

Kemampuan Menciptakan Nilai Jaringan Digital Pada Ritel Tradisional Kabupaten Kebumen

Joko Fitra^{1*}, Dani Rizana²

^{1,2} Universitas Putra Bangsa

Email : Jokofitra@yahoo.com, danirizana@gmail.com

Abstract

The disruptive era requires all business units to adapt to changes in business models, so as not to be disrupted by digitalization which destroys new business models so that they are able to maintain competitive advantages. In fact, modern retail with the availability of shared resources makes it easier to adapt, compared to traditional retail which has limited shared resources. Another way used by traditional retailers to continue to adapt to the disruptive era is by joining a community that is willing to provide development in the digitalization of the retail business ecosystem. The ability of traditional retail partners to create added value in the digital network business ecosystem in Kebumen Regency is still not optimal. Some of the reasons include pure partnership initiatives coming from corporate partners, the mindset of retail partners is different, the resources owned by retail partners are different (there is no standardization), and the activity links carried out by retail partners are different. Some of the added values created by traditional retail partners include finding guaranteed affordable prices, the opportunity to complete products at outlets, the store atmosphere being neat, clean and bright, involvement in supporting Government policy programs, and an increase in the number of customers and turnover that goes hand in hand with increase in profits.

Keywords: Retail Business Community, Modern Retail, Traditional Retail

Abstrak

Era disruptive menuntut seluruh unit bisnis untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan model bisnis, agar tidak terganggu terhadap digitalisasi yang memusnahkan model bisnis baru sehingga mampu mempertahankan keunggulan kompetitif. Pada faktanya retail modern dengan ketersediaan berbagi sumber daya lebih mudah melakukan penyesuaian diri, dibandingkan dengan retail tradisional yang memiliki berbagi keterbatasan sumber daya. Cara lain yang digunakan oleh retail tradisional untuk tetap menyesuaikan diri terhadap era disruptive adalah dengan bergabung dengan komunitas yang bersedia memberikan pengembangan digitalisasi ekosistem bisnis retail. Kemampuan mitra ritel tradisional dalam menciptakan nilai lebih pada ekosistem bisnis jaringan digital di Kabupaten Kebumen masih belum optimal. Beberapa sebab diantaranya seperti inisiatif kemitraan murni datang dari mitra perusahaan, pola pikir mitra ritel berbeda-beda, sumber daya yang dimiliki mitra ritel berbeda-beda (tidak ada standarisasi), dan serta tautan aktivitas yang dilakukan oleh para mitra ritel berbeda-beda. Beberapa nilai lebih yang diciptakan oleh mitra ritel tradisional diantaranya adalah menemukan kepastian harga yang terjangkau, kesempatan untuk melengkapi produk pada outlet, suasana toko menjadi rapi, bersih, dan terang, terlibat dalam mendukung program kebijakan Pemerintah, dan kenaikan jumlah pelanggan dan omset yang beriringan dengan kenaikan keuntungan

Kata Kunci : Komunitas Bisnis Ritel, Ritel Modern, Ritel Tradisional

1. Latar Belakang

Perubahan perilaku konsumen pada era industri 4.0 menuntut dunia usaha untuk ikut serta merubah model pelayanan. Hal ini dilakukan sebagai upaya menjaga keunggulan kompetitif dalam memperebutkan pangsa pasar. Mengacu pada pernyataan Merkel (2014) bahwa industri 4.0 merupakan transformasi menyeluruh dari keseluruhan aspek produksi di industri melalui penggabungan teknologi digital dan internet dengan industri konvensional. Lebih teknis Kagermann dkk (2013) menyatakan bahwa Industri 4.0 adalah integrasi dari teknologi untuk menggabungkan antara dunia nyata dengan dunia maya dengan semua aplikasi layanan yang dapat dimanfaatkan oleh setiap pemangku kepentingan baik secara internal maupun antar organisasi, ke dalam proses industri yang meliputi manufaktur dan logistik serta proses lainnya.

Berdasarkan berbagai pendapat terkait era industri 4.0 maka dapat dinyatakan bahwa era industri tersebut memudahkan konsumen dalam mengakses suatu produk yang dibutuhkan. Konsentrasi dari bisnis apapun, tidak terkecuali bisnis ritel adalah melayani kebutuhan konsumen dengan berbagai cara termasuk merubah keinginan menjadi kebutuhan. Pada situasi seperti ini ritel modern terlihat lebih memiliki kesiapan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan era industri, karena memang memiliki sumber daya yang lebih. Sebaliknya ritel tradisional dengan seluruh keterbatasannya semakin menyulitkan untuk berubah dan berkompetisi dalam perebutan pangsa pasar

PT. Matahari Departement Store Tbk merupakan salah satu contoh perusahaan ritel modern yang turut serta terdampak era industri 4.0. Data yang diperoleh dari kontan.co.id yang dipublikasikan pada 04 Maret 2019, menyatakan bahwa pada tahun 2018 matahari offline mengalami penurunan laba dari tahun sebelumnya sebesar 42%. Sebagai upaya untuk memperbaiki performa penjualan, perusahaan tersebut ikut serta menyesuaikan terhadap perubahan era industri dengan menciptakan marketplace bernama mataharimall.com dan mataharistore.com. Contoh berbeda ditunjukkan oleh perusahaan ritel kebutuhan sehari-hari PT. Indomarco PrismaTama mencatatkan pendapatan pada 2018 senilai Rp70,37 triliun, atau naik 11,5% dari posisi Rp63,12 triliun pada 2017. Laba bersih Indomarco pada 2018 senilai Rp775 miliar, naik 73,7% dari posisi Rp446 miliar pada 2017. PT.Indomarco PrismaTama lebih dahulu menyesuaikan diri terhadap perubahan era industri dengan menciptakan aplikasi dan website klikindomaret.com sebagai informasi ketersediaan produk, promo, harga, dan penjualan produk.

Dua contoh di atas merupakan suatu bukti bahwa ritel modern lebih mudah melakukan penyesuaian pada era disruptive dibanding ritel tradisional. Pada faktanya masih terdapat ruang bagi ritel tradisional untuk ikut serta menyesuaikan diri, yaitu dengan cara bermitra dengan perusahaan besar yang bersedia mengembangkan digitalisasi jaringan guna

keberlangsungan ekosistem bisnis digital. Salah satu komunitas ritel tradisional yang secara bersama dan sistematis melakukan perubahan adalah komunitas ritel Sinar Lawet Kebumen.

