HEMAT: Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation
E-ISSN: 3032-1875 P-ISSN: 3032-3843
Vol. 4 No. 1 Februari 2027

Analisis Kelayakan dan Pengembangan Toko Seroja Batu Alam melalui BMC dan Analisis Gap

Khairani Alawiyah Matondang[1] Putri Kemala Sari[2] Kevin D Sirait[3] William B Hutabarat[4] M Yudi Fajri[5]
Program Studi Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Medan, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia[1,2,3,4,5]
Email: alawiyah@unimed.ac.id[1] putrikemala@unimed.ac.id[2] kevinrait9@gmail.com[3] williamhutabarat2@gmail.com[4] yudimuhammad255@gmail.com[5]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kelayakan usaha Toko Seroja Batu Alam dan menyusun arah pengembangan berdasarkan Business Model Canvas (BMC), analisis kesenjangan (gap), analisis SWOT, serta simulasi keuangan. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif dengan pengolahan kuantitatif sederhana berdasarkan laporan riset dan blueprint usaha Kelompok 14 tahun 2026, termasuk keterangan tambahan pada lampiran verifikasi. Usaha telah beroperasi sejak 2024, mempekerjakan lima karyawan, dan memiliki kontrak sewa tempat Rp320.000.000 selama empat tahun. Keterangan tambahan menyebut omzet rata-rata sekitar Rp400.000.000 per bulan, sedangkan nilai pembelian material Rp270.000.000 digunakan sebagai angka skenario yang dapat berubah. Dengan memperlakukan pembelian tersebut sebagai proksi harga pokok penjualan dan mengalokasikan sewa Rp6.666.667 per bulan, total biaya simulasi mencapai Rp308.666.667, surplus operasional indikatif Rp91.333.333, margin 22,83%, dan titik impas omzet Rp118.974.359 per bulan. Hasil ini bukan laba bersih terverifikasi karena nilai persediaan, biaya tambahan, penyusutan, serta pajak belum direkonsiliasi. Analisis BMC dan gap menunjukkan kebutuhan prioritas berupa pencatatan persediaan dan biaya, penegasan tanggung jawab kerja, dokumentasi legalitas dan keselamatan, serta penguatan katalog produk. Pengembangan usaha disarankan dilakukan bertahap setelah pengelola memiliki data margin, arus kas, dan kinerja pemasaran yang konsisten.

Kata Kunci: Studi Kelayakan Usaha; Business Model Canvas; Analisis Gap; SWOT; Perdagangan Batu Alam

Abstract

This study evaluates the business feasibility of Toko Seroja Batu Alam and develops a practical improvement roadmap using the Business Model Canvas (BMC), gap analysis, SWOT, and financial scenarios. A descriptive approach with basic quantitative calculations was applied to a 2026 business research report and blueprint prepared by Group 14, including supplementary verification responses. The store has operated since 2024, employs five workers, and has a four-year premises lease valued at IDR 320,000,000. Supplementary information describes average monthly revenue of approximately IDR 400,000,000, while IDR 270,000,000 in material purchases is treated as a variable scenario input. Assuming that material purchases proxy the cost of goods sold and allocating monthly rent of IDR 6,666,667, the model yields total costs of IDR 308,666,667, an indicative operating surplus of IDR 91,333,333, an operating margin of 22.83%, and a monthly revenue break-even point of IDR 118,974,359. These figures do not represent verified net profit because inventories, additional expenses, depreciation, and taxes have not been reconciled. The BMC and gap analyses prioritize inventory and cost records, clearer work responsibilities, documentation of legal and safety practices, and product catalog development. Business expansion should proceed gradually, supported by reliable margins, cash-flow records, and measurable marketing performance.

Keywords: *Business Feasibility; Business Model Canvas; Gap Analysis; SWOT; Natural Stone Retail*

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Perdagangan batu alam merupakan bagian dari rantai penyediaan material bangunan yang melayani kebutuhan konstruksi, renovasi, dan penataan ruang. Dalam usaha ini, daya tarik visual dan ragam ukuran material perlu didukung ketersediaan stok, konsistensi kualitas, ketepatan pesanan, dan efisiensi pengiriman. Kajian kelayakan toko bahan bangunan menunjukkan bahwa keberlanjutan usaha tidak hanya dipengaruhi peluang pasar, tetapi juga kemampuan mengelola transaksi dan operasional (Ruhiyat & Purwanda, 2022; Putra & Suparta, 2024; Fitriani & Soleha, 2024). Perubahan perilaku konsumen memberi peluang penggunaan katalog dan pemasaran digital. Temuan pada perdagangan batu alam mengaitkan harga dan pemasaran digital dengan keputusan pembelian (Mustofa & Zahrah, 2026), sedangkan kajian produk berbasis batu menyoroti manfaat informasi visual untuk promosi (Bakri et al., 2022). Walaupun demikian, promosi tidak dapat berdiri sendiri tanpa kepastian harga, ukuran, ketersediaan barang, dan kualitas pelayanan. Pendekatan strategi pemasaran pada toko material juga memerlukan pemetaan kondisi internal dan eksternal secara realistis (Atthoriq et al., 2024; Nurhidayani et al., 2021).

