

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENGADAAN PRODUK SEGAR DAN KINERJA LAYANAN SUPLIER DI RITEL SUPERMARKET: SEBUAH PERSPEKTIF *BUSINESS-TO-BUSINESS*

Hesty Nurul Utami¹, Sulistyodewi Nur Wiyono², Adi Nugraha³

^{1,2,3}Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, Universitas Padjadjaran
Email: hesty.nurul@unpad.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana pengambilan keputusan supermarket dalam pengadaan produk segar dengan mempertimbangkan persaingan produk segar lokal dan impor dan bagaimana kinerja layanan suplier produk segar dari perspektif *business-to-business* (B2B). Pengambilan data dilakukan melalui metode wawancara dengan pihak manajemen sebuah ritel supermarket XYZ yang beroperasi secara nasional, dan data dianalisis menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Pengambilan keputusan terkait pengadaan produk segar dilakukan melalui strategi *forward purchasing mechanism*, sehingga pengadaan ditentukan oleh jenis produk yang dapat dipasok dan produk baru dipasarkan melalui sistem *trial and error* untuk melihat respon konsumen. Kinerja layanan suplier produk segar dinilai manajemen supermarket masih terkendala jaminan kepastian pasokan, kualitas produk, tingkat layanan, serta varian produk yang ditawarkan. Kebijakan supermarket yang menunjukkan keberpihakan kepada suplier lokal untuk memasok produk segar perlu didukung oleh peningkatan pengetahuan suplier mengenai *product handling* untuk meningkatkan tingkat layanan suplier kepada supermarket yang akan mempengaruhi keberlanjutan hubungan kerjasama bisnis. Penelitian ini berkontribusi kepada kajian tentang kualitas layanan B2B dan pengambilan keputusan B2B untuk keunggulan bersaing bisnis produk pangan di pasar ritel modern.

Kata kunci: kualitas layanan, pengambilan keputusan, hubungan *business-to-business*, ritel pangan, agribisnis

Abstract

This research takes the business-to-business perspective to explore supermarket decision-making in the procurement of fresh products by considering the competition between local and imported fresh products and the service performance of the fresh product supplier. The data was collected through interviews with the store management of a nationally operating XYZ supermarket, and the data was analysed using qualitative descriptive analysis. Decision-making related to the procurement of fresh products in the XYZ supermarket is based on the forward purchasing mechanism strategy and trial and error system to sell new fresh product varieties. Thus, product procurement decision-making is determined by the type of product that can be supplied and new product trials to get consumers' responses. The performance of fresh product supplier service is assessed, and supermarket management considers that fresh product suppliers still confront several obstacles related to the guarantees of product supply certainty, product quality, service level, and product variants offered. The supermarket policy's empowerment to choose local suppliers to supply fresh products also needs to be supported by increased supplier knowledge of product handling to improve the supplier's service level to the supermarket, which will affect the sustainability of business relationships. This research contributes to the research on B2B service quality and B2B decision-making for the competitive advantage of agri-food businesses in the modern retail market.

Keywords: service quality, decision-making, business-to-business relationship, food retail, agribusiness

Pendahuluan

Modernisasi ritel pangan ditunjukkan melalui pertumbuhan pesat ritel modern supermarket telah menggeser perhatian para peneliti, praktisi bisnis, dan pengampu kebijakan mengenai pasar ritel yang terbagi menjadi pasar modern dan tradisional. Perkembangan ritel supermarket saat ini menjadi paradigma mengenai bagaimana pelaku usaha pertanian seperti petani kecil dapat beradaptasi dengan perkembangan korporasi sektor pangan sebagai upaya pemanfaatan keberadaan supermarket (Lu & Reardon, 2018). Meskipun terdapat konsekuensi yang harus dihadapi saat pelaku usaha produk pangan menggunakan jalur pemasaran supermarket untuk memasarkan produknya. Hal ini dikarenakan sistem pengadaan produk pangan yang diterapkan oleh supermarket sebagai bentuk ritel modern berbeda dengan sistem pengadaan produk pangan menggunakan jalur pemasaran tradisional. Namun untuk dapat mengakses supermarket sebagai salah satu alternatif jalur pemasaran produk pangan dari para pelaku usaha produksi dan pemasar harus memenuhi kriteria yang diinginkan oleh peritel supermarket.

Sebuah penelitian juga menyatakan bahwa revolusi ritel supermarket yang terjadi di Asia menunjukkan pola difusi dan perubahan sistem pengadaan produk pangan yang unik (Reardon et al., 2010). Keunikan ini ditunjukkan sejalan dengan pertumbuhan perekonomian di negara – negara Asia, seperti Indonesia, yang menimbulkan tingkat urbanisasi yang semakin tinggi (Reardon et al., 2010) yang juga mempengaruhi pola perilaku berbelanja konsumen (Grunert et al., 2021; Utami, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa dengan berkembangnya modernisasi ritel pangan, pola dan sistem pengadaan produk pangan ke ritel modern seperti supermarket juga harus dapat diikuti perubahannya oleh petani produsen termasuk pemasar seperti pedagang dan supplier.

Salah satu produk pangan yang disediakan ritel supermarket adalah kategori produk segar seperti sayuran dan buah – buahan. Produk segar merupakan kategori produk yang banyak dibeli konsumen untuk kebutuhan makanan sehari – hari, sehingga ritel pangan seperti supermarket juga berupaya untuk dapat memberikan penawaran kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Rantai pasok dan pemasaran produk segar memiliki karakteristik tersendiri yang disebabkan karena kualitas produk segar akan menurun seiring dengan waktu, bahkan jika disimpan dalam kondisi ideal sekalipun (Besik & Nagurney, 2017). Hal ini berdampak pada pentingnya pemahaman mengenai pengetahuan perlakuan pasca panen, penyimpanan, dan penempatan produk mulai dari lokasi produksi sampai ke lokasi pemasaran. Petani produsen, pedagang, dan supplier yang biasanya menjadi mitra ritel supermarket harus memahami bagaimana menjaga kualitas produk segar yang akan dipasarkan di ritel supermarket agar kondisi diupayakan tetap berada pada kualitas yang optimal sesuai dengan permintaan ritel supermarket.

