

## ANALISIS STRATEGI TOKO/RITAIL TRADISONAL DALAM PENGHADAPI *MINIMARKET* /RITAIL MODERN DI KABUPATEN LOMBOK TENGAH

Alamsyah AB<sup>1</sup>, Junaidi Sagir<sup>2</sup>, L. Hamdani Husnan<sup>3</sup>

Universitas Mataram, Mataram, [alamsyah\\_abubakar@yahoo.co.id](mailto:alamsyah_abubakar@yahoo.co.id)

Universitas Mataram, Mataram, [junaisa@yahoo.com](mailto:junaisa@yahoo.com)

Universitas Mataram, Mataram, [lhkdeby1211@gmail.com](mailto:lhkdeby1211@gmail.com)

---

### Article history

Dikirim tanggal : 08/02/2021

Revisi pertama tanggal : 16/08/2021

Diterima tanggal : 18/08/2021

Tersedia online tanggal : 07/09/2021

---

### ABSTRACT

*The Objectives of this study were to know the strengths, weaknesses, opportunities and threats faced by traditional retailers in the face of modern minimarket. In line with that to find out the right alternative strategies in dealing with those modern minimarkets. Type of this research is applied descriptive whereas the population consist of entrepreneurs, managers and owners of traditional shops, consumers and communities who lives around shops / minimarkets. Data collection used in this study were sample survey where 30 people as respondents. Data analyzed by Porter's five forces analysis, SWOT analysis, Internal Factor Analysis & External Factor Analysis and SPACE Matrix analysis. The results showed that the analysis of Diamond's Porter, a traditional market (grocery store) has advantages that are supported by factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, the role of government and opportunities. Strategies that can be recommended are 1) S-O Strategy: develop the concept of one stop shopping and keep using traditional systems, not self-service. 2) S-T Strategy: maintain and establish good relationships with customers, maintain store image and standardize services. 3) W-O's strategy maximize KUR (special credits for small enterprise) assistance and sales profit to improve shop shortages and expand the network and look for goods in cheap places. 4) W-T Strategy: improve service quality as an effort to retain customers, and make service standards. Meanwhile, based on IFAS, EFAS, and Space matrix analysis, it is found that traditional retail shops / retailers must use aggressive strategies in dealing with modern retail / shops.*

*Key Word: Strategic Management, Traditional retailers, minimarket.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi toko/ritel tradisional dalam menghadapi *minimarket*/ritel modern modern, disamping itu untuk mengetahui alternatif strategi yang tepat dari toko/ritel tradisional dalam menghadapi *minimarket*/ritel modern. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif terapan. Jumlah populasi dalam penelitian ini pengusaha, pengelola toko tradisional, masyarakat/konsumen sekitar toko/minimarket, metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode *sample survey*. dengan sampel sebanyak 30 orang. Teknik pengambilan sampel yaitu teknik *Probability Sampling*. Jenis data adalah data kualitatif dan kuantitatif. Prosedur analisis yang digunakan adalah analisis lima kekuatan Porter, analisa SWOT, analisis Faktor Internal & Analisis Faktor Eksternal dan analisis Matriks SPACE. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis Berlian Porter, pasar tradisional (toko kelontong) memiliki keunggulan yang didukung oleh kondisi faktor, kondisi permintaan, industri terkait dan pendukung, peran pemerintah dan kesempatan. Strategi yang dapat direkomendasikan adalah 1) Strategi S-O: membangun konsep *onestop shopping* dan tetap menggunakan sistem tradisional, tidak swalayan. 2) Strategi S-T: menjaga dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, pertahankan *image* toko dan membuat standarisasi pelayanan. 3) Strategi W-O memanfaatkan bantuan KUR dan laba penjualan untuk memperbaiki kekurangan toko serta memperluas jaringan dan mencari pasokan barang di tempat yang murah. 4) Strategi W-T: meningkatkan kualitas pelayanan sebagai upaya dalam

mempertahankan pelanggan, dan membuat standarisasi pelayanan. Sedangkan berdasarkan analisis IFAS, EFAS, dan matriks Space di temukan bahwa toko/retail tradisional harus menggunakan strategi yang agresif dalam menghadapi toko/retail modern.

*Key Word: Strategic Management, Traditional retailers, minimarket.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Tujuan setiap pembangunan daerah adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan didaerah yang bersangkutan.

Seiring dengan perkembangan ekonomi menuju era globalisasi dan perdagangan bebas, membuka peluang usaha perdagangan yang semakin luas, yang mengakibatkan terjadinya persaingan tidak sehat diantara pelaku ekonomi, berupa: upaya monopoli dan persaingan harga yang sangat ketat. Begitu pula dengan usaha perdagangan eceran modern yang berbentuk *minimarket modern* bersaing dengan pedagang eceran/Toko/ritel tradisional.

Persaingan dalam industri ritel dapat dilihat dari berbagai segi, yaitu persaingan antara ritel modern dan tradisional, persaingan antar sesama ritel modern, persaingan antar sesama ritel tradisional, dan persaingan antar supplier. (Tulus TH Tambunan dkk, 2004). Diantara keempat jenis persaingan tersebut, persaingan antara ritel tradisional dan ritel modern paling banyak mengundang perhatian, karena menempatkan satu pihak (ritel tradisional) dalam posisi yang lemah sehingga hal ini memaksa semua pihak yang terkait (pelaku ritel, asosiasi, pemerintah, pakar bisnis ritel) berperan aktif bersama-sama menyelesaikan eksese persaingan tersebut.

Ketidakjelasan regulasi mengenai industri ritel, terutama menyangkut jarak lokasi ritel, atau pelanggaran aparat pemerintah yang memberikan ijin usaha ritel walau melanggar aturan, menambah berat upaya melindungi ritel tradisional.

Begitu juga yang terjadi di Kabupaten Lombok Tengah, perkembangan retail modern yang berbentuk *minimarket* sejak tahun 2012 sampai dengan saat ini (2018) sebanyak 82 buah, yang merupakan milik dari pemilik modal yang besar bersaing *minimarket* atau *gerai* yang diusahakan secara konvensional oleh perorangan/pengusaha menengah lokal, apabila persaingan ini dibiarkan, maka akan terjadi gejala di masyarakat yang berakibat pada kerugian semua pihak.

Pesatnya perkembangan retail modern yang berbentuk *minimarket* ini disinyalir telah mematikan gerai atau pedagang-pedagang kecil yang ada disekitar lokasi retail modern tersebut. Pedagang-pedagang kecil ini tidak dapat bersaing dengan retail-retail modern disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya : keterbatasan modal, manajemen dan sumber daya manusia yang dimiliki.

Ketidakmampuan pedagang-pedagang kecil bersaing dengan retail modern diperburuk lagi dengan letak pendirian reatail modern yang berada dekat dengan pasar tradisional, belum optimalnya kemitraan dengan usaha mikro dan kecil dan frekuensi operasionalnya yang tidak sesuai dengan aturan yang ada.

Menurut data yang diterima Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Darmin Nasution Rabu (4/10/2017), terlihat bahwa rasio antara retail modern dan tradisional mulai terjadi ketimpangan. Saat ini kecenderungannya lebih banyak retail modern ketimbang yang tradisional. (secara nasional 65%-67%). Artinya, retail tradisional

semakin tergerus. Dari kondisi ini kita harus ada sikap dan aturan main yang segera dibuat dan diimplementasikan.

Regulasinya sendiri saat ini masih terus dikaji yang mana tujuannya agar retail tradisional tidak semakin keteteran menghadapi gempuran retail modern. Namun aturan tersebut dibuat bukan untuk menghalangi retail modern bertumbuh yang intinya, kita tetap menerima mereka berkembang dengan baik, tapi berkembangnya harus sama-sama dengan pemodal kecil yang punya gerai.

Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 112 Tahun 2007 tentang Penataan dan Pembinaan pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern, pada pasal 4 menyatakan bahwa: pendirian Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern wajib:a). Memperhitungkan kondisi sosial ekonomi masyarakat, keberadaan Pasar Tradisional, Usaha Kecil dan Usaha Menengah yang ada di wilayah yang bersangkutan; b) Memperhatikan jarak antara Hypermarket dengan Pasar Tradisional yang telah ada sebelumnya. Pada pasal 6, menyatakan bahwa: Pusat Perbelanjaan wajib menyediakan tempat usaha untuk usaha kecil dengan harga jual atau biaya sewa yang sesuai dengan kemampuan Usaha Kecil, atau yang dapat dimanfaatkan oleh Usaha Kecil melalui kerjasama lain dalam rangka kemitraan. Pada pasal 7, menyatakan bahwa : a) Jam kerja Hypermarket, Department Store dan Supermarket adalah sebagai berikut, b) Untuk hari Senin sampai dengan Jumat, pukul 10.00 sampai dengan pukul 22.00 waktu setempat. c) Untuk hari Sabtu dan Minggu, pukul 10.00 sampai dengan pukul 23.00 waktu setempat.

