

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Negara Kesatuan Republik Indonesia merupakan salah satu negara berkembang dan Kota Bandung merupakan salah satu kota sentra bisnis di Indonesia. Selain itu, Kota Bandung dikenal sebagai kota fashion. Banyaknya industri kreatif dan bisnis fashion yang didirikan di Bandung salah satunya berupa pusat pembuatan alas kaki. Perkembangan industri pembuatan alas kaki diikuti dengan meningkatnya jumlah produk lokal yang berkualitas dan mengalami perkembangan pesat selama beberapa dekade terakhir ini. Banyaknya merek sepatu kulit yang berasal dari Kota Bandung merupakan daya pikat bagi para pelancong dari luar kota dan warga Kota Bandung tersendiri (<http://www.wisatabandung.com>). Nama Kota Bandung semakin terkenal dengan kiprah sukses para pengusaha mudanya dalam membawa sepatu berbahan dasar kulit yang berasal dari Kota Bandung. Produk sepatu berbahan dasar kulit dari Bandung memiliki peminat yang tidak hanya di dalam tetapi juga luar negeri. Hal ini terbukti dengan banyaknya negara yang mengimpor produk kulit terutama alas kaki yang berasal dari Bandung. Kepala Bidang Industri Formal pada Dinas Koperasi, Usaha Menengah dan Kecil, Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung memberikan pernyataan mengenai produk alas kaki yang dibuat oleh para perajin dan para pengusaha Industri sepatu yang berdomisili di Kota Bandung telah melakukan ekspor ke-27 negara yang tersebar di seluruh dunia (<http://www.sindonews.com>).

Tabel I. 1 Ekspor Alas Kaki menurut Negara Tujuan Utama, 2012-2017

(Sumber : <http://www.bps.go.id>)

Negara tujuan	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Berat bersih : 000 Ton					
Amerika Serikat	31,2	36,2	36,0	39,6	38,0	35,7
Belgia	14,8	14,9	15,9	15,6	13,7	15,8
Tiongkok	4,5	4,5	5,8	8,0	9,5	14,4
Jerman	5,7	6,0	6,5	8,2	8,5	8,6
Jepang	4,8	6,0	5,5	6,9	8,2	8,8
Belanda	4,8	4,0	2,8	3,8	5,4	4,8
Inggris	7,2	7,5	6,8	7,6	6,2	6,5
Korea Selatan	2,0	2,6	2,4	2,8	3,4	4,1
Italia	4,4	3,8	3,3	3,3	3,1	3,0
Meksiko	4,3	4,2	3,3	2,8	2,6	3,0
Lainnya	27,4	29,4	26,8	27,3	25,2	26,9
Jumlah	111,1	119,0	115,1	126,0	123,9	131,6

Berdasarkan data yang diperoleh dari www.bps.go.id dapat dilihat pada tabel I.1, Ekspor alas kaki ke negara tujuan rata-rata terus mengalami peningkatan mulai dari tahun 2012 hingga tahun 2017. Tabel tersebut menunjukkan bahwa dengan meningkatnya ekspor alas kaki dari tahun ke tahun, Industri alas kaki di Indonesia memiliki pasar potensial yang cukup menjanjikan. Dengan semakin berkembangnya dan semakin tingginya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan yang berhubungan dengan kebutuhan *fashion*, maka para perajin dan pengusaha berinisiatif untuk membuka suatu usaha Industri Kreatif yaitu di bidang *fashion* khususnya dalam memproduksi sepatu *handmade* yang berkualitas. Sehingga masyarakat dipastikan akan membeli berbagai jenis *fashion* mulai dari pakaian, sepatu, tas dan aksesoris sebagai kebutuhan sehari-hari, perminggu, ataupun perbulan.

