

Meneropong *collective entrepreneurship* dan manajemen strategis pada Toko/Warung Madura

Ujang Syaiful Hidayat^{*1}, Dwi Widi Hariyanto², Iwan Wahyu Susanto³

¹⁻³ Universitas Merdeka Surabaya

Email: 1ujangunmer@gmail.com,

2iwanunmerbaya@gmail.com

Abstract: Many Madurese-owned stalls or retail shops with similar facades, items, prices, and opening 24/365 in major cities across Indonesia have gone viral on social media, making them an intriguing retail chain phenomenon to investigate. At a glance, this phenomenon opposes conventional strategic management, which emphasizes competitive advantage. This qualitative study uses observation, interviews, and document analysis to gain insight into the strategic management paradigm was held in Surabaya and Madura. The results show that these retail stores are sporadic in nature, not retail chains. No coherent management strategy has been planned, applied, or assessed. The Madurese genius loci that becomes their philosophy of living, when put into practice, gives rise to a novel approach to corporate strategy.

Keywords: Strategic management, collective entrepreneurship, retails, Madura.

Abstrak: Banyak warung atau toko retail milik orang Madura dengan fasad, barang, harga yang mirip, dan buka 24 jam di kota-kota besar di seluruh Indonesia menjadi viral di media sosial, menjadikannya fenomena jaringan ritel yang menarik untuk diselidiki. Sekilas fenomena ini bertentangan dengan manajemen strategiss konvensional yang mengutamakan keunggulan bersaing. Studi kualitatif di Surabaya dan Madura ini menggunakan observasi, wawancara, dan analisis dokumen dilakukan untuk mendapatkan wawasan tentang paradigma manajemen strategiss yang digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa toko retail ini bersifat sporadis, bukan jaringan retail. Tidak ada manajemen strategiss spesifik yang telah direncanakan, diterapkan, atau dievaluasi. Lokus jenius Madura yang menjadi filosofi hidup mereka, ketika dipraktikkan, memunculkan pendekatan baru untuk strategi perusahaan.

Kata Kunci: Manajemen strategis, kewirausahaan kolektif, retail, Madura.

Pendahuluan

Toko atau warung Madura telah menjadi pemandangan umum pada jalanan kelas II di berbagai kota besar di Indonesia. Jakarta, Bandung, Cirebon, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, hingga Timika telah mulai dimarakkan dengan kehadiran Toko atau Warung Madura (TWM) ini. Bahkan dari beberapa informasi, TWM sejenis sudah mulai merambah di Jeddah, Mekkah dan Madinah. Sesuai dengan namanya, TWM berasal dari satu kelompok etnis yang memiliki hubungan kekerabatan atau kesamaan budaya, yakni etnis Madura. TWM sesungguhnya merupakan toko kelontong yang menawarkan

berbagai produk, seperti makanan, minuman, dan barang kebutuhan sehari-hari lainnya. Namun perbedaan dengan toko kelontong lainnya, TWM juga menyediakan produk bahan bakar minyak (BBM) kendaraan bermotor. Di beberapa kota bentuk BBM yang dijual dalam bentuk botol (eceran), namun di beberapa kota besar sudah menggunakan mesin dispenser otomatis.

Salah satu faktor yang menarik dari maraknya TWM adalah terkait manajemen strategis, baik dari sisi manajerial maupun pemasaran yang mereka terapkan. Dengan ciri khas tampilan toko yang serupa, buka selama 24 jam, dan menjual produk-produk yang sama, serta lokasi yang saling berdekatan -bahkan tak jarang saling bersebelahan, menimbulkan pertanyaan besar tentang strategi yang digunakan.

Hal-hal yang telah disebutkan di atas sangat dihindari dalam ilmu pemasaran, meskipun di Indonesia penentuan lokasi yang saling berdekatan sudah dilakukan oleh Alfamart dan Indomaret dan berhasil. Dalam prinsip bauran pemasaran, "Place" atau lokasi merupakan salah satu elemen yang penting. Kaitan dengan lokasi pesaing, pemilihan lokasi yang belum ada pesaing memiliki peluang untuk lebih berhasil, meskipun kembali lagi harus disesuaikan dengan target pasar.