Toko Seroja Batu Alam menjadi kasus yang relevan karena telah menjalankan usaha sejak 2024 dengan lima pekerja dan komitmen sewa tempat selama empat tahun. Laporan riset Kelompok 14 memuat angka omzet, pembelian material, upah, utilitas, dan pengeluaran lain, tetapi bagian utama laporan masih menempatkan sejumlah angka sebagai asumsi periode bulanan. Pada lampiran verifikasi, terdapat jawaban tambahan bahwa omzet Rp400 juta adalah rata-rata bulanan yang berfluktuasi, pembelian mengikuti penjualan, dan sewa dibayarkan setiap tahun. Perbedaan tingkat kelengkapan informasi ini penting diperlakukan secara transparan agar analisis tidak mengubah proyeksi menjadi klaim laba aktual. Di sisi lain, skala transaksi yang relatif besar menjadikan pencatatan persediaan, alokasi beban, dan arus kas sebagai kebutuhan mendasar. Praktik literasi dan pencatatan keuangan berkaitan dengan kualitas evaluasi kinerja UMKM (Nurmawati et al., 2022; Puspitasari & Astrini, 2022). Pada tingkat strategi, Business Model Canvas (BMC) berguna untuk menghubungkan pelanggan, proposisi nilai, sumber daya, aktivitas, serta struktur biaya. Namun, inovasi model bisnis baru bermanfaat bila diikuti kesiapan organisasi dan penguatan efisiensi (Bouwman et al., 2019; Latifi et al., 2021).

Penelitian ini memadukan penilaian kelayakan pada aspek pasar, teknis, manajemen, legalitas, keuangan, serta sosial dan lingkungan dengan pemetaan sembilan unsur BMC, analisis gap, SWOT, dan rancangan tindak lanjut. Kontribusinya terletak pada penyusunan satu kerangka evaluasi yang membedakan data terlapor, jawaban tambahan yang masih perlu pembuktian, perhitungan berbasis asumsi, serta strategi yang baru diusulkan. Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan kondisi usaha, mengukur indikator keuangan secara indikatif, mengidentifikasi area yang memerlukan verifikasi atau penguatan, dan menyusun prioritas pengembangan yang dapat dilaksanakan secara bertahap.

Penelitian Terdahulu yang Relevan

Tabel 1. Penelitian terdahulu yang relevan

No	Penulis/ Tahun	Judul (ringkas)	Tujuan	Metode	Hasil utama	Kontribusi dan relevansi
1	Ruhiyat & Purwanda (2022)	Kelayakan toko bangunan CV Mekar Laksana Jaya	Menelaah kelayakan toko bangunan	Studi kasus kelayakan usaha	Evaluasi usaha perdagangan material.	Pembanding penilaian kelayakan toko material.
2	Putra & Suparta (2024)	Kelayakan toko bahan bangunan (keramik)	Menilai kelayakan	Analisis kelayakan usaha	Membahas kelayakan toko produk	Relevan untuk pasar dan biaya toko.

			toko bahan bangunan		finishing bangunan.	
3	Mustofa & Zahrah (2026)	Pemasaran digital, harga, dan pembelian batu alam	Menelaah pemasaran dan harga batu alam	Kajian pemasaran; metode belum dirinci	Harga dan pemasaran digital dikaitkan dengan pembelian.	Dasar penilaian katalog produk dan harga.
4	Nurmawati et al. (2022)	Literasi, modal, dan catatan keuangan terhadap kinerja UMKM	Mengkaji faktor kinerja UMKM	Kajian empiris; metode belum dirinci	Catatan dan literasi keuangan relevan dengan kinerja.	Dasar pencatatan transaksi dan stok.
5	Latifi et al. (2021)	Business model innovation and SME performance	Mengkaji inovasi model bisnis dan kinerja UKM	Kajian UKM; metode belum dirinci	Dukungan kapasitas organisasi diperlukan untuk inovasi.	Dasar pengembangan bertahap.

Kebaruan kajian ini terletak pada penggunaan terpadu analisis kelayakan enam aspek, BMC, kesenjangan informasi, dan simulasi sensitivitas dengan penegasan status asumsi, sehingga rekomendasi dapat dibedakan dari hasil observasi yang benar-benar dilaporkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif studi kasus dengan perhitungan kuantitatif sederhana pada aspek finansial. Objek kajian adalah Toko Seroja Batu Alam yang berdasarkan berkas riset telah beroperasi sejak 2024. Bahan analisis bersumber dari dua dokumen Kelompok 14 tahun 2026, yaitu Laporan Riset Kewirausahaan: Analisis Kelayakan Bisnis dan Analisis Gap pada Toko Seroja Batu Alam serta Blueprint Usaha: Business Model Canvas Studi pada Toko Seroja Batu Alam. Jawaban pada lampiran verifikasi riset digunakan sebagai informasi tambahan, bukan disetarakan dengan laporan keuangan auditan atau dokumentasi wawancara lengkap. Langkah pengolahan meliputi: (1) inventarisasi informasi usaha dan pemberian status bukti; (2) pemetaan sembilan unsur BMC; (3) penilaian deskriptif enam aspek kelayakan; (4) rekonstruksi biaya, margin, break-even point (BEP), margin of safety, dan sensitivitas; (5) analisis gap dengan membandingkan kondisi terlapor dan praktik pengelolaan yang diharapkan; serta (6) penyusunan SWOT dan urutan perbaikan sebagaimana dirancang dalam blueprint. Tingkat prioritas merupakan penilaian analitis berbasis besar dampak, kebutuhan bukti, dan kemudahan penerapan, bukan hasil pengujian statistik.

