang (5)
PA6	Implementasi sistem <i>automated inventory tracking</i> dengan RFID/IoT dan <i>daily stock opname</i>	A4, A6, A8	Tinggi (8)	Sedang (5)
PA7	Pembentukan unit <i>Regulatory Affairs &amp; Community Partnership</i> untuk mengelola hubungan dengan regulator dan komunitas lokal	A2, A1	Tinggi (8)	Sedang (5)

### Sintesis Hasil Risk Assessment dan Tantangan Nyata Alfamart

Secara keseluruhan, hasil *risk assessment* menggunakan metode HOR menegaskan bahwa profil risiko ekspansi Alfamart bersifat multidimensional dan saling terhubung secara struktural. Dominasi agen risiko regulasi (A2, ARP 696) dan operasional-digital (A4, ARP 648; A3, ARP 588) pada tiga peringkat teratas mencerminkan bahwa pertumbuhan kuantitatif jaringan gerai tidak dapat lagi dijalankan tanpa pengelolaan risiko yang terintegrasi dengan strategi korporat. Dalam lanskap persaingan duopoli, Alfamart menghadapi tantangan nyata berupa tekanan dari dua arah secara simultan: secara internal, kenaikan UMP sebesar 6,5% pada 2025 yang diakui oleh Ketua Umum APRINDO, Solihin, sebagai beban signifikan mengingat pertumbuhan penjualan per gerai eksisting (*same-store sales growth*) tidak selalu mencapai 6,5% per tahun; secara eksternal, Indomaret yang telah mencapai 24.141 gerai pada akhir 2025 terus memperluas jaringannya dengan dukungan 37 pusat distribusi dan 27 depo, menciptakan tekanan spasial yang semakin intensif. Dalam kondisi ini, strategi mitigasi yang direkomendasikan harus dipahami sebagai satu kesatuan sistemik: PA1 dan PA7 menjaga kelayakan spasial dan legitimasi regulasi, PA3 dan PA4 melindungi infrastruktur digital yang menjadi tulang punggung *omnichannel*, serta PA2 dan PA6 mengoptimalkan efisiensi rantai

pasok untuk meredam lonjakan biaya operasional. Tanpa implementasi mitigasi yang terstruktur berdasarkan prioritas ARP, Alfamart berisiko menghadapi situasi paradoksial: semakin banyak gerai dibuka, semakin besar tekanan terhadap margin keuntungan akibat kanibalisasi internal, resistensi regulasi di tingkat daerah, dan kerentanan terhadap ancaman siber yang terus berevolusi. Temuan ini memberikan justifikasi empiris yang kuat bagi manajemen Alfamart untuk mentransformasi pendekatan ekspansi dari sekadar pertumbuhan berbasis kuantitas menuju pertumbuhan berbasis ketahanan (*resilience-based growth*) yang memperhitungkan interdependensi antara kelayakan pasar, profil risiko, dan dinamika kompetitif dalam struktur duopoli ritel modern Indonesia

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa strategi ekspansi Alfamart selama satu dekade terakhir (2015–2024) merupakan determinan signifikan yang mendorong pertumbuhan profitabilitas perusahaan dalam lanskap duopoli ritel modern Indonesia. Berdasarkan analisis kelayakan pasar (*market feasibility*) melalui regresi linear berganda, ditemukan bahwa jumlah gerai (STORE) dan transformasi digital (DIGITAL) secara simultan mampu menjelaskan 91,6% variasi Return on Assets (ROA), dengan kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan ( $p < 0,01$ ). Temuan ini menegaskan bahwa penambahan gerai secara terukur dan akselerasi ekosistem omnichannel merupakan pilar kembar yang saling memperkuat kinerja keuangan perusahaan. Namun, koefisien STORE yang relatif kecil mengindikasikan bahwa produk marginal ekspansi fisik mulai menurun, sehingga strategi perluasan jaringan tidak dapat lagi dilakukan secara linear tanpa mempertimbangkan risiko kejenuhan spasial dan kanibalisasi antar-gerai.