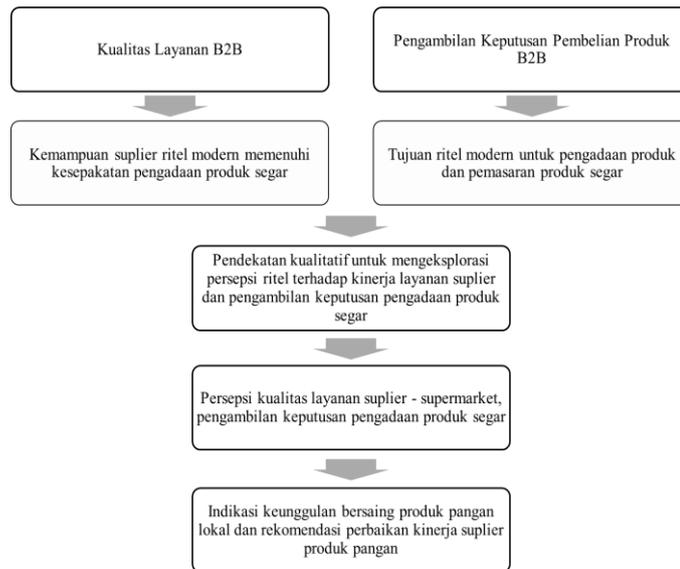
Permintaan pasar terhadap manajemen kualitas yang diterapkan industri pangan saat ini semakin meningkat (Zhou et al., 2011). Pemenuhan jaminan spesifikasi kualitas produk yang dijanjikan pemasok kepada penjual dalam konteks *business-to-business* (B2B) di industri ritel pangan merupakan bentuk komitmen yang menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi keberlanjutan Kerjasama B2B (Utami & Alamanda, 2021). Untuk dapat melakukan ini, maka kualitas layanan yang diberikan oleh supplier produk segar kepada ritel supermarket juga menjadi salah satu pertimbangan di dalam melakukan mitra Kerjasama. Pengambilan

Keputusan di dalam konteks B2B akan mempengaruhi dan menjelaskan bagaimana hubungan *buyer-supplier* serta bagaimana hubungan ini akan berlanjut di masa yang akan datang (Hollmann et al., 2014). Ritel modern supermarket yang biasanya dikelola secara korporasi akan memiliki prosedur sistem pengelolaan produk dan supplier yang dikelola secara lebih profesional dibandingkan ritel tradisional. Artinya pengambilan Keputusan ritel supermarket dalam menentukan produk apa yang akan dipasarkan dan supplier mana yang dipilih untuk diajak bermitra untuk memasok produk yang dibutuhkan oleh ritel supermarket.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut mengenai bagaimana suatu ritel supermarket yang menggunakan pengelolaan manajemen korporasi besar mengevaluasi layanan kualitas yang dimiliki oleh supplier produk segar dalam memberikan pelayanan kepada ritel supermarket sebagai *business buyer*, serta mengeksplorasi bagaimana ritel supermarket melakukan pengambilan Keputusan untuk penyediaan produk segar dengan fokus kepada mekanisme dan strategi ritel supermarket dalam memilih supplier dan produk segar yang akan dipasarkan kepada konsumen.

Metode Penelitian

Penelitian ini mengambil studi kasus sebuah perusahaan ritel supermarket yang beroperasi secara nasional yaitu supermarket XYZ. Pemilihan perusahaan ritel supermarket ini sebagai studi kasus pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan ritel ini fokus kepada penyediaan produk makanan dan merupakan bagian dari jaringan ritel internasional yang sahamnya dimiliki oleh perusahaan nasional dan sebagian saham perusahaannya dimiliki oleh grup perusahaan asing yang dari Eropa. Saat ini telah memiliki lebih dari 186 gerai toko termasuk enam gerai waralaba yang tersebar di kota – kota besar di Indonesia, terutama di wilayah Jawa dan Sumatera. Karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengeksplorasi lebih jauh mengenai bagaimana pengambilan keputusan ritel terhadap pengadaan produk segar dan bagaimana kinerja layanan supplier dipersepsikan oleh manajemen ritel (lihat Gambar 1), maka penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan desain penelitian studi kasus. Pengambilan data dilakukan melalui teknik wawancara yang dilakukan dengan manajemen salah satu cabang supermarket XYZ di kota Bandung, yaitu tim divisi *buyer* produk buah dan sayur dan tim divisi pengadaan produk. Kemudian data tekstual hasil wawancara diolah menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Analisis data dilakukan dengan mengikuti lima tahapan proses analisis data kualitatif (Bingham, 2023): (1) pengorganisasian data, (2) memilih dan menyotir data, (3) memahami data, (4) menginterpretasikan data, dan (5) menjelaskan makna dari data.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Hasil dan Pembahasan

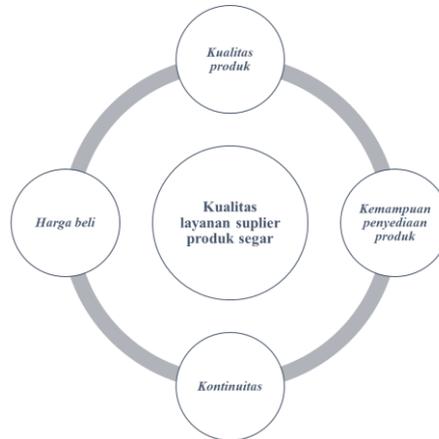
Tujuan Pengadaan Produk Segar di Ritel Supermarket XYZ

