

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan dan perkembangan ekonomi dewasa ini menuntut setiap perusahaan mengelola kegiatan bisnis secara profesional. Setiap perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis harus memiliki dan menerapkan strategi yang tepat guna melakukan pengembangan usaha. Menurut Jauch dan Glueck dalam buku Jatmiko (2003:5), mendefinisikan strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Pengelolaan perusahaan tanpa strategi seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Para manager dengan segala keahliannya dituntut untuk menyusun strategi yang cocok untuk perusahaan. Strategi dari suatu perusahaan tercermin dari kebijakan-kebijakan, keputusan-keputusan yang dibuat dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan. Strategi merupakan peta dan kompas yang digunakan oleh para manajer untuk mencapai sasaran kinerja. Strategi diawali dengan melakukan penilaian yang tepat terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan. Kekeliruan dalam menilai suatu faktor akan sangat mempengaruhi pelaksanaan strategi dan kesuksesan perusahaan.

Kemajuan dan perkembangan dalam industri perdagangan dewasa ini cukup pesat, salah satunya bisnis ritel. Bisnis ritel di Indonesia mengalami

perkembangan yang cukup baik. Bisnis Ritel Indonesia pada tahun 2015 berada di peringkat 12 dunia dalam Indeks Pembangunan Ritel Global (GRDI) yang dirilis AT Kearney. Ini adalah tingkat pertumbuhan ritel tertinggi yang pernah dicapai Indonesia dalam indeks sejak 2001 (<https://ekbis.sindonews.com/pertumbuhan-ritel-indonesia>, 03 Juni 2015).

Sementara itu pada rilis terbaru AT Kearney tahun 2016 telah terjadi lompatan peringkat Indonesia, dari 12 menjadi 5, yang kian mengonfirmasikan terjadinya *booming* sektor ritel di Tanah Air. Dalam laporan yang disampaikan oleh lembaga konsultan ritel global AT Kearney tersebut, Indonesia naik tujuh peringkat dari peringkat tahun lalu. Namun, nilai penjualan ritel turun tipis 0,61% secara *year-on-year* menjadi US\$324 miliar dari sebelumnya US\$326 miliar (<http://www.bisnis.com/ritel-indonesia-tumbuh>, 06 Juni 2016).

Dibawah ini dapat dilihat peringkat bisnis ritel Indonesia dan beberapa negara lainnya.

Tabel 1.1 Daftar Peringkat Bisnis Ritel Indonesia dan Beberapa Negara

No	Negara	Besar Pasar 25%	Resiko Negara 25%	Saturasi Pasar 25%	Tekanan Waktu 25%	GRDI Score	Pupulasi (Juta)	GDP Per Kapita	Penjualan Ritel Nasional (\$ Milyar)
1	China	100	61.2	61.2	92.5	72.5	1.372	14,190	3,046
2	India	53.7	54.3	54.3	100	71.0	1.314	6,209	1,009
3	Malaysia	81.2	83.4	83.4	50.4	59.6	31	26,141	93
4	Kazakhstan	56.4	37.3	37.3	70.2	56.5	18	24,346	48
<b>5</b>	<b>Indonesia</b>	<b>64.3</b>	<b>38.9</b>	<b>38.9</b>	<b>68.9</b>	<b>55.6</b>	<b>256</b>	<b>11,112</b>	<b>324</b>

Sumber : AT Kearney's Global Retail Development Indeks (2016)

Dari tabel 1.1 diatas, terlihat posisi Indonesia berada di rangking kelima dalam pertumbuhan bisnis ritel di dunia. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis ritel di Indonesia termasuk pesat pertumbuhannya dan menjanjikan, sehingga akan

menjadi peluang pasar yang potensial ke depan bagi peritel Indonesia maupun asing.

Bisnis Ritel merupakan kegiatan usaha menjual aneka barang dan jasa untuk konsumsi langsung atau tidak langsung. Dalam mata rantai bisnis, usaha ritel merupakan bagian terakhir dari proses distribusi suatu barang yang bersentuhan langsung dengan konsumen. Secara umum peritel tidak membuat barang dan tidak menjual ke pengecer lain.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) pada 2016, bisnis ritel memiliki kontribusi 15,24% terhadap total PDB dan menyerap tenaga kerja sebesar 22,4 juta atau 31,81% dari tenaga kerja non pertanian. Serapan tenaga kerja yang begitu besar menunjukkan bahwa bisnis ritel merupakan salah satu bisnis yang dapat mengurangi pengangguran dan menunjang perekonomian nasional. Oleh karena itulah pemerintah Indonesia memberikan perhatian lebih kepada bisnis ini.