Jika awal berkembangnya pasar modern lebih banyak ditujukan untuk penduduk berpendapatan menengah ke atas, kini mereka mulai masuk ke segmen masyarakat kelas menengah ke bawah dengan membuka gerai-gerai sampai wilayah kecamatan. Dua pasar modern yang sedang gencar-gencarnya membuka gerai sampai ke daerah-daerah adalah Indomaret dan Alfamart. Di wilayah Kabupaten Lombok Tengah pada tahun 2017 terdapat 60 buah *minimarket* yang tersebar pada 12 wilayah kecamatan. Berdasarkan survey awal yang telah dilakukan, hampir pada tiap pasar tradisional tersebut telah berdiri gerai-gerai Indomaret atau Alfamart, bahkan tidak jarang dua gerai pasar modern tersebut berhadapan-hadapan. Kondisi ini tentunya memicu persaingan untuk memperebutkan konsumen, bahkan dengan munculnya gerai-gerai pasar modern tersebut sedikit banyak akan memberikan dampak pada keberadaan pedagang disekitar pasar tradisional yang memiliki karakteristik barang dagangan mirip dengan pada pasar modern.

Untuk bisa mempertahankan keberadaannya dari gempuran ritel modern, ritel tradisional harus melakukan introspeksi diri (lingkungan internal maupun eksternal) sehingga dapat dirumuskan suatu strategi yang tepat untuk menghadapi ritel modern. Kemampuan identifikasi lingkungan internal akan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada dalam entitas bisnis ritel tradisional, melalui identifikasi lingkungan eksternal akan diketahui peluang-peluang yang dapat diraih dan kemungkinan-kemungkinan ancama yang dihadapi. Dari hasil identifikasi ini akan sapat dirumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi terakhir yang dihadapi.

David, F.R. (2004) mendefinisikan bahwa Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi, sementara Hitt Michael, dkk. (1997) mendefinisikan bahwa Strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.

Hasil penelitian yang berhubungan dengan strategi ritel tradisional dalam

menghadapi ritel modern telah dilakukan oleh Tri Joko Utomo (2011) menunjukkan bahwa rumusan strategi yang baik adalah penerapan model strategi pengembangan menang-menang, yaitu saling menguntungkan atau saling bersinergi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Didik, dkk (2012) menunjukkan bahwa Posisi ritel tradisional di wilayah perkotaan Kabupaten Jember berada pada posisi perusahaan yang mendukung kebijakan strategi defensif (Defensif Strategy) yang merupakan strategi perusahaan yang bertujuan bertahan dalam menghadapi persaingan dari ritel modern (minimarket)

Selain itu hasil penelitian menunjukkan masih adanya perbedaan temuan tentang strategi yang diterapkan ritel tradisional dalam menghadapi ritel modern (*Mini Market modern*), sehingga masih perlu dikaji strategi yang tepat yang harus diterapkan oleh ritel tradisional yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal. Dalam penelitian ini akan dilakukan identifikasi keadaan internal dan eksternal dari toko/ritel tradisional yang berhubungan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, yang dihadapi oleh ritel tradisional yang ada di Lombok Tengah yang selanjutnya akan dilakukan analisis strategi yang tepat untuk menghadapi ritel modern tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi toko/ritel tradisional dalam menghadapi *minimarket/ritel modern*, disamping itu untuk mengetahui alternatif strategi yang tepat dari toko/ritel tradisional dalam menghadapi *minimarket/ritel modern* yang ada Kabupaten Lombok Tengah.

## KAJIAN PUSTAKA

### Pengertian Strategi

Kata strategi bersumber dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang terdiri kata *Stratos* = militer dan *ago* = memimpin), yang berarti seni atau ilmu untuk menjadi jenderal. Konsep ini sesuai dengan konsep zaman dahulu yang sering diwarnai peperangan, dimana seorang jenderal dituntut untuk memimpin angkatan perang dengan harapan akan memenangkan peperangan. Pada kondisi jaman sekarang dimana dunia bisnis penuh dengan tantangan dan persaingan diantara entitas bisnis disatu sisi dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki, maka istilah strategi dan penerapannya diterapkan dalam dunia bisnis untuk memenangkan persaingan bisnis.

David, F.R. (2004) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategi Konsep mendefinisikan bahwa Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi, sementara Hitt Michael, dkk. (1997) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategis mendefinisikan bahwa Strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu rencana tindakan terintegrasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhatikan aspek internal dan eksternal.

### *Minimarket Modern dan Toko/ritel Tradisional*

#### **Pengertian *Minimarket/Ritel Modern***

*Minimarket*, dalam peraturan perundang-undangan termasuk dalam pengertian “Toko Modern”. Peraturan mengenai toko modern diatur dalam Perpres No. 112 Tahun 2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern (“Perpres 112/2007”). Pengertian toko modern menurut Pasal 1 angka 5 Perpres

112/2007 adalah toko dengan sistem pelayanan mandiri, menjual berbagai jenis barang secara eceran yang berbentuk Minimarket, Supermarket, Department Store, Hypermarket ataupun grosir yang berbentuk Perkulakan. Setiap toko modern wajib memperhitungkan kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar serta jarak antara toko modern dengan pasar tradisional yang telah ada (Pasal 4 ayat (1) Perpres 112/2007).

Sinaga (2006) menyatakan bahwa pasar modern adalah pasar yang dikelola dengan manajemen modern, umumnya terdapat di kawasan perkotaan, sebagai penyedia barang dan jasa dengan mutu dan pelayanan yang baik kepada konsumen (umumnya anggota masyarakat kelas menengah ke atas). Pasar modern antara lain mall, supermarket, *departement store*, *shoppingcentre*, waralaba, minimarket, swalayan, pasar serba ada, toko serba ada dan sebagainya. Barang yang dijual memiliki variasi jenis yang beragam. Selain menyediakan barang-barang lokal, pasar modern juga menyediakan barang impor. Barang yang dijual mempunyai kualitas yang relatif lebih terjamin karena melalui penyeleksian terlebih dahulu secara ketat sehingga barang yang rijek/tidak memenuhi persyaratan klasifikasi akan ditolak. Secara kuantitas, pasar modern umumnya mempunyai persediaan barang di gudang yang terukur. Dari segi harga, pasar modern memiliki label harga yang pasti (tercantum harga sebelum dan setelah dikenakan pajak).

Pemerintah menggunakan istilah pasar modern dengan toko modern sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Menteri Perdagangan No. 53/M-DAG/PER/12/2008 tentang Pedoman Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern, mendefinisikan toko modern adalah toko dengan sistem pelayanan mandiri, menjual berbagai jenis barang secara eceran yang berbentuk Minimarket, Supermarket, Department Store, Hypermarket ataupun grosir yang berbentuk perkulakan.

### **Perkembangan Pasar/gerai Modern**

Persaingan usaha dalam bidang ritel sangat ketat saat ini, banyak yang terus berkembang namun tidak sedikit pula yang terus tumbang. Itulah resiko dari setiap bisnis adakalanya maju namun ada kalanya juga harus gulung tikar. Semakin ketatnya persaingan dan berubahnya cara belanja yang semakin mudah secara online menuntut para pengusaha ritel untuk terus berinovasi agar bisa bertahan dalam persaingan bisnis ritel saat ini.

Berdasarkan data dari Nielsen Ritel Audit dalam persentasi PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, sampai dengan maret 2017 jumlah gerai Alfamart sebanyak 12.710 unit, jumlah ini mengalami perkembangan bila dibanding bulan Januari 2017 yang lalu yaitu sebanyak 12.456 unit, sedangkan untuk Alfa Midi sampai dengan bulan Maret 2017 sebanyak 1.3 ribu juga mengalami kenaikan bila dibanding bulan Januari 2017 yaitu sebanyak 1.2 ribu unit.

### **Pasar/toko Tradisional**

#### **Pengertian Pasar Tradisional**

Dalam Peraturan Menteri Perdagangan No. 53/M-DAG/PER/12/2008 dijelaskan bahwa pasar tradisional adalah pasar yang dibangun dan dikelola oleh pemerintah, pemerintah daerah, swasta, badan usaha milik negara dan badan usaha milik daerah termasuk kerjasama dengan swasta dengan tempat usaha berupa toko, kios, los dan tenda yang dimiliki/dikelola oleh pedagang kecil, menengah, swadaya masyarakat atau koperasi dengan usaha skala kecil, modal kecil dan dengan proses jual beli barang dagangan melalui tawar menawar.

