

KASUS-KASUS BISNIS

Program Magister Manajemen perlu menyiapkan tenaga profesional yang memiliki kemampuan memecahkan masalah (problem solver) di perusahaan yang mendekati kondisi sebenarnya. Oleh karena itu, untuk membekali mahasiswa Program Magister Manajemen dengan pengalaman yang mencerminkan situasi-situasi yang umum terjadi di perusahaan, maka pola pembelajaran perlu dilakukan dengan metode belajar kasus (case-based teaching). Kasus-kasus bisnis yang diberikan kepada mahasiswa dapat berupa kasus-kasus yang berasal dari luar negeri maupun kasus-kasus bisnis yang terjadi di Indonesia. Penyusunan buku Kasus-kasus Bisnis ini dimaksudkan untuk menyediakan kasus-kasus bisnis yang terjadi di Indonesia. Kasus-kasus bisnis yang ditulis oleh dosen-dosen pengajar di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia ini dapat digunakan dalam proses pembelajaran menggunakan kasus yang riil terjadi di Indonesia.

Daftar Judul Artikel dan Penulis

Antarmuka Belanja: Shopee atau Tokopedia?
Erlita Ridanasti, & M. Akhsanur Rofi

Trans Jogja: Kendala itu Bernama Pandemi Covid-19
Anas Hidayat, Andriyastuti Suratman, Muhammad Bakr Muhlison, & M. Akhsanur Rofi

Dilema Pertumbuhan di Masa Sulit Pandemi Covid-19: Healthy Life Centre (HLC) Rumah Sakit JIH Yogyakarta
Arif Hartono, Abdur Rafik, Nur Rahmah Tri Utami, & M. Akhsanur Rofi

Melestarikan dan Memperkuat Daya Saing Batik Tulis Warna Alam Banyuwangi Lewat Collective Branding
Ratna Roostika, Siti Nursyamsiah, Bagus Panuntun, & Aries Heru Prasetyo

Strategi Bisnis Kurir PT Postman
Budi Astuti & Arif Hartono

Merespon Badai Pandemi Covid-19: PT Stars Internasional & Industri Ritel
R. Endy Gunanto Marsasi, Dessy Istianadewi, Putra Endi Catyanadika, & M. Akhsanur Rofi

Strategi Bisnis CV. Cempaka dalam Menembus Ketidakpastian: Tantangan di Masa Pandemi dan Pasca Covid-19
Majang Palupi, Fereshti Nurdiana Dihan, Hendy Mustiko Aji, & Aries Heru Prasetyo

Mie Kepang Jayakarta: Bertahan dan Berkembang di Saat Pandemi
Istiyakara Muslichah, Sumadi, Muafi, & Aries Heru Prasetyo

Roti Gembong Gedhe: Tumbuh Pesat di Tengah Pandemi
Katiya Nahda, Sutrisno, & Aries Heru Prasetyo

Gelisah Keuangan dan Pemasaran di AD Trans
Mellisa Fitri Andriyani Muzakir, Rr. Siti Muslichah, Tri Lestari Wahyuning Utami, & Aries Heru Prasetyo

Tantangan Kepemimpinan dan Suksepsi Perusahaan Keluarga di Margaria Group
Trias Setiawati, D. Agus Harjito, Handrio Adhi Pradana, & Aries Heru Prasetyo

PT AD Trans: Dipertahankan atau Dilepaskan?
Arief Darmawan, Khoirina Noor Anindya, Maisaroh, & M. Akhsanur Rofi



Penerbit EWCENISA
Kampus Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN



Penyunting:
● D. Agus Harjito ● Ratna Roostika
● Handrio Adhi Pradana ● Putra Endi Catyanadika

KASUS-KASUS BISNIS

KASUS-KASUS BISNIS

KASUS-KASUS BISNIS

Penyunting:

D. Agus Harjito
Ratna Roostika
Handrio Adhi Pradana
Putra Endi Catyanadika



Penerbit EKONISIA
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283

KASUS-KASUS BISNIS

Penulis:

Abdur Rafik	Fereshti Nurdiana Dihan	Muhammad Bakr Muhlison
Anas Hidayat	Handrio Adhi Pradana	Nur Rahmah Tri Utami
Andriyastuti Suratman	Hendy Mustiko Aji	Putra Endi Catyanadika
Arief Darmawan	Istyakara Muslichah	R. Endy Gunanto Marsasi
Aries Heru Prasetyo	Katiya Nahda	Ratna Roostika
Arif Hartono	Khoirina Noor Anindya	Rr. Siti Muslikhah
Bagus Panuntun	M. Akhsanur Rofi	Siti Nursyamsiah
Budi Astuti	Maisaroh	Sumadi
D. Agus Harjito	Majang Palupi	Sutrisno
Dessy Isfianadewi	Mellisa Fitri Andriyani Muzakir	Tri Lestari Wahyuning Utami
Erlita Ridanasti	Muafi	Trias Setiawati

Penyunting:

D. Agus Harjito
Ratna Roostika
Handrio Adhi Pradana
Putra Endi Catyanadika

Hak Penerbitan ©2021 Penerbit Ekonisia

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit Ekonisia

Edisi Pertama

Cetakan Pertama, Desember 2021

Penerbitan buku ini atas kerjasama Penerbit dengan Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia

ISBN: 978-602-6617-68-2

Penerbit EKONISIA

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telp (0274) 886478, 881546 Fax. (0274) 882589

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum.wr.wb,

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan, ketekunan dan kesabaran sehingga buku Kasus-kasus Bisnis yang sudah lama dipersiapkan ini akhirnya dapat diselesaikan. Semoga kita dapat memanfaatkan buku Kasus-kasus Bisnis ini dengan baik.

