

Analisis Faktor Penyebab Kegagalan Minimarket Waralaba dalam 2-3 Tahun Pertama Operasional

Herdianto¹, Diva Dinar Fasya², Syauqi Ahtisya³, Ovalia Rukmana⁴

¹²³⁴Magister Management Universitas Bakrie

herdianto.pgas@gmail.com¹, diva.dinarfasya37@gmail.com²,

syauqiahtisya@gmail.com³

ABSTRACT

The rapid growth of modern retail in Indonesia has accelerated the expansion of franchise minimarkets across urban and semi-urban areas. Despite their standardized operating systems and brand advantages, many franchise minimarket outlets fail and close within the second to third year of operation. This study aims to identify and explain the key factors contributing to early franchise minimarket failure through a qualitative approach that foregrounds owners' lived experiences and interpretations of failure. Data were collected through in-depth interviews with former franchise minimarket owners whose outlets had ceased operations, and were strengthened through netnography and document analysis as triangulation to enhance credibility. All qualitative data were analyzed using NVivo 15 following a thematic analysis procedure involving data familiarization, open coding, categorization, and theme development to reveal dominant patterns underlying business closure. The findings indicate that franchise minimarket failure is a multifactor phenomenon shaped by the interaction of internal and external pressures. Key internal drivers include weak marketing management, limited capability to develop adaptive sales strategies, and escalating operational costs. External drivers include non-strategic locations, shifting customer traffic patterns, declining local purchasing power, and aggressive competition from large networked modern retailers. Outlets established without adequate market feasibility assessment were more vulnerable to recurring losses and cash-flow constraints, ultimately leading to closure. These findings underscore the importance of rigorous pre-entry planning, strengthened managerial capacity, and supportive zoning policies to improve the sustainability of franchise minimarkets.

Keywords: franchise minimarket; business failure; modern retail; purchasing power; marketing management

ABSTRAK

Pertumbuhan ritel modern di Indonesia mendorong ekspansi minimarket waralaba hingga menjangkau kawasan perkotaan dan semi-perkotaan. Namun, banyak unit minimarket waralaba justru mengalami penutupan pada tahun ke 2-3 operasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor penyebab kegagalan tersebut melalui pendekatan kualitatif yang menekankan pengalaman dan pemaknaan pemilik usaha. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pemilik minimarket waralaba yang usahanya telah tutup, serta diperkuat dengan netnografi dan analisis dokumen sebagai triangulasi untuk meningkatkan kredibilitas temuan. Data dianalisis menggunakan NVivo 15 melalui tahapan familiarisasi data, open coding, kategorisasi, dan pengembangan tema hingga diperoleh pola dominan yang menjelaskan proses kegagalan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegagalan minimarket waralaba merupakan fenomena multifaktor yang dipicu oleh interaksi faktor internal dan eksternal. Faktor internal utama meliputi lemahnya

manajerial pemasaran, rendahnya kemampuan menyusun strategi penjualan yang adaptif, serta tekanan biaya operasional yang meningkat. Faktor eksternal mencakup lokasi yang kurang strategis, perubahan trafik pelanggan, penurunan daya beli masyarakat, serta persaingan agresif dari ritel modern berjangkauan. Minimarket yang didirikan tanpa analisis kelayakan pasar yang memadai cenderung mengalami kerugian berulang dan kesulitan mempertahankan arus kas hingga berujung pada penutupan usaha. Temuan ini menegaskan pentingnya perencanaan yang matang, peningkatan kapasitas manajerial, serta dukungan kebijakan zonasi untuk memperkuat keberlanjutan minimarket waralaba.

Kata kunci: minimarket waralaba, kegagalan usaha; ritel modern; daya beli; manajerial pemasaran.

PENDAHULUAN

Perkembangan ritel modern di Indonesia dalam satu dekade terakhir menunjukkan pertumbuhan yang sangat pesat, terutama melalui ekspansi minimarket yang kini menjangkau hampir seluruh wilayah pemukiman, baik di kota besar maupun daerah pinggiran. Minimarket dianggap sebagai model bisnis yang relatif stabil karena menawarkan kenyamanan, harga yang terstandarisasi, dan ketersediaan produk yang konsisten. Namun demikian, di balik persepsi stabilitas tersebut, muncul fenomena yang menarik sekaligus mengkhawatirkan, yaitu banyak minimarket waralaba mengalami kegagalan hanya dalam 2–3 tahun pertama operasional. Penutupan minimarket dalam waktu relatif singkat ini tidak hanya menunjukkan tantangan struktural dalam industri ritel, tetapi juga mengungkap adanya dinamika pasar yang belum sepenuhnya dipahami oleh pelaku usaha retail. Berbagai laporan lapangan mengindikasikan bahwa kegagalan tersebut berkaitan dengan lokasi yang kurang strategis, rendahnya daya beli masyarakat, biaya operasional yang tinggi, serta kompetisi ritel modern yang semakin agresif. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Darmaputra dan Fardani (2020), yang menyatakan bahwa kesuksesan minimarket sangat dipengaruhi oleh lokasi dan aksesibilitas, di mana minimarket cenderung berkembang ketika berada di jalur utama dengan trafik pelanggan yang tinggi. Minimarket yang berada di area sepi atau tidak padat penduduk lebih berisiko mengalami penurunan kinerja secara progresif hingga akhirnya tutup.

