

FORMULASI MODEL BISNIS PADA TOKO SINAR BANGUNAN MENGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Imelda Christiani Wongkar

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: imeldachwongkar@yahoo.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan model bisnis yang baru pada Toko Sinar Bangunan yang bergerak di bidang retail dan grosir bahan bangunan, menggunakan *Business Model Canvas*. Formulasi diawali dengan mengevaluasi ke sembilan elemen pada *Business Model Canvas* menggunakan analisis SWOT. Kesembilan elemen tersebut yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara. Dari hasil analisis SWOT diketahui bahwa elemen model bisnis yang sudah ada dapat dikembangkan lagi. Toko Sinar Bangunan dapat membangun jenis hubungan yang berbeda berdasarkan segmen pelanggan, menambahkan jenis produk, mengubah tampilan agar lebih menarik, serta menambah pemasukan dengan menyediakan jasa konsultasi bagi pelanggan yang ingin membangun, hingga membentuk kerjasama dengan pihak luar untuk membentuk aliansi strategis.

Kata Kunci—Analisis SWOT, *Business Model Canvas*, Model Bisnis.

I. PENDAHULUAN

Kebutuhan pokok manusia adalah sandang, pangan, dan papan, sehingga membuka toko bahan bangunan tak jauh berbeda dengan membuka toko sembako ataupun toko pakaian. Bila perputaran produk yang dijual oleh toko sembako dan pakaian lebih cepat, toko bahan bangunan memiliki keunggulan produk yang tidak cepat rusak ataupun ketinggalan mode. Pasar konstruksi dan sektor bahan bangunan Indonesia telah berkembang secara signifikan, didorong oleh pesatnya pertumbuhan pasar properti atau *real estate* dalam negeri, peningkatan investasi swasta dan belanja pemerintah. Kontribusi sektor konstruksi terhadap produk domestik bruto (PDB) tanah air telah tumbuh dari sekitar 7,07 persen di tahun 2009 menjadi 13 persen pada tahun 2014 dan telah mendorong pertumbuhan industri bahan bangunan dan konstruksi Indonesia. Pada bulan Maret tahun 2015 dinyatakan pasar konstruksi dapat diproyeksikan memiliki pertumbuhan sebesar 14,26 persen mencapai Rp. 446 triliun dan akan menjadi sektor yang paling menjanjikan berkat percepatan rencana pembangunan infrastruktur pemerintah (thebig5constructionindonesia.com).

Henry (2011) mengatakan bahwa organisasi tidak hanya ingin bertahan, namun bertumbuh di lingkungan yang kompetitif. Porter (dalam Henry, 2011) juga menyatakan bahwa strategi kompetitif adalah tentang menjadi berbeda, yang artinya dengan sengaja memilih berbagai aktivitas yang

berbeda untuk menyampaikan perpaduan unik dari nilai. Teece (2010) mengatakan bahwa nilai tersebut dapat diberikan kepada pelanggan melalui bisnis model yang benar.

Toko Sinar Bangunan yang sudah berdiri sejak tahun 1990 di Kabupaten Parigi Moutong mampu bertahan hingga sekarang di tengah pertumbuhan pasar yang cukup tinggi, dimana jumlah toko bahan bangunan di daerah tersebut terus bertambah. Dua hal utama yang menjadi keunggulan Toko Sinar Bangunan adalah pelayanan yang ramah dengan harga kompetitif. Namun kedua hal tersebut belum cukup untuk melindungi suatu bisnis dari persaingan dan permintaan yang berasal dari masyarakat itu sendiri. Menurut Teece (2010), memadukan analisis strategis dengan analisis model bisnis diperlukan untuk melindungi hasil keunggulan kompetitif.

Osterwalder & Pigneur (2010) mengatakan bahwa skala dan kecepatan model bisnis inovatif untuk mengubah lanskap industri saat ini belum pernah terjadi sebelumnya. Inovasi model bisnis adalah tentang penciptaan nilai bagi perusahaan, pelanggan, dan masyarakat. Inovasi model bisnis juga dikatakan adalah tentang mengganti model yang telah usang.

Dari pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa Toko Sinar Bangunan membutuhkan suatu inovasi atas model bisnis yang sudah diterapkan, dimana toko dapat terus mengevaluasi dan memodifikasi model bisnisnya dengan mudah. Evaluasi dapat dilakukan dengan melakukan analisis atas kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan, serta memprediksi peluang dan ancaman yang mungkin terjadi di lingkungan bisnis. Dengan adanya *Business Model Canvas*, toko dapat dengan mudah memahami kebergantungan antar elemen, sehingga ide dapat muncul dengan cepat dan tepat. Ide-ide tersebut dapat langsung dipraktekkan dan mampu memberikan nilai baru bagi toko sendiri, pelanggannya, serta masyarakat. Inovasi terhadap model bisnis perlu dilakukan untuk membuat toko menjadi berbeda dan selalu tampil unggul di antara pesaing.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dimana penelitian memberikan gambaran model bisnis yang sedang dijalankan Toko Sinar Bangunan menggunakan *Business Model Canvas* dan mengevaluasi setiap elemennya menggunakan analisis SWOT.

Subjek penelitian adalah informan yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Penentuan informan berdasarkan kriteria bahwa orang tersebut mengerti, memahami dan menjalankan kegiatan yang berhubungan dengan objek penelitian. Informan berasal dari pihak internal seperti pemilik dan karyawan serta

pihak eksternal yaitu *supplier* dan pelanggan Toko Sinar Bangunan.

Objek penelitian ini adalah formulasi model bisnis bagi Toko Sinar Bangunan. Konsep model bisnis yang dipakai adalah *Business Model Canvas* yang kemudian dievaluasi setiap elemennya menggunakan analisis SWOT.

