

EFEKTIVITAS RITEL MINANG MART BERBASIS KEARIFAN LOKAL SEBAGAI ALTERNATIF *FRANCHISE* DI KOTA PADANG**Elvira Mulya Nalien**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat, Jl. Raya Bukittinggi-Payakumbuh

Email: elviranalien@gmail.com

ABSTRAK. Dewasa ini bisnis waralaba atau franchise dipandang sebagai jenis usaha yang menjanjikan keuntungan besar. Terutama pada ritel minimarket seperti Indomaret dan Alfamart. Meski demikian dua minimarket tersebut tidak dapat ditemukan di Sumatera Barat yang justru menawarkan Minang Mart sebagai ritel modern yang sarat kearifan lokal. Mengingat Minang Mart merupakan Program Utama TPAKD dan dikelola oleh tiga BUMD Sumatera Barat serta diramaikan oleh UMKM lokal. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan metode induktif. Pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan penelaahan terhadap dokumen terkait. Sedangkan Teknik Snowball Sampling digunakan dalam penentuan informan. Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan mengukur efektivitas Ritel Minang Mart berdasarkan kearifan lokal sebagai alternatif franchise di Kota Padang. Terhadap efektivitas ritel ini, diukur berdasarkan indikator pengukuran efektivitas menurut Siagian seperti Kejelasan yang Hendak Dicapai, Kejelasan Strategi Pencapaian tujuan, Proses Analisis dan Perumusan Kebijakan yang Mantap, Perencanaan yang Matang, Penyusunan Program yang Tepat, Tersedia Sarana dan Prasarana Pendukung serta Sistem Pengawasan dan Pengendalian yang bersifat mendidik. Diantara indikator tersebut yang telah berlangsung dengan baik adalah Tersedia Sarana dan Prasarana Pendukung.

Kata Kunci: Efektivitas, Ritel Minang Mart, *Franchise*

MINANG MART RETAIL EFFECTIVENESS BASED ON LOCAL WISDOM AS A FRANCHISE ALTERNATIVE IN PADANG CITY

ABSTRACT. Nowadays franchise business is seen as a type of business that promises profits. Especially in minimarket retails such as Indomaret and Alfamart. However, these two minimarkets cannot be found in West Sumatera, which actually offers Minang Mart as a modern retail with local wisdom. Minang Mart is the Main Program of TPAKD and is managed by three West Sumatera BUMDs and enlivened by local UMKM. This research is a qualitative research with descriptive approach and inductive method. Data collection using interview techniques, observation and study of related documents. While the Snowball Sampling Technique is used in determining informants. The research purpose is measure the effectiveness of Minang Mart Retail based on local wisdom as an alternative franchise in the Padang city. For this retail effectiveness, it is measured based on effectiveness measurement indicators according to Siagian such as Clarity to Be Achieved, Clarity of Strategies of Goals Achievement, Process of Analysis and Formulation of Strong Policies, Good Planning, Appropriate Programming, Preparation of Supporting Facilities and Infrastructure and Monitoring and Control Systems. Among the indicators that have been going well are Supporting Facilities and Infrastructure.

Key words: Effectiveness, Minang Mart Retail, *Franchise*

PENDAHULUAN

Perspektif Filosofis, Waralaba atau *franchise* dipahami sebagai bisnis yang banyak memberikan laba atau keuntungan. Oleh Wibawanti, waralaba diyakini sebagian pelaku bisnis masa kini sebagai bisnis yang akan terus memberikan peluang.¹ Bisnis ini dari

Perspektif Historis juga terbukti mampu bertahan terhadap gempuran krisis Tahun 1997 lalu. Meski demikian, waralaba di Indonesia harus tetap dijalankan dengan mematuhi regulasi terkait sebagai Perspektif Yuridis. Yaitu Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2007 Tentang Waralaba dan Peraturan Menteri

¹ Wibawanti. *Pengaruh Gaji Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Home Industri*

Kripik Buah "Aisyah" Batu). (Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, , 2009)

Perdagangan No. 71 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Waralaba. Sedangkan Perspektif Sosiologis dilihat dari hasil riset Majalah Info *Franchise* (MIF) yang mengemukakan omset penjualan usaha *franchise* di Indonesia baik lokal maupun asing mampu menembus Rp 114,64 triliun. Hal tersebut menunjukkan bahwa bisnis *franchise* sangat potensial di Indonesia, seperti yang dapat dilihat dari gambar berikut:

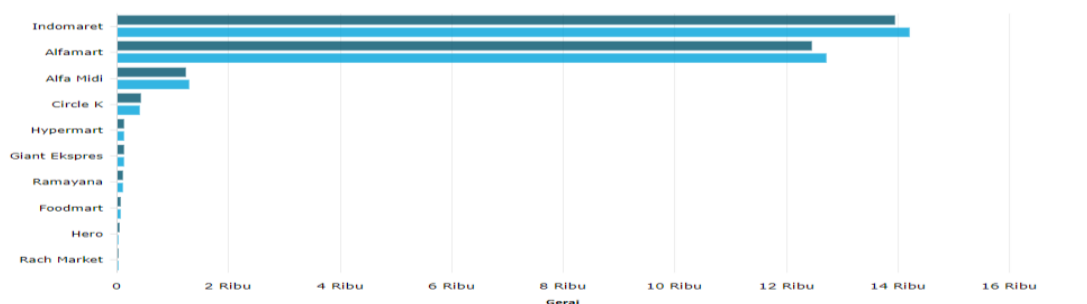


Sumber: Majalah *Franchise* Indonesia Edisi Juni

Gambar 1. Potrait Bisnis Waralaba di Indonesia

Data diatas menunjukkan bahwa persentase “cukup menguntungkan dan masih bisa berkembang” serta “sangat menguntungkan” berada pada angka yang sangat baik, yaitu 48% dan 16%. Sedangkan persentase “kurang menguntungkan tapi masih bisa berkembang”, “kurang menguntungkan dan tidak berkembang” dan “belum menguntungkan tapi memiliki potensi berkembang” hanya pada angka yang kecil, sehingga tidak mengkhawatirkan. Adapun tren peningkatan omset bisnis *franchise* tersebut sudah terlihat dari tahun 2008 dimana *franchise* dikelompokkan dalam delapan kelompok besar, yaitu F&B (*Food & Beverage*), ritel minimarket, *broker property*, ekspedisi, pendidikan, kecantikan dan kesehatan, *fashion & accessories* dan *automotive*.² Jika diurai lebih detail per kategori maka nilai bisnis industri terbesar diraih oleh industri ritel minimarket seperti yang dapat dilihat pada grafik berikut:

²Baca selengkapnya pada Majalah *Franchise* Indonesia edisi Bulan Juni



Sumber: www.katadata.co.id

Gambar 2. Jumlah Gerai Toko Ritel di Indonesia

Grafik 2 menunjukkan bahwa minimarket dengan gerai terbanyak se-Indonesia adalah Indomaret dan Alfamart. Cukup menggambarkan bahwa waralaba sukses dan menjanjikan keuntungan diantaranya kepada pemerintah setempat. Namun, terdapat satu-satunya provinsi yang tidak ditemukan dua ritel tersebut. Adalah Sumatera Barat melakukan gebrakan inovatif dengan memperkenalkan ritel modern berbasis kearifan lokal yaitu Minang Mart sehingga tidak membebankan *franchise fee*, *royalty fee*, *advertising fee* dan *investment franchise* kepada masyarakat.³ Menurut Gubernur Sumbar, Prof. Irwan Prayitno, Minang Mart tidak menggunakan konsep waralaba melainkan konsolidasi tiga Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yaitu Bank Nagari sebagai penyalur modal, Jamkrida sebagai penjamin dan PT Grafika Jaya Sumbar sebagai pengelola dengan *tagline* “Basamo Mako Manjadi”.⁴

Launching perdana Minang Mart telah dilaksanakan bulan 18 November 2016 oleh Gubernur Sumatera Barat di Kota Padang. Minang Mart diarahkan sebagai solusi untuk memajukan dan memodernkan *kedai* milik masyarakat dengan harga yang lebih kompetitif.⁵ Tujuan tersebut berbanding lurus dengan cita-cita dari Tim Percepatan Akses Keuangan Daerah (TPAKD) dimana akses keuangan menjadi syarat penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di daerah demi tercapainya kesejahteraan masyarakat. Setelah dikukuhkannya TPAKD Sumbar bulan

Mei 2016 maka bersama Pemerintah Sumatera Barat menyepakati Minang Mart sebagai salah satu program TPAKD Sumatera Barat. Sebagai promosi awal, dikatakan bahwa Minang Mart akan di *support* oleh tiga BUMD Sumatera Barat tanpa campur tangan swasta, dijanjikan bahwa tidak akan dibukanya bangunan baru sebagai tempat Minang Mart melainkan dengan cara pengembangan toko yang sudah ada, jarak Minang Mart dengan toko masyarakat akan diatur, pelaku UMKM dimudahkan menjual produknya ke berbagai gerai Minang Mart dan harga jual produk-produk di Minang Mart lebih terjangkau.

Pada perkembangannya Minang Mart dikritik telah keluar dari gagasan awal. Pihak pengelola diketahui membuka bangunan baru Minang Mart dan jaraknya berdekatan dengan toko masyarakat. Kemudian pengelolaan Minang Mart diserahkan kepada PT Ritel Modern Minang (RMM) yang merupakan *Joint Venture* PT. Grafika Jaya Sumbar dengan PT Sentra Distribusi Nusantara dari perusahaan Nusantara Jakarta. Seharusnya, Minang Mart dikelola penuh oleh PT. Grafika Jaya Sumbar. Terakhir, diketahui bahwa pengelola menginput sebagian besar barang kepada perusahaan-perusahaan besar, tidak kepada produsen lokal. Berbagai fenomena tersebut melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian dan menuangkannya dalam bentuk jurnal ini dengan judul “Efektivitas Ritel Minang Mart Berbasis Nagari sebagai Alternatif *Franchise* di Kota Padang”.

Kajian Teoritis

a. Efektivitas

Merujuk pengertian efektivitas menurut Pasolong: “Efektivitas pada dasarnya berasal

³ *Ibid*

⁴ Lihat selengkapnya pada www.infosumbar.net. Diakses pada tanggal 18 Februari 2020

⁵ Lihat selengkapnya pada www.minangmart.co.id, laman Tentang Kami. Diakses pada tanggal 18 Februari 2020

dari kata “efek”, yang digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat sehingga efektivitas dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain”.⁶ Efektivitas pada beberapa kasus sering digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan sebuah tujuan, seperti yang diterangkan oleh Emerson dalam Handyaningrat menuturkan: *effectiveness is a measuring in term attaining prescribed goals or objective*. (efektivitas adalah pengukuran dalam arti pencapaian sasaran atau tujuan yang ditentukan sebelumnya).⁷ Mahmudi memperkuat dengan pemahamannya, efektivitas ialah hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.⁸

Beberapa pandangan ahli diatas menggiring peneliti untuk memahami efektivitas sebagai ukuran pencapaian tujuan kemudian membandingkannya dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Perbandingan tersebut dapat menggunakan beberapa indikator pengukuran efektivitas. Apabila setelah dibandingkan, hasil persentase pencapaian tujuan besar, maka tingkat efektivitasnya pun akan tinggi. Indikator dimaksud adalah sebagai berikut:

1) Kejelasan yang Hendak Dicapai

Bagi Siagian, pencapaian tujuan yang hendak dicapai ialah keseluruhan pencapaian tujuan yang mesti dipahami sebagai sebuah proses. Perlu difikirkan tahapan pencapaian masing-masingnya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya, selanjutnya ditetapkan pula sasaran sebagai tujuan akhir. Dengan demikian, dapat diperhatikan indikatornya seperti kurun waktu yang ditentukan. dinyatakan secara kuantitatif sepanjang hal ini mungkin dilakukan, tidak lagi idealistik melainkan pemikiran pragmatis dalam arti bahwa sasaran tersebut diyakini memang mungkin tercapai dan sasaran merupakan

target yang konkret.⁹

2) Kejelasan Strategi Pencapaian Tujuan

Robert H. Hayes dan Steven C. Wheelwright yang dikutip oleh Alfonsus Sirait menjelaskan bahwa strategi terdiri dari beberapa indikator. Pertama, wawasan waktu (*time horizon*) dipahami sebagai strategi untuk menggambarkan kegiatan yang meliputi waktu. Kedua, dampak (*impact*) dimaksudkan mengikuti suatu strategi tertentu, dampak akhirnya akan sangat berarti. Ketiga, pemusatan upaya (*concentration of effort*) dimana sebuah strategi yang efektif mengharuskan pusat kegiatan atau upaya. Keempat, pola keputusan (*pattern decision*) yaitu keputusan-keputusan harus saling menunjang. Terakhir, peresapan (*pervasiveness*) dimana suatu strategi mencakup spectrum kegiatan yang luas.¹⁰

3) Proses Analisis dan Perumusan Kebijakan yang Mantap

Menurut Handyaningrat, perumusan kebijakan terdiri dari dua indikator, yaitu Pedoman dan Pengambilan keputusan.¹¹

4) Perencanaan yang Matang

Siagian menerangkan perencanaan sebagai pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dilakukan dalam satu kurun waktu tertentu dimasa depan. Sedangkan indikator perencanaan menurutnya yaitu jangka panjang, sedang dan pendek.¹²

5) Penyusunan Program yang Tepat

Adapun Hasibuan mengarahkan pemahaman bahwa program merupakan suatu rencana yang pada dasarnya telah menggambarkan rencana yang konkret, terdiri dari tiga indikator yaitu Sasaran, Prosedur dan Anggaran.¹³