Selain faktor lokasi, kompetisi yang semakin ketat juga menjadi pemicu kegagalan minimarket independen. Ekspansi jarak dekat yang dilakukan oleh jaringan minimarket besar seringkali menciptakan persaingan yang tidak seimbang, karena pelaku usaha kecil tidak memiliki kekuatan modal, suplai distribusi, ataupun promosi yang sebanding. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Saraswati (2023), yang menemukan bahwa dominasi toko modern kerap menekan ruang usaha minimarket lokal, terutama ketika regulasi mengenai zonasi perdagangan tidak berjalan efektif. Minimarket besar memiliki kemampuan untuk mengurangi margin, memberikan promosi intensif, dan mengelola stok secara terintegrasi, sementara minimarket lokal tidak mampu mengikuti keunggulan kompetitif tersebut.

Rendahnya daya beli masyarakat turut memperburuk kondisi bisnis, terutama pada wilayah dengan tingkat pendapatan yang tidak cukup untuk menopang

permintaan harian. Studi Misbahuddin (2020) menunjukkan bahwa minimarket yang beroperasi di wilayah dengan daya beli rendah cenderung mengalami defisit operasional terus-menerus, sekalipun strategi pemasaran telah disesuaikan. Situasi ini menggambarkan bahwa keberhasilan minimarket sangat bergantung pada kesesuaian antara lokasi, segmentasi pasar, dan kondisi ekonomi lokal.

Meskipun minimarket menjadi salah satu bentuk usaha yang populer di kalangan masyarakat, riset mendalam mengenai penyebab kegagalan minimarket itu sendiri masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada pengaruh minimarket terhadap UMKM, analisis zonasi, perilaku konsumen ritel modern, atau dinamika persaingan pasar tradisional dan toko modern. Namun, penelitian yang secara spesifik menggali pengalaman pemilik minimarket yang gagal serta faktor internal dan eksternal yang saling terkait dalam proses kegagalan tersebut belum banyak dilakukan. Dengan demikian, penelitian yang baik harus mampu membangun “golden thread” dengan mengidentifikasi ruang penelitian (research space) yang belum disentuh oleh studi-studi sebelumnya.

Penelitian ini memiliki nilai penting baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur mengenai kegagalan usaha ritel kecil sebuah topik yang masih jarang diteliti secara mendalam. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi calon pengusaha minimarket untuk memahami risiko-risiko mendasar sebelum memulai usaha, serta memberikan wawasan bagi pemilik usaha yang sedang menjalankan minimarket agar dapat memperbaiki strategi operasionalnya. Di tingkat kebijakan, penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah daerah dalam merancang regulasi zonasi yang lebih adil dan mendukung keberlangsungan usaha kecil di sektor ritel. Secara metodologis, penelitian ini juga menunjukkan bagaimana perangkat lunak NVivo dapat digunakan secara sistematis untuk melakukan analisis kualitatif yang mendalam, sehingga dapat menjadi rujukan bagi peneliti lain.

Permasalahan dari penelitian ini adalah belum adanya pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang menyebabkan minimarket independen gagal bertahan dalam 2-3 tahun pertama operasional, serta bagaimana pemilik usaha memaknai proses kegagalan tersebut. Dalam konteks ini, kegagalan minimarket dalam 2-3 tahun pertama merupakan fenomena penting yang perlu diteliti lebih dalam, khususnya karena minimarket sering dilihat sebagai pilihan usaha yang aman dan prospektif, padahal realitasnya penuh risiko yang tidak selalu tampak di permukaan.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan minimarket dalam 2-3 tahun pertama operasional melalui pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan analisis tematik berbantuan perangkat lunak NVivo, penelitian ini berupaya menggali pengalaman langsung pemilik minimarket yang usahanya tutup, serta mengidentifikasi dinamika yang terjadi sebelum dan selama operasional berlangsung. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap kompleksitas fenomena bisnis ritel kecil yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka atau data

kuantitatif. Penelitian ini diarahkan oleh tiga pertanyaan utama: (1) faktor-faktor apa saja yang berkontribusi terhadap kegagalan minimarket dalam 2-3 tahun awal operasional; (2) bagaimana pemilik usaha memaknai pengalaman mereka dalam menghadapi tantangan operasional hingga usaha tersebut berhenti beroperasi dan (3) bagaimana interaksi antara faktor lokasi, daya beli konsumen, kompetisi ritel, serta manajemen internal membentuk kondisi yang mengarah pada kegagalan usaha.