Model dasar menggunakan omzet Rp400.000.000, pembelian material Rp270.000.000, dan biaya lain-lain Rp15.000.000 sebagai besaran bulanan. Nominal omzet rata-rata bulanan didukung jawaban pada lampiran, sedangkan pengeluaran material dapat berubah mengikuti transaksi dan belum sama dengan harga pokok penjualan (HPP) akuntansi. Alokasi sewa dihitung Rp320.000.000 dibagi 48 bulan = Rp6.666.666,67 per bulan. Lima karyawan dengan upah masing-masing Rp3.000.000 menghasilkan beban gaji Rp15.000.000 per bulan; listrik dan air masing-masing Rp1.000.000 per bulan. Untuk BEP, biaya material diasumsikan variabel dan komponen biaya lainnya tetap. Asumsi tersebut digunakan khusus untuk membaca sensitivitas model, bukan mengukur hubungan biaya nyata secara empiris. Rumus yang digunakan ialah surplus operasional indikatif = omzet − pengeluaran material − gaji − utilitas − biaya lain-lain − alokasi sewa; margin operasional = surplus/omzet × 100%; BEP omzet = biaya tetap/(1 − rasio biaya variabel); dan margin of safety = (omzet − BEP)/omzet × 100%. Keterbatasan utama adalah tidak tersedianya rekonsiliasi nilai persediaan awal-akhir dalam rupiah, bukti biaya per jenis, penyusutan, kewajiban pajak, dan aliran kas terperinci. Dengan demikian NPV, IRR, dan payback period tidak dihitung.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Profil Usaha dan Kecukupan Data

Informasi dasar menunjukkan bahwa toko telah berjalan sekitar dua tahun hingga 2026, memiliki lima orang karyawan, serta menggunakan tempat sewa dengan kontrak Rp320 juta selama empat tahun. Lampiran laporan riset memuat tambahan bahwa rata-rata omzet sekitar Rp400 juta per bulan namun tidak stabil; sewa dibayar Rp80 juta per tahun di muka pada tanggal 1 Agustus; dan pelanggan yang disebutkan meliputi kontraktor bangunan serta rumah tangga. Keterangan pelengkap ini memperluas gambaran kegiatan usaha, tetapi belum disertai dokumen transaksi, rincian pelanggan, atau salinan kontrak. Karena itu, status bukti perlu dibedakan dari status verifikasi administratif.

Tabel 2. Ringkasan profil dan status informasi Toko Seroja Batu Alam

Aspek	Informasi dari berkas	Status pembacaan
Perjalanan usaha	Beroperasi sejak 2024; ±2 tahun hingga 2026	Keterangan utama laporan
Tenaga kerja	5 karyawan; Rp3.000.000/orang/bulan	Nominal tercatat
Omzet	±Rp400.000.000/bulan, berfluktuasi	Keterangan lampiran; perlu rekonsiliasi omzet
Pengadaan material	Rp270.000.000 sebagai nilai acuan; berubah mengikuti penjualan	Nominal model, bukan HPP terverifikasi
Sewa lokasi	Rp320.000.000/4 tahun; Rp80.000.000/tahun, disebut dibayar tiap 1 Agustus	Nominal utama dan jawaban lampiran; cek kontrak
Contoh produk/harga	Batu taman Rp3.000/kg; batu koral Rp150.000/pcs; bahan akuarium Rp50.000/pcs	Jawaban lampiran; belum ada daftar stok/harga formal
Persediaan	Disebut 8 ton per jenis batu pada awal dan 2 ton pada akhir	Belum jelas tanggal, nilai dan kaitan dengan penjualan
Legalitas & keamanan	Jawaban lampiran mengindikasikan NIB ada dan SOP barang berat belum ada	Perlu pemeriksaan dokumen dan klarifikasi redaksi

Sumber: Laporan Riset Kelompok 14 (2026), khususnya lampiran verifikasi hlm. 36; Blueprint Kelompok 14 (2026), diolah

Keberadaan beberapa jenis produk dan kelompok pelanggan pada lampiran memberikan titik awal bagi penyusunan katalog, tetapi daftar harga tersebut belum mewakili seluruh variasi ukuran dan kualitas. Data stok yang disebut dalam satuan ton juga tidak serta-merta menunjukkan kuantitas yang terjual, sebab periode pengukuran, pembelian masuk, retur, dan nilai perolehan tidak tersedia. Secara akuntansi, HPP baru dapat ditentukan setelah penyesuaian persediaan dan pengelompokan biaya pengadaan yang tepat.

Pemetaan model bisnis dan kelayakan usaha

Pemetaan BMC menghubungkan komponen yang diketahui dengan area yang memerlukan penguatan. Usaha ini mempunyai sumber daya pekerja dan lokasi serta aliran pendapatan dari penjualan batu alam. Akan tetapi, distribusi omzet menurut jenis pelanggan, nilai setiap lini produk, pemasok aktif, dan efektivitas promosi belum ditunjukkan dengan data transaksi. Karena itu, rumusan unsur BMC berikut mencampurkan fakta terlapor dengan rancangan yang secara eksplisit diberi status usulan; cara ini konsisten dengan prinsip pengembangan model bisnis berbasis kemampuan sumber daya usaha (Cosenz & Bivona, 2021; Miroshnychenko et al., 2021).

Tabel 3. Pemetaan Sembilan Elemen Business Model Canvas

Elemen BMC	Pemetaan dari data dan usulan penguatan
Customer segments	Pelanggan yang disebut dalam lampiran: kontraktor bangunan dan rumah tangga; lakukan klasifikasi kontribusi transaksi tiap segmen.

