

LAPORAN PAKTEK BISNIS
TRANSFORMASI BISNIS TOKO BANGUNAN TRADISIONAL



Diajukan Oleh:

Nama : Satrio Probo Nindito
NIM : 19911087
Kelas : Magister Manajemen 54B
Konsentrasi : Strategi

PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2023

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan laporan praktek bisnis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 21 Desember 2023



Satrio Probo Nindito

HALAMAN PERSETUJUAN

HALAMAN PERSETUJUAN

Laporan Praktek Bisnis ini diajukan oleh:

Nama Mahasiswa : Satrio Probo Nindito

NIM : 19911087

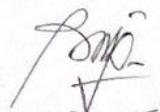
Program Studi : Magister Manajemen

Judul Praktek Bisnis : Transformasi Bisnis Toko Bangunan Tradisional

Telah disetujui oleh pembimbing untuk dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dalam Seminar Hasil sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

PEMBIMBING

Pembimbing I : Sutrisno, Dr., Drs., M.M.

()

Pembimbing II : Dessy Isfianadewi, Dr., Dra., MM.

()

Disetujui di : 24 November 2023
Tanggal :

ABSTRAK

Toko bangunan Mitra Buildmart yang didirikan pada tahun 2019 merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan berbagai macam alat dan bahan bangunan. Hingga saat ini total terdapat 4 toko dibawah naungan TB Mitra Buildmart. TB Mitra Buildmart merupakan sebuah nama yang digunakan sebagai brand perusahaan dimana brand perusahaan tersebut menaungi 4 toko Bernama Mitra Utama (sebagai toko utama), Mitra Binangun (Outlet kecil), Mitra Rejo (Outlet kecil), dan Mitra Jaya Pakem (Outlet kecil). Usaha ini didirikan pada Januari 2019 dengan konsep toko bahan bangunan tradisional dengan menggunakan pelayan yang selalu melayani dibalik etalase.

Pada saat COVID-19 melanda pada tahun 2020, TB Mitra Buildmart mengalami penurunan penjualan, konsumen cenderung melakukan transaksi dengan hutang, dan kesulitan modal dikarenakan perputaran kas yang diterima menurun, dan konsumen cenderung melakukan transaksi dengan hutang. Pandemi Covid -19 juga mengakibatkan revolusi digital yang sangat cepat, yang tentunya akan berdampak negatif bagi bagi toko jika tidak mampu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi.

Agar toko tetap mampu bersaing, manajemen memutuskan untuk melakukan transformasi bisnis sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kepuasan pelanggan. Transformasi proses bisnis dan operasional dilakukan dengan dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi yang umumnya dilakukan dengan memanfaatkan teknologi digital, yaitu dalam hal ini *digital marketing* dan *cloud computing*.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT atas hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir praktik bisnis ini dengan judul “Transformasi Bisnis Toko Bangunan Tradisional”, yang merupakan syarat dalam rangka menyelesaikan studi untuk menempuh gelar Magister Manajemen di Universitas Islam Indonesia. Tugas akhir ini menjelaskan tentang bagaimana proses transformasi yang dilakukan penulis untuk mengubah toko bangunan tradisional menjadi toko bangunan dengan konsep swalayan.

Penulis menyadari bahwa penulisan praktik bisnis ini masih jauh dari sempurna, hal itu disadari karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan dari penulis. Besar harapan penulis, semoga tugas akhir praktik bisnis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pihak lain pada umumnya. Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis banyak mendapat pelajaran, dukungan motivasi, bantuan berupa bimbingan yang sangat berharga dari berbagai pihak mulai dari pelaksanaan hingga penyusunan tugas akhir praktik bisnis ini.

Pada kesempatan baik ini izinkan penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Kedua orang tua dan adik penulis yang senantiasa memberikan dukungan moral dan spiritual sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik dan tepat waktu.
2. Seluruh dosen dan staf akademik MM FBE UII yang telah memberikan bimbingan dan bantuan kepada penulis, sejak awal masuk kuliah hingga akhirnya dapat menyelesaikan proses studi.
3. Seluruh sahabat-sahabat di program Magister Manajemen kelas Reguler angkatan 2019 kelas 54 B
4. FBE UII yang telah memberikan semangat selama penulis menempuh studi hingga menyelesaikan tugas akhir.

DAFTAR ISI

<i>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</i>	<i>i</i>
<i>HALAMAN PERSETUJUAN</i>	<i>ii</i>
<i>ABSTRAK</i>	<i>iii</i>
<i>KATA PENGANTAR</i>	<i>iv</i>
<i>DAFTAR ISI</i>	<i>v</i>
<i>BAB I</i>	<i>1</i>
<i>PENDAHULUAN</i>	<i>1</i>
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Bisnis	4
1.3 Tujuan Transformasi Bisnis	5
1.4 Manfaat Bisnis	6
<i>BAB II</i>	<i>8</i>
<i>LANDASAN TEORI</i>	<i>8</i>
2.1 Manajemen Strategi	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi	8
2.1.2 Proses Manajemen Strategi	9
2.1.3 Alat Analisis Manajemen Strategi	10
2.2 Manajemen Pemasaran	15
2.2.1 Digital Marketing	16
2.2.2 Brand Awareness.....	25
2.3 Manajemen Operasi	26
2.3.1 Manfaat manajemen operasi.....	27
2.3.2 Fungsi manajemen operasi	28
2.3.3 Strategi Manajemen Operasi	29
2.3.4 Jenis Model Layanan Cloud Computing	32
2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	34
2.4.1 Ruang Lingkup Manajemen SDM	35
2.5 Manajemen Keuangan	37
2.5.1 Pengertian Manajemen Keuangan	37
2.5.2 Tujuan Manajemen Keuangan	38
2.5.3 Fungsi Manajemen Keuangan	40

BAB III	41
LAPORAN PRAKTIK BISNIS SEBELUM TRANSFORMASI	41
3.1 Gambaran Umum Perusahaan	41
3.1.1 Sejarah Perusahaan	41
3.1.2 Arti Logo dan <i>Tagline</i>	43
3.1.3 Visi dan Misi.....	44
3.1.4 Struktur Hukum	44
3.2 Aspek Operasional Sebelum Transformasi	44
3.2.1 Produk.....	44
3.2.2 Proses Penjualan	45
3.3 Aspek Sumber Daya Manusia	47
3.3.1 Struktur Organisasi (Hirarki dan Personal).....	47
3.3.2 <i>Job Descriptions</i>	48
3.3.3 Sistem Kompensasi.....	50
3.4 Aspek Pemasaran	50
3.4.1 Potensi Pasar	50
3.4.2 Strategi Pemasaran.....	51
3.4.3 Saluran Distribusi.....	52
3.4.4 Penentuan Harga	52
3.5 Management Control System Sebelum Transformasi	53
3.6 Aspek Risiko	54
3.6.1 Risiko yang Dihadapi.....	54
BAB IV	56
LAPORAN PRAKTIK BISNIS TB MITRA BUILDMART	56
SESUDAH TRANSFORMASI	56
4.1 Laporan Aspek Manajemen Strategi	56
4.1.1 Realisasi aspek strategi bisnis TB Mitra Buildmart.....	56
4.2 Aspek Operasional Setelah Transformasi	68
4.2.1 Produk.....	68
4.2.2 Proses Penjualan	69
4.3 Aspek Sumber Daya Manusia	72
4.3.1 Struktur Organisasi (Hirarki dan Personal).....	72
4.3.2 <i>Job Descriptions</i>	73
4.3.3 Sistem Kompensasi.....	75
4.4 Aspek Pemasaran	76

4.4.1	Strategi Pemasaran.....	76
4.4.2	Saluran Distribusi Setelah Transformasi	78
4.5	Manajemen Control System setelah transformasi.....	79
4.6	Aspek Risiko	80
4.6.1	Risiko yang dihadapi setelah transformasi	80
4.7	Strategi yang dilakukan saat Covid-19	82
4.8	Transformasi Bisnis yang telah dilakukan	83
4.8	Laporan Aspek Keuangan.....	87
4.8.1.	Kebutuhan modal	87
4.8.2	Sumber Dana dan <i>Discount Rate</i>	89
4.8.3	Laporan Keuangan.....	89
4.8.4	Studi Kelayakan Bisnis	93
<i>BAB V</i>	98
<i>PENUTUP</i>	98
5.1	Kesimpulan	98
5.2	Implikasi Bisnis/Manajerial	100
5.3	Keterbatasan Bisnis.....	101
<i>LAMPIRAN 1</i>	106
<i>DAFTAR REFERENSI</i>	106
<i>LAMPIRAN 2</i>	109
<i>FOTO DOKUMENTASI</i>	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Platform Media Sosial yang Paling Sering Digunakan di Indonesia ..	20
Gambar II.2 Pengaruh Digital Marketing Pada Sektor Retail di Malaysia.....	24
Gambar III.1 Ilustrasi sejarah TB Mitra Buildmart	42
Gambar III.2 Logo TB Mitra Buildmart	43
Gambar III.3 Struktur Organisasi sebelum Transformasi.....	47
Gambar IV.1 Struktur Organisasi setelah Transformasi.....	72
Gambar IV.2 Transformasi yang sudah dilakukan	83

DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Offline Marketing dan Digital Marketing	21
Tabel III.1 Besaran Kompensasi tetap per-bulan sebelum transformasi	50
Tabel III.2 Besaran Kompensasi tetap per-minggu	50
Tabel IV.1 Besaran Kompensasi tetap per bulan setelah Transformasi	76
Tabel IV.2 Besaran Kompensasi tetap per-minggu setelah Transformasi.....	76
Tabel IV.3 Transformasi yang sudah dilakukan	83
Tabel IV.4 Transformasi yang belum dilakukan	86
Tabel IV.5 Modal Investasi.....	88
Table IV.6 Laporan Laba Rugi	89
Tabel IV.7 Laporan Posisi Keuangan	91
Tabel IV.8 Laporan Arus Kas.....	92
Tabel IV.9 Biaya Penyusutan	93
Tabel IV.10 Pehitungan <i>Pay Back Period</i>	94
Tabel IV.11 Pehitungan <i>Net Present Value</i>	95
Tabel IV.12 Pehitungan <i>Internal Rate of Return</i>	96

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tempat tinggal merupakan kebutuhan pokok yang di butuhkan oleh manusia. Seiring bertambahnya populasi kebutuhan tempat tinggal juga semakin meningkat. Oleh sebab itu pembangunan hunian baik perumahan, hotel, rumah kos, dan apartement cukup masif terjadi. Pembangunan yang timbul berdampak pada permintaan bahan bangunan juga meningkat seiring masifnya pembangunan. Kebutuhan material bahan bangunan yang besar juga menjadi peluang dalam melakukan penjualan bahan bangunan. Oleh sebab itu bisa dikatakan penjualan bahan bangunan merupakan sebuah peluang bisnis yang sangat menjanjikan.

Toko Bahan Bangunan Mitra Buildmart merupakan usaha yang bergerak dibidang penjualan bahan bangunan. Usaha ini didirikan pada Januari 2019 dengan konsep toko bahan bangunan tradisional dengan menggunakan pelayan yang selalu melayani dibalik etalase. Tahun 2019 toko ini mampu menghasilkan kinerja keuangan yang bagus ditandai dari berhasilnya toko ini menghasilkan laba dan menambah jumlah pegawai dari semula 2 orang menjadi 11 orang. Namun demikian saat pandemic covid-19 melanda Indonesia, toko mulai menghadapi kesulitan antara lain dikarenakan masyarakat merasa takut keluar rumah, juga karena adanya pembatasan aktifitas masyarakat oleh pemerintah sebagai upaya untuk mengendalikan covid. Pembatasan ini mengakibatkan turunnya kemampuan ekonomi msyarakat, yang tentunya berdampak pada kinerja keuangan toko. Dampak covid dirasakan oleh berbagai sektor termasuk Usaha Mikro Kecil Menengah

(Firdaus Thaha, 2020; Sugiri, 2020). Lebih lanjut (Kristian Pakpahan, 2020) menyebutkan bahwa menurut Kemenkop UKM sekitar 37.000 Usaha Mikro Kecil Menengah terdampak serius akibat pandemi covid dengan mengalami penurunan penjualan, mengalami masalah pembiayaan, distribusi barang dan kesulitan bahan baku. Sebagai salah satu UMKM, dampak covid juga sangat dirasakan Toko Bahan Bangunan Mitra Buildmart yang pada tahun 2020 mengalami penurunan penjualan, konsumen cenderung melakukan transaksi dengan hutang, dan kesulitan modal dikarenakan perputaran kas yang diterima menurun, dan konsumen cenderung melakukan transaksi dengan hutang. Pandemi covid -19 juga mengakibatkan revolusi digital yang sangat cepat, yang tentunya akan berdampak negatif bagi toko jika tidak mampu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi.

Agar toko tetap mampu bersaing, manajemen memutuskan untuk melakukan transformasi bisnis sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kepuasan pelanggan. Group Chief Editor SWA Kemal Efendi Gani pada acara *virtual awarding* Indonesia Best Business Transformation mengungkapkan beragam cara transformasi bisnis yang dilakukan perusahaan partisipan yaitu: (1) transformasi model bisnis dan portofolio bisnis, (2) transformasi struktur organisasi, (3) transformasi proses bisnis dan operasional perusahaan, (4) transformasi sumber daya manusia (Fardaniah, 2021). Perusahaan-perusahaan melakukan transformasi dengan tujuan untuk *sustainability* dan *growing*. Mempertimbangkan Toko Bahan Bangunan Mitra Buildmart relatif baru didirikan, maka transformasi yang akan dilakukan adalah transformasi proses bisnis dan operasional.

Transformasi proses bisnis dan operasional dilakukan dengan dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi yang umumnya dilakukan dengan memanfaatkan teknologi digital, yaitu dalam hal ini *digital marketing* dan *cloud computing*. Digital Marketing atau Pemasaran Digital merupakan segala bentuk strategi pemasaran menggunakan perangkat yang terhubung dengan internet dan berbagai media sosial yang bertujuan menciptakan komunikasi dengan calon konsumen secara online (Andi Gunawan Chakti, 2019). Dengan memanfaatkan internet, digital marketing dapat dilakukan antara lain melalui sosial media, search engine, dan email. Digital marketing yang dilakukan dengan banyak cara diharapkan akan meningkatkan penjualan toko. Dari hasil penelitian (Febriyantoro & Arisandi, 2018) menyatakan bahwa digital marketing memudahkan pelaku UMKM untuk memberikan informasi dan berinteraksi secara langsung dengan konsumen, memperluas pangsa pasar, meningkatkan *awareness* dan meningkatkan penjualan bagi pelaku UKM

Cloud Computing merupakan jasa penggunaan aplikasi berbasis *cloud* dengan memanfaatkan internet. Dengan menggunakan cloud, program aplikasi maupun data transaksi tidak perlu disimpan di komputer pengguna sehingga akan ada penghematan karena tidak perlu membeli server. Aplikasi berbasis *cloud* juga dapat diakses penggunanya menggunakan *gadget* yang dimiliki sehingga lebih praktis dan efisien. Dengan aplikasi berbasis *cloud* maka manajemen UMKM akan dimudahkan dalam mengelola usaha. Aplikasi berbasis *cloud* yang dapat dimanfaatkan UMKM tersedia dalam bentuk aplikasi berbayar atau tidak berbayar. Aplikasi berbasis cloud tidak berbayar antara lain BukuWarung, Bukukas, Teman. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, perusahaan kecil dapat bersaing dengan perusahaan yang lebih

besar (*enterprise*) khususnya dengan memanfaatkan teknologi *cloud computing* karena menjadi solusi untuk menghemat biaya infrastruktur teknologi informasi dalam mengembangkan usaha (Riana, 2020).

Penjualan yang dilakukan Toko Bahan Bangunan Mitra Buildmart saat ini masih menggunakan penjualan manual baik pembuatan nota maupun pencatatan. Konsep toko tradisional seperti ini membawa situasi yang mengharuskan interaksi antara pembeli dan pelayan. Interaksi yang terjadi memiliki dampak dua sisi yaitu positif dan negatif. Dampak positif terjadinya interaksi antara lain pelayan toko mengetahui apa yang pelanggan butuhkan dan menjadikan situasi yang bersahabat bagi pelanggan. Di sisi lain antara pelanggan dan karyawan menciptakan situasi yang tidak menguntungkan bagi toko antara lain adanya negosiasi harga barang yang telah ditentukan. Negosiasi harga ini mengakibatkan berkurangnya keuntungan toko bahan bangunan, di lain sisi pelanggan merasa bahwa bahwa tidak ada kepastian harga dari toko bahan bangunan. Toko bahan bangunan juga sering mengalami kerugian dikarenakan pembayaran yang terkadang tidak langsung (*hutang*) yang mengakibatkan *cash flow* terganggu. Kendala ini membuat toko tidak maksimal pada perkembangannya dan dalam memperoleh keuntungan. Kondisi yang dirasa kurang menguntungkan tersebut tentunya perlu disikapi dengan tranfomasi bisnis yang akan dilakukan.

1.2 Rumusan Bisnis

Berdasarkan latar belakang yang sudah disampaikan sebelumnya, maka dapat disusun rumusan bisnis, yaitu:

1. Bisnis Toko Bangunan Mitra Buildmart merupakan bisnis yang memberikan solusi kepada pasar untuk memenuhi salah satu kebutuhan pokoknya yaitu “papan” atau tempat tinggal.
2. Memberi warna baru pada usaha di bidang toko bangunan karena TB Mitra Buildmart mengusung konsep outlet yang belum banyak digunakan terutama di Yogyakarta.
3. Memperluas jaringan usaha melalui sistem *online* maupun *offline* dengan membuka beberapa cabang usaha diberbagai daerah di Yogyakarta.

1.3 Tujuan Transformasi Bisnis

Tujuan dilakukannya transformasi bisnis toko bangunan adalah untuk meningkatkan kinerja dan daya saing toko bangunan di pasar yang semakin kompetitif dan dinamis. Beberapa tujuan khusus dari transformasi bisnis toko bangunan dapat meliputi:

1. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas proses bisnis toko bangunan melalui digitalisasi dan otomatisasi proses yang ada. Hal ini dapat membantu toko bangunan mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi dalam mengelola persediaan, pembelian, penjualan, dan layanan pelanggan.
2. Memperluas pasar dan meningkatkan pangsa pasar dengan cara menambahkan produk yang lebih bervariasi atau mengembangkan layanan yang lebih baik untuk menjangkau pelanggan yang lebih luas. Ini dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan toko bangunan serta mengurangi risiko kehilangan pelanggan.

3. Meningkatkan pengalaman pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas layanan dan memberikan layanan yang lebih baik. Ini dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat loyalitas pelanggan.
4. Mengembangkan strategi bisnis yang lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan dinamis di pasar. Hal ini dapat membantu toko bangunan untuk menjadi lebih fleksibel dan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tren pasar atau kebutuhan pelanggan.

Dengan melakukan transformasi bisnis, toko bangunan dapat meningkatkan kinerja dan daya saingnya di pasar yang semakin kompetitif, serta memperkuat posisinya sebagai pemain utama di industri bangunan. Transformasi ini dilakukan secara terus menerus dari waktu ke waktu supaya perusahaan terus berkembang.

1.4 Manfaat Bisnis

Pengembangan usaha Toko Bangunan Mitra Buildmart ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Pihak Toko Bangunan Mitra Buildmart
 - a. Sebagai sumber pendapatan untuk pemilik usaha TB Mitra Buildmart saat ini dan penerusnya kelak;
 - b. Pemilik usaha memiliki fleksibilitas waktu dan dapat terus mengembangkan kreatifitasnya dalam bekerja;
 - c. Pemilik mampu menyalurkan dan mengasah minat bisnisnya pada bidang papan yang sebenarnya sudah ada sejak lama.

2. Bagi Konsumen

- a. Penggunaan proses bisnis digital menggunakan POS pada Toko Bahan Bangunan Mitra Buildmart diharapkan mampu menjadikan konsumen lebih percaya. Kepercayaan dari konsumen karena penggunaan POS akan mendorong keterbukaan harga dan transparansi penjualan yang sesuai dengan harga yang telah ditetapkan oleh toko.
- b. Konsumen mampu mendapatkan barang yang diinginkan dengan harga dan jarak yang terjangkau. Pelayanan yang tanggap dan cepat diharapkan akan memberikan kenyamanan bagi konsumen dalam berbelanja pada TB Mitra Buildmart.

3. Bagi Masyarakat

- a. TB Mitra Builmart mampu menciptakan lapangan kerja baru sehingga dapat mengurangi pengangguran dan secara tidak langsung membantu pemerintah untuk bisa meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- b. Penulisan praktik bisnis ini juga dimaksudkan untuk menjadi inspirasi bagi masyarakat pelaku UMKM secara umum dan secara khusus untuk entrepreneur pemula yang juga mempunyai minat dalam berbisnis agar tidak ragu untuk segera merancang hingga memulai bisnis sesuai dengan minat dan kompetensinya masing-masing.

BAB II

LANDASAN TEORI

Bagian ini menjelaskan mengenai landasan teori dan pendekatan yang mendasari penyusunan praktek bisnis Toko Bahan Bangunan Mitra Buildmart. Pertama, penjelasan mengenai manajemen strategi yang didalamnya juga menjabarkan mengenai analisis manajemen strategi. Bagian kedua menjelaskan tentang manajemen pemasaran serta pentingnya *digital marketing* dan *brand awareness*. Selanjutnya bagian ketiga membahas manajemen operasi dan mengenai sistem ter-integrasi (*cloud computing*) yang mampu menyimpan dan memproses data hingga dapat menghasilkan informasi yang berguna bagi bisnis. Kemudian, bagian keempat merupakan penjelasan tentang manajemen sumber daya manusia dan yang terakhir adalah membahas manajemen keuangan.