Ritel supermarket XYZ memiliki visi perusahaan “Bernutrisi Sehat, aman, terjangkau, bersama kami mempersembahkan yang terbaik untuk kehidupan. Sedangkan misi perusahaan adalah “Bersama kami menyediakan produk dan layanan yang bernutrisi, sehat dan aman setiap hari dengan harga yang terjangkau bagi semua pelanggan”. Perusahaan, memiliki target untuk mampu menjual produk kebutuhan sehari-hari dengan kualitas yang dapat diandalkan, Dengan menawarkan harga hemat dan lokasi mudah dijangkau. Kesegaran dan kualitas produk selalu di jaga melalui pilihan sumber yang baik dan penanganan dengan standar prosedur operasional yang selalu di pantau. Berdasarkan visi dan misi perusahaan, diharapkan ritel ini menjadi pilihan tempat berbelanja yang selalu “lebih segar”, “lebih hemat”, dan lebih dekat” dengan konsumen, dengan fokus ritel salah satunya dalam penyediaan produk segar. Ritel supermarket XYZ saat ini berusaha memiliki *positioning* sebagai ritel modern yang mampu menyediakan produk – produk yang aman dan menyehatkan, termasuk fokus pada kualitas dan penyediaan produk segar jenis buah dan sayur yang lebih banyak dibandingkan ritel modern lain.

Terkait dengan *positioning* yang coba dibangun oleh ritel supermarket XYZ, perusahaan mencoba untuk fokus pada penyediaan produk segar seperti buah- buahan dan sayuran, maka petani sebagai produsen dari produk buah dan sayur memiliki peran strategis bagi perusahaan sebagai penyedia atau produsen utama dari produk – produk buah dan sayur yang ditawarkan perusahaan di setiap tokonya. Meskipun perusahaan hanya bermitra dengan beberapa suplier yang berstatus petani langsung, tetapi untuk *sourcing* produk buah dan sayur pada musim tertentu, bagian pengadaan atau *buyer* akan mencari langsung ke sentra produksi komoditas tersebut dengan tujuan untuk mendapatkan produk dalam jumlah besar dengan harga yang lebih murah tetapi memiliki kualitas yang baik dan sesuai standar yang telah ditentukan sebelumnya. Artinya, Ritel supermarket XYZ selalu berusaha untuk lebih memberdayakan suplier lokal dalam pemenuhan kebutuhan persediaan produk segar.

Kualitas Layanan Suplier Produk Segar (B2B)

Berdasarkan hasil analisis, kriteria pemilihan supplier *fresh product* yang dilakukan oleh ritel supermarket XYZ ditentukan berdasarkan kriteria utama yaitu kualitas produk yang, kemampuan penyediaan produk, kontinuitas, dan harga beli.



Gambar 2
Kualitas Layanan Suplier Produk Segar

Kualitas Produk

Standar kualitas produk segar dan pemilihan supplier yang dilakukan oleh pihak ritel ditentukan berdasarkan penampilan fisik seperti warna dan tekstur, ukuran dan grade produk yang digunakan yaitu M (*medium*) Penampilan fisik sangat mempengaruhi konsumen sebagai *first impression* dalam mempersepsikan produk tersebut. Kelebihan penampilan buah impor dibandingkan buah lokal juga didukung oleh tambahan merek atau *brand* yang ditempelkan di kemasan produk atau ditempelkan melalui stiker yang yang ditempel langsung di buah yang bersangkutan. Konsumen Indonesia memiliki persepsi bahwa produk yang sudah memiliki merek artinya memiliki kualitas produk yang lebih baik. Meskipun pada kenyataannya, produk segar lokal contohnya buah lokal yang banyak belum memiliki merek dan secara penampilan fisik kurang menarik, banyak juga konsumen yang mengakui bahwa secara faktor rasa lebih enak dibandingkan buah impor. Berdasarkan kondisi ini, terutama untuk buah impor sudah lebih mampu memenuhi spesifikasi kualitas yang diinginkan oleh ritel, sehingga hal ini menjadi pertimbangan pada *layout* penyimpanan buah di toko. Buah impor yang warnanya lebih menarik serta kondisinya yang lebih segar dengan ukuran yang seragam, maka buah impor biasanya disimpan paling depan, dan buah lokal di belakangnya.

Kemampuan penyediaan produk

Hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan penyediaan produk menjadi salah satu pertimbangan dalam memilih dan mengevaluasi kinerja kualitas layanan dari supplier yang diberikan kepada ritel. Jumlah penyediaan dan volume produk segar yang disediakan oleh ritel supermarket XYZ, untuk jenis buah – buahan didominasi oleh buah impor, sedangkan untuk jenis sayuran didominasi oleh sayur lokal. Volume buah impor disediakan lebih banyak karena harga beli lebih murah, ketersediaan dan kualitas buah impor dinilai lebih baik dibandingkan buah lokal. Sedangkan untuk sayuran, sayur lokal lebih banyak tersedia karena harga belinya

yang lebih murah dibandingkan sayur impor dan risiko besar masa simpan produk bila mengambil dari impor. Buah – buahan lokal yang saat ini dianggap ritel masih memiliki daya saing tinggi di ritel ini diantaranya adalah jenis buah – buah eksotis seperti nanas, mangga, dan manggis meskipun ketersediaannya masih jarang karena kendala musim. Menurut pihak ritel, alasan penyediaan produk segar impor terutama jenis buah lebih banyak dibandingkan jenis lokal adalah karena masyarakat Indonesia masih banyak yang memiliki kecenderungan lebih menyukai produk impor (*import-minded*), sehingga produk pangan impor, seperti produk segar buah dan sayur masih banyak digemari konsumen saat berbelanja di supermarket.