Value propositions	Produk batu alam; usulan nilai tambah berupa informasi ukuran, mutu, kesesuaian motif, ketersediaan stok, dan akurasi pesanan.
Channels	Aktivitas toko diketahui; kanal daring belum terkonfirmasi. Katalog foto dan WhatsApp Business menjadi opsi yang perlu diuji.
Customer relationships	Interaksi penjualan ada; frekuensi pelanggan berulang belum tercatat. Usulan pencatatan permintaan, penawaran, dan keluhan.
Revenue streams	Omzet rata-rata bulanan dinyatakan sekitar Rp400 juta dalam jawaban lampiran; kontribusi tiap produk belum tersedia.
Key resources	Lima pekerja, lokasi sewa, dan persediaan material; nilai aset dan komposisi stok belum lengkap.
Key activities	Pengadaan dan penjualan material; standarisasi penerimaan, pengecekan kualitas, stok opname, dan penyerahan disarankan.
Key partners	Pemasok material, pemilik tempat sewa, serta pengangkutan yang relevan; identitas dan syarat kerja sama belum terdokumentasi.
Cost structure	Pengadaan material, gaji, listrik, air, biaya bongkar/operasional/gudang, dan sewa; perlu pemisahan HPP serta biaya angkut.

Sumber: Sintesis Laporan Riset Kelompok 14 (2026) dan Blueprint Kelompok 14 (2026)

Dari sisi pasar dan pemasaran, bukti adanya kegiatan penjualan serta keterangan pelanggan kontraktor dan rumah tangga mengindikasikan pasar yang telah dilayani. Namun, belum tersedia data pembelian ulang, jumlah pelanggan, harga pesaing, dan kontribusi produk. Kelayakan perluasan pasar karena itu masih memerlukan konfirmasi pola permintaan. Kajian strategi toko material dan pemasaran digital UMKM mendukung pentingnya evaluasi harga, produk, dan pemilihan saluran sesuai kebutuhan pelanggan (Andika et al., 2021; Atthoriq et al., 2024). Dari sisi teknis dan operasional, keberadaan tempat sewa memungkinkan kegiatan penyimpanan serta transaksi, tetapi luas area, tata letak, sistem gudang, dan peralatan angkut belum dijelaskan. Untuk komoditas berat seperti batu alam, ketepatan pencatatan barang datang, penyimpanan aman, dan pemeriksaan sebelum diserahkan menjadi persyaratan penting. Koordinasi dengan pemasok serta pengelolaan informasi aliran barang merupakan bagian dari kinerja rantai pasok UMKM (Fitriyani et al., 2022). Pada aspek manajemen dan sumber daya manusia, lima pekerja menunjukkan adanya kapasitas pelayanan dan kontribusi lapangan kerja. Efektivitas pembagian fungsi penjualan, kas, penerimaan barang, gudang, dan pesanan tidak dapat dipastikan tanpa daftar tugas. Pembagian tanggung jawab yang tertulis dan prosedur pemindahan material akan membantu mengurangi kesalahan transaksi sekaligus menjaga keselamatan kerja.

Pada aspek legalitas, teks jawaban lampiran mengarah pada keterangan bahwa NIB tersedia, sedangkan SOP penanganan barang berat belum tersedia. Akan tetapi, redaksi jawaban singkat dan belum adanya salinan berkas mengharuskan klarifikasi lebih lanjut. Status pajak, izin terkait kegiatan spesifik, dan isi kontrak sewa belum dapat dinilai hanya dari uraian naratif. Karena pembayaran sewa tahunan dinyatakan dilakukan pada awal periode, pengendalian likuiditas harus mempertimbangkan pengeluaran kas Rp80 juta setiap jadwal pembayaran meskipun beban ekonomis rata-ratanya Rp6,67 juta per bulan. Aspek keuangan memperlihatkan potensi surplus pada skenario tertentu, sebagaimana dihitung pada bagian berikut. Namun, kesimpulan laba tetap bersyarat karena pembelian dan HPP belum direkonsiliasi serta masih ada pos biaya tambahan yang belum dinilai. Dari sisi sosial dan lingkungan, keberadaan lima tenaga kerja merupakan manfaat yang dapat disebut, sedangkan tingkat pengendalian debu, keselamatan tumpukan, limbah material, dan kondisi jalur bongkar muat masih membutuhkan bukti lapangan. Dengan demikian, penilaian keenam aspek menunjukkan aktivitas usaha yang nyata, tetapi belum cukup untuk menyatakan seluruh dimensi kelayakan telah memenuhi standar.

Hasil Simulasi Keuangan, Titik Impas, dan Sensitivitas

Analisis keuangan dihitung dengan struktur biaya yang sama pada dua dokumen. Omzet yang dilaporkan rata-rata sekitar Rp400 juta per bulan dibandingkan dengan pengadaan material Rp270 juta dalam model, upah Rp15 juta, listrik Rp1 juta, air Rp1 juta, biaya lain-lain Rp15 juta, serta alokasi sewa Rp6,67 juta per bulan. Pengeluaran lain-lain menurut lampiran antara lain mencakup bongkar muat, kendaraan, operasional, dan gudang, namun belum disertai nominal tiap kategori. Seluruh angka pada Tabel 3 bersifat rekonstruksi skenario, bukan laporan laba rugi yang telah diaudit.

Tabel 4. Rekonstruksi Keuangan Bulanan pada Skenario Dasar

Komponen	Nilai (Rp/bulan)	Catatan
Omzet penjualan	400.000.000	Rata-rata bulanan menurut lampiran; fluktuatif
Pengadaan/HPP sementara	(270.000.000)	Proksi sementara; membutuhkan koreksi persediaan
Selisih setelah material	130.000.000	Bukan laba kotor akuntansi final
Upah lima karyawan	(15.000.000)	5 × Rp3.000.000
Listrik	(1.000.000)	Bulanan
Air	(1.000.000)	Bulanan
Biaya lain-lain	(15.000.000)	Rincian nominal per kategori belum lengkap
Alokasi sewa	(6.666.667)	Rp320.000.000 ÷ 48 bulan
Total biaya simulasi	308.666.667	Pengadaan dan seluruh beban model
Surplus operasional indikatif	91.333.333	Sebelum pajak, penyusutan, dan biaya lain yang belum terukur

