

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Fuotten merupakan rumah produksi alas kaki yang terletak di Kawasan Sentra Industri Sepatu Cibaduyut, Bojongloa Kidul, Kota Bandung. Tepatnya di JL. Pitaloka nomor 177, Kota Bandung. Berdiri pada tahun 2012 dengan mengawali usaha sebagai produsen alas kaki yang bekerjasama dengan brand alas kaki ternama. Dalam kegiatan operasionalnya, terbagi menjadi dua bagian, yaitu bagian produksi dan bagian penjualan. Pada tahun 2020 Fuotten mengalami ancaman kebangkrutan karena pandemic Covid-19 sehingga menyebabkan perubahan proses bisnis yang menjadikan Fuotten memproduksi produk dengan brandnya sendiri dan menjualnya sendiri kepada konsumen melalui platform penjualan online. Fuotten membranding produknya sebagai produk *handmade* yang nyaman dan trendi.

Logo



Gambar I.1 Logo Fuotten

Produk

Tabel I.1 Produk Fuotten

Kategori / Jenis Sepatu	Gambar
Wanita / Flatsshoes Mesh Jaring Belle	

Wanita / Flatsshoes Mesh Jaring Freya	
Wanita / Flatsshoes jaring Zwei	
Wanita / Sandal Flat jaring Vier	
Wanita / Slip On Loafer Lily Brown	
Wanita / Slip On Loafer Lily Black	

Wanita / Slip On Mary Janes Streep Black	
Wanita / Slip On Mary Janes Great Full Black	
Wanita / Slip On Docmart Loafers Swift Casual	
Wanita / Slip On Docmart Loafers Swift Black	

1.2. Latar Belakang Penelitian

Industri alas kaki merupakan salah satu sektor di Indonesia yang berkontribusi cukup signifikan terhadap perekonomian nasional. Berdasarkan data dari *World Footwear Yearbook*, Indonesia pada tahun 2023 menjadi negara dengan konsumen sepatu terbanyak di dunia pada urutan ke-5 dan menjadi negara eksportir tertinggi di dunia pada urutan ke-3. Berikut merupakan data peringkat Indonesia sebagai negara konsumen alas kaki dan eksportir dari tahun 2020 hingga tahun 2023.

Tabel I.2. Konsumsi Alas Kaki Indonesia Tahun 2020 - 2023

Konsumsi Alas Kaki			
Tahun	Ranking	Pasang (Dalam Juta)	% Sebaran di Dunia
2020	4	-	4,4%
2021	4	821	4,3%
2022	4	806	3,8%
2023	5	702	3,2%

Sumber: *World Footwear Yearbook 2020-2023*

Selain menjadi negara konsumsi alas kaki tertinggi di dunia, Indonesia juga menjadi negara yang melakukan ekspor alas kaki terbanyak ke-3 di dunia sejak tahun 2020 hingga tahun 2023, berikut merupakan data ekspor alas kaki oleh Indonesia:

Tabel I.3. Ekspor Alas Kaki Indonesia Tahun 2020 - 2023

Ekspor Alas Kaki			
Tahun	Ranking	Pasang (Dalam Juta)	% Sebaran di Dunia
2020	3	427	2,8%
2021	3	366	3,0%
2022	3	427	3,3%
2023	3	535	3,5%

Sumber: *World Footwear Yearbook 2020-2023*

Sesuai dengan peta *road-map* industri di Indonesia, industri alas kaki merupakan salah satu industri yang menjadi prioritas utama pemerintah Indonesia untuk terus dikembangkan karena mampu memberikan kontribusi cukup signifikan terhadap

