

ANALISIS DAMPAK KEBERADAAN RITEL MODERN ALFAMART DAN INDOMARET TERHADAP KINERJA BISNIS TOKO KELONTONG DI OESAPA TIMUR

Analysis of the Impact of the Presence of Modern Retailers Alfamart and Indomaret on the Business Performance of Grocery Stores in East Oesapa

Anastascha E. L. Elim^{1,a)}, Ronald P. C. Fanggidae^{2,b)}, Debryana Y. Salean^{3,c)}, Markus Bunga^{4,d)}

^{1,2,3,4)}Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia

Koresponden : ^{a)} nonielim523@gmail.com, ^{b)} ronalfanggidae@staff.undana.ac.id

^{c)} debryanasalen@staf.undana.ac.id, ^{d)} markusbunga@staf.undana.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak kehadiran ritel modern seperti Alfamart dan Indomart terhadap kinerja bisnis toko kelontong yang berada di Oesapa Timur. Kemunculan ritel modern seperti Alfamart dan Indomart juga berdampak pada menurunnya minat beli dan pendapatan toko kelontong. Keterbatasan yang dimiliki toko kelontong, tidak memungkinkan untuk bisa bersain secara lebih baik dengan toko yang lebih besar. Penelitian ini menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategi, yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* dapat dijadikan dasar dalam perbaikan strategi bisnis. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menyoroti perubahan kinerja bisnis toko kelontong sebelum dan sesudah kehadiran ritel modern seperti Alfamart dan Indomaret. Teknik pengumpulan data di lapangan dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kehadiran ritel modern memberikan dampak yang beragam terhadap toko kelontong di Oesapa Timur. Dari segi profitabilitas, sebagian besar toko kelontong mengalami penurunan kinerja keuangan berdasarkan analisis Return on Equity (ROE) dan Return on Assets (ROA), meskipun terdapat beberapa toko yang mampu meningkatkan efisiensi aset dan tetap bertahan di tengah persaingan.

Kata Kunci : Kinerja Bisnis, Ritel Modern, Toko Kelontong

PENDAHULUAN

Seiring berkembangnya zaman Perusahaan ritel di Indonesia semakin banyak, mulai dari minimarket, supermarket dan hypermarket. Hal ini berdampak pada semakin kompetitifnya kualitas ritel, yang membuat masyarakat semakin dimanjakan dengan berbagai pilihan tempat perbelanjaan. Kemunculan ritel modern akan berdampak pada eksistensi ritel tradisional. Dari perspektif biaya, ritel modern lebih mahal daripada ritel tradisional. Meskipun demikian konsumen tetap saja berbelanja di ritel modern dikarenakan harga yang ditawarkan sangat menarik dengan adanya penawaran diskon dan lain sebagainya (Muhzinat and Achiria,

2019). Ritel modern dan ritel tradisional bersaing dalam pasar yang sama, yang disebut dengan pasar ritel. Pebisnis kecil menghadapi persaingan karena pertumbuhan ritel modern yang cepat, yang berdampak pada ritel tradisional yang sebagian besar terdiri dari usaha kecil perorangan. Perkembangan minimarket semakin pesat dan dikhawatirkan semakin lama semakin memberi dampak buruk bagi usaha kecil seperti usaha kelontong (Mardi, 2018). Bangunan yang terdapat pada ritel tradisional terdiri dari gerai atau toko kelontong ataupun kios-kios dan los serta dasaran terbuka yang dibuka oleh penjual maupun suatu pengelola pasar. Sebagai tempat berbelanja, toko kelontong merupakan salah satu tempat usaha kebutuhan barang pokok yang diminati banyak orang, karena jaraknya yang tidak terlalu jauh dari rumah dan sangat menguntungkan bagi para pemilik toko. Hasil yang mencukupi untuk kebutuhan hidup para pemilik membuat usaha toko kelontong banyak diminati orang sebagai salah satu usaha rumahan. Usaha ini tergolong usaha yang tidak begitu susah karena modal yang diperlukan tidak begitu banyak dan bisa dilakukan di rumah sendiri, oleh karena itu, semakin banyak orang yang mendirikan usaha serupa dapat menciptakan lapangan pekerjaan buat dirinya sendiri maupun keluarganya. Kebutuhan sehari-harinya pun bisa tercukupi karena penghasilan terbilang cukup lumayan (Fitry and Rosita, 2019).

