

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran besar dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia. UMKM diakui atas kontribusinya yang signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) negara, penciptaan lapangan kerja, dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan (Mohungo et al., 2022). Dalam situs resmi Kementerian Keuangan Indonesia, yang dirilis pada tanggal 15 Juli 2023, perekonomian Indonesia telah mengalami tantangan yang cukup besar, khususnya pada saat krisis moneter tahun 1998. Namun, sektor UMKM menunjukkan ketahanan yang luar biasa, sehingga menjadi tulang punggung penting bagi pemulihan dan pembangunan perekonomian negara. UMKM di Indonesia berkontribusi 61,07% terhadap PDB negara, mempekerjakan 97% dari total angkatan kerja, dan menyumbang 60,4% dari total investasi.

Table I-1 Jumlah Perusahaan Industri Skala Mikro dan Kecil Menurut Provinsi (Unit), (2021-2023)

Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia

38 Provinsi	Jumlah Perusahaan Industri Skala Mikro dan Kecil Menurut Provinsi (Unit)					
	Mikro			Kecil		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Aceh	111.920	108.050	106.527	1.372	448	3.999
Sumatra Utara	126.732	117.806	119.539	5.650	3.108	7.368
Sumatera Barat	94.090	86.129	84.077	2.543	1.755	4.144
Riau	44.976	44.623	60.273	819	1.863	2.090
Jambi	28.754	32.656	33.742	630	339	792
Sumatera Selatan	77.494	72.707	75.282	1.621	1.349	1.934
Bengkulu	20.636	18.435	25.595	220	354	936
Lampung	82.805	82.715	77.575	1.219	1.818	3.680
Kep. Bangka Belitung	18.578	18.756	15.776	574	423	486
Kep. Riau	17.878	16.926	25.873	147	113	394
DKI Jakarta	54.029	45.051	69.072	8.079	10.112	10.920

38 Provinsi	Jumlah Perusahaan Industri Skala Mikro dan Kecil Menurut Provinsi (Unit)					
	Mikro			Kecil		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Jawa Barat	592.791	632.921	584.903	29.434	34.874	56.736
Jawa Tengah	808.293	856.144	811.039	47.195	35.964	51.887
Di Yogyakarta	103.559	120.731	129.289	4.332	2.841	4.736
Jawa Timur	681.442	782.131	862.057	80.573	92.366	115.414
Banten	100.260	97.303	90.908	3.568	5.056	6.184
Bali	146.025	148.133	120.752	2.301	2.333	5.035
Nusa Tenggara Barat	97.704	98.777	131.958	9.271	10.450	18.004
Nusa Tenggara Timur	155.871	166.792	124.566	434	1.210	1.374
Kalimantan Barat	39.480	38.561	47.435	557	563	1.021
Kalimantan Tengah	25.584	23.359	27.952	423	593	599
Kalimantan Selatan	55.968	53.646	64.528	1.107	882	2.842
Kalimantan Timur	26.156	25.688	34.586	446	536	1.055
Kalimantan Utara	6.224	5.221	5.763	58	133	207
Sulawesi Utara	52.678	44.214	59.112	625	94	1.849
Sulawesi Tengah	87.511	86.280	69.057	1.004	2.299	7.072
Sulawesi Selatan	121.537	127.221	119.613	1.343	2.458	4.313
Sulawesi Tenggara	54.713	44.220	47.415	172	233	1.738
Gorontalo	25.632	30.542	38.089	129	561	836
Sulawesi Barat	23.720	27.456	21.947	115	436	541
Maluku	35.253	33.406	61.308	111	207	199
Maluku Utara	15.857	15.977	17.016	288	103	322
Papua Barat	5.992	6.118	5.553	77	155	284
Papua Barat Daya	-	0	0	-	0	0
Papua	15.941	14.174	12.951	168	330	465
Papua Selatan	-	0	0	-	0	0
Papua Tengah	-	0	0	-	0	0
Papua Gunung	-	0	0	-	0	0
Indonesia	3.956.083	4.122.869	4.181.128	206.605	216.359	319.456