Komunitas ini merupakan hasil dari inisiasi salah satu perusahaan Internasional di Indonesia yang mengumpulkan dan menghubungkan para mitra ritel dengan mitra grosir. Komunitas ini berubah melalui pengembangan digitalisasi atas fasilitasi mitra perusahaan internasional, dengan berkonsentrasi pada membangun ekosistem bisnis digital guna mendapatkan kemanfaatan yang lebih secara bersama. Sebagai upaya mendukung keberlangsungan ekosistem ini maka perusahaan mitra menciptakan beberapa aplikasi belanja online diantaranya adalah Aplikasi belanja ritel dan aplikasi belanja konsumen. Bagi ritel tradisional selanjutnya disebut sebagai mitra ritel aplikasi belanja online merupakan inovasi untuk memudahkan akses para anggota untuk melakukan belanja, saling berbagi ilmu bisnis, mendapat informasi mengenai pembinaan, dan memudahkan proses pengelolaan toko. Sedangkan, bagi konsumen aplikasi ini dimanfaatkan untuk mempermudah menemukan mitra ritel, mengetahui promo mitra ritel, dan mempermudah pengisian kupon undian.

Fokus ekosistem bisnis yang diimplementasikan melalui aplikasi belanja online bertujuan untuk menjaga rantai distribusi agar wholesale tradisional juga mampu melayani kebutuhan retailer. Hal ini dimunculkan karena pada era disruptive banyak ritel yang sudah di overcut oleh marketplace grosir. Pada sisi lain, ritel tradisional juga dimudahkan untuk membeli produk lewat aplikasi yang sudah dilengkapi dengan fitur harga, poin, kupon undian, dan pengiriman produk. Konsep business to customer direalisasikan melalui penerapan aplikasi belanja Konsumen, dengan tujuan konsumen akan mudah menemukan outlet ritel, mengetahui promo mitra ritel, dan mendapatkan berbagai tawaran menarik lainnya bagi outlet.

Permasalahan ritel tradisional yang tergabung dalam komunitas terhadap era disruptive tidak hanya berhenti pada terfasilitasinya melalui ekosistem bisnis digital, namun berlanjut pada tidak seluruhnya mitra ritel dan mitra grosir mampu dan bersedia menggunakannya. Komunitas ini beranggotakan 354 pedagang tradisional, dimana seluruhnya terdaftar sebagai pengguna aplikasi belanja online. Pada faktanya baru 58% pedagang ritel tradisional yang menggunakan aplikasi belanja online. Harus diakui bahwa selain terbatas dari aspek keuangan, ritel tradisional juga memiliki keterbatasan pengetahuan dan wawasan sehingga membangun mental block. Selain menganggap bahwa metode bisnis ritel konvensional yang sudah berjalan paling baik, juga karena ketidaksabaran dalam mempelajari aplikasi tersebut. Bagi mitra ritel yang mengoptimalkan aplikasi tersebut tentunya mengalami pertumbuhan bisnis yang cukup signifikan. Berbagai indikator pertumbuhan dapat diketahui omset meningkat karena konsumen menyadari ada sesuatu yang baru di mitra ritel dan jumlah barang yang disediakan meningkat karena lebih mudah dalam

membeli barang dagangan. Berdasarkan berbagai permasalahan tersebut maka peneliti akan mengkaji lebih lanjut terkait kemampuan retail tradisional dalam menciptakan nilai jaringan digital sebagai perwujudan penyesuaian diri terhadap era disruptive

Rumusan Masalah

Era disruptive menuntut seluruh unit bisnis untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan model bisnis, agar tidak terganggu terhadap digitalisasi yang memusnahkan model bisnis baru sehingga mampu mempertahankan keunggulan kompetitif. Pada faktanya retail modern dengan ketersediaan berbagai sumber daya lebih mudah melakukan penyesuaian diri, dibandingkan dengan retail tradisional yang memiliki berbagai keterbatasan sumber daya. Cara lain yang digunakan oleh retail tradisional untuk tetap menyesuaikan diri terhadap era disruptive adalah dengan bergabung dengan komunitas yang bersedia memberikan pengembangan digitalisasi ekosistem bisnis retail. Komunitas ini merupakan salah satu komunitas terbesar di Indonesia yang difasilitasi oleh salah satu perusahaan internasional yaitu sebuah aplikasi belanja online yang memudahkan mitra ritel berbelanja barang dagangan, membuat promosi digital, mempermudah konsumen menemukan lokasi outlet, dan kupon undian digital. Namun, permasalahannya adalah belum optimalnya penggunaan aplikasi tersebut sehingga berbagai aplikasi dan fitur yang dirancang sedemikian rupa tidak nampak berarti bagi mitra ritel. Tidak optimalnya penggunaan aplikasi ini diduga karena adanya mental block dari mitra ritel Kebumen, yang menganggap model bisnis retail konvensional masih mudah dijalankan dan akan tetap mampu bertahan. Dari latar belakang dan rumusan masalah di atas maka muncul pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana kemampuan mitra ritel tradisional di Kabupaten Kebumen dalam menggunakan jaringan digital pada ekosistem bisnis retail?
2. Nilai apa yang didapatkan oleh mitra ritel untuk menciptakan nilai jaringan digital pada ekosistem bisnis?

Kajian Pustaka

Konsep Bisnis Ritel

Perdagangan eceran merupakan suatu kegiatan menjual barang dan jasa kepada konsumen akhir, dengan berupaya menambah nilai terhadap barang dan jasa yang diperdagangkan. Penambahan nilai dapat dilakukan dengan memberikan layanan antar, layanan 24 jam, bonus, diskon, parkir gratis, jasa pengiriman gratis, dan lain-lain sesuai dengan strategi yang diterapkan oleh pedagang. Menurut Sopiah (2008:6), perdagangan eceran memiliki peranan penting bagi produsen maupun konsumen. Bagi produsen pedagang eceran dipandang sebagai pihak yang ahli dalam penjualan produk yang dibuatnya. Pedagang eceran merupakan ujung tombak dari produsen, terkait laku tidaknya produk yang telah dibuatnya. Produsen juga diuntungkan oleh pedagang eceran yang memberikan informasi tentang kualitas produk, sehingga produsen

mampu mengevaluasinya.