perekonomian nasional. Hal ini dikarenakan industri alas kaki merupakan industri padat karya dan berorientasi ekspor. Untuk itu, industri alas kaki terus didorong perkembangannya oleh pemerintah Indonesia, karena sudah terbukti bahwa alas kaki Indonesia mampu menembus pasar dunia. Dalam rangka meningkatkan daya saing industri persepatuan pemerintah pada hal ini kementerian perindustrian memasukkan pengembangan industri persepatuan sebagai industri prioritas dalam rencana pembangunan jangka menengah (Peraturan Presiden No.7 tahun 2005 - RPJM) dan Kebijakan Industri Nasional Tahun 2020-2024 (Kemenperin, 2022). Akan tetapi disisi lain, Industri alas kaki nasional juga sedang menghadapi berbagai tantangan seperti pertumbuhan yang stagnan dan melandainya tingkat konsumsi masyarakat. Dalam empat tahun terakhir, rata-rata konsumsi pakaian, alas kaki, dan jasa perawatannya hanya tumbuh 2,82% (BPS,2023). Selain itu, kondisi ekonomi global yang mengalami penurunan dan perlambatan juga berdampak pada perubahan pola konsumsi masyarakat sehingga menyebabkan permintaan alas kaki mengalami penurunan permintaan (Kemenkeu, 2024).

Cibaduyut merupakan sentra industri sepatu dan alas kaki lokal terbesar dan tertua di Kota Bandung. Sejak awal berdiri Sentra Industri Sepatu Cibaduyut sudah beberapa kali mengalami penurunan usaha dan efek terparah disebabkan oleh pandemi covid-19 (Ramadan & Suheri, 2019). Pada tahun 2016 terdapat penurunan volume penjualan sebesar 60% - 80% akibat penerapan kebijakan pasar bebas (Ramadan & Suheri, 2020). Keterbatasan sumber daya pemodal, keterbatasan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan digitalisasi, kurangnya sosialisasi, pelatihan, dan pembinaan dari pemerintah terkait digitalisasi produk UMKM menjadi faktor penyebab penurunan yang dialami pengrajin di Sentra Industri Cibaduyut (Lestari, 2023).

Fuotten merupakan rumah produksi alas kaki dari salah satu pengrajin alas kaki yang terletak di Kawasan Sentra Industri Sepatu Cibaduyut. Berdiri pada tahun 2012 dengan mengawali usaha sebagai produsen alas kaki yang berkolaborasi dengan merek alas kaki ternama, hingga pada tahun 2022 sejak terjadinya pandemi Covid-19 yang menyebabkan penurunan pendapatan secara signifikan, Fuotten

mulai membuka merek dan melakukan penjualan sendiri. Dalam prosesnya, Fuotten saat ini sedang menghadapi permasalahan pendapatan yang tidak optimal, hal ini dapat diketahui dari grafik pendapatan mengalami tingkat fluktuasi yang signifikan dalam penjualan yang terdapat stagnansi tingkat penjualan pada bulan Januari 2023 hingga Mei 2024 dan adanya penurunan tingkat pendapatan pada bulan September dan Desember 2024:



Gambar I.2. Grafik Total Pesanan Fuotten Tahun 2023 - 2024

Fuotten dalam proses bisnisnya hanya memiliki 3 sumber pendapatan penjualan yaitu dari iklan berbayar yang digunakan pada platform *e-commerce*, kerjasama dengan affliator untuk memasarkan produk dengan berbagi komisi, dan penjualan pribadi dari akun *e-commerce* tanpa perantara iklan dan affliator. Akan tetapi berdasarkan informasi dari Owner Fuotten diketahui sarana penjualan dari iklan berbayar tidak menguntungkan dan kerjasama dengan affliator dinilai kurang optimal. Sehingga berdasarkan grafik penjualan, dapat diketahui untuk 6 bulan pertama tidak terjadi transaksi jual-beli, hingga setelah satu tahun tepatnya pada bulan Mei 2024 grafik mulai menggambarkan adanya kenaikan pesanan yang signifikan. Akan tetapi, berdasarkan hasil *in-depth interview* dengan Owner Fuotten diketahui bahwa target penjualan mereka per hari adalah 6-10 pasang alas kaki yang terjual atau sebanyak 280 pasang alas kaki setiap bulannya. Berdasarkan grafik penjualan yang dimiliki dan target penjualan yang dituju oleh Fuotten dapat diketahui bahwa adanya *gap* yang besar yang perlu dianalisis lebih lanjut untuk

