

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA  
PENGUSAHA RITEL DENGAN DESAIN SISTEM  
PENJUALAN B2B ONLINE**

**(Studi kasus pada Toko X dan anak perusahaannya di Kota Bandung)**

**TESIS**



**Oleh:**

**Bambang Leonardus Sirait**

**8082201034**

**Pembimbing Utama:**

**Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.**

**Ko-pembimbing:**

**Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil.**

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG**

**2024**

## HALAMAN PENGESAHAN

### STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PENGUSAHA RITEL DENGAN DESAIN SISTEM PENJUALAN B2B ONLINE

(Studi kasus pada Toko X dan anak perusahaannya di Kota Bandung)



Oleh:

**Bambang Leonardus Sirait**

**8082201034**

Telah disidangkan pada Hari/Tanggal:

**Jumat, 5 Januari 2024**

Pembimbing Utama:

**Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.**

Ko-pembimbing:

**Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil.**

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**BANDUNG**

**2024**

## **SURAT PERNYATAAN**

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bambang Leonardus Sirait

NPM : 8082201034

Program Studi: Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Katolik Parahyangan Bandung

Menyatakan bahwa tesis dengan judul

### **STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PENGUSAHA RITEL DENGAN DESAIN SISTEM PENJUALAN B2B ONLINE**

**(Studi kasus pada Toko X dan anak perusahaannya di Kota Bandung)**

adalah benar-benar karya saya di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan ataupun pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau tuntutan formal atau non-formal dari pihak lain yang berkaitan dengan karya saya, saya siap menanggung segala risiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 5 Januari 2024



Bambang Leonardus Sirait

# **STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PENGUSAHA RITEL DENGAN DESAIN SISTEM PENJUALAN B2B ONLINE**

**(Studi kasus pada Toko X dan anak perusahaannya di Kota Bandung)**

**Bambang Leonardus Sirait (8082201034)**

**Pembimbing Utama: Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.**

**Ko-pembimbing: Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil.**

**Magister Administrasi Bisnis**

**Bandung**

**Januari 2024**

## **ABSTRAK**

Bisnis ritel konvensional saat ini mendapat gempuran yang luar biasa dari *Minimarket*, *Supermarket*, bahkan *E-commerce* dan *Marketplace*. Jumlah pedagang tradisional terus menurun sebesar 21,9% sejak tahun 2017 sebanyak 4.574.208 pedagang, hingga tahun 2021 sebanyak 3.574.342 pedagang. Persaingan yang sangat ketat di bidang ritel ini menuntut pengusaha ritel untuk mengembangkan bisnis proses usahanya dengan memaksimalkan keuntungan yang akan didapatkan, dan juga untuk mempertahankan eksistensinya. Penulis menemukan fenomena yaitu adanya harga barang yang ditawarkan kepada pengusaha ritel yang harga penawarannya berada dibawah harga pasaran yang ditawarkan oleh distributor. Dimana distributor biasanya adalah penentu harga jual kepada pengecer di suatu daerah, dimana biasanya pabrik telah menetapkan harga maksimal eceran di setiap daerah yang harus dipatuhi oleh distributor-distributor. Peluang ini perlu untuk dimanfaatkan sebagai strategi untuk pengembangan bisnis pada Toko X. Adapun pada penelitian ini, dilakukan Pemodelan Bisnis yang diusulkan, analisa bisnis pada Toko X secara Eksternal (*Five Forces* & *PESTLE*), Internal (*VRIO* & *Mckinsey 7S*), dan dilakukannya analisa *SWOT*, kemudian usulan desain sistem ritel B2B. Dari sisi analisa eksternal dengan belum adanya aplikasi serupa maka ini adalah peluang bagi Toko X karena tidak adanya persaingan dan dapat mengembangkan bisnisnya dengan mendapatkan keuntungan dari penjualan B2B selain dari penjualan B2C yang selama ini didapatkannya. Dari sisi internal dengan Toko X telah memiliki jaringan ritel (pengalaman di industri ritel lebih dari 30 tahun) maka penawaran barang didapatkan secara kontinuitas karena adanya target penjualan/pembelian dari masing-masing pemasok. Aplikasi ritel B2B di desain dengan memiliki modul: pembelian, penjualan, persediaan, logistik, laporan keuangan & rekap data.