Berdasarkan Tabel I-1, data yang dilansir dari Badan Pusat Statistik, Jawa Tengah menjadi salah satu provinsi dengan jumlah usaha mikro dan kecil terbanyak. Hingga tahun 2023, usaha mikro yang tercatat mencapai 811.039 unit, sementara

usaha kecil mencapai 51.887 unit. Namun, data juga menunjukkan adanya penurunan jumlah usaha mikro dibandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2022, jumlah usaha mikro tercatat sebanyak 856.144 unit, yang berarti terjadi penurunan sebesar 45.105 unit usaha mikro dalam satu tahun. Penurunan ini menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan usaha. Salah satu alasan utama mengapa banyak UMKM di Indonesia gagal dan akhirnya tutup adalah rendahnya tingkat digitalisasi dalam operasional bisnis mereka. Banyak pelaku usaha yang belum memanfaatkan teknologi digital untuk pemasaran, pengelolaan keuangan, dan manajemen usaha, sehingga mereka kesulitan untuk bersaing di era digital ini. Penjelasan ini diungkap menurut ukmindonesia.id, yang mencatat bahwa hanya sekitar 29% UMKM yang menjalankan bisnis secara online pada tahun 2022, dengan tingkat digitalisasi UMKM Indonesia yang baru mencapai 8%, jauh tertinggal dibandingkan dengan negara-negara tetangga. Selain masalah digitalisasi, dibahas juga mengenai kurangnya inovasi, minimnya riset pasar, dan lemahnya perencanaan bisnis sebagai faktor tambahan yang menyebabkan kegagalan UMKM.

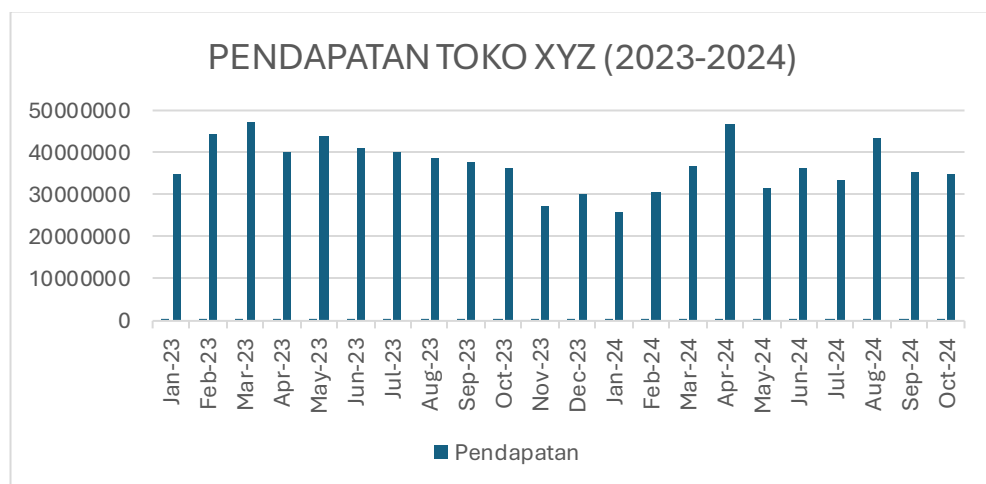
Kabupaten Sragen merupakan salah satu kabupaten yang termasuk dalam Provinsi Jawa Tengah. Menurut data dari Dinas Koperasi, Usaha Menengah, Perindustrian, dan Perdagangan (Diskumindag) Kabupaten Sragen serta publikasi resmi pemerintah daerah dan media lokal periode 2022-2024, jumlah UMKM di Kabupaten Sragen pada tahun 2024 diperkirakan mencapai sekitar 69.000 unit usaha, yang terdiri dari sekitar 54.400 usaha mikro, 12.000 usaha kecil, dan 2.000 usaha menengah. Dikutip dari Solopos.com, Kepala Dinas Koperasi, Cosmas Edwi Yunanto, menjelaskan mengenai rendahnya tingkat digitalisasi UMKM di Kabupaten Sragen. Data menunjukkan bahwa hanya sekitar 450 unit atau 0,65% dari total 69.050 UMKM yang telah go digital.