Sekarang ini, kemunculan pasar modern seperti Indomaret dan Alfamart juga berdampak pada menurunnya minat beli dan pendapatan toko kelontong. Usaha toko kelontong mulai tersingkirkan oleh ritel modern yang lebih besar. Keberadaan ritel modern membuat toko kelontong banyak kehilangan pelanggan-pelanggannya. Keterbatasan yang dimiliki toko kelontong, tidak memungkinkan untuk bisa bersaing secara baik dengan toko yang lebih besar. Dengan fasilitas dan kualitas yang diberikan ritel modern membuat konsumen lebih memilih untuk belanja di tempat tersebut (Purnomo, 2017). Saat ini begitu banyak bermunculan ritel modern seperti Alfamart dan Indomaret yang ada di Kota Kupang khususnya di kelurahan Oesapa Timur jumlah Alfamart, Indomaret dan toko kelontong kecil yang ada yaitu 2 Alfamart, 2 Indomaret dan 4 toko kelontong kecil. Jarak dari beberapa Alfamart dan Indomaret yang berjajaran tidak begitu jauh membuat konsumen lebih memilih berbelanja di Alfamart dan Indomart. Pelayanan, kelengkapan barang, dan kenyamanan yang diberikan membuat konsumen lebih berminat berbelanja di Alfamart dan Indomaret. Masyarakat sekarang lebih mengutamakan kenyamanan dan pelayanan serta sudah mulai bosan dengan toko kelontong yang kurang memperhatikan kerapian dan juga kebersihan. Sehingga tidak jarang membuat konsumen lebih memilih Alfamart dan Indomart sebagai tempat yang nyaman untuk berbelanja. Ritel modern seperti Alfamart dan Indomaret sudah berdiri sejak dua sampai lima tahun yang lalu di wilayah Kota Kupang. Peningkatan jumlah Alfamart dan Indomaret ini terjadi karena berbagai hal diantaranya adalah karena penduduk yang semakin meningkat di Kota Kupang itu sendiri. Seiring dengan pertumbuhan penduduk tersebut maka kebutuhan sehari-hari pun turut meningkat. Hingga sekarang ini pembangunan ritel modern oleh perusahaan seperti Alfamart dan Indomaret terus dilakukan mengingat kebutuhan sehari-hari masyarakat meningkat. Dari masalah banyaknya ritel modern seperti Alfamart dan Indomart tersebut akan berdampak pada kelangsungan usaha kelontong milik masyarakat sekitarnya.

Untuk dapat bersaing dengan ritel modern seperti Alfamart dan Indomaret maka usaha kelontong milik masyarakat harus bisa meningkatkan kinerja usahanya. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar untuk melakukan perbaikan dan

melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Di dalam menghadapi persaingan, usaha-usaha kecil seperti toko kelontong harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Pengukuran Kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan merasa terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja bisnis, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perpective*, *internal proses business perspective*, *customer perspective*, dan *learning and growth*. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana kinerja usaha toko kelontong dalam bersaing dengan ritel modern seperti Alfamart dan Indomaret yang muncul dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*.

TINJAUAN PUSTAKA

Pasar Modern

Pasar modern merupakan pasar yang dibangun pemerintah, swasta atau koperasi dalam bentuk berupa mall, supermarket, department store, hypermart dan shopping centre. Dimana pengelolaannya dilaksanakan secara modern dan mengutamakan pelayanan kenyamanan berbelanja dengan manajemen berada di satu tangan, bermodal relative kuat dan dilengkapi dengan sarana hiburan yang merupakan daya Tarik tersendiri untuk menarik minat pengunjung (Santoso, 2017). Pasar modern tidak banyak berbeda dari pasar tradisional, namun pasar jenis ini penjual dan pembeli tidak bertransaksi secara langsung melainkan pembeli melihat label harga yang tercantum dalam barang, berada dalam bangunan dan pelayanannya dilakukan secara mandiri (swalayan) atau dilayani oleh pramuniaga. Barang-barang yang dijual, selain bahan makanan seperti; Sembilan bahan pokok, perlengkapan keluarga, dan masih banyak lagi kebutuhan lainnya, Sebagian besar barang lainnya yang dijual adalah barang yang dapat bertahan lama. Pasar modern dan ritel saling berkaitan erat dimana pasar modern adalah konsep dari tempat jual beli, sedangkan ritel modern adalah jenis usaha yang beroperasi di dalam pasar modern. Keterkaitan antara pasar modern dan ritel modern yaitu ritel modern tidak dapat beroperasi tanpa adanya pasar modern yang menyediakan infrastruktur dan system yang di perlukan untuk menjalankan usahanya, ritel modern membantu pasar modern mencapai tujuannya (menciptakan tempat berbelanja yang lebih nyaman, efisien, dan kompetitif).