2.1 Manajemen Strategi

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Peran manajemen strategi dalam pengembangan organisasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan sangatlah penting. Dalam hal ini, manajemen strategi berperan penting untuk membantu perusahaan dalam membuat keputusan-keputusan bisnis dan juga bereaksi terhadap berbagai macam perubahan secara cepat dan tepat.

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategi dengan cara yang berbeda-beda. Salah satu pakar mendefinisikannya sebagai suatu keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang ditujukan untuk meraih tujuan suatu perusahaan (Pearce II & Robinson, 2008).

Pengertian lain dari manajemen strategis yang disampaikan oleh Certo (2010) adalah sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Sementara itu, David (2012) dalam Yunus (2016) berpendapat bahwa manajemen strategis merupakan seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

2.1.2 Proses Manajemen Strategi

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan oleh Riva'I (2004) yang ada pada buku Yunus (2016) proses manajemen strategis secara umum dapat dibagi kedalam 3 (tiga) tahap, yaitu:

1. Memformulasikan strategi

Langkah ini mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kelemahan dan kekuatan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, merencanakan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

2. Implementasi strategi

Pada tahap ini mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan pemasaran, mempersiapkan anggaran, mengelola sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Sukses atau tidaknya suatu pengimplementasian strategi bergantung pada kemampuan direktur untuk meningkatkan motivasi karyawan.

3. Evaluasi strategi

Tahap ini merupakan tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi merupakan alat yang digunakan untuk memperoleh informasi apakah suatu strategi bisa digunakan atau tidak. Tiga aktivitas dasar yang ada pada tahapan evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; mengukur kinerja; dan mengambil tindakan korektif.

2.1.3 Alat Analisis Manajemen Strategi

2.1.3.1 Five Force Porter's Framework

Five Forces Model merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis industri dan pengembangan strategi bisnis atau lingkungan persaingan yang dipublikasikan oleh Michael E Porter (2008). Terdapat lima hal yang dapat menentukan tingkat persaingan dan daya tarik pasar dalam suatu industri menurut *Five Force Porter's Framework*. Lima hal tersebut adalah:

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Bagian ini menjelaskan seberapa mudah ataupun sulitnya perusahaan baru masuk ke dalam sebuah industri. Tingkat kesulitan maupun kemudahan yang mungkin dialami pendatang baru ditentukan dengan seberapa sulit atau mudahnya hambatan untuk masuk dalam industri tersebut. Makin mudah hambatan untuk masuk dalam industri tersebut maka akan makin banyak kompetitor yang masuk sehingga profitabilitas perusahaan akan menurun. Ini menjadi ancaman untuk perusahaan. Jika hambatannya besar, maka sedikit

kompetitor yang akan masuk dalam industri hingga pangsa pasar dan profit perusahaan bisa terjaga.

2. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Besar atau kecilnya ancaman produk pengganti bergantung pada seberapa mudah dan seberapa banyak kompetitor yang mampu menawarkan barang dengan harga yang lebih terjangkau dan kualitas yang lebih baik.

3. Kekuatan Tawar Menawar dari Pemasok (Bargaining Power of Supplier)

Perusahaan yang memiliki jumlah pemasok terbatas memiliki kecenderungan untuk memiliki daya tawar menawar dari pemasok yang cukup besar. Hal ini akan mempengaruhi harga beli bahan baku dari pemasok yang tinggi dan kualitas yang tidak baik atas suatu barang dan pada akhirnya akan berpengaruh juga terhadap profit perusahaan. Jika daya tawar menawar dari *supplier* dikatakan rendah, maka perusahaan lebih mampu memegang kendali atas harga dan menjaga kualitas bahan baku agar sesuai dengan standart perusahaan hingga pada akhirnya akan mampu meningkatkan keuntungan yang mungkin didapatkan perusahaan di kemudian hari.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers)

Pembeli akan memiliki daya tawar yang tinggi ketika terdapat banyak jumlah produk pengganti yang berada di pasar namun permintaan akan barang tersebut rendah. Dengan begitu, pembeli dapat dengan mudah untuk beralih ke kompetitor lain yang mampu memberikan penawaran yang lebih menarik ketika perusahaan mematok harga terlalu tinggi. Sebaliknya, daya tawar pembeli rendah ketika barang substitusi tidak banyak tersedia di pasar.

5. Persaingan dalam Bidang Sejenis (Rivalry of Competitors)

Perusahaan harus mampu menunjukkan *competitive advantage*-nya dan bersaing secara ketat untuk merebut pangsa pasar yang luas. Keunggulan kompetitif akan menentukan posisi perusahaan dalam suatu industri sejenis dan menentukan pangsa pasarnya.

2.1.3.2 SWOT

Analisis SWOT, menurut Freddy Rangkuiti, diartikan sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Hasanah, et al., 2021).

Analisis SWOT juga dapat diartikan sebagai suatu analisa keadaan yang melihat dari empat sudut pandang, yaitu: *strength* (kekuatan) menganalisis keunggulan/kekuatan sumber daya dasar yang dimiliki, *weakness* (kelemahan) menganalisis keterbatasan sumber daya yang ada yang dapat menghambat tercapainya tujuan, *opportunity* (peluang) menganalisis situasi-situasi penting yang menguntungkan bagi organisasi/lembaga, dan *threat* (tantangan) menganalisis situasi-situasi utama yang tidak menguntungkan. Dalam analisis SWOT ini ada dua faktor yang sangat mempengaruhi maju mundurnya pendidikan, yaitu faktor dominan dan faktor penghambat. Yang termasuk faktor dominan adalah (kekuatan dan peluang) dan faktor penghambat (kelemahan dan tantangan).

2.1.3.3 Business Model Canvas (BMC)

Model bisnis merupakan kerangka kerja dan deskripsi tentang bagaimana suatu organisasi membuat, menyampaikan, dan menangkap nilai untuk memformulasikan strategi yang efektif agar bisa menciptakan kinerja yang sesuai dengan harapan (Thorisdottir & Johannsdottir, 2019).

Business Model Canvas (BMC) merupakan salah satu cara ataupun metode yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Dewasa ini, tidak ada kepastian mengenai konsep dari model bisnis. Oleh karenanya, konsep model bisnis kanvas dapat menjadi bahasa yang sama dimana model bisnis kanvas ini memungkinkan untuk memberi gambaran model bisnis dan melakukan perubahan model bisnis dalam rangka memformulasikan alternatif kebijakan strategi baru.

Business Model Canvas (BMC) terdiri dari Sembilan blok bangunan dasar yang menggambarkan logika bagaimana cara sebuah perusahaan agar mampu menghasilkan uang. Sembilan elemen inti ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan keuangan.

BMC yang dituangkan dalam 1 lembar “kanvas” memiliki 9 elemen kunci, yaitu.

1. *Customer Segment*

Menentukan siapa yang akan menjadi target pasar dari kegiatan bisnis perusahaan.

2. *Value Proposition*

Merupakan solusi dari *pain point* atau masalah yang dihadapi target pasar, keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, dan manfaat dari produk yang ditawarkan ke pasar.

3. *Channel*

Meliputi semua kegiatan dan sarana yang digunakan untuk menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan.

4. *Customer Relationship*

Merupakan semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjalin dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

5. *Key Activities*

Adalah semua aktivitas bisnis perusahaan untuk bisa menghasilkan produk dan *value*.

6. *Key Resources*

Merupakan semua sumber daya yang dimiliki perusahaan dan bisa dimanfaatkan untuk melakukan kegiatan bisnis dan menghasilkan nilai.

7. *Key Partnership*

Tediri dari pihak-pihak eksternal yang memiliki pengaruh erat dengan kegiatan bisnis perusahaan.

8. *Cost Structure*

Merupakan semua biaya produksi yang dibutuhkan agar kegiatan bisnis bisa berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

9. *Revenue Stream*

Meliputi semua kegiatan yang dilakukan agar perusahaan mampu memperoleh pendapatan atas kegiatan bisnis yang dilakukannya.

2.2 Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah sebuah seni dan pengetahuan tentang bagaimana menentukan dan menjaga target pasar serta menciptakan pelanggan yang loyal dengan cara menyampaikan nilai-nilai perusahaan (Kotler & Keller, 2016). Pemasaran adalah proses mengidentifikasi, mengantisipasi, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang menguntungkan bagi perusahaan. Ini melibatkan pemahaman akan target pasar, mengembangkan dan memberikan produk atau layanan unggulan, serta membangun hubungan pelanggan yang kuat melalui komunikasi yang efektif dan penciptaan nilai. Pemasaran mencakup berbagai aktivitas, seperti riset pasar, pengembangan produk, penetapan harga, promosi, dan distribusi, semuanya ditujukan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan organisasi. Ini adalah pendekatan strategis dengan berpusat pada pelanggan serta

berupaya memberikan kepuasan pelanggan dan profitabilitas jangka panjang dengan menelaraskan penawaran organisasi dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan.

2.2.1 Digital Marketing

Digital Marketing atau Pemasaran Digital merupakan segala bentuk strategi pemasaran menggunakan perangkat yang terhubung dengan internet dan berbagai media sosial yang bertujuan menciptakan komunikasi dengan calon konsumen secara online (Chakti, 2019). Sedangkan menurut (Rosliani & Nursatyo, 2018), pemasaran digital merupakan kegiatan pemasaran yang dimulai dari eksplorasi, mengikat, dan mengeksekusi pasar dengan menggunakan media horizontal. Pendekatan horizontal yang dimaksud adalah dimana pemasar dan pelanggan berada di garis yang sama dimana keduanya dapat saling menjangkau dengan mudah. Kedua pihak mempunyai kesamaan dalam hal mendapatkan informasi dan saling bertukar informasi dengan siapapun dan dimanapun (Raharja & Natari, 2021). Dengan meningkatnya dunia internet dan teknologi, kini *Digital Marketing* merupakan strategi yang sangat populer dan prospektif hingga digunakan oleh hampir sebagian besar marketers di seluruh dunia. Pada era ini pelanggan mempunyai kebebasan untuk mengakses berbagai informasi tanpa batas mengenai produk yang diinginkan dan juga memilih berbagai penawaran dari manapun untuk memperoleh produk dengan kualitas dan harga yang sesuai (Raharja & Natari, 2021).

2.2.1.1 Digital Marketing Channels

Channels yang bisa digunakan pada *digital marketing* menurut Rumondang et al. (2020), dalam bukunya *Pemasaran Digital dan Perilaku Konsumen*, yaitu:

1. Search Engine Marketing (SEM)

SEM merupakan bentuk dari pemasaran yang digunakan untuk melakukan pencarian promosi website dengan cara meningkatkan visibilitas promosi tersebut dalam mesin pencari atau *search engine result pages (SERPs)*, seperti Google dan Yahoo. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan periklanan kontekstual dan *paid placement*. SEM juga dapat digunakan melalui Teknik mesin pencarian optimisasi bebas.

2. Email Marketing

Pemasaran melalui email merupakan pemasaran yang paling banyak digunakan, dimana email tersebut berisi pesan yang dipersonalisasi dan dikirimkan pada waktu yang ditargetkan. Email berisi iklan atau informasi komersial yang digunakan untuk menarik pelanggan baru dan untuk membuat pelanggan lama menjadi lebih loyal terhadap perusahaan. Bentuk pemasaran melalui email yang paling umum adalah buletin, yaitu publikasi yang membahas topik yang menarik bagi pelanggan dan didistribusikan dengan periodisitas tertentu.

3. Search Engine Optimization (SEO)

SEO merupakan jenis pemasaran digital yang paling banyak digunakan untuk meningkatkan visibilitas suatu situs web pada mesin pencarian (*search engine*) yang menggunakan kata kunci atau frasa sebagai

teknik pencarian. Kata kunci atau frasa tersebut merupakan indikator yang terdapat pada situs web dimana informasi tersebut terdeteksi oleh mesin pencari. SEO bertujuan untuk membuat halaman web ada di posisi teratas dari suatu mesin pencari hingga membuatnya sering dikunjungi. Proses SEO mengandung beberapa Teknik seperti analisis dan peningkatan teknis di tempat, pembuatan blog, tautan, dan pembuatan konten.

SEO dapat diterapkan dengan dua metode, yaitu:

- a. *SEO On Page*: merupakan teknik SEO yang berfokus mengoptimisasikan internal website. Aktivitas pada metode ini meliputi melakukan perubahan/modifikasi pada isi dan elemen pada sebuah website.
- b. *SEO Off Page*: merupakan teknik SEO yang bertujuan untuk memaksimalkan SEO terhadap suatu halaman web yang dilakukan diluar halaman (eksternal) website tersebut. Metode ini berhubungan erat dengan *backlink* yang merupakan *link* dari website lain ke website yang dituju. *Backlink* dapat diibaratkan sebagai *link* rekomendasi. Semakin banyak website yang merekomendasikan website tertentu maka kedudukannya di mesin pencari pun akan lebih bagus.

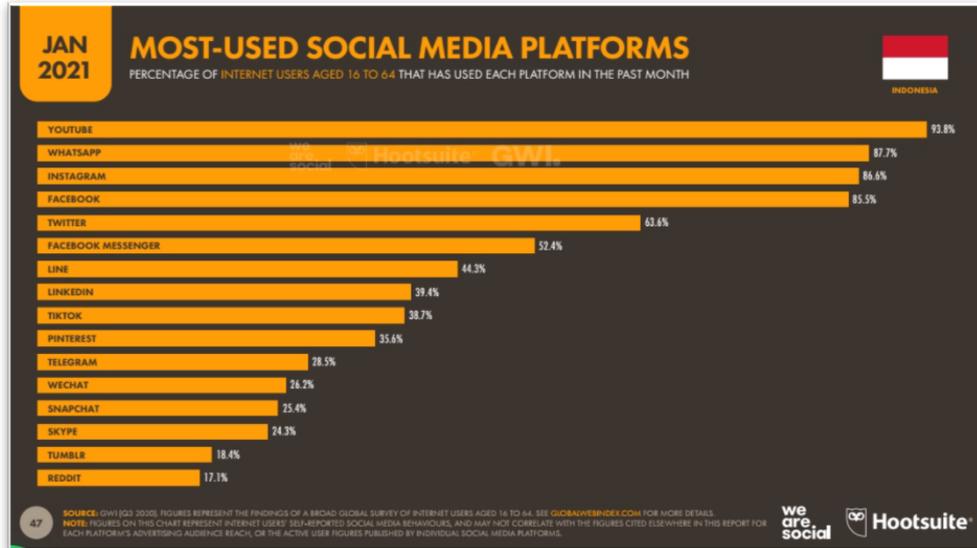
4. *Social Media*

Media sosial merupakan platform berbasis internet dimana manusia bisa berinteraksi satu sama lain. Media sosial secara umum menawarkan fitur yang terbagi menjadi tiga bagian, yaitu proses informasi, aktivitas hiburan, dan koneksi sosial. Fitur media sosial tersebut menggambarkan bahwa media sosial memfasilitasi platform terbuka untuk melakukan komunikasi timbal

balik, interaksi sosial, dan difusi informasi. Penggunaan media sosial yang kian meningkat dari hari ke hari telah menarik perusahaan untuk mampu mengeksplorasi peluang bisnis dan iklan *online* sebagai salah satu usaha pemasaran paling populer dan paling menguntungkan. Hal ini dikarenakan media sosial dapat menciptakan interaksi sosial antara pengguna dan menjadikannya platform yang tepat untuk mendistribusikan iklan/promosi. Contoh pemasaran digital sosial media adalah dengan menggunakan Twitter, Facebook, Pinterest, LinkedIn, dan masih banyak lagi.

Menurut data dari *We Are Social*, yang merupakan agensi *digital marketing* di Amerika, menyebutkan bahwa platform media sosial yang paling sering digunakan di Indonesia pada Januari 2021 adalah Youtube (93,8%) dan Whatsapp (87,7%). Posisi selanjutnya ditempati oleh Instagram (86,6%), Facebook (85,5%), Twitter (63,6%), Facebook Messenger (52,4%), Line (44,3%), LinkedIn (39,4%), dan Tiktok (38,7%). Sisanya ditempati secara berurutan oleh Pinterest, Telegram, WeChat, Snapchat, Skype, Tumbler, dan Reddit.

Gambar II.1 Platform Media Sosial yang Paling Sering Digunakan di Indonesia



5. Display Advertising

Display Advertising atau iklan bergambar bertujuan untuk memberikan informasi awal tentang produk kepada target pasar. *Display Advertising* merupakan bentuk online dari baliho, iklan televisi maupun iklan cetak. Umumnya, iklan bergambar diletakkan pada halaman web yang terdiri dari gambar dan teks berupa suara, animasi, maupun video demi menarik perhatian dari pengunjung website.

6. Referral Marketing

Referral marketing atau *referral channel* merupakan cara pemasaran dengan melibatkan seseorang dalam memberikan rekomendasi secara *online* atas produk atau jasa yang disukai kepada teman atau keluarga. Hal ini berbeda dengan *word of mouth* yang cenderung terjadi secara spontan (tidak direncanakan oleh perusahaan), *referral marketing* bersifat lebih terencana dan terorganisasi.

Referral marketing berguna untuk meningkatkan penjualan online karena calon pelanggan maupun pelanggan dapat merasa lebih nyaman untuk menyampaikan pendapat mereka mengenai suatu produk atau jasa melalui sosial media dengan menggunakan akun pribadi maupun digital *channel* yang bersifat pribadi lainnya.

2.2.1.2 Manfaat *Digital Marketing*

Digital Marketing memiliki banyak kelebihan jika dibandingkan dengan strategi marketing konvensional (*offline marketing*) (Sitorus & Utami, 2017).

Lihat table 2.1 dibawah ini:

Tabel II.1 *Offline Marketing* dan *Digital Marketing*

<i>Offline Marketing</i>	<i>Digital Marketing</i>
Sulit untuk mengetahui/mengukur berapa banyak orang yang sudah membaca/melihat iklan dan kemudian mengambil langkah yang menguntungkan bagi perusahaan sesaat setelah melihat iklan tersebut.	Mengukur dan mengetahui dengan mudah jumlah orang yang sudah melihat promosi online. Dapat melakukan <i>tracking</i> terhadap penjualan dan menganalisis produk mana yang memberi lebih banyak keuntungan atau lebih banyak diminati. Efektivitas dari pemasaran digital dapat diukur dengan menggunakan <i>Google Analytics</i> .
Biaya promosi cenderung lebih mahal	Hemat biaya promosi karena hanya mengandalkan internet

Kurang efektif dalam <i>branding strategy</i>	Lebih efisien dan cepat dalam membangun merek
Waktu terbatas atau hanya ada pada periode waktu tertentu	Dapat diakses 24jam
Jangkauan pasar terbatas	Jangkauan pasar lebih luas (antar wilayah, antar daerah, dan antar negara)

2.2.1.3 Prinsip *Digital Marketing*

Digital Marketing atau Pemasaran Digital menurut Chakti (2019), mengandung 3 (tiga) prinsip dasar yang terdiri dari:

1. *Immediacy*: Pemasaran digital mampu menangani perubahan yang cepat dan up to date (dalam waktu per menit) termasuk kemampuan untuk menanggapi secara online.
2. *Personalization*: Pada pemasaran digital, layanan yang diberikan ke satu pelanggan berbeda dengan pelayanan yang diberikan ke pelanggan yang lain. Ini artinya, pelanggan harus dilayani secara personal. Dalam hal ini, informasi yang diberikan oleh pelanggan secara online dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mempertajam penilaian pasar dan meningkatkan kualitas layanan.
3. *Relevance*: Media yang digunakan untuk komunikasi online pada pemasaran digital harus dibuat semenarik mungkin dan harus mampu memberikan informasi seperti, layanan media apa yang paling diharapkan oleh pelanggan, yang membuat mereka merasa di prioritaskan, dan memberikan kenyamanan (Jones, Malczyk and Beneke, 2015)

2.2.1.4 Faktor dari Digital Marketing yang mempengaruhi industri retail

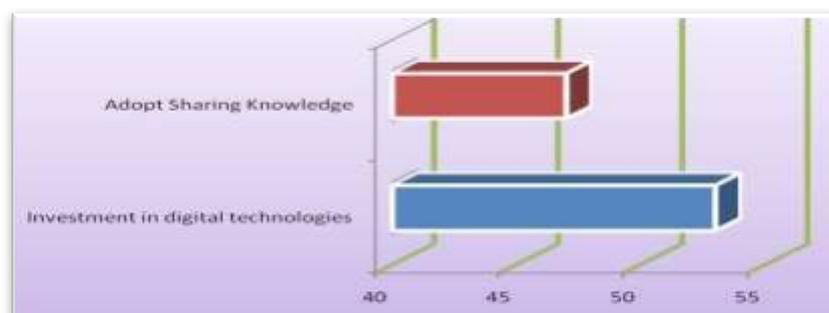
Banyak penelitian menyebutkan bahwa pemasaran digital merupakan alat yang digunakan pelanggan untuk memilih teknik pemasaran lanjutan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Hua et al. (2017), industri retail di Malaysia telah mengembangkan *ICT (Information and Communications Technology)* yang mampu memberikan pengaruh pada proses pengambilan keputusan dan perilaku pelanggan. Sementara itu Bollweg et al. (2020) memaparkan bahwa dengan adanya *digital marketing*, pebisnis dapat mempengaruhi pelanggannya untuk meningkatkan penggunaan internet mereka dan mendapatkan berbagai informasi yang berguna dengan cara mengakses *web platform* tertentu. *Platform* ini mendukung target pasar untuk mengetahui informasi dari berbagai sektor dan industri. Hua et al. (2017) menyebutkan bahwa kurang lebih 90% dari pengguna internet menunjukkan ketertarikan pada sektor retail di Malaysia.