Kontinuitas

Keberlanjutan penyediaan produk segar untuk memenuhi permintaan ritel supermarket XYZ dianggap penting sebagai upaya untuk menjamin ketersediaan produk kebutuhan konsumen terhadap produk segar agar selalu tersedia setiap saat dibutuhkan konsumen. Namun, permasalahan yang dihadapi oleh ritel untuk bermitra dengan petani lokal adalah karena tidak adanya jaminan kepastian pasokan dan kualitas produk. Sehingga ritel lebih memilih untuk melakukan rekanan dengan supplier yang bertindak sebagai pedagang atau *trader*, karena bermitra dengan *trader* dianggap lebih mudah dalam melakukan hubungan Kerjasama. Pihak ritel secara teknis dan prosedur hanya perlu menginformasikan mengenai kualifikasi produk yang diinginkan, dan *trader* tersebut yang akan melakukan *sourcing* pasokan. Produk segar yang didatangkan impor sebagian besar merupakan jenis buah – buahan, untuk sayuran lebih banyak dipasok dari supplier lokal kecuali beberapa jenis sayuran ada yang dipasok secara impor. Artinya, potensi ancaman yang cukup besar untuk produk segar lokal adalah untuk jenis buah – buahan. Sedangkan untuk jenis sayuran, produk sayuran lokal belum dapat disaingi oleh sayuran impor karena terkendala dengan masa simpan sayur yang lebih pendek dibandingkan buah sehingga akan berisiko besar untuk mengimpor sayuran terutama yang sayuran daun yang cepat busuk hanya dalam hitungan jam. Selain itu, harga beli sayuran lokal lebih murah dibandingkan dengan sayuran impor.

Harga Beli

Pihak ritel menyatakan bahwa produk segar impor terutama jenis buah yang didatangkan importir harganya lebih murah dibandingkan buah lokal karena efisiensi pasar produk segar impor yang sudah lebih efisien. Supplier importir yang rata-rata memiliki skala usaha yang besar dianggap lebih mampu mensuplai produk dalam jumlah yang besar dengan biaya produksi menjadi lebih murah. Hal ini menyebabkan harga jual produk yang ditawarkan ke ritel menjadi lebih murah, meskipun fluktuasi harga juga dapat terjadi. Harga beli produk segar yang dibayarkan oleh ritel sudah termasuk harga produk dan biaya pengiriman. Selain itu, perhitungan biaya pengiriman produk impor sistemnya yang ditentukan berdasarkan jumlah atau kuantitas pesanan, menentukan bahwa semakin banyak kuantitas barang dipesan maka biaya pengiriman menjadi lebih murah dibandingkan biaya pengiriman bila memesan barang dalam jumlah yang lebih sedikit.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa secara umum, bila dibandingkan harga produk buah, buah lokal dan impor, harga buah impor relatif lebih murah dibandingkan harga buah lokal. Sedangkan untuk produk sayur, karena produk sayur impor masih jarang dan hanya ada

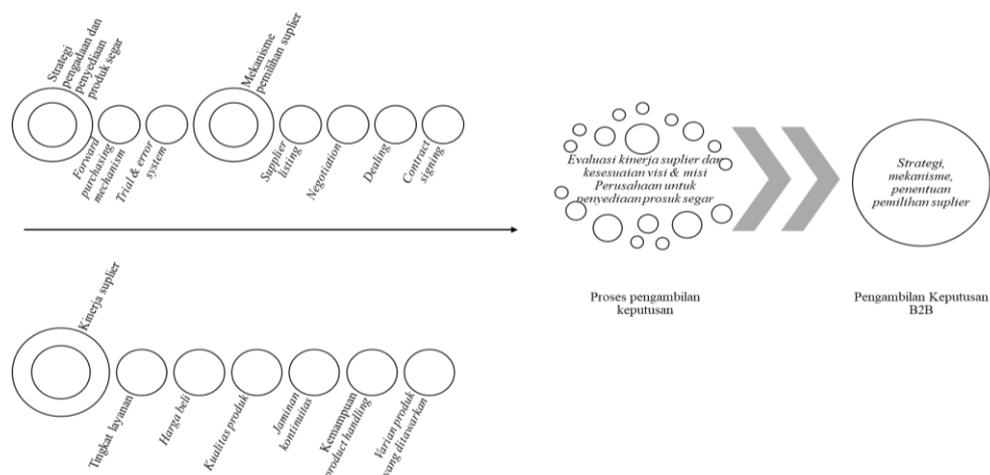
beberapa jenis sayur tertentu yang disuplai secara impor, harga sayur lokal dirasakan lebih murah karena produksinya relatif stabil dan kontinu dan harga jarang mengalami fluktuasi tinggi. Berbeda dengan jenis buah – buahan, karena keterbatasan produksi buah lokal, stok persediaan untuk pasokan ritel menjadi cukup sulit diperoleh sehingga menimbulkan tingginya harga dibandingkan buah impor yang kontinuitas produknya lebih terjaga sehingga harga lebih stabil dan lebih murah.

Pengambilan Keputusan Penyediaan Produk Segar Ritel XYZ (B2B)

Berdasarkan hasil analisis, pengambilan keputusan dalam penyediaan produk segar di ritel XYZ ditentukan berdasarkan beberapa tahapan dan faktor pertimbangan. Sebelum pengambilan Keputusan dilakukan terkait jenis produk yang direncanakan akan disediakan dan supplier mana yang akan digunakan, tahapan yang dilakukan adalah terkait penentuan strategi penyediaan produk yang dikaitkan dengan visi misi perusahaan dan mekanisme pemilihan supplier berdasarkan evaluasi kinerja supplier yang telah ada.

Strategi Pengambilan Keputusan Penyediaan Produk Segar (B2B)

Berdasarkan hasil analisis, strategi pengadaan produk buah dan sayur yang diterapkan oleh ritel XYZ, baik untuk supplier lokal maupun importir jenisnya sama, yaitu melalui *Forward Purchasing Mechanism*. Strategi ini merupakan strategi pengadaan produk dengan menggunakan kontrak tertulis kerjasama untuk suatu periode tertentu, dengan isi kontrak berisi mengenai kesepakatan standar kualitas, kebijakan harga, kebijakan pasokan, serta waktu pembayaran yang dilakukan ritel dengan supplier. Strategi *Forward Purchasing* dianggap dapat menjaga kontinuitas dan ketersediaan produk setiap waktunya, mengingat Ritel supermarket XYZ saat ini hanya melakukan kerjasama dengan sedikit supplier baik untuk produk segar lokal maupun impor. Sedangkan startegi pengadaan produk baru juga dilakukan oleh ritel XYZ dengan menerapkan sistem *trial and error*, yaitu pada waktu-waktu tertentu, apabila ada produk baru, cabang akan diinformasikan mengenai informasi produk baru tersebut oleh *buyer* secara online ke dalam sistem perusahaan untuk informasi ke cabang-cabang toko, kemudian cabang toko akan mencoba memasarkan produk baru tersebut dan melihat respon konsumen apakah produk tersebut diminati dan dapat diterima oleh konsumen atau tidak.