Dapat dibuktikan bahwa penduduk Indonesia dalam kurun 5 tahun terakhir mengalami peningkatan yang signifikan dalam pengeluaran pada pembelian perlengkapan *fashion*. Hal ini dapat dilihat pada tabel I.2, rata-rata pengeluaran per kapita dalam sebulan penduduk Indonesia menurut kelompok barang. Pengeluaran penduduk Indonesia pada setiap tahunnya mengalami peningkatan dari tahun 2013

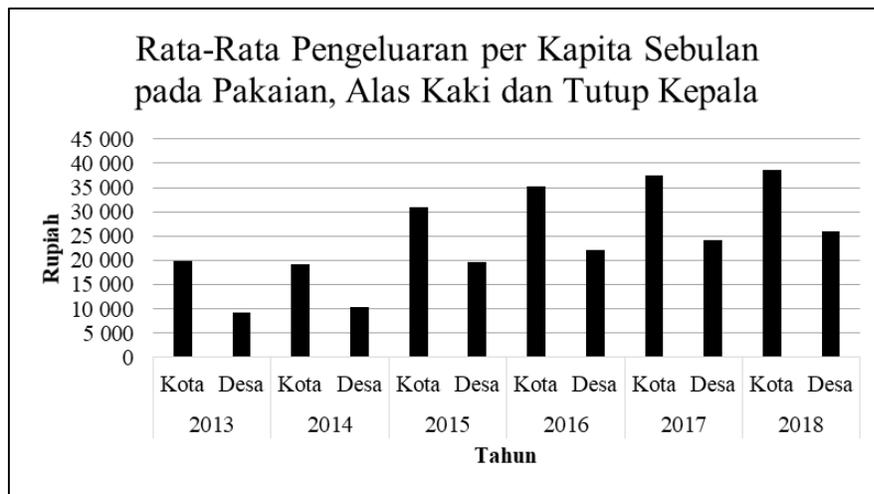
hingga tahun 2018, pada pembelian perlengkapan *fashion* seperti pakaian, alas kaki dan tutup kepala. Pada tahun 2015, rata-rata pengeluaran dalam sebulan penduduk desa mengalami peningkatan sebesar 89% dari Rp.10.399 menjadi sebesar Rp.19.654. Selain itu, Pada tahun 2015, rata-rata pengeluaran dalam sebulan penduduk kota mengalami peningkatan sebesar 61% dari Rp.19.221 menjadi sebesar Rp.31.004.

Dalam kurun 5 tahun terakhir dalam konteks pakaian, alas kaki dan penutup kepala sangat banyak diminati, sehingga dalam tahun 2013 hingga tahun 2018 rata-rata pengeluaran per kapita dalam sebulan terhadap pakaian, alas kaki dan tutup kepala terus mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat pada gambar I.1, sehingga dapat diketahui rata-rata pengeluaran per kapita penduduk kota dan penduduk desa di Indonesia sangat berbeda tiap tahunnya. Pada pembelian perlengkapan *fashion* seperti pakaian, alas kaki dan tutup kepala semakin hari semakin meningkat dikarenakan *trend fashion* yang semakin berkembang. Salah satu jenis *fashion* yang diminati oleh penduduk kota dan penduduk desa adalah alas kaki atau lebih sering disebut sepatu.

Tabel I. 2 Rata-Rata Pengeluaran per Kapita Sebulan Menurut Kelompok Barang (rupiah), 2013-2018

(Sumber : <http://www.bps.go.id>)