6) Tersedianya Sarana dan Prasarana

Mencari definisi pada Kamus Besar Bahasa

⁶ Harbani Pasolong. *Teori Administrasi Publik*. (Bandung : CV Alfabeta, 2007), hal.9

⁷ Suwarno Handyaningrat. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1990), hal.16

⁸ Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. (Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2005), hal.92

⁹ Sondang P. Siagian. *Sistem Informasi Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal.34

¹⁰ Alfonsus Sirait. *Manajemen*. (Jakarta: PT Gelora Aksara, 1991), hal.40

¹¹ Handyaningrat. *Op Cit.*, hal.128

¹² Siagian., *Op Cit.*, hal.36

¹³ Malayu Hasibuan. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Edisi Kedua*. (Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 1996), hal.103

Indonesia, ditemukan pengertian sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan, sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek).¹⁴

data dengan lingkup operasional penelitian seperti pada tabel berikut:

7) Sistem Pengawasan dan Pengendalian yang Bersifat Mendidik

Terry dalam Kertodipuro berpendapat bahwa pengawasan merupakan **pengarahan** kepada tujuan, sehingga bersifat harapan yang menunjukkan apa yang harus dilakukan. Adapun indikatornya yaitu penentuan ukuran atau pedoman baku (standar), pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan. perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi dan perbaikan.¹⁵

METODE

Adapun penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan metode induktif. Pengumpulan data melalui Teknik Wawancara Semi Terstruktur, Observasi Moderat dan penelaahan dokumentasi terkait. Peneliti menggunakan pedoman wawancara, pedoman observasi dan kajian terhadap dokumentasi sebagai instrumen penelitian. Selama penelitian, wawancara lebih banyak digunakan demi mendapatkan data dari Pemerintah terutama TPAKD Sumbar, tiga BUMD terkait yaitu Bank Nagari, Jamkrida Sumbar dan PT. Grafika Jaya Sumbar serta PT. Ritel Modern Minang bahkan dari Mitra Minang Mart aktif, pelaku UMKM, koperasi maupun masyarakat. Dengan demikian peneliti menggunakan Teknik *Snowball Sampling* dimana informan akan terus berkembang selama proses pengambilan data di lapangan hingga data yang dikumpulkan mencapai titik jenuh. Teori Efektivitas menurut Siagian merupakan rujukan utama dalam menganalisis

¹⁴ Hasan Alwi. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka, 2007)

¹⁵ Sarwoto Kertodipuro. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), hal.100

Tabel 1. Operasionalisasi Konsep

Konsep	Dimensi	Indikator
Efektivitas (Sondang P. Siagian)	1. Kejelasan yang Hendak Dicapai	a. Kurun waktu yang ditentukan. b. Dinyatakan secara kuantitatif c. Persentase Keberhasilan d. Sasaran Utama
	2. Kejelasan Strategi Pencapaian Tujuan	a. Pemusatan upaya (<i>concentration of effort</i>). b. Wawasan waktu (<i>time horizon</i>) c. Pola keputusan (<i>pattern decision</i>). d. Peresapan (<i>pervasiveness</i>). e. Dampak (<i>impact</i>).
	3. Proses Analisis dan Perumusan Kebijakan yang Mantap	a. Pedoman b. Pengambilan Keputusan
	4. Perencanaan yang Matang	a. Jangka Pendek b. Jangka Menengah c. Jangka Panjang
	5. Penyusunan Program yang Tepat	a. Sasaran b. Prosedur c. Anggaran
	6. Tersedianya Sarana dan Prasarana	a. Sarana b. Prasarana
	7. Sistem Pengawasan dan Pengendalian yang Bersifat Mendidik	a. Penentuan ukuran atau pedoman baku b. Penilaian terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan c. Perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran yang ditetapkan d. Perbaikan atau pembetulan

Sumber: Diolah oleh Peneliti dari berbagai sumber (2020)

Konsep, dimensi dan indikator di atas telah diolah oleh peneliti baik dari Teori Efektivitas maupun dari teori pendukung sebagai acuan dalam melakukan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Ritel Minang Mart Berbasis Kearifan Lokal sebagai Alternatif *Franchise* di Kota Padang

a. Kejelasan yang Hendak di Capai

1) Kurun waktu yang Ditentukan

Salah satu target Minang Mart sebagai program TPAKD Sumbar adalah pemberdayaan masyarakat melalui ritel modern. Demi mencapai tujuan besar itu maka jumlah gerainya mesti dalam jumlah yang besar pula.¹⁶ Pada saat launching 18 November 2016, ekspektasi tinggi bahwa Minang Mart mampu menembus angka 1000 gerai se-Sumatera Barat. Mengingat pada saat sosialisasi Minang Mart tanggal 25 Mei 2016 sudah terdaftar 300 lebih calon Mitra Minang Mart se-Sumatera Barat. Namun faktanya, jumlah Ritel Minang

Mart hingga tahun 2020 ini hanya berjumlah 26 gerai setelah empat tahun berjalan.

2) Dinyatakan secara Kuantitatif

Sesuai dengan penjelasan sebelumnya, Minang Mart ditargetkan akan dibangun sebanyak 1000 gerai di sembilan belas kabupaten kota se-Sumatera Barat. Namun beberapa tahun berselang, diketahui bahwa hanya terdapat 26 gerai yang masih aktif dari jumlah sebelumnya yaitu 46 gerai se-Sumatera Barat dengan rincian 23 gerai di Kota Padang kemudian masing-masing 1 gerai berlokasi di Kabupaten Agam, Kota Padang Panjang dan Kabupaten Pesisir Selatan. Tentu angka tersebut masih sangat jauh dari target 1000 gerai.

3) Persentase Keberhasilan

Apabila ditargetkan akan berdirinya 1000 gerai maka jika Sumatera Barat terdiri dari Sembilan belas kabupaten dan kota kemudian dibagi secara merata setidaknya setiap daerah memiliki sekitar 53 gerai. Apalagi Kota Padang sebagai ibukota Sumatera Barat dan memiliki wilayah yang cukup luas yaitu 695 km² tentunya harus lebih banyak

¹⁶ Wawancara dengan Prof. Dr. H. Irwan Prayitno, S.Psi, M.Sc selaku Gubernur Sumatera Barat di rumah dinas Gubernur Sumbar.

ditemukan Ritel Minang Mart. Namun faktanya Kota Padang hanya mempunyai 23 gerai maka dapat dihitung bahwa jika dibandingkan dengan jumlah gerai yang seharusnya berdiri, persentase keberhasilannya sekitar 43% dan jika dibandingkan dengan target 1000 gerai maka persentase keberhasilannya hanyalah sekitar 0,023%.

