BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Alas kaki merupakan salah satu kebutuhan pokok masyarakat, yang fungsinya untuk melindungi kaki secara keseluruhan. Alas kaki digunakan untuk kebutuhan sehari-hari maupun kebutuhan resmi seperti pergi bekerja, berlibur maupun pergi ke pesta bahkan digunakan ketika berada didalam rumah. Saat ini, alas kaki juga berperan penting dalam menunjang penampilan seseorang bahkan menjadi identitas seseorang yang menggunakannya seperti mencerminkan kelas sosial seseorang. Kecenderungan masyarakat saat ini adalah mencocokkan warna dan jenis pakaian yang digunakan dengan warna dan jenis alas kaki yang akan mereka gunakan ketika berpergian. Tak heran sekarang banyak orang yang merasa harus memiliki sepatu atau sandal yang sesuai dengan koleksi pakaian yang mereka punya. Perubahan tren sepatu ini memunculkan banyak pengrajin atau pengusaha sepatu yang mencoba peruntungan di bisnis ini. (peluangusaha.kontan.co.id)

Seperti yang dikatakan Direktur Industri Kecil dan Menengah Kimia, Sandang, Aneka dan Kerajinan Kemenperin E Ratna Utarianingrum, industri alas kaki nasional lebih banyak dihasilkan oleh industri besar dan menengah baik dari segi nilai maupun dalam jumlah produksi. Untuk sebaran industri kecil dan mikro alas kaki di seluruh Indonesia, sebanyak 82% berada di provinsi Jawa Barat dan Jawa Timur, konsentrasi sektor terdapat di wilayah Jawa Barat, meliputi Bogor, Bandung, Tasikmalaya, Sukabumi, Bekasi, Karawang dan Garut. Sedangkan, Jawa Timur, berada di Pasuruan, Sidoarjo, Mojokerto, Jombang dan Magetan. (www.kemenperin.go.id)

Salah satu kawasan industri alas kaki dan produk kulit terbesar di Jawa Barat terdapat di Kota Bandung yaitu di kecamatan Cibaduyut yang sudah terkenal dengan nama Sentra Sepatu Cibaduyut. Sentra Sepatu Cibaduyut menjadi salah satu sentra yang paling banyak memiliki unit usaha. Sentra Sepatu Cibaduyut juga merupakan salah satu destinasi wisata yang diunggulkan oleh pemerintah Kota Bandung. Sentra Sepatu Cibaduyut telah terbentuk sejak tahun 1920. Menurut sejarahnya, Sentra Sepatu

Cibaduyut ini dirintis oleh beberapa orang setempat yang kesehariannya bekerja pada sebuah pabrik sepatu di Kota Bandung. Berbekal keterampilan tersebut para pengrajin tersebut memberanikan diri membuka usaha produksi sepatu rumahan dengan bantuan anggota keluarganya. Sepatu yang diproduksi cukup menarik minat masyarakat dan laku terjual di pasaran. Sejak saat itu para pengrajin mulai merekrut pekerja di lingkungan sekitar dan pada akhirnya, keterampilan membuat sepatu ini menyebar di daerah Cibaduyut hingga sekarang. (www.tempatwisatadibandung.info)

Industri alas kaki Cibaduyut tidak sesukses dulu. Sentra sepatu Cibaduyut mengalami berbagai permasalahan, mulai dari pengurangan tenaga kerja, penurunan hasil produksi, berkurangnya produsen dan struktur pasar yang kurang kondusif, tidak adanya asosiasi, kelompok ataupun koperasi yang mewadahi para pengrajin sepatu maupun pedagang serta adanya pasar bebas. Pasang surut sentra sepatu Cibaduyut saat ini berdampak pada keuntungan perusahaan dan juga pendapatan para pengrajin. Ada yang sebagian besar membuka toko sekaligus bengkel atau *showroom,* tapi banyak juga yang usahanya bangkrut. Ketika sepatu impor dari Tiongkok *booming,* sentra sepatu Cibaduyut terkena imbas. Saat itulah produksi sepatu lokal asal Bandung ini menurun drastis. Sebagian dari toko sepatu yang masih bertahan harus mengalah dengan ikut menjual sepatu-sepatu impor dari Tiongkok. (www.koran-jakarta.com)