Kelompok Barang	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	Kota	Desa	Kota	Desa	Kota	Desa	Kota	Desa	Kota	Desa	Kota	Desa
Bukan Makanan												
Perumahan, penerangan, air	201 247	83 351	227 152	94 718	316 644	150 205	334 950	163 511	332 179	156 612	367 376	184 318
Aneka barang dan jasa	108 421	48 231	131 317	60 040	89 778	36 000	94 116	38 736	88 065	34 324	100 559	43 684
Biaya pendidikan	40 128	15 710	44 896	15 864	43 135	16 488	45 544	18 228	49 550	19 362	48 315	18 820
Biaya kesehatan	32 933	15 468	32 880	18 133	27 777	14 895	29 191	15 823	34 600	18 446	36 607	21 232
Pakaian, alas kaki, dan tutup kepala	19 827	9 264	19 221	10 399	31 004	19 654	35 207	22 157	37 472	24 104	38 645	25 877
Barang yang tahan lama	53 563	22 276	46 915	22 169	60 598	34 780	56 182	33 104	67 737	38 527	69 905	43 162
Pajak pemakaian dan asuransi	17 975	5 586	20 903	6 750	28 412	9 385	31 189	11 403	40 863	18 436	40 757	20 462
Keperluan pesta dan upacara	14 821	6 463	15 664	7 775	20 004	11 173	21 121	11 205	22 978	12 855	27 397	14 993
Jumlah Bukan Makanan	488 915	206 349	538 948	235 848	617 352	292 580	64 500	314 166	673 444	322 666	729 562	372 548
Jumlah	903 085	505 461	978 718	572 586	1074 664	659 414	1168 131	711 266	1263 526	780 593	1350 524	852 105



Gambar I. 1 Grafik Rata-Rata Pengeluaran per Kapita Sebulan, 2013-2018

(Sumber : <http://www.bps.go.id>)

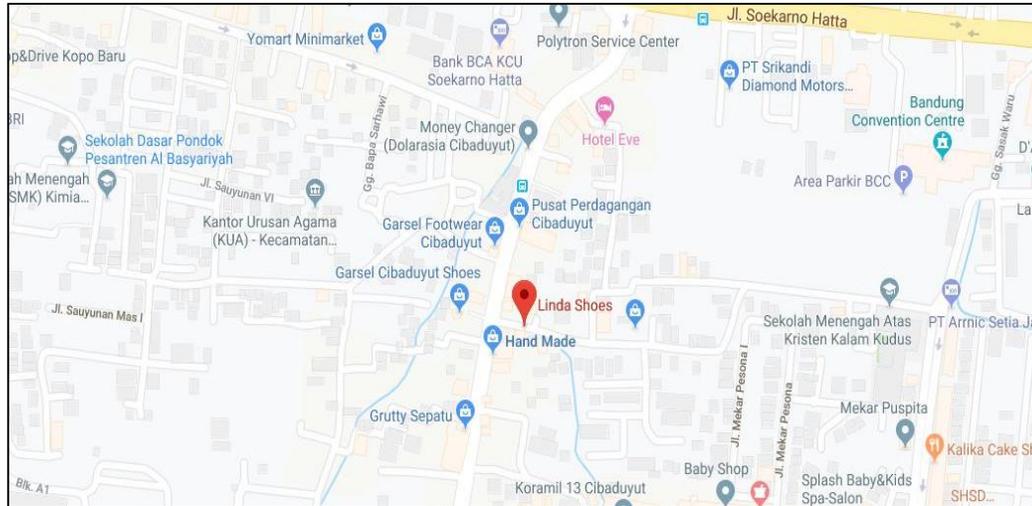
Sepatu memiliki peranan penting dalam kehidupan sehari-hari untuk melindungi telapak kaki. Sepatu menjadi produk yang sangat digemari di kalangan masyarakat Indonesia. Oleh karena itu, setiap perusahaan sepatu bersaing menciptakan produk yang bermutu dan menarik konsumen. Berbagai jenis sepatu, kegunaan, dan merek telah diciptakan dari sepatu olahraga, *high heels*, *flatshoes*, *boots*, dan masih banyak lagi. Dengan berkembangnya model sepatu dan antusiasme masyarakat di Indonesia dalam berbelanja sepatu, bermunculanlah merek sepatu lokal yang tidak kalah berkualitas. Sehingga bermunculanlah produsen-produsen alas kaki di Indonesia khususnya di Provinsi Jawa Barat. Selain dikenal akan wisatanya yang berupa alam, kuliner, dan pusat bisnis, Provinsi Jawa Barat dikenal juga memiliki potensi yang luar biasa di bidang perindustrian alas kaki. Berikut merupakan daftar produsen-produsen komoditas alas kaki di Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat.