4) Sasaran Utama

Hasil wawancara dengan Pak Syaiful Bahri, Direktur PT. Ritel Modern Minang, adapun sasaran Minang Mart terutama di Kota Padang adalah berbagai kalangan masyarakat. Oleh Sunarto, masyarakat dibagi menjadi tiga kelas. Pertama, Kelas Menengah Atas yaitu masyarakat atau gabungan masyarakat yang memiliki modal besar, lahan dan/atau ruko. Kedua, Kelas Menengah, yaitu masyarakat secara individu atau gabungan kelompok masyarakat, misalnya dari sebuah koperasi selaku Mitra Minang Mart (pemilik modal). Terakhir Kelas Menengah Bawah, terdiri pelaku Usaha Mikro maupun industri rumah tangga.¹⁷ Lebih spesifik, sasaran utama Minang Mart adalah masyarakat menengah kebawah. Namun Minang Mart lebih banyak dibangun dengan Tipe B dan C. Dimana tipe A adalah yang tertinggi. Belum ada gerai yang dibangun dengan tipe D sebagai tipe paling bawah dengan modal terjangkau. Padahal sebelumnya dinyatakan bahwa Minang Mart adalah bentuk *upgrade* toko kelontong menjadi toko sekelas ritel modern sehingga tidak memberatkan calon mitra.

b. Kejelasan Strategi Pencapaian Tujuan

1) Pemusatan Upaya (*Concentration of Effort*) Strategi

a) Sinergi 3 BUMD Sumatera Barat Bank Nagari

Bank Nagari dapat memberikan pinjaman modal atau kredit kepada calon Mitra Minang Mart dengan syarat mempunyai pengalaman kerja selama dua tahun.¹⁸ Yaitu Layanan Kredit Peduli Usaha Mikro (KPUM) dengan sasaran perorangan, koperasi, kelompok usaha atau lembaga keuangan mikro dibawah binaan dinas/instansi pemerintah, yang memenuhi kriteria usaha mikro, atau usaha kecil, atau koperasi, atau kelompok usaha atau lembaga keuangan mikro, dan memiliki usaha produktif.

Jamkrida Sumbar

PT. Jamkrida bertindak sebagai penjamin kredit apabila Mitra Minang Mart melakukan peminjaman modal atau kredit selagi belum memiliki agunan.¹⁹

PT. Grafika Jaya Sumbar

PT. Grafika Jaya pada konsep awal Minang Mart berperan sebagai pengelola Minang Mart dan mengatur pendistribusian produk-produknya.

b) Minang Mart merupakan Program dari Tim Percepatan Akses Keuangan Daerah (TPAKD) Sumbar

TPAKD) merupakan forum koordinasi antar instansi dan *stakeholders* terkait untuk meningkatkan percepatan akses keuangan dan mendorong pertumbuhan ekonomi di daerah serta mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Berbagai programnya disusun untuk memastikan terwujudnya ketersediaan akses yang luas bagi masyarakat, mendorong peningkatan peran industri jasa keuangan terhadap pertumbuhan

¹⁷ Kamanto Sunarto. *Pengantar Sosiologi*. (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia 1993), hal. 115

¹⁸ Wawancara dengan Ibu Madya selaku Komisaris Bank Nagari pada saat Sosialisasi TPAKD Sumbar di Pusdiklat Kemendagri Regional Sumbar.

¹⁹ Wawancara dengan Pak Rishendi Mukhtar selaku Direktur Pemasaran dan Syariah PT. Jamkrida Sumbar pada saat Sosialisasi TPAKD Sumbar di Pusdiklat Kemendagri Regional Sumbar.

ekonomi daerah, serta mencari terobosan dalam membuka akses keuangan yang lebih produktif bagi masyarakat.²⁰

Akhir Mei tahun 2016, dikukuhkanlah keanggotaan TPAKD Provinsi Sumatera Barat dimana salah satu programnya adalah Minang Mart yang bertujuan memberdayakan dan meningkatkan kualitas UMKM.²¹ Idealnya demi mendukung pelaksanaan tugas operasional TPAKD, pemerintah daerah dapat mengalokasikan dana dalam APBD.²² Namun dalam halnya Minang Mart di Kota Padang justru tidak menggunakan anggaran dari APBD. Hal tersebut dinyatakan Pak Dasril selaku Direktur PT. Grafika Jaya Sumbar dengan alasan demi menghindari adanya unsur politis dan campur tangan dari anggota DPRD. Maka anggaran Minang Mart murni dari modal calon mitra maupun suntikan modal dari Bank Nagari dengan margin 7% untuk KPUM.

c) **Minang Mart Tidak Menggunakan Konsep Murni *Franchise***

Oleh karena Minang Mart bukan bisnis *franchise* murni maka tidak akan diberatkan oleh *franchise fee*, *royalty fee*, *advertising fee* dan *investment franchise* kepada mitranya. Pengelola hanya menetapkan deposit yang dibunyikan dalam MoU antara Direktur Ritel Modern Minang dengan Mitra Minang Mart dan akan **dikembalikan** setelah perjanjian kerjasama berakhir.²³

d) **Menetapkan Harga yang Terjangkau**

Pada promosi awal Minang Mart dijanjikan bahwa harga barang di gerai Minang Mart akan lebih murah. Oleh Sofjan mengistilahkannya *Strategi Rapid Penetration*. Yaitu strategi yang dijalankan dengan menetapkan harga produk yang rendah dan kegiatan promosi yang tinggi dengan tujuan agar perusahaan dapat menyusup dan memasuki pasar secepatnya dan memperoleh *share* pasar sebesar-besarnya.²⁴ Namun hasil observasi menunjukkan bahwa harga produk di gerai Minang Mart sangat standar. Bahkan harga produk olahan lokal cukup diatas rata-rata. Direktur PT. Ritel Modern Minang beralasan produk lokal terbebani biaya *packing* dan distribusi.

2) **Wawasan Waktu (*Time Horizon*)**

Sejak Minang Mart diluncurkan, pemerintah telah menetapkan berbagai strategi dalam pencapaian tujuan. Diantaranya kolaborasi PT. Grafika Jaya Sumbar, Bank Nagari dan PT. Jamkrida Sumbar, mencantumkan Minang Mart sebagai program utama TPAKD Sumbar, tidak membebankan *fee* kepada calon mitra dan keringanan dalam pengurusan perizinan ke Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPSTP) Kota Padang. Namun hasil observasi ditemukan fakta penurunan jumlah gerai Minang Mart terutama di Kota Padang yang menguatkan bukti bahwa tiga BUMD dimaksud tidak saling bersinergi, TPAKD Sumbar jarang melakukan monitoring dan evaluasi, produk UMKM lokal tidak terakomodir dengan baik serta rendahnya minat masyarakat berbelanja di Minang Mart. Meski sudah berlangsung empat tahun sejak launching perdana, jangka waktu tersebut dinilai belum relevan dalam pengembangan strategi.

²⁰ Buku Pedoman TPAKD Edisi ke-2, September 2018, halaman 10

²¹ Buku Pedoman..... *Op Cit.*, hal. 39.

²² Buku Pedoman..... *Op Cit.*, hal. 28

²³ Wawancara dengan Pak Syaiful Bahri selaku Direktur PT. Ritel Modern Minang di Kantor Utama Kota Padang.