tercapainya tujuan yang diinginkan oleh Fuotten. Beberapa faktor penyebab terjadinya fluktuasi tingkat penjualan tersebut dikarenakan kurangnya pemahaman dalam bidang pemasaran pada penjualan online, kurangnya pendanaan permodalan yang dimiliki, dan tingginya tingkat persaingan yang dihadapi yang menyebabkan tidak optimalnya tingkat penjualan dan pendapatan yang dihasilkan. Didukung data dari Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia (BPIPI, 2019) diketahui bahwa permasalahan utama yang dihadapi oleh pelaku usaha dalam industri alas kaki di Indonesia yaitu permasalahan pada kemampuan pemodal, kemampuan pemasaran, dan tingginya tingkat persaingan. Didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rochmah (2021) diketahui bahwa mayoritas dari pengrajin sepatu di Sentra Sepatu Cibaduyut menghadapi permasalahan pada kurangnya kemampuan dalam pemasaran di era digitalisasi sehingga pemasaran yang dilakukan masih belum optimal dan pada proses produksi masih menggunakan sistem *handmade* dengan teknologi yang digunakan masih sederhana seperti mesin jahit manual, sehingga proses produksi yang dilakukan tidak efisien.

Menurut Doz & Kosonen (2010), saat ini banyak perusahaan gagal bukan disebabkan oleh pilihan yang buruk dalam rencana perusahaan atau kinerja yang standar, akan tetapi dikarenakan mereka terus melakukan apa yang biasa mereka lakukan dan menjadi kaku akan model bisnis mereka. Jika UKM ingin bertahan, tidak dapat hanya dengan mengandalkan inovasi produk atau jasa saja, hal ini dikarenakan sebagian besar atau mayoritas perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan tingkat kompleksitas yang tinggi sehingga menyebabkan perubahan yang lebih cepat dan meningkatnya tingkat persaingan (Moris, 2013).

Amit & Zott (2012) menyatakan bahwa sebanyak 54% perusahaan dari survey global lebih memilih Bisnis Model baru dibanding produk dan layanan baru sebagai sumber keunggulan kompetitif di masa dengan dan mengusulkan BM yang inovatif dapat menciptakan pasar baru atau memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan mengeksplorasi peluang baru di pasar yang ada. Sebuah survey yang dilakukan oleh konsultan Boston dan Businessweekly (Albergaria et al., 2009) menyatakan

bahwa Inovasi Model Bisnis memberikan hasil manfaat yang lebih tinggi dan berkelanjutan daripada inovasi produk dan proses. Selain itu, perusahaan yang berinovasi pada model bisnis, mereka empat kali lebih menguntungkan. Survey yang dilakukan IBM oleh Rometty (2006) menyimpulkan bahwa perusahaan yang lebih fokus pada pengoptimalan model bisnis, mereka tumbuh lebih cepat dan memiliki margin operasi yang lebih tinggi daripada kompetitornya. Peneliti jurnal ini menyatakan bahwa perlunya berinovasi pada BM meningkat jika ada kebutuhan untuk menyesuaikan keadaan organisasi pada empat elemen dari BM, yaitu *Value Proposition*, *Revenue Streams*, *key resources*, dan *Key Activities*. Inovasi model bisnis merupakan sebuah proses untuk penciptaan model bisnis baru ataupun memodifikasi model bisnis yang sudah ada atau setidaknya satu elemen dari bisnis model yang sudah ada (Ammirato et al., 2022).