## Perkembangan Pasar/Toko Tradisional

Masalah infrastruktur yang hingga kini masih menjadi masalah serius di pasar tradisional adalah kondisi bangunan, kebersihan dan tempat pembuangan sampah yang kurang terpelihara, kurangnya lahan parkir, dan buruknya sirkulasi udara. Belum lagi ditambah semakin menjamurnya PKL yang otomatis merugikan pedagang yang berjualan di dalam lingkungan pasar yang harus membayar penuh sewa dan retribusi. PKL menjual barang dagangan yang hampir sama dengan seluruh produk yang dijual di dalam pasar. Hanya daging segar saja yang tidak dijual oleh PKL. Dengan demikian, kebanyakan pembeli tidak perlu masuk ke dalam pasar untuk berbelanja karena mereka bisa membeli dari PKL di luar pasar. Selain hal tersebut yang juga menjadi penyebab kurang berkembangnya pasar tradisional adalah minimnya daya dukung karakteristik pedagang tradisional, yakni strategi perencanaan yang kurang baik, terbatasnya akses permodalan yang disebabkan jaminan (*collateral*) yang tidak mencukupi, tidak adanya skala ekonomi (*economies of scale*), tidak ada jalinan kerja sama dengan pemasok besar, buruknyamanajemen pengadaan, dan ketidakmampuan untuk menyesuaikan dengan keinginan konsumen.

Menurut Kuncoro (2008) permasalahan umum yang dihadapi pasar tradisional antara lain (a) Banyaknya pedagang yang tidak terampil, (b) Pasar tradisional mempunyai kesan kumuh, (c) Dagangan yang bersifat makanan siap saji mempunyai kesan kurang higienis, (d) Pasar modern yang banyak tumbuh dan berkembang merupakan pesaing serius pasar tradisional, (e) Rendahnya kesadaran pedagang untuk mengembangkan usahanya dan menempati tempat dasar yang sudah ditentukan, (f) Masih rendahnya kesadaran pedagang untuk membayar retribusi dan (g) Masih adanya pasar yang kegiatannya hanya pada hari pasaran

Melihat perkembangan pasar modern saat tentunya akan memberikan dampak pada pedagang di pasar tradisional, maka perlu dipikirkan suatu model pengembangan perdagangan di pasar tradisional karena keberlangsungan pasar /toko tradisional menyangkut hajat hidup masyarakat. Pengembangan sektor perekonomian rakyat ini perlu menjadi perhatian pemerintah sesuai dengan sasaran utama pembangunan.

Pemihakan pemerintah kepada pedagang pasar tradisional dapat diwujudkan dengan memberikan kesempatan kepada pedagang pasar tradisional untuk turut memetik keuntungan dari peluang pertumbuhan permintaan masyarakat serta membantu mengantisipasi perubahan lingkungan yang akan mengancam eksistensi mereka. Karena sifat pedagang pasar tradisional yang umumnya lemah dalam banyak hal, maka peran pemerintahlah untuk secara aktif memberdayakan pedagang tradisional.

Selaras dengan itu Utomo (2011: 127) mengemukakan pendapatnya mengenai karakteristik pasar tradisional. Adapun karakteristik yang dikemukakan olehnya yaitu:

Tabel 1.  
Karakteristik Pasar Tradisional

No	Aspek	Pasar Tradisional
1	Histori	Evolusi panjang
2	Fisik	Kurang baik, sebagian baik
3	Pemilikan/Kelembagaan	Milik masyarakat/desa, pemda, sedikit swasta
4	Modal	Modal lemah/subsidi/swadaya masyarakat/ inpres
5	Konsumen	Golongan menengah kebawah
6	Metode pembayaran	Ciri dilayani, tawar menawar
7	Status tanah	Tanah negara, sedikit sekali swasta
8	Pembiayaan	Kadang-kadang ada subsidi
9	Pembangunan	Umumnya pembangunan dilakukan oleh pemda/desa/masyarakat

No	Aspek	Pasar Tradisional
10	Pedagang yang masuk	Beragam, massal, dari sektor informal sampai pedagang menengah dan besar
11	Peluang masuk/partisipasi	Bersifat massal (pedagang kecil, menengah, dan bahkan besar)
12	Jaringan	Pasar regional, pasar kota, pasar kawasan

Sumber: Utomo (2011)

Jika dilihat dari aspek-aspek karakteristik pasar tradisional, maka persaingan antara pasar tradisional dengan Alfamart dan Indomaret bisa terjadi. Pola belanja masyarakat modern yang menginginkan kenyamanan, kebersihan, promosi serta efisien dalam belanja menyebabkan pasar tradisional semakin ditinggalkan konsumen. Terlebih jika tidak ada usaha-usaha dari kepala pasar selaku pengelola pasar tradisional untuk melakukan perbaikan ke dalam maupun lingkungan di sekitarnya. (Utomo, T. J. (2011).

Strategi pemasaran ritel adalah pernyataan yang menjelaskan tentang beberapa hal berikut ini: Target pasar ritel, Format yang direncanakan oleh ritel untuk digunakan, dalam memenuhi kebutuhan target pasar, dan, Dasar perencanaan ritel untuk memperoleh keuntungan bersaing yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*). Dimana pengertian target pasar dapat diperjelas dengan definisi sebagai berikut, yaitu segmen-segmen atau kelompok-kelompok pasar atau pelanggan yang direncanakan oleh peritel untuk dilayani, terkait dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki dan sekaligus yang harus disiapkan oleh peritel. Sedangkan yang dimaksud dengan format ritel adalah gabungan ritel didasarkan pada sifat atau ciri barang dagangan dan jasa yang ditawarkan, kebijakan penentuan harga, pemasangan iklan dan program promosi, maupun pendekatan pada desain toko dan lokasi khusus. Beberapa format ritel yang banyak berkembang di Indonesia khususnya untuk format ritel dengan toko (*store retailing*) adalah *hypermarket*, *supermarket* dan *minimarket* (untuk kelompok orientasi makanan), dan *department store* ataupun *factory outlet* (untuk kelompok barang dagangan umum).

Sedangkan pengertian keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan adalah keuntungan dari persaingan yang dapat dipertahankan dalam jangka waktu panjang. Dengan demikian, tiap strategi pemasaran ritel akan meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Memilih segmen target pasar dan penentuan format ritel
2. Mengembangkan keunggulan bersaing yang memungkinkan ritel untuk mengurangi tingkat kompetensi yang dihadapi.

### **Bauran Ritel**

Bauran ritel (*retail mix*) adalah strategi pemasaran yang mengacu pada beberapa variable, di mana peritel dapat mengkombinasikan variable-variabel tersebut menjadi jalan alternatif dalam upaya menarik konsumen. Variable tersebut pada umumnya meliputi factor-faktor seperti variasi barang dagangan dan jasa yang ditawarkan, harga, iklan, promosi dan tata ruang, desain toko, dan pengelolaan barang dagangan.

*Unsur-unsur Bauran Ritel* Unsur-unsur bauran ritel meliputi produk, harga, promosi, layanan, dan fasilitas fisik. Produk, Harga, Promosi, Pelayanan, Fasilitas fisik

### **Membangun Keunggulan Bersaing**

Mengembangkan keuntungan bersaing berarti ritel membangun sebuah dinding di sekitar posisinya pada pasar ritel. Hal ini membuat para pesaing sulit keluar dari dinding atau pembatas untuk menghubungkan konsumen pada target pasar ritel. Elemen terakhir dalam strategi ritel adalah pendekatan-pendekatan untuk mengembangkan keuntungan bersaing yang bisa dipertahankan atau berkelanjutan dalam jangka panjang.

segala kegiatan bisnis yang dijalankan ritel dapat menjadi dasar untuk keuntungan bersaing, namun keuntungan harus bisa dipertahankan dalam jangka waktu yang lama.

Tujuh kesempatan yang penting bagi ritel untuk mengembangkan keuntungan bersaing yang bisa dipertahankan adalah: Loyalitas konsumen, Lokasi, Manajemen sumber daya manusia (SDM), System distribusi dan informasi, Barang dagangan yang unik, Hubungan para pedagang dan layanan konsumen

### **Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang strategi ritel Tradisional dalam menghadapi ritel moderent sering dilakukan, hasil rekomendasi yang diberikanpun berbeda-beda antara yang satu dengan lainnya, perbedaan ini terjadi karena adanya perbedaan lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Didik dkk, (2012), dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Pemasaran Ritel Tradisional di Wilayah Perkotaan Jember (tahap II), penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik dan potensi usaha ritel tradisional. mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman usaha ritel tradisional dan menentukan posisi bisnis dan strategi dasar ritel tradisional dengan unit analisis pengusaha/pemilik ritel tradisional. Posisi ritel tradisional di wilayah perkotaan Kabupaten Jember berada pada posisi perusahaan yang mendukung kebijakan strategi defensif (Defensif Strategy) yang merupakan strategi perusahaan yang bertujuan bertahan dalam menghadapi persaingan dari ritel modern (minimarket). Strategi pemasaran yang dapat mendukung kebijakan strategi defensif (Defensif Strategy) yaitu antara lain: Pemberian harga relatif murah agar konsumen lebih memilih ritel tradisional dalam melakukan pembelian barang; meningkatkan pelayanan yang baik terhadap konsumen agar konsumen merasa lebih nyaman untuk berbelanja di ritel tradisional, dan memperbaiki fasilitas fisik toko seperti layout penempatan barang dan tampilan toko/ritel tradisional.