Bagi konsumen pedagang eceran sebagai agen yang membeli, mengumpulkan, dan menyediakan produk (barang/jasa) untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Penjualan produk dari produsen dilakukan dalam skala besar. Tentunya hal ini tidak memungkinkan konsumen akhir yang melakukan pembelian langsung kepada produsen, mengingat kuantitas produk yang dibutuhkan sedikit. Kegiatan pembelian membantu konsumen untuk dapat membeli produk dalam skala kecil, atau sering disebut sebagai kegiatan memecah barang dagangan. Peran penyediaan keanekaragaman produk, akan memudahkan konsumen dalam menemukan barang ataupun jasa yang dibutuhkan. Keanekaragaman kebutuhan konsumen akan berbagai barang dan jasa, akan menjadi sulit apabila harus melakukan pembelian pada produsen yang berbeda. Pada sisi inilah konsumen sangat dibantu untuk mendapatkan berbagai kebutuhan tanpa melakukan pembelian secara langsung pada produsen, karena pedagang eceran sudah mengambil peran untuk menyediakan berbagai produk yang diinginkan oleh konsumen.

Tujuan perdagangan eceran adalah untuk mendapatkan laba, yakni imbalan yang diperoleh oleh perusahaan dari penyediaan suatu produk bagi konsumen. Menurut Vinci (2005:2) bisnis perdagangan eceran atau yang selanjutnya disebut sebagai bisnis ritel memiliki beberapa tujuan. Pertama, peritel mengharapkan laba yaitu selisih antara total pendapatan dengan pengeluaran. Laba harus senantiasa bertumbuh agar menghasilkan pengembalian dari uang yang diinvestasikan. Kedua, pertumbuhan diinginkan oleh peritel sebagai upaya untuk mempertahankan dan memperluas keberadaan ritelnya. Ketiga, reputasi positif dari konsumen sebagai penguat bahwa bisnis ritel yang dijalankan sudah mendapatkan kepercayaan dari pelanggan. Keempat, bagi peritel yang sukses dan bersedia membangun sistem kemitraan dengan peritel kecil untuk tumbuh bersama maka akan mendapatkan penghargaan dari masyarakat.

Paradigma Bisnis Ritel

Menurut Utami (2010:8), perdagangan eceran dapat dikaji melalui dua paradigma, yaitu paradigma perdagangan eceran tradisional dan paradigma perdagangan modern. Paradigma perdagangan eceran tradisional berpandangan bahwa pengelolaan ritel menggunakan pendekatan konvensional. Cara-cara yang dilakukan oleh pengecer lebih menekankan pada kesiapan masing-masing pedagang dalam melayani konsumen, tetapi kurang fokus dalam memahami dan memenuhi kebutuhan konsumen. Sedangkan paradigma perdagangan eceran modern, berpandangan bahwa pengelolaan perdagangan eceran dilakukan dengan cara cara yang sesuai dengan perkembangan zaman. Pola perilaku belanja pelanggan yang selalu mengalami perubahan, perlu direspon secara aktif oleh para pedagang eceran agar mampu mempertahankan kegiatan usahanya dalam jangka panjang. Perhatian pelanggan akan nilai tambah kenyamanan yang

diberikan oleh pedagang eceran menuntut pedagang eceran menyediakan berbagai kebutuhan dari pelanggan. Pada titik inilah paradigma perdagangan eceran modern fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan yang menjadi pasar sasarannya. Berikut merupakan perbedaan ciri antara paradigma perdagangan eceran tradisional dan paradigma perdagangan eceran modern.

Tabel 1
Perbedaan Ciri Paradigma Perdagangan Eceran Tradisional dan Perdagangan Eceran Modern

No	Paradima Tradisional	Paradigma Modern
1	Kurang memilih lokasi	Pemilihan lokasi sangat diperhatikan
2	Tidak memperhitungkan potensi pembeli	Potensi pembeli diprediksi dan terus dievaluasi
3	Jenis barang dagangan tidak terarah	Jenis barang dagangan terfokus dan disesuaikan dengan target pasar
4	Tidak ada seleksi merek	Seleksi merek barang/jasa sangat ketat
5	Kurang memperhatikan pemasok	Ketat melakukan seleksi terhadap pemasok
6	Keuntungan tiap produk tidak dievaluasi	Keuntungan tiap produk dievaluasi untuk menetapkan strategi bauran ritel
7	Melayani hutang	Penjualan secara tunai atau dengan kartu kredit
8	Kurang memperhatikan efisiensi	Sangat memperhatikan efisiensi
9	Arus kas tidak terencana	Arus kas sangat terpercaya
10	Kuangan tercampur dengan keuangan keluarga	Kuangan terpisah jelas dengan keuangan keluarga
11	Pengembangan bisnis tidak terencana	Pengembangan bisnis terencana

Sumber: Utami (2010)

Tinjauan Tentang Ekonomi Digital

Istilah ekonomi digital (*digital economy*) dikenalkan oleh Don Tapscott di tahun 1995 lewat bukunya berjudul *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. Ekonomi digital adalah kegiatan ekonomi yang didasarkan pada teknologi digital internet. Ekonomi digital disebut juga dengan sebutan *internet economy*, *web economy*, *digital-based economy*, *new economy knowledge*, atau *new economy*. Era *digital economy* atau era *new economy* muncul sewaktu organisasi mulai mengawinkan produktivitas TI dari sumber daya aktiva dengan *knowledge* dari sumber daya manusia untuk

menjangkau transaksi global lintas batas dalam bentuk *connected economy*. Di *new economy*, organisasi memanfaatkan TI sebagai *enabler* dan *strategic weapon*. Di era ini pertanyaannya tidak lagi *what is your business* tetapi lebih ke *how is your digital business model*.