²⁴ Prof. Dr. Sofjan Assauri, M.B.A. Manajemen Pemasaran, Cetakan ke-10. (PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta:2010)., hal. 196

3) Pola Keputusan (*Pattern Decision*)

Merupakan suatu proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien. Pernyataan ini menegaskan bahwa dalam pengambilan keputusan memerlukan satu seri tindakan atau beberapa langkah bahkan terdapat dalam pikiran seseorang sekaligus mengajaknya berpikir sistematis.²⁵ Berdasarkan wawancara dengan Pak Dasril selaku Direktur PT. Grafika Jaya Sumbar, pengambilan keputusan terkait Minang Mart adalah oleh Direktur PT. Ritel Modern Minang, Pak Syaiful Bahri selaku pengelola baru Minang Mart.²⁶ Hal ini dibenarkan oleh Pak Syaiful Bahri saat di wawancarai di Kantor PT. Ritel Modern Minang, Gurun Laweh Padang.²⁷ Beliau merupakan putra daerah Minang yang sudah dua puluh tahun bekerja dalam dunia peritelan dan sebelas tahun bekerja pada perusahaan *supplier*.²⁸ Berbekal pengalaman, beliau memberanikan diri mendesain ritel modern dengan fokus pemberdayaan masyarakat. Berdasarkan teori, pendekatan pengambilan keputusan yang digunakan adalah Pendekatan Pengalaman dari *Model Brinckloe* dimana pengalaman sebagai sokoguru terbaik.²⁹ Namun mengingat Minang Mart merupakan program TPAKD Sumbar maka pengambilan keputusan harus memperhatikan pertimbangan TPAKD Sumbar.

4) Peresapan (*Pervasiveness*)

a) Penerapan Strategi Sinergi 3 BUMD Sumatera Barat

²⁵ Prof. Dr. J. Salusu. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. (Jakarta: PT. Grasindo, 2015), hal. 32

²⁶ Wawancara dengan Pak Dasril selaku Direktur PT. Grafika Jaya Sumbar di Kantor PT. Grafika Jaya Sumbar.

²⁷ Wawancara dengan Pak Syaiful Bahri selaku Direktur PT. Ritel Modern Minang di Kantor Utama Kota Padang.

²⁸ Wawancara dengan Pak Syaiful Bahri selaku Direktur PT. Ritel Modern di Kantor Utama Kota Padang.

²⁹ Prof. Dr. J. Salusu., *Op Cit.*, hal. 45

Diketahui, salah satu dari strategi Minang Mart adalah sinergi tiga (3) BUMD Sumbar namun tidak berlangsung semestinya. Dilihat dari Direktur PT. Grafika Jaya Sumbar menyerahkan kepada PT. Ritel Modern Minang untuk mengelola secara teknis. Padahal diawal disepakati bahwa PT. Grafika Jaya Sumbar sebagai pengelola. Selanjutnya Bank Nagari berdasarkan wawancara dengan Pak Fandi Oktaviano, sejauh ini hanya memberikan modal kepada satu orang Mitra Minang Mart yang sebelumnya memang terdaftar sebagai nasabah tetap Bank Nagari bukan nasabah baru.³⁰ Bahkan Bapak Jhen Hen Ryco selaku Kepala Bagian Penjaminan PT. Jamkrida Sumbar mengungkapkan bahwa belum ada jaminan kredit yang diberikan kepada masyarakat calon Mitra Minang Mart.³¹

b) Program Utama TPAKD Sumatera Barat

Minang Mart merupakan salah satu program TPAKD Sumatera Barat, dibuktikan pada Buku Pedoman TPAKD Edisi kedua pada halaman 39. Meski demikian, berdasarkan hasil wawancara dan observasi hingga kini belum ada tindak lanjut dari TPAKD mengingat Minang Mart tidak mencapai target. Padahal pihak-pihak yang termasuk dalam tim penyelenggaraan percepatan akses keuangan daerah di Sumbar sudah jelas pembagiannya tupoksi masing-masing. Pada kesempatan wawancara dengan Gubernur Sumatera Barat, Prof. Dr. H. Irwan Prayitno, beliau secara singkat menjelaskan bahwa akan kembali

³⁰ Pak Fandi Oktaviano selaku narasumber meminta maaf karena tidak dapat memberikan data nasabah demi perlindungan konsumen.

³¹ Jhen Hen Ryco melalui via *Whatsapp* selaku Kepala Bagian Penjaminan PT. Jamkrida Jaya Sumbar

mengarahkan agar TPAKD Sumbar memfokuskan diri pada pengembangan kemajuan program TPAKD termasuk Minang Mart.³²

Sesungguhnya TPAKD Sumbar dapat melaksanakan tugas dan kewajiban yang sudah ditetapkan buku pedoman seperti mengevaluasi dan mengidentifikasi permasalahan terkait akses keuangan, merumuskan rekomendasi kebijakan terkait program percepatan akses keuangan, mengevaluasi pelaksanaan program percepatan akses keuangan di daerah, memberikan masukan kepada pmda untuk menjawab peluang dan tantangan, mengkoordinasikan program percepatan akses keuangan, melakukan monitoring atau pemantauan pelaksanaan program, melakukan fungsi pembinaan terhadap implementasi program TPAKD, melakukan sosialisasi dan publikasi kepada masyarakat dan stakeholders terkait, melakukan pertemuan koordinasi TPAKD, menyusun dan menyampaikan Laporan Triwulan³³

Memperhatikan tugas dan kewajiban diatas, dapat diketahui bahwa TPAKD Sumatera Barat semestinya memberikan rekomendasi kebijakan terkait program TPAKD Sumbar, diantaranya adalah Minang Mart. Dapat pula berkoordinasi dan melakukan pertemuan perihal Minang Mart terutama tiga BUMD Sumbar yaitu Bank Nagari, PT. Jamkrida Sumbar dan PT. Grafika Jaya Sumbar. Point terpenting yaitu melakukan evaluasi pelaksanaan baik dengan cara monitoring atau pemantauan pelaksanaan. Maka hasil dari monitoring tersebut akan terpetakan beberapa kendala yang menyebabkan Minang Mart jalan

ditempat. Perlu pula digelar pertemuan membahas permasalahan tersebut untuk segera disepakati solusinya. Tugas dan kewajiban yang selama ini aktif dilaksanakan adalah point ke-delapan yaitu melakukan sosialisasi dan publikasi kepada masyarakat.

c) Penerapan Strategi Tidak Menggunakan Sistem *Franchise* Murni

Berdasarkan wawancara dengan Pak Syaiful Bahri selaku Direktur PT. Ritel Modern Minang tampak strategi yang dicanangkan diawal yaitu pemilihan lokasi, toko atau ruko, operasional jual beli sehari-hari di Minang Mart sampai dengan pengusulan karyawan yang bekerja dilakukan sendiri oleh mitra. Namun dominasi operasional demikian mendorong terjadinya deviasi dari mitra. Maka PT. Ritel Modern Minang mengubah strategi tersebut dengan menetapkan operasional gerai seratus persen dijalankan sepenuhnya oleh PT. Ritel Modern Minang. Bahkan Pak Syaiful Bahri jujur menyatakan bahwa strategi yang digunakan kini seperti sistem yang berlaku di Indomaret dan Alfamart. Namun beliau membatasi bahwa ini adalah mengadopsi, bukan sebagaimana *franchise* murni sehingga tidak membebankan *franchise fee*, *royalty fee*, *advertising fee* dan *investment franchise* kepada mitra.³⁴

d) Penerapan Harga Terjangkau

Berbagai media lokal Sumatera Barat banyak mengkritik bahwa harga produk di Minang Mart justru merupakan harga standar minimarket bahkan beberapa barang dinilai lebih mahal. Setelah dilakukan observasi langsung, didapatkan fakta bahwa harga barang *daily* dari pabrikan di Minang Mart tetap dibandrol dengan

³² Wawancara dengan Gubernur Sumatera Barat, Prof. Dr. H. Irwan Prayitno, S.Psi, M. di Rumah Dinas Gubernur.