Perguruan Tinggi dalam upaya untuk menyiapkan tenaga profesional siap pakai di masa depan perlu memiliki ketrampilan aplikatif yang mendekati kondisi sebenarnya di perusahaan. Untuk membekali mahasiswa khususnya Program Magister Manajemen dengan pengalaman yang mencerminkan situasi-situasi yang umum terjadi di perusahaan, maka pola pembelajaran di kelas perlu metode belajar kasus (*case-based teaching*). Agar proses pembelajaran tersebut lebih efektif, maka dosen pengajar menulis Kasus-kasus Bisnis yang digunakan untuk proses pembelajaran tersebut.

Penyusunan buku Kasus Bisnis ini diawali dengan workshop pembuatan kasus yang diikuti oleh dosen-dosen Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Setelah mengikuti workshop tersebut, kemudian para dosen menulis Kasus-kasus Bisnis bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang ditunjuk sebagai sumber datanya. Penulisan Kasus-kasus Bisnis kali ini didampingi oleh nara sumber dari PPM School of Management. Pendampingan penulisan kasus menghasilkan 12 (dua belas) artikel yang diterbitkan dalam buku Kasus-kasus Bisnis ini. Program Magister Manajemen akan terus menerbitkan Kasus-kasus Bisnis untuk seri berikutnya di masa yang akan datang. Buku ini terutama berisi kasus-kasus bisnis bagi perusahaan kecil dan menengah.

Program Magister Manajemen FBE UII mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penyusunan buku ini sehingga dapat diterbitkan. Ucapan terima kasih ditujukan kepada PPM School of Manajemen Jakarta yang telah bekerja sama sejak pelaksanaan workshop penulisan kasus sampai pendampingan penulisannya. Terima kasih juga disampaikan kepada para penulis yang telah memberikan kasus bisnisnya

untuk diterbitkan, serta para penyunting yang telah mengedit dan menyempurnakan kasus-kasus yang ada.

Akhirnya, kami mengharapkan masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga seri kasus-kasus bisnis ini dapat diterbitkan secara kontinyu di masa yang akan datang.

Wassalamu'alaikum.wr.wb

Yogyakarta, Desember 2021.
Program Magister Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

DAFTAR ISI

Kata Pengantar _____	iii
Daftar Isi _____	v
Antarmuka Belanja: Shopee atau Tokopedia? _____ <i>Erlita Ridanasti, & M. Akhsanur Rofi</i>	1-18
Trans Jogja: Kendala itu Bernama Pandemi Covid-19 _____ <i>Anas Hidayat, Andriyastuti Suratman, Muhammad Bakr Mublisson, & M. Akhsanur Rofi</i>	19-29
Dilema Pertumbuhan di Masa Sulit Pandemi Covid-19: Healthy Life Centre (HLC) Rumah Sakit JIH Yogyakarta _____ <i>Arif Hartono, Abdur Rafik, Nur Rahmah Tri Utami, & M. Akhsanur Rofi</i>	30-43
Melestarikan dan Memperkuat Daya Saing Batik Tulis Warna Alam Banyuripan Lewat Collective Branding _____ <i>Ratna Roostika, Siti Nursyamsiab, Bagus Panuntun, & Aries Heru Prasetyo</i>	44-57
Strategi Bisnis Kurir PT Postman _____ <i>Budi Astuti & Arif Hartono</i>	58-66
Merespon Badai Pandemi Covid-19: PT Stars Internasional & Industri Ritel _____ <i>R. Endy Gunanto Marsasi, Dessy Isfianadewi, Putra Endi Catyanadika, & M. Akhsanur Rofi</i>	67-78
Strategi Bisnis CV. Cempaka dalam Menembus Ketidakpastian: Tantangan di Masa Pandemi dan Pasca Covid-19 _____ <i>Majang Palupi, Feresbti Nurdiana Diban, Hendy Mustiko Aji, & Aries Heru Prasetyo</i>	79-90
Mie Kepang Jayakarta: Bertahan dan Berkembang di Saat Pandemi _____ <i>Istiyakara Muslichah, Sumadi, Muafi, & Aries Heru Prasetyo</i>	91-101
Roti Gembong Gedhe: Tumbuh Pesat di Tengah Pandemi _____ <i>Katiya Nahda, Sutrisno, & Aries Heru Prasetyo</i>	102-116

Gelisah Keuangan dan Pemasaran di AD Trans _____	117-123
<i>Mellisa Fitri Andriyani Muza'kir, Rr. Siti Muslikhab, Tri Lestari Wahyuning Utami, & Aries Heru Prasetyo</i>	
Tantangan Kepemimpinan dan Suksesi Perusahaan Keluarga di Margaria Group _____	124-143
<i>Trias Setiawati, D. Agus Harjito, Handrio Adbi Pradana, & Aries Heru Prasetyo</i>	
PT AD Trans: Dipertahankan atau Dilepaskan? _____	144-151
<i>Arief Darmawan, Khoirina Noor Anindya, Maisaroh, & M. Akhsanur Rofi</i>	

MERESPON BADAI PANDEMI COVID-19: PT STARS INTERNASIONAL & INDUSTRI RITEL

Oleh:
R. Endy Gunanto Marsasi
Dessy Isfianadewi
Putra Endi Catyanadika
M. Akhsanur Rofi

PENDAHULUAN

Pagi itu tanggal 15 Januari 2021, Jalan Laksda Adisutjipto di Yogyakarta sangat lengang dan sepi. Seperti hari-hari sebelumnya sejak wabah COVID-19 melanda dunia, kawasan yang dulunya hiruk-pikuk sebagai pusat perbelanjaan masyarakat Yogyakarta kini kosong minim aktivitas. Deretan toko-tokonya banyak yang tidak dikunjungi oleh pelanggan, termasuk diantaranya sebuah gerai sepatu berwarna merah terang milik PT. Stars International (PT. SI).