Jenis data yang diambil dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti mewawancarai subjek penelitian yang hasilnya akan digunakan untuk mendeskripsikan model bisnis yang sedang dijalankan oleh Toko Sinar Bangunan. Kemudian diidentifikasi SWOT di setiap elemen dalam *Business Model Canvas*.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara secara langsung. Jenis wawancara yang diterapkan untuk mengumpulkan data dari narasumber adalah wawancara mendalam semi terstruktur. Peneliti akan mempersiapkan beberapa pertanyaan penting yang dapat dikembangkan lagi pada saat proses wawancara berlangsung.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Denscombe (2007), dalam teknik *purposive sampling*, sampel telah ditentukan terlebih dahulu dengan tujuan tertentu karena peneliti sudah mengetahui data diri informan yang dianggap dapat memberikan informasi yang akurat. Peneliti akan menentukan pihak-pihak yang akan diwawancarai sesuai dengan kapasitas individu mengenai hal yang akan ditanyakan. Seperti yang sudah disebutkan di atas, subjek penelitian adalah pemilik, karyawan, mitra, dan konsumen Toko Sinar Bangunan.

Uji validitas data digunakan untuk memeriksa keabsahan data. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah melihat sesuatu realitas dari berbagai sudut pandang atau perspektif, dari berbagai segi sehingga lebih kredibel dan akurat. Untuk membuat triangulasi, perlu mengoleksi tipe data yang berbeda-beda, menggunakan sumber data berbeda, dalam waktu yang berbeda-beda pula, bahkan juga meminta bantuan orang lain untuk meneliti dan mencatat datanya (Suparno, 2008).

Triangulasi data untuk menguji validitas data yang dipakai dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang telah didapat dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari sumber data yang telah dikumpulkan melalui matriks triangulasi (Sugiyono, 2011).

Triangulasi sumber yang dilakukan yaitu mengecek pernyataan dari beberapa narasumber dengan minimal tiga narasumber yang berbeda. Jawaban akan disimpulkan dan dianalisis apabila terjadi perbedaan hasil pernyataan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik analisis deskriptif. Teknik analisis deskriptif dilakukan dengan mendeskripsikan *Business Model Canvas* (BMC) di setiap elemennya yang telah dijalankan selama ini. Penelitian deskriptif adalah penggambaran secara kualitatif fakta, data atau objek material yang bukan berupa rangkaian angka, melainkan berupa ungkapan bahasa atau wacana (apa pun itu bentuknya) melalui interpretasi yang tepat dan sistematis (Wibowo, 2011).

Tahapan dalam teknik analisis data ini ada tiga tahap menurut Sugiyono (2011) yaitu sebagai berikut:

Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan. Tujuan dari reduksi data adalah untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan. Reduksi data yang dilakukan yaitu dengan menyeleksi data-data yang diperoleh dari wawancara dan data lainnya seperti foto produk dan dokumen-dokumen lain yang dianggap perlu dalam penelitian.

Penyajian data (*data display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat. Setelah tahap reduksi data, kemudian dilakukan penyajian data yang berisi informasi tentang *business model canvas* di Toko Sinar Bangunan yang selama ini diterapkan oleh pemilik. Selain itu juga dilakukan penyajian data berupa analisis SWOT pada setiap elemen *business model canvas*.

Penarikan kesimpulan (*conclusion*)

Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Kesimpulan dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak. Pada tahap penarikan kesimpulan, akan dilakukan perbandingan antara *business model canvas* yang sudah diterapkan oleh Toko Sinar Bangunan dengan teori dalam penelitian, jika ada tahapan *business model canvas* sesuai teori yang belum diterapkan di perusahaan dapat diberikan rekomendasi kepada perusahaan agar SDM maupun laba yang didapat Toko Sinar Bangunan dapat berjalan lebih baik. Adapun kesimpulan penelitian berupa rumusan alternatif *business model canvas* yang sesuai dengan Toko Sinar Bangunan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut deskripsi model bisnis Toko Sinar Bangunan menggunakan konsep *Business Model Canvas*.

A. Model Bisnis Toko Sinar Bangunan

Customer Segments

Customer merupakan jantung dari perusahaan karena tanpa *customer* tidak akan ada perusahaan yang akan mampu bertahan dalam jangka waktu yang panjang. *Customer* Toko Sinar Bangunan adalah kelompok masyarakat yang membutuhkan bahan bangunan baik untuk keperluan pribadi, maupun bisnis. Pelanggan tersebut adalah individu, *reseller*, dan kontraktor. Jenis *customer segment* Toko Sinar Bangunan adalah *segmented*, dimana pelanggan yang dilayani diklasifikasikan lagi berdasarkan pada kebutuhan dan permasalahannya masing-masing.

Value Propositions

Value Propositions adalah elemen penting yang dapat membangun hubungan dan kesetiaan pelanggan. Elemen ini mendukung tindakan pelanggan untuk berpaling ke perusahaan yang memiliki *value propositions* yang kuat. *Value propositions* harus selalu ditingkatkan, baik itu nilai yang

bersifat kuantitatif seperti kecepatan layanan, maupun nilai yang bersifat kualitatif seperti desain. Nilai terpenting yang ditawarkan Toko Sinar Bangunan dan sesuai dengan *customer segments*-nya adalah *value* “*getting the job done*”, dan *price*. Toko dapat membantu *customer* menyelesaikan permasalahan umum seperti proses angkut produk yang dibeli, hingga permasalahan seperti jumlah produk yang tepat untuk dibeli. Bagi kelompok pelanggan dengan pembelian dalam jumlah besar, toko dapat memberikan harga yang kompetitif.

Channels

Elemen *channels* menjadi penting bagi suatu perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar atau calon pembeli yang lebih luas. Dengan *channels* yang baik dan tepat memungkinkan perusahaan untuk dapat menyampaikan *value propositions*, misalnya dengan memberikan informasi kepada pelanggan, melakukan distribusi, serta penjualan. Toko Sinar bangunan melakukan pemasaran lewat radio dan brosur pada saat ada produk baru. salah satu pelanggan mengakui bahwa ia tidak pernah mendengarkan usaha periklanan yang dilakukan oleh toko. Upaya Toko Sinar Bangunan untuk menyampaikan *values propositions*-nya adalah dengan tetap memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan sesuai dengan kriteria dalam *value propositions* tersebut.