**Kata kunci:** pengembangan bisnis, desain sistem, analisa internal, *Five Forces*, *PESTLE*, analisa eksternal, *VRIO*, *Mckinsey 7S*, pemodelan bisnis, bisnis digital

# **BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY FOR RETAIL ENTREPRENEURS WITH ONLINE B2B SALES SYSTEM DESIGN**

**(Case study of Toko X and its subsidiaries in Bandung City)**

**Bambang Leonardus Sirait (8082201034)**

**Supervisor: Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.**

**Co-supervisor: Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil.**

**Master of Business Administration**

**Bandung**

**Januari 2024**

## **ABSTRACT**

Conventional retail businesses are currently under tremendous attack from Minimarkets, Supermarkets, even E-commerce and Marketplaces. The number of traditional traders continues to decline by 21.9% since 2017, reaching 4,574,208 traders, until 2021, there will be 3,574,342 traders. The very tight competition in the retail sector requires retail entrepreneurs to develop their business processes by maximizing the profits they will get, and also to maintain their existence. The author discovered a phenomenon, that is the price of goods offered to retail entrepreneurs whose offering price was below the market price offered by distributors. Where the distributor is usually the one who determines the selling price to retailers in an area, where usually the factory has set a maximum retail price in each area which distributors must comply with. This opportunity needs to be utilized as a strategy for business development at Store X. As for this research, the proposed Business Modeling was carried out, business analysis at Store X Externally (Five Forces & PESTLE), Internally (VRIO & Mckinsey 7S), and a SWOT analysis, then a B2B retail system design was proposed. From an external analysis perspective, because there is no similar application, this is an opportunity for Store X because there is no competition and it can develop its business by getting profits from B2B sales in addition to the B2C sales it has so far obtained. From the internal side, Store X already has a retail network (more than 30 years of experience in the retail industry), so the offer of goods is obtained continuously due to sales/purchase targets from each supplier. The B2B retail application is designed to have modules: purchasing, sales, inventory, logistics, financial reports & data recap.

**Key words:** business development, system design, internal analysis, Five Forces, PESTLE, external analysis, VRIO, Mckinsey 7S, business modelling, digital business

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan anugerah yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PENGUSAHA RITEL DENGAN DESAIN SISTEM PENJUALAN B2B ONLINE (Studi kasus pada Toko X dan anak perusahaannya di Kota Bandung)”**.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak akan sempurna tanpa adanya bantuan, saran, bimbingan, serta semangat dari berbagai pihak. Maka dari itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Ibu Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil. dan Bapak Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil. sebagai dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, mencurahkan energi, memberikan semangat dan atas kesabaran hati & pengertiannya selama membimbing penulis dalam proses penyusunan tesis ini,
2. Bapak Dr. Agustinus Miranda Wijaya, S.E., S.H., M.M., Mkn dan Bapak Dr. Nyoman Gde Dewa Rucika, M.M. selaku dosen penguji yang senantiasa meluangkan waktu dan memberikan saran yang membangun pada penulisan tesis ini,
3. Keluarga tercinta Sandra, Matheo, Louie, dan Ave yang telah sabar, pengertian dan selalu memberikan semangat untuk terus menyelesaikan studi magister.
4. Orang Tua, Kakak, Adik, Keponakan yang memberikan doa dan dukungan kepada penulis,
5. Bapak/Ibu rekan kerja di Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan doa, dukungan dan pengertiannya selama penulis menempuh studi lanjut

Penulis menyadari ketidak sempurnaan dan kekurangan dari penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis terbuka terhadap masukan serta kritik yang membangun untuk mendukung tesis ini agar menjadi lebih baik. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 5 Januari 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	
SURAT PERNYATAAN	
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Bisnis Ritel.....	8
2.2 Strategi Bisnis.....	11
2.2.1 Pengertian Strategi Bisnis.....	11
2.2.2 Manfaat Manajemen Strategi.....	13
2.2.3 Tahapan Management Strategi.....	15
2.3 Pemodelan Bisnis.....	16
2.3.1 Bisnis Model Canvas.....	17
2.4 Analisis Eksternal.....	18
2.4.1 Porter's Five Forces.....	18
2.4.2 PESTLE.....	19
2.5 Analisis Internal.....	20
2.5.1 VRIO.....	20