Pedagang Eceran

Kata ritel berasal dari bahasa Prancis, *retellier*, yang berarti memotong atau memecah sesuatu. Menurut Kotler (2007), usaha eceran (*retailing*) adalah semua kegiatan yang melibatkan penjualan barang dan jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi bukan untuk bisnis. Usaha ritel atau eceran (*retailing*) dapat dipahami sebagai semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa secara langsung

kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan penggunaan bisnis (Utami, 2016). Dengan begitu dapat disimpulkan pengecer merupakan perantara dalam sistem saluran pemasaran, dimana pengecer mendapatkan barang dari produsen dan atau pedagang besar yang kemudian menjualnya kepada konsumen akhir.

Ritel Modern

Ritel Modern adalah ritel yang memiliki tempat luas, barang yang dijual banyak jenisnya, sistem manajemen terkelola dengan baik menawarkan kenyamanan berbelanja, harga sudah tetap, dan adanya sistem swalayan. Ritel modern menjual berbagai jenis barang secara eceran yang berbentuk Minimarket, Supermarket, Departement Store, Hypermarket ataupun grosir yang berbentuk perkulakan (Membeli barang dengan jumlah yang banyak untuk dijual kembali) (Joko Utomo, 2011)

Ritel Tradisional

Ritel tradisional adalah ritel yang sederhana, tempatnya tidak begitu luas, barang yang dijual tidak begitu banyak jenisnya, sistem manajemen masih sederhana, tidak menawarkan kenyamanan berbelanja dan masih ada proses tawar menawar harga dengan pedagang. Ritel tradisional dibangun dan dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, Swasta, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah termasuk kerja sama dengan swasta dan tempat usaha berupa toko, kios, los dan tenda yang dimiliki atau 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 (Joko Utomo, 2011).

Minimarket

Minimarket merupakan perantara pemasar antara produsen dan konsumen akhir dimana aktivitasnya adalah melaksanakan penjualan eceran. Menurut Hendri Ma'ruf pengertian minimarket adalah toko yang mengisi kebutuhan masyarakat akan warung yang berformat modern yang dekat dengan permukiman penduduk sehingga dapat mengungguli toko atau warung (Laia et al., 2022).

Pedagang Kelontong

Pedagang adalah orang atau badan membeli, menerima, atau menyimpan barang penting dengan maksud untuk dijual, diserahkan atau dikirim kepada orang atau badan lain baik yang masih berwujud barang penting asli, maupun yang sudah dijadikan barang lain (Pratama and Sahnan, 2019).

Kinerja Bisnis

Menurut Tangen (2019), sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka suatu usaha diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada.

Balance Scorecard

Balance scorecard merupakan sistem akuntabilitas berbasis strategi yang dijelaskan oleh sistem manajemen strategis, *balance scorecard* menafsirkan visi dan strategi organisasi dalam

tujuan operasi dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*Internal business*) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Perbedaan Usaha Minimarket Dengan Toko Kelontong

Tabel 1.