Agar pembaca mendapatkan pemahaman yang jelas, struktur artikel ini disusun sebagai berikut: bagian pertama berisi pendahuluan yang menggambarkan konteks, permasalahan, dan tujuan penelitian. Bagian kedua menyajikan tinjauan pustaka mengenai teori ritel, lokasi usaha, perilaku konsumen, dan kompetisi ritel modern. Bagian ketiga memaparkan metode penelitian, termasuk pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data, serta proses analisis menggunakan NVivo. Bagian keempat menyajikan temuan penelitian berdasarkan tema-tema yang muncul dari hasil analisis. Bagian kelima memberikan pembahasan yang menghubungkan temuan dengan teori dan penelitian terdahulu. Bagian terakhir menyimpulkan hasil penelitian, memberikan implikasi praktis, serta menawarkan arah penelitian selanjutnya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penyebab kegagalan minimarket lokal dalam 2-3 tahun pertama operasional dan memberikan kontribusi nyata bagi dunia praktik maupun kajian akademik.

TINJAUAN LITERATUR

Konsep Waralaba (*Franchise*)

Waralaba merupakan suatu bentuk kerja sama bisnis di mana pemilik merek (*franchisor*) memberikan hak kepada pihak lain (*franchisee*) untuk menggunakan merek, sistem operasional, serta dukungan manajerial dalam menjalankan usaha dengan imbalan tertentu (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017). Dalam konteks ritel modern, waralaba minimarket berkembang pesat karena dianggap mampu mengurangi risiko kegagalan usaha melalui penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang seragam, pelatihan karyawan yang terstruktur, serta sistem pengendalian yang terpusat (Dant, Grünhagen, & Windsperger, 2011). Namun demikian, meskipun konsep waralaba dirancang untuk meningkatkan peluang keberhasilan usaha, tidak semua unit waralaba mampu bertahan dalam jangka panjang. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kegagalan waralaba sering dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti lokasi usaha, tingkat persaingan lokal, serta daya beli masyarakat, maupun faktor internal seperti kompetensi manajerial franchisee dan kemampuan adaptasi terhadap kondisi pasar setempat (Combs, Ketchen, & Short, 2011).

Minimarket sebagai Bentuk Ritel Modern

Minimarket merupakan salah satu bentuk ritel modern yang menyediakan berbagai kebutuhan sehari-hari dengan konsep swalayan dan lokasi yang dekat dengan konsumen. Karakteristik utama minimarket meliputi luas toko yang relatif kecil, jam operasional yang panjang, serta fokus pada penjualan produk kebutuhan pokok dan

fast moving consumer goods (FMCG) yang memiliki tingkat perputaran tinggi (Levy, Weitz, & Grewal, 2019). Pertumbuhan minimarket di Indonesia dipengaruhi oleh perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin mengutamakan kepraktisan, kecepatan, dan kenyamanan dalam berbelanja, seiring dengan meningkatnya urbanisasi dan aktivitas masyarakat perkotaan (Utami, 2017). Namun demikian, ekspansi minimarket yang masif turut memicu persaingan yang semakin ketat, baik antar merek minimarket maupun antar gerai dalam satu jaringan yang sama. Persaingan ini berpotensi menekan kinerja keuangan gerai tertentu, terutama minimarket yang beroperasi di wilayah dengan daya beli masyarakat rendah, tingkat kepadatan konsumen terbatas, atau lokasi yang kurang strategis (Darmaputra & Fardani, 2020).

Teori Kegagalan Usaha

Kegagalan usaha dapat didefinisikan sebagai kondisi di mana suatu bisnis tidak mampu lagi menjalankan operasionalnya secara berkelanjutan akibat ketidakmampuan memenuhi kewajiban finansial atau mencapai tujuan ekonomi yang telah ditetapkan (Altman & Hotchkiss, 2010). Faktor internal yang berkontribusi terhadap kegagalan usaha meliputi lemahnya perencanaan bisnis, keterbatasan kemampuan manajerial pemilik atau pengelola usaha, kesalahan dalam pengendalian biaya operasional, serta ketidakmampuan dalam membaca dan merespons dinamika pasar secara tepat (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017). Sementara itu, faktor eksternal mencakup intensitas persaingan yang tinggi, perubahan kebijakan pemerintah, fluktuasi kondisi ekonomi makro, serta pergeseran perilaku dan preferensi konsumen (Smallbone, Deakins, Battisti, & Kitching, 2012). Dalam konteks minimarket waralaba, kegagalan usaha jarang disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara kelemahan internal unit usaha dengan tekanan lingkungan eksternal yang tidak dapat dikendalikan sepenuhnya oleh franchisee (Combs, Ketchen, & Short, 2011).

Faktor Penyebab Kegagalan Minimarket Waralaba Pemilihan Lokasi Usaha

Lokasi merupakan faktor krusial dalam bisnis ritel. Teori lokasi menyatakan bahwa keberhasilan usaha ritel sangat dipengaruhi oleh tingkat aksesibilitas, kepadatan penduduk, serta aktivitas ekonomi di sekitar lokasi usaha (Levy, Weitz, & Grewal, 2019).

Tingkat Persaingan dan Kejenuhan Pasar

Persaingan yang tinggi antar minimarket menyebabkan pembagian pangsa pasar yang semakin kecil. Fenomena kejenuhan pasar kerap terjadi di wilayah perkotaan, di mana beberapa minimarket berdiri dalam jarak yang sangat dekat satu sama lain. Kondisi ini berdampak pada menurunnya volume penjualan per gerai serta meningkatnya risiko kerugian, terutama pada fase awal operasional usaha (Porter, 2008; Darmaputra & Fardani, 2020).