Tri Joko Utomo (2011) dalam penelitiannya yang berjudul Persaingan Bisnis Ritel: Tradisional Vs Modern. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui lingkup persaingan ritel tradisional dan ritel modern, fenomena empiris dari persaingan kedua ritel tersebut, dan untuk mengetahui strategi bersaing ritel tradisional. Hasil penelitian menunjukkan Strategi persaingan ritel tradisional dengan ritel modern dapat dilakukan melalui penerapan model strategi pengembangan menang-menang, yaitu saling menguntungkan atau saling bersinergi.

Hasil penelitian Sulistyowati (1999) tentang persaingan pasar tradisional dan pasar swalayan berdasarkan pengamatan perilaku berbelanja di Kotamadya Bandung, menunjukkan bahwa dari beberapa indikator persaingan yang dianalisis dari perilaku berbelanja masyarakat dan karakteristik pasar tradisional dan pasar swalayan diketahui bahwa kehadiran pasar swalayan yang tumbuh dengan pesat belum sepenuhnya mampu menggantikan peran pasar tradisional karena hanya 17,72% pasar swalayan yang menjual barang-barang kebutuhan sehari-hari secara lengkap seperti pasar tradisional. Minat masyarakat untuk berbelanja di kedua jenis pasar cukup besar. Preferensi masyarakat terhadap jenis komoditas yang dibeli menunjukkan bahwa pasar tradisional adalah tempat berbelanja bahan pokok yang tidak lama (sayuran, daging-ayam-ikan, telur, bumbu dapur. dan beras), sedangkan pasar swalayan adalah tempat berbelanja barang kelontong dan bahan pokok yang tahan lama (perlengkapan mandi, deterjen, gula-susu-kopi-teh. makanan ringan, buah-buahan, dan perahot rumah tangga). Kesimpulan yang dikemukakan Sulistyowati bahwa persaingan antara pasar tradisional dan pasar swalayan sangat ketat adalah dalam hal segmen pasar, komoditas, dan pangsa pasar. Nampak bahwa dominasi pasar tradisional dalam kegiatan perdagangan barang-

barang kebutuhan sehari-hari berkurang seiring dengan kehadiran pasar swalayan, namun pasar swalayan belum dapat menggantikan pasar tradisional.

## METODE PENELITIAN

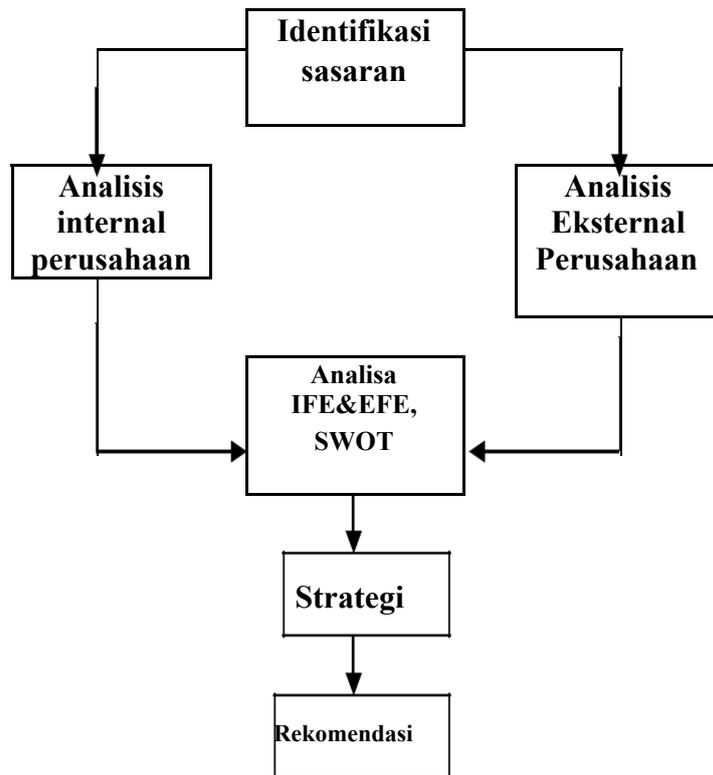
Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian Deskriptif Terapan. Penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data untuk menjawab pertanyaan mengenai status akhir dari subjek penelitian. Penerapan dari jenis penelitian ini adalah bagaimana penilaian responden tentang keberadaan *minimarket* di wilayah Lombok Tengah. Data deskriptif biasanya dikumpulkan melalui daftar pertanyaan dalam survei, wawancara, ataupun observasi.

Lokasi penelitian dilakukan di Kabupaten Lombok Tengah yang tertuju pada wilayah-wilayah kecamatan yang terdapat ritel-ritel modern (Alfamart dan Indomart). Metode Pengumpulan data yang dipergunakan adalah sampel survey yaitu suatu metode penelitian yang hanya mengamati sebagian dari populasi (sampel) yang dapat menggambarkan keadaan populasi tersebut.

Populasi adalah keseluruhan subyek yang diamati. Populasi dalam hal ini adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Dalam kegiatan kaji tindak ini teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu dengan menggunakan pendekatan teknik *Purposive Sampling*. Sampel responden ditentukan sebanyak masing-masing 10 orang konsumen dan 10 orang pedagang yang berada di sekitar toko/ritel tradisional dan ritel moderen. Pengambilan responden dilakukan secara acak pada wilayah kecamatan yang terdapat ritel-ritel modern (indomart dan alfamart).

Untuk memecahkan persoalan yang dihadapi pada persoalan yang dihadapi dalam penelitian Kabupaten Lombok Tengah ditempuh prosedur analisis secara kualitatif yang didasarkan pada data/informasi yang diperoleh pada waktu wawancara. Selanjutnya dialukan analisis melalui Analisis lima kekuatan Porter, Analisa SWOT, Analisis Faktor Internal & Analisis Faktor Eksternal (Analisis IFAS dan EFAS), dan analisis Alternatif Matriks SPACE. Setelah dilakukan pembobotan dan rating, prosedur berikutnya menentukan posisi strategi yang tepat untuk diterapkan pada ritel tradisional di Kabupaten Lombok Tengah.

Proses penelitian dapat dilihat melalui diagram berikut:



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan sarana perekonomian di Kabupaten Lombok Tengah selama tahun 2015-2017 menunjukkan kondisi yang menggembirakan. Hal tersebut diindikasikan oleh banyaknya pasar- pasar, pertokoan maupun kios-kios yang berdiri secara permanen pada suatu tempat tertentu, sebagaimana terlihat dalam tabel 4.1 berikut.

Tabel 2.

Jumlah Sarana Perekonomian Di Kabupaten Lombok Tengah Tahun 2012-2016

	Tahun	Sarana Perekonomian (Unit)		
		Pasar	Toko	Kios
1	2012	43	386	1659
2	2013	45	393	1666
3	2014	45	393	1666
4	2015	45	393	1666
5	2016	Na	Na	Na

Sumber: Kabupaten Lombok Tengah Dalam Angka, 2016 - 2017

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa perkembangan sarana perekonomian yang berupa Pasar, Toko dan Kios di Kabupaten Lombok Tengah selama tahun 2012-2016 tidak mengalami perubahan yang signifikan, bahkan tiga tahun terakhir tidak mengalami perubahan sama sekali. Hal ini bermakna bahwa sarana perekonomian khususnya pasar yang sepenuhnya berada dibawah pengelolaan pemerintah belum diperlukan untuk ditambah. Hal ini didasari oleh kebijakan dan penilaian pemerintah

bahwa kondisi dan jumlah pasar tradisional yang ada sekarang masih mampu untuk menjembatani kebutuhan masyarakat terhadap pasar.

Disisi lain ritel-ritel modern di Kabupaten Lombok Tengah terutama Alfamart dan Indomart mengalami perkembangan yang signifikan, dan menyebar di beberapa Kelurahan, Desa maupun Dusun di seluruh kecamatan yang berada di Kabupaten Lombok Tengah. Perkembangan ini menunjukkan bahwa bagi para pemilik usaha ritel modern, sesuai dengan pemantauan dan pengamatannya, memiliki keyakinan yang tinggi tentang prospek usahanya, sehingga didasarkan pada analisis biaya dan manfaat yang telah dilakukan, mereka berani untuk melakukan ekspansi usaha dengan membuka gerai-gerai yang menyebar di seluruh wilayah kecamatan dengan jumlahnya lebih dari satu gerai.

Hal ini sejalan dengan semakin berkembangnya aktivitas ekonomi di Kabupaten Lombok Tengah yang mendorong para investor ritel modern untuk melakukan investasi di daerah tersebut.