Namun nyatanya, banyak dari pemilik TWM yang berhasil. Berbagai sumber berita, membagikan informasi bahwa omset TWM berkisar sekitar 20 juta rupiah per bulan. Bahkan beberapa pemilik TWM mampu membangun rumah yang terhitung mewah di desa asal mereka.

Dalam penelitian ini, kami akan menganalisis hubungan antara strategi manajemen dan perdagangan dengan maraknya toko/warung Madura di berbagai wilayah di Indonesia. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang strategi keberhasilan TWM dan memberikan wawasan bagi pemilik usaha dan pengelola toko/warung lainnya dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif.

Tinjauan pustaka

Collective entrepreneurship

Kewirausahaan pada umumnya diasosiasikan dalam bentuk visi, modal, usaha, dan risiko pribadi. Namun Stewart (1989) mengkaji satu pendekatan baru: kewirausahaan kolektif. Peredo & Crisman (2006) berpendapat bahwa kewirausahaan kolektif didorong oleh sumber daya, keterampilan, pengetahuan, budaya, partisipasi, dan modal sosial berbasis komunitas. Alih-alih hanya mengandalkan kekuatan satu orang, kewirausahaan kolektif memanfaatkan bakat, kreativitas, pengetahuan, dan pengalaman setiap orang dalam kelompok, untuk menciptakan manfaat yang lebih besar daripada jumlah kontribusi individu. Ia mengungkapkan bahwa kewirausahaan kolektif merupakan pendekatan unik terhadap tantangan pasar. Comeche & Loras (2009) mengklarifikasi bahwa kewirausahaan kolektif terjadi ketika keseluruhan upaya lebih besar daripada jumlah kontribusi individu. Scott (1999) menekankan bahwa kolaborasi yang baik mencerminkan kemampuan orang untuk bekerja sama demi keuntungan bersama. Lin, Li & Zhou (2022) mengkonseptualisasikan kewirausahaan kolektif sebagai bentuk kewirausahaan yang muncul dan mengubah komunitas menjadi korporasi wirausaha. Kapasitas kolektif untuk mengidentifikasi peluang, serta kapasitas kolektif untuk menanggapi peluang ini, merupakan komponen penting dalam kewirausahaan kolektif. Kewirausahaan kolektif ini kurang dikenal oleh budaya barat karena cenderung

mengidentifikasi pahlawan individu tanpa memberikan pengakuan atas kontribusi kelompok.

Doh, Tashman, & Benischke (2018) menyatakan bahwa *collective entrepreneurship* yang dirancang dengan baik membantu sistem beradaptasi dengan tantangan lingkungan besar dapat berdampak yang mengalir ke tantangan besar lainnya. Reich (1987) menekankan kemampuan wirausaha kolektif untuk berinovasi dan berkreasi. Dalam penelitiannya, Yan & Yan (2015) juga menemukan bahwa kewirausahaan kolektif meningkatkan inovasi dalam UKM. Menurut Stevenson & Jarrillo (1990), kewirausahaan kolektif terjadi ketika suatu kelompok bekerja sama untuk meraih peluang tanpa mempertimbangkan ketersediaan sumber daya internal. Slevin & Covin (1992) menyatakan bahwa kewirausahaan kolektif merupakan sumber keunggulan kompetitif. Lin, Li & Zhou (2022) menjelaskan bahwa kewirausahaan kolektif dapat tumbuh lebih baik dengan norma-norma sosial agar lebih siap menghadapi hambatan struktural untuk pembangunan ekonomi yang merugikan di masyarakat. Dari paradigma yang sama, Yan & Sorenson (2003) menyatakan bahwa konflik hubungan dapat secara signifikan merusak kewirausahaan kolektif

Stevenson & Jarrillo (1990) menyarankan dua kategori persyaratan untuk usaha kelompok: sikap dan tindakan. Anggota kelompok harus memiliki keterikatan emosional yang kuat sebagai syarat kerja. Berkolaborasi sekaligus bersaing adalah karakteristik perilaku yang diperlukan. Persyaratan sikap dan perilaku untuk kewirausahaan kolaboratif secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan. Secara khusus, gaya kepemimpinan relasional dan partisipatif memiliki dampak sekunder yang bermanfaat bagi perusahaan kelompok.