Biaya Operasional dan Struktur Keuangan

Biaya operasional yang tinggi menjadi tantangan utama bagi franchisee minimarket. Komponen biaya seperti sewa lokasi, gaji karyawan, utilitas, serta kewajiban pembayaran royalti dan biaya sistem kepada franchisor dapat membebani struktur keuangan usaha secara signifikan (Combs, Ketchen, & Short, 2011).

Hubungan Franchisee dan Franchisor

Hubungan kerja sama antara franchisee dan franchisor sangat menentukan keberlangsungan usaha waralaba. Kurangnya fleksibilitas dalam kebijakan harga, promosi, maupun pengelolaan produk sering menjadi sumber ketidakpuasan franchisee. Ketidakseimbangan kepentingan antara kedua pihak dapat memicu konflik yang berdampak negatif pada kinerja operasional dan finansial unit usaha (Dant, Grünhagen, & Windsperger, 2011).

Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah daerah terkait perizinan, zonasi, dan pembatasan jumlah minimarket turut memengaruhi keberlanjutan usaha ritel modern. Minimarket yang tidak memenuhi ketentuan regulasi berpotensi menghadapi sanksi administratif hingga penutupan paksa. Oleh karena itu, kepatuhan terhadap aspek legalitas dan kebijakan publik menjadi faktor penting dalam keberhasilan minimarket waralaba (KPPU, 2020).

Perilaku Konsumen dan Perubahan Pola Belanja

Perubahan perilaku konsumen juga berkontribusi terhadap kinerja minimarket waralaba. Meningkatnya penggunaan platform belanja daring, preferensi terhadap toko lokal tertentu, serta meningkatnya sensitivitas harga memengaruhi keputusan konsumen dalam berbelanja. Minimarket yang tidak mampu menyesuaikan strategi pemasaran dan layanan dengan perubahan perilaku konsumen cenderung mengalami penurunan kunjungan dan omzet penjualan (Kotler & Keller, 2016).

Kompetisi Ritel Modern dan Tekanan terhadap Minimarket Waralaba

Studi Saraswati (2023) menunjukkan bahwa ekspansi agresif minimarket berjaringan menciptakan kondisi persaingan yang tidak seimbang, terutama bagi minimarket waralaba atau skala kecil yang memiliki keterbatasan modal, sistem suplai produk, serta kapasitas promosi. Lebih lanjut, penetrasi minimarket berjaringan dalam radius yang berdekatan sering kali berdampak langsung pada keberlangsungan usaha minimarket sejenis di sekitarnya. Kondisi ini memicu fenomena *overcompetition*, di mana jumlah gerai melebihi kapasitas permintaan pasar, sehingga menyebabkan kejenuhan pasar dan penurunan omzet per gerai, khususnya di wilayah dengan tingkat daya beli masyarakat yang terbatas (Porter, 2008; Darmaputra & Fardani, 2020).

Daya Beli Masyarakat dan Ekonomi Lokal

Studi Misbahuddin (2020) menegaskan bahwa wilayah dengan daya beli rendah

tidak mampu menopang keberlangsungan minimarket, meskipun lokasinya strategis. Minimarket sangat bergantung pada volume transaksi harian; tanpa permintaan yang cukup, usaha sulit mencapai titik impas. Margin keuntungan semakin tertekan ketika biaya operasional seperti listrik, gaji karyawan, dan sewa meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan minimarket sangat dipengaruhi oleh kecocokan antara profil ekonomi lokal dengan struktur biaya operasional. Dalam penelitian ini, daya beli dipahami sebagai bagian dari ekosistem yang membentuk pengalaman dan risiko kegagalan minimarket.

Perilaku Konsumen Ritel Modern

Minimarket berjaringan memanfaatkan strategi pemasaran digital, program *membership*, serta konsistensi kualitas layanan yang terstandarisasi, sehingga mampu menciptakan pengalaman belanja yang relatif seragam dan mudah dikenali oleh konsumen (Kotler & Keller, 2016). Strategi ini sulit ditiru oleh minimarket waralaba berskala kecil yang memiliki keterbatasan sumber daya, baik dari sisi teknologi maupun anggaran promosi. Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pergeseran preferensi konsumen dari toko tradisional dan ritel kecil menuju toko modern yang menawarkan pengalaman belanja yang lebih efisien, nyaman, dan terintegrasi (Levy, Weitz, & Grewal, 2019). Selain itu, perkembangan pemasaran berbasis digital dan program loyalitas terbukti meningkatkan keterikatan konsumen terhadap merek ritel modern, sehingga memperkuat posisi kompetitif minimarket berjaringan (Grewal, Roggeveen, & Nordfält, 2017).