Customer Relationship

Elemen *customer relationship* menampilkan motivasi hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan *customer*-nya. Hubungan yang dibentuk di Toko Sinar Bangunan adalah hubungan yang dilakukan selama transaksi berlangsung saja. *Customer* dilayani oleh satu orang *Sales* ataupun karyawan lainnya untuk mendapatkan produk bahan bangunan apa saja yang dibutuhkan. Namun, untuk produk tertentu yang harus dipesan terlebih dahulu, hanya dapat dilayani oleh pemilik atau manajer (orang kepercayaan).

Toko Sinar Bangunan membangun hubungan dengan *customer* dapat digerakkan oleh ketiga motivasi yang ada, 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 melalui tindakan penjualan produk dengan harga bersaing, dan menerima *reseller* meski harus menekan *margin*. Hubungan yang dibina hanya terjadi selama proses jual beli, yang dapat dilihat sebagai kategori hubungan *personal assistance*. Kategori hubungan ini berdasarkan interaksi manusia, dimana konsumen dapat berkomunikasi langsung dengan *sales* yang melayani dan mendapatkan bantuan selama proses ataupun setelah transaksi jual-beli dilakukan.

Revenue Streams

Revenue streams merupakan elemen dari *Business Model Canvas* yang menjelaskan segala sumber arus dana yang dihasilkan perusahaan. Ada dua tipe yang ada dalam *revenue streams* yaitu *transaction revenue* dan *recurring revenue*. Sesuai hasil wawancara, diketahui bahwa pendapatan didapatkan dari hasil penjualan produk yang ada, maupun yang akan dipesan terlebih dahulu. Hasil penjualan ini didapatkan secara tunai atau dibayar lunas. *Customer* juga dapat melakukan pembelian tanpa membayar terlebih dahulu atau berhutang. Toko menerapkan sistem *Delivery Order* (DO) dimana *customer* dapat membeli produk tanpa harus mengambil

barangnya (disimpan untuk masa mendatang). Tipe *revenue streams* yang terjadi adalah *transaction revenue*, dimana Toko Sinar Bangunan mendapatkan penghasilan atau arus kas masuk dari penjualan produk yang dilakukan dalam satu kali pembayaran. Cara untuk menghasilkan *revenue streams* yang dilakukan oleh Toko Sinar Bangunan adalah dengan *asset sale*, dimana toko mendapatkan penghasilan dengan menjual produk yang ada. Cara yang lain adalah dengan *advertising*, yang dapat dilihat dari pernyataan narasumber (N1 dan N2) bahwa dengan melakukan iklan produk yang baru dengan bantuan media sosial seperti radio dan pembagian brosur, toko semakin dikenal dan *customer* mendapat pengetahuan akan produk baru dianggap memberikan keuntungan, sehingga dapat meningkatkan pendapatan bagi Toko Sinar Bangunan.

Key Resources

Elemen *key resources* menyangkut aset-aset terpenting yang diperlukan agar model bisnis yang dimiliki dapat berjalan dengan baik. Dengan adanya *key resources*, perusahaan dapat menawarkan *value propositions* yang ingin disampaikan kepada *customer*. Terdapat empat jenis *key resources*, yaitu *physical*, *intellectual*, *human resources*, dan *financial*. Toko Sinar Bangunan sudah memiliki tiga dari keempat jenis *key resources*. Sumber daya yang terpenting bagi Toko Sinar Bangunan adalah *human resources*, sebagai sumber daya utama toko untuk berhubungan langsung dengan *customer*.

Key activities

Key activities merupakan hal-hal penting yang perlu dilakukan perusahaan agar bisnis model dapat bekerja. Setiap bisnis model pasti memiliki beberapa *key activities* yang harus dioperasikan dengan sempurna. Seperti halnya *key resources*, hal ini juga menunjang usaha dalam hal penciptaan dan penyampaian *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, serta mengeruk keuntungan. *Key activities* dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu *production*, *problem solving*, dan *platform*.

Key activities dari Toko Sinar Bangunan adalah pengadaan produk dengan melakukan pengecekan harga terlebih dahulu (*production*), membantu *customer* mendapatkan solusi atas permasalahannya (*problem solving*), dan sistem komputer (*platform*) yang membantu toko untuk mempermudah pelaksanaan beberapa pekerjaan secara bersamaan seperti jumlah stok di gudang dan laporan keuangan harian.

Key partnership

Key partnership menjelaskan kemitraan utama yang menggambarkan jaringan pemasok dan mitra lainnya sehingga suatu model bisnis dapat dijalankan. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai pertimbangan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya mereka. Terdapat empat jenis aliansi dalam *key partnership*, diantaranya aliansi antara non-pesaing, usaha patungan pengembangan bisnis baru, *coopetition* dan hubungan pembeli-pemasok. Sedangkan motivasi untuk suatu kemitraan dapat didasari oleh tiga motivasi yaitu optimisasi dan skala ekonomi, pengurangan risiko dan ketidakpastian, serta akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu.

<p>8. Key Partnership</p> <ul style="list-style-type: none"> Melakukan aliansi dengan pemasok/<i>supplier</i> berdasarkan motivasi optimisasi dan skala ekonomi. <i>Coopetition</i>: jual-beli produk dengan pesaing. Melakukan aliansi strategis dengan non-pesaing berdasarkan motivasi sumber daya dan aktivitas. 	<p>7. Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> Pembelian produk dalam skala ekonomi. Pengiriman produk. Mempermudah jalannya bisnis dengan adanya sistem komputer. 	<p>2. Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Value price</i> dan “<i>getting the job done</i>”. Membantu <i>customer</i> dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Memberikan harga grosir untuk pembelian dalam jumlah yang besar. 	<p>4. Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Personal assistance</i>. 	<p>1. Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> Keperluan bisnis: kontraktor dan <i>reseller</i>. Keperluan individu: masyarakat umum.
<p>9. Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Fixed cost</i>: gaji dan biaya listrik. <i>Variable cost</i>: biaya atas pengadaan stok produk dan biaya distribusi. Mengarah pada <i>cost-driven</i> dengan tetap memperhatikan <i>value</i> atas produk. 	<p>5. Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Asset sale</i> atas stok produk dalam satu kali pembayaran dalam tiap transaksi. Penerimaan bunga atas hutang <i>customer</i>. Penerimaan tunai di depan atas produk yang dibeli dengan sistem <i>Delivery Order (DO)</i>. 	<p>3. Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> Penjualan yang dilakukan secara langsung di toko fisik. Penerimaan order <i>reseller</i> melalui telepon. Menggunakan radio dan brosur sebagai media iklan atas produk baru. 		