2.5.2 McKinsey 7S Framework.....	22
2.6 Analisis SWOT.....	24
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>27</b>
3.1 Metode Penelitian.....	27
3.2 Objek Penelitian.....	28
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.4 Model Penelitian.....	29
<b>BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>30</b>
4.1 Struktur Organisasi.....	32
4.2 Business Model Canvas.....	33
4.3 Analisis Eksternal.....	37
4.3.1 Five Forces.....	37
4.3.2 PESTLE.....	40
4.4 Analisis Internal.....	42
4.4.1 VRIO.....	42
4.4.2 McKinsey 7S.....	44
4.5 Analisis SWOT.....	46
4.5.1 SWOT Matrix.....	48
4.6 Desain Sistem Retail.....	51
4.6.1 Modul Pembelian.....	54
4.6.2 Modul Penjualan.....	57
4.6.3 Modul Persediaan.....	59
4.6.4 Modul Logistik.....	61
4.6.5 Modul Laporan Keuangan & Rekap Data.....	62
4.6 Variabel Operasional.....	64
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>68</b>
5.1 Kesimpulan.....	68
5.2 Saran.....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>72</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Gerai Ritel Kelontong berdasarkan Saluran di Indonesia.....	1
Tabel 2.1 Karakteristik Ritel Tradisional dan Ritel Modern.....	10
Tabel 2.2 Kerangka kerja VRIO (Barney & Hesterly, 2008).....	21
Tabel 2.3 Hubungan antara Kerangka Kerja VRIO dan Kekuatan serta Kelemahan Organisasi (Barney & Hesterly, 2008).....	22
Tabel 2.4 Matrix SWOT.....	26
Tabel 4.1 Business Model Canvas.....	34
Tabel 4.2 Analisa Porter’s Five Forces.....	39
Tabel 4.3 Analisa PESTLE.....	41
Tabel 4.4 Analisa VRIO.....	43
Tabel 4.5 Analisa McKinsey 7S.....	45
Tabel 4.6 Analisa SWOT.....	47
Tabel 4.7 SWOT Matrix.....	51
Tabel 4.8 Variabel Operasional.....	64

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era revolusi industri 4.0 saat ini, seluruh aspek bisnis perlu untuk mengembangkan bisnis prosesnya dan mengikuti perkembangan zaman. Inovasi merupakan salah satu strategi penting sebagai sebuah keharusan yang dimiliki perusahaan pada saat ini. Karena merupakan jantung sebuah perusahaan yang berarti sebuah perusahaan akan sangat sulit atau bahkan dapat kehilangan eksistensi bisnisnya apabila tidak berinovasi (Jane, 2022). Bisnis di bidang ritel salah satunya yang harus terus mengembangkan proses bisnisnya menuju digitalisasi seiring dengan perkembangan teknologi. Namun untuk bisnis ritel yang masih bersifat konvensional seperti pedagang pasar tradisional, warung, toko kelontong untuk menuju kearah bisnis digital adalah sesuatu yang sangat sulit, hal itu dikarenakan keterbatasan pengetahuan pemilik usaha terkait teknologi dan juga keterbiasaan/kenyamanan pelaku usaha dengan kegiatan transaksi manual (tatap muka langsung).

**Grocery Retail Outlets by Channel in Indonesia**

Category	2017	2018	2019	2020	2021
Traditional Grocery Retailers	4,574,208	4,546,222	4,512,891	4,061,674	3,574,342
Convenience Stores	31,488	32,699	34,704	36,969	38,323
Supermarkets	1,377	1,402	1,429	1,450	1,411
Forecourt Retailers	481	378	396	381	358
Hypermarkets	333	330	336	311	285
Total Grocery Retailers	4,607,887	4,581,031	4,549,756	4,100,785	3,614,719