Bapak Adi Sasono duduk termenung di kantor PT. SI. Sejam yang lalu beliau menerima kabar yang mengejutkan dari Kantor Pusat. Meskipun sebetulnya sudah diinformasikan secara informal sejak Oktober tahun lalu, tetap saja beliau berharap hal itu tak terjadi. Sebuah pukulan telak bagi dirinya maupun bagi perusahaan untuk menutup beberapa gerai ritel *backbone* andalan PT. SI di area Yogyakarta serta melakukan *recall* atas persediaan barang.

Bapak Adi Sasono sendiri adalah salah satu pegawai yang sudah bergabung lebih dari 20 tahun di PT. SI. Beliau merintis awal karir di PT. SI sebagai pramuniaga. Karirnya terus menanjak setelah ditempatkan pada beberapa area penugasan gerai di Indonesia, hingga pada awal tahun 2020 beliau kembali ke daerah asalnya untuk mengemban tugas menjadi *Area Manager* di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah.

Masih terngiang-ngiang percakapan pagi itu saat Bapak Adi Sasono sedang mempersiapkan rapat Zoom dengan Kantor Pusat. Tiba-tiba dering ponselnya berbunyi, “Selamat pagi Pak Adi Sasono, bagaimana kabarnya?”

terdengar suara dari Bapak Ahmad Barokah, salah satu direktur operasional di PT. SI yang mengendalikan aktivitas operasional perusahaan.

“Alhamdulillah baik, selamat pagi Pak. Bagaimana, ada yang bisa dibantu Pak Ahmad?” jawab Pak Adi Sasono.

Bapak Ahmad Barokah menghela nafas perlahan sebelum menjawab, “Pak, sepertinya kita harus memutuskan rencana terkait efisiensi operasional khususnya area Jawa Tengah dengan menutup beberapa gerai *backbone*, karena nilai stok barang yang berputar sangat rendah. Ada kemungkinan pemilik toko atau agen menginginkan pembagian hasil yang sama seperti dalam masa normal.”

Sejenak Bapak Adi Sasono terdiam tidak dapat menanggapi. Tidak lama kemudian, Bapak Ahmad Barokah melanjutkan, “Tekanan pandemi menyebabkan industri ritel terkena badai penurunan penjualan. Kita lihat Matahari, Ramayana, dan mitra-mitra kita yang lain juga merugi besar. Biaya operasional yang tinggi tidak bisa kita tekan, sehingga harus dilakukan efisiensi semaksimal mungkin. Pilihan penutupan toko yang merugi itupun belum menjamin kita akan pulih seperti sedia kala. Kita juga masih punya kewajiban jatuh tempo kepada *supplier* pada tutup buku tahunan di Desember 2020 lalu. Sehingga tim operasional harus melakukan beberapa tindakan ekstrim secara komprehensif.” Bapak Ahmad Barokah mencoba menjelaskan alasan keputusan tersebut, menyadari sepenuhnya kekhawatiran anak buahnya.

“Apakah pembayaran untuk toko-toko dan ekspansi toko-toko juga dihentikan Pak?” Bapak Adi Sasono akhirnya membuka suara. Sejenak kemudian suasana menjadi hening, Nampak Bapak Ahmad Barokah masih ragu dalam menjawab.

“Sepertinya kita belum tahu kapan kondisi ini akan berakhir dan juga bagaimana industri ini akan pulih kembali. Kita akan melakukan kebijakan konsinyasi kedepannya. Untuk tahun 2021 harus kita putuskan dengan cermat dalam pemesanan barang dan persiapan stok, karena kewajiban di tahun 2020 juga belum selesai.” Lanjut Pak Ahmad Barokah. Percakapan pagi itupun kemudian ditutup dengan muram.

Nampaknya memang tak bisa dihindari, kebijakan ini wajib dilaksanakan. Berita mengenai penutupan gerai segera diinfokan kepada karyawan dan manajer gerai di area Yogyakarta dan Jawa Tengah. Sudah pasti berita tersebut mengejutkan semua pihak.

“Apakah benar kami harus mempersiapkan stok untuk dipindahkan ke toko lain sekarang juga, Pak Adi?” Tanya Bapak Eko salah satu manajer toko di gerai *backbone* yang sangat dipercaya oleh Bapak Adi Sasono.

“Kita diberi kesempatan dalam waktu beberapa bulan untuk menyiapkan hal tersebut, termasuk memikirkan beberapa personel yang berpotensi dipindahkan.” Jawab Bapak Adi Sasono, masih tak bisa menyembunyikan kekecewaannya.

Mendengar hal tersebut beberapa pramuniaga senior yang berharap tetap bekerja di PT. SI tampak sangat sedih dan kecewa. Beberapa pramuniaga perempuan terdengar terisak tidak sanggup menahan perasaannya.

PROBLEMATIKA PT. SI DAN INDUSTRI RETAIL

PT. SI adalah perusahaan yang bergerak di bidang distributor dan ritel produk alas kaki. Mulai berdiri sejak tahun 2001, pertumbuhan PT. SI meningkat dengan pesat sampai dapat menutup seluruh modal perusahaan pada tahun 2006. Tahun 2013 adalah masa kejayaan PT. SI dengan total 470 gerai dan 7 anak perusahaan yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Masa ini terus berlanjut hingga 2020, sehingga wajar diupayakan peningkatan pertumbuhan oleh manajemen perusahaan pada periode berikutnya.