Menurut Don Tapscott (1995), ekonomi digital mempunyai 12 atribut. (1) *Knowledge*. Di ekonomi digital, *power of the knowledge* diterjemahkan menjadi inovasi-inovasi unggul lewat kesempatan-kesempatan terbaru untuk menciptakan keunggulan kompetitif. (2) *Digitization*. Transaksi bisnis menggunakan *digital technology* dan *digital information*. Pelanggan-pelanggan sebagai *digital customers* menggunakan *digital devices* untuk melakukan transaksi dengan perusahaan-perusahaan penjual barang dan jasa sebagai *digital enterprises*. (3) *Virtualization*. Di ekonomi digital dimungkinkan untuk merubah barang fisik menjadi barang virtual. Modal intelektual dikonversikan menjadi modal digital. (4) *Molecularization*. Di ekonomi digital, *heavy organization* di organisasi tradisional berubah menjadi *light organization* yang fleksibel, *M-form organization* (organisasi multidivisional) bergeser menjadi *E-form organization* atau *ecosystem form organization* yang mudah beradaptasi dengan lingkungan. (5) *Internetworking*. Menggunakan jaringan internet untuk membangun interkoneksi membentuk jaringan ekonomi. (6) *Disintermediation*. Tidak diperlukan lagi perantara, transaksi dapat dilakukan langsung *peer-to-peer*. (7) *Convergence*. Konvergensi komputasi, komunikasi, dan konten bersama-sama membentuk multimedia interaktif yang menjadi *platform* yang penting. (8) *Innovation*. Imaginasi dan kreativitas manusia merupakan sumber-sumber nilai utama membentuk *innovation economy*. (9) *Prosumption*. Di ekonomi lama aspek kunci adalah *mass production*, sedang di ekonomi digital adalah *mass customization*. Perbedaan antara produser dan kustomer menjadi kabur, setiap kustomer di *information highway* dapat juga menjadi produser. (10) *Immediacy*. Perbedaan waktu saat memesan barang dengan saat diproduksi dan dikirim menyusut secara drastis disebabkan kecepatan proses *digital technology*. (11) *Globalization*. Menurut Peter Drucker "*knowledge knows no boundaries*." Tidak ada batas untuk transaksi global. (12) *Discordance*. Akan muncul jurang pemisah antara yang memahami teknologi dengan yang tidak memahami teknologi. Supaya *survive*, semua pemain di ekonomi digital harus *technologically literate* yaitu mampu mengikuti *technological shifts* menuju interaksi dan integrasi dalam bentuk *internetworked economy*.

Tinjauan Tentang Networking Capability

Para ahli banyak yang berpendapat bahwa jaringan bisnis lebih berkonsentrasi pada jaringan *bussiness to bussiness*, masih jarang yang menyatakan bahwa jaringan diartikan pada istilah lainnya. Menurut Allan and Rutashobya (2006: 2), *networking* dapat dikatakan lebih dari hanya sebuah jaringan *bussiness to bussines*, namun lebih sebagai proses sosial dan ekonomi melalui individu dan organisasi berkembang, dimana hubungan

yang langgeng dengan aturan tertentu dari pihak yang berkepentingan untuk keperluan mengakses dukungan dan memfasilitasi pertukaran manfaat. Ford (2003) menyatakan bahwa berdasarkan pendekatan jaringan industri (*industrial network approach*) berpendapat bahwa jaringan bisnis dibangun dari ikatan pelaku bisnis, ikatan sumber daya, dan tautan aktivitas yang dimiliki. Konsep ini juga disebut sebagai model ARA yang merupakan kependekan dari *actor*, *resource*, dan *activity*.

Lebih lanjut Ford (2003), menyatakan bahwa jejaring sebagai fenomena multidimensi dari aktivitas perusahaan yang berfokus pada *industrial networking approach* dengan tujuan mempengaruhi posisi jaringannya. Johnsen (2000) menyatakan jejaring terdiri dari "elemen keras" (investasi bersama, pemrosesan informasi) dan "elemen lunak" (membangun kepercayaan, resolusi konflik) dari aktivitas relasional dengan mitra bisnis. Ford (2003) mengusulkan model pengelolaan yang komprehensif dalam jaringan bisnis yang didasarkan pada tiga elemen utama perencanaan jaringan, proses berjejaring, dan hasil dari berjejaring. Aktivitas jaringan akan menimbulkan berbagai hasil jaringan seperti uang, akses ke sumber daya, dan pembelajaran.

Menurut Ford (2003), bahwa jaringan melibatkan perusahaan dalam memilih waktu kapan untuk melakukan konsolidasi dengan menstabilkan dan memperkuat posisi jaringan yang ada atau menciptakan posisi baru dengan mengubah kombinasi hubungan yang ada atau berkembang yang baru. Kemampuan perusahaan yang ditujukan untuk memfasilitasi jaringan semacam itu disebut kemampuan jaringan dalam penelitian kami. Kemampuan ini berorientasi internal, seperti fenomena organisasi, dan dengan demikian diperlakukan sebagai anteseden menjadi efektif jaringan. Dengan kata lain, tidak didefinisikan sebagai kemampuan jaringan dengan cara yang sama seperti jejaring itu sendiri tetapi bertujuan memperluas pemahaman tentang fenomena yang berkaitan dengan jaringan bisnis dengan menggunakan konsep kapabilitas jaringan sebagai organisasinya prekursor jaringan seperti yang diusulkan oleh Ford et al. (2003). Pemahaman tentang interaksi bisnis yang dikembangkan oleh Ford et al. (2008), di mana berjejaring itu diperlakukan sebagai fenomena kunci dalam hubungan bisnis, sebuah fenomena yang memiliki substansi sendiri, tergantung waktu dan ruang, yang tidak dapat dikontrol oleh tunggal perusahaan, dan mengubah sumber daya perusahaan. Konsep kemampuan jaringan sebagai upaya manajerial untuk mempersiapkan perusahaan fokus dalam mengatasi secara efektif melalui interaksi bisnis dan hubungan yang mengelilingi dan menanamkannya.

Menurut Walter (2006: 546), kapabilitas jaringan perusahaan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memulai, memelihara, dan memanfaatkan hubungan dengan berbagai pihak mitra eksternal. Berdasarkan pendekatan konseptual bahwa *networking capability corporate* setidaknya mengandung elemen pola

kegiatan yang kolektif dan stabil, ada batasan waktu dalam memulai, mengembangkan, dan mengakhiri hubungan bisnis, dan adanya kemanfaatan bersamayang didasarkan pada resiko yang dimiliki. Pada akhirnya didefinisikan bahwa *networking capability* sebagai suatu kegiatan yang diimplementasikan pada tingkat organisasi perusahaan yang berfokus untuk memulai, mengembangkan, memelihara dan mengakhiri hubungan bisnis untuk kepentingan perusahaan.