Manajemen strategis

Perusahaan, jika tidak semua organisasi berada dalam persaingan, persaingan untuk input faktor, persaingan untuk pelanggan, dan akhirnya, persaingan untuk pendapatan yang menutupi biaya cara bertahan hidup yang mereka pilih. Mereka memiliki pilihan jika mereka ingin bertahan hidup. Secara strategis meliputi: pemilihan tujuan, pilihan produk dan jasa yang akan ditawarkan; desain dan konfigurasi kebijakan yang menentukan bagaimana perusahaan memposisikan dirinya untuk bersaing di pasar produk (misalnya strategi bersaing); pilihan tingkat ruang lingkup dan keragaman yang sesuai; dan desain struktur organisasi, sistem administrasi dan kebijakan yang digunakan untuk mendefinisikan dan mengkoordinasikan pekerjaan (Fastiggi et al., 2021).

Arah strategis bisnis atau organisasi adalah pada penciptaan kekayaan dalam masyarakat industri modern (Ireland et al., 2021; Bell, 2019). Strategi dipandang sebagai lebih dari sekedar koordinasi atau integrasi fungsi-fungsi itu mewujudkan pemilihan bersama arena pasar produk di mana perusahaan akan bersaing, dan kebijakan utama yang menentukan bagaimana strategi itu akan bersaing (Wacker dan Samson, 2021; Yang et al., 2020; Ye dan Lau., 2022). Strategi belum tentu merupakan keputusan tunggal atau tindakan utama, tetapi merupakan kumpulan keputusan yang terkait, memperkuat, sumber daya, dan tindakan implementasi. Masyarakat dilayani oleh organisasi yang efisien dan beradaptasi dengan baik dan manajemen strategis peduli dengan mengantarkan mereka melalui penciptaan, kesuksesan, dan kelangsungan hidup, serta dengan memahami kegagalan, biaya, dan pelajaran.

Rumelt, Schendel, & Teece (1991) menyatakan bahwa strategi perusahaan dibangun berlandaskan 'kompetensi khas', metode ekspansi perusahaan, pertimbangan

seimbang dari 'kekuatan dan kelemahan' perusahaan, dan penggunaan 'sinergi dan keunggulan kompetitif' untuk mengembangkan pasar baru dan produk baru.

Metode penelitian

Penelitian kualitatif ini dilakukan di wilayah Surabaya dan Madura pada bulan Januari hingga Juli 2023. Secara umum, penelitian didasari oleh studi literatur, disambung dengan observasi, wawancara dan studi dokumentasi dari beberapa media sosial. Studi literatur digunakan untuk menentukan dasar-dasar teoritis dari penelitian ini, sementara observasi dan wawancara digunakan untuk melihat fakta di lapangan, sedangkan studi dokumentasi dilakukan untuk menambahkan informasi-informasi yang tidak dapat dijangkau peneliti, seperti lokasi observasi.

Hasil dan pembahasan

Sejarah toko /warung Madura

Dari wawancara dengan salah satu warga sesepuh yang juga merupakan seorang kyai di Sumenep didapatkan informasi bahwa sejarah berdirinya toko kelontong Madura ini. Diceritakan bahwa pada tahun 1970-an sebagian penduduk dari Pulau Gili Genteng, kabupaten Sumenep melakukan perantauan ke Jakarta. Para perantau ini memanfaatkan jaringan penyuplai kayu dari Kalimantan dan mulai satu per satu membuka usaha toko bahan bangunan, dengan kayu Kalimantan sebagai produk unggulannya. Keberhasilan dari beberapa perantau kemudian ditiru oleh sesama perantau lainnya. Namun pada tahun 1980-an, entah karena alasan apa -mungkin karena semakin mahalnya harga kayu Kalimantan, mereka beralih usaha dengan membuka toko kelontong. Pada tahun 1990-an semakin banyak perantau dari Pulau Gili Genteng yang berdatangan ke Jakarta karena melihat kesuksesan perantau generasi sebelumnya. Bagi mereka yang memiliki modal, akan langsung turut membuka toko kelontong. Sementara mereka yang tidak memiliki modal yang cukup akan bekerja sebagai penjaga toko kelontong Madura. Cepat atau lambat -dengan kebiasaan etnis Madura untuk selalu menyisihkan pendapatan mereka, para penjaga toko kemudian akan keluar dan membuka toko kelontong mereka sendiri. Sehingga generasi perantau yang baru secara otomatis akan memiliki lapangan pekerjaan. Jadi sebenarnya TWM sudah ada sejak tahun 1980an namun dalam bentuk konvensional dan tidak seragam seperti saat ini. Strategi ini pada dasarnya tidak direncanakan secara sengaja, namun lebih merupakan suatu tindakan saling menolong sesama perantau dari Madura.