Sumber: Perhitungan ulang dari Laporan Riset Kelompok 14 (2026) dan Blueprint Kelompok 14 (2026); nilai dibulatkan

Rasio pengadaan terhadap omzet pada model adalah 67,50%, sehingga selisih setelah material Rp130 juta atau 32,50%. Setelah seluruh biaya model, surplus operasional indikatif sebesar Rp91,33 juta dan margin sekitar 22,83%. Indikator ini perlu ditafsirkan secara hati-hati: jika persediaan meningkat, pembelian periode berjalan bisa lebih besar daripada HPP; sebaliknya, penjualan stok lama dapat menghasilkan HPP yang berbeda. Keuntungan juga dapat menurun setelah memperhitungkan biaya angkut yang belum masuk pengelompokan, bunga, penyusutan, pajak, maupun retur. Prinsip keterbukaan asumsi tersebut diperlukan agar evaluasi kelayakan tidak mengandalkan omzet semata (Khasanah et al., 2025; Nurmawati et al., 2022). Untuk menghitung titik impas berdasarkan omzet, bagian material Rp270 juta diperlakukan sebagai biaya variabel sebesar 67,50% dari omzet, sedangkan biaya lain Rp38.666.667 sebagai biaya tetap. Rasio margin kontribusi adalah 32,50%, sehingga BEP = Rp38.666.666,67/0,325 = Rp118.974.359 per bulan. Margin of safety = (Rp400.000.000 – Rp118.974.359)/Rp400.000.000 × 100% = 70,26%. Angka BEP tersebut hanya berlaku selama struktur dan klasifikasi biaya diasumsikan sama; biaya lain-lain mungkin tidak sepenuhnya tetap, sementara komposisi batu dengan harga jual berbeda dapat memengaruhi margin kontribusi.

Tabel 5. Analisis Sensitivitas Surplus Operasional Berdasarkan Skenario

Skenario	Omzet (Rp juta)	Material (Rp juta)	Surplus (Rp juta)
Dasar	400,0	270,0	91,33
Penjualan turun 10%; material ikut turun	360,0	243,0	78,33
Penjualan turun 20%; material ikut turun	320,0	216,0	65,33
Biaya material naik 10%; omzet tetap	400,0	297,0	64,33
Biaya material naik 20%; omzet tetap	400,0	324,0	37,33
Penjualan turun 10%, biaya material per unit naik 10%	360,0	267,3	54,03

Penjualan turun 20%, biaya material per unit naik 10%	320,0	237,6	43,73

Sumber: Sintesis skenario sensitivitas dalam kedua lampiran; biaya selain material ditahan Rp38.666.666,67/bulan

Skenario menunjukkan bahwa kenaikan biaya material 20% pada omzet tetap mengurangi surplus model dari Rp91,33 juta menjadi Rp37,33 juta per bulan. Penurunan omzet 20% dengan penurunan belanja material yang proporsional masih menghasilkan surplus Rp65,33 juta. Perbedaan tersebut bukan ramalan kinerja usaha, melainkan ilustrasi betapa pentingnya pengawasan harga perolehan, rasio HPP, dan kebijakan diskon. Penyajian skenario tanpa data satuan dan volume penjualan tidak dapat menentukan ambang laba per jenis batu atau mengestimasi elastisitas permintaan. Catatan khusus diperlukan pada sewa: jawaban lampiran menyebut pembayaran tunai Rp80 juta setahun, sedangkan biaya sewa Rp6,67 juta per bulan hanyalah pengalokasian ekonomis. Laba operasional tidak dapat langsung dibaca sebagai saldo kas yang tersedia pada Agustus, ketika pembayaran sewa jatuh tempo. Demikian pula, tanpa nilai investasi awal, aset tetap, dan arus kas beberapa tahun, indikator NPV, IRR, dan payback period tidak boleh dihitung menggunakan jumlah sewa sebagai pengganti keseluruhan modal investasi.

Kesenjangan Pengelolaan dan Pemetaan SWOT

Analisis gap membandingkan informasi yang ada dengan sistem pengelolaan yang diperlukan bagi perdagangan material. Dalam dokumen sumber, sejumlah aspek disebut belum tersedia karena tidak dijelaskan dalam uraian utama, sedangkan lampiran menambahkan jawaban singkat mengenai stok, produk, pelanggan, dan pembayaran sewa. Oleh sebab itu, gap pada penelitian ini terutama bermakna kebutuhan pendalaman atau pembuktian dokumen, bukan bukti bahwa toko tidak menjalankan praktik dimaksud. Penetapan prioritas menggunakan besarnya pengaruh terhadap margin, kas, dan risiko operasional sebagai pertimbangan.

Tabel 6. Matriks Gap dan Rekomendasi Prioritas

Bidang	Temuan/kesenjangan bukti	Tindakan prioritas
Keuangan	Omzet bulanan disebut rata-rata; HPP belum dipisahkan dari pembelian, rincian biaya dan pajak belum tersedia.	Tinggi: rekonsiliasi nota, kas, biaya, persediaan awal-akhir, dan HPP tiap bulan.
Persediaan & pemasok	Ada angka tonase stok tanpa tanggal dan penilaian rupiah; perputaran dan kerusakan tidak terdokumentasi.	Tinggi: kartu stok per jenis/ukuran, stok opname, dan evaluasi pemasok.
Sewa & legalitas	Jadwal sewa tahunan disebut, tetapi salinan kontrak dan NIB belum tersedia pada berkas kajian.	Tinggi: arsip bukti pembayaran, kontrak, NIB, serta kalender kewajiban.
SDM & keselamatan	Lima pekerja tercatat; fungsi kerja tidak dirinci dan SOP barang berat dilaporkan belum ada.	Tinggi: pembagian tugas dan prosedur aman bongkar-muat/penyimpanan.
Pemasaran	Kontraktor dan rumah tangga disebut, tetapi volume tiap segmen dan saluran tidak terukur.	Menengah: katalog foto asli, klasifikasi pelanggan, dan pemantauan konversi penawaran.
Lingkungan	Tidak terdapat bukti pelaksanaan pengendalian debu, penanganan material rusak, dan kebersihan area.	Menengah: daftar periksa keselamatan, kebersihan, serta dokumentasi material sisa.