Perbedaan Usaha Minimarket Dengan Toko Kelontong

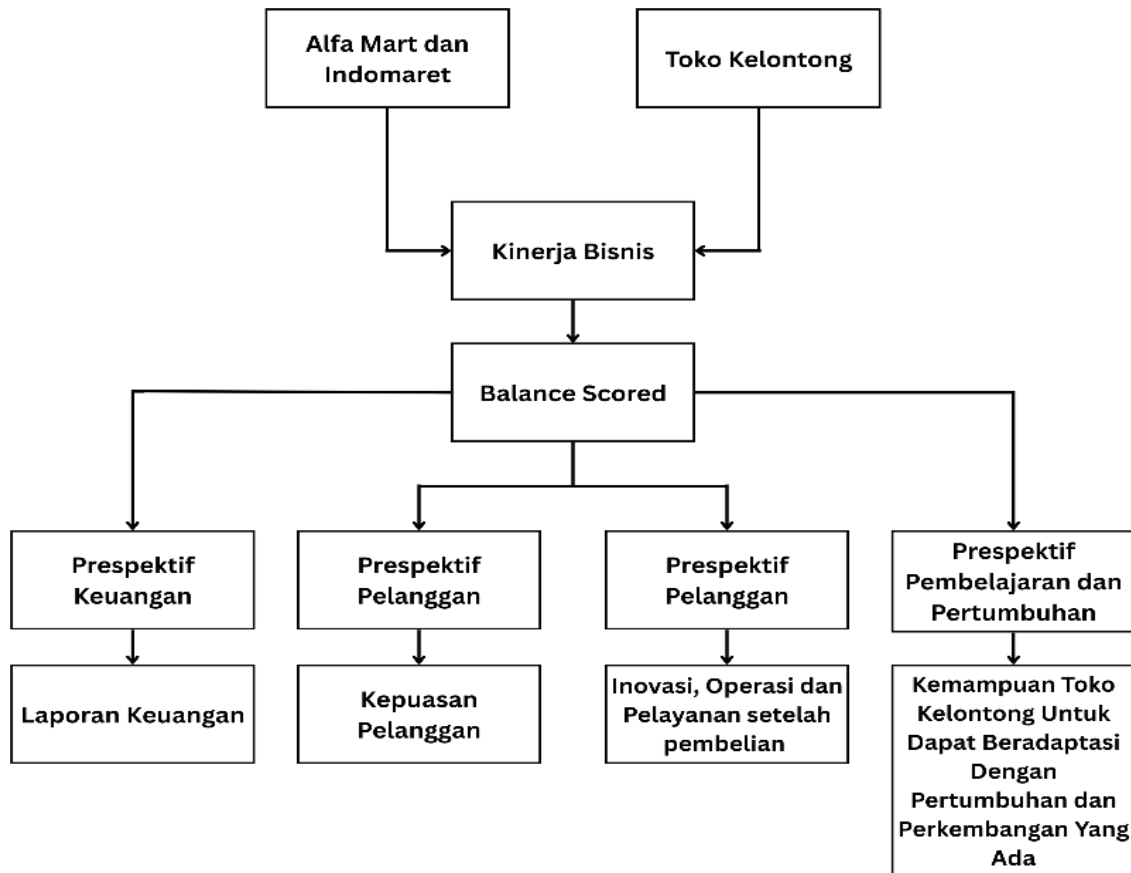
No.	Indikator	Minimarket	Toko Kelontong
1	Harga	Lebih mahal, terdapat banyak promo.	Lebih murah, jarang ada promo.
2	Produk	Diversifikasi produk lengkap.	Variasi produk lebih sedikit dan dalam jumlah terbatas, hanya menyediakan produk-produk tertentu saja.
3	Pelayanan	Pramuniaga siap membantu, menyediakan pembayaran melalui kartu.	Pelayanan kurang ramah, tidak ada pramuniaga.
4	Tata ruang	Penataan barang rapi dan bersih	Penataan barang tidak teratur dan kadang berdebu
5	Modal	Kuat	Lemah
6	Konsumen	Golongan menengah ke atas	Golongan menengah kebawah

Sumber: (Sukrina, 2022)

Dampak Pasar Modern Terhadap Pasar Tradisional

Pasar modern dan pasar tradisional memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pasar tradisional menawarkan kedekatan emosional melalui tawar-menawar, sedangkan pasar modern unggul dalam efisiensi, kenyamanan, dan kerja sama dengan pemasok besar. Kehadiran pasar modern seperti supermarket mengancam eksistensi pasar tradisional dan pelaku UMKM karena perubahan perilaku konsumen serta berkurangnya perputaran uang di tingkat lokal. Pasar modern menarik lebih banyak segmen konsumen dari berbagai kalangan dengan layanan yang lebih baik dan lingkungan belanja yang nyaman. Sementara itu, pasar tradisional tetap menarik bagi konsumen kelas menengah-bawah karena harga yang lebih murah dan produk segar. Namun, studi mengenai hubungan keduanya masih terbatas, terutama di daerah.