Prinsip hidup etnis Madura

Beberapa hal lucu ditemukan dari observasi dan wawancara penelitian terkait prinsip yang dipegang oleh masyarakat Madura pada umumnya, dan pemilik TWM pada khususnya.

Prinsip utama yang dipegang adalah "*Tretan dhibi*" yang artinya "saudara sendiri." Prinsip ini digunakan utamanya oleh para perantau dari Madura bahwa meskipun mereka dari asal kampung yang berbeda-beda, namun mereka adalah satu etnis. Prinsip ini

menghindarkan mereka dari pertengkaran bahkan pertikaian sesama etnis Madura di perantauan.

Prinsip kedua, “*orang hidup harus berusaha, rezeki sudah ada yang mengatur.*” Prinsip yang tertanam dalam ini membuat orang Madura memiliki keteguhan dalam bekerja, baik sebagai pekerja maupun sebagai wirausahawan. Ketaatan orang Madura terhadap agama juga berpengaruh dan terkait dengan prinsip ini. Artinya segala macam jenis pekerjaan akan dilakukan selama pekerjaan itu sifatnya halal.

Prinsip ke-tiga terkait dengan usaha TWM ini, adalah “*Tutupnya kalau hari kiamat, tapi buka setengah hari.*” Meskipun prinsip ini terkesan sebagai suatu candaan, namun sebenarnya mengindikasikan budaya dedikasi kerja mereka. Terlebih lagi, dalam wawancara dengan salah satu pemilik TWM, mereka mengatakan alasan banyaknya jenis produk yang dijual -termasuk BBM, dan buka 24 jam 365 hari adalah tujuannya untuk menolong orang yang kebetulan membutuhkan; misalnya ketika tengah malam atau ketika hendak berangkat ke kantor kehabisan bensin.

Prinsip terakhir adalah “*rèjhekkèna bilis ta' bhâkal êkakan ce ghâjhâ, rèjhekkèna ghâjhâ ta' bhâkal êkakan ce bilis.*” yang dalam Bahasa Indonesia berarti rejekinya semut tidak akan dimakan oleh gajah, dan rejekinya gajah tidak akan dimakan oleh semut. Maknanya bahwa setiap orang telah diatur rejeki, sehingga tidak ada pemikiran bahwa ada seseorang yang merebut rejeki orang lain.

Prinsip-prinsip yang dipegang teguh tersebut menjadi *genius loci* yang dimiliki masyarakat etnis Madura. Prinsip-prinsip ini pada akhirnya membentuk etos kerja mereka, dan tanpa disadari menjadi suatu *Standard Operational Procedure* (SOP) baik dalam hidup mereka sehari-hari, termasuk dalam pekerjaan. Sekali lagi, strategi ini pada dasarnya tidak direncanakan secara sengaja.