Tabel I. 3 Daftar Produsen Alas Kaki di Jawa Barat
(Sumber : Kementerian Perindustrian Republik Indonesia)

No	Kota/Kabupaten	Jumlah
1	Kabupaten Bandung	21
2	Kabupaten Garut	4
3	Kabupaten Sumedang	1
4	Kabupaten Purwakarta	1
5	Kabupaten Karawang	1
6	Kabupaten Bekasi	5
7	Kabupaten Bandung Barat	1
8	Kota Bogor	26
9	Kota Sukabumi	1
10	Kota Bandung	39
11	Kota Cirebon	1
12	Kota Bekasi	3
13	Kota Depok	1
14	Kota Cimahi	2
15	Kota Tasikmalaya	1
	Jumlah	108

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, dapat dilihat pada Tabel I.4, terdapat bahwa 108 produsen alas kaki di Jawa Barat. Kota Bandung merupakan kota paling banyak jumlah produsen alas kaki yaitu sebanyak 39 produsen, diikuti Kota Bogor di posisi kedua dengan 26 produsen, dan Kabupaten Bandung di posisi ketiga dengan 21 produsen. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa Provinsi Jawa Barat memiliki banyak produsen alas kaki yang tersebar di berbagai Kabupaten/Kota yang membuat persaingan antar produsen-produsen alas kaki di Desa Cibaduyut, Kecamatan Bojongloa Kidul, Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat semakin ketat, sehingga setiap produsen alas kaki harus memiliki strategi yang tepat agar produknya dapat bersaing dan dapat diterima dengan baik di pasar.

Home Industry Linda Shoes merupakan sebuah usaha kecil atau bisa disebut sebagai UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) yang didirikan pada tahun 1990 di Jalan Cibaduyut Dalam 1, No. 72, Kebon Lega, Desa Cibaduyut, Kecamatan Bojongloa Kidul, Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat yang bergerak di bidang industri sepatu rumahan. *Home Industry Linda Shoes* didirikan atas dasar keinginan pemilik untuk memproduksi, dan menjual sendiri hasil produksinya tersebut.



Gambar I. 2 Lokasi *Home Industry Linda Shoes*
(Sumber: www.Googlemaps.com)

Saat ini *Home Industry Linda Shoes* memproduksi beragam jenis sepatu, mulai dari sepatu kulit, sepatu sekolah, sepatu PDH, sepatu PDL dan jenis sepatu lainnya. Selain itu, *Home Industry Linda Shoes* menerima jasa pesanan sepatu dari pihak kantor, kedinasan, dan sekolah.



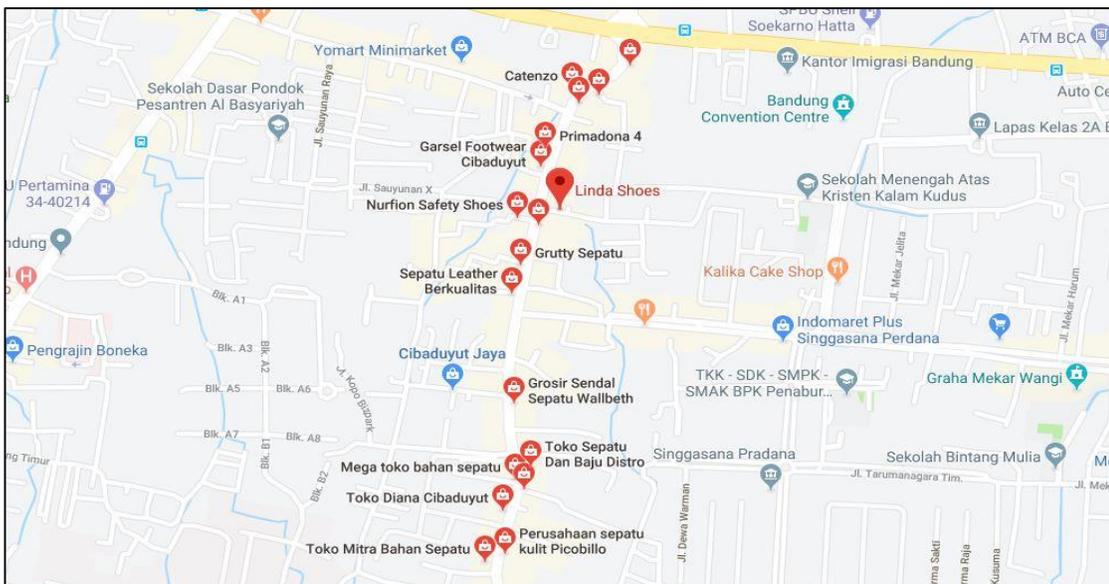
Gambar I. 3 Contoh Produk *Home Industry Linda Shoes*
(Sumber: Data Perusahaan)