³³ Buku Pedoman.....*Op Cit.*, hal. 27.

³⁴ *Ibid*

harga standar. Namun untuk harga barang sembako seperti beras Solok dan Batusangkar, gula pasir, harganya memang tidak sesuai dengan harga Edar Tertinggi (HET) atau yang ditetapkan Kemendag RI. Ketika ditanyakan, Pak Dasril selaku Direktur PT. Grafika Jaya Sumbar menyatakan bahwa hal itu dilakukan mengingat adanya biaya tambahan. Seperti biaya distribusi dari daerah produsen ke *Distribution Center* (DC) yang merupakan gudang transit sebelum disalurkan ke gerai, biaya pengemasan, biaya dus bahkan sampai upah tenaga yang melakukan *packing*.³⁵ Mengingat produsen hanya menjual barang curah sehingga finishing dilakukan oleh PT. Ritel Modern Minang. Sesungguhnya, hal yang dilakukan PT. Ritel Modern Minang ini mengacu pada upaya penetapan harga dalam rangka untuk menutup total biaya yang memiliki 3 komponen. Pertama, biaya dari barang yang ditawarkan untuk dijual misalnya pada usaha dagang maka seorang pengencer harus memasukan biaya peralatan dan ongkosnya. Kedua, biaya penjualan yang sama baiknya dengan biaya dari kegiatan penjualan lainnya. Ketiga, biaya penyimpanan di gudang perlengkapan, fasilitas pajak dan gaji. Meski demikian tentu masyarakat tidak mau tahu hal dan enggan berbelanja kembali. Kejadian inilah yang terjadi di Minang Mart Belimbing 1, menurut Pak Spero yang tinggalnya di Jalan Markisah Raya No. 15 Belimbing mengatakan bahwa harga produk di gerai tersebut memiliki selisih dibandingkan dengan toko disebelangnya yaitu Citra Swalayan. Hal yang sama diungkapkan Ibu Tin yang alamat

rumahnya juga di Jalan Belimbing, saudara beliau menyebutkan bahwa harga di Citra Swalayan lebih bersahabat dibandingkan harga di Minang Mart Belimbing 1. Maka ketika dilakukan tinjau lokasi, Minang Mart tersebut sudah tutup.

5) Dampak (*Impact*)

Pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa Minang Mart ini merupakan program utama TPAKD Sumatera Barat. Bertujuan menekan laju inflasi dengan mengintervensi harga pasar, mendorong ketersediaan akses keuangan yang luas kepada masyarakat demi mendukung perekonomian daerah, mendorong optimalisasi potensi sumber dana di daerah dalam rangka memperluas penyediaan pendanaan produktif antara lain untuk mengembangkan UMKM, usaha rintisan (*start up business*) dan membiayai pembangunan sektor prioritas.³⁶ Dengan tujuan yang besar maka jumlah gerai pun harus dalam jumlah besar. Sedangkan fakta di lapangan, dari target 1000 gerai Minang Mart hanya aktif 26 gerai se-Sumatera Barat diantaranya 23 gerai di Kota Padang. Tentu akan berdampak seperti sulitnya upaya menekan laju inflasi melalui intervensi harga pasar sehingga belum bisa menjamin adanya kestabilan perekonomian di Kota Padang.

c. Proses Analisis dan Perumusan Kebijakan yang Mantap

1) Pedoman

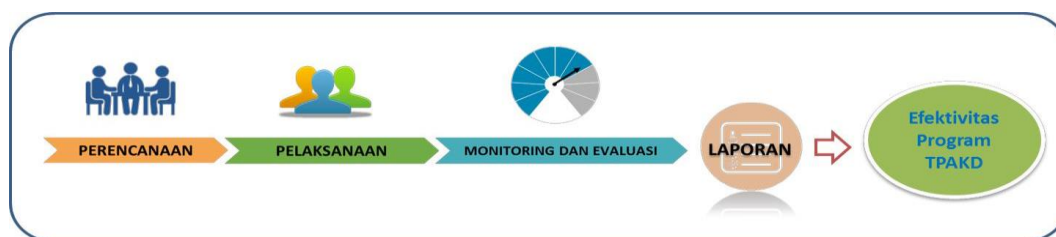
Umumnya sudah menjadi keharusan program memiliki pedoman sebagai rujukan pelaksanaan teknis kegiatan. Termasuk Minang Mart sebagai salah satu program TPAKD Sumbar. Dengan demikian penting merujuk pada berbagai ketentuan yang dirangkum dalam buku Pedoman TPAKD. Namun berdasarkan wawancara dan observasi, pelaksanaan Minang Mart ini dijalankan secara mandiri oleh PT. Ritel Modern Minang

³⁵ Wawancara dengan Bapak Dasril, S.Pd, MM selaku Direktur PT. Grafika Jaya Sumbar di Kantor PT. Grafika Jaya Sumbar.

³⁶ Buku Pedoman..... *Op Cit.*, hal. 24

tanpa mengikuti kerangka kerja TPAKD

seperti gambar berikut ini:



Sumber: Buku Pedoman TPAKD edisi ke-2

Gambar 1. Kerangka Kerja TPAKD

Dipahami bahwa yang bertanggung jawab melaksanakan kerangka kerja Minang Mart adalah anggota TPAKD Sumbar. Termasuk pada tim tersebut BUMD yang bertugas mewujudkan tujuan Minang Mart. Tahap yang telah dilaksanakan adalah tahap perencanaan yang pada akhirnya para anggota tim sepakat mencetuskan konsep Minang Mart. Selanjutnya pada tahap pelaksanaan sampai dengan laporan tidak terlaksana dengan baik. Dengan demikian terbukti TPAKD Sumbar belum melaksanakan tahap monitoring yang mencakup penyesuaian realisasi dengan perencanaan awal, mengukur keberhasilannya dan mengidentifikasi kendalanya.