Beberapa tahun belakang, masalah yang dihadapi oleh sentra Cibaduyut semakin bertambah, seperti berkurangnya para pengrajin dan tidak adanya penerus para pengrajin membuat para pengrajin senior harus bertahan. Sangat sedikit orang muda yang bekerja pada industri ini, jika ada banyak dari mereka yang memilih bekerja di pabrik sepatu yang menjanjikan pendapatan besar dan lebih baik. Hingga saat ini, pengrajin di Cibaduyut masih didominasi oleh para pengrajin tua yang pernah menikmati masa kejayaan sentra Cibaduyut. Maka perlu adanya pemberdayaan dan regenarasi pengrajin guna mengusahakan usaha lokal ini tetap hidup di tengah persaingan tinggi. (www.ayobandung.com)

Berdasarkan penuturan Sandiaga Salahadin Uno ketika berkunjung ke kawasan sentra sepatu Cibaduyut, omzet para pengrajin turun hingga 40%, dikarenakan sentra

Cibaduyut cukup sepi peminat karena banyaknya produk impor. Haji Utang Jujur yaitu pemilik dari toko sepatu Catenzo (Miski Aghnia Corporation) mengatakan impor ini sudah sangat berlebihan dan mengakibatkan turunnya omzet sampai 40%. Kondisi ini menurut Sandiaga bisa mengancam eksistensi sentra sepatu Cibaduyut ke depan. Bahkan ada 254 pengrajin dan lebih dari 2.000 lapangan kerja yang terancam keberadaannya dengan banyaknnya impor sepatu ke dalam negeri. (www.news.detik.com)

Mendukung pernyataan tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala UPT Persepatuan Cibaduyut Bapak Teguh (01/07/2019) "saat ini para pengrajin maupun pedagang di Cibaduyut sedang mengalami penurunan, baik dari hasil produksi maupun penjualan, yang menyebabkan para pengrajin tidak punya penghasilan. Keuntungan pun menurun sebesar 30% - 40% dari semenjak dibukanya pasar bebas. Berkurangnya pengrajin serta sedikitnya penerus pengrajin membuat sentra Cibaduyut semakin terpuruk. Ditambah dengan tidak adanya koperasi maupun asosiasi yang mewadahi para pengrajin dan pedagang disini juga merupakan kelemahan dan kekurangan di sentra Sepatu Cibaduyut, sehingga banyak sekali pengrajin yang kehilangan pekerjaannya".

Laporan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung, beberapa tahun ini Industri Kecil dan Menengah Persepatuan Cibaduyut mengalami penurunan permintaan, unit usaha, kapasitas produksi dan berkurangnya jumlah tenaga kerja. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.1
Data Sentra Sepatu Cibaduyut

Tahun	Unit Usaha	Kapasitas Produksi per Tahun	Tenaga Kerja
2012	577	3.114.022 pasang	3.008 orang
2013	324	-	1.754 orang
2014	262	-	1.290 orang
2015	211	-	1.051 orang
2016	148	-	733 orang
2017	95	-	-
2018	68	-	-

Sumber: Dinas Perdagangan, dan Perindustrian Kota Bandung, 2018

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa selama beberapa tahun, jumlah unit usaha, kapasitas produksi per tahun dan jumlah tenaga kerja mengalami penurunan yang sangat banyak. Hingga di tahun 2018 hanya tersisa 68 unit usaha yang masih bertahan. Penurunan yang terjadi ini karena adanya penurunan minat beli masyarakat pada produk sepatu Cibaduyut, sehingga para pengrajin banyak yang beralih profesi**.** Data di atas merupakan data keseluruhan dari sentra sepatu Cibaduyut**,** namun penelitian ini hanya akan melihat dari level usaha kecil dan menengah yang saat ini jumlahnya kurang lebih 18 perusahaan, perusahaan kecil dan menengah cenderung lebih sulit untuk bertahan, dikarenakan perusahaan memiliki sedikit karyawan, anggaran yang kecil dan tidak mempunyai tenaga ahli yang menyebabkan perusahaan akan berada di bawah standar dan tidak bisa bertahan dipersaingan pasar yang besar. (Dinas Perdagangan, dan Perindustrian Kota Bandung, 2018)