Faktor Internal dan Kapasitas Manajerial Pemilik Usaha

Selain faktor eksternal, literatur menunjukkan bahwa kapasitas manajerial pemilik minimarket memiliki peran signifikan terhadap ketahanan usaha. Kompetensi manajerial mencakup kemampuan dalam perencanaan bisnis, pengelolaan keuangan, pengendalian persediaan, serta pengambilan keputusan strategis dalam merespons dinamika pasar (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017). Keterbatasan dalam mengelola stok, menyusun perencanaan keuangan yang realistis, serta membaca perubahan permintaan konsumen meningkatkan risiko terjadinya inefisiensi dan kerugian usaha (Smallbone, Deakins, Battisti, & Kitching, 2012). Kondisi ini mempercepat kegagalan usaha, terutama pada tahap awal operasional ketika struktur biaya masih tinggi dan volume penjualan belum stabil. Meskipun faktor kapasitas manajerial ini memiliki pengaruh yang signifikan, banyak penelitian ritel lebih berfokus pada faktor eksternal seperti lokasi dan persaingan, sehingga aspek internal ini kerap terabaikan, padahal relevansinya sangat penting dalam memahami kegagalan usaha secara komprehensif (Shepherd, 2003).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan memahami

secara komprehensif pengalaman pemilik minimarket yang mengalami kegagalan dalam 2-3 tahun pertama operasional, serta menganalisis dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan usaha tersebut. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menelusuri makna, persepsi, dan proses sosial yang melatarbelakangi kegagalan usaha, pentingnya eksplorasi kontekstual, interpretif, dan mendalam dalam mengkaji fenomena sosial. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menghasilkan deskripsi, tetapi juga pemahaman reflektif yang diperoleh melalui interaksi antara data dan interpretasi peneliti.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di wilayah perkotaan dan semi-perkotaan yang memiliki konsentrasi minimarket waralaba yang cukup tinggi. Wilayah tersebut dipilih karena menunjukkan dinamika kompetisi ritel modern yang intens, daya beli masyarakat yang beragam, serta kondisi geografis yang memengaruhi aksesibilitas dan performa minimarket. Selain itu, minimarket waralaba di wilayah ini sering mengalami penutupan dalam waktu singkat, sehingga menyediakan konteks empiris yang sesuai untuk mengeksplorasi fenomena kegagalan usaha.

Informan dan Teknik Sampling

Informan penelitian dipilih menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut:

1. Pelaku usaha minimarket waralaba yang usahanya tutup dalam 2-3 tahun pertama operasional;
2. Memiliki pengalaman langsung dalam pengelolaan operasional harian;
3. Bersedia memberikan narasi reflektif terkait proses kegagalan usaha. penelitian juga melibatkan wawancara pendukung dengan warga sekitar, konsumen, atau karyawan yang mengetahui kondisi minimarket sebelum tutup. Jumlah informan ditentukan melalui prinsip data saturation, yaitu ketika tidak ada informasi baru yang muncul meskipun wawancara dilanjutkan.

Teknik Pengumpulan Data

Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman personal pemilik minimarket terkait dinamika usaha, pengambilan keputusan, kondisi operasional, dan faktor-faktor yang berkontribusi pada kegagalan usaha. Seluruh wawancara direkam (dengan persetujuan informan) dan ditranskripsikan secara verbatim.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Bagian ini menyajikan hasil analisis data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan utama, yang dianalisis menggunakan perangkat lunak NVivo. Proses analisis dilakukan melalui tahapan coding, *matrix coding query*, dan visualisasi data berupa *bar chart*, *word cloud*. Analisis ini bertujuan untuk

mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberlangsungan minimarket hingga akhirnya mengalami penutupan usaha.