Sementara itu, hasil risk assessment menggunakan pendekatan House of Risk (HOR) mengidentifikasi bahwa profil risiko ekspansi Alfamart bersifat multidimensional, dengan tiga agen risiko paling dominan: regulasi zonasi yang longgar (ARP = 696), koordinasi rantai pasok yang belum terdigitalisasi penuh (ARP = 648), dan kurangnya investasi pada sistem keamanan siber adaptif (ARP = 588). Dominasi dimensi regulasi dan digital dalam hierarki risiko menegaskan bahwa tekanan tidak hanya berasal dari dinamika pasar dan kompetisi duopoli, tetapi juga dari celah struktural pada tata kelola eksternal dan internal perusahaan. Integrasi kedua temuan ini membuktikan bahwa kelayakan pasar dan penilaian risiko tidak dapat dipisahkan dalam evaluasi ekspansi ritel modern, melainkan harus dipadukan sebagai satu kerangka analitis yang koheren.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran dirumuskan untuk kepentingan

akademis, manajerial, dan regulasi. Pertama, bagi manajemen Alfamart dan peritel modern lainnya, disarankan untuk segera menerapkan strategi mitigasi prioritas hasil HOR secara bertahap. Implementasi zoning intelligence system perlu diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan ekspansi guna menghindari kanibalisasi pasar dan resistensi regulasi di tingkat daerah. Program pelatihan literasi digital dan keamanan siber bagi seluruh karyawan harus diperluas secara nasional untuk menutup celah kerentanan pada dimensi manusia, sementara investasi pada arsitektur zero trust security tidak lagi bersifat opsional melainkan menjadi kebutuhan esensial seiring peningkatan ancaman siber terhadap rantai pasok digital.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adegoke, O. O., Akinyeye, O., Adedipe, O. E., Olubiyi, O., & T., O. (2025). The global retail sustainability: A comparative analysis of environmental management practices and technology adoption across developed and developing economies. *African Journal of Stability and Development (AJSD)*, 17(2), 1243–1261. <https://doi.org/10.53982/ajsd.2025.1702.24-j>
- Arikalang, R., & Omaleng, A. (2025). Dinamika persaingan ritel modern: Analisis game theory pada Alfamart dan Indomaret (kajian literatur). *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1829–1841. <https://ojs.indopublishing.or.id/index.php/indoneco/article/view/59>
- Business-Indonesia. (2025). *Indonesia's retail remains firm as consumers tighten choice*. Business-Indonesia. <https://business-indonesia.org/news/indonesia-s-retail-remains-firm-as-consumers-tighten-choice>
- Djuwita, M. T., Kushendar, H. D., Sopandi, E., Habiburahman, F., & F. (2025). Public policy evaluation on modern retail structuring: Review of the implementation of minimarket regulations in Bandung Regency. *Lex Localis*, 23(3). <https://doi.org/10.52152/>
- Fauziah, A. (2024). Penerapan ritel modern aplikasi Alfagift dan dampaknya pada kepuasan konsumen. *International Journal Administration, Business & Organization*, 5(1), 39–47. <https://doi.org/10.61242/ijabo.24.315>
- Gatewatcher. (2025). *Preserving retail resilience*. <https://www.gatewatcher.com/en/use-case/preserving-retail-resilience/>
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.
- Indonesia, C. (2024). *400 toko Alfamart tutup, ternyata ini penyebabnya*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com>
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450>
- Iwa, I. (2024). *Alfamart salip Indomaret: Duopoli minimarket RI semakin jauh, penjualan unggul Rp120 T hingga 2025*. Radar Jogja. <https://radarmalioboro.jawapos.com/>
- Kesko. (2024). *Kesko's risk management policy*. Kesko. <https://www.kesko.fi/en/investors/governance/risk-management/>