Inovasi model bisnis merupakan proses perencanaan dan perancangan cara baru dalam melakukan bisnis melalui perubahan, peningkatan, dan penyempurnaan model dan proses bisnis yang sudah ada, baik secara internal maupun eksternal sehingga menciptakan alur kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya dan menawarkan peningkatan nilai bisnis bagi semua pemangku kepentingan (Koen et al, 2011) dan (Chesbrough, 2010). Menurut Gassmann dalam bukunya “*The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionize Your Business*” *Business Model Navigator* (2016) dapat digunakan dalam perancangan Inovasi Model Bisnis karena BMN menggunakan pendekatan yang sistematis dalam mengeksplorasi dan mengembangkan model bisnis baru melalui 55 pola bisnis yang telah teruji oleh perusahaan yang sukses di berbagai industri, selain itu BMN memungkinkan organisasi untuk mengadopsi dan mengadaptasi pola model bisnis dari praktik terbaik, dan BMN dirancang untuk berbagai industri sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap organisasi, juga, BMN dapat membantu dalam merancang proposisi nilai yang unik dan berkelanjutan sehingga penting untuk organisasi dapat menarik dan mempertahankan pelanggan (Osterwalder et al., 2012).

Business Model Canvas (BMC) merupakan salah satu alat inovasi model bisnis lainnya yang bersifat lebih general dan dapat digunakan untuk melihat lebih detail bagaimana model bisnis dari usaha yang sedang dijalani oleh objek penelitian terpilih. Dengan BMC peneliti bisa melihat pemetaan model bisnis secara lengkap dari namun tetap mendetail dengan elemen kunci terkait bisnis yang dijalani. Dengan mengevaluasi setiap elemen kunci dari model bisnis dapat memudahkan proses evaluasi model bisnis saat ini dan merancang usulan untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan (Osterwalder et al., 2012).

Sedangkan Analisis SWOT merupakan proses identifikasi beberapa faktor internal dan eksternal secara sistematis yang bertujuan untuk menentukan rumusan yang tepat dan menghasilkan alternatif usulan strategi terbaik untuk objek (Rangkuti, 2009). Analisis lingkungan internal menghasilkan kekuatan dan kelemahan dari suatu usaha dan analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman (Gabriel, 2013). Sedangkan, *Quantitative Strategic Planning Matrix* merupakan metode analitis dalam penyusunan strategi untuk menentukan keputusan alternatif strategi secara objektif berdasarkan peluang keberhasilan dari aspek internal dan eksternal (David, 2009). QSPM merupakan Teknik yang secara objektif dapat membantu untuk memilih strategi alternatif berdasarkan skala prioritasnya (Kristanto, 2012). Perhitungan QSPM dapat diterapkan pada segala organisasi, faktor kunci dan strategi dapat dipertimbangkan secara berurutan dan bersamaan tanpa adanya batasan (Wicaksono, 2018).

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan dan banyaknya studi yang telah dilakukan untuk meneliti tentang inovasi pada UMKM juga semakin dinamisnya perubahan yang terjadi setiap saatnya, mengakibatkan belum adanya titik terang pada permasalahan yang sedang dihadapi oleh pengrajin alas kaki dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dan berdampak pada tingkat produktivitas juga sulitnya untuk bersaing dengan kompetitor. Oleh karena itu, perlu dilakukannya upaya perbaikan model bisnis pada Fuotten dalam menjalankan bisnisnya. Pendekatan model bisnis dipilih karena dapat membahas permasalahan secara rasional dan menyeluruh (Osterwalder et al., 2012). Disisi lain, penelitian