Sumber: Analisis gap Laporan Riset Kelompok 14 (2026) dipadukan dengan peta tindakan Blueprint Kelompok 14 (2026)

Analisis SWOT dirumuskan dari informasi yang tersedia dan faktor risiko yang masuk akal untuk diuji. Kekuatan yang dapat dicatat ialah usaha telah berjalan selama dua tahun, memiliki lima tenaga kerja, dan menempati lokasi dengan kontrak jangka menengah. Kelemahan yang paling nyata saat ini berupa keterbatasan bukti pencatatan dan dominasi pengadaan pada struktur biaya simulasi, bukan kesimpulan bahwa pengelolaan usaha pasti buruk. Peluang yang ditawarkan katalog produk, hubungan pelanggan proyek, dan pemasok alternatif perlu dievaluasi terhadap daya beli serta kapasitas internal. Ancaman yang patut dipantau mencakup fluktuasi harga material, persaingan harga, stok rusak, dan gangguan pengiriman.

Tabel 7. Ringkasan SWOT Serta Respons Manajerial

Unsur	Pemetaan	Respons yang diusulkan
Strengths	Operasional sejak 2024; lima pekerja; lokasi dengan kontrak 4 tahun.	Pertahankan kejelasan pelayanan dan jadwal kerja.
Weaknesses	HPP, rincian persediaan, dan pembukuan per produk belum terverifikasi.	Bangun kontrol penjualan, stok, dan biaya per jenis batu.
Opportunities	Katalog produk, pesanan kontraktor/rumah tangga, perluasan hubungan pemasok.	Uji katalog digital dan penawaran tertulis setelah data stok andal.
Threats	Perubahan harga pasok, persaingan, kerusakan batu, tekanan kas saat pembayaran sewa.	Pantau harga pengadaan, stok rusak, cadangan kas, dan ketepatan pengiriman.

Sumber: Adaptasi dari analisis SWOT pada Laporan Riset dan Blueprint Kelompok 14 (2026)

Rencana Tindak Lanjut Pengembangan Usaha

Strategi tersebut membutuhkan pembagian waktu dan ukuran kinerja. Tahap awal fokus pada ketepatan catatan, berikutnya memperbaiki keterlacakan bahan, kemudian baru mengembangkan relasi pelanggan dan penjualan. Dalam blueprint, target indikatif meliputi pencatatan 100% transaksi, kecocokan stok fisik dan catatan minimal 98%, serta kelengkapan kategori untuk seluruh biaya lain-lain. Target omzet dan margin yang merujuk hasil simulasi sebaiknya tidak dijadikan angka kewajiban sebelum laporan aktual beberapa bulan tersedia.

Tabel 8. Peta Jalan Perbaikan dan Indikator Evaluasi

Tahapan	Kegiatan yang diprioritaskan	Indikator pemantauan
0–1 bulan	Cocokkan periode dan bukti omzet; periksa kontrak; mulai kartu stok dan buku kas.	Periode setiap pos jelas; transaksi mulai dicatat.
1–3 bulan	Pisahkan pembelian dari HPP; klasifikasikan biaya lain-lain; tetapkan petugas kas, stok, dan pesanan.	100% transaksi memiliki bukti; biaya punya kategori.
3–6 bulan	Susun katalog aktual, uji satu kanal promosi, dan lakukan stok opname berkala.	Katalog terpakai; selisih stok terukur; sumber pelanggan tercatat.
6–12 bulan	Evaluasi margin per jenis batu, kinerja pemasok, pengiriman, dan piutang.	Margin per produk diketahui; laporan bulanan dapat dibandingkan.
>12 bulan	Evaluasi diversifikasi produk dan investasi setelah tren penjualan, laba, dan arus kas dapat dinilai.	Keputusan pengembangan dilandasi proyeksi kas dan kebutuhan modal yang memadai.

Sumber: Peta Jalan Pengembangan Usaha dan KPI pada Blueprint Kelompok 14 (2026), diringkas

Pembahasan

Hasil pemetaan mengindikasikan bahwa aktivitas perdagangan telah berlangsung, tetapi catatan biaya pengadaan belum dapat langsung dibaca sebagai harga pokok penjualan. Hal ini membatasi interpretasi besarnya surplus Rp91,33 juta per bulan. Dalam model, naiknya biaya material merupakan tekanan paling besar terhadap surplus, sehingga kemampuan membaca

laba tiap kelompok batu serta mengendalikan persediaan menjadi prioritas sebelum melakukan ekspansi. Temuan ini sejalan dengan kajian kelayakan usaha material yang menempatkan kesesuaian biaya dan operasi sebagai pertimbangan utama (Ruhiyat & Purwanda, 2022; Putra & Suparta, 2024). BMC menunjukkan bahwa peningkatan penjualan sebaiknya didahului perapian informasi produk dan proses internal. Penelitian mengenai transformasi bisnis UKM menjelaskan pentingnya menyesuaikan kanal digital dengan kapasitas organisasi, bukan sekadar mengadopsi teknologi baru (Bouwman et al., 2019; Randhawa et al., 2021). Dalam konteks toko, katalog yang berisi foto asli, satuan jual, stok, dan harga aktual lebih operasional daripada promosi yang tidak dapat ditindaklanjuti petugas. Efektivitas kanal kemudian dinilai dari pertanyaan pelanggan yang berakhir menjadi transaksi.