2) Pengambilan Keputusan

Oleh karena sudah diketahui bahwa pedoman kerangka kerja program TPAKD tidak menjadi rujukan, dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan dilakukan tersendiri. Tampak disini kurangnya peran TPAKD Sumbar sebagai pihak yang bertanggung jawab atas keberhasilan Minang Mart. Kini, keadaan sudah berubah dimana PT. Grafika Jaya Sumbar menyerahkan pengelolaannya kepada PT. Ritel Modern Minang (swasta) sehingga pengelolaannya tentu dilaksanakan secara mandiri oleh PT. Ritel Modern Minang tidak pada pedoman program TPAKD Sumbar.

d. Perencanaan yang Matang

1) Perencanaan Jangka Pendek

Perencanaan jangka pendek yang ditetapkan diawal adalah membangun dua sampai tiga gerai Minang Mart dalam waktu satu bulan. Sebab dengan

jumlah 19 kabupaten kota se-Sumatera Barat yang di targetkan setidaknya ada 53 gerai Minang Mart. Akan tetapi realisasi dari perencanaan jangka pendek ini sejak launching Minang Mart terkesan jalan ditempat, dibuktikan dengan jumlah gerai Minang Mart baru pada angka 23 gerai.

2) Perencanaan Jangka Menengah

Ialah merangkul lebih banyak UMKM lokal sehingga dapat meningkatkan pemberdayaan masyarakat. Dapat dibayangkan jika jumlah gerai Minang Mart banyak dan merata se-Sumatera Barat maka akan semakin banyak pula kebutuhan masing-masing Minang Mart akan produk UMKM lokal. Apalagi ketentuan dari PT. Ritel Minang Mart menetapkan persentase produk UMKM lokal di gerai Minang Mart adalah sebesar 30%. Hal tersebut mengingat jumlah UMKM asal Padang yang baru bergabung baru pada jumlah 156 UMKM dari sekitar 79 ribu UMKM di Kota Padang.

3) Perencanaan Jangka Panjang

Pak Syaiful Bahri menyatakan bahwa Manajemen PT. Ritel Modern Minang yang mengelola jaringan ritel dengan *brand* Minang Mart di Sumatera Barat menyiapkan *Initial Public Offering* (IPO) untuk pendanaan jangka panjang. Mengingat Minang Mart tidak membebankan *fee* kepada mitra padahal tidak menggunakan dana APBD. Adapun yang dapat dikritisi disini adalah berdasarkan petunjuk pada Buku Pedoman TPAKD Sumbar ditegaskan bahwa program TPAKD dapat disupport

APBD.³⁷ Hal yang dapat dilakukan adalah dengan tetap mendapatkan bantuan dari pengalokasian APBD dimana TPAKD Sumatera Barat harus secara aktif dan kontinyu melakukan monitoring.

e. Penyusunan Program yang Tepat

1) Sasaran Lokasi

Pak Syaiful Bahri menjelaskan bahwa sebelum mendirikan Minang Mart, PT. Ritel Modern Minang melakukan survey. Apabila lokasi berada pada *traffic* yang rendah, tidak strategis dan jauh dari keramaian maka tim menyarankan mencari lokasi lain atau disarankan ditunda dahulu karena dikhawatirkan akan sepi sehingga merugi. Namun karena awalnya, keputusan masih pada tangan mitra, maka Minang Mart tetap dibuka pada toko tersebut. Benar saja, beberapa bulan berjalan penjualan tidak berlangsung dengan baik sehingga ditutup. Pada saat observasi, sebagian besar Minang Mart di Kota Padang hanya memenuhi syarat terletak di jalan dua arah dan lahan parkir yang disediakan hanya cukup untuk banyak kendaraan roda dua. Bahkan Minang Mart Percontohan PT. Ritel Modern Minang yang berlokasi di Gurun Laweh hanya diuntungkan oleh jalan dua arah. Maka gerai Minang Mart yang berada pada lokasi tidak strategis tentu ritme aktivitas jual belinya rendah sehingga merugi bahkan ditutup.

2) Prosedur

PT. Ritel Modern Minang membuka peluang kepada masyarakat yang ingin menjadi Mitra Minang Mart maupun sebagai pihak UMKM menjual produknya. Persyaratan dimulai dengan mendaftarkan diri ke PT. Ritel Modern Minang di Olo Duri, Gurun Laweh, Kota Padang, mengisi formulir Mitra Minang Mart dan mengurus perizinan ke instansi pemerintah terkait. Jika berdomisili di Kota Padang, maka

mengurus perizinan ke Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Padang secara *offline* atau datang secara langsung maupun *online* dengan memanfaatkan aplikasi Sapo Rancak pada <http://saporancak.padang.go.id>. Ibu Tin menjelaskan jika tidak ada kendala hanya perlu waktu satu bulan. Namun dengan kemudahan ini, hanya sedikit minat masyarakat untuk menjadi mitra. Bahkan Ibu Tin menyampaikan bahwa tahun 2018 tidak ada satupun permohonan yang masuk.

3) Anggaran

Meskipun sebenarnya memiliki pos anggaran sendiri sebagai program TPAKD Sumbar namun pengelola memutuskan mengolah modal dari mitra. Berikut adalah kisaran biaya untuk satu gerai Minang Mart tipe menengah sebagai berikut:

³⁷ Buku Pdeoman.....*Op Cit.*, 28

Tabel 2. Rincian Anggaran Gerai Minang Mart

No	Deskripsi	Biaya	Pembayaran			Ket
			DP1	DP2	DP3	
1	<i>All Equipment</i>	Rp 120.000.000	Rp 100.000.000	Rp 20.000.000	-	-
2	Pengerjaan Renovasi	Rp 77.500.000	Rp 38.750.000	Rp 34.875.000	Rp 3.875.000	
3	Pemindahan dan Pengerjaan Tothem dari Btg. Kapeh ke Painan	Rp 8.500.000	Rp 5.000.000	Rp 3.500.000	-	-
4	Pemindahan <i>Equipment</i> dari Btg. Kapeh ke Painan	Rp 1.000.000	Rp 1.000.000	-	-	-
5	Inventori	Rp 194.525.000	Rp 145.893.750	-	-	Deposit 75%
TOTAL		Rp 401.525.000	Rp 290.643.750	Rp 58.375.000	Rp 3.875.000	-