Tabel I. 4 Daftar Harga Produk

(Sumber: Data Perusahaan)

Nama Produk	Daftar Harga
Sandal Kulit Perempuan	Rp 100.000 – Rp 125.000
Sandal Kulit Laki-laki	Rp 80.000 – Rp 110.000
Sepatu PDL	Rp 215.000 – Rp 270.000
Sepatu PDH	Rp 130.000 – Rp 170.000
Sepatu Sekolah	Rp 90.000 – Rp 120.000

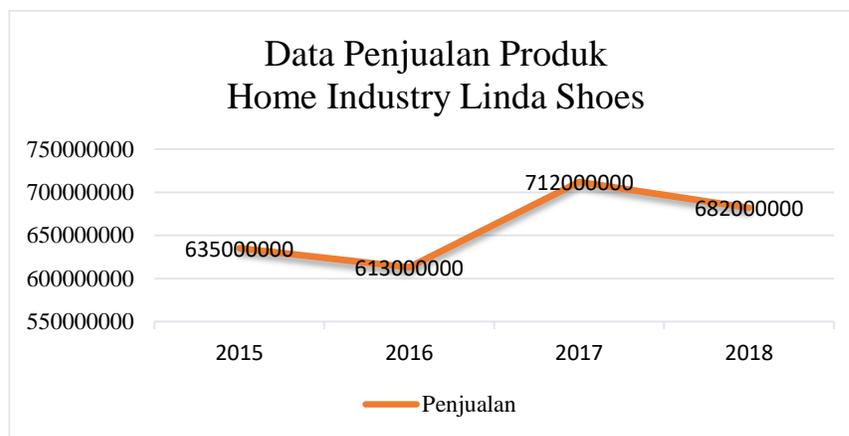
Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber yaitu Bapak Suhada yang sekaligus pemilik dari *Home Industry Linda Shoes*, persebaran *Home Industry* dan Pabrik Sepatu di Desa Cibaduyut Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung Provinsi Jawa Barat sudah banyak dan dapat dikatakan cukup ramai terutama di Jalan Cibaduyut Raya hampir disepanjang jalan tersebut terdapat banyak toko sepatu dan pabrik sepatu. Dapat dilihat pada (*Gambar I.3*), terdapat banyak *Home Industry* dan Pabrik Sepatu di Jalan Cibaduyut Raya Desa Cibaduyut Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung Provinsi Jawa Barat



Gambar I. 4 Peta Home Industry dan Pabrik Sepatu di Desa Cibaduyut

(Sumber: www.Googlemaps.com)

Industri rumahan sepatu seperti *Home Industry Linda Shoes* yang berkembang khususnya di daerah Kota Bandung dan sekitarnya tidak berbanding lurus dengan pendapatan yang diterima oleh *Home Industry Linda Shoes*. Hal ini dikarenakan banyak pesaing pada sektor serupa dan memiliki segmentasi pasar yang serupa. Pesaing dari *Home Industry Linda Shoes* ini memiliki beberapa strategi untuk mengakusisi *customer*, seperti pembuatan *platform online*, media periklanan yang menarik serta penambahan inovasi produk yang lebih ekonomis. Hal ini berkorelasi dengan penurunan pendapatan yang dihadapi oleh *Home Industry Linda Shoes*.