2.2.1.5 Tantangan yang Dihadapi oleh Industri Retail dalam Menerapkan Digital Marketing

Pada studi yang dilakukan oleh Hasanat et al. (2020) terungkap bahwa manajer sektor retail pada banyak kasus telah gagal dalam mengimplementasikan proses interaksi dan komunikasi yang layak pada sosial media yang dimilikinya sehingga berdampak pada gagalnya penggunaan aplikasi sosial media untuk mendukung pelanggan dalam mendapatkan informasi mengenai industri retail. Hal ini pada akhirnya menghambat pertumbuhan sektor retail. Sementara itu, Hasanat et al. (2020) juga mengungkapkan bahwa meskipun sudah banyak pebisnis yang memanfaatkan media sosial seperti Facebook, Instagram, YouTube dan lain lain, investasi yang dikeluarkan oleh

pebisnis untuk *digital marketing* tergolong masih rendah. Rendahnya investasi pada *digital marketing* pada akhirnya menghambat performa *digital marketing* secara keseluruhan. Gambar 2 menunjukkan bahwa investasi sektor retail pada teknologi digital sebesar 53% sementara hanya 47% perusahaan yang berhasil mengadopsi *sharing knowledge* pada pengimplementasian teknologi digital (Bizhive, 2017). Tantangan lain yang dihadapi oleh industri retail berupa anggaran yang terbatas pada *digital marketing*, kompetisi yang sangat ketat di antara pesaing, dan minimnya unggahan konten pada media sosial. Selain itu, menciptakan *word of mouth* dengan menggunakan *digital marketing* juga merupakan tantangan dikarenakan kepercayaan pelanggan hanya tercipta ketika pelanggan menerima saran atau *review* langsung dari orang yang dikenal daripada mempercayai *online reviews* dari orang yang tidak dikenal. Masalah lain datang ketika pelanggan dihadapkan pada *website* yang tidak memfasilitasi pelanggan untuk memberikan *feedbacks* atas produk atau jasa yang ditawarkan. Maka dalam hal ini kepercayaan calon pelanggan terhadap produk atau jasa tersebut sangat rendah (Hasanat et al., 2020)

Gambar II.2 Pengaruh Digital Marketing Pada Sektor Retail di Malaysia
Bizhive (2017)



2.2.1.6 Pengaruh Positif Digital Marketing pada Retensi Pelanggan

Menurut Dangi et al. (2017), pada praktiknya manajer telah mengimplementasikan teknologi berbasis web yang memungkinkan adanya interaksi sosial diantara pelanggan dan manajemen sehingga memungkinkan adanya peningkatan terhadap konten dari sektor retail yang mendukung adanya peningkatan pendapatan. Pada akhirnya, sektor retail mampu untuk mempertahankan pelanggannya setelah menumbuhkan rasa loyalitas pada mereka. *Digital Marketing* juga diperkirakan dapat mempermudah pengumpulan masukan atau pun pendapat dari pelanggan ketika pebisnis melakukan suatu perubahan atau inovasi pada bisnis yang dijalankannya (Chowdhury et al., 2019). Sejalan dengan hal tersebut, Hua et al. (2017) berpendapat bahwa pelanggan mempunyai kecenderungan yang kuat untuk menggunakan media sosial untuk memperoleh informasi yang spesifik (khusus) dan informasi terbaru tentang proses manajemen retail dan itu telah menjadi kebiasaan.

2.2.2 Brand Awareness

Kesadaran merek (*Brand Awareness*) adalah hal yang paling penting dan mendasar dalam proses komunikasi antara perusahaan dan target pasarnya. Hal yang mendukung klaim tersebut adalah bahwa konsumen cenderung tidak membeli suatu produk jika konsumen tidak mengetahui tentang keberadaan merek tersebut.

Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen (2019) mengemukakan bahwa kesadaran merek (brand awareness) merupakan kemampuan dalam benak konsumen untuk mengenali dan mengidentifikasi. Sedangkan Aaker (2020) menyatakan bahwa kesadaran merek (brand awareness) merupakan kemampuan konsumen untuk

mengenali atau mengingat suatu merek berdasarkan kategori produk tertentu. Kesadaran merek (brand awareness) mengukur seberapa banyak konsumen di pasar yang mampu mengenali atau mengingat tentang keberadaan suatu merek pada kategori tertentu. Apabila semakin banyak konsumen mampu mengenali suatu merek artinya mereka menyadari keberadaan suatu merek yang akan semakin memudahkan calon konsumen dalam mengambil keputusan pembelian mereka terhadap merek produk tersebut.

Kesadaran merek yang baik akan merangsang niat beli dan keputusan konsumen untuk membeli barang atau jasa yang ditawarkan. Hal ini yang menjadi pusat perhatian oleh perusahaan untuk bersaing dan merebut *top of mind* di benak konsumen, dari kesadaran tersebutlah maka perusahaan berlomba-lomba membuat dan mengkonsep pemasaran sebaik dan sesempurna mungkin untuk membangun kesadaran merek.

2.3 Manajemen Operasi

Manajemen Operasi menurut Heizer, Jay. Render, Barry. Munson, (2017) merupakan serangkaian aktivitas yang dapat menciptakan nilai berupa produk ataupun jasa yang ada pada perusahaan. Keseluruhan proses produksi untuk dapat menciptakan produk atau jasa dengan efektif bergantung pada pengaplikasian konsep, cara, dan teknik yang ada pada manajemen operasi. Kumar (2012) mengatakan bahwa meskipun suatu perusahaan memiliki ide yang bagus dan pemimpin yang inovatif, tidak akan berarti jika tidak diimbangi dengan manajemen operasional yang baik. Proses mengubah *input* menjadi *output* ini sangat penting karena hal tersebut menentukan

apakah *output* yang dihasilkan saat proses produksi benar benar mampu memenuhi kebutuhan pelanggan atau tidak.

2.3.1 Manfaat manajemen operasi

Berikut merupakan manfaat manajemen operasi berdasarkan Heizer, Jay. Render, Barry. Munson (2017):

1. Peningkatan efisiensi

Tujuan utamanya adalah untuk efisiensi, semakin efisiensi perusahaan tersebut dalam memproduksi barang maka akan semakin besar keuntungan yang akan didapatkan.

2. Peningkatan efektivitas produksi

Salah satu manfaat manajemen operasi adalah meningkatkan produktivitas dalam bisnis. Ketika produktivitas suatu perusahaan itu baik maka perusahaan akan semakin mudah dalam mencapai tujuannya.

3. Menekan biaya

Menghemat biaya dalam produksi suatu barang merupakan hal yang penting. Sehingga semakin murah produk itu dibuat maka akan makin besar keuntungan yang didapat.

4. Peningkatan kualitas produksi

Ketika perusahaan memiliki kualitas produk yang baik maka kepercayaan konsumen akan meningkat sehingga membuat konsumen menjadi loyal.

5. Pengurangan waktu proses

Tujuan dari manajemen operasi adalah untuk menghemat waktu dan proses produksi. Perlunya manajemen waktu adalah untuk mengontrol waktu yang digunakan untuk produksi dan aktivitas.

2.3.2 Fungsi manajemen operasi

Berikut ini beberapa manfaat dari manajemen operasi berdasarkan Heizer, Jay. Render, Barry. Munson (2017):

1. Keuangan

Keuangan merupakan point penting untuk diperhatikan. Salah satu fungsi dari manajemen operasi adalah memastikan bahwa keuangan telah dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin sehingga tercipta produk yang optimal.

2. Strategi

Menciptakan strategi yang dapat digunakan untuk memaksimalkan sumber daya yang ada dan mengubahnya menjadi keunggulan perusahaan.

3. Operasi

Fungsi ini berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam organisasi.

4. Desain produk

Dengan berkembangnya zaman yang pesat, perusahaan dituntut harus *up to date*. Sehingga perusahaan harus terus memastikan bahwa produk yang dikeluarkan merupakan produk terkini.

5. Manajemen rantai pasok

Manajemen ini meliputi dari bahan baku ke produk jadi. Bagian ini mengontrol segala sesuatu mulai dari proses produksi, pengiriman, distribusi, dan pengiriman barang.

6. Mengelola kualitas

Manajemen mutu merupakan bagian penting dalam menjual produk. Bagian ini memastikan bahwa produk yang dijual sesuai mutu dan sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

7. Perkiraan permintaan

Manajemen operasi juga berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan. Pada bagian ini perusahaan fokus pada bagaimana cara memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya agar konsumen tidak kecewa.

2.3.3 Strategi Manajemen Operasi

2.3.3.1 Cloud Computing

Layanan *cloud* merupakan aplikasi ataupun jasa yang ditawarkan melalui *cloud computing*. *Cloud computing* sendiri menawarkan berbagai manfaat ekonomi bagi para pebisnis seperti menyediakan penyimpanan, komputasi, dan kemampuan untuk mendukung pemrosesan Big Data. Selain itu, keuntungan mendasar dari penerapan layanan *cloud* adalah peningkatan skala ekonomi karena dengan menggunakan infrastruktur *cloud*, penyedia layanan dapat menawarkan pelayanan yang lebih baik, lebih murah, dan lebih andal (Badidi, 2013).

Penggunaan *Cloud computing* telah menunjukkan adanya proses stok barang, pemesanan, pembayaran, pengiriman, aktivitas pemantauan inventaris yang lebih efisien dan detail (Roggeveen & Sethuraman, 2020). Selanjutnya, Roggeveen & Sethuraman (2020) menyebutkan bahwa *cloud computing* mampu memberikan informasi *real-time* mengenai data operasional dan keuangan diseluruh saluran yang dimiliki. *Cloud computing* bukan hanya memberikan solusi pada rantai pasokan tetapi juga memberikan solusi pada bagian penjualan dan pelanggan. Sebagai contoh, bagian penjualan atau *sales* dapat menghindari kekecewaan pada pelanggan karena meskipun barang tidak tersedia di toko atau habis, bagian penjualan dapat melakukan pengecekan stok di cabang lain dan membantu pelanggan untuk melakukan pemesanan secara online.

Menurut National Institute of Standards and Technology (NIST) *cloud computing* mempunyai 5 (lima) karakteristik penting (Subiryala&Rong, 2019):

1. Layanan mandiri sesuai permintaan (*On-demand self service*): Konsumen dapat menyediakan layanan komputasi independen sehingga membuat sumber daya *cloud* dapat diakses setiap saat. Sebagai contoh, penyimpanan jaringan dan waktu *server* dapat dilakukan oleh pelanggan secara otomatis, tanpa memerlukan kontak manusia di antara mereka.
2. Akses jaringan yang luas (*Broad network access*): *Cloud computing* berbasis jaringan sehingga semua layanan mampu mencakup seluruh jaringan dan dapat diakses melalui berbagai perangkat seperti *desktop*, *mobile*, dan lain lain.

3. Penggabungan sumber daya (*Resource pooling*) : Setiap pelanggan yang menggunakan *cloud computing* tentunya memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Oleh karenanya, sistem pada *cloud* memiliki sifat dinamis sehingga kebutuhan pelanggan mampu terpenuhi dengan baik. Klien mampu mengakses dan menggunakan sumber daya yang sama pada waktu yang sama. Contoh dari *resource pooling* ini adalah Google dimana Google memiliki ratusan ribu server yang tersebar di dunia. Dengan adanya server-server tersebut, setiap pelanggan mampu mengaksesnya dimanapun dan kapanpun.
4. Elastisitas yang cepat (*Rapid elasticity*) : Layanan dapat diberikan dengan cepat dan fleksibel.
5. Layanan terukur (*Measured Service*): Sistem *cloud* memiliki kemampuan untuk memantau penggunaan sumber daya secara otomatis. Pemantauan dan pelaporan penggunaan tersebut dapat membantu menjaga transparansi layanan yang digunakan. Contohnya dapat dilihat pada Dropbox dimana pengguna bisa mengontrol space secara penuh.

Cloud computing terdiri dari perangkat keras dan perangkat lunak komputer. Perangkat keras komputer yang merupakan bentuk *server*, dirangkai dan dihubungkan dengan menggunakan media transmisi sehingga membentuk jaringan *Local Area Network* (LAN). Pembangunan *cloud computing* juga didukung dengan perangkat lunak pada *server* berupa sistem operasi dan perangkat lunak yang dapat menampung dan membagi file yang disimpan oleh *users*. Jika *cloud computing* memiliki jaringan yang lebih luas dan terhubung dengan internet, maka *cloud*

computing akan memiliki jangkauan yang lebih luas juga dalam menyimpan dan berbagi file dan menjadikannya memiliki jaringan yang memiliki privasi atau dikenal sebagai *private cloud computing*. (Santiko et al., 2017). Dalam kondisi ini, *cloud computing* harus didukung dengan sistem keamanan yang memadai, mengingat jaringan yang dibangun melibatkan jaringan internet yang bersifat *public*.

2.3.4 Jenis Model Layanan Cloud Computing

National Institute of Standards and Technology (NIST), *cloud computing* terdiri dari 3 (tiga) jenis model layanan yang mencakup struktur dasar *cloud*. Tiga model tersebut adalah :

1. *Software-as-a-Service (SaaS)*

SaaS adalah jenis layanan/model yang paling dasar. SaaS dikembangkan dengan mempertimbangan kebutuhan pengguna akhir dan memungkinkan pengguna untuk berinteraksi dengan aplikasi yang berbasis web di internet tanpa harus menginstall aplikasi pada komputer (Vaskovich, 2015).

2. *Platform-as-a-Service (PaaS)*

PaaS merupakan layanan *cloud* model yang dikembangkan dengan aplikasi pengembang dalam pikiran. Dengan PaaS, pengembang aplikasi memiliki kemampuan untuk mengembangkan, menguji, menyebarkan, menghosting, dan memelihara web aplikasi dan perangkat lunak melalui platform dengan menggunakan internet tanpa harus instal perangkat lunak dasar di komputer. PaaS dinilai dapat dijadikan alternatif yang mampu

menghemat biaya dikarenakan tingginya biaya terkait pembelian perangkat lunak untuk pengembangan (Gorelik, 2013).

3. *Infrastructure-as-a-Service (IaaS)*.

IaaS adalah model layanan *cloud* yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan dari arsitek jaringan dan organisasi yang ingin memberdayakan infrastruktur teknologi informasi mereka. Langkah ini dipicu oleh kebutuhan pelanggan *cloud* yang menginginkan untuk mengurangi pengeluaran biaya teknologi informasi secara drastis akan tetapi tetap mampu bersaing di industri nya (Gorelik, 2013).

2.3.4.1 Point of Sales

Salah satu aplikasi yang dapat dimanfaatkan UMKM untuk mendukung proses bisnis adalah *Point of Sales* (POS). *Point of Sales* merupakan program aplikasi yang banyak dipakai bisnis *retail* untuk mendukung transaksi penjualan. Dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, saat ini POS dapat dengan mudah dihubungkan dengan tablet berbasis Android maupun IOS.

Point of Sales bermanfaat untuk: (1) melacak *inventory* di lebih dari satu toko, (2) meningkatkan performa layanan di mata pelanggan, (3) menyediakan laporan penjualan yang lengkap, (4) datanya aman karena tersimpan dalam *cloud* (Nikita Puspita Ing Endit, 2022). Lebih lanjut (Nikita Puspita Ing Endit, 2022) menjelaskan hal hal yang harus dipertimbangkan saat memilih aplikasi *Point of Sales*, yaitu:

1. Harga dan Fitur
2. Perangkat pendukung yang diperlukan

3. Fitur inventory yang tersedia
4. Memiliki laporan penjualan yang lengkap
5. Mudah dipahami
6. Layanan purna jual
7. Berbasis *cloud*

2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu bidang manajemen yang secara spesifik mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. MSDM merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri (Basir Barthos, 2012). Menurut Kadarisman (2013), MSDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*) sumber daya manusia perusahaan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. MSDM adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat (Susan, 2019).

2.4.1 Ruang Lingkup Manajemen SDM

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang harus dilakukan secara bertahap agar dapat mencapai perubahan yang diharapkan. Hal-hal yang menjadi lingkup manajemen SDM berdasarkan Afdhal, et al. (2022) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia (*Human resources planning*)

Perencanaan SDM berkaitan dengan kebutuhan SDM perusahaan. Pada lingkup ini, perusahaan melakukan analisis dan mengidentifikasi ketersediaan dan kebutuhan akan sumber daya manusia demi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Analisa jabatan (*Job analysis*)

Lingkup ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan menganalisis dan menjelaskan secara detail tentang beban kerja atau *job description* SDM dalam suatu perusahaan. Sebelum perusahaan mampu memberikan penjelasan rinci mengenai beban kerja, perusahaan harus terlebih dahulu membuat Analisa jabatan yang memuat informasi mengenai karakteristik data kepegawaian, uraian tugas jabatan, persyaratan jabatan, spesifikasi jabatan dan klasifikasi jabatan.

3. Proses rekrutmen dan pemilihan (*Recrutment and selection*)

Setelah berhasil melakukan *job analysis*, kemudian perusahaan membuka lowongan kerja untuk melakukan proses rekrutment dan pemilihan karyawan baru. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan atribut dari

masing masing kandidat sebelum melakukan pemilihan. Atribut tersebut dapat mencakup pengalaman, kemampuan, sifat, etos kerja, dan lain lain.

4. Induksi dan orientasi (*Orientation and induction*)

Setelah calon karyawan terpilih melalui tahap seleksi, selanjutnya akan dilakukan program induksi dan orientasi. Induksi merupakan tahap dimana perusahaan memperkenalkan lingkungan kerja pada karyawan baru. Hal tersebut juga disebut sebagai orientasi dimana perusahaan mengenalkan informasi dasar sehubungan dengan perusahaan sehingga karyawan baru dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

5. Training dan pengembangan (*Training and development*)

Pelatihan merupakan proses Pendidikan yang dilakukan berdasarkan prosedur sistematis berjangka pendek. Pada tahap ini pegawai baru mempelajari suatu keterampilan serta pengetahuan teknis dalam suatu tujuan yang terbatas. Sedangkan pengembangan merupakan proses Pendidikan yang berjangka lebih panjang dan terorganisir dimana seorang pegawai mempelajari pengetahuan konseptual serta teoritis untuk mencapai tujuan yang lebih umum.

6. Evaluasi kinerja (*Performance appraisal*)

Pada tahap ini dilakukan evaluasi sistematis terhadap kinerja dan kemampuan karyawan, sehingga perusahaan dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan dan posisi nya pada perusahaan. Bila karyawan memiliki nilai yang kurang baik, maka karyawan tersebut dapat mengetahui dimana letak kekurangan dan bagaimana cara

memperbaikinya. Penilaian kinerja ini dapat menjadi dasar pertimbangan perusahaan untuk menaikkan gaji, promosi, bonus, pemutusan hubungan kerja, dan lain lain.

7. Kompensasi (*Compensation planning and remuneration*)

Kompensasi didefinisikan sebagai suatu imbal jasa yang diterima karyawan jika karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Kompensasi juga ditujukan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai tingkat prestasi yang diinginkan perusahaan.

2.5 Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam kegiatan apapun, terutama dalam berbisnis. Manajemen keuangan mencakup prinsip-prinsip keuangan yang dijalankan oleh perusahaan demi terciptanya nilai perusahaan melalui pengambilan keputusan yang tepat (Martono & Agus, 2008).

2.5.1 Pengertian Manajemen Keuangan

Beberapa definisi manajemen keuangan menurut para ahli, yang tercantum pada buku Hasan, et al., (2022) :

1. KD Wilson (2020:1)

KD Wilson (2020:1) menjelaskan pengertian manajemen keuangan terutama melibatkan penggalangan dana dan pemanfaatannya secara efektif dengan tujuan memaksimalkan kekayaan pemegang saham.

2. Sutrisno (2017:3)

Menurut Sutrisno (2017:3), manajemen keuangan merupakan semua aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan pembelanjaan yang terdiri dari tiga usaha, yaitu:

- a. Usaha-usaha mendapatkan dana perusahaan dengan biaya yang murah.
- b. Usaha untuk menggunakan dana tersebut secara efisien.
- c. Efisiensi pengalokasian dana dalam kegiatan usaha.

2.5.2 Tujuan Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan, berdasarkan Shim & Siegel (2022) memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Memaksimalkan kekayaan pemegang saham

Merupakan tujuan jangka panjang, karena pemegang saham tertarik pada keuntungan masa depan dan juga keuntungan sekarang.

2. Memaksimalkan keuntungan

Tujuan untuk memaksimalkan laba pada dasarnya adalah tujuan jangka pendek. Hal ini diartikan bahwa tujuan memaksimalkan laba merupakan tujuan dalam jangka waktu tertentu. Sebuah perusahaan dapat memaksimalkan keuntungan jangka pendeknya dengan mengorbankan profitabilitas jangka panjangnya dan tetap mewujudkan tujuan ini.