Manajemen strategis

Strategi pendirian

Seperti diungkapkan sebelumnya, TWM didirikan oleh para perantau Madura dalam usaha untuk mendapatkan penghasilan. Namun seperti layaknya usaha-usaha kecil, pendirian tidak didasari dengan suatu proses kompleks yang biasa dikenal dengan *feasibility study*. Hanya berlandaskan ikhtiar untuk bekerja mereka berani mengeluarkan modal untuk membuka TWM. Dan diungkapkan pula bahwa TWM-TWM ini sudah terjadi sejak tahun 1980an, namun baru terasa marak dan menjadi viral di media sosial karena masyarakat mulai mengamati bahwa TWM memiliki tampilan yang sama dan menjual barang-barang yang sama. Ketika kami menyadari fenomena ini, kami menduga bahwa ada suatu organisasi yang bergerak di balik layar. Tentu saja dengan latar belakang ilmu ekonomi yang kami miliki, paradigma kami dibatasi oleh berbagai teori dan praktik-praktik uang umumnya sejalan dengan teori-teori tersebut. Artinya hampir tidak mungkin apabila TWM berdiri secara sporadis, mereka akan memilih untuk membuat tampilan yang sama dengan barang-barang yang dijual sama dengan harga yang sama. Dalam ilmu pemasaran dikenal *competitive advantage* atau keunggulan yang kompetitif, artinya setiap retail akan bersaing, baik dalam sisi harga, produk bahkan tampilan toko.

Namun nyatanya memang tidak ada organisasi yang mengatur dan bertanggung-jawab atas terjadinya fenomena ini. Memang pendirian TWM ini terjadi secara sporadis tanpa melibatkan manajemen strategis apapun.

Dari wawancara dengan beberapa pemilik TWM, ditemukan bahwa mereka mendirikan TWM mereka karena melihat kesuksesan kenalan, teman atau saudara mereka. Namun uniknya, dapat dibilang bahwa mereka melakukan potong kompas, atau *cut the learning curve*. Artinya daripada mereka harus berusaha dari benar-benar nol, mereka memanfaatkan jalur koneksi dari orang yang sudah memiliki TWM, seperti mereka membuat etalase pada supplier yang membuat etalase pemilik TWM lainnya, membeli produk-produk yang dijual dari agen yang sama, memesan Pertamina dari agen yang sama, dan sebagainya, sehingga tentu saja hasilnya akan sama persis. Intinya, mereka menggunakan jalur distribusi yang efisien dan jaringan yang kuat dengan pemasok, yang memungkinkan mereka untuk mendapatkan pasokan produk dengan harga yang lebih murah. Kolaborasi yang baik sesama anggota suatu kelompok mencerminkan kemampuan untuk bekerja sama demi keuntungan bersama (Scott, 1999).

Pada poin inilah tampak bahwa prinsip-prinsip yang mereka pegang benar-benar dijalankan, artinya mereka membantu sesama perantau tanpa beranggapan bahwa mereka akan menjadi pesaing. Faktor yang berperan dalam maraknya toko atau warung Madura adalah adanya jaringan sosial dan ekonomi yang kuat antara orang-orang Madura, sehingga mereka saling membantu sesama perantau Madura dalam mendirikan usaha dan memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk memulai bisnis. Jaringan ini memungkinkan mereka untuk memperluas usaha mereka dengan lebih cepat. Hal ini sesuai dengan pernyataan Lin, Li & Zhou (2022) bahwa kewirausahaan kolektif dapat tumbuh lebih baik dengan norma-norma sosial agar lebih siap menghadapi hambatan struktural untuk pembangunan ekonomi yang merugikan di masyarakat

Hal ini sejalan dengan pendapat Peredo & Crisman (2006) bahwa kewirausahaan kolektif didorong oleh sumber daya, keterampilan, pengetahuan, budaya, partisipasi, dan modal sosial berbasis komunitas. Alih-alih hanya mengandalkan kekuatan satu orang, kewirausahaan kolektif memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman anggota kelompok, untuk menciptakan manfaat yang lebih besar. Benar bahwasanya kewirausahaan kolektif merupakan pendekatan unik terhadap tantangan pasar. Terlebih lagi, *collective entrepreneurship* membantu suatu kelompok beradaptasi dengan tantangan lingkungan besar dapat berdampak yang mengalir ke tantangan besar lainnya (Doh, Tashman, & Benischke, 2018).

Strategi pemasaran

Dalam strategi pemasaran umum dikenal dengan bauran pemasaran 4P, yakni *Products, Price, Place dan Promotion*. Umumnya TWM dibuka pada lokasi-lokasi yang padat populasi. Barang-barang yang dijual di TWM bisa dibilang cukup lengkap, mulai dari makanan ringan, sembako, rokok, air galon, LPG hingga BBM. Baru-baru ini mereka menambahkan layanan pembelian token listrik, isi pulsa, dan lainnya. Setiap TWM menjual barang dan merek yang sama, dengan harga yang sama.