Gambar 1 Model Bisnis Toko Sinar Bangunan Saat Ini

Toko Sinar Bangunan melakukan aliansi dengan pemasok/*supplier*, pesaing, dan non-pesaing dengan dasar motivasi yang berbeda-beda dan mencakup semua motivasi, karena kemitraan yang dilakukan oleh Toko Sinar Bangunan cukup beragam. Toko menjaga hubungan yang baik dengan pemasok untuk mendapatkan kepercayaan dan harga yang murah. Hubungan dengan pesaing terlihat cukup baik karena sesama penjual bahan bangunan dapat memperjualbelikan produk dengan harga murah (penjualan silang).

Cost Structure

Cost structure merupakan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan sebuah model bisnis. Elemen ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Biaya model bisnis dapat dibedakan dalam dua kelas, yaitu model bisnis yang terpacu-biaya (*cost-driven*) dan model bisnis yang terpacu-nilai (*value-driven*). Struktur biaya dapat memiliki karakteristik seperti *fixed cost*, *variable cost*, skala ekonomi, dan lingkup ekonomi. Biaya yang mendominasi adalah biaya tetap atau *fixed cost* berupa gaji dan biaya listrik. Sedangkan *variable cost* yang cukup besar adalah biaya atas pengadaan stok produk dan biaya distribusi. Secara keseluruhan model bisnis dalam Toko Sinar Bangunan mengarah pada *cost-driven* dengan tetap memperhatikan *value* atas produk yang dijual.

Berikut adalah model bisnis yang diterapkan oleh Toko Sinar Bangunan pada Gambar 1.

B. Analisis SWOT pada Model Bisnis Toko Sinar Bangunan

Customer Segments

Strength elemen ini adalah tingkat perpindahan pelanggan yang

rendah ditunjukkan oleh kebergantungan atas perlakuan toko terhadap pembelian produk dalam jumlah besar dan toko memiliki bantuan promosi dari pelanggan setia dan kerabat. *Weakness* elemen ini adalah belum mencakup semua segmentasi yang potensial dan sebenarnya sanggup diraih. *Opportunities* yang mungkin diambil adalah meraih pelanggan baru dengan segmentasi atas kebutuhan yang baru. *Threats customer segments* adalah kemungkinan pelanggan berpindah ke pesaing bila pesaing yang tidak bermitra melakukan permainan harga demi akuisisi konsumen dan bermunculannya toko bahan bangunan yang lebih tersegmentasi dan menarik sejumlah *customer* seperti toko dengan konsep swalayan (Depo Bangunan).

Value Propositions

Strengths Toko Sinar Bangunan pada elemen *value propositions* adalah proporsi nilai yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan *customer* saat ini yaitu memberikan harga yang kompetitif dengan pelayanan yang ramah. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan dari *customer* yang menyatakan bahwa mereka memutuskan untuk berbelanja karena harga murah dan pelayanan yang ramah oleh karyawan. Proporsi nilai toko memiliki dampak jaringan yang kuat, yang ditunjukkan dengan adanya *customer* setia yang sudah belasan tahun berbelanja di toko. Karyawan juga menyatakan bahwa mereka meminta bantuan *customer* memberikan referensi untuk mendapatkan customer baru. Layanan yang diberikan sesuai dengan produk yang dijual, misalnya dengan adanya angkutan yang membantu *customer* mendistribusikan produk yang dibeli sampai ke tujuan. *Weakness* Sumber daya yang belum terlatih secara profesional untuk mengerjakan orderan produk dengan tepat dan sesuai keinginan *customer* dapat mengurangi citra

toko dan tampilan toko yang tidak jauh berbeda dengan toko bahan bangunan lainnya. *Opportunities* yang mungkin terjadi adalah adanya peluang menambahkan menambahkan jenis *value propositions* yang baru seiring dengan perubahan perilaku pelanggan. *Threats* pada elemen *value propositions* adalah adanya penawaran yang lebih baik dari pesaing.

Channels

Strength elemen ini yaitu saluran distribusi yang diterapkan sudah cukup efisien, dimana iklan diadakan hanya untuk memperkenalkan produk baru, dan adanya *awareness* customer terhadap toko. Pelanggan dapat memperoleh saluran distribusi dengan cukup baik karena produk dapat diantar apabila diperlukan, serta memberikan keuntungan ekonomi, dimana toko tidak mengeluarkan terlalu banyak biaya, karena inti materi iklan dari radio sudah diberikan oleh *supplier* yang menjual produk baru tersebut dalam bentuk CD dan sebagainya. *Weakness* dari elemen *channels* Toko Sinar Bangunan adalah tidak semua karyawan diberi informasi mengenai upaya iklan yang dilakukan oleh toko. Hal ini terbukti dari ketidaktahuan salah seorang karyawan, ada pelanggan yang tidak mengetahui tentang iklan toko sehingga perlu diperhatikan lagi *channels* yang sesuai. *Opportunities* yang dapat dilakukan adalah memperluas saluran-saluran distribusi melalui mitra kerja. Hal ini dapat didukung dengan bekerjasama dengan pihak-pihak pemerintah ataupun kontraktor swasta, dan munculnya bisnis yang menawarkan saluran pemasaran yang unggul seperti adanya perusahaan yang menyediakan *full-time sales*. *Threats* pada elemen ini adalah kehilangan mitra yang selama ini membantu proses pengadaan produk dalam hal angkutan. Hal ini mungkin terjadi bila mitra memiliki kerjasama yang mengikat dengan pesaing ataupun mitra mengalami kebangkrutan.