3. Memaksimalkan reward manajerial

Memberikan insentif finansial kepada manajer berdasarkan pencapaian tujuan kinerja tertentu. Ini dapat mencakup bonus, opsi saham, atau program kompensasi lainnya yang terkait dengan kinerja individu, tim, atau

perusahaan secara keseluruhan. Dengan memberikan reward manajerial yang sesuai, perusahaan dapat mendorong manajer untuk mengambil keputusan yang menguntungkan prinsipal dan memaksimalkan nilai perusahaan.

4. Tujuan perilaku

Tujuan ini mencerminkan upaya untuk mendorong partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan keuangan. Dengan melibatkan mereka secara aktif, organisasi dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang preferensi, motivasi, dan kepentingan mereka, sehingga dapat mengambil keputusan keuangan yang lebih tepat dan mendukung.

5. Tanggung jawab sosial

Perusahaan bertujuan untuk memberikan kontribusi positif pada komunitas di mana mereka beroperasi. Ini bisa melibatkan dukungan terhadap inisiatif pendidikan, kegiatan amal, program kesehatan, atau proyek pembangunan komunitas lainnya yang memperbaiki kondisi sosial dan ekonomi masyarakat sekitar. Perusahaan harus memastikan bahwa keputusan keuangan memperhatikan dampaknya terhadap stakeholder dan mempromosikan keadilan, kesetaraan, dan kesejahteraan.

2.5.3 Fungsi Manajemen Keuangan

Mishkin dalam Kasmir (2010) membagi fungsi manajemen keuangan menjadi 4 fungsi, antara lain:

1. Meramalkan dan merencanakan keuangan

Kegiatan ini bertujuan untuk meramalkan kondisi yang akan terjadi dimasa yang akan datang yang kemungkinan akan berdampak terhadap tujuan perusahaan. Setelah peramalan dilakukan, untuk lebih baiknya juga direncanakan mengenai pengelolaan keuangan perusahaan.

2. Keputusan permodalan dan investasi

Pengelolaan keuangan berfungsi untuk menyimpan dana yang dibutuhkan, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang (investasi).

3. Melakukan pengendalian

Manajemen keuangan juga digunakan sebagai media pengendali dalam operasi suatu perusahaan, sehingga jalannya perusahaan akan lebih efisien, sesuai dengan tujuan dan perencanaan yang dibuat.

4. Hubungan dengan pasar modal

Manajemen keuangan juga berfungsi sebagai penghubung perusahaan dengan pasar modal, sehingga perusahaan lebih mudah untuk mencari berbagai alternatif sumber dana yang dibutuhkannya.

BAB III

LAPORAN PRAKTIK BISNIS SEBELUM TRANSFORMASI

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

3.1.1 Sejarah Perusahaan

Toko bangunan Mitra Buildmart yang didirikan pada tahun 2019 merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan berbagai macam alat dan bahan bangunan. Sebelum membangun perusahaan TB Mitra Buildmart, pemilik terlebih dahulu bergabung di perusahaan keluarga pada tahun 2018 yang bernama Toko Kayu BM Jaya. Toko Kayu BM Jaya merupakan usaha perdagangan yang menjual kayu dan bambu. Selama bergabung di Toko Kayu BM Jaya, penulis banyak memiliki ide pembaharuan (transformasi bisnis) yang ingin diterapkan. Akan tetapi, perbedaan generasi antara orang tua dan anak membuat pembaharuan tersebut menuai perdebatan. Oleh karena itu, setelah kurang lebih satu tahun berjalan, timbul ide untuk memiliki toko bangunan sendiri agar dapat memiliki kendali penuh atas usaha yang dijalankan dan menerapkan berbagai inovasi yang sudah dipikirkan sejak lama dengan tujuan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas. Pada tahun 2019, berdirilah toko bangunan di Jl. Griya Taman Asri, Panason, Donoharjo, Kec. Ngaglik, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55512 bernama Mitra Utama. Perusahaan ini dikelola dan dikembangkan sepenuhnya oleh penulis sendiri tanpa ada campur tangan dari pihak lain, termasuk keluarga. Pengoperasian Mitra Utama dan Toko Kayu BM Jaya dilakukan secara terpisah akan tetapi kedua pihak seringkali melakukan kerja sama.

Dua tahun kemudian, pada tahun 2021, pemilik memutuskan untuk memperluas cakupan target pasar dengan membuka outlet baru di Jl. Balong - Degolan, Bondosari, Harjobinangun, Kec. Pakem, Kabupaten Sleman yang bernama Mitra Binangun. Tahun 2022, pemilik juga berhasil membuka cabang baru bernama Mitra Rejo yang berlokasi di Jl. Rejodani, Prumpung, Sardonoarjo, Kec. Ngaglik, Kabupaten Sleman. Pada tahun 2023, pemilik memutuskan untuk membuka cabang baru lagi bernama Mitra Jaya Pakem yang berlokasi di Jl. Raya Turi, Pakembinangun, Kec. Pakem, Kabupaten Sleman. Hingga saat ini total terdapat 4 toko dibawah naungan TB Mitra Buildmart. TB Mitra Buildmart merupakan sebuah nama yang digunakan sebagai brand perusahaan dimana brand perusahaan tersebut menaungi 4 toko bernama Mitra Utama (sebagai toko utama), Mitra Binangun (Outlet kecil), Mitra Rejo (Outlet kecil), dan Mitra Jaya Pakem (Outlet kecil).

Gambar III.1 Ilustrasi sejarah TB Mitra Buildmart



3.1.2 Arti Logo dan *Tagline*

a. Logo

Gambar IV.2 Logo TB Mitra Buildmart



b. *Tagline*: Pilihan cermat, membangun hemat.

Arti: Ketika konsumen memutuskan untuk membangun rumah, selain letak dan desain bangunan, memilih toko bangunan yang tepat juga merupakan suatu hal yang penting dan harus dipikirkan matang-matang. Hal ini dikarenakan toko bangunan itulah yang akan menyediakan semua keperluan pembangunan. Jika tidak cermat dalam memilih toko bangunan, maka akan berdampak pada kualitas bangunan yang dikerjakan dan dapat menimbulkan risiko *overbudget*. Oleh karenanya, TB Mitra Buildmart hadir ditengah masyarakat untuk menjadi pilihan terbaik yang dapat dipilih oleh konsumen karena toko ini menyediakan alat dan bahan bangunan dengan kualitas yang baik dan terpercaya.

Selain menjadi pilihan cermat, TB Mitra Buildmart juga banyak memberikan berbagai penawaran yang menguntungkan bagi konsumen. Sehingga pembeli dapat berbelanja lebih hemat. *Tagline* yang dimaksudkan adalah hemat, bukan berarti murah karena tidak semua bahan yang memiliki kualitas yang baik, harganya murah. Namun, kualitas terbaik bisa didapatkan dengan harga yang lebih rendah sehingga konsumen bisa mengurangi pengeluaran (berbelanja hemat).

3.1.3 Visi dan Misi

- Visi: Menjadi toko bangunan terkemuka di Yogyakarta pada tahun 2030.
- Misi:
 1. Menyediakan bahan bangunan dengan konsep *one-stop shopping*.
 2. Memfasilitasi konsumen untuk berbelanja bahan bangunan dengan jarak yang terjangkau.
 3. Menyediakan bahan bangunan yang berkualitas dengan harga hemat.

3.1.4 Struktur Hukum

Saat ini, TB Mitra Buildmart masih berupa usaha yang bersifat perorangan dengan Nomor Induk Berusaha (NIB) terdaftar 1250000100621 dengan kategori usaha Perdagangan Eceran Berbagai Macam Material Bangunan.

3.2 Aspek Operasional Sebelum Transformasi

3.2.1 Produk

Toko bangunan Mitra Buildmart merupakan suatu usaha perorangan yang memfasilitasi masyarakat untuk mendapatkan alat dan bahan bangunan dengan mudah dan hemat untuk menciptakan pembangunan yang lebih maju bagi masyarakat. Produk yang dijual merupakan produk jadi hasil pabrikan, dan produk hasil alam yang dibutuhkan sebagai bahan bangunan.

3.2.2 Proses Penjualan

Proses penjualan yang dimiliki oleh TB Mitra Buildmart yaitu:

1. Proses pemesanan

Pemesanan dapat dilakukan melalui 2 (dua) cara yaitu pemesanan secara langsung di toko dan pemesanan melalui telepon ataupun *WhatsApp*. Konsumen yang melakukan pembelian langsung ke toko dapat menyampaikan pada pramuniaga ataupun kasir yang bertugas terkait barang yang sedang dicari/diinginkan. Pada tahun 2019 – 2020, pembeli tidak dapat memilih sendiri barang yang diinginkan dan harus dibantu oleh pramuniaga/kasir untuk mengambilkan barang yang dicari. Di tahun tahun tersebut, pemilik toko juga sering kali harus terjun langsung untuk menjaga toko dan melayani pembeli. Setelah konsumen mendapatkan semua barang yang dibutuhkan, maka barang tersebut diserahkan ke kasir untuk selanjutnya melakukan pembayaran.

Sementara itu, konsumen yang melakukan pemesanan melalui *WhatsApp* terlebih dahulu akan dilakukan pengecekan pemesanan oleh kasir dan admin, apakah barang tersebut sudah ready atau belum. Jika sudah, maka bagian kasir akan membuatkan nota yang selanjutnya akan dikirim melalui *WhatsApp*. Berdasarkan nota tersebut, maka admin akan memberikan nota yang berisi tagihan yang harus dibayarkan oleh pelanggan. Jika barang belum/tidak ready maka bagian kasir akan menyarankan produk lain yang sejenis (hanya berbeda merk).

2. Proses pembayaran

Proses pembayaran dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti: pembayaran langsung di toko dengan *cash* dan dengan cara transfer ataupun pembayaran langsung di proyek saat selesai melakukan pengiriman. Untuk pembayaran yang dilakukan dengan cara transfer, bukti transfer harus dikirimkan ke *WhatsApp* admin/kasir untuk selanjutnya diteruskan ke direktur.

3. Proses pengiriman

Proses pengiriman dikoordinasikan oleh bagian kasir dengan bagian pengiriman. Bagian kasir dan bagian pengiriman berdiskusi untuk mengatur jadwal pengiriman. Selanjutnya, bagian kasir akan menyerahkan nota untuk barang yang belum dilunasi (berwarna merah), memberikan surat jalan untuk barang yang sudah lunas, dan memberikan *Delivery Order (DO)* untuk pembelian barang dari outlet lain. Setelah nota sudah lengkap, bagian pengiriman dan bagian kasir melakukan pengecekan ulang terhadap barang yang dimuat ke kendaraan. Jika sudah sesuai, maka dapat dilakukan pengiriman. Supir dan kuli yang bertugas wajib melakukan penagihan bagi konsumen yang belum melakukan pelunasan saat barang sudah diantar ke tempat yang dituju dan wajib menyerahkan nota lunas (berwana putih) kepada pelanggan yang sudah melakukan pelunasan.

4. Proses pembuatan laporan

Pada tahun 2019, TB Mitra Buildmart belum memiliki sistem yang terintegrasi sehingga direktur belum bisa mengawasi dan melihat laporan

secara langsung melalui sistem setiap bulannya. Untuk laporan harian, penanggungjawab tiap-tiap outlet wajib melakukan laporan pendapatan harian beserta menyetorkan uang penjualan harian ke direktur untuk selanjutnya dilakukan rekap ulang oleh direktur dengan menggunakan excel.

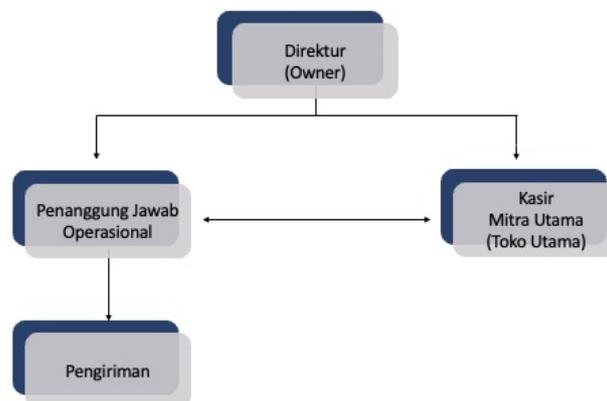
5. *Tracking* penjualan

Pada saat perusahaan berdiri di tahun 2019, perusahaan belum memiliki sistem yang menyediakan layanan *tracking* penjualan secara *real time*, sehingga pemilik terkadang merasa kesulitan untuk menentukan strategi penjualan selanjutnya.

3.3 Aspek Sumber Daya Manusia

3.3.1 Struktur Organisasi (Hirarki dan Personal)

Gambar V.3 Struktur Organisasi sebelum Transformasi



TB Mitra Buildmart mempunyai struktur organisasi dibawah kendali seorang Direktur (*Owner*) yang membawahi penanggungjawab operasional dan kasir. Masing-masing bagian dan fungsi wajib bertanggungjawab kepada Direktur.

Sementara itu, penanggungjawab operasional harus berkoordinasi dengan kasir untuk menjaga jalannya operasional bisnis dan mengurangi adanya miskomunikasi. Penanggungjawab operasional memiliki garis instruksi kepada bagian pengiriman. Adapun jumlah karyawan TB Mitra Buildmart pada tahun 2019-2020 adalah 2 pegawai, dengan posisi:

- Pengiriman : 2 orang
- Kasir : 1 orang (termasuk pemilik)

3.3.2 Job Descriptions

Untuk melengkapi struktur organisasi suatu usaha, diperlukan uraian tugas yang menjelaskan tentang wewenang dan tanggungjawab masing-masing fungsi dalam usaha. Uraian jabatan pada TB Mitra Buildmart adalah sebagai berikut:

1. Direktur (Owner)
 - a. Memimpin kegiatan usaha secara keseluruhan
 - b. Membuat kebijakan-kebijakan perusahaan
 - c. Menetapkan strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan
 - d. Merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan
 - e. Berbelanja stok barang dan memilih supplier terpercaya
 - f. Mengatur semua karyawan
 - g. Mengatur keuangan toko
 - h. Menggaji karyawan
 - i. Menjawab pertanyaan konsumen baik melalui telepon atau chat.
 - j. Mengurus tagihan ke konsumen

- k. Melakukan pengarsipan nota
2. Penanggungjawab operasional
 - a. Memastikan *day-to-day operation* dapat berjalan dengan baik
 3. Kasir
 - a. Membantu pelanggan menemukan barang yang ingin dibeli
 - b. Membuat nota
 - c. Mencatat orderan dari pelanggan yang datang langsung ke toko dan mengkomunikasikan dengan Admin.
 - d. Melakukan *checking* barang pesanan pelanggan yang telah disiapkan dan disesuaikan dengan nota pesanan.
 - e. Mencatat setiap barang masuk dari ekspedisi
 - f. Menyusun barang masuk dari ekspedisi
 - g. Menandatangani surat jalan ekspedisi
 - h. Bertanggungjawab atas kurang atau lebihnya muatan barang yang diambil dari Gudang untuk setiap pengiriman barang
 4. Pengiriman
 - a. Mengantar barang didalam maupun di luar kota dengan dibantu satu kuli
 - b. Bertanggungjawab jika terjadi salah lokasi ataupun hilangnya barang
 - c. Bertanggungjawab atas kendaraan
 - d. Menyiapkan barang yang dipesan oleh konsumen
 - e. Menyusun barang yang ada di toko
 - f. Mengangkut barang ke mobil pelanggan yang berbelanja di toko.

3.3.3 Sistem Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi yang ada di TB Mitra Buildmart terbagi menjadi dua, yaitu sistem penggajian bulanan dan mingguan, seperti pada table berikut ini:

1. Kompensasi Perbulan

Kompensasi terdiri dari gaji tetap dan uang makan. Besaran kompensasi ini disesuaikan mengikuti ketentuan Upah Minimum Regional Kabupaten Sleman.

Tabel III.1 Besaran Kompensasi tetap per-bulan sebelum transformasi

Pramuniaga	1.500.000
Kasir	1.600.000
Admin	1.800.000
Kepala Operasional	2.005.000

2. Kompensasi Perminggu

Tabel III.2 Besaran Kompensasi tetap per-minggu

Sopir	450.000
Tenaga Bongkar Muat	390.000

3.4 Aspek Pemasaran

3.4.1 Potensi Pasar

Pembangunan properti di Indonesia seperti perkantoran, pertokoan, maupun perumahan semakin maju dan berkembang. Banyak area yang dulunya merupakan sawah dan ladang, lambat laun berubah menjadi ruko, perumahan, perkantoran, dan sebagainya. Seiring dengan itu, maka kebutuhan akan bahan bangunan pun terus meningkat. Kebutuhan akan bahan bangunan tersebut bukan hanya untuk konstruksi, tetapi juga untuk melakukan berbagai renovasi pada bangunan lama. Dengan

permintaan yang terus ada, maka toko bangunan juga selalu memiliki pelanggan, dari konsumen yang melakukan pembelian dengan jumlah kecil, hingga yang membutuhkan material dalam jumlah besar dan kontinyu selama beberapa bulan.

3.4.2 Strategi Pemasaran

TB Mitra Buildmart menggunakan strategi 4P (*marketing mix*) dalam proses pemasaran, sebagai berikut:

1. Produk (*Product*)

Produk yang dijual TB Mitra Buildmart merupakan alat dan bahan bangunan dengan kualitas yang baik. Selain memiliki kualitas yang baik, toko ini juga mampu menawarkan harga yang terjangkau.

2. Harga (*Price*)

Harga yang ditawarkan oleh TB Mitra Buildmart di periode awal membuka toko merupakan harga yang cenderung lebih rendah dibandingkan kompetitornya. Hal ini merupakan strategi dari TB Mitra Buildmart untuk menarik pasar.

3. Tempat (*Place*)

Strategi ini merupakan strategi pemilihan dan penetapan lokasi, berdasarkan hal tersebut TB Mitra Buildmart memutuskan untuk membuka toko pertamanya di daerah yang:

- 1) belum banyak terjangkau oleh toko bangunan lain
- 2) akses jalan yang mudah
- 3) dekat dengan distributor

4. Promosi (*Promotion*)

Pemasaran dilakukan dengan metode *online* maupun *offline*. Pemasaran *online* kebanyakan dilakukan dengan pembuatan akun media sosial seperti *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram*, *Tiktok*, dan *marketplace*.

3.4.3 Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan pada TB Mitra Buildmart meliputi:

1. Penjualan langsung di toko

Pembeli mendatangi toko dan bisa langsung dilayani oleh pramuniaga yang akan membantu konsumen untuk menemukan barang yang dibutuhkan. Saat ini pembeli belum dapat memilih sendiri barang yang diinginkan karena design toko masih menggunakan design konvensional. Proses distribusi barang masih memiliki cakupan pasar yang kecil karena baru ada 1 toko saja.

2. Penjualan melalui media sosial

Perusahaan membuat desain poster dan di-*posting* melalui media sosial. Selanjutnya, konsumen yang ingin melakukan pembelian akan menghubungi kasir toko/pemilik melalui *WhatsApp* dan melakukan pemesanan. Pesanan akan dikirimkan sesuai jadwal yang sudah ditentukan.

3.4.4 Penentuan Harga

Perusahaan melakukan penentuan harga secara berkala dengan cara selalu mencari informasi dari distributor. Hal ini sangatlah penting bagi perusahaan yang bergerak

di bidang retail. Penentuan harga yang tepat akan memberikan harga yang kompetitif kepada konsumen dan tidak menggerus laba perusahaan.

3.5 Management Control System Sebelum Transformasi

Berikut merupakan praktik *management control system* sebelum perusahaan melakukan transformasi.

1. Semua control dilakukan secara manual dengan datang dan mengawasi secara langsung bagaimana karyawan bekerja di toko. Pemilik harus sering berada di toko untuk melakukan pengawasan secara langsung. Kelemahan dari hal ini adalah tidak semua hal secara mendetail bisa dikontrol oleh *owner* dan memungkinkan lebih banyak terjadinya *fraud*.
2. Absensi dilakukan secara manual dengan melakukan *finger-print*. Hal ini cukup menyulitkan pada saat penghitungan gaji oleh pemilik karena *owner* harus menginput satu per satu data selama 1 bulan.
3. Pemilik tidak bisa mengetahui secara real time apakah bagian pengiriman melakukan tugasnya dengan efektif dan efisien atau tidak karena tidak ada sistem kontrol *real time* yang bisa melakukan *tracking* terhadap mobil pengiriman.

3.6 Aspek Risiko

3.6.1 Risiko yang Dihadapi

Setiap usaha yang berjalan pastinya memiliki risiko yang harus bisa ditanggulangi dengan cerdas. Risiko tersebut beragam dari risiko kecil hingga yang paling besar seperti kebangkrutan. TB Mitra Buildmart juga mempunyai risiko dan tantangannya sendiri pada saat memulai usaha, seperti berikut:

1. Risiko persaingan

Industri toko bangunan sering memiliki persaingan yang ketat dari toko-toko sejenis, baik yang sudah mapan maupun yang baru masuk ke pasar. Membangun pangsa pasar dan menarik pelanggan baru bisa menjadi tantangan.

2. Risiko pasokan barang

Memastikan pasokan yang konsisten dan berkualitas baik dari pemasok bisa menjadi sulit, terutama pada awal beroperasi. Pada saat memulai usaha, toko belum banyak memiliki *partner* sehingga tingkat ketergantungan pada pemasok masih bisa dibilang tinggi. Ketergantungan ini bisa menimbulkan terjadinya risiko pasokan barang.