Namun pandemi global COVID-19 yang masuk ke Indonesia pada awal kuartal pertama tahun 2020 telah memukul berbagai sektor bisnis global, termasuk diantaranya sektor ritel. PT. SI yang menyediakan produk *fashion* dan kebutuhan tersier masyarakat juga terkena imbas langsung. Pembatasan mobilitas masyarakat dan berkurangnya tingkat konsumsi akibat kekhawatiran masa depan yang tidak pasti membuat penjualan di gerai PT. SI merosot drastis. Nilai transaksi terus anjlok, manajemen terpaksa memangkas beberapa aset operasional untuk penghematan biaya. Kebijakan ini sudah diterapkan sejak Maret 2020 dengan harapan beberapa bulan kemudian perusahaan dapat kembali pulih setelah pandemi mereda. Namun nyatanya pandemi berjalan lebih lama dan kondisi perusahaan semakin memburuk.

Awal April 2021, beberapa perusahaan rekanan pemasok utama tidak sanggup bertahan dan terpaksa harus menutup usahanya. Hal ini berimbas pada terganggunya rantai pasokan sediaan produk yang dikirim ke gerai-gerai milik PT. SI. Berbagai cara telah dilakukan untuk memasarkan produk, salah satunya berfokus pada pasar *online* dengan menawarkan produk pada beberapa *marketplace* besar di Indonesia. Awalnya cara ini cukup membantu. Namun akibat semakin menipisnya stok produk dari *supplier*, perusahaan akhirnya tidak dapat mencukupi kebutuhan permintaan dari pasar *online*.

Sebagai upaya adaptasi dari kondisi penjualan yang terus menurun, PT. SI menutup beberapa gerai yang dimiliki untuk memotong biaya operasional. Pada tahun 2020 PT. SI mempunyai 445 gerai yang tersebar di berbagai provinsi di Indonesia. Namun akibat pandemi, jumlah gerai yang masih aktif di tahun 2021 hanya tersisa 270 toko saja. Area Yogyakarta dan Jawa Tengah menjadi salah satu wilayah operasional yang terkena dampak terburuk dari kebijakan ini. Area Yogyakarta mulanya menjadi salah satu pasar besar bagi PT. SI karena banyaknya pelajar dan wisatawan yang berkunjung ke gerai-gerai PT. SI di Yogyakarta. Namun adanya pandemi membuat jumlah konsumen yang berkunjung ke Yogyakarta turun drastis.

Titik nadir kinerja area Yogyakarta dan Jawa tengah terjadi saat manajemen dengan berat hati terpaksa menutup beberapa gerai *backbone* yang menjadi kantor pusat area dan *profit center* perusahaan. Gerai *backbone* adalah sumber pemasukan utama perusahaan karena terletak di lokasi strategis dan memiliki sediaan produk yang besar dan lengkap. Oleh karena itu, gerai *backbone* menjadi aset utama yang harus diselamatkan paling akhir ketika terjadi hal yang tidak diinginkan. Namun kemerosotan penjualan yang sangat parah memaksa diberlakukannya penutupan.

Sebetulnya di tahun 2021, manajemen PT. SI masih optimis dengan data penjualan yang mulai menunjukkan peningkatan signifikan dibanding tahun 2020. Dalam skala nasional, tercatat peningkatan penjualan sebesar 300% pada tahun 2021 jika dibandingkan dengan penjualan tahun 2020. Di area Yogyakarta, peningkatan penjualan juga tercatat sebesar 125%. Sebuah pertanda baik biarpun tidak sebesar peningkatan penjualan PT. SI secara nasional. Optimisme ini mendorong manajemen mengembangkan strategi pemulihan, setelah sebelumnya terpaksa pada inisiatif pemotongan operasional dan pengurangan aset. Namun ketidakpastian kapan kondisi pasar kembali pulih membuat PT. SI harus menerima segala risiko dan mencoba bertahan agar perusahaan dapat terus beroperasi.

Kondisi buruk akibat wabah COVID-19 dialami oleh industri ritel keseluruhan. Sebagai contoh perusahaan ritel Ramayana yang mengalami penurunan sebesar 54,02% (Soenarso, 2021). Kemudian supermarket Giant Hypermarket yang tergabung dalam PT. Hero Supermarket juga menutup 25 gerai sejak 2019 sampai 2020, dan akan menutup seluruh operasionalnya di bulan Mei 2021 (CNN, 2021). Industri ritel alas kaki juga mengalami penurunan yang buruk, produsen seperti PT. Bata Indonesia juga menurun hingga 4,93% di tahun 2020, hingga kemudian muncul tuntutan pailit pada April 2021.

Problem penjualan di sektor ritel toko adalah satu sisi masalah. Perusahaan juga masih harus menanggung setiap kewajiban operasional toko seperti tanggungan biaya sewa toko, penggajian pegawai, penyediaan stok, dan kewajiban pajak yang menghabiskan hampir 20% pendapatan, serta beban operasional *holding* yang mencapai 15% dari laba kotor. Kondisi ini diperparah dengan adanya kewajiban pelunasan 40% hutang *holding* terkait akumulasi pembelian stok sebelum pandemi.