Pemerintah Indonesia berdasarkan Perpres No.112 tahun 2007 menetapkan dua klasifikasi ritel (pasar), yaitu pasar tradisional dan pasar modern. Pasar tradisional merupakan tempat bertemunya penjual dan pembeli serta ditandai dengan adanya transaksi penjual pembeli secara langsung dan biasanya ada proses tawar-menawar, bangunan biasanya terdiri dari kios-kios atau gerai, los dan dasaran terbuka yang dibuka oleh penjual maupun suatu pengelola pasar. Kebanyakan menjual kebutuhan sehari-hari seperti bahan-bahan makanan berupa ikan, buah, sayur-sayuran, telur, daging, kain, pakaian barang elektronik, jasa dan lain-lain. Di kota Padang yang termasuk pasar tradisional, seperti ; pasar raya, pasar Alai dan pasar Siteba.



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 (barcode), berada dalam bangunan dan pelayanannya dilakukan secara mandiri (swalayan) atau dilayani oleh pramuniaga. Barang-barang yang dijual, selain bahan makanan makanan seperti; buah, sayuran, daging; sebagian besar barang lainnya yang dijual adalah barang yang dapat bertahan lama. Contoh dari pasar modern di kota Padang adalah Plaza Andalas, Basko Grand Mall dan Citra Swalayan.

Didalam Perpres No.112 Tahun 2007 juga diatur perihal penataan pasar modern, yang salah satu pasalnya mengatur tentang kategori dan luas ritel modern, seperti berikut :

- a. Minimarket , kurang dari 400 m<sup>2</sup>
- b. Supermarket, 400 m<sup>2</sup> s/d 5.000 m<sup>2</sup>
- c. Hypermarket, diatas 5.000 m<sup>2</sup>
- d. Departement store, kurang dari 400 m<sup>2</sup>
- e. Perkulakan, diatas 5.000 m<sup>2</sup>

Seiring dengan perkembangan dunia bisnis, pada saat ini bisnis ritel cenderung dikelola dengan cara modern. Ke depan bisnis ini memiliki prospek cerah dan sangat menggiurkan bagi pengusaha. Prospek cerah bisnis ritel modern sekarang ini di satu sisi akan memberikan banyak alternatif kepada konsumen sebagai tempat berbelanja untuk memenuhi kebutuhannya. Disisi lain prospek bisnis ritel yang ada akan menjadi ajang rebutan bagi pengusaha ritel untuk mengembangkan bisnisnya. Untuk tujuan tersebut tentu setiap pengusaha ritel modern berusaha



untuk menemukan dan menerapkan strategi yang tepat dalam rangka menguasai pasar.

Salah satu jenis bisnis ritel modern yang marak berkembang dewasa ini adalah minimarket. Minimarket merupakan salah satu sarana pemasaran produk perusahaan. Kegiatan pemasaran yang dilakukan minimarket, yaitu dengan menjual beraneka ragam jenis produk dari berbagai perusahaan (distributor). Disisi yang lain, minimarket juga merupakan perusahaan, karena melakukan aktivitas penjualan produk dan bertujuan untuk mendapatkan laba secara optimal.

Berbelanja di minimarket dapat dilihat sebagai perubahan gaya hidup konsumen. Konsumen kini lebih membutuhkan kenyamanan saat berbelanja disamping membeli barang yang diperlukan. Sehingga mereka cenderung meninggalkan pasar tradisional yang relatif kurang bersih, kurang nyaman dan jauh dari tempat tinggal mereka. Dengan demikian kebiasaan berbelanja masyarakat saat ini telah bergeser dari pasar tradisional ke pasar modern, seperti Minimarket, Supermarket atau Hypermarket. Oleh sebab itu potensi pertumbuhan ritel modern akan lebih cepat pada semua kota di Indonesia.

Di kota Padang ritel modern sudah ada sejak tahun 1990-an, dan sampai saat ini sudah puluhan ritel modern yang beroperasi di kota Padang mulai dari bentuk mini market sampai Supermarket. Beberapa ritel modern yang ada di kota Padang dapat dilihat pada tabel berikut ini ;