Tabel 3.  
Jumlah Jenis Ritel Modern (Alfamart dan Indomart) di Kabupaten Lombok Tengah Tahun 2017

No	Jenis Ritel Modern (Minimarket)	
1	Alfamart	52
2	Indomart	30
	Jumlah	82

Sumber: Dinas Perijinan Kabupaten Lombok Tengah

Berdasarkan tabel 2 di atas, jumlah ritel modern di Kabupaten Lombok Tengah hingga tahun 2017 berjumlah 82unit dengan jumlah terbanyak adalah Alfamart dibanding Indomart. Perkembangan Alfamart dan Indomart yang relatif cepat dengan jumlah yang relatif banyak dibanding perkembangan toko-toko pada pasar tradisional ini, menimbulkan persepsi dan pandangan yang berbeda di tengah-tengah masyarakat. Alfamart dan Indomart tidak hanya berada di daerah-daerah pemukiman, juga berhadapan langsung dengan pengusaha-pengusaha di pasar tradisional. Di samping itu, pada daerah-daerah yang relatif masih sepi pun dibuka gerai-gerai, dengan alasan melakukan ekspansi usaha, merebut pasar (pembeli) dengan tampilan yang berbeda dengan pengusaha-pengusaha yang berada di pasar tradisional.

Ekspansi usaha yang dilakukan oleh ritel-ritel modern ini terus meluas tidak hanya merambah daerah-daerah ibukota kecamatan, juga telah masuk menembus wilayah-wilayah yang berada di pelosok-pelosok wilayah kelurahan, pedesaan bahkan ke dusun-dusun. Masuknya ritel-ritel modern ke wilayah-wilayah pelosok pedesaan dipastikan akan membawa dampak terhadap aktivitas ekonomi di wilayah tersebut. Masyarakat umum akan merubah kebiasaan berbelanja yang semula selalu di took-toko atau kios-kios yang masih menggunakan manajemen usaha yang sangat sederhana, serta pelaku-pelaku ekonomi yang berada di pasar tradisional. Pergeseran pola berbelanja ini akan membawa dampak terhadap aktivitas usaha masyarakat yang berada di pasar-pasar tradisional.

Keberadaan pasar atau ritel-ritel modern dengan segala kelebihan telah membawa dampak terhadap perkembangan omzet penjualan pedagang yang berada di pasar tradisional. Pedagang yang berada di pasar-pasar tradisional dengan penampilan yang masih konvensional tidak akan mampu bersaing dengan ritel-ritel modern, meskipun harga beberapa komoditi yang dijual lebih rendah dibanding harga di ritel-

ritel modern. Kehadiran *minimarket* ini tentu menguntungkan bagi banyak pihak tetapi tidak bagi pedagang ritel tradisional. Setelah menjamurnya *minimarket* banyak keluhan yang dirasakan ritel tradisional salah satu adalah berkurangnya pendapatan sehingga barang-barang yang mereka jual kini banyak yang tidak laku.

Terdapat beberapa hal yang menjelaskan bahwa ada banyak toko atau ritel tradisional yang terkena dampak *minimarket*.

1. Harga, dimana *minimarket* banyak memberi potongan-potongan harga yang membuat harga barang tersebut relative lebih murah.
2. Fasilitas, dimana *minimarket* memiliki fasilitas-fasilitas yang lebih seperti AC dan Musik yang membuat konsumen merasa betah untuk belanja di tempat tersebut.
3. Pelayanan terhadap konsumen yang dimana *Minimarket* memberikan pelayanan yang sangat bagus, misalnya: memberi pelayanan 24 jam penuh, kesopanan, penyambutan, sampai dengan mencarikan barang yang diinginkan oleh konsumen.

Persaingan yang terjadi antara toko tradisional dan *minimarket* terdapat persaingan menurut golongannya, untuk golongan *minimarket* secara langsung berdampak pada toko tradisional. Persaingan menurut golongan tersebut dikarenakan karakter jenis jualan yang sama serta batasan luas. Golongan *minimarket* dan toko kelontong menjual kebutuhan yang lebih sederhana seperti minuman dan makanan ringan, rokok, sabun, dan lainnya. Persaingan menurut golongan ini berdampak terhadap perkembangan omzet penjualan pedagang yang berada di pasar tradisional.

### Potensi Daya Saing Pasar/ritel Tradisional.

Pendekatan *porter's diamond* digunakan untuk menganalisa potensi-potensi yang dapat meningkatkan daya saing ritel tradisional. Analisis daya saing pasar tradisional dengan pendekatan *porter's diamond* dapat dilihat pada Tabel 1.

1. Kondisi faktor.

Kondisi faktor yang berpengaruh terhadap daya saing ritel tradisional adalah letak toko yang berada dilingkungan padat penduduk, didukung dengan jumlah toko kelontong yang lebih banyak dari pada *minimarket* di setiap daerahnya. Barang yang dijual sebagian besar adalah kebutuhan sehari-hari atau kebutuhan pokok.

2. Kondisi Permintaan.

Konsumen utama ritel adalah warga sekitar. Meningkatnya pendapatan perkapita dan bertambahnya jumlah penduduk bisa menjadi peluang bagi ritel apabila konsumen lebih memilih toko kelontong sebagai tempat belanja.

Tabel 4.

Analisis daya saing pasar tradisional dengan pendekatan *Porter's Diamond*.

Komponen	Faktor Penentu keberhasilan dan kegagalan ritel tradisional	
	Faktor Keunggulan dan Kekuatan	Faktor Ancaman dan Kelemahan
<b>A. Kapabilitas Sumber Daya</b>		
1. Sumber daya Fisik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Letak toko klontong yang berada di tengah pemukiman masyarakat. (+)</li> <li>2. Jumlah toko klontong yang lebih banyak dari pada <i>minimarket</i> pada setiap daerah. (+)</li> <li>3. Barang-barang yang dijual merupakan kebutuhan pokok. (+)</li> <li>4. Kebanyakan berada di rumah-rumah penduduk</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kelengkapan produk. (-)</li> <li>2. Luas toko yang cenderung sempit. (-)</li> <li>3. <i>Lay uot</i> toko yang kurang menarik. (-)</li> <li>4. Tata letak barang-barang jualan yang terkesan sembarangan. (-)</li> </ol>

Komponen	Faktor Penentu keberhasilan dan kegagalan ritail tradisional	
	Faktor Keunggulan dan Kekuatan	Faktor Ancaman dan Kelemahan
2. Sumber Daya Manusia.	5. Kondisi lingkungan pedesaan/ pemukiman sesungguhnya	5. Tempat 183arker yang sempit. (-)
	6. Sarana PLN untuk perumahan	6. Toko terkesan gelap kurang terang. (-)
3. Sumberdaya IPTEK.	1. Pedagang atau karyawan toko kelontong melayani pembeli dengan baik. (+)	1. Tingkat pendidikan karyawan yang rendah
	2. Jumlah karyawan yang sedikit. (+)	2. Bentuk usaha perorangan (-)
4. Sumberdaya Modal.	1. Tersedianya sarana IPTEK	1. Tidak memanfaatkan teknologi dan internet dalam kegiatan jual-beli. (-)
	2. Pemahaman tentang Ecommerce atau Ebisnis	2. Kurangnya informasi dan pengetahuan yang dimiliki pedagang toko kelontong. (-)
	1. Adanya bantuan Kredit Usaha Rakyat (KUR). (+)	1. Keterbatasan modal menjadi kelemahan yang dimiliki pedagang toko kelontong. (-)
<b>B. Kondisi Permintaan</b>		
1. Kondisi Permintaan Domestik.	1. Pembeli utama adalah warga sekitar. (+)	1. Pangsa pasar utama (+)
2. Jumlah Permintaan dan Pola Pertumbuhan	2. Pendapatan perkapita masyarakat yang terus meningkat. (+)	2. Kondisi perekonomian yang membaik (+)
	3. Jumlah kepala keluarga yang terus bertambah. (+)	3. Jumlah pertambahan penduduk (+)
<b>C. Industri Terkait dan Pendukung</b>		
1. Industri Terkait.	1. Pedagang mudah dalam mendapatkan barang dagangannya secara grosir. (+)	1. Banyaknya toko-toko retail baik tradisional maupun modern. (-)
2. Industri Pendukung	2. Untuk beberapa jenis barang dagangan, display langsung oleh produsen. (+)	2. Tidak ada kerjasama dengan produsen. (-)
		3. Rantai distribusi terbilang panjang untuk beberapa jenis produk. (-)
<b>D. Struktur, Persaingan dan Strategi.</b>		
1. Strategi.	1. Image toko kelontong yang dinilai menjual produk lebih murah. (+)	a. Pemasaran yang monoton. (-)
	2. Pelayanan yang ramah. (+)	b. Lemahnya respon pedagang dalam menghadapi persaingan. (-)
	3. Adanya interaksi antar penjual dan pembeli. (+)	c. Budaya kekeluargaan (+)
	4. Bisa hutang. (+)	d. Kepercayaan (+)
	5. Harga produk yang ditawarkan lebih murah. (+)	e. Tanpa pajak konsumen (+)
2. Persaingan.	1. Sebagai usaha sampingan istri di rumah	a. Banyaknya jenis usaha di bidang retail baik modern maupun tradisional. (-)
	2. Toko retail hamper disetiap rumah tangga dalam komplek	b. Letak toko yang saling berdekatan. (-)
3. Struktur Pasar	1. Pasar Persaingan Monopolistik	a. Peraturan pemerintah yang kurang mendukung (-)
	2. Konsumen lebih selektif dalam memilih tempat berbelanja. (+) (-)	b. Kenyamanan tempat berbelanja (-)