Jika dilihat dari sudut pandang pemasaran, hal ini sangat tidak wajar. Di dunia pemasaran, penjual cenderung berusaha memiliki kelebihan dibandingkan pesaingnya. Dalam usaha retail, dapat dalam bentuk perbedaan merek, kelengkapan barang yang dijual atau harga yang kompetitif. Namun kembali lagi jika dilihat dari prinsip yang dipegang mereka, rejeki sudah diatur oleh Allah, sehingga mereka mempercayai bahwa ke toko mana pembeli akan membeli pun diatur oleh Allah, sehingga meskipun bersebelahan pun tidak ada aura persaingan di antara mereka. Dalam pandangan mereka, semua adalah sama-sama manusia yang berikhtiar bekerja mencari rejeki.

Dari sudut pandang *promotion*, sedikit di antara TWM yang memasang nama toko mereka. Jikalau ada yang memiliki “*brand*” toko tersendiri, namun umumnya menggunakan *brand* “Toko Madura” atau “Warung Madura”. Mereka yang memasang nama toko biasanya tidak memiliki “pesaing” TWM di sekitar wilayah mereka, sementara dalam suatu jalan yang terdapat berjejer TWM, biasanya tidak memasang nama toko. Fasad toko dan penataan barang jualan pun terlihat sama, bahkan bisa dikatakan kembar. Kami mengamati bahwa justru dengan perilaku pemasaran yang aneh ini, rasa keadilan lebih tercipta, karena konsumen sulit untuk memutuskan menjadi langganan suatu toko tertentu, terutama konsumen yang bukan dari daerah tersebut. Mereka lebih bebas memilih toko tanpa ada prasangka, harapan atau antisipasi tertentu. Sehingga mungkin dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran TWM ini bukan menyalahi bauran pemasaran yang sudah dianggap paten, melainkan lebih menjadi sebuah inovasi. Dengan bertolak belakang dengan prinsip 4P, mereka menciptakan mindset pelanggan yang baru.

Strategi profit

Keuntungan yang dipatok dari setiap produk berkisar Rp. 500 hingga Rp. 1.000. Angka ini sangat kecil sekali apabila dilihat dari modal yang dikeluarkan, yakni pada kisaran Rp. 80 juta hingga Rp. 200 juta. Tentu saja apabila hal itu dilihat dari kacamata manajemen strategis yang kompleks dengan mempertimbangkan faktor-faktor *feasibility*, seperti HPP, harga jual, perihungan profit, *break even point*, dan sebagainya. Namun kembali lagi dengan keuntungan yang sangat minim, nyatanya dalam kurun waktu 1-3 tahun mereka sudah dapat mengembalikan modalnya.

Akan lebih mencengangkan lagi apabila mengetahui fakta berikut, bahwa keuntungan bersih setiap bulan, umumnya dibagi sama besar antara pemilik TWM dengan penjaga TWM. Mungkin akan tampak normal apabila dari omset bulanan sebesar Rp. 20 juta hingga Rp. 40 juta, jika seluruhnya akan kembali kepada pemilik TWM. Namun apabila harus dibagi sama rata dengan penjaga TWM, maka ahli manajemen strategik pun akan berpikir keras. Tapi tidak dapat dipungkiri bahwa kembali lagi, rejeki sudah diatur oleh Allah, sehingga sedetil apa pun manusia menghitung atau memproyeksikan suatu keuntungan, tetap saja Allah yang menentukan.

Dari strategi bagi hasil ini ditemukan kecocokan dengan informasi wawancara dengan kyai pada awal paparan hasil. Bahwa dengan strategi pembagian profit ini memungkinkan bagi penjaga TWM untuk meningkatkan taraf kesejahteraannya, dan pada akhirnya mereka akan keluar dan membuka TWM mereka sendiri -entah di daerah lain atau di sekitar wilayah itu.