Tabel 1.2 Daftar Beberapa Ritel Modern di Kota Padang

NO	RITEL	KLASIFIKASI	TAHUN OPERASI	JUMLAH	KET
1	Plaza Andalas (Ramayana)	Supermarket	2010	1	Nasional
2	Basko Grand Mall (Matahari)	Supermarket	2010	1	Nasional
3	Rocky Plaza (Suzuya)	Supermarket	2011	1	Nasional
4	SPR Plaza (Matahari)	Supermarket	2010	1	Nasional
5	SJS Plaza	Supermarket	2013	1	Lokal
6	Damar Plaza	Supermarket	2013	1	Lokal
7	Transmart	Supermarket	2017	1	Nasional
8	Grand Citra	Supermarket	2017	1	Lokal
<b>9</b>	<b>Citra Swalayan</b>	<b>Minimarket</b>	<b>1996</b>	<b>9</b>	Lokal
10	Yosi Supermaket	Minimarket	2000	3	Lokal
11	Bigmart Swalayan	Minimarket	2012	7	Lokal
12	Singgalang Swalayan	Minimarket	1999	2	Lokal
13	Hore Swalayan	Minimarket	2001	1	Lokal
14	Rezky Swalayan	Minimarket	2002	1	Lokal
15	Rio Swalayan	Minimarket	2003	1	Lokal
16	Wahyu Swalayan	Minimarket	2011	2	Lokal
17	Rili Swalyan	Minimarket	2001	3	Lokal
18	Budiman	Minimarket	2014	2	Lokal
19	Senang Swalayan	Minimarket	2015	1	Lokal
20	Minang Mart	Minimarket	2016	2	Lokal
21	Daya Mart	Minimarket	2016	1	Lokal
<b>TOTAL</b>				<b>43</b>	

Sumber : Dinasperindagtanben Kota Padang (2017)

Dari tabel 1.2 diatas, dapat kita ketahui bahwa minimarket Citra Swalayan yang didirikan dan dikelola oleh CV Pustaka Citra merupakan perusahaan tertua yang bergerak dibidang usaha minimarket dan memiliki 8 cabang di kota Padang. Artinya dalam masa 20 tahun, perusahaan ini berhasil membuka 8 cabangnya. Namun bila dibandingkan dengan perusahaan minimarket lain yang belum lama berdiri, perkembangan Citra Swalayan lambat. Big Mart Swalayan yang berdiri pada tahun 2012 saja, Saat ini telah membuka 6 cabang di kota Padang. Artinya dalam masa 4 tahun perusahaan ini telah dapat membuka 6 cabangnya di kota

Padang. Sementara itu ada beberapa minimarket baru yang muncul di tahun 2014, 2015 dan 2016, hal ini menunjukkan relatif tingginya tingkat persaingan bisnis minimarket di kota Padang.

Sebagai gambaran, pada tabel dibawah ini dapat dilihat sebaran minimarket CV Pustaka Citra di kota Padang.

Tabel 1.3 Daftar Minimarket Citra Swalayan di Kota Padang

No	Minimarket	Alamat	Kecamatan
1	Citra Andalas	Jl. Andalas	Padang Timur
2	Citra Thamrin	Jl. Thamrin	Padang Selatan
3	Citra Gunung Pangilun	Jl. Gajah Mada	Nanggalo
4	Citra Ganting	Jl. Adinegoro	Koto Tengah
5	Citra Belimbing	Komp. Belimbing	Kuranji
6	Citra Sungai Balang	Jl. Banda Buek	Lubuk Kilangan
7	Citra Parak Gadang	Jl. Parak Gadang	Padang Timur
8	Citra Ampalu	Jl. Raya Ampalu	Lubuk Begalung
9	Citra Jondul	Jl. Jondul Rawang	Padang Selatan

Sumber : CV Pustaka Citra (2017)

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, dapat dilihat bahwa masih banyak kecamatan di kota Padang yang belum ada cabang minimarket Citra Swalayan, antara lain ; Pauh, Padang Barat, Padang Utara dan Bungus Teluk Kabung.

Apabila ditinjau dari lama masa operasi dan peluang pasar yang masih luas tersebut, idealnya CV Pustaka Citra sudah dapat membuka lebih banyak lagi cabangnya di kota Padang. Peluang pasar yang dimaksud dapat dilihat dari indikator ; Pertumbuhan ekonomi kota Padang yang relatif stabil, rasio jumlah penduduk dengan jumlah minimarket yang ada, meningkatnya masyarakat kelas menengah, tingginya keinginan perusahaan ritel berjangkaran nasional untuk memasuki pasar Sumatera Barat dan adanya kebijakan pemerintah Propinsi

Sumatera Barat untuk melarang masuknya ritel modern berjaringan (Indomaret, Alfamart dsb) ke Sumatera Barat.

Pada tabel berikut ini dapat digambarkan jumlah penduduk dan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) kota Padang.