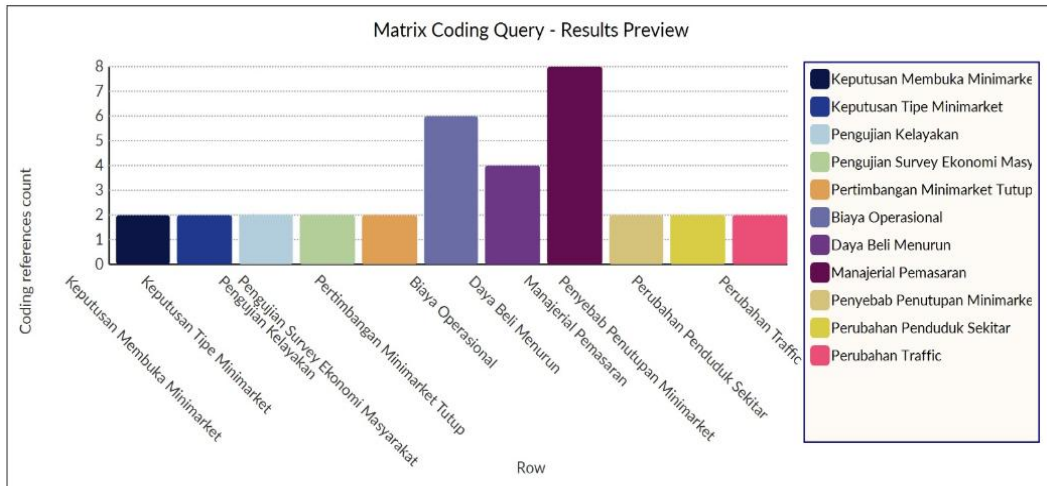
Matrix Coding

Tabel 1. Matrix Coding

No		A : Keputusan Membuka Minimarket	B : Keputusan Tipe Minimarket	C : Pengujian Kelayakan	D : Pengujian Survey Ekonomi Masyarakat	E : Pertimbangan Minimarket Tutup	F : Biaya Operasional	G : Daya Beli Menurun	H : Manajerial Pemasaran	I : Penyebab Penutupan Minimarket	J : Perubahan Penduduk Sekitar	K : Perubahan Traffic
1	Keputusan Membuka Minimarket	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	Keputusan Tipe Minimarket	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	Pengujian Kelayakan	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
4	Pengujian Survey Ekonomi Masyarakat	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
5	Pertimbangan Minimarket Tutup	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	
6	Biaya Operasional	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	
7	Daya Beli Menurun	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	
8	Manajerial Pemasaran	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	
9	Penyebab Penutupan Minimarket	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
10	Perubahan Penduduk Sekitar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
11	Perubahan Traffic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Berdasarkan Tabel *Matrix Coding*, terlihat bahwa beberapa tema memiliki frekuensi pengkodean yang lebih dominan dibandingkan tema lainnya. Tema dengan jumlah referensi tertinggi adalah Manajerial Pemasaran, yang menunjukkan bahwa aspek pengelolaan pemasaran, strategi penjualan, dan kemampuan bersaing menjadi isu sentral dalam operasional minimarket. Hal ini mengindikasikan bahwa keterbatasan strategi pemasaran menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi penurunan kinerja usaha. Selain itu, tema Biaya Operasional dan Daya Beli Menurun juga menunjukkan jumlah referensi yang cukup tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan biaya operasional, seperti biaya listrik, stok barang, dan operasional harian, tidak diimbangi dengan peningkatan omzet. Pada saat yang sama, menurunnya daya beli masyarakat menyebabkan konsumen menjadi lebih selektif dalam berbelanja. Tema lain seperti Pertimbangan Minimarket Tutup, Perubahan Traffic, dan Perubahan Penduduk Sekitar muncul dengan intensitas yang lebih rendah, namun tetap relevan sebagai faktor pendukung yang memperkuat keputusan akhir penutupan usaha. Secara keseluruhan, hasil *matrix coding* menunjukkan bahwa keputusan penutupan minimarket bukan disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan akumulasi dari faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan.

Matrix coding Query



Grafik 1. Matrix Coding Query

Berdasarkan visualisasi grafik hasil *matrix coding*, dapat dilihat bahwa Manajerial Pemasaran memiliki batang tertinggi, menandakan tema ini paling sering muncul dalam narasi informan. Biaya Operasional dan Daya Beli Menurun berada pada posisi berikutnya dengan jumlah referensi yang signifikan. Tema Keputusan Membuka Minimarket, Pengujian Kelayakan, dan Pengujian Survei Ekonomi Masyarakat memiliki frekuensi rendah, yang mengindikasikan bahwa pada tahap awal pendirian usaha, analisis kelayakan belum dilakukan secara mendalam. Interpretasi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tahap perencanaan dan tahap implementasi usaha, di mana minimarket dibuka tanpa perhitungan yang cukup matang terkait kondisi pasar dan kekuatan daya beli masyarakat.

Word Cloud



Hasil visualisasi *word cloud* menunjukkan bahwa kata “minimarket” merupakan kata yang paling dominan, diikuti oleh kata “lokasi”, “daya”, “kondisi”, “penjualan”, dan “masyarakat”. Dominasi kata “lokasi” menegaskan bahwa posisi geografis dan lingkungan sekitar memiliki peran penting dalam keberlangsungan usaha. Sementara itu, kata “daya” dan “kondisi” mengarah pada daya beli dan kondisi ekonomi masyarakat sekitar yang memengaruhi volume penjualan. Kemunculan kata “waralaba”, “toko”, dan “ekonomi” menunjukkan bahwa minimarket tidak hanya dipandang sebagai usaha ritel biasa, tetapi juga sebagai bagian dari dinamika persaingan usaha modern yang bersinggungan langsung dengan kondisi ekonomi lokal. Secara keseluruhan, *word cloud* memperkuat temuan bahwa lokasi, daya beli, dan kondisi ekonomi masyarakat merupakan isu sentral dalam kegagalan minimarket.

Persentase Kata yang Dominan

Tabel 2. Persentase Kata yang Dominan

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
minimarket	10	30	2,94
lokasi	6	12	1,18
daya beli	4	9	0,88
pelanggan	9	8	0,78
ekonomi	7	7	0,69
masyarakat	10	7	0,69
barang	6	6	0,59
penjualan	9	6	0,59

Berdasarkan tabel persentase kata dominan, kata “minimarket” memiliki persentase tertinggi, diikuti oleh “lokasi” dan “kondisi”. Hal ini menunjukkan bahwa diskursus informan berfokus pada minimarket sebagai objek utama penelitian, dengan penekanan kuat pada aspek lokasi dan kondisi lingkungan usaha. Kata “beli”, “pelanggan”, dan “toko” mencerminkan fokus pada perilaku konsumen dan pola belanja masyarakat. Sementara itu, kemunculan kata “mempengaruhi” dan “penjualan” menunjukkan adanya hubungan sebab-akibat yang dirasakan langsung oleh pelaku usaha antara kondisi lingkungan dengan kinerja penjualan minimarket. Temuan ini mengindikasikan bahwa penurunan penjualan tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural yang berkembang seiring waktu.