Sumber: Dokumen PT. Ritel Modern Minang

Sesuai dengan tabel diatas dan ketentuan pada MoU antara PT. Ritel Modern Minang dengan mitra, perlu disetorkan terlebih dahulu deposit sebesar 75%. Selanjutnya akan dikembalikan setelah perjanjian kerjasama berakhir. Namun angka tersebut dinilai hanya dapat dipenuhi masyarakat menengah keatas. Solusi atas permasalahan ini sesungguhnya bisa diatasi dengan mengajukan peminjaman modal atau kredit kepada Bank Nagari dan jamin oleh PT. Jamkrida Sumbar selagi tidak memiliki agunan. Hanya Bank Nagari mensyaratkan bahwa calon mitra tersebut harus memiliki pengalaman bekerja minimal dua tahun. Terbukti bahwa baru satu orang yang mengajukan permohonan bantuan kepada Bank Nagari.³⁸ Kemudian PT. Jamkrida tidak bisa menjaminkan kredit tersebut apabila pemohon memiliki agunan.³⁹

f. Tersedianya Sarana dan Prasarana

Mengutip proposal Minang Mart milik PT. Ritel Modern Minang, sarana dan prasarana yang dipersiapkan mitra adalah plafon, lampu, keramik, kanopi, rak barang, meja kasir, rak rokok, lemari *cooler* dua pintu, meja *stainless steel* dan termos pemanas air. Sedangkan yang di support oleh PT. Ritel Modern Minang adalah *Cooler* satu pintu, *Freezer Ice Cream* dan Lampu Kuning untuk displai roti di rak. Pada indikator ini

tidak ditemukan kendala berarti. Terutama jika sebelumnya mitra sudah memiliki toko kelontong dengan sarana dan prasarana memadai. Ketika observasi ke beberapa sampel Minang Mart di Kota Padang, dapat di *checklist* seluruh prasarana dan sarana yang ditetapkan diatas.

g. Sistem Pengawasan

1) Pedoman Baku

Dalam rangka pengawasan Minang Mart maka PT. Ritel Modern Mart terutama TPAKD Sumbar seharusnya mengikuti tahap *monitoring* dan evaluasi pada buku pedoman TPAKD. Perlu dilakukan identifikasi dan verifikasi program kerja yang telah dilakukan termasuk penyusunan rekomendasi kebijakan.⁴⁰ Tidak tercapainya target gerai di Kota Padang dan rendahnya angka persentase keberhasilan memberikan gambaran bahwa tahap monitoring dan evaluasi tidak dilaksanakan secara serius. Dampak pengabaian ini menyebabkan TPAKD Sumbar belum dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang solutif kepada Kepala Daerah untuk meningkatkan pertumbuhan dan memajukan perekonomian daerah terutama Kota Padang.

2) Pengukuran

Mengadopsi pendapat Shillinglaw dan Mc Gahran mengemukakan tiga macam bentuk *controlling*: (a) *Personal Controls*, yaitu pengawasan pada sikap dan motivasi anggota dalam bentuk peraturan tidak tertulis, (b) *Action*

³⁸ Wawancara dengan Bapak Fandi Oktaviano sebagai anggota Grup Resiko Kredit Bank Nagari di Bank Nagari Cabang Utama, Padang Sumatera Barat.

³⁹ Jhen Hen Ryco melalui via *Whatsapp* selaku Kepala Bagian Penjaminan PT. Jamkrida Jaya.

⁴⁰ Buku Pedoman..... *Op Cit.*, hal. 34

Controls yaitu pengawasan yang berhubungan pelaksanaan pekerjaan dan tugas yang diberikan (c) *Result Controls* yaitu *pengendalian* yang ditekankan pada hasil.⁴¹ Berdasarkan wawancara dengan Direktur PT. Ritel Modern Minang, Pak Syaiful Bahri menyatakan pengukuran keberhasilan Program Minang Mart dari pihak PT. Ritel Modern Minang adalah dengan melihat profit yang didapatkan.⁴²

3) Perbandingan dengan Pedoman

Penjelasan terkait pengawasan diatas cukup menggambarkan bahwa perbandingan Minang Mart dengan Pedoman Program TPAKD Sumbar belum seperti yang diharapkan. TPAKD Sumatera Barat dinilai belum fokus mendorong Minang Mart dalam pencapaian tujuan. Sedangkan PT. Ritel Modern Minang memiliki cara tersendiri mengukur keberhasilan program Minang Mart yaitu *Result Controls*.

4) Perbaikan dari Permasalahan yang Ditemui

Adapun upaya yang telah dilakukan adalah mendirikan gerai berukuran mini yang memanfaatkan kontainer sehingga disebut Minang Mart Express.

KESIMPULAN

Pengukuran efektivitas dengan menggunakan tujuh dimensi menurut Siagian, hanya satu dimensi yaitu Tersedia Sarana dan Prasarana Pendukung Minang Mart di Kota Padang yang terukur efektif. Seluruh indikator dimensi ini terpenuhi dengan baik, Dengan demikian Ritel Minang Mart berbasis kearifan lokal belum efektif sebagai alternatif *franchise* di Kota Padang. TPAKD Sumbar diharapkan melaksanakan pertemuan untuk membahas kembali konsep Minang Mart. Tentunya dengan merujuk Pedoman dari TPAKD sendiri. Yaitu dengan dihadiri oleh Tiga

BUMD (Bank Nagari, PT. Jamkrida Sumbar dan PT. Grafika Jaya Sumbar), PT. Ritel Modern Minang, Mitra Minang Mart aktif, anggota koperasi dan pelaku UMKM lokal. Selanjutnya PT. Ritel Modern Minang dapat bekerja sama dengan seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Padang untuk meng-*upgrade* kantinnya menjadi Minang Mart Express dengan jaminan harga produk yang bersahabat tanpa merugikan mitra ataupun UMKM lokal. Penelitian ini dibatasi pada satu cakupan daerah saja yaitu Minang Mart yang berlokasi di Kota Padang. Besar harapan penelitian ini dapat dikembangkan dengan cakupan yang lebih luas dengan metode yang lebih konkrit sehingga dapat memberikan kontribusi kepada pihak pemerintah, swasta maupun masyarakat demi keberhasilan dan eksistensi Minang Mart sebagai alternatif *franchise* di Sumatera Barat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Hasan. 2007. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Assauri, Sofjan. 2010. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Handyaningrat, Suwarno. 1990. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Kedua. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Kertodipuro, Sarwoto. 1985. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : CV Alfabeta.
- Salusu. 2015. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT. Grasindo
- Siagian, Sondang P. 2008. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sirait, Alfonsus. 1991. *Manajemen*. Jakarta: PT Gelora Aksara.

⁴¹Shillinglaw dan McGahran. 1993. *Accounting A Management Approach*. <http://jurnal-sdm.com/2009/10/sistem-pengendalian-manajemendefinisi.html>. Diakses tanggal 13 Februari 2020

⁴² Wawancara dengan Pak Syaiful Bahri selaku Direktur PT. Ritel Modern Minang di Kantor Utama Kota Padang.

- Sunarto, Kamanto. 1993. Pengantar Sosiologi. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Buku Pedoman TPAKD Edisi ke-2 Majalah *Franchise* Indonesia
- Wibawanti. 2009. Pengaruh Gaji Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Home Industri Kripik Buah “Aisyah” Batu). Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Shillinglaw dan McGahran. 1993. *Accounting A Management Approach*. <http://jurnal-sdm..com/2009/10/sistem-pengendalian-manajemendefinisi.html>. Diakses tanggal 13 Februari 2020
- www.infosumbar.net. Diakses pada tanggal 18 Februari 2020
- www.minangmart.co.id, laman Tentang Kami. Diakses pada tanggal 18 Februari 2020