3. Risiko manajemen keuangan

Mengatur keuangan dengan baik sangat penting. Biaya awal pembukaan toko, pembelian stok, pembayaran gaji karyawan, dan biaya operasional lainnya harus dikelola secara efisien agar toko dapat berjalan dengan baik.

Hal ini dikarenakan pada *stage* awal usaha, toko lebih banyak menanggung biaya (terutama biasa pemasaran) dibandingkan dengan pendapatannya.

4. Risiko minimnya pengetahuan produk

Menyediakan informasi yang akurat tentang produk-produk yang dijual memerlukan pengetahuan yang baik tentang berbagai jenis material dan peralatan bangunan. Selain itu, pelanggan sering mencari saran ahli ketika membeli produk. Pada saat awal membuka toko, pemilik terjun langsung untuk melayani pelanggan karena pada saat itu hanya pemilik yang memiliki pengetahuan yang baik atas produk-produk toko bangunan. Sementara itu, karyawan masih dalam proses training dan masih memiliki pengetahuan yang minim sehingga memungkinkan risiko kesalahan dalam menjelaskan produk ataupun memberi saran ke pelanggan.

BAB IV
LAPORAN PRAKTIK BISNIS TB MITRA BUILDMART
SESUDAH TRANSFORMASI

4.1 Laporan Aspek Manajemen Strategi

Dalam pembahasan ini akan menjelaskan tentang aspek manajemen yang telah diterapkan oleh TB Mitra Buildmart dalam menjalankan bisnisnya.

4.1.1 Realisasi aspek strategi bisnis TB Mitra Buildmart

4.1.1.1 *Five Force Porter's Framework*

Five Forces Model merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis industri dan pengembangan strategi bisnis atau lingkungan persaingan yang dipublikasikan oleh Michael E Porter (2008). Terdapat lima hal yang dapat menentukan tingkat persaingan dan daya Tarik pasar dalam suatu industri menurut *Five Force Porter's Framework*. Lima hal tersebut adalah:

1. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

a. Memerlukan modal tinggi

Mitra Buildmart menggunakan modal yang cukup besar dalam pendirian usaha di tahun 2019 yaitu 200 juta rupiah. Kebutuhan modal bagi pendatang baru dikatakan besar karena butuh untuk membeli aset yang diperlukan seperti sewa tanah/toko, pick up, dan pembelian persediaan bahan bangunan. Oleh karena itu, ancaman pendatang baru dari indikator kebutuhan modal dapat dikatakan rendah.

b. Loyalitas

Industri Toko Bangunan merupakan industri yang mempunyai hubungan antara perusahaan dan pelanggan yang kuat terutama pada pelanggan yang menangani proyek. Mitra Buildmart senantiasa mengutamakan kepuasan pelanggan dengan menjaga kualitas produk dan menawarkan harga yang bersaing sehingga lebih mudah dalam mendapatkan pelanggan tetap. Pembelian berulang dari pelanggan dapat membuktikan bahwa pelanggan memilih untuk tidak berganti perusahaan karena sudah memiliki kepercayaan lebih terhadap Mitra Buildmart sehingga bisa menyebabkan pendatang baru sulit untuk mengambil pelanggan Mitra Buildmart. Oleh karena itu, loyalitas merek yang dimiliki pelanggan terhadap Mitra Buildmart akan membuat ancaman dari pendatang baru rendah sehingga indikator loyalitas merek dikatakan rendah.

c. Diferensiasi Produk

Adapun diferensiasi produk yang merupakan hambatan yang dihadapi pendatang baru yang menjadikan keuntungan bagi pemain lama secara tidak langsung dimana diferensiasi produk dan layanan perusahaan yang berbeda dengan toko yang lain. TB Mitra Buildmart menghadirkan konsep mirip *mini market* dimana konsep ini belum banyak diadopsi oleh toko bangunan lain. Pelanggan dimudahkan karena bisa memilih dan melihat barang yang diinginkannya secara langsung. Akan tetapi memang konsep ini membutuhkan *space* yang

lebih besar dibandingkan dengan konsep konvensional biasa. Dengan adanya diferensiasi yang dimiliki membuat TB Mitra Buildmart memiliki keunggulan kompetitif terhadap pendatang baru sehingga memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya yang lebih besar dalam memenangkan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, diferensiasi produk yang ada di TB Mitra Buildmart saat ini akan membuat ancaman dari pendatang baru rendah sehingga indikator diferensiasi produk dikatakan rendah.

d. Biaya peralihan pelanggan

Dengan adanya kemudahan memperoleh informasi, pelanggan dengan mudah membandingkan harga sehingga ketika mereka berhasil mendapatkan toko dengan harga yang lebih murah maka pelanggan akan mencoba membeli dari toko tersebut tanpa biaya peralihan yang berarti.

2. Ancaman Produk Pengganti (Threat of Substitutes)

Ancaman produk pengganti bisa muncul ketika produk memiliki harga yang terjangkau dan kualitas yang lebih unggul dari produk yang saat ini sudah tersedia di toko. Hal ini bisa terjadi ketika muncul pendatang baru dengan konsep toko yang lebih inovatif dan pendatang tersebut memiliki modal yang lebih banyak.

3. Kekuatan Tawar Menawar dari Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

Kekuatan tawar menawar dari pemasok cenderung rendah karena TB Mitra Buildmart memiliki pilihan supplier yang cukup banyak sehingga jika dirasa harga pemasok terlalu tinggi maka pemilik toko memilih untuk tidak mengambil barang dari *supplier* tersebut. Dalam proses tawar menawar, kekuatan pemasok termasuk rendah dikarenakan TB Mitra Buildmart memiliki posisi yang cukup signifikan terhadap *supplier-nya*. Hal ini dikarenakan TB Mitra Buildmart memiliki volume pemesanan yang cukup besar, *track record* pembayaran yang sangat baik (selalu tepat waktu), dan juga mudah untuk diajak berdiskusi dan senantiasa memberikan saran yang membangun kepada pemasoknya sehingga pemasok sungkan untuk memberlakukan kenaikan harga yang signifikan.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Kekuatan tawar menawar dari pembeli juga termasuk rendah dikarenakan TB Mitra Buildmart mampu menawarkan keunggulan-keunggulan kompetitive yang membuat pelanggan enggan untuk menawar harga yang terlalu rendah. Keunggulan kompetitif ini mencakup kecepatan pengiriman barang, harga yang kompetitive, ketersediaan barang yang sangat lengkap, dan juga mampu menyediakan jasa inden untuk barang-barang yang sulit dicari. Jika memang ada pelanggan baru yang menawar harga sangat rendah, maka TB Mitra Buildmart memilih untuk tidak mengambil order tersebut.

5. Persaingan dalam Bidang Sejenis (*Rivalry of Competitors*)

Saat ini di Yogyakarta, belum banyak toko bangunan yang mengadopsi konsep mirip *mini market* seperti yang dimiliki TB Mitra Buildmart. Masih banyak dari perusahaan lama yang menyangsikan keamanan dengan sistem *mini market* ini sehingga masih banyak yang menggunakan sistem konvensional dimana pelanggan tidak memiliki kesempatan untuk bisa memilih dan melihat barang yang diinginkannya secara langsung. Kesimpulannya, persaingan dalam bidang yang sejenis tidak terlalu signifikan.

4.1.1.2 SWOT

Analisis SWOT, menurut Freddy Rangkuti, diartikan sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Hasanah, et al., 2021).

Analisis SWOT juga dapat diartikan sebagai suatu analisa keadaan yang melihat dari empat sudut pandang, yaitu: *strength* (kekuatan) menganalisis keunggulan/kekuatan sumber daya dasar yang dimiliki, *weakness* (kelemahan) menganalisis keterbatasan sumber daya yang ada yang dapat menghambat tercapainya tujuan, *opportunity* (peluang) menganalisis situasi-situasi penting yang menguntungkan bagi organisasi/Lembaga, dan *threat* (tantangan) menganalisis situasi-situasi utama yang tidak menguntungkan. Dalam analisis SWOT ini ada dua faktor yang sangat berpengaruh, yaitu faktor dominan dan faktor penghambat.

Yang termasuk faktor dominan adalah (kekuatan dan peluang) dan faktor penghambat (kelemahan dan tantangan).

a. Kekuatan (*Strength*)

- Pangsa pasarnya luas dan akan selalu ada, karena yang dijual adalah bahan untuk membangun properti, termasuk perumahan yang merupakan salah satu kebutuhan pokok masyarakat. Sehingga bisa dikatakan bahwa permintaan akan bahan bangunan akan selalu ada untuk konstruksi maupun renovasi. Bisa disimpulkan dalam hal ini bahwa akan selalu ada permintaan (*demand*).
- Barang yang dijual bisa disimpan untuk jangka waktu lama dan tidak kadaluarsa. Pemilik toko bangunan bisa menyimpan puluhan kubik hebel dan juga batu bata di luar ruangan tanpa takut rusak karena panas dan hujan. Begitu juga dengan pipa, keramik, cat, dan perkakas pertukangan lainnya yang awet untuk disimpan. Hal ini tentu sangat menguntungkan dari segi penanganan dan perawatan. Dengan umur produk yang lama, maka bisnis toko bangunan bisa meminimalisir tingkat kerugian. Penjual hanya perlu memperhatikan jumlah stok barang.

b. Kekurangan (*Weakness*)

- Modalnya sangat besar, minimal ratusan juta. Toko bangunan membutuhkan biaya modal yang cukup besar untuk melakukan pembelian produk dan alat-alat penunjang lainnya.

- Tingginya biaya sewa tempat usaha di lokasi yang strategis dan minimnya lahan luas di daerah perkotaan, terutama di lokasi yang strategis. Pemilik usaha harus pandai menentukan lokasi dan melihat peluang pasar. Berupaya untuk menemukan tempat yang strategis namun dengan biaya sewa yang rendah.

c. Kesempatan (*Opportunity*)

- Persaingan dalam usaha ini tidak terlalu ketat karena tidak banyak orang yang mampu atau bermodal cukup untuk memulai usaha ini. Dalam suatu daerah, mungkin hanya terdapat satu atau dua toko material bangunan.

d. Tantangan (*Threat*)

- Naik-turunnya harga bahan baku yang dapat terjadi sewaktu-waktu, sehingga dapat berpengaruh pada biaya yang harus dikeluarkan dan keuntungan yang didapatkan.
- Akan ada masa sepi di bulan-bulan atau periode tertentu. Apabila pemilik usaha tidak mampu mengelola dengan baik dan tidak bisa menentukan strategi yang tepat, maka bisa berdampak buruk untuk keberlanjutan bisnisnya.

4.1.1.3 Business Model Canvas (BMC)

Menurut Alexander Osterwald (2010), *Business Model Canvas (BMC)* merupakan salah satu cara ataupun metode yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi

menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *BMC* dituangkan dalam 1 lembar “kanvas” yang memiliki 9 elemen kunci, yaitu.

1. *Customer Segment*

Pelanggan merupakan hal terpenting dari perusahaan karena tanpa adanya pelanggan, tidak akan ada perusahaan yang mampu bertahan dalam jangka panjang. Pelanggan dari TB Mitra Buildmart adalah kelompok masyarakat yang membutuhkan alat ataupun bahan bangunan baik untuk membangun maupun merenovasi. Selain itu juga mencakup kepentingan pribadi ataupun bisnis. Pelanggan tersebut adalah individu, reseller, dan kontraktor. Jenis customer segment TB Mitra Buildmart adalah segmented, dimana pelanggan yang dilayani diklasifikasikan lagi berdasarkan pada kebutuhan dan permasalahannya masing-masing.

2. *Value Proposition*

Value Proposition merupakan hal yang penting dalam menentukan posisi perusahaan di pasar dan juga menjadi alasan mengapa pelanggan memilih untuk berbelanja di TB Mitra Buildmart. Perusahaan ini ingin menyediakan bahan bangunan dengan konsep “*one-stop shopping*” dimana pelanggan bisa menemukan barang yang dibutuhkan; memfasilitasi konsumen untuk berbelanja bahan bangunan dengan jarak yang terjangkau dan menyediakan bahan bangunan yang berkualitas dengan harga hemat.

3. *Channel*

Channel merupakan cara yang digunakan perusahaan agar dapat menyampaikan *value proposition*-nya kepada pelanggan. TB Mitra

Buildmart melakukan pemasaran penjualan melalui social media (terutama Facebook), serta pemasangan spanduk dan juga banner pada tiap cabang yang dimiliki. Penjualan dilakukan dengan 3 (tiga) cara, yaitu: secara langsung (di toko) dengan konsep *mini market* menerima order online melalui *Whatsapp*, *direct message Facebook* ataupun telfon, serta penjualan yang didapatkan dari sales freelance.

4. *Customer Relationship*

Customer Relationship menggambarkan hubungan seperti apa yang ingin dibangun perusahaan pada tiap tiap *customer segment*-nya sehingga perusahaan mampu untuk menyampaikan *value proposition*-nya. Hubungan yang dibangun oleh TB Mitra Buildmart yaitu:

- a. *Personal assistance*: setiap pelanggan yang datang ke toko akan dilayani oleh pramuniaga yang siap untuk mencarikan barang yang diminta dan memberikan saran supaya pembeli mendapatkan solusi terbaik. Namun, untuk produk tertentu yang harus dipesan terlebih dahulu, hanya dapat dilayani oleh pemilik atau manajer (orang kepercayaan). Selain itu, TB Mitra Buidmart mendasarkan hubungan dengan pelanggannya dengan menggunakan 3 (tiga) motivasi, yaitu: motivasi akuisisi konsumen dengan memberikan harga yang murah; motivasi retensi konsumen yang dilakukan dengan pemberian bonus dan harga yang berbeda; serta motivasi atas peningkatan penjualan (*upselling*) yang dilakukan dengan cara memotivasi karyawan agar

mampu untuk menawarkan produk lain ke pelanggan sehingga menciptakan transaksi yang lebih besar pada tiap pembelian.

- b. *Communities*: Perusahaan berusaha memanfaatkan komunitas dimana sesama pemilik toko, ataupun pemasok bisa bertukar pengetahuan dan memecahkan masalah satu sama lain. Komunitas juga dapat membantu perusahaan lebih memahami pelanggan.

5. *Key Activities*

Key activities mendeskripsikan hal hal penting yang harus dilakukan supaya bisnis bisa berjalan dengan baik. *Key activities* dari TB Mitra Buildmart adalah:

a. *Production*

- Pengadaan produk dengan berupaya untuk mendapatkan harga beli yang murah namun dengan kualitas yang baik.
- Penjualan alat dan bahan bangunan
- Pengiriman alat dan bahan bangunan

b. *Problem solving*

- Membantu customer mendapatkan solusi atas permasalahannya

c. *Platform*

- Sistem komputer yang membantu toko untuk mempermudah pelaksanaan beberapa pekerjaan seperti: pengecekan jumlah stok, pencatatan transaksi pembelian dan laporan keuangan.

6. *Key Resources*

Key Resources menjelaskan mengenai aset paling penting yang diperlukan untuk membuat model bisnis berfungsi. Setiap model bisnis membutuhkan Sumber Daya Utama. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan untuk membuat dan menawarkan *Value proposition*, menjangkau pasar, memelihara hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

Sumber daya utama dapat berupa fisik, keuangan, intelektual, atau manusia. Mitra Buildmart memiliki sumber daya fisik berupa asset, keuangan, dan yang terpenting adalah perusahaan memiliki karyawan sebagai sumber daya utama yang terpenting dikarenakan karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan.

7. *Key Partnership*

Kemitraan utama menjelaskan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis bisa berfungsi. Perusahaan menjalin kemitraan karena berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari banyak model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya.

Perusahaan dapat membedakan antara empat jenis kemitraan yang berbeda: Aliansi strategis antara non-pesaing, kemitraan strategis antar pesaing (kompetisi, usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru, dan hubungan pembeli-pemasok untuk memastikan pemasok yang dapat diandalkan. Pada TB Mitra Buildmart *Key Partnership* yang ada adalah:

- a. Melakukan kerjasama dengan pemasok untuk memastikan ketersediaan barang saat ada permintaan.
- b. Mengadakan acara yang dapat mewadahi tukar pendapat antara sesama pemilik toko bangunan

8. *Cost Structure*

Struktur Biaya menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Hal ini menjelaskan biaya terpenting yang harus dikeluarkan saat perusahaan beroperasi di bawah model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, semuanya hal tersebut menimbulkan biaya. Biaya tersebut dapat dihitung dengan relatif mudah setelah perusahaan mampu menentukan Sumber Daya Utama, Kegiatan Utama, dan Kemitraan Utama.

Biaya model bisnis dapat dibedakan dalam dua kelas, yaitu model bisnis yang terpacu-biaya (*cost-driven*) dan model bisnis yang terpacu-nilai (*value-driven*). Biaya yang mendominasi adalah biaya tetap atau fixed cost berupa sewa, gaji, dan biaya listrik. Sedangkan variable cost yang cukup besar adalah biaya atas pengadaan stok produk dan biaya distribusi. Secara keseluruhan model bisnis dalam TB Mitra Buildmart mengarah pada *cost-driven* dengan tetap memperhatikan value atas produk yang dijual.

9. *Revenue Stream*

Revenue streams merupakan elemen dari *Business Model Canvas* yang menjelaskan tentang segala sumber dana yang dihasilkan perusahaan. Tipe *revenue streams* yang terjadi adalah *transaction revenue*, dimana Toko

Mitra Buildmart mendapatkan penghasilan atau arus kas masuk dari penjualan produk yang dilakukan dalam satu kali pembayaran. Cara untuk menghasilkan revenue streams yang dilakukan oleh Toko Mitra Buildmart adalah dengan *asset sale*, dimana toko mendapatkan penghasilan dengan menjual produk yang ada. TB Mitra Buildmart mengutamakan pembayaran tunai lunas pada Sebagian besar transaksi. Akan tetapi, perusahaan juga memberikan kesempatan pembayaran kredit bagi pelanggan lama yang memiliki *track record* pembayaran yang baik dan juga jumlah transaksi penjualan yang cukup besar.

4.2 Aspek Operasional Setelah Transformasi

4.2.1 Produk

Toko bangunan Mitra Buildmart merupakan suatu usaha perorangan yang memfasilitasi masyarakat untuk mendapatkan alat dan bahan bangunan dengan mudah dan hemat untuk menciptakan pembangunan yang lebih maju bagi masyarakat. Produk yang dijual merupakan produk jadi hasil pabrikan, dan produk hasil alam yang dibutuhkan sebagai bahan bangunan. Setelah transformasi *display* toko yang dilakukan pada tahun 2021, jenis produk yang dijual menjadi lebih bervariasi dan lebih lengkap. Hal ini dikarenakan setelah perubahan model bisnis yang memungkinkan pelanggan untuk memilih secara langsung barang yang diinginkan, pemilik harus selalu memastikan bahwa barang yang di display selalu

ready to buy dan merupakan produk yang banyak dibeli oleh masyarakat ataupun pemborong.

4.2.2 Proses Penjualan

Proses penjualan yang dimiliki oleh TB Mitra Buildmart setelah transformasi yaitu:

1. Proses pemesanan

Pemesanan dapat dilakukan melalui 2 (dua) cara yaitu pemesanan secara langsung di toko dan pemesanan melalui telepon ataupun *WhatsApp*. Konsumen yang melakukan pembelian langsung dapat memilih barang sendiri dengan bantuan dari pramuniaga ataupun kasir yang bertugas untuk mempermudah dalam menemukan barang yang diinginkan. Jika sudah menemukan semua barang yang dibutuhkan, maka barang tersebut dibawa ke kasir untuk selanjutnya melakukan pembayaran. Sementara itu, konsumen yang melakukan pemesanan melalui *WhatsApp* terlebih dahulu akan dilakukan pengecekan pemesanan oleh kasir dan admin, apakah barang tersebut sudah *ready* atau belum. Jika sudah, maka bagian kasir akan membuatkan nota yang selanjutnya akan dikirim melalui *WhatsApp*. Berdasarkan nota tersebut, maka admin akan memberikan nota yang berisi tagihan yang harus dibayarkan oleh pelanggan. Jika barang belum/tidak *ready* maka bagian kasir akan menyarankan produk lain yang sejenis (hanya berbeda merk).

2. Proses pembayaran

Proses pembayaran dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti: pembayaran langsung di toko dengan *cash*, menggunakan mesin EDC, dan Qris; pembayaran juga bisa dilakukan dengan cara transfer ataupun pembayaran langsung di proyek saat selesai melakukan pengiriman. Untuk pembayaran yang dilakukan dengan cara transfer, bukti transfer harus dikirimkan ke *WhatsApp* admin/kasir untuk selanjutnya diteruskan ke direktur.

3. Proses pengiriman

Proses pengiriman dikoordinasikan oleh bagian kasir dengan bagian pengiriman. Bagian kasir dan bagian pengiriman berdiskusi untuk mengatur jadwal pengiriman. Selanjutnya, bagian kasir akan menyerahkan nota untuk barang yang belum dilunasi (berwarna merah), memberikan surat jalan untuk barang yang sudah lunas, dan memberikan *Delivery Order (DO)* untuk pembelian barang dari outlet lain. Setelah nota sudah lengkap, bagian pengiriman dan bagian kasir melakukan pengecekan ulang terhadap barang yang dimuat ke kendaraan. Jika sudah sesuai, maka dapat dilakukan pengiriman. Supir dan kuli yang bertugas wajib melakukan penagihan bagi konsumen yang belum melakukan pelunasan saat barang sudah diantar ke tempat yang dituju dan wajib menyerahkan nota lunas (berwana putih) kepada pelanggan yang sudah melakukan pelunasan.

