

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis di Indonesia belakangan ini semakin menonjol akan kompleksitas, persaingan, perubahan dan ketidakpastian. Keadaan ini menimbulkan persaingan yang begitu tajam antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya, baik karena pesaing yang semakin bertambah, volume penduduk yang semakin meningkat, maupun bertambah pesatnya perkembangan teknologi (Wulandari, 2018). Industri ritel modern di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Pertumbuhan ini, salah satunya, dipicu oleh perubahan pola perilaku konsumen kelas menengah dan atas. Mereka yang sebelumnya berbelanja di pasar tradisional, kini beralih ke pusat pembelanjaan modern untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Secara umum, kenyamanan, kebersihan, dan keamanan pangan merupakan faktor utama yang dipertimbangkan oleh masyarakat kelas menengah dan atas pada saat ini. Maka dari itu perusahaan harus pintar memilih pasar yang lebih luas agar perusahaannya tetap berjalan dengan baik. Menurut (Wulandari, 2018), agar dapat menjaga kelangsungan usahanya, sebuah perusahaan harus efektif dalam mengelola kompetensinya. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu memiliki daya saing yang unggul dan inovatif dengan menempatkan keunggulan dan kelemahan secara strategis. Hal ini bertujuan untuk menonjolkan kelebihan sebagai poin kuat dan mengurangi kelemahan guna meraih potensi pasar yang tersedia. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperluas pangsa pasar dengan menerapkan strategi pemasaran yang telah dikuasai dengan baik.

Strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Menurut (Armstrong & Kotler P, 2012), mengatakan bahwa strategi pemasaran harus dibangun berdasarkan tiga langkah utama dalam pemasaran yaitu STP (*Segmentation, Targeting, dan Positioning*). Proses ini merupakan bagian dari kegiatan penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen yang tujuan akhirnya adalah kepuasan konsumen.

Segmentasi adalah proses memecah pasar menjadi kelompok-kelompok pelanggan yang berbeda yang mungkin membutuhkan barang dan strategi periklanan yang terpisah. *Targeting* adalah menentukan segmen pasar mana yang akan dimasuki dengan mengevaluasi daya tarik masing-masing. *Positioning* adalah menempatkan produk dalam pikiran audiens yang dituju dengan cara yang membuatnya menonjol dari pesaing. (Kotler & Keller, 2012). Pentingnya strategi pemasaran terletak pada fungsinya sebagai instrumen untuk mencapai tujuan jangka panjang, yang perlu terus disesuaikan dengan dinamika persaingan di masa mendatang.

Strategi pemasaran memiliki peran penting dalam meraih kesuksesan bisnis, sehingga bagian pemasaran memiliki kontribusi besar dalam mengimplementasikan rencana usaha. Dalam menentukan strategi pemasaran yang sesuai, diperlukan alat yang efektif untuk menjaga daya saing perusahaan, dan salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah pemetaan *Business Model Canvas* (BMC). BMC merupakan suatu alat

perencanaan yang menjabarkan konsep bagaimana pelaku bisnis menghasilkan nilai dan mendapatkan keuntungan. Menurut (Boedianto, 2015). *Business Model Canvas* (BMC) adalah salah satu alat strategi yang dapat digunakan untuk menjelaskan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai suatu usaha. Sedangkan Menurut (Osterwalder A., 2013), BMC merupakan alat bantu perencanaan yang menjabarkan konsep bagaimana pelaku bisnis menghasilkan nilai yang membawa keuntungan.

BMC berperan dalam menganalisis bisnis yang dijalani dengan sembilan elemen yang ada pada luar dan dalam bisnis. Elemen pada BMC terdiri atas *customer segment*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Peran BMC dalam suatu perusahaan sangat penting diantaranya digunakan untuk visualisasi model bisnis, BMC memungkinkan perusahaan untuk secara visual merancang dan memahami model bisnis mereka, membantu dalam penyebaran gagasan dengan mudah di antara tim, dan juga diperlukan untuk identifikasi peluang dan tantangan dengan mengisi setiap elemen dalam *Business Model Canvas*.