Gambar 2
Pengambilan Keputusan Pengadaan Produk Segar (Supplier-Ritel B2B)

Mengacu pada visi dan misi perusahaan untuk mendukung kesehatan masyarakat, maka *sales contribution* yang ditargetkan untuk produk segar jenis buah dan sayur di setiap cabang toko ditentukan sebesar 30-40 persen, dengan realisasi rata-rata adalah sebesar 30 persen dari total penjualan produk toko. Meskipun ada beberapa cabang toko yang lebih mampu mencapai *sales contribution* produk buah dan sayur yang lebih tinggi dari 30 persen dan ada cabang-cabang toko yang kurang dari 30 persen. Jumlah ini diharapkan pihak ritel agar terus meningkat ke depannya, juga sebagai upaya menjadikan ritel XYZ sebagai pilihan ritel modern yang fokus dan menjadi *leader* dalam penyediaan berbagai kebutuhan produk segar yang lengkap untuk kebutuhan pangan sehari-hari konsumen. Ritel supermarket XYZ berusaha menyediakan semua produk segar untuk kebutuhan pokok pangan rumah tangga sehari-hari dengan menciptakan pengalaman berbelanja layaknya berbelanja kelengkapan produk segar di pasar tradisional, termasuk penyediaan produk bumbu dan rempah. Salah satu strategi penjualan yang dilakukana adalah dengan menyediakan produk segar secara curah dan tidak disediakan dalam bentuk sudah kemasan, sehingga konsumen dapat memilih sendiri produknya seperti cara berbelanja di pasar tradisional.

Mekanisme Pemilihan Suplier Produk Segar

Untuk memenuhi kebutuhan penyediaan produk segar, suplier yang bermitra dengan ritel XYZ dibagi ke dalam tiga kategori yang dibagi menjadi tiga departemen pengadaan barang, yaitu *buyer* buah lokal, *buyer* sayur lokal, dan *buyer* buah dan sayur impor. Sedangkan pengkategorian suplier dilakukan berdasarkan jenis produk segar yang akan dipasok, yaitu suplier buah lokal, suplier sayur lokal, serta importir buah dan sayur impor. Buah lokal ada yang dipasok dari supplier dan ada yang langsung bekerjasama dengan petani lokal yang dianggap dapat berkomitmen dan memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan oleh pihak ritel. Untuk produk sayur atau buah lokal, ada yang berperan sebagai produsen (petani), pedagang di pasar induk (*trader*), dan koperasi agribisnis yang anggotanya adalah para petani dan kelompok tani yang menjual hasil pertaniannya ke koperasi tersebut.

Mekanisme penentuan suplier yang akan memasok dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama yang dilakukan oleh divisi *buying* yang secara teknis berhubungan langsung dan bernegosiasi dengan calon-calon suplier di lapangan. Di bawah divisi *buying* terdapat departemen *buying* yang akan membawahi para *buyer* yang secara teknis bertugas mencari dan menentukan suplier yang akan dipilih sebagai mitra. Untuk mendapatkan suplier, divisi *buying* melakukan listing suplier di awal tahun. Calon suplier yang ingin memasok barangnya ke ritel harus mendaftarkan diri terlebih dahulu. Selanjutnya ada kontrak tertulis yang harus disepakati, dan apabila suplier tidak mampu memenuhi isi kesepakatan tersebut selama periode perjanjian masih nberjalan, maka pihak ritel akan memberikan penalty sesuai yang diperjanjikan. Hal ini dilakukan untuk menjaga konsistensi suplier dalam memenuhi kesepakatan pasokan atas permintaan kebutuhan ritel yang telah disepakati sebelumnya. Skala usaha suplier tidak menjadi pertimbangan utama ritel dalam menentukan kriteria pemilihan suplier. Pertimbangan terkait pemenuhan standar kualitas, harga, serta *product handling* menjadi kriteria pemilihan dan keberlanjutan mitra kerja dengan suplier. Meskipun skala usaha suplier atau petani yang akan mensuplai ke ritel dikategorikan sebagai suplier berskala usaha kecil, namun apabila mampu memenuhi permintaan ritel, maka jaminan pemenuhan suplai produk dapat menjadi

pertimbangan bagi ritel untuk tetap bermitra dengan supplier tersebut.

Ritel supermarket XYZ tidak menggunakan sistem *multi-supplier* dengan bermitra dengan banyak supplier, namun hanya bermitra dengan beberapa supplier yang sudah terpercaya, termasuk untuk mitra importir. Meskipun area cakupan cabang toko sudah mulai tersebar di beberapa kota besar di Indonesia. Hal ini disebabkan karena, berdasarkan pertimbangan dan penilaian divisi buying bahwa supplier yang memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan hanya supplier tersebut saja. Pihak ritel tidak mau mengambil resiko dengan mengambil banyak supplier tetapi tidak dapat memenuhi permintaan dan kualifikasi yang diinginkan. Hanya beberapa jenis produk buah dan sayur saja yang disuplai langsung dari pusat distribusi ke toko, terutama untuk buah impor dan sayur impor yang disuplai langsung melalui pusat distribusi dari importir serta buah lokal yang sifatnya tahan lama. Untuk produk segar impor tidak dibedakan antara supplier buah impor atau sayur impor, karena jenis sayur impor yang disediakan tidak banyak hanya untuk komoditas tertentu saja, ataupun hanya untuk memenuhi kekurangan pasokan produk segar lokal yang tidak mampu dipenuhi oleh supplier lokal. Untuk penentuan jumlah kuantitas produk yang harus dipasok ke pihak ritel tergantung dari kemampuan dan kapasitas yang disanggupi oleh supplier. Namun, Perusahaan juga menerapkan kebijakan desentralisasi bagi cabang toko di luar Pulau Jawa terkait jumlah supplier yang bekerja sama dan pengadaan dan suplai produk segar sayuran untuk melakukan *sourcing* supplier lokal di wilayah operasi cabang toko tersebut. Kebijakan ini diambil dengan pertimbangan masa simpan sayuran yang pendek sehingga terdapat risiko apabila produk harus disuplai langsung dari pusat distribusi. Sistem pengadaan ini dapat dilakukan dengan prosedur cabang toko tersebut tetap harus berkonfirmasi dengan pihak *buying* atau *supporting buying* di region cabang tersebut berada, ataupun konfirmasi secara online melalui sistem yang telah disediakan.