Gambar I. 5 Graik Penjualan Produk Home Industry Linda Shoes

(Sumber: Data Perusahaan)

Melihat hal tersebut, *Home Industry Linda Shoes* sedang berupaya dalam melakukan evaluasi pada model bisnis yang sedang berjalan agar tidak kalah saing dengan perusahaan lain dan juga tidak menghadapi *lost sales* yang berkelanjutan. Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Suhada selaku pemilik dari *Home Industry Linda Shoes*, terdapat beberapa kendala dalam mengatasi masalah internal perusahaan dan persaingan di industri penjualan sepatu area Desa Cibaduyut dan sekitarnya yang berpengaruh terhadap model bisnis perusahaan. Blok *channels*, *value proposition*, dan *key resources* merupakan ketiga perihal aspek yang perlu dievaluasi. Blok *Channels* pada *Home Industry Linda Shoes* masih menggunakan metode yang konservatif dan cenderung tidak menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang

sudah bertranslasi dengan metode pemasaran digital. Dengan meningkatnya jumlah pesaing *home industry* dan pabrik sepatu yang menawarkan produk atau jasa sejenis yang membuat persaingan di industri penjualan sepatu menjadi semakin ketat. Hal tersebut dapat berpengaruh pada minat pelanggan dalam menggunakan produk dan jasa perusahaan, sehingga perlu adanya perancangan strategi baru untuk blok *value proposition* yang akan diberikan kepada pelanggan agar tetap menggunakan produk dan jasa perusahaan. Blok *key resources* mengalami keterbatasan sumber daya yang dimiliki *Home Industry Linda Shoes* yang berakibat pada kegiatan produksi produk atau jasa perusahaan tidak berjalan dengan baik. Saat ini karyawan *Home Industry Linda Shoes* yang telah berusia lanjut ada 5 orang. Dari ketiga permasalahan utama tersebut menandai bahwa *Home Industry Linda Shoes* memiliki tantangan yang harus di hadapi dalam mengatasi masalahnya terutama dalam persaingan di industri penjualan sepatu di Desa Cibaduyut dan sekitarnya agar dapat mempertahankan eksistensi usahanya dalam menghadapi pesaing lama dan pesaing barunya.

Sebuah model bisnis menggambarkan tentang bagaimana perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pemanfaatan bisnis ini (Osterwalder & Pigneur, *Business Model Generation*, 2012). *Home Industry Linda Shoes* saat ini merasa perlu dilakukannya evaluasi model bisnis dengan tujuan untuk unggul didalam kompetisi. Dengan mengevaluasi dan mengetahui model bisnis yang dimiliki sebelumnya, perusahaan akan dapat menutupi dan meminimasi variabel aspek kelemahan yang dimiliki.

Terdapat banyak variasi dalam memetakan model bisnis, seperti model bisnis *Value Network* yang dikembangkan oleh *Verna Allee*, model bisnis *Henry Chesbrough*, model bisnis strategi *Diamond*, dan model bisnis *Seizing the White Space* (Kastelle, 2012). Diantara sekian banyak model bisnis yang dikembangkan, model bisnis yang paling sering digunakan untuk merepresentasikan suatu bisnis oleh para praktisi yakni Model Bisnis Kanvas yang telah dikembangkan Alexander Osterwalder.