Menurut (Bustomi & Ratnaningtyas, 2024), Penggunaan *Business Model Canvas* tidak hanya bertujuan sebagai panduan informasional, tetapi juga untuk memastikan pemahaman yang komprehensif terhadap setiap aspek bisnis. Dengan memiliki pemahaman yang mendalam, perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih strategis dan berbasis informasi. *Business Model Canvas* tidak bersifat statis, melainkan merupakan suatu alat yang dapat diperbarui secara berkala sesuai dengan dinamika perubahan dalam lingkungan bisnis dan strategi perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang juga menggunakan variabel *Business Model Canvas* untuk mengembangkan strategi baru di suatu perusahaan telah dilakukan oleh (Kamaluddin, 2020), menunjukkan bahwa *Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang dapat dijadikan evaluasi dan perencanaan sebuah model bisnis baru yang lebih efektif dan modern. Dan menurut (Widiyanti, 2021), dalam penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemetaan *Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang dapat menciptakan strategi alternatif baru. Sedangkan (Hairiyah, 2021), menunjukkan bahwa *Business Model Canvas* dibutuhkan untuk melakukan perubahan strategi baru untuk mampu bersaing dengan kompetitor.

Dalam penyusunan *Business Model Canvas*, Analisis SWOT juga merupakan bagian yang penting, berfungsi sebagai panduan untuk merumuskan strategi jangka panjang. Analisis SWOT membantu menekankan aspek-aspek yang memberikan keuntungan bagi perusahaan dan menghindari yang dapat merugikan. Menurut (Armstrong & Kotler P, 2012) analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan(*strengths*), kelemahan(*weakness*), peluang(*opportunities*) dan ancaman(*threats*).

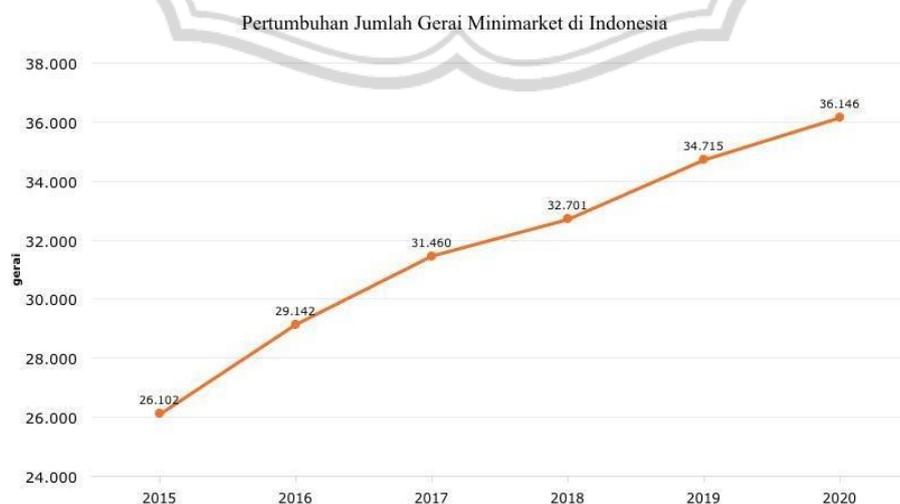
Analisis ini diperlukan untuk menentukan beberapa strategi yang ada di perusahaan. Pemilihan strategi disesuaikan dengan kapabilitas lingkungan internal perusahaan dan tuntutan lingkungan eksternal. Menurut (Rangkuti F., 2018), Analisis SWOT juga membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang baru di pasar. Ini dapat mencakup tren industri, perubahan kebijakan, perubahan teknologi, atau pergeseran dalam perilaku konsumen, membantu dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko yang mungkin

dihadapi oleh organisasi. Ancaman eksternal yang diidentifikasi dapat menjadi dasar untuk mengembangkan strategi mitigasi risiko. Dan dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih informasional dan kontekstual. Ini membantu dalam alokasi sumber daya yang tepat dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