Dikaitkan dengan karakteristik produk segar dalam hal *perishability*, strategi yang dilakukan oleh ritel adalah dengan melakukan negosiasi dengan supplier terutama supplier buah dan sayur lokal dengan melakukan “tukar guling” produk, yaitu menukarkan buah atau sayur yang kondisinya sudah tidak segar lagi ditukar dengan produk segar pada saat pesanan berikutnya akan dikirimkan oleh supplier. Sistem seperti ini hanya dapat dilakukan dengan beberapa supplier buah atau sayur lokal, karena supplier lokal dianggap lebih dapat diajak bernegosiasi. Sedangkan untuk importir hal ini sulit dilakukan karena prosedur kerja dan pengiriman barang yang cukup ketat, selain itu produk yang dilakukan “tukar guling” biasanya hanya dalam jumlah yang sedikit sehingga hal ini sulit dilakukan dengan importir dan lebih mungkin dilakukan dengan supplier produk segar lokal.

Kriteria penilaian kinerja supplier produk segar

Berdasarkan hasil analisis, kriteria penilaian dan evaluasi supplier produk segar yang bermitra dengan di ritel XYZ dilakukan dengan mempertimbangkan Tingkat layanan, harga beli, kualitas produk, jaminan kepastian dan kontinuitas pasokan, kemampuan *product handling*, dan varian produk yang ditawarkan. Pemenuhan kriteria ini digunakan ritel XYZ untuk mengukur profesionalisme supplier yang bekerjasama.

Tingkat Layanan

Penilaian kinerja suplier buah dan sayur yang dilakukan oleh ritel dilakukan berdasarkan *service level* yang mampu diberikan oleh suplier, dengan toleransi minimal memenuhi 80 persen. Berdasarkan pengalaman pihak ritel, suplier produk sayur dan buah impor dinilai lebih profesional karena mereka memiliki kepastian mengenai ketersediaan produk yang dibutuhkan dan ketepatan datangnya produk, sehingga *service level* suplier produk segar impor lebih tinggi dibandingkan suplier produk segar lokal. Hanya beberapa saja dari suplier buah atau sayur lokal yang memiliki *service level* sesuai standar yang diinginkan oleh ritel XYZ. Beberapa yang terkadang kurang dapat memenuhi kepastian kuantitas produk dan ketepatan penyampaian pesanan, sehingga ritel harus memberikan toleransi yang cukup tinggi pada kinerja suplier lokal yang sebetulnya dapat merugikan mereka.

Harga Beli

Bila dilihat dari segi harga, produk buah-buahan cenderung lebih fluktuatif dibandingkan produk sayuran. Selain itu, fluktuasi harga juga terkendala produksi yang tergantung dari musim dan cuaca. Produk sayuran terutama yang lokal relatif lebih stabil harganya karena sumber produksi dan ketersediaannya yang cukup banyak serta waktu panen produk yang relatif lebih cepat dibandingkan buah-buahan. Bila terjadi suatu keadaan dimana fluktuasi harga produk sedang tinggi, maka strategi ritel untuk penyediaan produk tersebut adalah dengan membatasi kuantitas pesanan produk ke suplier dan menunggu sampai kondisi harga kembali normal. Untuk konsumen buah-buahan, bentuk permintaannya elastis terhadap harga, artinya pada saat harga buah tersebut sedang tinggi maka jumlah permintaan akan turun, begitupun sebaliknya. Untuk menesiasati kondisi seperti itu, maka strategi yang dilakukan ritel adalah mencari produk pengganti yang sifatnya dapat menggantikan produk segar yang harganya sedang mahal tersebut (produk substitusi) untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Kualitas Produk

Jenis produk segar dinilai ritel XYZ memiliki daya saing yang cukup tinggi dibandingkan produk segar impor seperti karena alasan masa simpan sayur terutama sayur daun yang cepat sekali busuk dan layu dengan cepat. Hal ini menyebabkan sayuran impor yang disediakan hanya sayuran yang memiliki daya simpan lebih lama, seperti wortel, brokoli, jamur, dan jenis bawang-bawangan. Sedangkan daya saing jenis buah untuk lokal relatif sudah rendah, kecuali jenis buah-buahan eksotis asli Indonesia yang masih tidak memiliki pesaing jenis sama dari jenis impor, seperti nanas. Buah-buahan lokal yang memiliki pesaing impor, biasanya banyak yang digantikan posisinya oleh buah impor. Hal ini terjadi karena kualitas, kuantitas, dan kontinuitas ketersediaan produk buah lokal tersebut yang lebih rendah dan tidak stabil. Produksi masih banyak yang dilakukan oleh petani-petani kecil yang produksinya terbatas dan sistem panen yang konvensional sehingga sangat tergantung pada musim. Meskipun dari sisi permintaan, produk buah lokal masih memiliki banyak peminat. Berbeda dengan buah-buahan impor yang sistem produksinya sudah lebih modern dengan didukung teknik dan teknologi pertanian yang lebih modern sehingga mampu mengatasi beberapa kelemahan produk-produk pertanian. Hal ini menyebabkan harga jual produk segar impor terutama buah menjadi lebih murah.