Mitrega, dkk (2011: 8) memperluas model pengelolaan dalam jaringan yang diusulkan oleh Ford et al. (2003). *networking capability* diperlakukan sebagai elemen keempat dalam interaksi bisnis, dimana sebelumnya ada tiga elemen yang membentuk jaringan dalam interaksi bisnis yaitu: gambaran jaringan, proses jaringan, dan hasil jaringan. Heneberg (2010) menyatakan bahwa gambar jaringan, dipahami sebagai pengindraan manajer individu yang perlu diterjemahkan ke dalam aktivitas kolektif seperti berbasis perusahaan. Dengan demikian, dalam model yang diusulkan oleh Ford et al. (2003), tidak jelas secara eksplisit bagaimana manajer dapat mengkoordinasikan berbagai gambar jaringan mereka di organisasi dan mencapai semacam konsistensi dalam keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan dalam jaringan. Semua elemen dalam interaksi bisnis saling terkait dan tertanam sebagaimana dikonsepsi oleh Ford et al. (2008). Sifat interaktif dan dinamis keberadaan bersama perusahaan fokus dengan anggota jaringan lainnya menghasilkan dampak berkelanjutan dan rekursif dari elemen-elemen satu sama lain.

Pada akhirnya *networking capability* merupakan faktor urutan kedua tiga sub-komponen berbeda yang masing-masing spesifik untuk salah satu dari tahapan hubungan bisnis yaitu: kemampuan inisiasi hubungan, kemampuan pengembangan hubungan, dan kemampuan pemutusan hubungan. Hubungan bisnis dan jaringan dianggap sebagai sumber kompetitif keuntungan. Pemikiran berbasis nilai mendasari dalam memulai, mengembangkan, dan mengakhiri interaksi bisnis. Walter (2001) dan Ryssel (2004) membedakan antara hasil ekonomi yang timbul secara langsung melalui hubungan tertentu seperti laba, volume, stabilitas dan hasil yang berdampak pada bisnis masa depan atau pada hubungan lainnya seperti. inovasi, referensi, pengetahuan pasar.

Baxter dan Matear (2004), mengusulkan perbedaan antara manfaat nyata dan tidak nyata dari pertukaran suatu hubungan. Fokus jaringan bisnis yang terdiri dari hubungan dengan berbagai mitra seperti pemasok, pelanggan, tetapi juga pesaing yang terlibat di dalamnya aliansi, atau pemimpin industri. Sementara beberapa hubungan bisnis ini mungkin tidak menghasilkan hasil yang nyata dan langsung, setiap jenis hubungan mitra bisnis berpotensi menjadi sumber manfaat tak berwujud bagi perusahaan fokus (mis. Gulati et al. 2000; C. Lee et al. 2001a; Mesquita et al. 2008). Karena itu inovasi perusahaan sebagai salah satu konsekuensi dari kemampuan jaringan.

Kerangka Pemikiran

Era industri 4.0 merupakan era disruptive yang mengakibatkan sebagian kegiatan dari bisnis eceran hilang dan digantikan dengan kegiatan baru yang sebelumnya tidak pernah ada. Konsentrasi industri 4.0 merupakan penerapan digitalisasi berbasis komunitas yang output modelnya adalah *sharing economy*. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi bisnis retail baik modern maupun tradisional, agar tetap bertahan dan berkembang terhadap ketatnya persaingan. Bagi retail modern dan berjejaring dapat dikatakan hanya membutuhkan waktu untuk menyesuakannya, karena memiliki sumber daya yang cukup untuk beradaptasi. Berbeda dengan retail modern, retail tradisional lebih mengalami kesulitan dalam beradaptasi mengingat sumber daya yang dimiliki terbatas. Jika retail modern lebih menunggu waktu dalam pengembangan digitalisasi bisnis, sedangkan retail tradisional masih berkutat pada tahap fundamental (seperti penataan suasana toko, penetapan harga, penyediaan barang dagangan dan lain sebagainya).

Kondisi ini tidak serta merta menjadikan retail tradisional tidak dapat beradaptasi dengan model bisnis era digital. Para pedagang retail tradisional masih memiliki kesempatan ikut terlibat dalam kontestasi bisnis dengan menggunakan jaringan digital milik pihak lain. Salah satu komunitas yang menggunakan jaringan ini adalah komunitas SRC di Kabupaten Kebumen. Komunitas ini menggunakan jaringan aplikasi bisnis digital yang dikembangkan oleh PT. SRC Indonesia sebagai wadah pedagang retail tradisional untuk beradaptasi dengan perkembangan jaman. Namun performa peretail tradisional SRC di Kabupaten Kebumen yang secara aktif menggunakan baru sebanyak 58%, sementara sisanya masih belum mampu menjalankannya. Melalui penggunaan aplikasi yang bernama Ayo SRC, komunitas ini terfasilitasi secara digital untuk membangun jaringan bisnis B2B dan B2C. Tentunya ada sebuah nilai yang tidak dimiliki komunitas lain sebagai keunggulan kompetitif retail SRC. Namun, permasalahan muncul adalah tidak seluruh retail memiliki kemampuan untuk menciptakan keunggulan bersaing tersebut.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pedagang ritel tradisional yang tergabung dalam suatu komunitas di Wilayah Kabupaten Kebumen. Peneliti mengambil lokasi ini karena di dasarkan pada pertimbangan bahwa komunitas ini satu satunya komunitas retail di Kabupaten Kebumen yang menggunakan konsep ekosistem bisnis jaringan digital dan tumbuh kembang jumlah anggota komunitas ini yang mencapai 354 outlet.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Denzin dan Lincoln (2009: 2), adalah sebagai kajian yang memiliki perhatian dengan beragam metode, yang mencakup

pendekatan interpretif dan naturalistik terhadap subjeknya. Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi dasar bahwa realitas sosial tidak mempunyai makna di dalam dirinya sendiri melainkan sangat tergantung pada interpretasi atau arti yang diberikan oleh seseorang individu kepadanya. Pengambilan informan dalam penelitian ini menggunakan metode informan bertujuan yaitu cara pengambilan informan sebagai sumber data dengan pertimbangan tertentu dari penelitian ini. Menurut Moleong (2010: 224), ciri-ciri informan bertujuan adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan pengambilan informan tidak bisa ditentukan atau ditarik terlebih dahulu.
- 2) Pemilihan informan dilakukan secara berurutan, agar memperoleh variasi informasi sebanyak-banyaknya maka hasil dari informan sebelumnya dijaring dan dianalisis terlebih dahulu.
- 3) Pemilihan informan didasarkan pada fokus penelitian.
- 4) Jika sudah terdapat data jenuh (adanya informasi yang berulang-ulang) maka pemilihan informal akan dihentikan.