Penelitian sebelumnya juga membahas tentang pentingnya analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan yang telah dilakukan oleh (Reza F & Budi, 2020), menunjukkan bahwa hasil analisis SWOT dapat menghasilkan strategi pemasaran dengan memanfaatkan teknologi yang lebih canggih. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Bayu & Maheni, 2023), Analisis SWOT digunakan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan, dan digunakan untuk menganalisis ke butuhan pasar dilihat dari lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal.

Persaingan usaha ritel di Indonesia saat ini cukup kompetitif dan membentuk persaingan dalam usaha bisnis. Ketatnya persaingan antar pusat perbelanjaan menjadi salah satu faktor yang mendorong perusahaan untuk memberikan yang terbaik kepada konsumen, dengan fokus pada kepuasan pelanggan melalui pelayanan yang optimal. Oleh karena itu, pelaku usaha ritel bersaing secara intensif dengan menciptakan berbagai strategi guna mempertahankan daya saingnya di pasar. Terutama dengan munculnya ancaman dari bisnis ritel lainnya, seperti banyaknya mall yang menawarkan pengalaman belanja yang nyaman, serta maraknya usaha *marketplace* atau *e-commerce* yang menyediakan layanan belanja online dengan sistem yang praktis, disertai dengan beragam diskon dan potongan harga yang menarik minat konsumen.

Maka dalam menentukan strategi bisnis yang efektif, penting untuk mempertimbangkan situasi dan kondisi pasar, serta menilai posisi bisnis di dalamnya. Menurut (Sopiah, 2008), bisnis ritel merupakan suatu bisnis menjual barang dan jasa pelayanan yang telah diberi nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan pribadi, keluarga, atau pengguna akhirnya. Berikut ini merupakan data pertumbuhan jumlah gerai minimarket yang ada di Indonesia pada tahun 2015 – 2020.



Sumber : *Euromonitor International* 2021.

Gambar 1. 1 Pertumbuhan Jumlah Gerai Minimarket di Indonesia

Berdasarkan data dari *Euromonitor International*, pertumbuhan jumlah gerai minimarket di Indonesia menunjukkan peningkatan yang signifikan dari tahun 2015 hingga 2020. Pada periode tersebut, jumlah gerai meningkat sebesar 39%, dari 26.102 gerai pada tahun 2015 menjadi 36.146 gerai pada tahun 2020. Setiap tahunnya, terjadi tren peningkatan jumlah gerai minimarket, dengan penambahan 3.040 gerai pada tahun 2016, 2.318 gerai pada tahun 2017, 1.241 gerai pada tahun 2018, dan 2.014 gerai pada tahun 2019.

Sehingga dalam konteks ini penelitian ini akan dilakukan di Minimarket SK Grocery yang berdiri sejak tahun 2021 yang terletak di Desa Karangharjo, Kec. Glenmore, Kab. Banyuwangi. Minimarket SK Grocery ini hadir dalam usaha bisnis yang bergerak pada bidang ritel yang menawarkan berbagai produk kebutuhan sehari-hari. SK Grocery menyediakan beragam macam produk, mulai dari makanan pokok, makanan ringan, minuman, dan kebutuhan pokok lainnya. SK Grocery merupakan franchise yang berdiri dibawah naungan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, selaku pemegang merek Alfamart.