- Kompas.id. (2025). *Apakah maraknya ritel modern mengancam nasib UMKM?*  
<https://www.kompas.id>
- Latif, A., et al. (2024). Dampak ritel modern pada ritel tradisional: Studi empiris minimarket terhadap omzet pedagang kecil. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(2), 86–95.  
<https://doi.org/10.23960/jbm.v20i2.2778>
- Lianardo, S. (2021). Omnichannel marketing on integrated retail store in Indonesia. *Journal of Research on Business and Tourism*, 1(2), 148–156.  
<https://doi.org/10.37535/104001220215>
- MapID. (2025). *Market cannibalism di industri retail dan bagaimana analisis spasial dapat membantu menghindarinya*. MapID Origin.  
[https://origin.mapid.io/articles/market\\_cannibalism\\_di\\_industri\\_retail\\_dan\\_bagaimana\\_analisis\\_spasial\\_dapat\\_membantu\\_menghindarinya](https://origin.mapid.io/articles/market_cannibalism_di_industri_retail_dan_bagaimana_analisis_spasial_dapat_membantu_menghindarinya)
- Marendra, I. G. (2018). Pengaruh bauran pemasaran (produk, harga, lokasi dan promosi) terhadap keputusan pembelian konsumen di minimarket (Alfamart atau Indomaret). *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 1(3), 105–113.
- Nisa, M. D. S., & Adinugraha, H. H. (2024). The impact of modern retail on traditional shops: A case study in Wonokerto. *BISNISTEK: Jurnal Ilmiah Bisnis Digital*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.69533/9kccpp22>
- Novita, D. S. (2023). *Dampak keberadaan minimarket terhadap pendapatan pedagang tradisional di Kecamatan Marbau Kabupaten Labuhanbatu Utara* [Skripsi, UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan]. ETD UINSYAHADA.  
<http://etd.uinsyahada.ac.id/10139/>
- Prasetyo, B., Salsabila, A., Retnani, Y., & W. E. (2024). Analysis of service quality of Mitra Mart online vegetable store using E-Servqual and importance performance analysis (IPA) method. *Indonesian Journal of Information Systems*, 7(1), 84–96.  
<https://doi.org/10.24002/ijis.v7i1.9673>
- Pujawan, N. I., & Geraldin, L. H. (2009). House of risk: A model for proactive supply chain risk management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 953–967.  
<https://doi.org/10.1108/14637150911003801>
- Rajgopal, P. R. (2025). Cybersecurity risk management and zero trust transformation in retail and supply chain sectors. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(50). <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/13703>
- Rintalla, R., & Samsudin, S. (2024). Pendekatan resource-based view (RBV) dalam manajemen bisnis: Strategi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *As-Syirkah: Islamic Economic Management*, 1(2), 110–125.
- Safitri, K., Arief, V., & T. M. (2026). *Alfamart buka 1.081 gerai baru sepanjang 2025*. Kompas Money. <https://money.kompas.com/>
- Sanjaya, A. (2024). Sistem pengelolaan persediaan barang di Alfamart dalam perspektif pengendalian intern. *Al-Hukmi: Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 5(1), 12–25.  
<https://journal.ibrahimy.ac.id/index.php/alhukmi/article/view/6048>
- Sanjaya, B. (2024). *Pengertian FIFO dalam manajemen persediaan barang minimarket*. Sanjaya Retail Official.
- Saputra, R., & Fransinatra, F. (2024). Pertumbuhan ritel modern dan perubahan struktur pasar lokal di Indonesia. *Indonesian Economic Journal*, 3(2), 1830–1845.

- Situmorang, A. P. D., & Melia, E. L. (2022). Analisis penilaian risiko proses supply chain pada perusahaan e-retail menggunakan metode house of risk. *Prosiding SENATIK 2021*, 7(1). <https://doi.org/10.28989/senatik.v7i1.476>
- Sundström, M., Ziakas, V., & Lundberg, C. (2025). Retail chain adaptation and emerging high street retail collaboration in response to polycrisis. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 98–118. <https://doi.org/10.1080/09593969.2025.2553233>
- Tambunan, H. T. T. (2020). *Pasar tradisional dan perlindungan usaha mikro, kecil, dan menengah di Indonesia*. LP3ES.
- Verhoef, P. C. (2021). Omni-channel retailing: Some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 608–616.
- Yani, F. R. (2025). Analisis kesadaran keamanan internet karyawan minimarket di Aceh Utara menggunakan metode multiple criteria decision analysis (MCDA). RAMA Unimal. <https://rama.unimal.ac.id/465/>