Peneliti mencantumkan nama-nama informan sebagai sumber informasi utama. Pemilihan informan didasarkan pada perwakilan komunitas pada masing-masing Kecamatan sebesar 10% dari keseluruhan jumlah komunitas, sehingga bagi Kecamatan yang memiliki jumlah anggota lebih banyak maka angka keterwakilan informan akan lebih banyak dibanding yang lain. Informan lainnya adalah mitra grosir, pelatih pendamping, dan konsumen di Kabupaten Kebumen, dan perwakilan konsumen yang direkomendasikan oleh informan mitra ritel masing-masing 1 orang. Berikut ini merupakan daftar informan dalam penelitian *the capability to create digital networking value on traditional retail: evidence in Kebumen regency*.

Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian

No	Jumlah Informan	Keterangan
1.	30	Mitra Ritel Tradisional
2.	2	Pelatih pendamping
3.	2	Pembina pelatih pendamping
4.	4	Mitra grosir
5.	10	Konsumen

Sumber: Hasil Analisa, 2019

Peralatan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: alat tulis untuk melakukan pencatatan data yang berhasil dikumpulkan di lokasi penelitian maupun data sekunder yang relevan dengan penelitian; kamera untuk memotret kondisi sebenarnya di lokasi penelitian; alat perekam suara yang digunakan pada saat melakukan wawancara; seperangkat komputer dan printer untuk melakukan analisis data sekaligus penyusunan laporan hasil penelitian.

Lofland (dalam Moleong, 1988: 95) mengemukakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain. Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka digunakan sumber data

berupa :

1. Sumber data primer adalah data yang diperoleh dengan cara menggali dari sumber asli secara langsung terhadap informan. Data yang diperoleh dengan cara pengamatan langsung di lapangan maupun dengan cara mewawancarai informan. Observasi dan wawancara dilakukan secara berulang kali dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran kondisi lapangan yang benar-benar nyata. Hal tersebut dijadikan modal awal untuk melakukan wawancara kepada informan guna mendapatkan data yang valid.
2. Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung dan berfungsi memberikan data kepada peneliti. Data diperoleh melalui studi kepustakaan, dokumentasi, buku, berbagai peraturan, majalah, jurnal, surat kabar, serta arsip personal. Data sekunder dikumpulkan bertujuan untuk memperkuat dan memperdalam data yang diperoleh, maka seorang peneliti tidak hanya cukup dengan data dari informan namun juga harus melakukan telaah pustaka.

3. Hasil dan Pembahasan

Kemampuan Operasionalisasi Jaringan Digitalisasi pada Ekosistem Bisnis Ritel Tradisional Di Kabupaten Kebumen

Operasionalisasi ekosistem bisnis ritel digital yang dilakukan oleh salah satu komunitas ritel tradisional di Kabupaten Kebumen tidak selamanya berjalan sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan. Ekosistem digital yang telah dibentuk merupakan terobosan untuk menghasilkan manfaat baru yang tidak dapat diperoleh ketika dijalankan sendiri. Mengacu pada pendapat Allan and Rutashoby (2006: 2), yang menyatakan bahwa suatu jaringan bisnis offline maupun online dapat dikatakan lebih sebagai proses sosial dan ekonomi melalui pemilik ritel dan para mitra lainnya, dimana hubungan yang langgeng dengan aturan tertentu dari pihak yang berkepentingan untuk keperluan mengakses dukungan dan memfasilitasi pertukaran manfaat. Beberapa hal yang menjadi penekanan terkait belum optimalnya operasionalisasi ekosistem bisnis ini, adalah sumber daya yang dimiliki para mitra berbeda-beda. Mengacu pendapat Ford (2003) yang menyatakan bahwa berdasarkan pendekatan jaringan industri (*industrial network approach*) berpendapat bahwa jaringan bisnis dibangun dari ikatan pelaku bisnis, ikatan sumber daya, dan tautan aktivitas yang dimiliki. Konsep ini juga disebut sebagai model ARA yang merupakan kependekan dari *actor*, *resource*, dan *activity*.

Pada aspek mitra ritel sebagai aktor, jelas terdiri dari usia yang berbeda, tingkatan pendidikan yang berbeda, pengalaman yang berbeda, serta pola pikir yang berbeda. Penekanan awal dalam ketentuan menjadi mitra ritel dalam komunitas adalah memiliki pola pikir terbuka. Jika sudah berusia tua dan tidak berpendidikan tinggi, namun memiliki pola pikir yang

terbuka maka dapat disiasati dengan menunjuk seseorang yang mewakili ritel untuk mengoperasikan jaringan bisnis digital. Orang-orang yang ditunjuk dapat dari anggota keluarga dan karyawan, agar nantinya dapat menghasilkan nilai yang dikehendaki. Namun mitra ritel yang memiliki usia produktif dan memiliki pendidikan tinggi tetapi memiliki pola pikir tertutup, maka justru akan menjadi *mental block* yang menganggap semua mekanisme program biasa saja dan tidak menjalankannya. Pada akhirnya karakter mitra ritel seperti ini juga tidak akan mendapatkan nilai dan manfaat lebih dari ekosistem bisnis digital ini. Mitra ritel yang ideal adalah memiliki usia produktif, tingkat pendidikan tinggi, dan pola pikir terbuka.

Pada aspek sumber daya seperti modal fisik dan sumber daya modal organisasional yang dimiliki oleh mitra ritel, akan mempengaruhi optimalisasi pengoperasian ekosistem bisnis digital ini. Bagi para mitra ritel yang memiliki sumber daya fisik dan organisasional yang lebih, maka daya dukung operasionalisasi akan optimal. Sebaliknya bagi para mitra ritel yang memiliki sumber daya terbatas maka daya dukungnya juga menjadi terbatas. Implikasi yang terjadi adalah operasionalisasi ekosistem bisnis digital tidak didapatkan sesuai target yang ditetapkan. Contoh, ketika proses transaksi belanja online kemudian ada promo produk dari mitra grosir, namun sumber daya keuangan tidak ada maka manfaat mendapatkan barang promo dengan harga murah tidak terjadi. Pada akhirnya juga tidak dapat memberikan program promo kepada masyarakat. Contoh lain adalah ketika ada instruksi untuk membuat suatu space untuk pojok lokal namun sumber daya fisik dan organisasional terbatas, maka mekanisme panduan digital ini tidak dapat direalisasikan.