Tabel 1.4 Data Jumlah Penduduk dan PDRB Kota Padang

No	Tahun	Jumlah Penduduk (Orang)	PDRB Per Kapita (Rp.Juta)	Peningkatan (%)
1	2009	876.750	24,94	5,93
2	2010	863.584	27,54	6,03
3	2011	844.316	30,79	6,41
4	2012	854.336	32,5	6,61
5	2013	876.678	35,92	6,48
6	2014	899.000	38,29	6,51
7	2015	902.000	44,69	6,64

Sumber : BPS kota Padang (2016)

Dari tabel 1.4 diatas dapat dilihat bahwa pertumbuhan ekonomi warga kota Padang relatif stabil selama tujuh tahun terakhir, yaitu rata-rata 6,4% per tahun. Artinya kenaikan jumlah penduduk per tahun berbanding lurus dengan kenaikan PDRB perkapita per tahun. Hal ini tentu akan memberi peluang kepada bisnis minimarket untuk berkembang.

Bila kita lihat jumlah penduduk kota Padang pada tahun 2015 yang berjumlah sekitar 902.000 jiwa dan terdiri dari 11 kecamatan serta banyaknya komplek perumahan, maka kota Padang merupakan pasar yang potensial yang dapat di manfaatkan oleh CV Pustaka Citra untuk pengembangan minimarket. Apabila mengacu kepada kota Jakarta yang berpenduduk sekitar 10.000.000 jiwa, terdapat sekitar 2.000 minimarket, artinya 1 minimarket melayani 5000 jiwa penduduk. Maka dengan penduduk 902.000 jiwa kota Padang butuh sekitar 175



minimarket, artinya 1 minimarket melayani 5154 jiwa. Perhitungan tersebut dengan mengabaikan tambahan jumlah penduduk dari pendatang (Mahasiswa, pelajar dan wisatawan).

Penduduk kelas menengah dan kelas atas kota Padang yang terus tumbuh, merupakan segmen pasar yang punya orientasi belanja ke ritel modern (minimarket). Mereka tentu akan sangat mendukung munculnya minimarket baru di kota Padang, terutama di daerah pemukiman dimana mereka tinggal. Kondisi ini tentu akan memberi peluang kepada perusahaan yang bergerak dalam bisnis minimarket untuk berlomba membuka cabang atau ekspansi ke daerah yang potensial tersebut.

Adanya kebijakan pemerintah provinsi Sumatera Barat untuk melarang masuknya ritel berjangkauan nasional ke Sumatera Barat, merupakan peluang emas bagi ritel lokal khususnya minimarket untuk mengembangkan bisnisnya, hal ini seperti dikutip dari situs berita *Bisnis.com* berikut ini :

Pengusaha ritel lokal berpeluang menguasai pasar Sumatera Barat menyusul kebijakan pemerintah setempat menutup izin bagi pendirian ritel modern berjangkauan besar di daerah itu. Ketua Persatuan Pedagang Kaki Lima, Ritel, P&D, Kelontong se-Sumatera Barat Guspari Gaus mengatakan kebijakan tersebut merupakan jaminan bagi pengembangan usaha kecil di daerah, sekaligus upaya mendorong ritel lokal untuk lebih berkembang ([http://www.bisnis.com/Sumbar tutup izin ritel berjangkauan, peritel lokal berpeluang kuasai pasar](http://www.bisnis.com/Sumbar_tutup_izin_ritel_berjangkauan_peritel_lokal_berpeluang_kuasai_pasar), 28 Maret 2016 )

Sungguhpun kondisi tersebut diatas merupakan peluang pasar bagi CV Pustaka Citra untuk menggenjot pengembangan minimarket, namun munculnya minimarket-minimarket baru seperti pada tabel 2 diatas akan menjadi pesaing