Kerangka Berpikir



Gambar 1.
Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu metode yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai fenomena yang terjadi di lapangan. Menurut Sugiyono (2018), penelitian deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena yang ada tanpa memberikan perlakuan khusus terhadap objek penelitian. Model ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam tentang kondisi sosial atau ekonomi yang sedang diteliti. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, karena data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, narasi, dan deskripsi mendalam mengenai objek penelitian (Moleong, 2017). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi, agar informasi yang diperoleh dapat diverifikasi dari berbagai sumber. Selanjutnya, teknik analisis data dilakukan melalui empat tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Miles & Huberman, 2014). Dengan tahapan tersebut, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai objek yang dikaji sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan..

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Secara geografis Oesapa Timur yang terletak di kota Kupang, Nusa Tenggara Timur (NTT) berbatasan langsung dengan wilayah lainnya di sekitarnya. Di sebelah Utara Oesapa Timur berbatasan dengan kecamatan Oebobo, sebelah Timur berbatasan dengan Laut Timor, sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Kelapa Lima, dan sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Kota Raja. Kelurahan Oesapa Timur terletak di dataran dengan ketinggian wilayah yang berada kisaran 10-15 meter di atas permukaan laut. Berdasarkan peraturan daerah tentang pembentukan dan penggabungan kelurahan di kota kupang, kelurahan oesapa timur memiliki luas wilayah sekitar 3-4km², yang merupakan bagian dari luas wilayah kecamatan kelapa lima di kota kupang, Nusa Tenggara timur.

Toko Kelontong di Kelurahan Oesapa Timur

Toko kelontong di Oesapa Timur merupakan usaha milik perseorangan yang telah beroperasi jauh sebelum kehadiran Alfamart dan Indomaret. Toko kelontong yang berada di Oesapa Timur merupakan usaha ritel kecil yang menyediakan berbagai jenis kebutuhan sehari-hari dalam jumlah yang kecil dan beragam. Kehadiran toko kelontong di Oesapa Timur ini pada awalnya memainkan peranan penting dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat. Toko kelontong yang berada di Oesapa Timur yaitu Toko Ester, Toko Rahayu, Toko Alfatih, dan Toko Cahaya.

Kinerja Ke Empat Toko Kelontong Di Oesapa Timur Jika Diukur Dengan Metode *Balance Scorecard* Berdasarkan Prespektif Keuangan.

Berdasarkan data ROE dan ROA tahun 2018 dan 2024, Toko Ester menjadi satu- satunya toko yang mengalami peningkatan kinerja dengan ROE naik 7% dan ROA naik 0,42%, didorong oleh peningkatan penjualan, efisiensi operasional, dan manajemen modal yang baik.

Sebaliknya, Toko Rahayu, Alfatih, dan Cahaya mengalami penurunan ROE dan ROA akibat berbagai faktor. Toko Rahayu terdampak oleh persaingan dengan ritel modern yang menyebabkan penurunan laba. Toko Alfatih mengalami masalah dalam manajemen piutang, sehingga laba bersih menurun. Toko Cahaya terpengaruh oleh kenaikan biaya operasional dan persaingan dari ritel modern yang menyebabkan berkurangnya pelanggan.

Namun, perlu dipahami bahwa kehadiran ritel modern bukanlah satu-satunya faktor yang menyebabkan penurunan kinerja keuangan toko-toko kelontong di Oesapa Timur. Selain tekanan dari ritel modern, faktor lain yang tidak kalah signifikan adalah meningkatnya jumlah ritel tradisional baru di kawasan tersebut. Bertambahnya toko-toko kelontong baru memperketat persaingan antar pelaku usaha tradisional sendiri.

Sebelumnya, toko-toko kelontong yang ada sudah memiliki basis pelanggan masing-masing yang relatif stabil. Namun, dengan bertambahnya jumlah toko baru yang menawarkan produk serupa, bahkan dengan variasi harga dan pelayanan yang berbeda, basis pelanggan ini mulai terbagi. Persaingan bukan hanya dalam harga, tetapi juga dalam kelengkapan barang, layanan, lokasi, dan kenyamanan berbelanja.