Pada aspek tautan aktivitas, bagi mitra ritel yang memiliki tautan aktivitas lebih luas maka akan mendapatkan cara pandang baru sehingga dapat meyakini bahwa ekosistem bisnis digital yang diikuti sesuai dengan mekanisme yang benar. Namun bagi mitra ritel yang memiliki tautan aktivitas terbatas maka cara pandang terhadap mekanisme ekosistem bisnis digital menjadi terbatas, dan selalu menganggap tidak terlalu penting bahkan menaruh curiga.

Berdasarkan perbedaan sumber daya yang dimiliki oleh para mitra ritel maka kemampuan dalam menjalankan mekanisme ekosistem bisnis digital juga berbeda-beda, dan pada akhirnya menghasilkan implikasi yang berbeda juga. Mengacu pada pendapat Walter (2006: 546) bahwa kemampuan jaringan perusahaan dengan pola kemitraan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memulai, memelihara, dan memanfaatkan hubungan dengan berbagai pihak mitra eksternal. Berikut merupakan kemampuan mitra ritel dalam operasionalisasi ekosistem bisnis jaringan digital di Kabupaten Kebumen.

a. Kemampuan Inisiasi Jaringan

Pada tahap awal inisiasi pembentukan ekosistem bisnis jaringan digital ini digagas oleh mitra perusahaan, namun pada perjalannya banyak mitra

ritel yang dengan sadar mendaftarkan diri untuk dapat bergabung dengan ekosistem bisnis ini. Rata rata para mitra ritel memiliki inisiatif untuk bergabung karena telah melihat keberhasilan mitra ritel lain yang mendapatkan manfaat lebih dan tidak ada di komunitas lainnya. Insisiasi program pada tahap awal juga digagas oleh mitra perusahaan, namun pada perjalanannya mitra perusahaan meminta masukan ide dari mitra ritel tentang program apa yang memang dibutuhkan oleh para mitra.

b. Kemampuan Pengembangan dan Pemeliharaan Jaringan ekosistem

Secara ideal para mitra memiliki kepentingan yang sama mengingat manfaat yang akan diterima dari dijalankannya mekanisme yang telah ditetapkan. Namun pada faktanya, masih dijumpai para mitra baik mitra ritel dan mitra grosir yang belum mengoperasikan aplikasi digital ini secara optimal. Hal ini dikarenakan oleh berbagai hal, termasuk bebrapa hambatan teknis dan komunikasi antar para mitra. Hal terpenting adalah menemukan formula untuk memelihara mitra ekosistem agar dapat berkembang bersama. Beberapa hal yang menjadi konsentrasi dalam pemeliharaan jaringan adalah pemeliharaan mitra ritel dan mitra grosir. Bagi para mitra yang menjalankan mekanisme dengan baik, maka yang perlu dilakukan adalah menggali ide selanjutnya agar mitra ritel tidak jenuh terhadap program yang telah dijalankan. Sedangkan pemeliharaan yang dilakukan kepada mitra yang belum menjalankan mekanisme adalah dengan menarik data permasalahan untuk ditemukan solusinya, sehingga pemeliharaan berlangsung dengan baik.

c. Kemampuan Pemutusan Jaringan Ekosistem

Hal ini diperlukan apabila sudah tidak ada lagi kecocokan antar mitra untuk bekerjasama dalam suatu wadah ekosistem bisnis digital. Tidak seluruhnya para mitra memiliki kemampuan untuk memelihara dan mengembangkan bisnisnya dalam suatu wadah tersebut. Pada akhirnya dalam mekanisme kontrak kemitraan, para mitra yang dirasa tidak mampu menjalankan mekanisme dan tidak bersedia memperbaiki secara bertahap maka diijinkan mengundurkan diri tanpa syarat apapun. Namun jika tidak bersedia mengundurkan diri, maka mitra perusahaan akan melakukan unregisiter, sehingga memiliki konsekuensi tidak akan memiliki akses untuk menggunakan aplikasi belanja online. Hingga saat ini memang terdapat beberapa mitra ritel yang mengundurkan karena alasan tidak mampu mengikuti mekanisme yang ditetapkan.

Nilai Jaringan Digitalisasi Bisnis Ritel Tradisional Di Kabupaten Kebumen

Adanya ekosistem bisnis digital bagi mitra ritel tradisional memberikan implikasi bagi para mitra ritel yang menjalankan mekanisme. Bagi mitra ritel yang tidak menjalankan mekanisme, maka tidak akan ditampilkan datanya mengingat penelitian ini berfokus pada mitra ritel yang berada dalam ekosistem dan menjalankan mekanisme. Berikut merupakan beberapa

implikasi positif yang didapatkan oleh mitra ritel :

a. Kepastian Harga

Penggunaan aplikasi belanja online dalam ekosistem bisnis digital, memberikan kemudahan kepada mitra ritel dalam melihat harga dan memproyeksikan harga jual. Hal ini juga tidak terlepas dari peranan mitra grosir yang selalu melakukan pembaharuan harga. Pada sisi lain jika harga yang ditawarkan oleh mitra grosir terlalu tinggi, maka harga yang tertera pada fitur produk hanya dijadikan pembanding. Temuan lain bahwa harga yang terlalu tinggi menjadi masukan mitra grosir, untuk dapat memperbaiki harga dengan berbagai cara. Sehingga keduanya akan diuntungkan dalam hal strategi penetapan harga, pada akhirnya konsumen juga mendapatkan harga terbaik.

b. Ketersediaan dan Kelengkapan Produk

Implikasi lain yang diterima oleh para mitra ritel dan mitra grosir adalah upaya untuk melengkapi ketersediaan produk. Bagi mitra ritel yang kelengkapan produknya masih terbatas, dapat mencontoh ketersediaan dan kelengkapan produk yang didisplay oleh mitra grosir. Sedangkan, bagi mitra grosir yang kelengkapan produknya sudah mendekati optimal dapat menyarankan mitra grosir untuk melengkapi produknya yang belum ada.