Gambar I-1 Toko XYZ

sember: Pemilik Toko XYZ

Toko XYZ adalah salah satu usaha mikro yang bergerak di bidang industri pakaian jadi, yang menjual celana panjang serta celana pendek di Kabupaten Sragen, Provinsi Jawa Tengah. Toko ini sudah berdiri sejak tahun 2000. Dengan pengalaman lebih dari dua dekade, *UMKM* ini dapat menjual ribuan produk tiap bulannya, dikenal akan produk dengan harga yang terjangkau, dan produk yang memenuhi kebutuhan pasar lokal maupun luar daerah.



Gambar I-2 Pendapatan Toko XYZ dari Januari 2023 - Oktober 2024

Sumber : Pemilik Toko XYZ

Pada Gambar I-2, dapat dilihat bahwa pendapatan Toko XYZ dari tahun 2023 ke 2024 cenderung menurun. Penurunan pendapatan ini terlihat jelas dimulai dari bulan November 2023 dan bulan-bulan seterusnya. Penurunan pendapatan yang dialami Toko XYZ dapat menjadi pertanda adanya tantangan eksternal maupun internal yang perlu dihadapi. Tantangan eksternal, seperti perubahan kondisi ekonomi, persaingan yang semakin ketat, atau perubahan perilaku konsumen, bisa mempengaruhi daya beli dan permintaan pasar. Di sisi lain, tantangan internal, seperti strategi pemasaran yang kurang optimal, pengelolaan stok yang tidak efisien, atau keterbatasan variasi produk, juga dapat menghambat kemampuan Toko XYZ untuk menarik pelanggan dan mempertahankan pendapatan. Oleh karena itu, penurunan pendapatan ini menunjukkan bahwa Toko XYZ perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerjanya dan segera mengambil langkah-langkah strategis untuk mengatasi tantangan tersebut. Untuk mengetahui lebih dalam situasi Toko XYZ, berikut merupakan *fishbone diagram* untuk menggambarkan akar permasalahan internal dari Toko XYZ:



Gambar I-3 Fishbone Diagram

Sumber: Wawancara dengan Owner Toko XYZ

Berdasarkan analisis *fishbone diagram*, Toko XYZ menghadapi beberapa permasalahan internal sebagai berikut:

1. *Material*

Ketersediaan bahan baku yang tidak stabil secara langsung memengaruhi operasional toko. Ketergantungan pada satu pemasok membuat toko rentan terhadap gangguan pasokan, yang menghambat produksi dan menurunkan

kepercayaan pelanggan. Selain itu, pengelolaan stok yang masih manual menyebabkan ketidaktahuan tentang ketersediaan barang secara *real-time*, sehingga toko sulit merespons permintaan pelanggan dengan cepat. Ketidakefisienan dalam pencatatan stok juga berisiko menyebabkan kekurangan atau kelebihan barang, yang menambah biaya operasional dan memperburuk ketidakstabilan operasional toko. Masalah ini secara keseluruhan memengaruhi kemampuan Toko XYZ untuk menjaga stabilitas dan efisiensi dalam memenuhi permintaan pelanggan.

2. *Product*

Toko XYZ hanya menawarkan celana panjang dan pendek. Kurangnya variasi produk membuat toko kurang menarik dibandingkan dengan kompetitor yang menawarkan pilihan lebih beragam. Dampaknya, toko kesulitan menarik pelanggan baru dan memperluas pasar. Selain itu, kecenderungan pelanggan yang membutuhkan banyak pilihan malah beralih ke kompetitor, yang mengurangi potensi penjualan dan mempersempit daya saing toko di pasar.