Standar kualitas produk segar dan pemilihan suplier yang dilakukan oleh ritel XYZ ditentukan berdasarkan penampilan fisik seperti warna dan tekstur, ukuran dan grade produk yang digunakan yaitu M (*medium*). Penampilan fisik sangat mempengaruhi kesan pertama konsumen terhadap produk yang selanjutnya dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap produk tersebut. Kelebihan penampilan buah impor dibandingkan buah lokal adalah penggunaan atribut produk untuk mendukung kepercayaan konsumen terhadap produk, contohnya penggunaan merek yang ditampilkan pada kemasan produk atau ditempelkan melalui stiker langsung di produk tersebut, seperti buah. Manajemen ritel XYZ menganggap konsumen Indonesia memiliki persepsi bahwa produk yang sudah memiliki merek artinya memiliki kualitas produk yang lebih baik. Meskipun terdapat asumsi bahwa produk segar lokal, contohnya buah lokal, yang banyak belum memiliki merek dan secara penampilan fisik kurang menarik, secara kualitas rasa dianggap konsumen lebih enak dibandingkan buah impor. Berdasarkan kondisi ini, buah impor dianggap sudah lebih mampu memenuhi spesifikasi dan standar kualitas yang diinginkan oleh ritel. Hal ini menjadi pertimbangan pada strategi *product layout* untuk penyimpanan dan display produk di toko. Buah impor yang warnanya lebih menarik serta kondisinya yang lebih segar dengan ukuran yang seragam akan disimpan paling depan agar lebih menarik konsumen, sementara buah lokal disimpan di belakangnya.

Jaminan Kepastian Pasokan

Berdasarkan pengalaman dan penilaian terhadap kinerja layanan suplier, kendala yang dihadapi oleh ritel XYZ adalah ketersediaan pasokan produk segar lokal yang tidak menentu sehingga tidak mampu memenuhi permintaan ritel yang menyebabkan pemenuhan kebutuhan dilakukan melalui impor yang dianggap lebih dapat terjadi ketersediaannya. Kendala yang dihadapi oleh suplier buah dan sayur lokal berkaitan dengan kontinuitas menjadi kendala yang sering dihadapi dan menjadi tidak sesuai dengan permintaan ritel. Hal ini dianggap pihak ritel sebagai kelemahan dari petani produsen produk segar lokal. Meskipun, mengacu pada visi dan misi Ritel supermarket XYZ, perusahaan selalu berupaya untuk memberdayakan produsen dan suplier lokal untuk dapat memenuhi kebutuhan. Namun bila secara bisnis, Kerjasama kemitraan dianggap tidak memuaskan, maka ritel XYZ akan mempertimbangkan hal ini untuk keberlanjutan Kerjasama di masa yang akan datang.

Kemampuan Product Handling

Pengetahuan dan *product handling* yang dimiliki oleh masing – masing suplier produk segar lokal maupun impor diakui importir lebih menguasai dan dapat menawarkan produk sesuai dengan permintaan pasar. Hal ini terbukti melalui kondisi produk saat datang ke pusat distribusi, untuk produk segar impor secara penataan penyimpanan serta penyediaan kemasan pengiriman yang sudah baik sehingga pada saat akan dipajang di outlet pihak ritel tidak memerlukan pensortiran lebih lanjut sehingga produk dapat langsung dipajang di display toko. Berbeda dengan sebagian suplier lokal yang mengirimkan produknya dalam bentuk yang memerlukan proses sortir oleh pihak ritel karena sebagian diperoleh dari suplier lokal yang merupakan *trader* di pasar – pasar induk atau *trader* langsung dari petani – petani kecil sehingga *product handling* yang dilakukan masih sangat konvensional. Hal inilah yang menjadi salah satu pertimbangan pihak ritel dalam memilih suplier dan jenis produk segar, terutama produk buah – buahan yang terkadang membuat ritel tidak memiliki pilihan untuk menyediakan buah impor karena selain

kontinuitasnya terjaga, produk buah impor yang ditawarkan sudah berorientasi pasar sehingga permintaan pasarnya selalu tinggi. Berbeda dengan produk segar lokal yang masih berorientasi produk sehingga sebagian tidak mampu memenuhi keinginan dan permintaan pasar.

Salah satu kelebihan yang dimiliki produk segar adalah penyediaan tempat penyimpanan yang lebih baik, seperti penyediaan tempat pendingin (*cooler*) untuk produk – produk buah atau sayur, dan untuk beberapa jenis produk ada yang sudah dikemas satuan. Namun demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa konsumen yang datang ke toko sebagian besar justru lebih menyukai produk segar dalam bentuk curah dibandingkan yang sudah dikemas. Sedangkan untuk produk segar lokal, kualitas tempat penyimpanan masih dianggap kurang baik terutama produk segar yang disuplai oleh trader yang mengambil produk dari pasar induk. Kemasan yang disediakan oleh suplier hanya berupa kemasan dus atau karton besar atau peti kayu atau rotan. Perilaku penanganan produk segar ini dianggap ritel dapat merusak bentuk dan kondisi optimal produk sebelum dapat di display di toko.