tentang BMI yang sudah ada masih terbatas pada ranah perusahaan berskala besar sebagai objeknya, sementara pada ranah perusahaan atau organisasi berskala kecil jarang dilakukan, sedangkan pada perekonomian negara UMKM merupakan penopang perekonomian terbesar bagi Indonesia. Oleh karena itu, penelitian mengenai Inovasi Model Bisnis pada tingkat UKM diharapkan mampu mendongkrak kinerja UKM dalam menjalankan bisnisnya sehingga dapat lebih bisa bersaing dengan kompetitor yang lebih luas (Fauzan et al., 2021). Selain itu, masih terbatasnya penggunaan metode *Business Model Navigator* dalam proses inovasi model bisnis dengan mengombinasikan dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Sehingga peneliti akan melakukan penelitian dengan judul penelitian “Perancangan Inovasi Model Bisnis Pada Fuotten dengan Integrasi Pendekatan *Business Model Navigator & Business Model Canvas* dan *Quantitative Strategic Planning Matrix*”.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, didapatkan rumusan masalah yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pemetaan model bisnis eksisting pada Fuotten menggunakan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana evaluasi model bisnis eksisting pada Fuotten menggunakan metode *SWOT Analysis* dan *Quantitative Strategic Planning Matrix*?
3. Bagaimana rancangan inovasi model bisnis usulan berbasis *Business Model Navigator*?
4. Bagaimana hasil rancangan usulan inovasi model bisnis berbasis *Business Model Navigator*?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dimiliki, dapat diketahui tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Memetakan model bisnis Eksisting pada Fuotten menggunakan *Business Model Canvas*.
2. Mengevaluasi model bisnis eksisting Fuotten dengan analisis SWOT dan menghitung nilai TAS Fuotten dengan metode QSPM
3. Merancang inovasi model bisnis usulan berbasis *Business Model Navigator*.
4. Menghasilkan rancangan usulan inovasi model bisnis berbasis metode *Business Model Navigator*.

1.5. Manfaat Penelitian

A. Manfaat Teoritis

Penelitian ini menghasilkan usulan inovasi model bisnis pada rumah produksi alas kaki Fuotten dengan mengembangkan teori dan mengombinasikan ilmu tentang inovasi model bisnis dengan metode *Business Model Navigator*, Analisis SWOT, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* yang hasilnya dapat digunakan pada objek penelitian lainnya.

B. Aspek Praktis

- Penelitian yang dilakukan memberikan informasi tentang gambaran bisnis model Fuotten saat ini.
- Penelitian yang dilakukan memberikan informasi posisi Fuotten dalam menghadapi kompetitor dari sisi internal dan eksternal yang mencakup faktor kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang dimiliki oleh Fuotten.
- Penelitian yang dilakukan menghasilkan usulan inovasi model bisnis pada Fuotten dalam mempertahankan dan mengembangkan usahanya berdasarkan kemampuan yang dimiliki.

1.6. Sistematika Penulisan

A. BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisi penjelasan secara umum, ringkas, dan padat mengenai isi penelitian yang dilakukan yang berisi gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah yang dituju, dan manfaat penelitian yang akan didapat, juga berisi sistematika penulisan yang berisi uraian dari esensi setiap bab dalam penelitiannya.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustaka pada penelitian ini berisi teori yang relevan dengan permasalahan yang dibahas, teori diambil dari referensi ilmiah seperti buku dan jurnal yang sesuai dengan topik penelitian yang dilakukan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori Inovasi Model Bisnis, *Business Model Navigator*, *Business Model Canvas*, Analisis SWOT, Analisis PESTEL, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Selain berisi teori, bab ini juga berisi penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang dibahas, dan ruang lingkup penelitian yang dilakukan.

C. BAB III METODE PENELITIAN

Bab metode penelitian berisi pembahasan mengenai metoda dan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dan menganalisis temuan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Pada bab ini berisi penjelasan mengenai jenis penelitian yang dilakukan, tahapan penelitian, populasi dan sample, dan pengumpulan data.

D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab hasil penelitian dan pembahasan berisi uraian secara sistematis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang dijelaskan pada bab 1. Bab ini berisi informasi mengenai hasil penelitian terkait model bisnis eksisting objek penelitian, *review* model bisnis eksisting objek penelitian, dan pembahasan mengenai hasil usulan inovasi model bisnis objek penelitian yang dihasilkan dari analisis pada tahap sebelumnya.

E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran berisi uraian jawaban dari pertanyaan penelitian pada rumusan masalah dan saran yang bermanfaat untuk Fuotten juga bagi penelitian selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.