3. *Promotion*

Metode pemasaran Toko XYZ yang masih menggunakan cara konvensional, seperti *WhatsApp*, dengan metode promosi yang terbatas, membuat toko kesulitan menjangkau audiens yang lebih luas, terutama di era digital yang mengandalkan media sosial dan platform *online*. Dampaknya, kesadaran pelanggan terhadap produk Toko XYZ rendah, dan toko kehilangan peluang untuk menarik pelanggan baru atau mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

4. *Place*

Toko XYZ belum memanfaatkan saluran digital, seperti platform *e-commerce*, yang dapat membantu memperluas pasar. Akibatnya, toko hanya melayani pelanggan secara terbatas, yang membatasi potensi pertumbuhan dan membuatnya kesulitan bersaing dengan kompetitor yang telah menjangkau pasar yang lebih luas melalui saluran distribusi modern.

5. *Sales*

Penjualan produk sangat bergantung pada pelanggan bisnis, yang

menyebabkan pendapatan sangat tidak menentu. Volume pembelian yang tidak menentu juga menyulitkan toko, di mana toko tidak dapat menentukan besaran pesanan untuk bahan baku dan juga kesulitan dalam pengelolaan keuangan. Jangkauan pelanggan individu yang terbatas hanya di wilayah sekitar toko menjadi hambatan potensi toko ketika kompetitor sudah dapat menjangkau pelanggan yang lebih luas melalui *e-commerce*.

Dari analisis permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, langkah-langkah strategis perlu dirumuskan untuk membantu Toko XYZ mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi. Solusi utama yang diajukan adalah evaluasi dan perancangan model bisnis, dengan model bisnis yang solid menjadi dasar yang sangat penting dalam menjalankan operasional yang efisien dan efektif. Melalui evaluasi ini, Toko XYZ dapat mengidentifikasi kelemahan serta peluang dalam bisnisnya, serta merancang strategi yang lebih fleksibel dalam menghadapi persaingan. Model bisnis yang dirancang dengan baik akan memberikan keunggulan kompetitif yang dapat membedakan Toko XYZ dari pesaing lainnya..

I.2 Alternatif Solusi

Berikut merupakan alternatif solusi dari permasalahan yang telah teridentifikasi sebelumnya pada Toko XYZ :

Table I-2 Tabel Alternatif solusi

Akar Masalah	Alternatif Solusi	Elemen BMC Terkait
Ketersediaan bahan baku yang tidak stabil	Menjalin kerja sama dengan beberapa pemasok untuk diversifikasi sumber bahan baku dan mengurangi ketergantungan pada satu pihak	<i>Key Resources</i> (Bahan baku), <i>Key Partners</i> (Pemasok)
Pengelolaan stok pada toko masih manual	Mengadopsi sistem pencatatan stok digital berbasis aplikasi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan stok	<i>Key Activities</i> (Pengelolaan stok), <i>Key Resources</i>
Keterbatasan variasi produk	Mengembangkan variasi produk baru seperti atasan kaos atau jaket untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang lebih beragam dan memperluas pasar	<i>Value Propositions</i> (Penawaran nilai kepada pelanggan)

Akar Masalah	Alternatif Solusi	Elemen BMC Terkait
Pemasaran melalui media konvensional seperti <i>WhatsApp</i>	Mengoptimalkan pemasaran melalui media digital seperti Google ads dan Meta ads atau media sosial seperti <i>Facebook, Instagram, dan TikTok</i>	<i>Customer Relationship</i> (Hubungan pelanggan), <i>Channels</i>
Ketergantungan terhadap pelanggan bisnis	Meningkatkan penjualan pada pelanggan individu	<i>Revenue Stream</i> (penjualan produk)
Jangkauan pelanggan individu yang terbatas	Memperluas jangkauan pasar dengan menjual produk secara <i>online</i>	<i>Channel</i> (Jangkauan pemasaran)

Setelah menganalisis akar masalah menggunakan *fishbone diagram*, ditemukan bahwa ketidakstabilan bahan baku, pengelolaan stok manual, keterbatasan variasi produk, pemasaran konvensional, ketergantungan pada pelanggan bisnis, dan jangkauan pelanggan individu yang terbatas menjadi masalah di Toko XYZ. Masalah ini termasuk dalam elemen *Key Resources*, *Key Partners*, *Key Activities*, *Value Propositions*, *Customer Relationship*, *Revenue Stream*, dan *Channels* dalam *Business Model Canvas*. Untuk memperbaikinya, maka dilakukan penelitian dengan *Business Model Canvas* untuk mengevaluasi secara menyeluruh aspek bisnis pada Toko XYZ dan membuat rancangan *business model* usulan sebagai perbaikan dan pengembangan.