Source: Euromonitor International

**Tabel 1.1.** Gerai Ritel Kelontong berdasarkan Saluran di Indonesia

Perlu disadari juga bisnis ritel konvensional saat ini mendapat gempuran yang luar biasa dari *Minimarket*, *Supermarket*, bahkan *E-commerce* dan *Marketplace*. Jumlah pedagang tradisional terus menurun sebesar 21,9% sejak tahun 2017 sebanyak 4.574.208 pedagang, hingga tahun 2021 sebanyak 3.574.342 pedagang. Perkembangan minimarket adalah yang paling mengancam dengan pertumbuhan sebesar 21,6% sejak tahun 2017, pada tahun 2017 jumlahnya sebanyak 31.488 gerai, dan meningkat pada 2021 naik menjadi 38.323 gerai (*Euromonitor Internasional, Retail Foods*, 5 Juli 2022). Di kota Bandung sendiri sarana perdagangan khususnya pasar tradisional stagnan di jumlah 40 pasar sejak tahun 2018 hingga 2021, dan terdapat 806 pusat perbelanjaan/toko swalayan pada tahun 2021 (BPS Kota Bandung, Kota Bandung Dalam Angka 2022, 3 Agustus 2022). Tingginya penjualan *minimarket* kemudian mendorong sejumlah perusahaan *supermarket* dan *hypermarket* membuat gerai dengan ukuran lebih kecil.

Ditambah lagi dengan penawaran *E-commerce* dan *Marketplace* yang merupakan salah satu kompetitor yang mengancam bisnis ritel konvensional dikarenakan siapa saja bisa membuka usaha ritel dengan modal kecil sekalipun, karena adanya penawaran *dropshipper*, konsinyasi barang, atau agent penjualan. Ditambah pula dengan masyarakat yang sudah mulai terbiasa dengan penggunaan gadget dalam urusan sehari-hari mereka. Dimana menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2022, sebanyak 67,88% penduduk Indonesia yang berusia 5 tahun ke atas sudah memiliki ponsel atau *handphone* (sekaligus menjadi rekor tertinggi dalam sedekade terakhir), dan lebih khususnya pada provinsi Jawa Barat sebanyak 70,37% (BPS, Statistik Indonesia 2023, 28 Februari 2023).

Oleh karena alasan di atas, persaingan yang sangat ketat di bidang ritel ini menuntut pengusaha ritel untuk mengembangkan bisnis proses usahanya dengan memaksimalkan keuntungan yang akan didapatkan, dan juga untuk mempertahankan eksistensinya.

Toko X dan anak perusahaannya terletak di Kota Bandung. Toko X adalah usaha keluarga yang telah dikembangkan oleh pemiliknya sejak beliau berusia 12 tahun yang berawal di Rantau Prapat, Kabupaten Labuhan Batu, Sumatra Utara. Saat ini Toko X berlokasi di daerah Kelurahan Binong, Kota Bandung. Toko X memiliki dua anak perusahaan yang dimiliki oleh kedua anak dari pemilik yang berlokasi di daerah Gumuruh dan Binong Jati kota Bandung. Toko X bergerak pada usaha ritel grosir tradisional dimana menjual bahan-bahan pokok dan produk jadi keperluan sehari-hari yang ditawarkan oleh para distributor dan menjual produk tersebut kepada pedagang kecil. Pengelolaan usaha Toko X selama ini dilakukan secara konvensional dan tradisional. Berdasarkan tantangan bisnis yang dijelaskan sebelumnya, pemilik Toko X berharap dapat juga memanfaatkan kemajuan teknologi untuk mengembangkan usahanya, terlebih dengan adanya fenomena penawaran harga barang yang dijual di bawah harga pasaran distributor. Hal ini memunculkan peluang usaha baru bagi Toko X untuk mulai menjalankan divisi baru pada usahanya yaitu Penjualan B2B selain Penjualan B2C yang selama ini dijalankannya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari penjelasan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, untuk menganalisa strategi pengembangan bisnis maka penulis menggunakan studi kasus

pada usaha ritel pada Toko X dan anak perusahaannya yang terletak di Kota Bandung.