Customer Relationship

Strength dari Toko Sinar Bangunan adalah hubungan yang baik dengan pelanggan lama dilihat dari *customer* yang sudah sejak lama berbelanja di toko, pelayanan yang cukup bagi *customer* dengan adanya *customer* yang menyatakan senang berbelanja atau sekedar duduk di toko, kualitas hubungan yang dibangun untuk saat ini cocok dengan *customer*, dimana *customer* sudah merasa senang dengan pelayanan yang diberikan. *Weakness* toko adalah belum dapat mengotomatiskan hubungan dengan pelanggan, harus ada kontak secara langsung, baik langsung dari toko, atau lewat telepon ketika transaksi dilakukan, tidak adanya *sales* yang tetap menjaga hubungan dengan *customer* secara personal setelah transaksi selesai. *Opportunities* elemen ini adalah peluang toko untuk meningkatkan hubungan dengan *customer*, seperti *dedicated personal assistance*. *Threats* elemen ini adalah pesaing melakukan akuisisi konsumen dengan menawarkan pelayanan yang lebih tepat.

Revenue Streams

Strength elemen *revenue streams* adalah pendapatan secara terus menerus, toko dapat memprediksi pendapatannya dengan cukup baik, mekanisme penentuan harga yang menguntungkan, pendapatan atas usaha *advertising* dan dari sistem DO. *Weakness* Toko Sinar Bangunan margin keuntungan yang kecil jika terjadi pembelian dalam jumlah yang besar. *Opportunities* elemen *Revenue Streams* adalah penambahan arus pendapatan, daya beli pelanggan yang semakin meningkat, dan

kemungkinan terjadinya kenaikan harga. *Threats* elemen ini adalah kebergantungan toko atas satu arus pendapatan saja.

Key Resources

Strength elemen *key resources* pada Toko Sinar Bangunan adalah karyawan yang ramah dalam menghadapi *customer*, adanya *physical resource* yang cukup memadai seperti mobil angkutan, gedung, dan pergudangan. *Weakness* Toko Sinar Bangunan adalah kurangnya kemampuan sumber daya manusia dilihat dari tingkat pendidikan. *Opportunities key resources* yang dapat ditemukan adalah peluang memperbesar modal dengan mengambil kredit di bank, peluang adanya jasa lain yang dapat membantu bisnis untuk melakukan *outsourcing*, misalnya adanya bisnis baru yang menyediakan konsultan pembangunan. *Threats* yang mungkin timbul adalah ancaman atas hilangnya sumber daya penting misalnya karyawan karena adanya peluang yang lebih besar seperti pekerjaan lain yang dianggap lebih menjanjikan.

Key Activities

Strength dari elemen *key activities* pada Toko Sinar Bangunan adalah toko dapat melakukan pembelian produk dalam skala ekonomi, sehingga dapat menekan biaya pengiriman ataupun pengambilan produk, membantu *customer* menyelesaikan masalahnya seperti permasalahan dalam hal angkutan, adanya sistem yang mempermudah toko melakukan pengecekan stok barang, sehingga dapat mengurangi alokasi aktivitas dan sumber daya. *Weakness* yang dialami adalah aktivitas kunci toko ini mudah ditiru. *Opportunities* yang mungkin terjadi di masa yang akan datang adalah menemukan pemasok yang dapat memberikan nilai skala ekonomi yang tinggi dengan adanya saluran distribusi yang lebih baik karena berkembangnya lingkungan perekonomian. Hal ini mungkin terjadi bila ada pelabuhan yang lebih dekat. *Threats* adalah pesaing meniru atau bahkan memiliki *platform* yang lebih baik.

Key Partnership

Strength key partnership Toko Sinar Bangunan adalah hubungan yang baik dengan pemasok sehingga toko dapat membeli produk dengan harga yang murah, adanya kerjasama dengan pihak luar/mitra non-pesaing (*outsourcing*) dalam pekerjaan mengangkut produk, menjadikan pesaing sebagai mitra untuk dapat saling melakukan penjualan dengan harga di bawah harga jual. *Weakness* pada *key partnership* tidak ditemukan, karena hubungan yang terjalin dengan mitra sangat baik, didukung oleh profesionalisme toko dalam menghadapi *supplier*. *Opportunities* dari elemen ini adalah menemukan *supplier* dari pulau Jawa atau dari pabrik tripleks di Palu, untuk mendapatkan harga distributor, peluang membangun kolaborasi yang kuat dengan mitra baru. *Threats key partnership* yaitu mitra menemukan pihak lain untuk melakukan kerjasama yang lebih menguntungkan.

Cost Structure

Strengths Toko Sinar Bangunan pada elemen *cost structure* adalah kegiatan operasional yang sudah cukup efisien. Dalam kegiatan sehari-hari tidak terdapat biaya yang cukup besar. Toko juga mampu memprediksi biaya yang dapat timbul, dimana toko mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi dalam hal pemesanan produk ke *supplier*. *Weakness* elemen ini hanya terletak pada penggunaan listrik yang tidak perlu. *Opportunities* elemen *cost structure* adalah kemungkinan toko mendapatkan *supplier bonus item* yang baru dan lebih murah.

Threats yang mungkin terjadi adalah adanya ancaman bencana alam ataupun ancaman atas ketidakstabilan perekonomian.

C. Evaluasi dan Masukan untuk Mengembangkan *Business Model Canvas*

Setelah menganalisis model bisnis dan SWOT dari Toko Sinar Bangunan, penelitian ini akan memberikan beberapa masukan untuk pengembangan model bisnis. Berikut penjelasannya.