Proses pengiriman menjadi lebih efektif dengan adanya sistem GPS (tahun 2021) yang memungkinkan pihak admin untuk melakukan *tracking*

dan mengetahui posisi pengiriman secara *real time*. Selain itu, pemilik selaku direktur juga bisa melakukan *control real time* dan menilai apakah sistem pengiriman dihari tersebut sudah sesuai prosedur ataukah belum.

4. Proses pembuatan laporan

TB Mitra Buildmart sudah memiliki sistem yang terintegrasi sehingga direktur bisa mengawasi dan melihat laporan secara langsung melalui sistem Qasir setiap bulannya. Untuk laporan harian, penanggungjawab tiap-tiap outlet wajib melakukan laporan pendapatan harian beserta menyetorkan uang penjualan harian ke direktur untuk selanjutnya dilakukan rekap ulang oleh direktur.

5. *Tracking* penjualan

Pada tahun 2021, perusahaan sudah memiliki sistem Qasir yang menyediakan layanan *tracking* penjualan secara *real time*. Dengan ini, pemilik bisa melakukan *tracking* penjualan setiap saat dan mampu secara cepat merespon situasi. Misalkan, penjualan pada periode tertentu belum mencapai target maka direktur/pemilik bisa mengambil langkah untuk meningkatkan usaha pemasarannya agar bisa meningkatkan penjualan dan sesuai dengan target yang sudah ditentukan. Dengan ini pemilik dimudahkan untuk menentukan strategi penjualan selanjutnya.

6. Penggunaan *Cloud Computing*

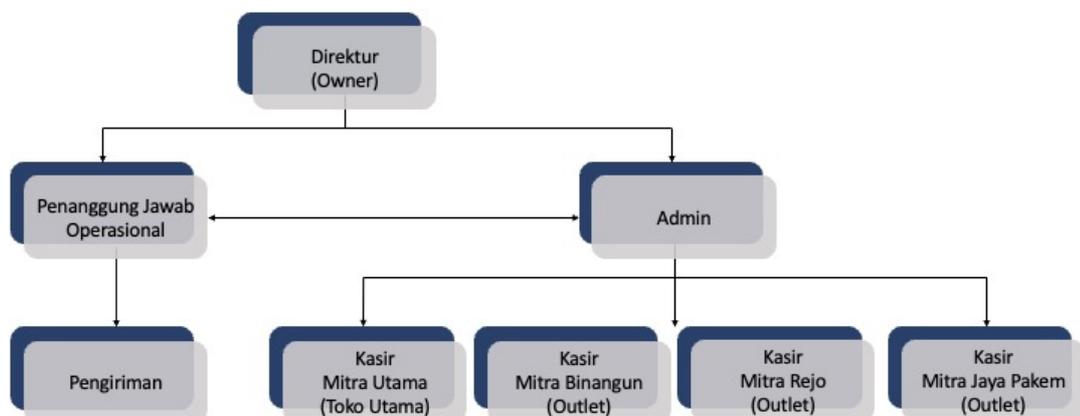
TB Mitra Buildmart sudah mengaplikasikan *Cloud Computing* mulai tahun 2021. Jenis *Cloud Computing* yang digunakan adalah Software-as-a-Service (SaaS) yang dikembangkan dengan mempertimbangan kebutuhan

pengguna akhir dan memungkinkan pengguna untuk berinteraksi dengan aplikasi yang berbasis web di internet tanpa harus menginstall aplikasi pada komputer (Vaskovich, 2015). Pengimplementasian *cloud computing* ini berada pada penggunaan sistem Point of Sales (POS) yang merupakan program aplikasi yang banyak dipakai bisnis retail untuk mendukung transaksi penjualan. TB Mitra Buildmart menggunakan 2 (dua) jenis POS. Yang pertama yaitu POS konvensional yang berupa software yang diinstallkan ke tablet tiap tiap outlet untuk proses penjualan, kemudian POS berbasis cloud yang mengandalkan internet dan memungkinkan akses secara mobile. Dengan menggunakan cloud computing system dapat dipantau dari jauh dengan menggunakan internet. Akan tetapi, penggunaan POS berbasis cloud ini hanya digunakan untuk melakukan pengawasan saja (*back office*). Bukan untuk melakukan proses penjualan.

4.3 Aspek Sumber Daya Manusia

4.3.1 Struktur Organisasi (Hirarki dan Personal)

Gambar VI.1 Struktur Organisasi setelah Transformasi



TB Mitra Buildmart mempunyai struktur organisasi dibawah kendali seorang Direktur (*Owner*) yang membawahi penanggungjawab operasional dan admin. Setelah melakukan tranformasi, direktur menentukan fungsi baru yaitu admin untuk mempermudah dan meningkatkan efisiensi proses bisnis. Masing-masing bagian dan fungsi wajib bertanggungjawab kepada Direktur. Sementara itu, penanggungjawab operasional harus berkoordinasi dengan admin untuk menjaga jalannya operasional bisnis dan mengurangi adanya miskomunikasi. Penanggungjawab operasional memiliki garis instruksi kepada bagian pengiriman sedangkan admin juga memiliki garis instruksi pada kasir 4 outlet yaitu kasir Mitra Utama, kasir Mitra Binangun (th 2021), Kasir Mitra Rejo (th 2022) dan Kasir Mitra Jaya Pakem (th 2023). Adapun jumlah karyawan TB Mitra Buildmart saat ini (tahun 2023) adalah 10 pegawai, dengan posisi:

- Penanggungjawab Operasional : 1 orang
- Admin : 1 orang
- Pengiriman : 4 orang
- Kasir dan Pramuniaga : 4 orang

4.3.2 Job Descriptions

Untuk melengkapi struktur organisasi suatu usaha, diperlukan uraian tugas yang menjelaskan tentang wewenang dan tanggungjawab masing-masing fungsi dalam usaha. Uraian jabatan pada TB Mitra Buildmart adalah sebagai berikut:

1. Direktur (Owner)
 - a. Memimpin kegiatan usaha secara keseluruhan
 - b. Membuat kebijakan-kebijakan perusahaan
 - c. Menetapkan strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan
 - d. Merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan
 - e. Berbelanja stok barang dan memilih supplier terpercaya
 - f. Mengatur semua karyawan
 - g. Mengatur keuangan toko
 - h. Menggaji karyawan
2. Penanggungjawab operasional
 - a. Memastikan *day-to-day operation* dapat berjalan dengan baik
3. Admin
 - a. Berkomunikasi dengan konsumen dan calon konsumen.
 - b. Menjawab pertanyaan konsumen baik melalui telepon atau chat.
 - c. Menjamin kepuasan pelanggan
 - d. Bertanggungjawab atas tagihan pelanggan
 - e. Membuatkan nota untuk beberapa barang yang ada di Gudang
 - f. Melakukan pengarsipan nota
 - g. Mengurus tagihan ke konsumen
 - h. Mencatat order pelanggan baik via telepon ataupun via WA dan mengkomunikasikan dengan Kasir.
4. Kasir
 - a. Membantu pelanggan menemukan barang yang ingin dibeli

- b. Membuat nota
- c. Mencatat orderan dari pelanggan yang datang langsung ke toko dan mengkomunikasikan dengan Admin.
- d. Melakukan *checking* barang pesanan pelanggan yang telah disiapkan dan disesuaikan dengan nota pesanan.
- e. Mencatat setiap barang masuk dari ekspedisi
- f. Menyusun barang masuk dari ekspedisi
- g. Menandatangani surat jalan ekspedisi
- h. Bertanggungjawab atas kurang atau lebihnya muatan barang yang diambil dari Gudang untuk setiap pengiriman barang

5. Pengiriman

- a. Mengantar barang didalam maupun di luar kota dengan dibantu satu kuli
- b. Bertanggungjawab jika terjadi salah lokasi ataupun hilangnya barang
- c. Bertanggungjawab atas kendaraan
- d. Menyiapkan barang yang dipesan oleh konsumen
- e. Menyusun barang yang ada di toko
- f. Mengangkut barang ke mobil pelanggan yang berbelanja di toko

4.3.3 Sistem Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi yang ada di TB Mitra Buildmart terbagi menjadi dua, yaitu sistem penggajian bulanan dan mingguan, seperti pada table berikut ini:

Perbulan. Kompensasi terdiri dari gaji tetap dan uang makan. Besaran kompensasi ini disesuaikan mengikuti ketentuan Upah Minimum Regional Kabupaten Sleman.

1. Kompensasi Perbulan

Tabel IV.1 Besaran Kompensasi tetap per bulan setelah Transformasi

Pramuniaga	1.600.000
Kasir	1.800.000
Admin	1.850.000
Kepala Operasional	2.150.000

2. Kompensasi Perminggu

Tabel V.2 Besaran Kompensasi tetap per-minggu setelah Transformasi

Sopir	450.000
Tenaga Bongkar Muat	390.000

Keterangan: Bonus diberikan jika mencapai target penjualan.

4.4 Aspek Pemasaran

4.4.1 Strategi Pemasaran

TB Mitra Buildmart menggunakan strategi 4P (*marketing mix*) dalam proses pemasaran, sebagai berikut:

1. Produk (*Product*)

Produk yang dijual TB Mitra Buildmart merupakan alat dan bahan bangunan dengan kualitas yang baik. Toko ini memiliki konsep *one stop shopping* dimana pembeli dapat menemukan segala barang yang dibutuhkan di TB Mitra Buildmart tanpa harus mencari ke toko lainnya.

2. Harga (*Price*)

Harga yang ditawarkan oleh TB Mitra Buildmart merupakan harga yang mampu bersaing di pasaran. TB Mitra Buildmart sendiri memiliki *tagline* “Pilihan cermat, belanja hemat.” Yang dimaksud belanja hemat disini adalah, pelanggan mampu membeli barang yang dibutuhkan dengan harga yang terbilang lebih murah dibandingkan harga dipasaran. Tentunya hal ini akan meningkatkan daya beli masyarakat.

3. Tempat (*Place*)

Setelah membuka toko pertamanya, TB Mitra Buildmart memutuskan untuk melakukan transformasi dengan membuka *outlet – outlet* baru di beberapa tempat. Strategi yang dilakukan dalam menentukan lokasi untuk membuka *outlet* baru adalah dengan memilih lokasi yang:

- 1) terdapat pembangunan *massive* di daerah tersebut
- 2) biaya sewa tanah yang rendah (tidak mahal)
- 3) tidak terlalu jauh dari toko utama
- 4) belum banyak terjangkau oleh toko bangunan lain

Kecenderungan yang ada, masyarakat akan melakukan pembelian bahan bangunan di toko terdekat. Dalam hal ini, masyarakat di dekat lokasi toko akan mengarah ke TB Mitra Buildmart karena belum ada toko bangunan lain yang dekat dengan lokasi.

4. Promosi (*Promotion*)

Pemasaran dilakukan dengan metode *online* maupun *offline*. Pemasaran *online* kebanyakan dilakukan dengan pembuatan akun media sosial seperti

WhatsApp, Facebook, Instagram, Tiktok, dan marketplace. Upaya pemasaran juga dilakukan melalui *Facebook Ads, status WhatsApp dan Facebook.* Sedangkan promosi secara *offline* dengan cara memasang spanduk, banner, membagikan leaflet dan lain lain. Selain itu, *owner* TB Mitra Buildmart membuat berbagai macam merchandise seperti kaos, mug, sticker yang berlogo TB Mitra Buildmart dan membagikannya ke beberapa konsumen, sales, dan *partner* perusahaan untuk meningkatkan *brand awareness.*

4.4.2 Saluran Distribusi Setelah Transformasi

Saluran distribusi yang digunakan pada TB Mitra Buildmart meliputi:

1. Penjualan langsung di toko dan outlet

Pembeli mendatangi toko dan bisa langsung dilayani oleh pramuniaga yang akan membantu konsumen untuk menemukan barang yang dibutuhkan. Pembeli bisa memilih sendiri barang yang diinginkannya karena *design* penempatan produk sudah memungkinkan konsumen untuk menemukan sendiri barang yang dibutuhkan. Setelah transformasi, proses distribusi barang sudah mencakup wilayah yang lebih luas karena terdapat 4 *outlet* yang tersebar di Yogyakarta. *Outlet* tersebut memiliki luasan toko yang lebih kecil dibandingkan toko utama nya (Mitra Utama) sehingga barang yang di-*display* pun terbatas. Oleh karena itu, pelanggan yang tidak dapat menemukan barang yang dicarinya di *outlet* akan memiliki 2 opsi. Yang pertama adalah pergi ke toko utama dan langsung mendapatkan produk yang

diinginkan dan opsi yang kedua adalah konsumen bisa melakukan pemesanan barang di *outlet* kemudian produk tersebut akan dikirimkan dari Toko Utama ke alamat pemesan.

2. Penjualan melalui media sosial

Perusahaan membuat desain dan di-*posting* melalui media sosial dan iklan berbayar yang ada di media sosial. Selanjutnya, konsumen yang ingin melakukan pembelian akan menghubungi admin/pemilik melalui *WhatsApp* dan melakukan pemesanan. Pesanan akan dikirimkan sesuai jadwal yang sudah ditentukan.

3. Penjualan melalui sales

Penjualan yang dilakukan dengan cara jemput bola melalui sales marketing dengan cara terjun langsung ke proyek.

4.5 Manajement Control System setelah transformasi

Terdapat banyak *control* yang sudah dilakukan dengan menggunakan teknologi sehingga memudahkan pemilik untuk melakukan pengawasan tanpa harus melakukan pengawasan secara langsung tentang bagaimana karyawan bekerja di toko.

a. Adanya CCTV di setiap sudut toko bangunan

Pemilik bisa dengan mudah melakukan kontrol dan pengawasan setiap saat hanya dengan melihat CCTV yang terhubung dengan ponsel pemilik. Sementara itu, dengan adanya CCTV mampu meminimalisir kemungkinan adanya *fraud*

karena karyawan yang mengetahui bahwa terdapat CCTV yang mengawasi mereka setiap saat akan takut melakukan hal yang bertentangan dengan keinginan pemilik dan berusaha menunjukkan kinerja terbaik mereka.

- b. Absen dilakukan secara online sehingga memudahkan pencatatan yang berhubungan dengan sistem penggajian.
- c. Dengan memasang GPS pada semua kendaraan, pemilik mampu melakukan tracking pada setiap armadanya sehingga pemilik bisa menilai apakah bagian pengiriman sudah melakukan tugasnya dengan baik atau belum.

4.6 Aspek Risiko

4.6.1 Risiko yang dihadapi setelah transformasi

Setiap usaha yang berjalan pastinya memiliki risiko yang harus bisa ditanggulangi dengan cerdas. Risiko tersebut beragam dari risiko kecil hingga yang paling besar seperti kebangkrutan. TB Mitra Buildmart juga mempunyai risiko dan tantangannya sendiri, seperti berikut:

1. Risiko meningkatnya harga bahan bangunan

Keinaikkan harga bahan bangunan bisa menyebabkan menurunnya daya beli masyarakat. Selain itu, peningkatan juga mempengaruhi mayoritas proyek pembangunan menunda pengerjaan pada akhirnya melakukan penundaan pembelian. Pada titik kritis ini, manajemen TB Mitra Buildmart harus cermat dalam menilai situasi dan melakukan strategi untuk menjaga *cash flow* tetap stabil.

2. Risiko ketersediaan barang dan kualitas barang

Pengelolaan persediaan dan *quality control* terhadap barang dagangan merupakan hal yang sangat penting demi menjaga kepuasan pelanggan. Manajemen yang buruk terhadap persediaan mampu mengakibatkan persediaan barang menjadi rusak atau cacat hingga tidak bisa dijual ke konsumen dan mengakibatkan kerugian. Selain itu, jika tidak dilakukan *quality control* dengan cermat, maka ada kemungkinan pelanggan mendapatkan barang dengan kualitas yang buruk dan memutuskan untuk berbelanja di toko lain.

3. Risiko kebakaran

Risiko kebakaran melekat pada toko bangunan ini merupakan salah satu *force majeure* yang bisa menyebabkan pemilik toko kehilangan tempat usahanya dan bisa membuat karyawan terluka fisik. Hal ini bisa dicegah dengan cara mendaftarkan asuransi yang dapat meminimalisir risiko ini dalam hal asuransi kerugian.

4. Risiko teknologi

Salah satu transformasi yang dilakukan TB Mitra Buildmart adalah menggunakan sistem yang terintegrasi. Jika terjadi *system error* maka operasional perusahaan akan terganggu.

5. Risiko keamanan

Dengan adanya transformasi bisnis yang mengubah penataan (*layout*) toko menyerupai *mini market* pastinya ada kekhawatiran akan pencurian produk toko karena pembeli memiliki akses pada setiap produk yang ada di toko.

4.7 Strategi yang dilakukan saat Covid-19

Tahun 2020 sampai dengan tahun 2021 adalah tahun yang sulit bagi TB Mitra Buildmart. Hal ini di akibatkan oleh adanya pandemi Covid-19. Rencana pengembangan bisnis yang telah di susun pada tahun 2019 untuk tahun 2020 terpaksa tidak bisa terlaksanakan. Adanya pandemi Covid-19 ini membuat dampak yang besar bagi bisnis TB Mitra Buildmart tidak hanya pendapatan yang turun akibat Covid-19 akan tetapi TB Mitra Buildmart terpaksa melakukan pengurangan pegawai. Akan tetapi, pada akhir tahun 2021, TB Mitra Buildmart berhasil untuk Kembali menstabilkan perusahaan dengan melakukan strategi-strategi sebagai berikut:

1. Menolak order yang dibayarkan secara tempo.

Pemilik menyadari bahwa dikondisi sulit saat Covid-19, kestabilan *cash flow* merupakan aspek yang sangat penting untuk dipertahankan. Pemilik tidak mau mengambil resiko jika ada piutang tidak tertagih hingga pada akhirnya akan menghambat perputaran uang di perusahaan. Oleh karena itu, selama pandemic pemilik memutuskan untuk menerima order yang dibayarkan secara tunai saja.

2. Mengurangi biaya dengan cara mengurangi jumlah pegawai yang tidak produktif, meniadakan bonus, dan melakukan *Rolling* pegawai sehingga setiap pegawai hanya bekerja 5 hari dalam seminggu.
3. Gencar melakukan pemasaran secara online.