Kesimpulan dan saran

Salah satu faktor yang dapat menjelaskan fenomena ini adalah migrasi dan mobilitas penduduk. Suku Madura memiliki tradisi yang kuat dalam hal mencari penghidupan di luar daerah asal mereka. Mereka seringkali melakukan perpindahan tempat tinggal dan mendirikan usaha di tempat baru. Hal ini dapat menjelaskan mengapa toko atau warung Madura dapat ditemukan di banyak wilayah di Indonesia.

Kesederhanaan prinsip hidup yang mereka pegang tanpa disadari membentuk suatu manajemen strategis baru dalam bisnis retail yang mungkin tidak terpikirkan oleh para akademisi, ekonom ataupun praktisi manajemen perusahaan. Namun nyatanya manajemen strategis yang baru ini mematahkan banyak dasar-dasar pemikiran

manajemen strategis yang sudah kokoh berdiri selama beberapa dekade. Kewirausahaan kolektif yang terjadi ini menjadikan TWM memiliki keunggulan kompetitif.

Namun jika ditarik benang merah, manajemen strategis TWM ini berlandaskan *genius loci* etnis yang tentunya berbeda secara spesifik dengan *genius loci* etnis lainnya. Sehingga tidak mungkin di masa depan akan muncul jenis usaha lama dengan manajemen strategis yang “baru” berlandaskan *genius loci* etnis lainnya.

Ke depannya, jenis usaha TWM ini masih akan bertahan dan masih mungkin akan terus merebak ke wilayah lain karena kota-kota besar memiliki lingkungan bisnis yang lebih dinamis dan beragam, yang memungkinkan TWM untuk mengeksplorasi peluang baru dan menarik minat konsumen yang lebih luas.

Daftar pustaka

- Bell, D. (2019). The coming of post-industrial society. In *Social Stratification, Class, Race, and Gender in Sociological Perspective, Second Edition* (pp. 805-817). Routledge.
- Comeche, J. M., & Loras, J. (2009). The influence of variables of attitude on collective entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 23–38. doi:10.1007/s11365-009-0131-6
- Doh, J. P., Tashman, P., & Benischke, M. H. (2019). Adapting to grand environmental challenges through collective entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 450-468. doi:10.5465/amp.2017.0056
- Fastiggi, M., Meerow, S., & Miller, T. R. (2021). Governing urban resilience: Organisational structures and coordination strategies in 20 North American city governments. *Urban Studies*, 58(6), 1262-1285.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49-63.
- Lin, H., Li, Y., & Zhou, L. (2022). A Consociation Model: Organization of Collective Entrepreneurship for Village Revitalization. *Systems*, 10(4), 127. doi:10.3390/systems10040127
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of management Review*, 31(2), 309-328. doi:10.5465/amr.2006.20208683
- Reich, R. B. 1987. Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. *Harvard Business Review*, 65, 3: 22–83.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5–29. doi:10.1002/smj.4250121003
- Scott, H. (1999). Our future requires collaborative leadership. *Workforces*, 78(12), 30–34.
- Slevin, D. P., and J. G. Covin. 1992. Creating and maintaining high-performance teams. In C. A. Kent, D. L. Sexton, and K. H. Vesper, eds., *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 358–386.

- Stevenson, H. H., and Jarrillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11: 17–27.
- Stewart, A. (1989). *Team Entrepreneurship*. Newbury Park: Sage Publications.
- Wacker, J. G., & Samson, D. (2021). Beyond supply chain management: jointly optimising operations/supply and the marketing mix. *Operations Management Research*, 14, 451-466.
- Yan, J., & Sorenson, R. L. (2003). Collective entrepreneurship in family firms: The influence of leader attitudes and behaviors. *New England Journal of Entrepreneurship*, 6(2), 37–51. doi:10.1108/neje-06-02-2003-b007
- Yan, J., & Yan, L. (2015). Individual entrepreneurship, collective entrepreneurship and innovation in small business: an empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1053–1077. doi:10.1007/s11365-015-0380-5
- Yang, D., Wei, Z., Shi, H., & Zhao, J. (2020). Market orientation, strategic flexibility and business model innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 771-784.
- Ye, Y., & Lau, K. H. (2022). Competitive green supply chain transformation with dynamic capabilities—an exploratory case study of Chinese electronics industry. *Sustainability*, 14(14), 8640.