Salah satu alternatif untuk mengembangkan model bisnis adalah menggunakan *Business Model Canvas*, yang dapat memvisualisasikan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam merancang model bisnis dalam satu kanvas. Dengan menggunakan *Business Model Canvas*, *Home Industry Linda Shoes* akan mudah menggambarkan permasalahan yang ada didalam satu kanvas dan memudahkan bagi para *stakeholder* atau tim internal untuk melihat secara keseluruhan dimana bagian-bagian yang masih harus diperbaiki dan memfasilitasi diskusi antara anggota tim untuk menciptakan strategi alternatif sehingga bisnis model *Home Industry Linda Shoes* menjadi sebuah model bisnis yang *sustainable*. *Business Model Canvas* dapat membantu *Home Industry Linda Shoes* untuk memudahkan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, proporsi nilai, aktivitas kunci dan beberapa blok lainnya sebagai langkah evaluasi untuk meningkatkan performansi perusahaan lebih baik lagi.

Dengan adanya permasalahan-permasalahan yang dihadapi *Home Industry Linda Shoes* diatas, maka perlu dilakukan evaluasi model bisnisnya dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* untuk dapat bersaing di industri penjualan sepatu di Desa Cibaduyut dan Kota Bandung. Evaluasi model bisnis tersebut diharapkan dapat membantu *Home Industry Linda Shoes* dalam menjalankan bisnisnya menjadi lebih baik dari sebelumnya dan diharapkan dapat meningkatkan pendapatan yang signifikan.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang terkait perancangan model bisnis untuk *Home Industry Linda Shoes*, maka rumusan masalah yang akan diangkat pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana model bisnis saat ini *Home Industry Linda Shoes*?
2. Bagaimana rancangan model bisnis untuk *Home Industry Linda Shoes* dengan menggunakan *business model canvas*, dengan mempertimbangkan model bisnis saat ini, *customer profile* dan lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah diuraikan diatas, berikut diuraikan beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui bagaimana model bisnis saat ini *Home Industry Linda Shoes*.
2. Merancang model bisnis usulan untuk *Home Industry Linda Shoes* dengan menggunakan *business model canvas*, dengan mempertimbangkan model bisnis saat ini, *customer profile* dan lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan.

I.4 Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dan diimplementasikan setelah penelitian ini selesai adalah sebagai berikut :

1. Dapat memberikan usulan model bisnis untuk *Home Industry Linda Shoes*.
2. Dapat memberikan referensi model bisnis untuk industri sejenis.

I.5 Batasan Penelitian

Agar penulisan tugas akhir ini lebih fokus dan tidak menyimpang dari penelitian yang dimaksud, maka penulis menetapkan batasan–batasan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian ini fokus kepada evaluasi model bisnis untuk *Home Industry Linda Shoes*.
2. Penelitian ini tidak sampai menganalisis dampak *Covid-19* di Indonesia.
3. Penelitian ini tidak sampai pada tahap implementasi.

I.6 Sistematika Penulisan

Berikut ini merupakan sistematika penulisan pada penelitian ini yang diuraikan ke enam bab disertai dengan penjelasannya adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan dari keseluruhan tugas akhir, berisikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan informasi mengenai dasar teori-teori yang digunakan dalam penelitian menggunakan pendekatan *business model canvas* sebagai pedoman untuk mendukung penelitian. Tujuan dari bab ini adalah untuk mengetahui pengetahuan singkat mengenai teori dan studi literatur yang digunakan dapat membantu serta menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian mengenai evaluasi model bisnis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode atau bagaimana langkah-langkah pemecahan masalah yang ditempuh dari awal sampai akhir untuk menyelesaikan penelitian sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dilaksanakan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini merupakan bagian pada tugas akhir yang menjelaskan tentang proses pengumpulan data dan pengolahan data yang terkait dalam penelitian ini.

BAB V ANALISIS DAN PERANCANGAN MODEL BISNIS

Bab ini merupakan bagian pada tugas akhir yang menjelaskan tentang analisis yang dilakukan terhadap data-data yang telah didapatkan serta hasil analisis perencanaan strategis yang dapat diberikan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan berdasarkan hasil dari penelitian.