Beberapa tantangan yang dihadapi oleh minimarket SK Grocery antara lain adalah aduan mengenai layanan dan ketersediaan produk, perbedaan harga antara label harga di rak dengan harga yang sebenarnya di komputer kasir, serta masalah dengan sistem perangkat lunak yang masih mengalami kendala. Hal-hal ini berdampak pada omset penjualan, penetapan harga produk, kualitas produk, dan perilaku konsumen. Dan banyaknya kompetitor sejenis yang semakin bertambah. Maka dari itu SK Grocery membutuhkan model bisnis yang tepat untuk mengembangkan kembali bisnisnya. Berikut adalah pesaing Minimarket SK Grocery dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 1. 1 Data Pesaing Minimarket SK Grocery

| No. | Nama Toko | Alamat |
|-----|------------------------|---|
| 1. | Indomaret Glenmore | Jl. Untung Suropati No.15, Karangharjo |
| 2. | Toko Basmalah Sidogiri | Jl. Jember, Karangharjo |
| 3. | Toko Bumi Barokah | Jl. Jember-Banyuwangi, Tulungrejo |
| 4. | Indomaret Krikilan | Jl. Raya Krikilan, Tegalharjo |

Sumber : Data Sekunder SK Grocery, diolah 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 SK Grocery harus bersaing dengan toko-toko lainnya yang sudah lebih unggul dan memiliki banyak pelanggan tetap. Tidak hanya itu, adanya pesaing yang mungkin terlihat remeh ternyata memiliki dampak besar dalam dinamika pasar, terutama dari pengusaha ritel yang berfokus pada minimarket dengan penekanan pada beberapa produk serupa dan kemampuan untuk bersaing dalam hal harga. Maka dari itu, perlu dipahami situasi pasar dan pesaing bisnis yang berada di sekitar lingkungan SK Grocery. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Dian selaku CoS (*Chief of Store*) atau Kepala Toko dari Minimarket SK Grocery pada hari Kamis, 04 Januari 2024, telah dijelaskan mengenai model bisnis yang sedang diterapkan. Model bisnis tersebut telah dianalisis kedalam sembilan elemen dalam *Business Model Canvas*.

Diantaranya untuk *Costumer segments* SK Grocery menargetkan pasar dengan kelas ekonomi menengah hingga menengah ke bawah, *Value Proposition* yang ditawarkan adalah lokasi strategis di pinggir jalan raya, menyediakan produk bahan baku dan kebutuhan sehari-hari dengan harga yang terjangkau. Untuk *Channels* SK Grocery dalam memasarkan produknya saat ini belum memiliki akun media social sendiri dengan strategi pemasaran yang lebih berfokus pada metode *word-of-mouth*. Namun untuk pemasaran yang bersifat global SK Grocery bergabung pada akun media sosial milik alfamart, salah satunya menggunakan akun instagram yang bernama @alfamartgemabudaya.

Lalu untuk *Costumer Relationship* SK Grocery selalu menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan memberikan pelayanan terbaik sesuai kebutuhan pelanggan. *Revenue Streams* pendapatan utama yang didapatkan oleh SK Grocery adalah melalui penjualan produk bahan baku dan kebutuhan sehari-hari, *Key Resources* yang dibutuhkan SK Grocery adalah modal awal dan tenaga kerja, *Key Activities* yang dijalani SK Grocery adalah menjual barang serta melayani konsumen yang datang dengan sikap dan pelayanan yang baik. *Key Partners* SK Grocery adalah sales barang berupa bahan baku, dan distributor dari beberapa *brand*, *Cost Structure* SK Grocery terdiri atas modal awal, gaji karyawan dan biaya operasional bangunan.

Selain itu dalam wawancara tersebut Bapak Dian selaku kepala toko SK Grocery mengatakan bahwa juga ada beberapa tantangan dan peluang yang dihadapi oleh Minimarket SK Grocery yang terkait dengan hasil analisis SWOT yang mencerminkan kondisi bisnis saat ini. Dalam segi *Strengths* (Kekuatan) SK Grocery diakui memiliki keunggulan dalam menyediakan produk yang kebutuhan yang lengkap, menawarkan harga yang terjangkau dan memberikan pengalaman belanja yang modern, namun dalam hal *Weakness* (Kelemahan) Menurut Bapak Dian SK Grocery, masih menghadapi kendala seperti belum menjalankan penjualan grosir dan belum menerapkan sistem transaksi pembelian secara online.