Sayangnya, pertumbuhan jumlah toko ini tidak diiringi dengan pertumbuhan jumlah pembeli yang signifikan. Secara umum, jumlah penduduk dan daya beli masyarakat di Oesapa

Timur cenderung tetap. Artinya, pangsa pasar yang tersedia menjadi lebih kecil untuk setiap toko kelontong.

Kondisi ini berdampak langsung pada penurunan volume penjualan di hampir semua toko kelontong yang ada. Penurunan pendapatan ini secara otomatis menggerus laba bersih, yang pada akhirnya menurunkan rasio profitabilitas seperti Return on Equity (ROE) dan Return on Assets (ROA). ROE menurun karena laba bersih yang berkurang tidak mampu menghasilkan pengembalian yang optimal atas modal yang diinvestasikan pemilik. ROA juga menurun karena aset yang dimiliki tidak mampu menghasilkan pendapatan seefisien sebelumnya.

Selain itu, pandemi COVID-19 yang melanda sejak awal tahun 2020 turut memberikan dampak signifikan terhadap kinerja keuangan toko-toko kelontong. Pembatasan aktivitas masyarakat, seperti PPKM dan social distancing, menyebabkan penurunan jumlah pelanggan yang berbelanja secara langsung. Banyak konsumen beralih ke belanja online atau memilih ritel modern yang menawarkan layanan daring dan pengantaran. Akibatnya, omzet toko kelontong menurun drastis.

Penurunan pendapatan ini tidak diimbangi dengan penurunan biaya operasional. Biaya seperti sewa, listrik, dan gaji karyawan tetap harus dibayar, sehingga margin keuntungan semakin tertekan. Selain itu, banyak toko kelontong yang tidak mendapatkan bantuan dari pemerintah atau pihak swasta selama pandemi, yang semakin memperburuk kondisi keuangan mereka.

Dengan demikian, penurunan kinerja keuangan toko-toko kelontong di Oesapa Timur merupakan akibat dari kombinasi beberapa tekanan utama: persaingan dari ritel modern yang menawarkan kemudahan dan kenyamanan berbelanja, persaingan internal di antara ritel tradisional sendiri yang semakin padat, serta dampak negatif dari pandemi COVID-19 yang membatasi aktivitas ekonomi dan mengubah perilaku konsumen. Dalam kondisi pasar yang stagnan dan penuh tantangan ini, toko kelontong perlu melakukan adaptasi dan inovasi agar dapat bertahan dan meningkatkan kinerja keuangannya.

Kinerja Keempat Toko Kelontong Di Oesapa Timur Jika Diukur Dengan Metode *Balance Scorecard* Berdasarkan Prespektif Pelanggan.

Perlu dicermati bahwa sebagian pelanggan cenderung lebih memilih berbelanja di minimarket modern seperti Alfamart dan Indomaret daripada di toko kelontong tradisional. Ada beberapa faktor utama yang menjadi alasan di balik pergeseran preferensi ini.

Pertama, ketersediaan produk di minimarket modern jauh lebih lengkap dan bervariasi. Pelanggan dapat menemukan berbagai macam kebutuhan, mulai dari kebutuhan pokok, makanan siap saji, produk kebersihan, hingga perlengkapan rumah tangga dalam satu tempat. Selain itu, kualitas produk di minimarket biasanya lebih terjamin karena adanya standar operasional dan kontrol kualitas yang ketat dari pihak manajemen.

Kedua, suasana berbelanja yang nyaman menjadi daya tarik tersendiri. Minimarket modern umumnya dilengkapi dengan fasilitas pendingin ruangan (AC), pencahayaan yang memadai, dan kebersihan yang terjaga, sehingga pelanggan merasa lebih betah dan nyaman saat berbelanja, terutama di siang hari atau saat cuaca panas.

Ketiga, kemudahan dalam metode pembayaran juga menjadi keunggulan Alfamart dan Indomaret. Selain menerima pembayaran tunai, mereka juga menyediakan berbagai pilihan pembayaran non-tunai seperti kartu debit/kredit, QRIS, dan dompet digital. Fasilitas ini

membuat proses transaksi menjadi lebih cepat, praktis, dan sesuai dengan gaya hidup modern yang mengutamakan efisiensi.