Pembahasan

Manajerial Pemasaran sebagai Faktor Dominan Penurunan Kinerja Minimarket

Hasil analisis menunjukkan bahwa manajerial pemasaran merupakan tema dengan intensitas kemunculan tertinggi, baik pada *matrix coding* maupun hierarchy chart. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterbatasan strategi pemasaran, pengelolaan penjualan, serta kemampuan bersaing menjadi faktor utama yang

memengaruhi penurunan kinerja minimarket. Minimarket dalam penelitian ini tidak mampu mengembangkan strategi diferensiasi yang efektif untuk mempertahankan pelanggan di tengah persaingan ritel modern yang semakin ketat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Reza *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa keberhasilan minimarket sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial dalam merancang strategi pemasaran yang adaptif, terutama dalam menghadapi kompetitor yang memiliki skala lebih besar. Selain itu, Rifa'i (2023) menegaskan bahwa minimarket dengan modal dan sumber daya terbatas cenderung mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan strategi promosi dan pemasaran yang berkelanjutan. Dengan demikian, lemahnya manajerial pemasaran dapat mempercepat penurunan daya saing dan berujung pada kegagalan usaha.

Tekanan Biaya Operasional dan Dampaknya terhadap Keberlangsungan Usaha

Tema biaya operasional muncul sebagai faktor penting kedua yang memengaruhi penutupan minimarket. Hasil wawancara menunjukkan bahwa peningkatan biaya listrik, pengadaan stok barang, serta biaya operasional harian tidak diimbangi dengan pertumbuhan omzet. Kondisi ini menyebabkan margin keuntungan semakin menyempit dan memperburuk arus kas usaha.

Hasil ini konsisten dengan temuan Misbahuddin (2019) yang menyatakan bahwa minimarket skala kecil sangat rentan terhadap kenaikan biaya operasional karena tidak memiliki efisiensi skala seperti minimarket waralaba besar. Ketika biaya operasional meningkat sementara volume penjualan stagnan atau menurun, pelaku usaha cenderung mengalami tekanan finansial yang berujung pada keputusan untuk menghentikan usaha. Dengan demikian, biaya operasional berperan sebagai faktor internal yang mempercepat kerugian usaha.

Penurunan Daya Beli Masyarakat dan Perubahan Perilaku Konsumen

Hasil *word cloud* dan persentase kata dominan menunjukkan kemunculan kata "daya", "kondisi", dan "masyarakat" secara signifikan, yang merefleksikan kuatnya pengaruh daya beli masyarakat terhadap kinerja minimarket. Penurunan daya beli menyebabkan konsumen menjadi lebih selektif dalam berbelanja dan cenderung memilih toko yang menawarkan harga lebih murah atau promosi yang lebih menarik.

Temuan ini sejalan dengan Darmaputra dan Fardani (2020) yang menjelaskan bahwa keberadaan minimarket modern mengubah perilaku belanja konsumen, terutama di wilayah dengan daya beli masyarakat yang terbatas. Konsumen cenderung mengalihkan belanja ke ritel yang memberikan persepsi nilai lebih tinggi, baik dari sisi harga maupun kenyamanan. Oleh karena itu, penurunan daya beli tidak hanya menurunkan volume penjualan, tetapi juga memperkuat tekanan persaingan bagi minimarket skala kecil.

Lokasi, Perubahan Traffic, dan Lingkungan Usaha

Dominasi kata "lokasi" dalam *word cloud* serta kemunculan tema perubahan traffic dan perubahan penduduk sekitar menunjukkan bahwa faktor lingkungan usaha

turut memengaruhi keberlangsungan minimarket. Lokasi yang kurang strategis dan rendahnya arus lalu lintas pelanggan menyebabkan minimarket sulit menarik pembeli spontan, sehingga mengandalkan pelanggan tetap dalam jumlah terbatas.

Hasil ini mendukung penelitian Darmaputra dan Fardani (2020) yang menegaskan bahwa lokasi memiliki peran krusial dalam menentukan jangkauan layanan dan intensitas kunjungan konsumen. Minimarket yang berada di luar jalur utama atau wilayah dengan kepadatan penduduk rendah cenderung memiliki traffic yang tidak stabil, sehingga berpengaruh langsung terhadap omzet harian.

Interaksi Faktor Internal dan Eksternal dalam Keputusan Penutupan Minimarket

Hierarchy chart menunjukkan bahwa pertimbangan minimarket tutup merupakan kategori induk yang menaungi berbagai subtema, baik internal maupun eksternal. Hal ini menegaskan bahwa penutupan minimarket bukan disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara kelemahan internal usaha dan tekanan eksternal lingkungan bisnis.