4.8 Transformasi Bisnis yang telah dilakukan

Gambar VII.2 Transformasi yang sudah dilakukan

2020	2021	2022	2023
<ul style="list-style-type: none"> • Pemilik hanya mengawasi tidak melayani konsumen di toko • Marketing lebih banyak dilakukan secara online 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Qasir (Laporan keuangan, tracking penjualan) • <i>Layout</i> seperti mini market • <i>Pembayaran EDC dan Qris</i> • Penggajian melalui transfer dana • CCTV • Absen online • GPS • Outlet pertama : Mitra Binangun 	<ul style="list-style-type: none"> • Outlet kedua : Mitra Rejo 	<ul style="list-style-type: none"> • Outlet ketiga : Mitra Jaya Pakem

Tabel VI.3 Transformasi yang sudah dilakukan

Aspek	Awal Berdiri	Transformasi
Transformasi Digital		
1. Laporan Keuangan	<p>Tahun 2019 Laporan Keuangan dikerjakan secara manual</p>	<p>Tahun 2021-Sistem Qasir Laporan Keuangan sudah otomatis tercipta dengan menggunakan sistem Qasir sehingga tidak memerlukan tambahan waktu untuk membuat laporan keuangan setiap bulannya.</p>
2. Penjualan	<p>Tahun 2019 Tidak bisa melakukan <i>tracking</i> terhadap penjualan secara <i>real time</i> karena belum tersedianya sistem.</p>	<p>Tahun 2021- Sistem Qasir Bisa melakukan <i>tracking</i> penjualan setiap saat dan mampu secara cepat merespon situasi. Misalkan, penjualan pada periode tertentu belum mencapai target maka pemilik bisa mengambil langkah untuk meningkatkan usaha pemasarannya agar bisa meningkatkan penjualan.</p>

	<p>Tahun 2019 Pemilik membantu menjual barang di toko</p> <p>Tahun 2019 Pembeli tidak bisa memilih barang sendiri</p> <p>Tahun 2019 Pembayaran : cash dan transfer</p>	<p>Tahun 2020 Penjualan di toko dilakukan oleh pramuniaga. Pemilik hanya mengawasi saja.</p> <p>Tahun 2021 – Layout toko seperti <i>mini market</i> Pembeli bisa memilih barang sendiri</p> <p>Tahun 2021 Pembayaran dengan EDC dan Qris</p>
3. Marketing	<p>Tahun 2019 Usaha pemasaran masih banyak dilakukan secara <i>offline</i>.</p>	<p>Tahun 2020 <i>Marketing</i> lebih banyak dilakukan secara <i>online</i> melalui media sosial dan <i>paid promote</i> untuk mendongkrak penjualan. Sementara itu hanya sebagian kecil saja yang dilaksanakan secara <i>offline</i></p>
4. Gaji Karyawan	<p>Tahun 2019 Penggajian karyawan masih dilakukan secara manual dengan memberikan <i>cash</i> secara langsung.</p>	<p>Tahun 2021 Penggajian dilakukan melalui transfer dan terotomatisasi setiap minggu atau setiap bulannya dengan menggunakan aplikasi.</p>
5. Management Control System	<p>Tahun 2019 Semua control dilakukan secara manual dengan datang dan mengawasi secara langsung bagaimana karyawan bekerja di toko</p>	<p>Tahun 2021-CCTV Pemilik bisa dengan mudah melakukan kontrol dan pengawasan setiap saat hanya dengan melihat CCTV yang terhubung dengan ponsel pemilik</p>

	<p>Tahun 2019 Absen dilakukan secara manual</p> <p>Tahun 2019 Pemilik tidak bisa mengetahui secara <i>real time</i> apakah bagian pengiriman melakukan tugasnya dengan efektif dan efisien atau tidak.</p>	<p>Tahun 2020 Absen dilakukan secara online sehingga memudahkan pencatatan yang berhubungan dengan sistem penggajian.</p> <p>Tahun 2021 – GPS Dengan memasang GPS pada semua kendaraan, pemilik mampu melakukan <i>tracking</i> pada setiap armadanya sehingga pemilik bisa menilai apakah bagian pengiriman sudah melakukan tugasnya dengan baik atau belum.</p>
Transformasi Model Bisnis		
1. Penataan Produk	<p>Tahun 2019 TB Mitra Buildmart masih menggunakan konsep lama dimana setiap pelanggan yang ingin membeli bahan bangunan dilayani oleh penjual dan tidak dapat memilih sendiri barang yang dikehendaki</p>	<p>Tahun 2020 TB Mitra Buildmart melakukan perombakan penyusunan produk yang mana memungkinkan pelanggan untuk memilih dan mencari sendiri barang yang diinginkan</p>
2. Konsep Toko Bangunan	<p>Tahun 2019 TB Mitra Buildmart masih menggunakan model bisnis toko bangunan pada umumnya dimana biasanya toko bangunan di Jogja memiliki satu bangunan yang sangat besar, luas, dan lengkap.</p>	<p>Tahun 2021 TB Mitra Buildmart mulai mengadopsi konsep mini market dimana hanya memerlukan 1 (satu) toko besar utama, kemudian cabang lain berupa outlet kecil yang tersebar diberbagai daerah sehingga memudahkan penjual untuk menjangkau toko.</p> <p>Konsep ini dipilih karena diharapkan mampu meningkatkan “<i>brand awareness</i>” dikalangan masyarakat dengan banyaknya</p>

		<p><i>outlet</i> yang dimiliki, tanpa harus mengeluarkan modal yang sangat besar, mengingat toko/outlet memiliki luas bangunan yang kecil.</p> <p>Walapun memiliki outlet yang kecil dimana tidak semua barang bisa di <i>display</i>, pelanggan tidak perlu khawatir karena barang yang tidak tersedia di outlet kecil bisa dikirimkan melalui Toko Utama yaitu Mitra Utama.</p>
--	--	---

4.9 Transformasi Bisnis yang belum dilakukan

Tabel VII.4 Transformasi yang belum dilakukan

Aspek	Kondisi saat ini (Th 2023)	Rencana Transformasi
1. Peningkatan Layanan	Belum ada pelatihan yang terstruktur untuk karyawan dan belum ada jasa layanan konsultasi gratis untuk pelanggan.	Tahun 2024 Melakukan pelatihan kepada karyawan mengenai cara memberikan layanan yang baik dan efektif. Selain itu, toko bangunan juga dapat menyediakan layanan konsultasi gratis kepada pelanggan terkait produk yang dibutuhkan.
2. Diversifikasi Produk	Produk yang dijual didominasi dengan alat dan bahan bangunan. Belum ada perabotan dan perlengkapan rumah tangga.	Tahun 2024 Memperluas produk yang dijual dengan menambahkan produk-produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, seperti perlengkapan rumah tangga dan perabotan rumah tangga.

3. Optimalisasi manajemen dan pengelolaan toko	Saat ini, pemilik masih berperan cukup aktif dalam <i>day-to-day operation</i> perusahaan walaupun sudah banyak <i>jobdesk</i> yang didelegasikan ke karyawan. Akan tetapi, pemilik tidak bisa meninggalkan toko dalam waktu yang lama (misalnya satu bulan). Dengan kata lain <i>day-to-day operation</i> masih bergantung ke pemilik.	Tahun 2026 Menerapkan sistem yang bisa memaksimalkan pengelolaan toko dimana <i>daily operation</i> perusahaan tidak harus bergantung dengan pemilik.
--	---	---

4.8 Laporan Aspek Keuangan

Dalam bagian pembahasan ini akan menjelaskan semua tentang aspek keuangan TB Mitra Buildmart dari modal, laporan arus kas, laporan laba rugi, neraca, NPV (net present value), IRR, dan payback period.

4.8.1. Kebutuhan modal

Saat mulai melakukan pengembangan pada tahun 2021 hingga tahun 2023, pelaku bisnis membutuhkan modal agar proses pengembangan usaha bisa berjalan dengan lancar. Dalam kegiatan bisnisnya, alokasi modal dari Toko Bangunan Mitra Buildmart berasal dari modal pribadi dan modal dari hutang. Hutang tersebut berjumlah Rp 400.000.000,00 dari Bank Mandiri melalui program Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan bunga 3,2% per tahun.

Tahun 2021	
Sistem Qasir	600,000
Perubahan Layout toko (seperti mini market)	30,000,000
Biaya penggunaan EDC dan Qris	0
CCTV	5,000,000
GPS	1,000,000
pembukaan outlet pertama : Mitra Binangun	100,000,000
Penambahan stock toko	100,000,000
penambahan rak & persiapan alat	15,000,000
Tahun 2022	
sewa tempat outlet baru Mitra Rejo	40,000,000
penambahan barang outlet baru Mitra Rejo	100,000,000
penambahan rak & persiapan alat	15,000,000
Tahun 2023	
sewa tempat outlet baru Mitra Jaya Pakem	30,000,000
penambahan barang outlet baru Mitra Jaya Pakem	100,000,000
penambahan rak & persiapan alat	21,000,000
	557,600,000
asal modal dari hutang	p400,000,000
asal modal dana pribadi	157,600,000
	557,600,000

Tabel VIII.5 Modal Investasi (Dalam rupiah)

Secara keseluruhan modal yang dimiliki oleh TB Mitra Buildmart untuk melakukan pengembangan bisnis adalah senilai Rp 557.600.000, yaitu terdiri dari modal dana pribadi senilai Rp 157.000.000 kemudian penambahan modal hutang untuk pengembangan sebesar Rp 400.000.000.

4.8.2 Sumber Dana dan *Discount Rate*

Dalam pengembangan Toko Bangunan Mitra Buildmart, pelaku usaha menggunakan dana yang berasal dari pelaku usaha sendiri dan dana dari pihak luar yang berupa hutang KUR. Return tersyarat untuk modal penyertaan tersebut dihitung menggunakan discount rate yang berasal dari KUR yaitu sebesar 3% (WACC = 3%).

4.8.3 Laporan Keuangan

4.8.3.1 Laporan Laba Rugi

Table IX.6 Laporan Laba Rugi

	2020	2021	2022	2023 (Jan-Okt)
Penjualan	505.569.235	610.265.127	728.235.416	821.265.251
Harga Pokok Penjualan :				
Persediaan Awal	108.254.845	201.356.485	317.235.486	396.257.862
Pembelian	471.458.734	538.246.510	569.158.070	624.258.335
Persediaan Akhir	(201.356.485)	(317.235.486)	(396.257.862)	(483.951.450)
Harga Pokok Penjualan	378.357.094	422.367.509	490.135.694	536.564.747
Laba Kotor	127.212.141	187.897.618	238.099.722	284.700.504
Biaya Penjualan :				
Biaya Angkut Penjualan	6.756.821	7.045.500	7.856.000	9.235.910
Biaya Pemasaran	1.135.000	2.512.500	2.921.529	2.878.511
Biaya Pengemasan	524.826	782.513	912.823	1.002.531
Jumlah Biaya Penjualan	8.416.647	10.340.513	11.690.352	13.116.952
Biaya Administrasi & Umum				
Biaya Gaji	64.800.000	86.400.000	108.000.000	119.000.000
Biaya Sewa	-	10.000.000	18.000.000	25.000.000
Biaya Sistem Qasir	600.000	600.000	600.000	500.000

Biaya Listrik	2.265.172	4.512.546	6.318.558	7.926.581
Biaya Telepon & Internet	1.345.271	1.835.779	2.425.641	2.021.367
Biaya ATK & Perlengkapan Kantor	412.300	583.541	915.730	856.811
Biaya BBM, Tol & Parkir	3.524.581	3.125.500	3.925.781	3.812.964
Biaya Iuran	240.000	480.000	720.000	800.000
Biaya Bunga Bank		12.800.000	12.800.000	12.800.000
Depresiasi Inventaris Usaha	1.875.000	4.000.000	5.875.000	8.500.000
Depresiasi Kendaraan	1.223.958	1.523.958	1.523.958	1.523.958
Biaya Perbaikan Outlet	3.087.798	6.584.652	6.425.982	7.958.610
Biaya Pemeliharaan Inventaris Usaha	512.580	856.280	1.125.400	991.253
Biaya Pemeliharaan Kendaraan	3.361.000	2.901.500	3.625.121	4.212.579
Biaya Rumah Tangga	692.500	958.520	1.235.756	1.023.814
Biaya KIR & STNK	243.000	285.000	326.000	418.000
Jumlah Biaya Administrasi & Umum	84.183.160	137.447.276	173.842.927	197.345.937
Pendapatan & (Biaya) Lain				
Biaya Administrasi Bank	(254.000)	(260.000)	(292.000)	(325.000)
Selisih Pembayaran	(189.250)	(121.300)	(87.500)	(102.700)
Pendapatan Bunga	1.176.647	1.085.456	1.102.385	1.239.213
Pajak Bunga	(235.329)	(217.091)	(220.477)	(247.843)
Jumlah Pendapatan & (Beban) Lain	498.068	487.065	502.408	563.670
Laba Sebelum Pajak	35.110.402	40.596.894	53.068.851	74.801.285
Pajak PPh Badan 0,5%	2.527.846	3.051.326	3.641.177	4.106.326
Laba Bersih Setelah Pajak	32.582.556	37.545.568	49.427.674	70.694.959

4.8.3.2 Laporan Posisi Keuangan (Neraca)

Tabel X.7 Laporan Posisi Keuangan

	2020	2021	2022	2023 (Jan-Okt)
ASET				
Aset Lancar				
Kas	1.750.400	4.165.200	1.056.700	1.659.100
Bank BNI	113.152.294	253.255.628	108.177.977	4.038.734
Piutang Dagang	1.340.527	2.675.831	5.178.356	1.684.512
Persediaan Barang Dagang	201.356.485	317.235.486	396.257.862	483.951.450
Sewa dibayar dimuka	-	90.000.000	112.000.000	117.000.000
Jumlah Aset Lancar	317.599.706	667.332.145	622.670.895	608.333.796
Aset Tidak Lancar				
Inventaris Usaha	15.000.000	31.000.000	46.000.000	67.000.000
Akum Peny. Inv. Kantor	(1.875.000)	(5.875.000)	(7.398.958)	(8.922.916)
Kendaraan	40.600.000	40.600.000	40.600.000	40.600.000
Akum Peny. Kendaraan	(17.253.541)	(18.777.499)	(20.301.457)	(21.825.415)
Jumlah Aset Tidak Lancar	36.471.459	46.947.501	58.899.585	76.851.669
TOTAL ASET	354.071.165	714.279.646	681.570.480	685.185.465
LIABILITAS				
Utang Jangka Pendek				
Utang Dagang	1.256.400	3.897.252	1.625.421	14.532.540
Utang Pajak PPh Final	232.209	254.270	389.261	402.168
Utang Jangka Panjang				
Utang Bank	-	320.000.000	240.000.000	160.000.000
Jumlah Liabilitas	1.488.609	324.151.522	242.014.682	174.934.708
EKUITAS				
Modal	320.000.000	352.582.556	390.128.124	439.555.798
Laba Tahun Berjalan	32.582.556	37.545.568	49.427.674	70.694.959
Jumlah Ekuitas	352.582.556	390.128.124	439.555.798	510.250.757

TOTAL LIABILITAS & EKUITAS	354.071.165	714.279.646	681.570.480	685.185.465
---------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

4.8.3.3 Laporan Arus Kas

Tabel XI.8 Laporan Arus Kas

	2020	2021	2022	2023 (Jan-Okt)
KAS DARI OPERASIONAL				
<u>OPENING BALANCE</u>	9.902.694	44.016.960	232.039.724	132.103.759
CASH IN FLOW				
Pendapatan Penjualan	505.569.235	610.265.127	728.235.416	821.265.251
Total Cash In Flow	515.471.929	654.282.087	960.275.140	953.369.010
CASH OUT FLOW				
HPP	378.357.094	422.367.509	487.135.694	540.280.214
Biaya Penjualan	8.416.647	10.340.513	11.690.352	13.116.952
Biaya Administrasi & Umum	84.183.160	137.447.276	173.842.927	195.345.937
Beban lain lain	498.068	487.065	502.408	563.670
Total Cash Out Flow	471.454.969	570.642.363	673.171.381	749.306.773
KAS BERSIH DARI OPERASIONAL	44.016.960	83.639.724	287.103.759	204.062.237
KAS DARI INVESTASI				
Pembelian Aset		251.600.000	155.000.000	151.000.000
KAS BERSIH DARI INVESTASI		- 251.600.000	- 155.000.000	- 151.000.000
KAS DARI IPENDANAAN				
Penerimaan kas dari hutang		400.000.000		
KAS BERSIH DARI PENDANAAN		400.000.000		
PERUBAHAN KAS	44.016.960	232.039.724	132.103.759	53.062.237

4.8.3.4 Biaya Penyusutan Menggunakan Metode Depresiasi Garis Lurus

(Dalam Rupiah)

Tabel XII.9 Biaya Penyusutan

Outlet	Inventaris Usaha	Perolehan		Biaya Penyusutan			
		Tahun	Nilai	2020	2021	2022	2023
Mitra Utama	Rak & Alat	2020	15.000.000	1.875.000	1.875.000	1.875.000	1.875.000
Mitra Binangun	GPS	2021	1.000.000		250.000	250.000	250.000
Mitra Binangun	Rak & Alat	2021	15.000.000		1.875.000	1.875.000	1.875.000
Rejo	Rak & Alat	2022	15.000.000			1.875.000	1.875.000
Pakem	Rak & Alat	2023	21.000.000				2.625.000
Jumlah				1.875.000	4.000.000	5.875.000	8.500.000

Biaya Sewa			2020	2021	2022	2023
Mitra Binangun	100.000.000	10 Th --> 10 juta /th		10.000.000	10.000.000	8.333.333
Rejo	40.000.000	5 Th --> 8 juta/th			8.000.000	6.666.667
Pakem	30.000.000	3 Th --> 10 juta/th				10.000.000
Jumlah			-	10.000.000	18.000.000	25.000.000

4.8.4 Studi Kelayakan Bisnis

Studi kelayakan bisnis adalah analisis yang digunakan untuk menilai sebuah usaha atau investasi tersebut layak dijalankan atau tidak. Analisis ini digunakan untuk menghindari investasi yang salah.

1. *Payback period*

Payback period merupakan seberapa lama modal atau investasi yang dikeluarkan itu bisa kembali. Dengan rumus seperti di bawah ini.

$$PBP = (Jumlah\ investasi \div Proceeds\ Tahunan) \times 1\ Tahun$$

Atau

$$PBP = a + \{ (b - c)/d \}$$

Dimana:

a = angka tahun pada kolom “ arus masuk kumulatif” dimana total kumulatifnya tidak melebihi pengeluaran awalnya.

b = arus kas keluar pada awal periode

c = arus masuk kumulatif” dimana total kumulatifnya tidak melebihi pengeluaran awalnya.

d = Net cash flow pada saat “ arus masuk kumulatif” melebihi pengeluaran awalnya.

Tabel XIII.10 Pehitungan *Pay Back Period*

TAHUN	CASH OUT	CASH IN		NET CASH FLOW	CUMMULATIVE NET CASH FLOW
		NET PROFIT	DEPRECIATION		
2020	Rp 320.000.000			-Rp 320.000.000	
2021		Rp 37.545.568	Rp 4.000.000	Rp 33.545.568	Rp 33.545.568
2022		Rp 49.427.674	Rp 5.875.000	Rp 43.552.674	Rp 77.098.242
2023		Rp 70.694.959	Rp 8.500.000	Rp 62.194.959	Rp 139.293.201
2024		Rp 91.903.447	Rp 12.750.000	Rp 79.153.447	Rp 218.446.648
2025		Rp 119.474.481	Rp 19.125.000	Rp 100.349.481	Rp 318.796.129
2026		Rp 155.316.825	Rp 28.687.500	Rp 126.629.325	Rp 445.425.454
2027		Rp 201.911.873	Rp 43.031.250	Rp 158.880.623	Rp 604.306.077
2028		Rp 262.485.435	Rp 64.546.875	Rp 197.938.560	Rp 802.244.637

*asumsi pertumbuhan rata-rata net profit 30%

**asumsi pertumbuhan rata-rata depresiasi karena penambahan asset baru 50%

$$\begin{aligned}
\text{PBP} &= a + \{ (b - c)/d \} \\
&= 5 + \{(320.000.000-318.796.129)/126.629.325\} \\
&= 5 + 0,0095 = 5,0095 \\
&= 5 \text{ tahun}
\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat diketahui bahwa investasi ini akan balik modal dalam jangka waktu 5. Investasi ini layak untuk dijalankan, karena tidak membutuhkan waktu yang sangat lama untuk balik modal.

2. Net Present Value (NPV)

Net present value (NPV) dihitung dengan mencari selisih antara nilai sekarang dari cash flow atas dasar discount rate tertentu dengan nilai sekarang dari investasi. Jika nilai Net Present Value-nya positif maka investasi ini layak dilakukan.

Tabel XIV.11 Pehitungan *Net Present Value*

TAHUN	CASH OUT	CASH IN		NET CASH FLOW	FACTOR PV (15%)	NPV	
		NET PROFIT	DEPRECIATION				
2020	Rp 320.000.000			-Rp 320.000.000			
2021		Rp 37.545.568	Rp 4.000.000	Rp 33.545.568	1,15	Rp 29.170.059	
2022		Rp 49.427.674	Rp 5.875.000	Rp 43.552.674	1,32	Rp 32.932.079	
2023		Rp 70.694.959	Rp 8.500.000	Rp 62.194.959	1,52	Rp 40.894.195	
2024		Rp 91.903.447	Rp 12.750.000	Rp 79.153.447	1,75	Rp 45.256.240	
2025		Rp 119.474.481	Rp 19.125.000	Rp 100.349.481	2,01	Rp 49.891.427	
2026		Rp 155.316.825	Rp 28.687.500	Rp 126.629.325	2,31	Rp 54.745.352	
2027		Rp 201.911.873	Rp 43.031.250	Rp 158.880.623	2,66	Rp 59.729.111	
2028		Rp 262.485.435	Rp 64.546.875	Rp 197.938.560	3,06	Rp 64.706.466	
						Total PF of proceeds	Rp 377.324.930
						PV of Outlays	Rp 320.000.000
						NPV	Rp 57.324.930

Berdasarkan hitungan di atas maka investasi ini layak dilakukan, karena nilai net present value-nya positif yaitu sebesar Rp 57.324.930.