Keempat, adanya program promosi dan diskon yang rutin ditawarkan juga menjadi faktor penting yang menarik minat pelanggan. Promo-promo tersebut, seperti potongan harga, beli satu gratis satu, atau program loyalitas seperti pengumpulan poin, memberikan nilai tambah dan membantu pelanggan menghemat pengeluaran mereka.

Kelima, penataan produk yang lebih teratur dan sistematis membuat pengalaman berbelanja menjadi lebih mudah dan menyenangkan. Barang-barang dikelompokkan sesuai kategori dengan label harga yang jelas, sehingga pelanggan dapat menemukan produk yang diinginkan tanpa harus bertanya kepada petugas. Hal ini tentu sangat membantu, terutama bagi pelanggan yang ingin berbelanja dengan cepat.

Dengan berbagai keunggulan tersebut, tidak mengherankan apabila sebagian masyarakat lebih memilih untuk berbelanja di Alfamart dan Indomaret. Oleh karena itu, toko kelontong tradisional perlu beradaptasi dan meningkatkan aspek-aspek pelayanan, kenyamanan, serta ketersediaan produk agar tetap dapat bersaing dan mempertahankan loyalitas pelanggan mereka.

Kinerja Keempat Toko Kelontong Di Oesapa Timur Jika Diukur Dengan Metode *Balance Scorecard* Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal.

Para pemilik toko kelontong telah melakukan berbagai upaya dan strategi sesuai dengan karakteristik masing-masing toko untuk tetap bertahan dan bersaing dengan ritel modern. Mereka menerapkan inovasi seperti sistem pembayaran digital, pengelolaan stok yang lebih baik, peningkatan kualitas layanan, serta jam operasional yang lebih fleksibel. Selain itu, setiap toko juga memiliki kebijakan dan pendekatan sendiri dalam menarik serta mempertahankan pelanggan, termasuk melalui harga yang bersaing, keramahan pelayanan, dan kebijakan harga jual yang jelas. Dengan ini, diharapkan toko kelontong mampu untuk dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan terus berusaha agar tetap eksis di tengah persaingan dengan ritel modern.

Kinerja Keempat Toko Kelontong Di Oesapa Timur Jika Diukur Dengan Metode *Balance Scorecard* Berdasarkan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.

Masing-masing pemilik toko kelontong telah berupaya dalam meningkatkan sumber daya manusia, teknologi, dan inovasi bisnis untuk mempertahankan daya saing. Para pemilik toko aktif dalam mengikuti perkembangan pasar dengan cara menerima perkembangan baru yang masuk, menerapkan sistem pencatatan digital untuk meningkatkan efisiensi operasional, serta memanfaatkan platform digital agar lebih mudah dijangkau pelanggan. Selain itu, toko juga mendorong budaya inovasi dengan menyesuaikan produk dan layanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Beberapa indikator yang mendorong toko kelontong untuk terus belajar dan bertumbuh adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan infrastruktur dan teknologi
2. Peningkatan teknologi dan inovasi
3. Inovasi dan adaptasi terhadap teknologi
4. Peningkatan teknologi dan kapabilitas sumber daya manusia

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kehadiran ritel modern seperti Alfamart dan Indomaret di Kelurahan Oesapa Timur memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja bisnis toko kelontong tradisional. Dampak yang ditimbulkan tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga menyentuh dimensi pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan usaha. Secara umum, toko kelontong mengalami penurunan pendapatan dan profitabilitas, yang tercermin dari menurunnya nilai ROE dan ROA akibat berkurangnya pelanggan serta meningkatnya biaya operasional. Namun demikian, terdapat toko seperti Toko Ester yang mampu bertahan karena beradaptasi dengan perubahan, misalnya melalui penerapan sistem kasir modern, penggunaan metode pembayaran digital (QRIS), dan peningkatan layanan pelanggan. Persaingan yang ketat dengan ritel modern menuntut toko kelontong untuk lebih inovatif dalam mengelola stok, memperluas variasi produk, serta meningkatkan kualitas pelayanan. Selain faktor eksternal berupa ekspansi ritel modern, penurunan kinerja juga dipengaruhi oleh meningkatnya jumlah toko kelontong baru yang memperketat persaingan di tingkat lokal. Pandemi COVID-19 turut memperparah kondisi ini karena menurunkan daya beli masyarakat dan mengubah perilaku konsumen ke arah belanja daring. Di sisi lain, masih terdapat peluang bagi toko kelontong untuk bertahan dengan mengedepankan kedekatan sosial dan keunggulan lokal yang tidak dimiliki oleh ritel modern. Adaptasi terhadap teknologi, peningkatan efisiensi operasional, dan penguatan hubungan dengan pelanggan menjadi faktor penting bagi keberlangsungan usaha. Oleh karena itu, keberadaan ritel modern harus dipandang bukan semata ancaman, tetapi juga sebagai tantangan bagi toko kelontong untuk bertransformasi menjadi usaha yang lebih profesional dan berdaya saing.