Customer Segments

Masukan untuk elemen ini adalah toko sebaiknya lebih memperhatikan *customer* yang adalah kontraktor/*developer* ataupun pihak lain seperti tukang bangunan yang seringkali menjadi pemegang kendali atas pembelian bahan *customer* yang sedang ingin membangun rumah. Toko juga dapat membedakan *customer* baru dengan *customer* lama yang diolah sebagai data dan dimanfaatkan untuk mendekatkan diri dengan *customer*.

Value Propositions

Masukan yang diberikan adalah desain toko yang lebih modern di cabang yang baru. Pada cabang yang baru pula toko dapat menambahkan *value convenience* untuk memudahkan *customer* dalam memilih produk. *Value* lain yang dapat ditawarkan adalah *newness*, dimana produk lebih baru dengan teknologi baru dan lengkap. *Value* ini juga membuat *customer* lebih nyaman berbelanja di Toko Sinar Bangunan. Dengan tambahan *value* kelengkapan produk yang dijual, toko dapat menjadi destinasi utama *customer* yang ingin berbelanja bahan bangunan.

Channels

Masukan untuk elemen ini adalah upaya pemasaran bukan hanya melalui radio dan brosur, tetapi usaha memasukkan iklan di koran Radar Sulteng pada waktu tertentu, misalnya hari Jumat, meski hanya dilakukan 1 kali dalam 1 atau 2 bulan. Masukan yang berikutnya adalah dengan menerima order lewat telepon bukan hanya dari *reseller*, tetapi juga *customer* yang lainnya termasuk kontraktor. Toko juga dapat memberikan kartu nama yang di dalamnya tertera nomor telepon khusus untuk pembeli yang ingin mengetahui harga sekaligus melakukan pemesanan produk. Saran lainnya adalah dengan segera menyusun rencana pembangunan cabang yang baru untuk dapat mengikuti perkembangan kebutuhan pasar.

Customer Relationship

Masukan pada elemen *customer relationship* adalah memperlakukan *customer* lama dan *customer* yang baru dengan berbeda. *Customer* lama diberikan pelayanan seperti mendapatkan setiap *bonus item* walaupun tidak berbelanja. Untuk membangun hubungan juga dapat dilakukan dengan mempergunakan *database customer* untuk memberikan informasi atas produk baru yang akan ataupun sudah hadir di toko. Toko juga disarankan untuk membina hubungan yang baik dengan pekerja bangunan yang seringkali menjadi orang kepercayaan *customer* yang ingin membangun rumah. Dengan adanya hubungan baik antara pekerja bangunan dengan took, mereka akan menyarankan *customer* untuk berbelanja di Toko Sinar Bangunan. Diperlukan adanya bentuk hubungan yang lebih mendalam yang dapat dilakukan khususnya terhadap

pihak berpotensi seperti *reseller* dan kontraktor. Jenis hubungan yang dapat dibangun adalah *dedicated personal assistance*. Hubungan yang dibangun pada cabang yang baru dengan konsep yang lebih modern adalah *self service*, dimana *customer* dapat melakukan pemilihan produk dengan lebih mandiri.

Revenue Streams

Arus pendapatan toko yang hanya satu dapat dikembangkan dengan memiliki arus pendapatan yang lainnya seperti jasa konsultasi yang dilakukan oleh profesional atau bisa juga orang yang sudah berpengalaman lama. Dengan adanya jasa konsultasi, diharapkan *customer* lebih memilih berbelanja di Toko Sinar Bangunan. Biaya konsultasi dapat dikenakan sesuai waktu konsultasi ataupun gratis, namun harga produk menjadi lebih mahal.

Arus pendapatan yang lain bisa didapatkan dari *lending*, dimana toko bekerjasama dengan pihak yang masih berhubungan erat dengan proses pembangunan, namun produk tidak dijual oleh toko. Contohnya adalah menyewakan *space* ruangan bagi mitra baru di dalam ataupun di depan toko.

Key Resources

Masukan untuk elemen *key resources* adalah dengan meningkatkan mutu sumber daya manusia yang sudah dimiliki dengan mengadakan *personal training*. Personal training yang dilakukan dapat berupa pendampingan yang dilakukan oleh manajer kepada satu atau dua orang karyawan yang memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan. Untuk *financial resource*, toko dapat menggunakan bantuan dana dari bank untuk memperbesar peluang toko sehingga dapat semakin berkembang.

Key Activities

Dalam *key activities*, yang dapat dilakukan adalah aktif mencari produk yang baru. Misalnya dengan menambahkan jenis produk yang dijual, seperti pasir, dan batu bata. Secara langsung hal ini berdampak pada peluang toko yang semakin luas untuk meraih *customer segments* baru. Dengan adanya kendaraan, toko bisa menggunakan sumber daya tersebut untuk mendapatkan pasir.

Key Partnership

Pada elemen *key partnership*, toko dapat mencari mitra yang lebih banyak dalam hal pengadaan produk, misalnya mitra dari pulau Jawa yang dapat memberikan harga lebih murah. Kemitraan lain yang dapat dibentuk adalah dengan melakukan kerjasama dengan pihak yang menjual kebutuhan atas bahan bangunan ataupun dekorasinya. Contoh mitra yang dapat diajak bekerjasama adalah usaha gorden, karpet, dan lain-lain. Mitra yang dipilih harus disesuaikan dengan kebutuhan para konsumen.

Cost Structure

Biaya yang dikeluarkan toko sudah cukup efisien, hanya saja, biaya bisa semakin ditekan dengan mematikan lampu yang tidak diperlukan. Untuk biaya yang akan timbul atas masukan dari peneliti adalah biaya cetak kartu nama, biaya replika kamar mandi, biaya iklan di koran 1x dalam 1-2 bulan, biaya bonus item untuk pelanggan lama, biaya untuk menghubungi *customer*, serta biaya atas jasa konsultasi.

Berdasarkan masukan-masukan tersebut, berikut gambar model bisnis Toko Sinar Bangunan yang baru menggunakan *Business Model Canvas* (Gambar 2).