Fokus utama dalam penelitian ini adalah pada evaluasi dan perancangan model bisnis untuk memberikan usulan perbaikan maupun pengembangan bisnis yang dapat berdampak positif secara menyeluruh. Model bisnis akan dianalisis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas (BMC)*, yang memungkinkan peninjauan terstruktur terhadap berbagai aspek bisnis. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi untuk memperbaiki permasalahan yang ada, tetapi juga menjadi dasar bagi pengembangan bisnis yang lebih terarah dan berkelanjutan. Dengan menggunakan *BMC*, Toko XYZ diharapkan mampu memperkuat daya saing di pasar dan menciptakan strategi yang relevan dengan kebutuhan pasar.

I.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Bagaiman model bisnis dari Toko XYZ saat ini jika dipetakan dengan menggunakan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana hasil evaluasi model bisnis dan rancangan strategi bisnis berdasarkan analisis *SWOT*?
3. Bagaimana rancangan model bisnis usulan pada Toko XYZ dengan menggunakan *Business Model Canvas*?

I.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai beriku:

1. Mengetahui model bisnis Toko XYZ saat ini dengan menggunakan *Business Model Canvas*
2. Mengevaluasi model bisnis saat ini dengan analisis *SWOT* dan merancang strategi bisnis berdasarkan analisis *SWOT*
3. Merancang model bisnis usulan pada Toko XYZ dengan menggunakan *Business Model Canvas*

I.5 Manfaat Penulisan

Manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil dari penelitian diharapkan dapat membantu Toko XYZ dalam mengembangkan bisnis dan meningkatkan kinerja sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan daya saing di era digital sekarang.
2. Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan referensi model bisnis pada Toko XYZ

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada Tugas Akhir ini diuraikan menjadi beberapa bab sebagai berikut

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi uraian permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yang digambarkan dalam latar belakang, alternatif solusi dari permasalahan yang

muncul di latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Dalam bab ini, dipaparkan literatur yang mencakup teori-teori yang diterapkan dalam penelitian untuk memberikan panduan kepada peneliti dalam memahami hubungan antara teori dan metode yang digunakan.

BAB III Metodologi Perancangan

Bab ini berisi metode penyelesaian masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, dan menjelaskan secara terstruktur terkait langkah-langkah penyelesaian masalah dalam mencapai tujuan penelitian. Dalam bab ini juga berisi penjelasan mengenai sistematika perancangan yang akan digunakan, mekanisme pengumpulan dan pengolahan data, analisis dan perancangan serta verifikasi dan validasi rancangan yang akan dilakukan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data Serta Perancangan Model Bisnis

Bab ini berisi proses pengumpulan data yang digunakan untuk mengatasi masalah dalam penelitian. Setelah itu, data yang telah dikumpulkan diolah dan dianalisis menggunakan analisis *Indikator Penilaian*, dan analisis *SWOT*. Tahapan selanjutnya, dilakukan perumusan strategi usulan menggunakan matriks *TOWS*, serta perancangan *Customer Segment*, perancangan *Value Proposition Canvas*, dan perancangan *Business Model Canvas* yang diusulkan.

Bab V Verifikasi, Validasi dan Evaluasi Hasil Rancangan

Bab ini berisi proses verifikasi dan proses validasi model bisnis yang dihasilkan dari penelitian ini. Selain itu, tahap selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap model bisnis yang dirancang serta rencana implementasi dari hasil rancangan tersebut.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan, serta terdapat saran yang diberikan untuk objek penelitian dan pihak lain.