Varian Produk yang Ditawarkan

Berdasarkan hasil analisis, persentase penjualan produk segar impor dan lokal berbeda di setiap cabang toko, tetapi secara keseluruhan perbedaan jumlah penjualan yang cukup signifikan berbeda dapat ditemui pada jenis buah lokal dan buah impor. Sedangkan untuk sayuran, produk lokal masih memiliki daya saing cukup bagus karena masih sedikit pesaing impor. Produk sayur lokal juga secara ketersediaan masih tersedia beragam di pasar lokal, sehingga kontinuitasnya masih terjaga. Untuk varian produk buah – buahan, produk impor menawarkan lebih banyak varian produk dengan kualitas secara *grade*, ukuran, dan penampilan fisik yang lebih baik dibandingkan buah lokal. Meskipun harga produk segar impor seperti buah-buahan tergolong mahal, tetapi jenis produk segar ini memiliki target pasar sendiri dan ada konsumen yang berminat untuk membeli.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kualitas layanan suplier produk segar yang dinilai dapat membantu keberhasilan pengadaan produk segar di ritel supermarket XYZ sangat bergantung kepada kombinasi dari kualitas produk, kemampuan penyediaan produk, kontinuitas penyediaan produk, dan harga beli ritel kepada suplier. Kualitas produk harus dapat memenuhi standar kualitas yang diinginkan dan telah ditentukan oleh ritel supermarket sebagai upaya memastikan kepuasan konsumen akhir dan untuk mengurangi risiko kerugian akibat produk tidak dapat dijual atau rusak. Kemampuan suplier untuk menyediakan produk juga menjadi faktor penentu kualitas layanan suplier dengan menilai ketepatan kuantitas, kualitas, dan waktu pengiriman untuk menjaga stok produk selalu tersedia bagi konsumen. Kontinuitas pasokan menjadi komponen kualitas layanan karena terkait dengan konsistensi dalam penyediaan produk segar menjadi penting untuk menjaga komitmen dan kepercayaan selama Kerjasama dilakukan, karena gangguan pasokan dapat mengakibatkan kerugian dan penurunan kepuasan konsumen yang berbelanja ke supermarket. Harga beli juga menjadi penting sebagai penentu kualitas pelayanan suplier karena harga beli produk dari suplier akan menentukan harga jual kepada konsumen. Keempat faktor ini menjadi penting dan saling terkait untuk dapat berkontribusi signifikan terhadap keberlanjutan hubungan bisnis dan Kerjasama yang harmonis

dan jangka panjang antara ritel supermarket dan suplier produk segar.

Hasil penelitian selanjutnya adalah mengenai penekanan pentingnya strategi dan mekanisme pengadaan produk segar di ritel supermarket yang efektif dan kinerja suplier yang memuaskan, sehingga dalam pengambilan Keputusan pengadaan produk segar di ritel supermarket menjadi lebih efisien dan menguntungkan semua pihak, yaitu suplier, ritel supermarket, dan konsumen. Dengan fokus kepada kebutuhan konsumen (*customer-driven*), faktor terkait kualitas produk, harga keandalan pengiriman, ritel supermarket dapat memastikan ketersediaan produk yang konsisten dan berkualitas. Ritel supermarket yang juga memiliki keberpihakan kepada suplier lokal untuk memasok produk segar ke cabang – cabang toko dapat membantu membuka jaringan dan jalur pemasaran baru bagi petani produsen produk segar untuk mengakses pasar modern, namun untuk dapat melakukan ini petani dan pedagang harus memiliki pengetahuan mengenai sistem dan standar pengadaan produk segar di pasar modern seperti supermarket yang berbeda dengan pasar tradisional yang telah terlebih dahulu diakses oleh petani dan pedagang, serta pengetahuan mengenai penanganan produk segar yang benar untuk mengurangi kerugian (*product loss*).

Namun demikian, penelitian ini hanya melakukan analisis pada satu studi kasus cabang ritel supermarket, sehingga perspektif B2B hanya diperoleh berdasarkan posisi partisipan di cabang ritel yang dijadikan lokasi penelitian. Sehingga, penelitian selanjutnya dapat melakukan pengembangan analisis dengan melakukan wawancara dengan manajemen puncak dari ritel supermarket sehingga perspektif strategis terkait pengambilan Keputusan B2B dalam pengadaan produk segar dan daya saingnya di pasar dapat lebih diteliti lebih luas. Penelitian ini juga menggunakan kualitatif, sehingga hasil penelitian belum dapat diverifikasi dan diuji keterkaitannya satu faktor dengan faktor yang lain, seperti hubungan atau pengaruh antara kinerja kualitas layanan dan startegi pengadaan terhadap pengambilan Keputusan pengadaan dan pemilihan suplier produk pangan di supermarket.

Daftar Pustaka

- Besik, D., & Nagurney, A. (2017). Socio-Economic Planning Sciences Quality in competitive fresh produce supply chains with application to farmers ' markets. *Socio-Economic Planning Sciences*, 60, 62–76. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.03.001>
- Bingham, A. J. (2023). From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1–11. <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
- Grunert, K. G., Zhou, Y., Banovic, M., & Loebnitz, N. (2021). Supermarket competence in emergent markets: Conceptualization, measurement, effects, and policy implications. *Journal of Consumer Affairs*, June, 1–27. <https://doi.org/10.1111/joca.12398>
- Hollmann, T., Jarvis, C. B., & Bitner, M. J. (2014). Reaching the breaking point: a dynamic process theory of business-to-business customer defection. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 257–278. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0385-6>
- Lu, L., & Reardon, T. (2018). An Economic Model of The Evolution Of Food Retail and Supply Chains From Traditional Shops to Supermarkets to E-Commerce. *American Journal*

- Agricultural Economic*, 100(5), 1320–1335. <https://doi.org/10.1093/ajae/aay056>
- Reardon, T., Timmer, C. P., & Minten, B. (2010). *Supermarket revolution in Asia and emerging development strategies to include small farmers*. 1–6. <https://doi.org/10.1073/pnas.1003160108>
- Utami, H. N. (2023). Potensi Ritel Pangan Berbasis Perdagangan Digital Dengan Memahami Perilaku Konsumen: Perspektif Pelaku Agribisnis. *Mimbar Agribisnis*, 9(2), 1503–1514. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/ma.v9i2.9795>
- Utami, H. N., & Alamanda, D. T. (2021). Key Factors Determining Relationship Marketing In The Food E-Commerce Network: A Business-To-Business Service Perspective. *Agricore : Jurnal Agribisnis Dan Sosial Ekonomi Pertanian Unpad*, 6(2), 130–137. <https://doi.org/10.24198/agricore.v6i2.37354>
- Zhou, J., Helen, J. H., & Liang, J. (2011). Implementation of food safety and quality standards: A case study of vegetable processing industry in Zhejiang, China. *Social Science Journal*, 48(3), 543–552. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2011.06.007>