<p>8. Key Partnership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan aliansi dengan pemasok/<i>supplier</i> berdasarkan motivasi optimisasi dan skala ekonomi. • <i>Coopetition</i>: jual-beli produk dengan pesaing. • Melakukan aliansi strategis dengan <i>non-pesaing</i> berdasarkan motivasi sumber daya dan aktivitas. • Menemukan <i>supplier</i> yang berpotensi dari Jawa. • Melakukan kerjasama dengan bisnis <i>non-pesaing</i> seperti bisnis gorden/tirai. 	<p>7. Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembelian produk dalam skala ekonomi • Pengiriman produk. • Mempermudah jalannya bisnis dengan adanya sistem komputer. • Aktif mencari produk baru. 	<p>2. Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> • “<i>Getting the job done</i>”: membantu <i>customer</i> dalam menyelesaikan masalah jumlah kebutuhan produk yang harus dibeli. • Price: memberikan harga grosir untuk pembelian dalam jumlah yang besar. • <i>Convenience/usability</i>: khususnya di cabang yang baru. • <i>Newness</i>: produk lebih lengkap dengan teknologi terbaru. • <i>Design</i>: replika ruangan. 	<p>4. Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal assistance</i>. • Memanfaatkan <i>database customer</i>. • <i>Dedicated personal assistance</i> dengan kontraktor dan <i>reseller</i>. • <i>Self service</i>: di cabang yang baru. 	<p>1. Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keperluan bisnis: kontraktor dan <i>reseller</i>. • Keperluan individu: masyarakat umum.
<p>9. Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fixed cost</i>: gaji dan biaya listrik. • <i>Variable cost</i>: biaya atas pengadaan stok produk dan biaya distribusi. • Mengarah pada <i>cost-driven</i> dengan tetap memperhatikan <i>value</i> atas produk. 		<p>3. Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan yang dilakukan secara langsung di toko fisik. • Penerimaan order <i>reseller</i> melalui telepon. • Menggunakan radio dan brosur sebagai media iklan atas produk baru. • Aktif beriklan di surat kabar Radar Sulteng. • Order dan cek harga via telepon oleh pelanggan umum. • Membuka cabang baru. <p>5. Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asset sale</i> atas stok produk dalam satu kali pembayaran dalam tiap transaksi. • Penerimaan bunga atas hutang <i>customer</i>. • Penerimaan tunai di depan atas produk yang dibeli dengan sistem <i>Delivery Order (DO)</i>. • Arus pendapatan baru yang berasal dari jasa konsultasi. • Lending dari mitra <i>non-pesaing</i>. 		

Gambar 2 Model Bisnis Toko Sinar Bangunan yang Baru Menggunakan *Business Model Canvas*

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua narasumber, maka dapat diambil kesimpulan model bisnis yang selama ini dijalankan Toko Sinar Bangunan berdasarkan *business model canvas* adalah sebagai berikut.

1. *Customer Segments*

Kategori *customer segments* Toko Sinar Bangunan adalah *segmented*, dimana pelanggan dianggap memiliki kebutuhan dan permasalahan yang berbeda-beda. Oleh karena itu toko melayani semua masyarakat yang membutuhkan bahan bangunan baik untuk kepentingan pribadi, bisnis, dan kepentingan umum.

2. *Value Propositions*

Value Propositions Toko Sinar Bangunan yaitu “*getting the job done*” dan *price*. Nilai tersebut diwujudkan dengan menjual produk dengan harga yang murah dan membantu *customer* untuk menyelesaikan masalah mereka. Toko menyediakan jasa angkut barang sampai ke tujuan.

3. *Channels*

Dalam upaya meraih *customer* toko sudah berusaha melakukan pengiklanan. Namun tidak semua kalangan masyarakat mengetahui hal tersebut. Sedangkan upaya untuk menyampaikan *value propositions* yang diterapkan oleh toko adalah dengan memberikan pelayanan terbaik kepada *customer* dan kemudahan bagi *reseller* sesuai dengan kriteria yang terkait dengan *value propositions*.

4. *Customer Relationship*

Toko memiliki ketiga motivasi dasar dalam membangun hubungan dengan *customer* dan *reseller*. Sedangkan hubungan yang dibangun adalah kategori hubungan *personal assistance*, dimana konsumen dapat berkomunikasi langsung dengan *sales* yang melayani dan mendapatkan bantuan selama proses ataupun setelah transaksi jual-beli dilakukan.

5. *Revenue Streams*

Pendapatan toko berasal dari penjualan produk yang dibayar dengan tunai, pembukaan nota *Delivery Order*, serta hutang yang dikenakan bunga. Mengenai penetapan harga, harga dapat ditetapkan sesuai *pricelist* dari *supplier*, berdasarkan margin yang diinginkan, dan atau harga yang bergantung pada kondisi pasar. Toko juga mendapatkan pendapatan atas *advertising* yang dilakukan. Pendapatan toko juga dapat berasal dari bunga atas hutang *customer*.

6. *Key Resources*

Toko Sinar Bangunan memiliki tiga sumber daya yaitu *physical*, *human resources*, dan *financial*. Namun yang menjadi sumber daya utama adalah *human resources* yang dapat berhubungan langsung dengan *customer* sehingga dapat mendorong *customer* untuk melakukan pembelian.

7. *Key Activities*

Aktivitas yang dilakukan dalam menjalankan bisnis adalah pemesanan produk dalam skala ekonomi (*production*),

problem solving, dan *platform*. Namun yang paling penting bagi toko adalah aktivitas pemesanan produk dalam skala ekonomi, sehingga biaya angkutan dapat ditekan dan toko mendapatkan harga produk yang lebih murah dari *supplier*.

8. Key Partnership

Toko melakukan *partnership* dengan tiga pihak yaitu pemasok/*supplier*, pesaing, dan *non-pesaing*. *Partnership* yang paling mendukung jalannya bisnis dengan baik adalah *partnership* dengan pemasok/*supplier*. Dengan menjaga hubungan yang baik dengan *supplier*, toko akan mendapatkan keistimewaan yang menguntungkan.