TOKO REGIONAL YOGYAKARTA

Kondisi Penjualan

Berikut adalah data penjualan pasang sepatu bulan Januari - April 2021:

Tabel 1. Data Penjualan Area Yogyakarta Bulan Januari - April 2021

Toko	Bulan	Jumlah Sepatu	Nilai Penjualan (Rupiah)
Jogja 1	Januari 2021	210	17.800.000
	Februari 2021	260	17.000.000
	Maret 2021	440	21.200.000
	April 2021	610	26.700.000
Jogja 2	Januari 2021	225	14.500.000
	Februari 2021	270	14.300.000
	Maret 2021	300	16.300.000
	April 2021	530	21.800.000
Jogja 3 (backbone)	Januari 2021	700	38.800.000
	Februari 2021	900	40.600.000
	Maret 2021	264 (persiapan tutup)	17.100.000
	April 2021	0 (tutup toko)	0
Jogja 4	Januari 2021	120	7.000.000
	Februari 2021	125	6.500.000
	Maret 2021	160	9.000.000
	April 2021	260	12.100.000

Dari data di atas terlihat bahwa Gerai Jogja 3 selama ini menjadi andalan *profit center* dengan kontribusi pendapatan untuk area Yogyakarta sebesar 49,7%. Sebagai gerai terbesar, omset tertinggi, sediaan produk terbanyak, dan penopang operasional yang vital, tutupnya Gerai Jogja 3 merupakan kehilangan besar bagi area Yogyakarta. Hal ini turut mempengaruhi prestasi kerja pada area operasional Bapak Adi Sasono.

Kondisi Sumber Daya Manusia

Pasca Gerai Jogja 3 yang ditutup karena biaya operasional yang sangat tinggi, beberapa penyesuaian dilakukan untuk mempertahankan aktivitas operasional Yogyakarta. Sebelum Maret 2020, Pak Adi Sasono membawahi pramuniaga sejumlah 20 orang, 4 manajer toko dan 1 orang asisten *area manager*. Setelah penutupan, Jumlah personel menyusut menjadi 9 pramuniaga dan 3 manajer toko untuk ketiga toko tersisa. Dengan perincian penempatan personel sebagai berikut.

Tabel 2. Rincian Penempatan Personel

Toko	Personel sebelum Maret 2020	Personel setelah Maret 2020
Jogja 1	4 pramuniaga, 1 manajer toko	3 pramuniaga, 1 manajer toko
Jogja 2	4 pramuniaga, 1 manajer toko	3 pramuniaga, 1 manajer toko
Jogja 3	8 pramuniaga, 1 manajer toko, 1 asisten area manajer	(tutup toko)
Jogja 4	4 pramuniaga, 1 manajer toko	3 pramuniaga, 1 manajer toko

Kondisi Persediaan Stok Toko

Persediaan stok toko menurun secara signifikan di area Yogyakarta. Hal ini dialami oleh Pak Adi Sasono pada Maret 2020 dan puncaknya pada Oktober 2020. Data sediaan dalam sistem *electronic data processing* (EDP) wilayah yang dikelola Bapak Adi Sasono menunjukkan data stok sediaan sebagai berikut:

Tabel 3. Data Sediaan Area Yogyakarta

Toko	Bulan	Jumlah Sepatu	Nilai Sediaan (Rupiah)
Jogja 1	Januari 2021	6000	700.700.000
	Februari 2021	6000	700.300.000
	Maret 2021	6750	766.400.000
	April 2021	8850	744.000.000
Jogja 2	Januari 2021	4860	558.000.000
	Februari 2021	4860	564.900.000
	Maret 2021	5360	611.900.000
	April 2021	7360	665.900.000
Jogja 3 (<i>backbone</i>)	Januari 2021	-	-
	Februari 2021	-	-
	Maret 2021	-	-
	April 2021	-	-
Jogja 4	Januari 2021	3600	387.700.000
	Februari 2021	3606	393.400.000
	Maret 2021	4000	433.700.000
	April 2021	5600	484.600.000

Data riil terkait gerai *backbone* Jogja 3 sudah tidak bisa diakses pada sistem karena toko sudah ditutup secara permanen mulai bulan per Maret 2021.

MENATA KEMBALI BAURAN PEMASARAN

Wilayah Yogyakarta yang kini tanpa gerai primadonna harus bangkit dan berkembang kembali. Bapak Adi Sasono menjadi teringat bagaimana pengalamannya menjadi *sales manager* yang dituntut untuk gigih mengembangkan gerai-gerai toko pada situasi apapun. Beliau pun mencoba merangkai kembali alur pemikiran bauran pemasaran yang pernah dirancangnya dulu. Tentunya sangat berharap dapat menemukan inspirasi terkait tantangan penjualan PT. SI di masa pandemi.

Produk Atau Jasa

Sebagai perusahaan ritel di industri fashion, PT. SI memiliki banyak merek (*owned brands*) sesuai sebaran lini produk yang dilayani. Sedangkan gerai ritel PT. SI didesain dengan konsep keluarga dengan bentuk toko *street shop*. Dalam arti gerai PT. SI banyak didirikan di pusat-pusat bisnis yang bersifat tradisional. Strategi penempatan lokasi gerai yang tumbuh terlebih dahulu di daerah *sub urban*, lalu

lambat laun mulai membangun pusat bisnis di kota provinsi yang dituju. Selain menjual produk milik sendiri (*owned brands*), PT. SI juga memiliki rekanan pemasok perusahaan besar dan kecil, domestik maupun impor, untuk menopang kebutuhan stok produk alas kaki.

Produk yang diciptakan PT. SI dikembangkan dengan menentukan terlebih dahulu permintaan pasar menggunakan basis survei oleh divisi produksi dan divisi riset & pengembangan. Kuantitas permintaan perlu diperhatikan karena sebaran produk terkait antara toko satu dengan toko yang lain tidak seragam sesuai dengan variasi target dan permintaan pasar sasaran. Kedua hal tersebut penting dianalisis terlebih dahulu untuk memastikan apakah produk yang dibuat sudah tepat dengan permintaan konsumen, atau justru malah sebaliknya. Adapun lini produk yang dijual di gerai PT. SI terdiri dari sepatu untuk pria, wanita, anak-anak, dan aksesoris seperti tali sepatu dan kaos kaki. Lini produk ini selaras dengan ritel alas kaki keluarga.