Langkah pertama bukan pengeluaran promosi besar atau pembukaan cabang, melainkan peningkatan kualitas data. Hubungan antara kemampuan internal dan inovasi model bisnis ditekankan oleh Cosenz dan Bivona (2021), Latifi et al. (2021), serta Randhawa et al. (2021). Bagi toko, perbaikan yang dapat diterapkan segera ialah pembukuan kas dan persediaan, pemeriksaan margin tiap produk, serta dokumentasi prosedur pemindahan batu. Setelah data dasar stabil, penjualan digital dapat diuji dengan mengukur konversi penawaran, bukan hanya jumlah tayangan promosi. Strategi pemasaran yang disarankan mengikuti empat unsur 4P. Dari sisi produk, katalog memuat nama, ukuran, satuan, harga, motif, serta foto asli; dari sisi harga, margin dihitung berdasarkan HPP aktual termasuk komponen biaya yang relevan; dari sisi tempat, alur display, gudang, dan akses material berat dijaga tertib; dari sisi promosi, toko dapat menguji komunikasi digital sambil melacak jumlah pertanyaan, penawaran, dan transaksi. Penggunaan digital bagi UMKM perlu disesuaikan dengan kemampuan proses bisnis dan kesiapan informasi (Andika et al., 2021; Bouwman et al., 2019). Arah pengembangan yang bertahap konsisten dengan pandangan bahwa pembaruan model bisnis seharusnya dilakukan melalui pembelajaran pasar, kesiapan organisasi, dan fleksibilitas operasional (Miroshnychenko et al., 2021; Randhawa et al., 2021). Prioritas pengawasan biaya material juga rasional karena peningkatan nominal pengadaan dalam simulasi memiliki pengaruh besar terhadap surplus. Namun, keputusan perluasan persediaan harus mempertimbangkan arus kas aktual dan potensi material yang lambat terjual, bukan hanya hasil BEP model.

Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian terbatas pada penelaahan dua dokumen yang disusun oleh kelompok yang sama, ditambah jawaban singkat di lampiran riset. Tidak tersedia bukti buku besar, catatan per item, kontrak asli, rekonsiliasi persediaan bernilai rupiah, dokumentasi observasi yang cukup, atau seri data keuangan tahunan. Jawaban mengenai beberapa pos biaya tambahan juga belum menyebut besar nominal dan apakah sudah termasuk pengeluaran lain-lain. Oleh karena itu, surplus, margin, BEP, dan sensitivitas hanya menggambarkan kondisi berdasarkan asumsi yang dinyatakan; tidak dapat digunakan untuk menetapkan kelayakan investasi secara definitif.

KESIMPULAN

Toko Seroja Batu Alam menunjukkan aktivitas usaha yang telah berlangsung sejak 2024, dukungan lima karyawan, dan komitmen biaya sewa empat tahun. Lampiran verifikasi memberikan informasi tambahan tentang omzet rata-rata bulanan, jenis produk, pelanggan kontraktor dan rumah tangga, serta pembayaran sewa tahunan. Namun, data tersebut masih perlu dicocokkan dengan pembukuan dan dokumen usaha, khususnya untuk membedakan pengadaan material dari HPP. Pemetaan BMC, kelayakan enam aspek, dan analisis gap menunjukkan bahwa penyempurnaan pencatatan keuangan, inventori, legalitas, keselamatan, serta tanggung jawab kerja merupakan kebutuhan yang lebih mendesak dibanding ekspansi

usaha. Pada model dasar, total biaya simulasi mencapai Rp308,67 juta per bulan dengan surplus operasional indikatif Rp91,33 juta, margin 22,83%, BEP omzet Rp118,97 juta, dan margin of safety 70,26%. Angka tersebut bukan laba bersih aktual ataupun putusan kelayakan investasi karena periode pembelian, nilai persediaan, pajak, penyusutan, dan biaya terkait lainnya belum terkonfirmasi. Pengelola disarankan memprioritaskan pembukuan transaksi dan stok secara konsisten, pemeriksaan jadwal sewa Rp80 juta tahunan, pembentukan SOP pemindahan material berat, serta pengujian katalog digital berbasis stok riil. Penelitian selanjutnya memerlukan data transaksi sekurang-kurangnya beberapa bulan, daftar aset dan kewajiban, dokumentasi perizinan, serta arus kas untuk menghitung kelayakan yang lebih akurat.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi Business Model Canvas (BMC), analisis kesenjangan (gap analysis), analisis SWOT, dan simulasi keuangan dalam satu kerangka evaluasi kelayakan dan pengembangan usaha yang diterapkan pada Toko Seroja Batu Alam. Berbeda dari pendekatan evaluasi usaha yang hanya berfokus pada pemetaan model bisnis atau perhitungan finansial secara terpisah, penelitian ini menghubungkan kondisi aktual sembilan elemen BMC dengan kesenjangan operasional, potensi strategis, dan indikator keuangan untuk mengidentifikasi prioritas perbaikan usaha secara lebih terarah. Kontribusi empiris penelitian ini ditunjukkan melalui penggunaan data operasional usaha, termasuk omzet rata-rata sekitar Rp400.000.000 per bulan, asumsi pembelian material sebesar Rp270.000.000, dan alokasi biaya sewa bulanan sekitar Rp6.666.667, yang menghasilkan surplus operasional indikatif sebesar Rp91.333.333 per bulan berdasarkan skenario perhitungan yang digunakan. Namun, angka tersebut belum dapat diperlakukan sebagai laba bersih terverifikasi karena masih memerlukan rekonsiliasi persediaan, biaya operasional lainnya, penyusutan, dan pajak. Selain itu, integrasi analisis BMC dan kesenjangan menghasilkan arah pengembangan yang lebih kontekstual, terutama dalam pembenahan pencatatan persediaan dan biaya, penegasan tanggung jawab kerja, dokumentasi legalitas dan keselamatan, serta penguatan katalog produk. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini bukan sekadar penerapan beberapa alat analisis bisnis, melainkan penyusunan kerangka evaluasi terpadu yang menghubungkan pemetaan model bisnis, identifikasi kesenjangan, diagnosis strategis, dan simulasi finansial sebagai dasar penentuan prioritas pengembangan usaha. Kerangka ini diharapkan dapat membantu pengelola Toko Seroja Batu Alam mengambil keputusan pengembangan secara bertahap berdasarkan kondisi operasional dan data keuangan yang semakin terukur, sekaligus menjadi pendekatan analitis yang dapat diuji lebih lanjut pada usaha perdagangan bahan bangunan atau batu alam dengan karakteristik serupa.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada pihak yang membantu penyediaan informasi usaha dan kepada dosen pengampu mata kuliah Kewirausahaan atas arahan selama penyusunan laporan riset.