Temuan ini sejalan dengan pendekatan sistemik dalam studi UMKM yang menyatakan bahwa kegagalan usaha sering kali terjadi ketika faktor internal, seperti manajerial dan keuangan, tidak mampu beradaptasi dengan perubahan eksternal, seperti persaingan dan kondisi ekonomi (Saraswati, 2015). Dengan demikian, keputusan penutupan minimarket dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai respons rasional terhadap akumulasi tekanan yang tidak lagi dapat diatasi oleh pelaku usaha.

Implikasi Temuan terhadap Pengelolaan Minimarket dan UMKM

Berdasarkan pembahasan di atas, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya perencanaan usaha yang matang, terutama terkait analisis kelayakan, pemahaman daya beli masyarakat, serta strategi pemasaran yang adaptif. Minimarket yang dibangun tanpa perhitungan menyeluruh terhadap kondisi pasar lokal berisiko tinggi mengalami kegagalan dalam jangka pendek.

Implikasi ini mendukung temuan Isyaroh dan Atmojo (2020) yang menekankan perlunya peran pemerintah dan pemangku kepentingan dalam membina UMKM ritel agar mampu bertahan di tengah ekspansi ritel modern. Tanpa dukungan strategi dan kebijakan yang tepat, minimarket skala kecil akan terus berada pada posisi rentan dalam persaingan usaha.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kegagalan minimarket dalam 2-3 tahun pertama operasional merupakan fenomena multifaktor yang dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor internal dan eksternal usaha. Hasil analisis kualitatif berbantuan NVivo menunjukkan bahwa lemahnya manajerial pemasaran menjadi faktor paling dominan, diikuti oleh tekanan biaya operasional yang tinggi, penurunan daya beli masyarakat, lokasi usaha yang kurang strategis, serta perubahan trafik dan

lingkungan sekitar. Minimarket waralaba yang tidak didukung oleh perencanaan usaha dan analisis kelayakan yang matang cenderung tidak mampu beradaptasi terhadap persaingan ritel modern yang agresif. Dengan demikian, kegagalan minimarket bukanlah peristiwa yang terjadi secara tiba-tiba, melainkan merupakan akumulasi tekanan struktural yang berkembang sejak tahap perencanaan hingga operasional, dan akhirnya mendorong pemilik usaha untuk menghentikan kegiatan bisnisnya.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar calon pelaku usaha minimarket melakukan analisis kelayakan usaha secara menyeluruh sebelum membuka usaha, terutama terkait pemilihan lokasi, pemetaan daya beli masyarakat, dan tingkat kompetisi ritel di wilayah sekitar. Pemilik minimarket waralaba juga perlu memperkuat kapasitas manajerial, khususnya dalam strategi pemasaran dan pengelolaan biaya operasional, agar mampu meningkatkan daya saing dan menjaga arus kas usaha. Di sisi kebijakan, pemerintah daerah diharapkan dapat memperkuat regulasi zonasi dan pembinaan minimarket agar persaingan dengan minimarket berjangkauan berlangsung lebih adil. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas jumlah informan dan wilayah penelitian, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika kegagalan usaha minimarket di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (2010). *Corporate financial distress and bankruptcy: Predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt (2nd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Short, J. C. (2011). Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 413–425.
- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253–268.
- Darmaputra, P. A., & Fardani, I. (2020). Pengaruh keberadaan minimarket modern terhadap usaha toko tradisional dengan analisis service area (Studi di Kecamatan Gedebage Kota Bandung). *Prosiding Seminar Nasional Geomatika 2020*, 223–230. Badan Informasi Geospasial.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Isyaroh, R. I., & Atmojo, M. E. (2020). Kebijakan penataan minimarket dan implikasinya terhadap usaha mikro kecil menengah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(1), 49–65.
- Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU). (2020). *Kajian persaingan usaha ritel*

modern di Indonesia. KPPU.

- Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2019). *Retailing management (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Misbahuddin. (2019). Analisis ekonomi sosial keberadaan minimarket terhadap usaha kecil di wilayah perkotaan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 17(1), 63-78.
- Pramudya, A. D., & Fardani, I. (2020). *Pengaruh keberadaan minimarket modern terhadap usaha toko tradisional dengan analisis service area*. Program Studi Perencanaan Wilayah dan Kota, Universitas Islam Bandung.
- Reza, F., Aditra, R., & Nugroho, A. (2020). Strategi pemasaran ritel modern dalam menghadapi persaingan usaha. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 18(3), 301-307.
- Rifa'i, M. (2023). Tantangan dan keberlanjutan usaha minimarket skala kecil di tengah persaingan ritel modern. *Jurnal Manajemen UMKM*, 5(1), 1-12.
- Saraswati, N. P. (2023). Dampak ekspansi minimarket berjaringan terhadap keberlangsungan usaha ritel skala kecil. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 38(1), 45-58.
- Utami, C. W. (2017). *Manajemen ritel: Strategi dan implementasi ritel modern*. Salemba Empat.