9. Cost Structure

Biaya yang dikeluarkan oleh toko adalah *fixed cost* dan *variable cost*. *Fixed cost* berupa gaji karyawan dan listrik merupakan biaya terbesar yang dikeluarkan. *Variable cost* yang keluar adalah biaya atas pengadaan produk dan biaya administrasi. Namun secara keseluruhan model bisnis toko mengarah pada *cost-driven* karena toko selalu memperhatikan skala ekonomi.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa model bisnis Toko Sinar Bangunan masih dapat dikembangkan lagi. Berikut saran yang dapat diberikan kepada toko untuk dapat lebih maju.

1. Customer Segments

Segmen pelanggan dapat diperluas lagi berdasarkan pelanggan lama dan yang baru, serta pelanggan yang berpotensi seperti tukang bangunan. Untuk melihat segmen baru, toko dapat melihat kelompok segmen yang berbeda berdasarkan kebutuhan ataupun permasalahan mereka.

2. Value Propositions

Toko dapat memberikan tampilan yang sedikit berbeda dengan toko bahan bangunan konvensional, dimana toko dapat mendesain tampilan dengan lebih menarik. Dalam hal ini saran yang diberikan adalah memperbaiki tampilan toko dengan menambahkan contoh replika dari bagian dalam rumah. Toko juga dapat menambahkan *value convenience* pada toko cabang yang baru agar dapat mengikuti perkembangan pasar tanpa meninggalkan imej toko bahan bangunan harga murah atau kelas ekonomi di toko yang lama. Toko juga dapat memberikan *value* baru yang menunjukkan bahwa produk yang dijual sangat bervariasi dan memiliki teknologi yang maju.

3. Channels

Memperluas aliran distribusi dalam hal mengkomunikasikan *value propositions* dari toko, misalnya dengan penambahan media iklan seperti koran yang dapat dilakukan secara berkala. Saran yang berikut adalah dengan mempermudah cara *customer* berbelanja yaitu dengan mengarahkan *customer* untuk melakukan pengecekan harga sekaligus pembelian via telepon. Tidak hanya itu, rencana mendirikan cabang baru yang lebih modern untuk mendapatkan pasar yang lebih luas.

4. Customer Relationship

Hubungan yang dibangun dengan customer tidak hanya dengan *personal assistance*, namun dapat dikembangkan menjadi suatu hubungan khusus yang berjangka panjang yaitu *dedicated personal assistance* bagi pelanggan khususnya kontraktor dan *reseller*. Kemudian toko bisa meningkatkan hubungan dengan memanfaatkan *database customer* untuk memperkenalkan produk baru dengan lebih

cepat dan tepat sasaran. Pada cabang yang baru, hubungan yang dibangun dapat berupa jenis hubungan *self service*.

5. Revenue Streams

Saran yang diberikan adalah dengan menambahkan sumber arus pendapatan. Hal ini dapat dilakukan dengan menambahkan jasa konsultasi bagi *customer* yang ingin membangun rumah atau sekedar melakukan renovasi. Konsultasi dapat dilakukan secara personal dengan memberikan solusi atas harapan *customer*. Arus pendapatan baru juga dapat berasal dari peminjaman atau sewa (*lending*) bagian toko untuk usaha yang berkaitan dengan toko bahan bangunan seperti bisnis gorden dan tirai.

6. Key Resources

Toko dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia yang sudah dimiliki dengan mengadakan *personal training*. Untuk *financial resource*, toko disarankan untuk menggunakan bantuan dana dari bank untuk memperluas peluang toko sehingga dapat berkembang khususnya untuk membangun cabang yang baru.

7. Key Activities

Toko dapat aktif mencari produk baru untuk memenuhi *value propositions*-nya. *Value* yang dimaksud adalah *newness*.

8. Key Partnership

Saran yang diberikan adalah toko dapat mencari pemasok yang dapat memberikan harga yang lebih murah. Tentunya hal ini akan memberikan kewajiban bagi toko untuk mengambil produk dalam jumlah besar, sehingga pertamanya toko harus menciptakan pasar yang luas terlebih dahulu. Dengan berkembangnya daerah, hal ini dapat menjadi mungkin. Kerjasama juga perlu dibangun dengan mitra baru *non-pesaing* yang dapat memberikan keuntungan bagi toko untuk menjadi destinasi utama *customer* ketika berbelanja bahan bangunan karena kelengkapan produk yang dijual.

9. Cost Structure

Biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan model bisnis adalah sebagai berikut, biaya cetak kartu nama, biaya replika bagian rumah, biaya iklan di koran secara berkala, biaya *bonus item* untuk pelanggan lama, biaya untuk menghubungi *customer*, biaya atas jasa konsultasi, serta biaya pembangunan cabang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Denscombe, M. (2007). *The Good Research Guide 3th Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Henry, Anthony, E. (2011). *Understanding Strategic Management edisi 2*. New York: Oxford.
- Osterwalder, Alexander, & Yves, Pigneur. (2010). *Business Model Generation* (terjemahan). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pesatnya Pertumbuhan Pasar Konstruksi dan Bangunan Indonesia Menuntut Adanya Ajang Penyedia Berbagai Produk Lokal Maupun Internasional. The Big 5 Construct Indonesia. Retrieved March 31, 2015 from <https://www.thebig5constructindonesia.com/media/299555/big-5-indonesia-bahasa-march.pdf>.
- Setijawibawa, Melina. (2015). Pendidikan Manajemen Bisnis di Surabaya. (TA No. 31010884/MAN/2015).

- Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparno, P. (2008). *Action research, Riset Tindakan untuk Pendidik*. Jakarta : PT Grasindo.
- Teece, J. David. (2010). *Business Model, Business Strategy and Innovation*. Elsevier. Volume 43.
- Tentang Depo Bangunan. Depo Bangunan. Retrieved March, 31, 2015 from <http://www.depobangunan.co.id/about>.
- Wibowo, W. (2011). *Cara Cerdas Menulis Artikel Ilmiah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.