DAFTAR PUSTAKA

Andika, A., Jennifer, J., Huang, J. C., & Sebastian, J. C. (2021). Analysis of digital marketing adoption in Indonesian micro, small, and medium enterprises. Jurnal Manajemen Bisnis, 18(3), 308–328. https://doi.org/10.38043/jmb.v18i3.3173

Atthoriq, D. N., Andrian, A., Sulastri, F. D., Meilany, W. D., Rahmantya, Y. E. K., & Muhsidi, A. M. (2024). Strategi pemasaran melalui inovasi dan kreasi guna meningkatkan penjualan pada Toko Bangunan Mandala. Digital Business and Entrepreneurship Journal, 2(1), 42–48. https://doi.org/10.25134/digibe.v2i1.18

Bakri, S., Rahaningsih, N., Purnamasari, A., Tohodi, E., & Kaslani, K. (2022). Pengembangan media promosi kerajinan batu alam di Desa Balad berbasis multimedia interaktif. JURSIMA, 10(1), 154–164. https://doi.org/10.47024/js.v10i1.394

Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? Telecommunications Policy, 43(9), 101828. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828

Cosenz, F., & Bivona, E. (2021). Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation: A tailored dynamic business modelling approach. Journal of Business Research, 130, 658–669. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.003

Fitriani, A., & Soleha, L. K. (2024). Studi kelayakan pengembangan bisnis Toko Bangunan Sukses Mutiara. Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, dan Akuntansi, 2(6), 1235–1242. https://melatijournal.com/index.php/jisma/article/download/512/452/1181

Fitriyani, R., Liestyana, Y., & Satmoko, A. (2022). An analysis of supply chain management practices in MSMEs. Jurnal Manajemen Maranatha, 22(1), 83–94. https://doi.org/10.28932/jmm.v22i1.5502

Khasanah, A. U., Wicaksono, Z. A., Suryani, D. A., & Permanawati, Z. F. (2025). Analisis kelayakan finansial pada proyeksi bisnis sentra mebel di Kabupaten XYZ. Journal of Appropriate Technology for Community Services, 6(1), 1–10. https://doi.org/10.20885/jattec.vol6.iss1.art1

Latifi, M.-A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. Technovation, 107, 102274. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274

Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. Journal of Business Research, 130, 670–682. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015

Mustofa, R., & Zahrah, H. (2026). Peran digital marketing dan harga terhadap keputusan pembelian batu alam. Indonesia Economic Journal, 2(1), 717–725. https://doi.org/10.63822/9x5ees93

Nurhidayani, R., Rakib, M., Marhawati, M., Dinar, M., & Mustari, M. (2021). Strategi pemasaran dalam meningkatkan volume penjualan pada usaha mikro kecil (Studi kasus pengrajin batu tatakan di Dusun Tampung Cinae Kabupaten Barru). SOCIETIES: Journal of Social Sciences and Humanities, 1(1). https://doi.org/10.26858/societies.v1i1.19604

Nurmawati, N., Silfi, A., Mela, N. F., & Abdurrahman, R. (2022). Literasi keuangan, tingkat pendidikan, modal usaha, keberlanjutan usaha dan catatan keuangan, pengaruhnya terhadap kinerja UMKM. CURRENT: Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis Terkini, 3(3), 266–277. https://doi.org/10.31258/current.3.3.266-277

Puspitasari, R., & Astrini, D. (2022). The impact of financial literacy and financial inclusion on the performance of MSME in Bogor City. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 22(23), 125–131. https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i2330741

Putra, D. T. C., & Suparta, I. M. (2024). Analisis kelayakan usaha toko bahan bangunan (keramik) di Desa Bambe Kecamatan Driyorejo Kabupaten Gresik. Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia, 2(1), 231–241. https://doi.org/10.61132/jepi.v2i1.371

Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. Journal of Business Research, 130, 618–634. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046

Ruhiyat, A., & Purwanda, E. (2022). Analisa kelayakan bisnis—Study kasus Toko Bahan Bangunan CV Mekar Laksana Jaya Cicalengka. Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia, 2(6), 685–695. https://doi.org/10.52436/1.jpmi.791