c. Suasana Toko dalam Kondisi Rapi Bersih dan Terang

Penggunaan aplikasi belanja online dalam ekosistem bisnis digital ini juga memberikan implikasi terhadap suasana toko milik mitra ritel. Pada fitur panduan digital berisi tentang intruksi intruksi yang menuntun mitra ritel untuk melakukan perbaikan terhadap kebersihan, kerapian, dan pencahayaan outlet. Tuntutan untuk mengunggah dari setiap panduan berupa intruksi menjadikan mitra ritel harus mengerjakan, tanpa disadari dalam waktu jangka panjang apa yang telah dikerjakan menjadikan outlet mitra ritel menjadi rapi, bersih, dan terang.

d. Dukungan Terhadap Program Pemerintah

Masih tindak lanjut dari fitur panduan digital dimana terdapat instruksi untuk memberikan ruang khusus bagi produk lokal, kampanye tanpa sampah plastik, dan penanganan pandemi dengan berisi berbagai poster. Melalui fitur ini mitra ritel menjadi paham dapat berperan terhadap suksesi kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah,

e. Peningkatan Kunjungan Pelanggan dan Kenaikan Omset

Implikasi terakhir merupakan efek dari implikasi sebelumnya, ketika harga yang ditetapkan terjangkau dan wajar, ketersediaan produk lengkap, suasana toko rapi bersih dan terang maka tingkan kunjungan konsumen meningkat dan berdampak pada peningkatan omset ritel. Fitur pemeliharaan pelanggan melalui kupon undian digital juga memberikan efek terhadap kesetiaan pelanggan terhadap mitra ritel.

4. Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Kemampuan mitra ritel tradisional dalam menciptakan nilai lebih pada ekosistem bisnis jaringan digital di Kabupaten Kebumen masih belum optimal. Beberapa sebab diantaranya seperti inisiatif kemitraan murni datang dari mitra perusahaan, pola pikir mitra ritel berbeda-beda, sumber daya yang dimiliki mitra ritel berbeda-beda (tidak ada standarisasi), dan serta tautan aktivitas yang dilakukan oleh para mitra ritel berbeda-beda. Bagi para mitra ritel yang memiliki inisiasi pola pikir terbuka untuk bergabung dalam ekosistem bisnis jaringan digital ini, dan memiliki daya dukung sumber daya serta tautan aktivitas lainnya, maka mengalami keberhasilan dalam menciptakan nilai lebih. Bagi mitra ritel yang memiliki pola pikir tertutup, meskipun memiliki sumber daya dan aktivitas tautan lainnya kemungkinan menemukan nilai lebih juga tidak akan berhasil. Apalagi bagi mitra ritel yang memiliki pola pikir tertutup, tidak memiliki sumber daya dan aktivitas tautan lainnya, dipastikan tidak menemukan nilai lebih dan cenderung mengundurkan diri.
2. Beberapa nilai lebih yang diciptakan oleh mitra ritel tradisional diantaranya adalah menemukan kepastian harga yang terjangkau, kesempatan untuk melengkapi produk pada outlet, suasana toko menjadi rapi, bersih, dan terang, terlibat dalam mendukung program kebijakan Pemerintah, dan kenaikan jumlah pelanggan dan omset yang beriringan dengan kenaikan keuntungan.

Saran

Saran dalam penelitian ini adalah

1. Untuk terlibat ke dalam ekosistem bisnis digital ini perlu adanya suatu seleksi mitra ritel terutama tentang standarisasi pola pikir terbuka. Hal ini dilakukan agar daya dukung antar mitra dapat berjalan dengan baik, dan memberikan manfaat bersama. Pola pikir terbuka yang dimaksud adalah penerimaan rasional terhadap konsep yang dituangkan ke dalam suatu mekanisme program.
2. Mekanisme program bagi mitra ritel yang telah menemukan nilai lebih pada ekosistem bisnis digital ini, sebaiknya selalu sesuatu yang baru. Hal ini dikarenakan jika hanya dengan menggunakan mekanisme program lama, para mitra ritel yang berhasil akan merasakan kejenuhan dan tidak dapat menemukan nilai lebih yang baru.

Daftar Pustaka

Allan, M. I. S. and Rutashobya, L. K. (2006), 'Networking Activities and Performance of Enterprises: Some Empirical Findings from Tanzanian Manufacturing SMEs', 22nd IMP-conference (Milan, Italy).

- Barney, Jay. (1991). *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Manajement, 17: 99-120.
- Christina Widya Utami, (2010), *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia*, Jakarta: Salemba Empat
- Denzin Norman K. dan Lincoln Yvonna S, (2009), *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ford, D., et al. (2003), *Managing Business Relationships* (Wiley & Sons Ltd, Chichester, England).
- Johnsen, T., et al. (2000), *Networking activities in supply networks*, Journal of Strategic Marketing, 8 (2), 161-82
- Joko Fitra, (2018), *Transformasi Paradigma Retail Tradisional Ke Retail Modern (studi pada Paguyuban SRC Sinar Lawet Kabupaten Kebumen)*. Yogyakarta: STIE Widya Wiwaha
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, (2009), *Manajemen Pemasaran, Edisi ke 13. Terjemahan oleh Benyamin Molan*. PT Indeks: Jakarta.
- Levy, Michael, & Weitz, Bortom A, (2001), *Retailing Management, Fourth edition*, Richard D. Irwin Inc
- _____, (2007), *Retailing Management, Fourth edition*, Richard D. Irwin Inc
- _____, (2009), *Retailing Management, Fourth edition*, Richard D. Irwin Inc
- Lexy, J. Moleong, (1988), *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Depdikbud.
- _____, (2010), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mitrega, M. and Katrichis, J. M. (2010), 'Benefiting from dedication and constraint in buyer-seller relationships', Industrial Marketing Management, 39, 616-24.
- Ratno Purnomo, (2011), *Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991)*, JP FEB Unsoed Vol. 1 Nomor 1
- Sugiyono, (2009), *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Walter, A., Auer, M., and Ritter, T. (2006). 'The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance', Journal of Business Venturing, 21 (4), 541-67