Adapun *Opportunities* (Peluang) yang dapat dimanfaatkan oleh SK Grocery mencakup potensi untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi penduduk sekitar, lokasi strategis yang dekat dengan jalan raya dan pemukiman warga sementara itu *Threats* (Ancaman) yang dihadapi SK Grocery melibatkan persaingan ketat dari minimarket sekitar seperti Indomaret, Basmallah, dan Toko Kelontong. Dengan demikian, untuk menjaga keberlangsungan bisnis dan mengatasi tantangan persaingan yang tinggi, diperlukan implementasi strategi baru yang lebih efektif dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan juga metode analisis SWOT untuk meningkatkan penjualan sesuai dengan kondisi bisnis saat ini, mengikuti permintaan pasar, serta untuk memastikan kelangsungan dan keberhasilan di tengah persaingan bisnis yang kompetitif.

1.2 Rumusan Masalah

Minimarket SK Grocery berusaha untuk terus meningkatkan kualitas produk dan juga pelayanannya untuk memuaskan dan mencukupi apa yang diinginkan pelanggan, sehingga para pelanggan menjadi puas berbelanja di Minimarket SK Grocery. Dalam hal ini Penggunaan *Business Model Canvas* (BMC) dapat membantu perusahaan untuk memahami aspek bisnis yang sedang berjalan, Menurut (Osterwalder dan Pigneur, 2013), *Business Model Canvas*(BMC) merupakan sebuah bahasa bersama untuk menggambarkan,

visualisasi, menilai dan mengubah model bisnis.

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh (Widiyanti, 2021), yang menunjukkan bahwa pemetaan *Business Model Canvas* dengan menggunakan Analisis SWOT didalamnya akan menjadikan sebuah model bisnis yang dapat menciptakan strategi alternatif baru. Dan pada penelitian ini juga menjelaskan bahwa BMC pada Toko Javasbabyboo yang merupakan tempat penyewaan mainan, Penggunaan *Business Model Canvas (BMC)* dapat membantu perusahaan dalam memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang berbagai elemen bisnis yang sedang berlangsung.

Inovasi dengan menggunakan analisis SWOT dan pendekatan *Business Model Canvas* ini akan digunakan untuk memahami gambaran model bisnis yang saat ini sedang dijalani oleh Minimarket SK Grocery dan juga diperlukan untuk menentukan strategi pengembangan bisnis yang baru untuk dapat bersaing efektif dengan pesaing yang ada. Berdasarkan penjelasan latar belakang dan bukti empiris yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran model usaha Minimarket SK Grocery saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *Business Model Canvas* ?
2. Bagaimana strategi alternatif baru dalam pengembangan usaha Minimarket SK Grocery melalui analisis SWOT pada setiap elemen *Business Model Canvas*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran model bisnis Minimarket SK Grocery saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *Business Model Canvas*.
2. Untuk mengetahui strategi alternatif dalam pengembangan model bisnis Minimarket SK Grocery melalui Analisis SWOT pada setiap elemen *Business Model Canvas*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian bisa dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan atau acuan bagi pihak-pihak yang berkaitan :

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan dapat memberikan masukan kepada pelaku bisnis ataupun perusahaan mengenai pemahaman tentang *Business Model Canvas* dan Analisis SWOT yang berguna untuk melihat strategi bisnis yang telah diterapkan oleh perusahaan tersebut sehingga dapat mengurangi atau menambah strategi baru dalam menciptakan daya saing dalam berbisnis.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah dan memperluas wawasan mengenai *Business Model Canvas* dan Analisis SWOT sebagai salah satu strategi pengembangan bisnis dengan teori-teori manajemen strategi yang didapatkan oleh penulis selama perkuliahan.