Selama Penulis mengamati aktivitas bisnis yang dilakukan oleh Toko X, penulis menemukan wawasan-wawasan baru dimana salah satu fenomena yang penulis dapatkan adalah adanya harga barang yang ditawarkan kepada pengusaha ritel yang harga penawarannya berada dibawah harga pasaran yang ditawarkan oleh distributor. Dimana distributor biasanya adalah penentu harga jual kepada pengecer di suatu daerah, dimana biasanya pabrik telah menetapkan harga maksimal eceran di setiap daerah yang harus dipatuhi oleh distributor-distributor. Namun pada kenyataannya masih banyak produk yang ditawarkan dengan harga dibawah penawaran harga distributor. Hal ini biasanya diakibatkan oleh beberapa sebab yaitu:

- a. Pemilik usaha membutuhkan uang tunai untuk menutup hutang atas pembelian barang
- b. Adanya kelebihan stok pada pemilik usaha dan ingin mencairkan arus kas untuk barang yang perputarannya lebih cepat
- c. Baik *sales canvas*, *minimarket*, *supermarket* dan grosir eceran yang menjual dengan harga lebih murah untuk mengejar target penjualan dengan imbalan bonus jika target penjualan tercapai
- d. *Sales freelancer* yang menampung barang murah dan menjual atau menukar barang tersebut dengan barang murah lainnya untuk dijual kepada pengecer kecil (pasar tradisional/warung kecil)

Seluruh akibat diatas didapatkan dari kegiatan konvensional (tatap muka, komunikasi langsung) antar pelaku usaha. Penulis menangkap adanya peluang yang

besar atas fenomena ini dengan kemajuan teknologi yang terjadi untuk memanfaatkan peluang ini dengan membuat aplikasi ritel berbasis *Business-to-Business* (B2B) untuk membantu pengusaha-pengusaha ritel untuk menjual dan/atau membeli barang-barang dengan harga lebih murah untuk tujuan mendapatkan profit yang lebih besar saat menjual barang tersebut. Dari sisi pemilik aplikasi juga bisa mendapatkan keuntungan dari margin pembelian barang dan penjualan kepada pengusaha ritel (harga barang yang dijual haruslah dibawah harga penawaran distributor). Berdasarkan penjelasan di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi pengembangan usaha untuk Toko X saat ini dengan adanya fenomena penawaran harga di bawah distributor?
2. Bagaimana desain sistem untuk mengaplikasikan strategi tersebut?

Untuk menjawab pertanyaan di atas, maka akan dilakukan tahapan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Bisnis Model yang akan diterapkan
2. Menganalisa strategi pembuatan aplikasi secara Eksternal
3. Menganalisa strategi pembuatan aplikasi secara Internal
4. Menganalisa desain sistem untuk usaha ritel Toko X

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah di atas adalah:

1. Untuk mengetahui strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh Toko X saat ini dengan adanya fenomena penawaran harga di bawah distributor

2. Untuk menganalisa desain sistem yang mendukung strategi pengembangan usaha Toko X yaitu pembuatan aplikasi ritel berbasis B2B agar dapat membantu Toko X untuk menciptakan kurva nilai baru

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat bagi:

1. Toko X

Penelitian ini dapat memperluas perspektif Toko X untuk pengembangan bisnisnya yang tidak hanya berdasarkan penjualan secara konvensional dan juga penjualan online berbasis B2C yang telah dilakukan oleh Toko X, melainkan menangkap juga peluang untuk mengembangkan bisnisnya pada segmen penjualan online berbasis B2B yang mengandalkan network antar pengusaha yang telah dimiliki oleh Toko X

2. Pelaku Usaha Ritel

Penelitian ini dapat memotivasi para pelaku usaha ritel untuk terus mencari peluang bisnis baru dari pengalaman yang telah mereka miliki dan terus mengembangkan bisnis mereka ditengah gempuran penjualan ritel dari *minimarket*, *supermarket*, *e-commerce*, dan *marketplace* agar kelangsungan hidup bisnisnya dapat lebih panjang dan tidak masuk tahap *decline*.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat memperdalam kemampuan peneliti untuk memiliki wawasan berpikir kedepan (futuristik) dalam mensikapi permasalahan-permasalahan dan fenomena bisnis yang dihadapi, serta bagaimana cara

menangkap peluang pengembangan bisnis, dan khususnya kemampuan dalam menganalisa strategi bisnis