Saran

Keempat toko kelontong di Oesapa Timur disarankan untuk menambah variasi produk yang tidak tersedia di minimarket, seperti produk lokal, sembako dalam jumlah kecil, dan makanan siap saji, guna menarik lebih banyak pelanggan. Selain itu, mereka perlu mengurangi stok barang yang kurang diminati agar modal dapat dialokasikan lebih efisien. Untuk meningkatkan daya saing, toko-toko ini dapat menyediakan layanan tambahan seperti isi ulang pulsa, pembayaran listrik, atau transfer uang yang dapat menarik pelanggan lebih banyak. Penyusunan ulang tata letak toko juga perlu dilakukan agar lebih rapi dan nyaman, serta menjaga kebersihan dan memastikan produk tidak kedaluwarsa demi meningkatkan kepercayaan pelanggan. Selain itu, penting bagi pemilik toko untuk melatih karyawan atau anggota keluarga yang membantu di toko agar lebih sigap dalam melayani pelanggan, sehingga pengalaman berbelanja menjadi lebih baik dan toko tetap kompetitif di tengah persaingan dengan ritel modern.

DAFTAR PUSTAKA

Fitry, Sery, and Lisa Rosita. 2019. "Pengaruh Munculnya Alfamart Terhadap Pendapatan Toko-Toko Kecil Di Desa Pematang Panjang Gambut." *Kindai, Edisi Khusus Publikasi Hasil Seminar* 19: 18–27.

- Joko Utomo, Tri. 2011. "Persaingan Bisnis Ritel : Tradisional vs Modern (The Competition of Retail Business: Traditional vs Modern)." *Fokus Ekonomi* 6(1): 122–33.
- Junaidi, Junaidi. 2019. "Peran Media Pembelajaran Dalam Proses Belajar Mengajar." *Diklat Review : Jurnal manajemen pendidikan dan pelatihan* 3(1).
- Kotler, Philip. 2007. *Manajemen Pemasaran*. 12th ed. Jakarta: PT. Indeks.
- Laia, Geniusmaniat et al. 2022. "Terhadap Toko Tradisional Eceran (Studi Kasus Kecamatan Medan Denai)." 16(02).
- Mardi, Rina Walmiaty. 2018. "Dampak Munculnya Minimarket Waralaba Terhadap Usaha Kecil Pada Kecamatan Medan Tuntungan Sumatera Utara." In *Prosiding Seminar Nasional BUSCO*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhzinat, Zumrotul, and Siti Achiria. 2019. "Dampak Keberadaan Minimarket Terhadap Toko Kelontong Di Pasar Klampis Kabupaten Bangkalan Madura." *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah* 6(2): 203–11.
- Pratama, Ridho, and M Sahnun. 2019. "Analisis Ketimpangan Distribusi Pendapatan Pedagang Di Kecamatan Tanjung Morawa-Deli Serdang." *EKonomi, Keuangan dan Kebijakan Publik*: 54.
- Purnomo. 2017. "Dampak Ekonomi Pendirian Alfamart Terhadap Toko Kecil Di Kota Palangka Raya." : 1.
- Santoso, Theresia Merlyn. 2017. "Revitalisasi Pasar Johar Semarang Dengan Pendekatan Arsitektur Indische."
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Utami, Arum Puspa. 2016. "The Effects of the Marketing Mix on the Consumers' Decisions To Buy At the Minimarket of Kopma of Yogyakarta State University." *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi* 5(6): 469–76.