Riset produk dilakukan sesuai dengan skala prioritas permintaan produk. Produk dengan permintaan tinggi dilaksanakan agar kemudian dapat direspon cepat oleh para manajer produksi. Situasi wabah COVID-19 ternyata cukup berbeda, kondisi yang tidak pasti dan gampang berubah mendorong antisipasi yang berbeda pula. Bapak Adi Sasono khawatir jika pendekatan subjektif tanpa menggunakan riset terlebih dahulu justru dilakukan oleh PT. SI di tengah kepanikan akibat pandemi ini. Kebijakan yang buru-buru dapat berpotensi mempengaruhi implementasi di lapangan, terutama terkait dengan berkurangnya pelanggan yang membeli produk-produk PT. SI.

Harga

Harga merupakan sejumlah uang yang dikeluarkan konsumen untuk membeli sebuah produk. Dalam menentukan nominal harga di pasar, konsep yang ditawarkan PT. SI sudah selaras dengan pilihan kebijakan yang menasar konsumen kelas toko *street shop* di kawasan bisnis tradisional. Artinya perusahaan selama ini tidak menentukan harga sebuah produk secara asal, namun adaptif sesuai kebutuhan pasar. Beberapa kalkulasi yang dilakukan adalah membagi varian harga untuk setiap lini produk. Semisal untuk lini produk sepatu wanita, ada beberapa rentang harga untuk konsumen kelas *low*, *middle low*, dan *middle up*, sehingga semua produk dapat terjangkau oleh target segmen dan konsumen yang dituju.

PT. SI tidak bisa mematok nominal harga yang terlalu tinggi karena dapat berpengaruh pada minat beli konsumen. Perusahaan juga tidak mematok harga terlalu rendah karena berpengaruh pada pemasukan perusahaan. Kebijakan yang diambil adalah menyesuaikan antara harga dengan daya beli masyarakat sesuai kondisi pandemi sekarang ini. Bapak Adi Sasono merasa perusahaan juga banyak melakukan kebijakan diskon untuk produknya. Bahkan untuk beberapa toko di area yang dikelola beliau, berlaku kebijakan diskon yang tidak pernah berhenti dilakukan.

Lokasi

PT. SI mengembangkan saluran distribusi produk dengan menyelaraskan desain *distribution center*-nya. *Distribution center* PT. SI memiliki gerai *backbone* atau *profit center*, yang bertindak sebagai toko *recall* (pusat penarikan barang stok) dan penyimpanan barang stok jika terjadi surplus barang. Lokasi gerai *backbone* harus strategis karena bertindak sebagai gerai retail yang memberi profit terbesar, sekaligus sebagai *distribution center* bagi ritel-ritel lain di sekitarnya. PT. SI biasa menggunakan kebijakan ini untuk memperlancar pendistribusian dari distributor menuju lokasi ritel.

Perusahaan memilih tempat atau lokasi usaha yang mendorong aktivitas operasional dilakukan dengan lancar dan efektif. Lokasi ini dipertimbangkan baik-baik agar produk atau layanan dapat dengan mudah diakses konsumen, sehingga dapat memberi efek signifikan bagi perkembangan bisnis. Pilihan lokasi dilakukan dengan konsep menghindari lalu lintas jalur cepat, namun lebih ke pusat bisnis atau berada dalam jalur jalan utama sebuah kawasan. Pertimbangan lainnya adalah volume pejalan kaki yang mencukupi dan memiliki lokasi parkir di depan toko. Seperti misalnya kawasan Urip Sumohardjo di kota Yogyakarta yang cenderung ramai sebagai pusat bisnis dan padat pejalan kaki.

Promosi

Gerai PT. SI di masa normal sebelum wabah COVID-19 melakukan pergantian spanduk promosi yang dipasang di luar toko setiap 2 bulan sekali, atau jika ada agenda diskon dan hari besar seperti lebaran, tahun baru, dan tahun ajaran baru. Selain itu, promosi internal toko seperti *flyer* atau *hang out* POP juga telah dipasang sesuai prosedur dari pihak perusahaan. PT. SI masih tetap mempertahankan konsep penjualan *offline* sekaligus mengembangkan media *online* pada berbagai platform seperti Facebook, Instagram, serta bekerja sama dengan 4 *platform e-commerce* di Indonesia. Guna mendukung intensitas promosi, kerja sama dengan beberapa penyelenggara *e-wallet* seperti OVO juga dilakukan. Tak luput pula, *website* resmi perusahaan dan promosi melalui pencarian di web menggunakan *search engine optimization* (SEO) yang murah dan cepat juga dilakukan departemen pemasaran di bawah divisi *e-commerce*, sehingga promosi *online* menggunakan fitur *Facebook Ads* dan *Instagram Ads* dapat dilakukan.

PROPOSISI NILAI DENGAN KONSEP KELUARGA

PT. SI sebagai perusahaan ritel alas kaki sangat mengutamakan konsep keluarga. Konsep ini sudah puluhan tahun diterima di masyarakat, dengan tiap produk dibuat dengan harga terjangkau, desain yang disesuaikan dengan selera anggota keluarga, serta dapat dinikmati melalui belanja bersama keluarga. Namun penjualan yang tak kunjung meningkat sesuai harapan mendorong Bapak Adi

Sasono melakukan penyelidikan lebih jauh. Beliau mencoba menanyakan posisi kebijakan operasional pada anak buahnya.

“Bagaimana kebijakan terakhir barang di toko saat ini Pak Hasan?” Tanya Bapak Adi Sasono kepada Bapak Hasan, Manajer Gerai Jogja 4.