Komponen	Faktor Penentu keberhasilan dan kegagalan ritail tradisional	
	Faktor Keunggulan dan Kekuatan	Faktor Ancaman dan Kelemahan
<b>E. Faktor Pemerintah</b>	1. Permendag No 70/2013 tentang pedoman penataan dan pembinaan pasar tradisional, pusat perbelanjaan dan toko modern. (+) 2. Perda No ... /2019 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern di Lombok Tengah (+)	a. Perpres No 112/2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern (-) b. Perpres No 112/2007 dan PermendagNo 70/2017 (+)

3. Strategi Perusahaan, Struktur dan Persaingan.  
Salah satu strategi yang dimiliki toko kelontong adalah *Brand image* ritail tradisional yang menjual produk dengan harga murah. Persaingan industri ritel mulai kompetitif di buktikan dengan banyak bermunculan toko ritel baik tradisional maupun modern. Letak toko modern dan tradisional yang saling berdekatan. Struktur pasar persaingan industri ritel adalah pasar persaingan monopolistik.
4. Industri Pendukung dan Terkait.  
Banyaknya toko grosir yang serupa memudahkan ritail tradisional /toko kelontong dalam mendapatkan barang dagangan, sebagian barang dagangan di beli secara langsung di pasar dan disupply oleh produsen. Rantai distribusi untuk beberapa produk masih panjang, hal ini menyebabkan sebagian harga barang di toko kelontong sedikit mahal.
5. Peran Pemerintah.  
Pemerintah Kabupaten Lombok Tengah secara khusus melahirkan sebuah perda 2019 yang mengatur tentang penataan ritel tradisional dan modern. Namun pemerintah belum cukup tegas dalam menegakkan peraturan yang telah dibuat terbukti beberapa minimarket letaknya berdekatan dengan toko kelontong. Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Tengah memahami adanya dampak yang ditimbulkan oleh ritel-ritel modern terutama sekali yang dirasakan oleh pengusaha yang berada di sekitar dekat lokasi ritel-ritel modern maupun yang berada di pasar-pasar tradisional. Oleh karenanya, sesuai dengan kewenangan yang dimiliki, pemerintah daerah turut berpihak kepada pedagang-pedagang di pasar tradisional, dan berkepentingan pula untuk mempertahankan ritel-ritel yang sudah ada, meskipun tidak menutup kemungkinan akan ada penambahan pada masa –masa mendatang. Atas dasar tersebut, pemerintah daerah berhak mengeluarkan kebijakan dan regulasi yang mengatur keberadaan ritel-ritel modern dengan mengacu pada berbagai aspek yang dijadikan dasar pertimbangannya.
6. Faktor Kesempatan.  
Konsumen mulai selektif dalam memilih tempat belanja, tidak hanya faktor harga, konsumen juga mempertimbangkan faktor kenyamanan, dan kelengkapan produk. Faktor ini tentu bisa menjadi peluang dan ancaman bagi ritail tradisional/toko kelontong.

### Rumusan Strategi Meningkatkan Daya Saing Pasar Tradisional

Dalam merumuskan strategi daya ritail tradisional, alat analisis yang digunakan adalah Matriks SWOT. Berikut Strategi yang dihasilkan dari Matriks SWOT yang disajikan dalam gambar 3.2.

### Strategi S-O (*Comparative Advantage*).

#### Strategi *One Stop Shopping*.

Salah satu faktor yang menjadi daya tarik ritail/toko adalah kelengkapan produk yang dijual. Dalam hal ini toko kelontong dapat menerapkan strategi *one stop shopping* dengan cara melengkapi produk.

#### Tetap menggunakan pelayanan secara langsung (tradisional).

Konsep pelayanan mempengaruhi banyaknya pajak yang harus dibayar oleh setiap toko. Dalam hal ini ritel dengan menggunakan konsep swalayan dikenakan pajak lebih mahal dari pada ritel yang menggunakan pelayanan secara tradisional.

Tabel 5.

Matriks analisis SWOT ritail tradisional/ toko kelontong di Lombok Tengah.

EKSTERNAL	Peluang ( <i>opportunity</i> )	Ancaman ( <i>Treats</i> )
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Letak toko kelontong di tengah pemukiman</li><li>2. Jumlah toko kelontong yang lebih banyak dari pada minimarket di setiap daerah.</li><li>3. Produk yang dijual merupakan kebutuhan pokok.</li><li>4. Bertambahnya kepala keluarga maka bertambahnya permintaan.</li><li>5. Adanya bantuan KUR.</li><li>6. Pembeli utama adalah warga sekitar.</li><li>7. Pendapatan perkapita masyarakat terus meningkat.</li><li>8. Sebagian barang dagangan display langsung oleh distributor</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Banyaknya usaha ritel minimarket dan toko kelontong yang baru bermunculan.</li><li>2. Konsumen mulai selektif dalam memilih tempat belanja.</li><li>3. Pasar persaingan monopolistik</li></ol>
INTERNAL		
<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>	Membangun <i>konsep One Stop Shopping</i> .	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Menjaga dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan</li><li>2. Pertahankan <i>imege</i> toko dengan menjual barang dagangan dengan harga yang murah.</li><li>3. Pembuatan standarisasi pelayanan.</li></ol>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hubungan yang kuat dengan pelanggan.</li><li>2. Image toko yang menjual produk dengan harga murah.</li><li>3. Harga murah.</li><li>4. Letak strategis.</li><li>5. Bisa hutang.</li><li>6. Pelayanan yang ramah.</li></ol>	Tetap menggunakan pelayanan secara langsung, tidak swalayan.	
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Memanfaatkan bantuan KUR dan laba penjualan untuk memperbaiki kekurangan toko.</li><li>2. Memperluas jaringan dan mencari pasokan barang di tempat yang murah.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Sebagai Upaya dalam Mempertahankan Pelanggan.</li><li>2. Membuat standarisasi pelayanan.</li></ol>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kelengkapan produk.</li><li>2. Lay out toko.</li><li>3. Luas toko cenderung sempit</li><li>4. Jaringan IT.</li><li>5. Keterbatasan modal.</li><li>6. Rantai distribusi masih panjang untuk sebagian produk.</li></ol>		

### Strategi S-T (*Mobilization*).

1) Menjaga dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan.

Pelanggan, adalah aset besar bagi setiap toko retail. Dengan menjaga dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, tentunya menjadi modal yang besar untuk toko kelontong agar tetap bertahan dalam persaingan bisnis retail.

2) Pertahankan *imege* toko.

Toko kelontong identik dengan harga barang dagangannya yang relatif murah. Predikat toko kelontong yang murah merupakan hal yang penting, karena jika pelanggan sudah memberi predikat toko kelontong murah akan sangat membantu kesuksesan penjualan.

3) Pembuatan standarisasi pelayanan.

Permasalahan yang sering dihadapi oleh pelaku bisnis toko kelontong adalah hutang para pelanggan. Hutang pembeli yang menumpuk, dapat mengganggu perputaran uang untuk usaha. Maka untuk menghindari ancaman tersebut pemilik toko harus membuat standarisasi pelayanan seperti larangan hutang, batasan hutang dll.

**Strategi W-O (*Divestment/Investment*).**

1) Memanfaatkan bantuan KUR dan laba penjualan.

Modal merupakan permasalahan utama ritel tradisional dalam upaya mengembangkan usahanya. Dalam hal ini tentunya pelaku bisnis ritel tradisional harus bisa memanfaatkan adanya bantuan KUR untuk memperbaiki kekurangan dari tokonya.

2) Memperluas jaringan dan mencari pasokan barang di tempat yang murah.

Apabila hubungan kemitraan antara toko dan distributor sudah terbentuk maka pemasok akan menyediakan produk secara kontinyu dengan harga yang murah. Toko tidak perlu lagi mencari barang dagangannya kemana-mana. Kondisi ini tentunya memudahkan toko karena hanya fokus menjual, dan produk sudah diantar secara rutin.

**Strategi W-T (*Damage Control*)**

1) Meningkatkan Kualitas Pelayanan Sebagai Upaya dalam Mempertahankan Pelanggan. Kualitas pelayanan adalah strategi pemasaran yang tidak perlu mengeluarkan biaya. Dengan meningkatkan kualitas pelayanan akan mempengaruhi keputusan pelanggan untuk tetap berbelanja di ritel tradisional atau beralih ke ritel modern. Kualitas layanan yang konsisten akan membuat pelanggan tetap bertahan.

2) Membuat standarisasi pelayanan.

Strategi ini bertujuan untuk membuat batasan hutang bagi pembeli. karena hutang pembeli yang menumpuk merupakan ancaman bagi keberlangsungan usaha toko kelontong. Dengan adanya standarisasi pelayanan maka hutang pembeli bisa di kendalikan.