3. Internal Rate of Return (IRR)

IRR merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menghitung efisiensi sebuah investasi. Sehingga dapat diketahui apakah investasi tersebut layak dijalankan atau tidak. Investasi dinilai layak jalan jika sudah memenuhi kriteria nilai IRR lebih tinggi ketimbang minimum acceptable rate of return atau minimum attractive rate of return. Dalam perhitungan ini, digunakan metode perkiraan (trial error) antara 16% dan 18% karena jumlah arus kas yang berbeda dari tahun ke tahun. Berdasarkan perhitungan arus kas pada table arus kas, maka perhitungan IRR adalah sebagai berikut:

Tabel XV.12 Pehitungan *Internal Rate of Return*

TAHUN	CASH OUT	CASH IN		DF = 16%		DF = 18%	DF = 18,86%
		NET PROFIT	DEPRECIATION		PV of Proceed	PV of Proceed	PV of Proceed
2020	Rp 320.000.000			-Rp320.000.000			
2021		Rp 37.545.568	Rp 4.000.000	Rp 33.545.568	Rp 28.918.593	Rp 28.428.448	Rp 28.221.941
2022		Rp 49.427.674	Rp 5.875.000	Rp 43.552.674	Rp 32.366.732	Rp 31.278.852	Rp 30.826.078
2023		Rp 70.694.959	Rp 8.500.000	Rp 62.194.959	Rp 39.845.678	Rp 37.853.772	Rp 37.034.831
2024		Rp 91.903.447	Rp 12.750.000	Rp 79.153.447	Rp 43.715.744	Rp 40.826.467	Rp 39.653.063
2025		Rp 119.474.481	Rp 19.125.000	Rp100.349.481	Rp 47.777.694	Rp 43.863.683	Rp 42.293.514
2026		Rp 155.316.825	Rp 28.687.500	Rp126.629.325	Rp 51.974.026	Rp 46.907.496	Rp 44.899.826
2027		Rp 201.911.873	Rp 43.031.250	Rp158.880.623	Rp 56.216.656	Rp 49.876.605	Rp 47.395.054
2028		Rp 262.485.435	Rp 64.546.875	Rp197.938.560	Rp 60.376.300	Rp 52.659.211	Rp 49.675.726
				Total PF of proceeds	Rp 361.191.422	Rp 331.694.534	Rp 320.000.000
				PV of Outlays	Rp 320.000.000	Rp 320.000.000	Rp 320.000.000
				NPV	Rp 41.191.422	Rp 11.694.534	Rp -

Melalui perhitungan di atas didapatkan bahwa nilai IRR adalah 18,8634339% dimana nilai ini menyebabkan NPV=0. Apabila IRR lebih tinggi dari rate of

return yang disyaratkan atau Cost of Capital, maka investasi diterima. Sebaliknya apabila IRR lebih rendah dari rate of return atau cost of capital, maka investasi ditolak. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa besarnya IRR sebesar 18,86 % dan rate of return yang disyaratkan sebesar 15% maka usulan investasi diterima.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Praktik Bisnis TB Mitra Buildamart telah berjalan sejak tahun 2019 hingga saat ini. Selama bisnis berjalan, evaluasi telah dilakukan dan menghasilkan beberapa informasi terkait pelaksanaan praktik bisnis dan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Aspek Sumber Daya Manusia: Pelaku bisnis mengakui bahwa aspek ini merupakan salah satu aspek yang penting dalam menunjang berjalannya operasional usaha. Meskipun sebagian besar transformasi yang dilakukan oleh pelaku bisnis merupakan transformasi digital, pada praktiknya, perusahaan tetap membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat menjalankan aplikasi/sistem yang baru.
2. Aspek Operasional: Pada aspek operasional, pelaku bisnis menyadari akan pentingnya mengidentifikasi seluruh proses operasional mulai dari pencarian bahan baku hingga bagaimana produk sampai ditangan konsumen. Aspek tersebut penting karena akan mempengaruhi *demand* terhadap produk yang dijual ditoko. Hal ini juga mencakup pertimbangan mengenai jenis dan tipe produk, kualitas produk, juga harga produk. Pada saat awal membuka toko, pelaku bisnis cenderung sulit untuk mengimplementasikan strategi yang tepat dikarenakan kurangnya informasi akan data penjualan. Namun, setelah melakukan transformasi bisnis, dengan adanya sistem Qasir, pelaku bisnis dapat lebih mudah dalam melakukan *tracking* penjualan setiap saat dan mampu secara cepat merespon situasi. Misalkan, penjualan pada periode tertentu belum

mencapai target maka pemilik bisa mengambil langkah memformulasikan strategi untuk meningkatkan usaha pemasarannya agar bisa meningkatkan penjualan. Contoh lain adalah ketika penjualan akan produk tertentu terlihat menurun di sistem maka pelaku bisnis dapat dengan segera melakukan analisa bisnis untuk mengetahui penyebabnya dan mencari solusi misalkan dengan melakukan penggantian produk dengan tingkat permintaan yang lebih tinggi. Selain itu, pada awalnya, pelaku bisnis selalu terlibat dalam *day-to-day operation* toko yang cukup menguras pikiran dan tenaga sehingga tidak ada waktu untuk memikirkan mengenai pengembangan usaha. Setelah melakukan transformasi, dengan adanya CCTV disetiap sudut toko, absen online, pemasangan GPS pada setiap kendaraan, maka pelaku bisnis tidak harus selalu berada di toko dan berkecimpung dalam urusan *day-to-day operation* sehingga memungkinkan pelaku bisnis untuk memikirkan rencana transformasi, strategi ataupun inovasi untuk pengembangan usaha.

Pada aspek operasional ini, pelaku bisnis juga mempertimbangkan bahwa diperlukannya segala bentuk antisipasi dan pengawasan yang ketat, agar dapat menjaga dan mempertahankan keunggulan dan nilai lebih produk yang ditawarkan dalam menghadapi segala bentuk persaingan bisnis yang sehat. Selain itu juga dibutuhkan antisipasi dan pengawasan yang ketat untuk menghindari *fraud* seperti barang/uang yang hilang atau terjadinya *system error* agar tidak mengganggu operasional perusahaan.

4. Aspek Keuangan: Pelaku bisnis menyadari pentingnya pengelolaan keuangan suatu bisnis dan bagaimana cara mempertahankan laba atau bagaimana cara

menekan biaya operasional yang dikeluarkan. Merujuk pada laporan keuangan TB Mitra Buildmart bahwa pertumbuhan laba perusahaan tidak terlalu signifikan, hal ini dikarenakan adanya pembangunan outlet yang cukup ekspansif dari tahun ke tahun dimana tidak semua outlet tersebut bonafit sehingga membebani cash flow perusahaan secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa ada strategi yang perlu dikaji ulang terutama dalam melakukan ekspansi.

5. Aspek Pemasaran: Marketing lebih banyak dilakukan secara online melalui media sosial dan paid promote untuk mendongkrak penjualan. Sementara itu hanya sebagian kecil saja yang dilaksanakan secara offline. Pelaku bisnis mendapati bahwa promosi yang dilakukan secara online dapat menekan biaya dan menggapai pasar yang lebih luas serta tepat sasaran.

5.2 Implikasi Bisnis/Manajerial

Dunia bisnis merupakan dunia yang penuh dengan ketidakpastian, salah satunya adalah adanya fenomena pandemi Covid-19. Usaha Toko Bangunan yang merupakan usaha retail merupakan sektor yang terdampak negatif dengan adanya pandemi Covid-19. Penerapan analisis *Business Model Canvas (BMC)*, analisa *Porter's Forces Model*, SWOT serta analisa keuangan sebagai penentuan kelayakan pendirian bisnis mampu membantu pelaku bisnis dan manajer perusahaan dalam menilai unit bisnisnya sehingga mampu membuat berbagai perencanaan pengembangan bisnis dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada. Menindaklanjuti dari hasil

evaluasi bisnis tersebut, pelaku usaha toko bangunan dapat melakukan beberapa strategi untuk mendukung kemajuan bisnis, seperti berikut:

1. Mengevaluasi bisnis secara berkala dengan menggunakan analisis *Business Model Canvas (BMC)*, analisa *Porter's Forces Model*, SWOT.
2. Melakukan transformasi dan inovasi bisnis hingga bisa mendapatkan pangsa pasar yang baru.
3. Mengkaji langkah ekspansi yang sudah ada; melanjutkan strategi yang efektif dan mempertimbangkan ulang strategi yang tidak berjalan sesuai rencana.
4. Mengurangi biaya dengan cara mengurangi jumlah pegawai yang tidak produktif.
5. Mengadakan pelatihan kepada karyawan mengenai cara memberikan layanan yang baik dan efektif serta memberi pelatihan *product knowledge*.
6. Melakukan *costcutting* pada biaya pemasaran dimana hanya fokus pada pemasaran yang menghasilkan konversi penjualan saja.

5.3 Keterbatasan Bisnis

Keterbatasan yang ada pada bisnis Toko Bangunan Mitra Buildmart adalah:

1. Persaingan yang kompetitif

Persaingan yang ada pada Industri toko bangunan berjalan dengan sangat kompetitif. Hal ini dikarenakan banyak pesaing di pasar. Persaingan ini dapat mempengaruhi profitabilitas serta memerlukan adanya strategi pemasaran yang efektif.

2. Harga produk naik turun secara fluktuatif

Harga untuk beberapa produk yang ada pada toko bangunan Mitra Buildmart seperti besi dan hebel, berfluktuasi. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal:

- a. Pasokan dan Permintaan: Fluktuasi harga dapat dipengaruhi oleh keseimbangan antara pasokan dan permintaan. Jika ada peningkatan permintaan yang signifikan tanpa peningkatan yang sebanding dalam pasokan, harga dapat naik.
- b. Bahan Baku: Hebel dan besi adalah produk yang dibuat dari bahan baku tertentu. Fluktuasi harga bahan baku, seperti pasir, semen, logam, dan lainnya, dapat langsung memengaruhi biaya produksi hebel dan besi.
- c. Kondisi Ekonomi: Kondisi ekonomi secara keseluruhan dapat memainkan peran penting. Selama masa resesi, misalnya, konstruksi bisa melambat, dan toko bangunan mungkin menyesuaikan harga untuk mencocokkan tingkat permintaan yang lebih rendah.
- d. Musim dan Cuaca: Musim dan cuaca juga dapat mempengaruhi harga produk konstruksi. Contohnya seperti produk pelapis anti bocor (waterproofing) tidak laku terjual ketika musim panas.
- e. Perubahan Regulasi: Perubahan dalam peraturan pemerintah atau kebijakan perdagangan dapat memengaruhi harga produk. Misalnya, tarif impor atau perubahan aturan lingkungan dapat mempengaruhi biaya produksi dan, akhirnya, harga produk.

- f. Biaya Tenaga Kerja: Jika biaya tenaga kerja meningkat, bisa saja produsen dan pengecer menaikkan harga produk untuk mengimbangi biaya tersebut.
 - g. Persaingan di Pasar: Tingkat persaingan di pasar juga dapat mempengaruhi harga. Jika ada banyak pesaing yang menawarkan produk serupa, harga mungkin lebih cenderung stabil atau bahkan turun.
3. Ketergantungan pada Industri Konstruksi: Kinerja toko bangunan seringkali terkait erat dengan industri konstruksi. Jika industri konstruksi mengalami penurunan, maka akan berdampak negatif pada penjualan toko bangunan.
 4. Keterbatasan Ruang Penyimpanan: Bahan bangunan seringkali membutuhkan banyak ruang penyimpanan. Toko bangunan mungkin menghadapi keterbatasan ruang fisik untuk menyimpan barang dagangan mereka.

5.4 Rekomendasi

Setelah menjalankan usaha Toko bangunan Mitra Buildmart sejak tahun 2019 hingga saat ini, penulis memberikan saran-saran yang mungkin dapat menjadi bahan masukan bagi mahasiswa yang ingin melakukan praktik bisnis toko bangunan ataupun pada pelaku usaha toko bangunan lainnya. Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan sebagai berikut :

1. Tingkatkan pemahaman terhadap pangsa pasar dan pelanggan
Supaya produk toko bangunan tepat sasaran, maka perlu dilakukan penelitian pasar untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan. Selain itu,

perusahaan juga harus secara terus menerus melakukan identifikasi tren dalam industri konstruksi dan sesuaikan stok produk sesuai dengan permintaan pasar agar tetap “*stay on the market*”.

2. Harga yang kompetitif

Untuk menciptakan harga yang kompetitif, maka perusahaan selalu harus memonitor harga pesaing dan sesuaikan harga Anda secara kompetitif. Hal ini juga berlaku ke supplier. Kenaikkan harga dari supplier secara tiba-tiba bisa meningkatkan harga produk secara tiba-tiba juga sehingga akan membingungkan bagi pelanggan. Untuk menghindari hal ini, ciptakan hubungan yang baik dengan supplier sehingga informasi bisa berjalan dengan baik. Selain itu, pertimbangkan untuk menawarkan diskon atau promosi khusus untuk menarik pelanggan.

3. Penggunaan Inovasi dan Teknologi

Terapkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional, seperti sistem manajemen inventaris atau solusi pembayaran digital. Pertimbangkan untuk memanfaatkan inovasi dalam produk atau layanan untuk membedakan diri dari pesaing.

4. Kemitraan dan Jaringan

Kemitraan dan *networking* sangat penting dalam setiap bisnis. Bangunlah kemitraan dengan kontraktor lokal, pengembang, atau perusahaan konstruksi. Anda juga bisa bergabung dengan jaringan bisnis toko bangunan untuk memperluas basis pelanggan dan mendapatkan dukungan dari komunitas.

Seperti halnya Mitra Buildmart yang secara aktif berkontribusi dalam komunitas toko bangunan seluruh Indonesia.

5. Pemeliharaan dan Penyempurnaan Toko

Pertahankan kebersihan dan keteraturan toko untuk menciptakan pengalaman belanja yang menyenangkan. Selain itu, perbarui dan tambahkan fasilitas yang dapat meningkatkan kenyamanan pelanggan, seperti area parkir yang luas ataupun ruang tunggu.

6. Kepatuhan Hukum dan Regulasi

Pastikan bahwa toko mematuhi semua regulasi dan persyaratan hukum terkait industri konstruksi dan perdagangan, termasuk juga perpajakan.

LAMPIRAN 1

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, David A. (2020). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. New York: Free Press
- Afdhal, Rijal, S., Sinaga, I. N., Tobari, Yulianadewi, I., Masyithah, S. M., . . . Ruk. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Padang: PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Andi Gunawan Chakti. (2019). *The Book of Digital Marketing*. Celebes Media Perkasa.
<https://books.google.co.id/books?id=OQzBDwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Basir Barthos. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Makro)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Bollweg, L., Lackes, R., Siepermann, M., & Weber, P. (2020). Drivers and barriers of the digitalization of local owner operated retail outlets. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(2), 173–201.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1616256>
- Certo, S. (2010). *Strategic Management*. New York: McGraw Hill.
- Chowdhury, N. A., Haque, A., & Maulan, S. (2019). Does the Retail Hypermarket Satisfy Customers? Market Assessment in Malaysia.
<https://www.researchgate.net/publication/335473549>
- Dangi, M. R. M., Ismail, A. H., Johari, R. J., & Rohaya, N. (2017). Entrepreneurial Environment on Internationalization Initiatives: Malaysian SMEs Perspectives.
<https://www.researchgate.net/publication/320620837>
- David. (2012). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fardaniah, R. (2021). Sejumlah perusahaan ungkap pentingnya transformasi bisnis era disrupsi. *ANTARA*. <https://www.antaranews.com/berita/2308142/sejumlah-perusahaan-ungkap-pentingnya-transformasi-bisnis-era-disrupsi>
- Febriyantoro, M. T., & Arisandi, D. (2018). Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil Dan menengah Pada Era Masyarakat Ekonomi Asean. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 1(2), 62–76.
<http://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/JMD/issue/view/32>
- Firdaus Thaha, A. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Brand*, 2(1), 147–153. <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand>
- Hasan, S., Elpisah, J. S., M, N., Abdullah, & H. F. (2022). *Manajemen Keuangan*. Purwokerto: CV. Pena Persada.
- Hasanat, M. W., Hoque, A., Hassan, M. M., Mou, B. I., & Hamid, A. B. A. (2020). The Lack of Digital Marketing Skills: Developing a Digital Marketer Model for the Retail Industries.
- Hasanah, N., Sobry, M., & Anggraini, E. (2021). Analisis pelaksanaan pembelajaran daring di masa pandemi dalam perspektif strengt, weakness, opportunities, threats (swot): Studi Di SD NEGERI 42 AMPENAN. Midad: Jurnal PGMI,

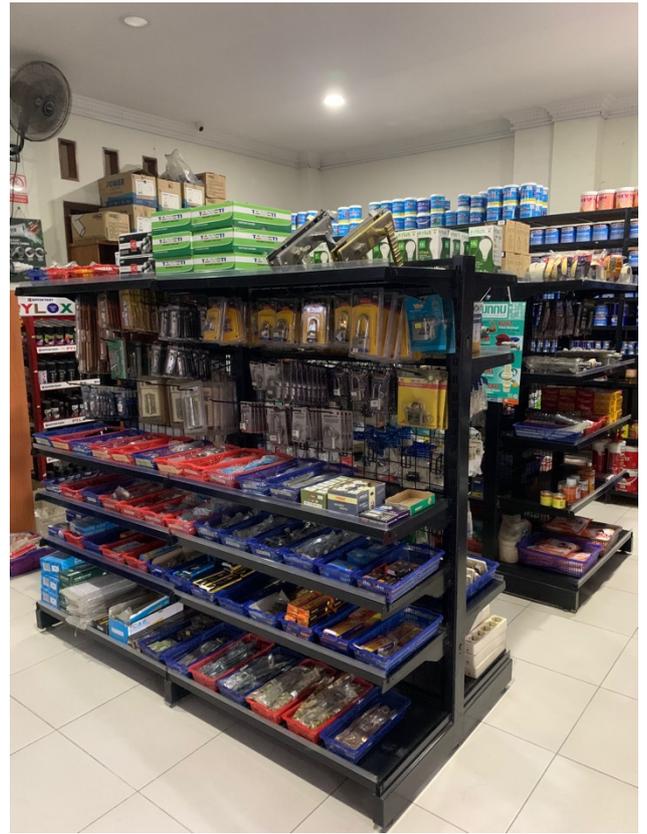
- 13(1), 15–27. <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/elmidad/article/view/3368>
- Heizer, Jay. Render, Barry. Munson, C. (2017). *Operation Management Sustainability and Supply Chain Management*. United States: Pearson Education, Inc.
- Hua, L. Y., Ramayah, T., Ping, T. A., & (Jacky), C. J. H. (2017). Social Media as a Tool to Help Select Tourism Destinations: The Case of Malaysia. *Information Systems Management*, 34(3), 265–279. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1330004>
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., (2008). *Manajemen Strategis- Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kadarisman M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasmir. (2020). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotler, P.T., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2019). *Marketing Management*. Singapore: Pearson Education.
- Kristian Pakpahan, A. (2020). COVID-19 dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 59–64. <https://read.oecd->
- Kumar, Arya. (2012). *Entrepreneurship Creating and Leading an Entrepreneurial Organization*. Delhi: Pearson Education.
- Nikita Puspita Ing Endit. (2022, June 22). *Inilah Aplikasi-Aplikasi POS yang Membantu UMKM*. <https://ukmindonesia.id/baca-deskripsi-posts/inilah-aplikasiaplikasi-pos-yang-membantu-umkm/>
- Raharja, S. J., & Natari, S. U. (2021). Pengembangan Usaha UMKM di Masa Pandemi Melalui Optimalisasi Penggunaan dan Pengelolaan Media Digital. *Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 108. <https://doi.org/10.24198/kumawula.v4i1.32361>
- Riana, E. (2020). Implementasi Cloud Computing Technology dan Dampaknya Terhadap Kelangsungan Bisnis Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Agile dan Studi Literatur. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 7(3), 439. <https://doi.org/10.30865/jurikom.v7i3.2192>
- Riva'i, V. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktek*. Jakarta: Radja Grafindo Persada.
- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). Customer-Interfacing Retail Technologies in 2020 & Beyond: An Integrative Framework and Research Directions. In *Journal of Retailing* (Vol. 96, Issue 3, pp. 299–309). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.08.001>
- Roslani, D., & Nursatyo. (2018). *Strategi Komunikasi Pemasaran Digital Situs Pemandang Harga Telunjuk.Com* (Vol. 1, Issue 2). www.apjii.or.id
- Rumondang, A., Sudirman, A., Sitorus, S., Kusuma, A. H. P., Manuhutu, M., Sudarso, A., Simarmata, J., Hasdiana, D., Tasnim, & Arif, N. F. (2020). Pemasaran Digital dan Perilaku Konsumen. In *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* (Vol. 1, Issue 7). Universitas Udayana. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p07>

- SHIM, J. K., & SIEGEL, J. G. (2022). *Financial Management*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Sitorus, O. F., & Utami, N. (2017). *Strategi Promosi Pemasaran*.
- Sugiri, D. (2020). Menyelamatkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dari Dampak Pandemi Covid-19. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 19(1), 76–86. <https://doi.org/10.32639/fokusbisnis.v19i1.575>
- Susan, Eri. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.
- Thorisdottir, T. S., & Johannsdottir, L. (2019). Sustainability within Fashion Business Models: A Systematic Literature Review. MDPI: Sustainability.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Penerbit ANDI

LAMPIRAN 2
FOTO DOKUMENTASI

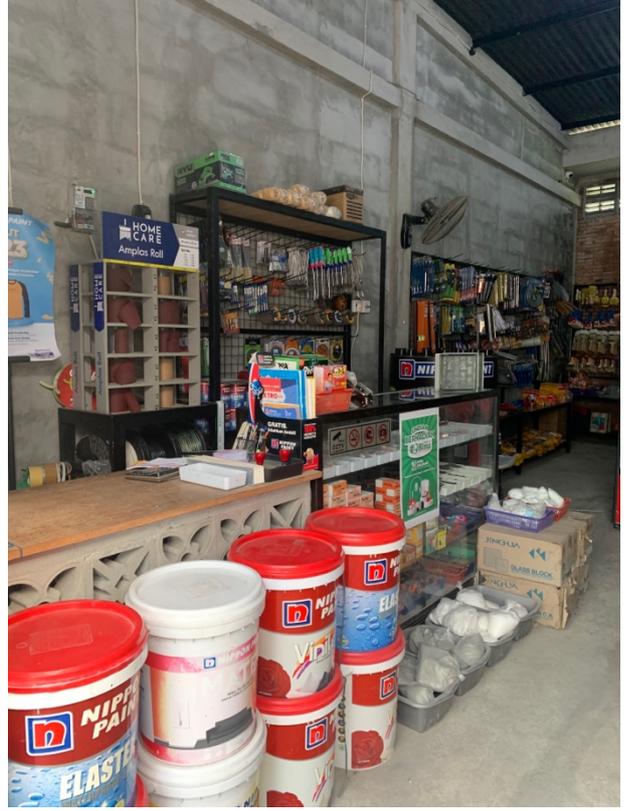
MITRA UTAMA





MITRA BINANGUN





MITRA JAYA PAKEM





MITRA REJO