“Sepengamatan saya, perusahaan masih mempertahankan penjualan lini alas kaki yang mampu memenuhi kebutuhan seluruh anggota keluarga. Saat ini, di toko masih tersedia enam lini produk untuk memenuhi variasi kebutuhan keluarga, yaitu: *man, ladies, kids, sport, baby*, serta aksesoris seperti kaos kaki, sabuk, dan juga topi.” Jawab Bapak Hasan. Setelah itu Bapak Adi Sasono melihat berkas laporan yang ada pada tahun-tahun sebelumnya yang menunjukkan posisi keenam *item* yang dijual tersebut.

Data menunjukkan dari keenam lini tersebut, 80% produk berupa merek sendiri (*owned brands*) dan sisanya berupa merek terkenal (*branded*) sebesar 20%. Proporsi lini ini sudah diterapkan sejak tahun 2001, dan sampai dengan tahun 2013 sangat efektif bagi perusahaan. Pada periode tersebut strategi ini dapat menciptakan pertumbuhan omzet yang tinggi. Seingat Bapak Adi Sasono, pertumbuhan perusahaan diawali dengan 60 gerai menjadi 340 gerai pada tahun 2013. Kemudian terus berkembang sampai tahun 2018 tumbuh menjadi 470 gerai. Dari catatan berkas yang ada, ditemukan bahwa pertumbuhan pesat bisa terjadi karena pada tahun 2013, PT. SI mulai memunculkan embrio toko modern, yaitu berekspansi dengan membuka gerai di mall. Beranjak dari strategi gerai *street shop* yang awalnya hanya ada di pinggir jalan besar.

Bapak Adi Sasono pun mengkonfirmasi hal ini kepada Bapak Hasan, yang berpendapat bahwa ada strategi yang perlu diperbaiki terkait konsep toko modern yang ada di mall karena menyebabkan munculnya beban operasional dalam bentuk sewa toko. Beban operasional menjadi besar terutama tahun 2015 sampai 2019. Sehingga berdampak pada pertumbuhan keuntungan yang mengalami penurunan, meski jumlah toko bertambah dan omzet meningkat. Hal ini kemudian tak bisa menghindarkan PT. SI dari beban yang makin berat saat terjadi pembatasan aktivitas terutama di tempat perbelanjaan mall pada saat wabah COVID-19.

Penasaran lebih jauh, Bapak Adi Sasono beranjak menuju lemari berisi laporan hasil RUPS luar biasa tahun lalu yang diselenggarakan sebagai respon situasi wabah COVID-19. Dalam catatan notulen disampaikan ikhtisar keuangan dan perputaran produk yang menunjukkan perusahaan akan melakukan *recall* sediaan produk pada beberapa gerai ritel *backbone* di area Yogyakarta, sebagaiantisipasi penumpukan sediaan akibat rendahnya *turnover*. Kemudian, sediaan produk *recall* disalurkan ke konsumen melalui gerai yang masih buka dengan menerapkan harga diskon pada durasi panjang. Dengan strategi ini, diharapkan tumpukan sediaan dapat tetap terjual dengan harga diskon melalui gerai-gerai kecil yang masih bertahan.

Sebagai *area manager*, Bapak Adi Sasono juga mengetahui bahwa perusahaan memutuskan untuk konsinyasi penjualan dan menyediakan barang

yang betul-betul diminati konsumen. Posisi sediaan ini adalah konsinyasi 70% dan rekanan mitra utama 30%. Kondisi ini tentunya mengurangi eksistensi produk *owned brands* (merek dan produk yang diproduksi langsung oleh PT. SI). Bapak Hasan dan rekan-rekan sesama manajer toko juga pernah menyampaikan potensi risiko hal ini yang berdampak bahwa perusahaan tidak bisa menawarkan seluruh *item* dari enam lini produk yang semula ditawarkan. Risiko lainnya adalah *repeat order* pada lini produk yang ternyata diminati konsumen bukan berasal dari produk *owned brands*.

Pada hasil rapat di Bulan Mei 2020 yang dicantumkan pada surat telegram dari kantor pusat, disampaikan pelaksanaan efisiensi kemungkinan besar dilakukan dengan menutup toko berbiaya operasional tinggi, sekaligus adanya pemindahan dan pengurangan jumlah karyawan secara masif untuk merampingkan struktur organisasi.

Sementara itu, surat edaran terbaru kembali menyinggung proposisi nilai. Sehingga dengan mempertimbangkan semua hal sekaligus menyelaraskan dengan kebijakan perusahaan, Bapak Adi Sasono perlu merancang dan *re-design* proposisi nilai produk dalam gerai di area yang menjadi kewenangannya. Perlukah PT. SI kembali ke konsep semula yakni gerai *family concept street shop* atau sebuah konsep baru?

MANAJEMEN RISIKO, RESILIENSI, DAN ADAPTASI

Gerai *backbone* sudah tidak ada lagi di wilayah Yogyakarta. Suatu keputusan yang berat dan berani, dan harus dilanjutkan dengan hati-hati melalui pemetaan risiko. Bapak Adi Sasono sangat menyadari hal ini. Pembatasan sosial karena wabah COVID-19 telah nampak mengubah pola masyarakat dalam beraktivitas, berkonsumsi, pendidikan, dan hiburan. Pergeseran tren ini dapat saja berlangsung dalam jangka panjang sehingga harus diantisipasi dengan baik. Sebagai contoh, dahulu gerai Jogja 4 di Jalan Parangtritis sangat ramai dengan wisatawan, kini menjadi sangat sepi karena berkurangnya wisatawan yang datang ke Yogyakarta. Gerai yang dekat dengan pusat pendidikan juga sepi, lantaran para pelajar dan mahasiswa kini tak lagi membeli produk sepatu dan *fashion* lainnya namun berganti menjadi kuota internet untuk belajar daring. Strategi diskon pada produk yang menumpuk diharapkan dapat membantu gerai-gerai yang masih buka agar *turnover* dan penjualan meningkat.