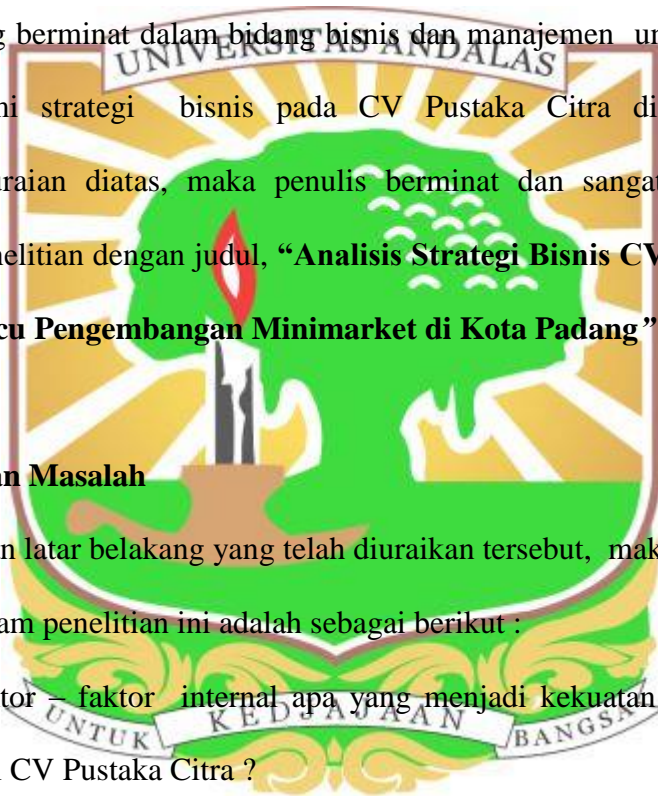
bahkan ancaman bagi perusahaan. Dengan adanya peluang disatu sisi dan ancaman pesaing disisi lain, maka CV Pustaka Citra harus memiliki strategi bisnis yang dapat diandalkan. Artinya CV Pustaka Citra dituntut memiliki strategi bisnis dan keunggulan bersaing agar dapat mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan.

Dengan mencermati fenomena diatas, maka tentu akan sangat menarik bagi siapa saja yang berminat dalam bidang bisnis dan manajemen untuk mengetahui dan mendalami strategi bisnis pada CV Pustaka Citra di Kota Padang. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis berminat dan sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, **“Analisis Strategi Bisnis CV Pustaka Citra Dalam Memacu Pengembangan Minimarket di Kota Padang”**

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- (1) Faktor – faktor internal apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari CV Pustaka Citra ?
- (2) Faktor – faktor eksternal apa yang menjadi peluang dan ancaman CV dari Pustaka Citra ?
- (3) Pada posisi apa bisnis CV Pustaka Citra bila dilihat dengan menggunakan matriks *Grand Strategy* ?



- (4) Apa alternatif strategi bisnis yang dapat dilakukan CV Pustaka Citra dalam memacu pengembangan minimarket di kota Padang, bila dilihat dengan menggunakan matriks SWOT ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Masalah yang muncul menjadi satu kajian yang menarik untuk diteliti. Mengacu kepada latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ditetapkan sebagai berikut :

- (1) Mengetahui faktor-faktor internal apa yang akan menjadi kekuatan dan kelemahan bagi CV Pustaka Citra.
- (2) Mengetahui faktor-faktor eksternal apa yang akan menjadi peluang dan ancaman bagi CV Pustaka Citra.
- (3) Mengetahui posisi bisnis CV Pustaka Citra bila dilihat dengan menggunakan matriks *Grand Strategy*.
- (4) Mengetahui alternatif strategi bisnis yang dapat dilakukan oleh CV Pustaka Citra dalam memacu pengembangan minimarket di kota Padang, bila dilihat dengan menggunakan matriks SWOT.



### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat kepada berbagai pihak, antara lain :

- (1) Pengembangan Ilmu Pengetahuan

- a. Bagi peneliti lain yang berminat untuk meneliti dibidang yang sama tetapi dengan sudut pandang berbeda, dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi.
- b. Bagi penulis untuk meningkatkan kemampuan dalam melakukan penelitian ilmiah, mempertajam daya analisis dalam pemecahan masalah serta untuk memperdalam strategi pengambilan keputusan bisnis dan manajemen.

(2) Kegunaan operasional

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi *owner* dan manajemen CV Pustaka Citra, agar dapat menyusun strategi bisnis yang tepat dalam memacu pengembangan minimarket di kota Padang ke depannya.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Karya akhir ini dibagi dalam 5 (lima) bab yang menguraikan permasalahan penulisan yang dibahas, ditambah dengan lampiran-lampiran yang berkaitan dengan tema. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan secara singkat.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Di bab ini akan diuraikan teori-teori yang merupakan referensi dan landasan konseptual dalam penelitian dan penulisan ini.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan Desain Penelitian, Jenis dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Definisi Operasional Variabel, Teknik Analisis Data dan Kredibilitas Penelitian.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam bab ini digambarkan profil perusahaan secara umum, uraian analisis secara mendalam, pembahasan perumusan masalah dan tujuan penulisan berdasarkan data-data yang diperoleh di lapangan.

Bab V : Penutup

Bab ini merupakan bagian penutup yang berisi intisari atau kesimpulan hasil penelitian. Berdasarkan kesimpulan akan diberikan saran kepada pihak-pihak yang terkait dalam bentuk rumusan alternatif strategi bisnis bagi CV Pustaka Citra di Kota Padang. Pada bab ini juga akan disampaikan keterbatasan penelitian.