**Analisis IFAS, EFAS, dan Matriks Space**

Setelah dilakukan analisis pilihan strategi berdasarkan diamond digram Porter, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisa IFAS, EFAS dan Matriks Soace untuk mengetahui posisi ritel tradisional dan strategi yang dapat digunakan. Hal ini dilakukan dengan melakukan perhitungan perkalian antara bobot *key factor*/sub variabel penelitian (bobot dianggap sama) dengan rating masing-masing sub variabel sebagaimana pada tabel 4.9 dan 4.10 berikut di bawah ini, diperoleh skor/nilai dari sub variabel, sehingga dengan menge-lompokkan skor/nilai dari sub variabel yang menjadi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman didapatkan total skor/nilai masing-masing faktor. Selanjutnya dengan melakukan perhitungan total skor/nilai faktor kekuatan dikurangi dengan faktor kelemahan (diberi notasi “X”) dan perhitungan total skor/nilai faktor peluang dikurangi dengan faktor ancaman (diberi notasi “Y”) diperoleh hasil sebagai berikut (matrik *IFAS* dan *EFAS*):

Tabel 6.

*IFAS (Internal Factor Analysis Summary)*

No.	KEKUATAN	BOBOT	SKALA	SKOR
1	Letak toko klontong yang berada di tengah pemukiman masyarakat.	0.1	4	0.4
2	Jumlah toko klontong yang lebih banyak dari pada minimarket pada setiap daerah.	0.1	4	0.4
3	Barang-barang yang dijual merupakan kebutuhan pokok.	0.1	4	0.4
4	Pedagang atau karyawan toko kelontong melayani pembeli dengan baik.	0.1	3	0.3
5	Jumlah karyawan yang sedikit dibanding Minimaker Moderen (efisiensi)	0.1	3	0.3
	<b>Total</b>	<b>0.5</b>		<b>1.8</b>
<b>KELEMAHAN</b>				
1	Kelengkapan produk.	0.0417	3	0.1251
2	Luas toko yang cenderung sempit.	0.0417	3	0.1251
3	Lay out toko yang kurang menarik.	0.0417	3	0.1251
4	Tata letak barang-barang jualan yang terkesan sembarangan.	0.0417	3	0.1251
5	Tempat parkir yang sempit.	0.0417	3	0.1251
6	Toko terkesan gelap kurang terang.	0.0417	3	0.1251
7	Tingkat pendidikan karyawan yang rendah	0.0417	3	0.1251
8	Kurang memanfaatkan teknologi dan internet dalm kegiatan jual-beli.	0.0417	3	0.1251
9	Kurangnya informasi dan pengetahuan yang dimiliki pedagang toko kelontong.	0.0417	3	0.1251
10	Keterbatasan modal menjadi kelemahan yang dimiliki pedagang toko kelontong.	0.0417	3	0.1251
11	Pemasaran yang monoton.	0.0417	3	0.1251
12	Lemahnya respon pedagang dalam menghadapi persaingan.	0.0417	3	0.1251
	<b>Total</b>	<b>0.5004</b>		<b>1.5012</b>

**Sumber: Data di olah**

$$\begin{aligned}
 X &= \text{TOTAL KEKUATAN-TOTAL KELEMAHAN} \\
 &= 1,8-1,5012 = 0,2988 \\
 &= 0,3
 \end{aligned}$$

Tabel 7.  
*EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)*

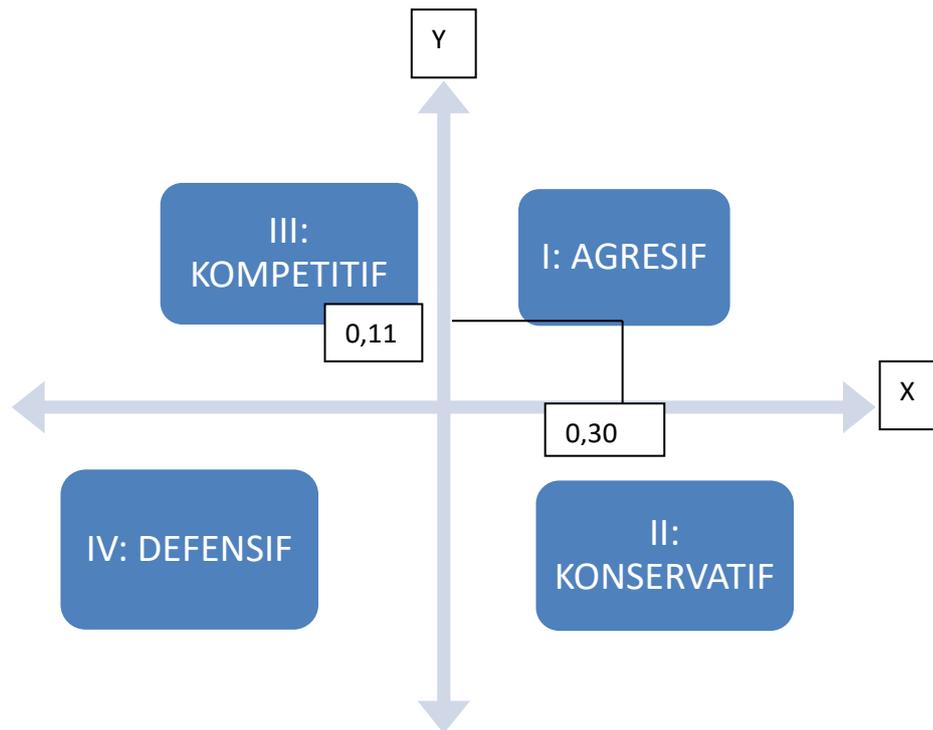
No.	Peluang	Bobot	Skala	Skor
1	Adanya bantuan Kredit Usaha Rakyat (KUR).	0.0357	4	0.1428
2	Pembeli utama adalah warga sekitar.	0.0357	4	0.1428
3	Pendapatan perkapita masyarakat yang terus meningkat.	0.0357	4	0.1428
4	Jumlah kepala keluarga yang terus bertambah.	0.0357	3	0.1071
5	Pedagang mudah dalam mendapatkan barang dagangannya secara grosir.	0.0357	4	0.1428
6	Untuk beberapa jenis barang dagangan, disuplay langsung oleh produsen.	0.0357	4	0.1428
7	Image toko kelontong yang dinilai menjual produk lebih murah.	0.0357	4	0.1428
8	Pelayanan yang ramah.	0.0357	4	0.1428
9	Adanya interaksi antar penjual dan pembeli.	0.0357	4	0.1428
10	Bisa hutang.	0.0357	3	0.1071

No.	Peluang	Bobot	Skala	Skor
11	Harga produk yang ditawarkan lebih murah.	0.0357	3	0.1071
12	Konsumen lebih selektif dalam memilih tempat berbelanja.	0.0357	3	0.1071
13	Permendag No 70/2013 tentang pedoman penataan dan pembinaan pasar tradisional, pusat perbelanjaan dan toko modern.	0.0357	4	0.1428
14	Draf Perda Loteng 2019 Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern di Lombok Tengah	0.0357	4	0.1428
		0.4998		1.8564
<b>Ancaman</b>				
1	Banyaknya toko-toko retail baik tradisional maupun modern.	0.0625	4	0.25
2	Tidak ada kerjasama dengan produsen.	0.0625	3	0.1875
3	Rantai distribusi terbilang panjang untuk beberapa jenis produk.	0.0625	4	0.25
4	Banyaknya jenis usaha di bidang retail baik modern maupun tradisional.	0.0625	3	0.1875
5	Letak toko yang saling berdekatan.	0.0625	3	0.1875
6	Pasar Persaingan Monopolistik	0.0625	4	0.25
7	Konsumen lebih selektif dalam memilih tempat berbelanja.	0.0625	4	0.25
8	Perpres No 112/2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Moderen	0.0625	3	0.1875
		0.5		1.75

**Sumber: Data di olah**

$$\begin{aligned}
 Y &= \text{TOTAL PELUANG-TOTAL ANCAMAN} \\
 &= 1,8564-1,75 = 0,1064 \\
 &= 0,11
 \end{aligned}$$

Kemudian dengan memplot nilai X dan Y hasil per-hitungan matrik IFAS dan EFAS sebagaimana tabel-tabel tersebut di atas ke dalam matrik space 4 (empat) kuadran dapat terlihat deskripsi tingkat potensi dari penerapan **STRATEGI TOKO/RITAIL TRADISONAL DALAM PENGHADAPI MINIMARKET /RITAIL MODERN DI KABUPATEN LOMBOK TENGAH** sebagai berikut:



Gambar 2. Matrix Space Analysis

Berdasarkan hasil matrik space sebagaimana gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa deskripsi tingkat potensi penerapan strateji toko/retail sederhana di Lombok Tengah dalam rangka menghadapi persaingan toko/retail modrn berada pada kuadran I: AGRESIF, yang artinya bahwa toko/retail tradisional di Lombok Tengah harus memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki untuk meraih potensi peluang eksternal dan untuk meminimalisasi ancaman yang ada. Sehingga dari gambaran tersebut di atas dapat disusun strategi-strategi alternatif guna peningkatan potensi penerapan sebagaimana tersaji pada matrik SWOT/TOWS yang sudah diuraikan pada sub bab sebelumnya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan rumusan strategi yang dilakukan oleh Didik, Pudjo Musmedi, Ika, Barokah S, 2012, yang menyatakan posisi ritel tradisional di wilayah perkotaan Kabupaten Jember berada pada posisi perusahaan yang mendukung kebijakan strategi defensif (Defensif Strategy) yang merupakan strategi perusahaan yang bertujuan bertahan dalam menghadapi persaingan dari ritel modern (minimarket). Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Tri Joko Utomo (2011) yang bahwa strategi persaingan ritel tradisional dengan ritel modern dapat dilakukan melalui penerapan model strategi pengembangan menang-menang, yaitu saling menguntungkan atau saling bersinergi

## KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis Berlian Porter, pasar tradisional (toko kelontong) memiliki keunggulan yang didukung oleh kondisi faktor, kondisi permintaan, industri terkait dan pendukung, peran pemerintah dan kesempatan. Strategi yang dapat direkomendasikan adalah 1) Strategi S-O: membangun konsep *onestop shopping* dan tetap menggunakan sitem tradisional, tidak swalayan. 2)Strategi S-T: menjaga dan

menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, pertahankan *imege* toko dan membuat standarisasi pelayanan. 3) Strategi W-O memanfaatkan bantuan KUR dan laba penjualan untuk memperbaiki kekurangan toko serta memperluas jaringan dan mencari pasokan barang di tempat yang murah. 4) Strategi W-T: meningkatkan kualitas pelayanan sebagai upaya dalam mempertahankan pelanggan, dan membuat standarisasi pelayanan.

Berdasarkan analisis IFAS, EFAS, dan matriks Space di temukan bahwa took/retail tradisional harus menggunakan strategi yang agresif dalam menghadapi took/retail modern.

### Saran

Ritel tradisional (toko kelontong) harus lebih memperhatikan kenyamanan konsumen dan peka terhadap persaingan. Dukungan dari Pemerintah Pusat dan Daerah baik berupa alokasi dana bantuan maupun kebijakan yang adil dan tidak timpang tindh diharapkan dapat membantu perbaikan daya saing pasar tradisional.

Strategi yang dapat direkomendasikan adalah 1) membangun konsep *onestop shopping* dan tetap menggunakan sitem tradisional, tidak swalayan. 2) menjaga dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, pertahankan *imege* toko dan membuat standarisasi pelayanan. 3) memanfaatkan bantuan KUR dan laba penjualan untuk memperbaiki kekurangan toko serta memperluas jaringan dan mencari pasokan barang di tempat yang murah. 4) meningkatkan kualitas pelayanan sebagai upaya dalam mempertahankan pelanggan, dan membuat standarisasi pelayanan.

### REFERENSI

- \_\_\_\_\_, 2008, *Pengelolaan Barang Dagangan dalam Bisnis Ritel*, Penerbit Bayu Media No. ISBN 978-979-3323-93-0
- \_\_\_\_\_, 2010, *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia*, Edisi ke 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta. No. ISBN 978-9799061-127-6
- \_\_\_\_\_, 2013. *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi 2 Penerbit Bayu Media No. ISBN 978-602-9136-00-5
- , 2008, *Pemenang Hibah Penulisan Buku Teks Direktorat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi*.
- , *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 112 Tahun 2007 Tentang Penataan Dan Pembinaan Pasar Tradisional Pusat Perbelanjaan Dan Toko Modern*.
- , *Peraturan Menteri Kementerian Perdagangan Nomor 70/M-Dag/Per/12/2013 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penataan Dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan Dan Toko Modern*.
- Adiyana, Setiawan. 2015. *Analisis Tingkat Efektivitas Dan Daya Saing Program Revitalisasi Pasar Tradisional Di Pasar Agung Peninjoan Desa Peguyangan Kangin*. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 4.04, Issn: 2337-3067, pp. 265-281.

- Arianty Nel, 01 April 2013. Analisis Perbedaan Pasar Modern Dan Pasar Tradisional Ditinjau Dari Strategi Tata Letak (*Lay Out*) Dan Kualitas Pelayanan Untuk Meningkatkan Posisi Tawar Pasar Tradisional. *Jurnal Manajemen & Bisnis* Vol 13 No. Issn 1693-7619.
- Bakhri Syaeful. Maret 2017. Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Pasar Tradisional Dalam Menghadapi Keberadaan Pasar Modern Di Kabupaten Cirebon “*Eko-Regional*”, Vol.12, No.1.
- Didik, Pudjo Musmedi, Ika, Barokah S, 2012, Strategi Pemasaran Ritel Tradisional di Wilayah Perkotaan Jember (tahap II), Laporan Hasil Penelitian Hibah Bersaing 2012; L28, Unej,
- Dwiyanda, O.M Dan Mawardi, I. September 2015. Pengaruh Produk, Harga, Tempat, Promosi Ritel Modern Terhadap Keberlangsungan Usaha Ritel Tradisional di Gresik. *Jestt* Vol. 2 No. 9, 761-762.
- Fita Nurhadiyanti Januari-Maret 2012. Gurita Neoliberalisme pasar Modern Dan Pasar Tradisional Di Kota Surabaya, *Jurnal Politik Muda*, Vol 2 No.1
- Fred R. David. 1996. Strategic Management. Edisi ke Enam. *Prentice Hall International, Inc., Francis Marian University*.
- Kusnadi Dedek. Januari-Juni 2013. Implementasi Kebijakan Penataan Ritel Tradisional dan Modern di Kota Jambi. *Jejaring Administrasi Publik*. Th V. Nomor 1
- Martini, Budhiasa, dan Soares. may 2017. *Anticipated Effort in Modern Growth Of Traditional Market Development Strategy in Bali Indonesia. International Journal of Social Science and Economics Invention (IJESSI)*, ISSN - 2455-6289, volume 03 issue 02.
- Nurmalasari Devi. 2007. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Daya Saing dan Preferensi Masyarakat dalam Berbelanja di Pasar Tradisional. Skripsi. *Institut Pertanian Bogor*.
- Priyono, MM, (Jan. - Feb. 2013). Analysis Of Traditional Market Development Strategy in The District Sidoarjo” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 1, PP38-45
- Rangkuti, Freddy. 2000. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, F., 2004, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama, 2004, h18-19.
- Rahadi, Prabowo, dan Hapsariniaty. 2015. Synthesis of Traditional Marketplace Studies in Indonesia. *International Academic Research Journal of Business and Technology*. 1(2) Page 8-15.
- Raharjo, R, H. 2015. Analisis Pengaruh Keberadaan *Minimarket* Modern Terhadap Kelangsungan Usaha Toko Kelontong Di Sekitarnya (Studi Kasus Kawasan Semarang Barat, Banyumanik, Pedurungan Kota Semarang). Skripsi *Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro*: Semarang.

- Susilowati, (Nov-Dec 2014). The Impacts of Modern Market to Traditional Traders (A Case in Malang City - Indonesia). *International Journal of Art &*
- Sunanto Sandra, 2012, Modern Retail Impact on Store Preference and Traditional Retailers in West Java. *Asian Journal of Business Research*, ISSN 1178-8933, Volume 2 Number 2.
- Terano, Yahya, Mohamed, et al. June 2015. Factor Influencing Consumer Choice between Modern and Traditional Retailers in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 5, No. 6.
- Tjiptono, Fandy. 1998. Strategi Pemasaran, Edisi Ke-3, Andi Offset, Yogyakarta.
- Tambunan, Tulus TH, dkk., 2004. Kajian Persaingan dalam Industri Retail. Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU).
- Tri Joko Utomo Persaingan Bisnis Ritel: Tradisional Vs Modern. (*The Competition of Retail Business: Traditional vs Modern*), Strategi Pemasaran Ritel, Fokus Ekonomi. Vol. 6 No. 1 Juni 2011: 122 - 133
- Utami, Christina Whidya, 2006, Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Pada Ritel Modern, Penerbit Salembamat. Jakarta. No. ISBN 979-691-370-4
- Utami, Christina Whidya, 2006. Strategi Manajemen Pemasaran Ritel, Penerbit INDEKS Jakarta. No. ISBN 979-683-957-1
- Widiandra, Sasana H. 2013. Analisis Dampak Keberadaan Pasar Modern Terhadap Keuntungan Usaha Pedagang Pasar Tradisional (Studi Kasus Di Pasar Tradisional Kecamatan Banyumanik Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Economics*, Volume 2, Nomor 1, Halaman 1-6.
- <https://databoks.katadata.co.id/search> diakses pada 5 oktober 2017 pukul 20.00 WIB.
- <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/08/03/benarkah-daya-beli-masyarakat-turundiakses> diakses pada 5 oktober 2017 pukul 20.30 WIB.
- Humanity Science (Ijahs)* E-Issn: 2349-5235, [www.ijahs.com](http://www.ijahs.com) Volume 1 Special Issue 2, Pp. 38-44.