Perubahan berikutnya adalah terkait aktivitas rantai pasokan. Awalnya PT. SI menerapkan strategi beli putus, dengan membeli produk dari perusahaan manufaktur pemasok alas kaki dalam partai besar, lalu didistribusikan ke gerai-gerai milik PT. SI dalam bentuk sediaan produk siap jual. Proses koordinasi distribusi barang menjadi mudah karena sediaan barang dapat dikontrol penuh oleh manajemen PT. SI tanpa perlu koordinasi distribusi yang berulang. Transaksi pun cukup dilakukan sekali.

Dalam kondisi pandemi, hal ini menjadi tidak efisien. Pembelian partai besar tentu membutuhkan arus kas besar pula, sementara arus kas pendapatan terus menurun. Menambah arus kas pendanaan juga berisiko tinggi. Tren penjualan yang menurun dapat pula membengkakkan biaya inventori. Di sisi lain, beberapa pemasok besar juga mengalami gangguan bahan baku serta kesulitan produksi akibat pandemi. Strategi konsinyasi dapat menjadi alternatif, namun *owned brands* lini-lini produk milik PT. SI juga dapat saja terdampak negatif, bahkan berpotensi hilang eksistensinya. Bagi manajemen, nampaknya prioritas kelangsungan aktivitas operasional dan pengurangan biaya menjadi kunci dari strategi resiliensi.

Risiko lain yang perlu diperhitungkan adalah risiko terkait pemasaran dan penjualan. Sampai saat ini belum ada strategi yang mampu menjawab pengembalian tingkat penjualan ke awal sebelum pandemi. Tanpa rencana dan implementasi yang tepat, PT. SI dapat tergerus oleh zaman serta kalah bersaing dengan pemain yang lebih lincah. Tekanan untuk bangkit kembali makin berat dengan semakin sedikitnya jumlah dan kapasitas karyawan. Sehingga makin dibutuhkan *upgrade* kompetensi dan produktivitas karyawan.

Beberapa Direksi dan Komisaris PT. SI bahkan beralih menjadi manajer atau manajer senior untuk membantu operasional perusahaan seiring dengan penyusutan jumlah sumber daya manusia. Hasil positif pun dicapai, dengan penjualan terakhir sebelum Lebaran di bulan Mei 2021 menunjukkan peningkatan pendapatan yang bisa mengejar pertumbuhan pendapatan nasional PT. SI. Wilayah Yogyakarta berhasil meningkatkan pendapatan sebesar 125% dibanding periode yang sama tahun lalu. Hasil ini bersifat sementara, karena pandemi masih berlanjut dan perusahaan perlu menemukan pijakan yang tepat. Namun secercah harapan membuat Bapak Adi Sasono terlihat lebih optimis dan kembali enerjik.

“Kita sudah mengalami guncangan hebat, dan meskipun belum sempurna, kinerja kita mampu mulai meningkat kembali. Adaptasi memang tidak mudah, tetapi kita harus belajar tahan banting dan resiliensi. Kita perlu strategi retail yang segar yang menampung cara baru operasional retail produk, strategi pemasaran, serta saluran distribusi yang tepat. Kita juga ingin segar kembali di hadapan konsumen dengan proposisi nilai yang relevan di masa pandemi serta pasca-pandemi. Inilah yang akan menjadi jalan perjuangan kita ke depan.” Tegas Bapak Adi Sasono. Semangat ini sungguh menular kepada para karyawan di Yogyakarta. Bangkit kembali adalah keniscayaan.

REFERENSI

CNN. (2021). Semua Gerai Giant Tutup per Juli 2021. Retrieved from CNN Indonesia website: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210525120622-92-646641/semua-gerai-giant-tutup-per-juli-2021>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Mangement*. London: *Pearson Edition Limited*.
- Linkov, I., Bridges, T., Creutzig, F., Decker, J., Fox-Lent, C., Kröger, W., Thiel-Clemen, T. (2014). Changing the resilience paradigm. *Nature Climate Change*, 4(6), 407–409. <https://doi.org/10.1038/nclimate2227>
- Mitchell, T., & Harris, K. (2012). *Resilience: A Risk Management Approach*. ODI Background Note.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (1st ed.; T. Clark, Ed.). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Soenarso, S. A. (2021). Pendapatan Ramayana Lestari Sentosa (RALS) turun 54% tahun lalu. Retrieved June 1, 2021, from Kontan website: [https://investasi.kontan.co.id/news/pendapatan-ramayana-lestari-sentosa-rals-turun-54-tahun-lalu#:~:text=Pendapatan Ramayana Lestari Sentosa \(RALS\) turun 54%25 tahun lalu,-Kamis%2C 15 April&text=KONTAN.CO.ID - JAKARTA.&text=Pendapatan Ramayana turun 54%2C02,sebelumnya Rp 3%2C1 triliun.](https://investasi.kontan.co.id/news/pendapatan-ramayana-lestari-sentosa-rals-turun-54-tahun-lalu#:~:text=Pendapatan Ramayana Lestari Sentosa (RALS) turun 54%25 tahun lalu,-Kamis%2C 15 April&text=KONTAN.CO.ID - JAKARTA.&text=Pendapatan Ramayana turun 54%2C02,sebelumnya Rp 3%2C1 triliun.)

Prasetyo

AD Trans

Muslikhah, Tri Lestari Wahyuning Utami, & Aries Heru Prasetyo

Perusahaan Keluarga di Margaria Group

Adhi Pradana, & Aries Heru Prasetyo

epaskan?

dya, Maisaroh, & M. Akhsanur Rofi

ISBN 978-602-6617-68-2



9 786026 617682

onomika