Dari data tabel 1.1 juga dapat disimpulkan bahwa Industri Sepatu Cibaduyut beberapa tahun ini mengalami penurunan yang cukup drastis dibagian tenaga kerja maupun jumlah unit usaha, mengingat dulunya unit usaha di Cibaduyut sangat banyak. Fenomena yang terjadi dikarenakan minat masyarakat terhadap sepatu Cibaduyut berkurang karena masyarakat cenderung membeli produk luar negeri. Sentra industri sepatu Cibaduyut yang dulunya terkenal dengan sepatu *homemade* sekarang memilih memajang sepatu buatan luar negeri yang peminatnya lebih banyak. Masuknya produk luar negeri berdampak terhadap pengrajin sepatu yang ada di sentra Cibaduyut hingga banyak toko sepatu yang bangkrut dan banyak pengrajin sepatu yang beralih profesi. Berikut ini perusahaan kecil dan menengah yang masih bertahan di sentra Cibaduyut beserta data volume penjualan produk periode 2014-2018;

Tabel 1.2 Data Volume Penjualan Produk Usaha Menengah di Sentra Cibaduyut periode 2014-2018

Nama perusahaan / Tahun	Garsel	Diana	Oval	Primadona	Catenzo (MACo)
2014	879,230	660,675	607,982	576,470	418,454
2015	890,721	690,120	620,786	590,623	463,631
2016	921,965	705,342	645,967	602,675	492,881

2017	963,091	747,800	656,754	610,734	545,209
2018	850,535	702,975	657,879	612,530	449,449

Sumber: bagian keuangan masing-masing perusahaan (data diolah, 2019)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa volume penjualan dari Perusahaan Miski Aghia Corporation (MACo) pada tahun 2018 mengalami penurunan penjualan sebanyak 4% dari total penjualan di tahun 2017. MACo merupakan salah satu perusahan sepatu terbesar dikawasan Cibaduyut didirikan tahun 2007, dibandingkan dengan 4 merek sepatu diatas, meskipun MACo pemain baru di sentra sepatu Cibaduyut namun sudah dikenal banyak konsumen dan memiliki jumlah pengrajin terbanyak. Meskipun demikian, walaupun MACo memiliki banyak pengrajin, ternyata tingkat penjualannya tidak lebih baik dibandingkan perusahaan lain.

Seperti yang dituturkan oleh Kepala SDM dari Miski Aghnia Corporation, "saat ini perusahaan sedang mengalami penurunan baik dari jumlah pelanggan maupun dari jumlah penjualan produk. Tahun 2018 jumlah pelanggan aktif menurun sekitar 1.300 orang". Berikut ini data jumlah pelanggan aktif dan penjualan produk Miski Aghnia Corporation:

Tabel 1.3
Rekapitulasi Jumlah Pelanggan Aktif Dan Penjualan Produk Miski Aghnia Corporation Periode Tahun 2014-2018

Tahun	Jumlah Pelanggan Aktif	Jumlah Penjualan Produk (Perpasang)
2014	7.569	418,454
2015	7.067	463,631
2016	6.498	492,881
2017	6.011	545,209
2018	4.874	449,449

Sumber: Miski Aghnia Corporation 2019 (data diolah)

Berdasarkan data pada tabel 1.3 diketahui bahwa jumlah pelanggan dan jumlah penjualan produk dari Miski Aghnia Corporation mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2018, data menunjukkan bahwa jumlah pelanggan aktif tersisa 4.874 dan jumlah penjualan produk perpasang hanya 449.449. Kondisi penurunan yang dialami oleh Miski Aghnia ini jika dibiarkan akan berdampak negatif pada penurunan omzet atau laba perusahaan. Ketika pendapatan dan laba menurun, produsen akan mengurangi karyawan dalam upaya memotong biaya dan meningkatkan laba. Bahkan

jika terus dibiarkan terjadi terlalu lama akan berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan.

Hasil penelitian Nurul Widyawati (2014) menunjukkan penjualan berpengaruh terhadap laba bersih pada perusahaan, perputaran piutang berpengaruh terhadap laba bersih pada perusahaan dan penjualan mempunyai pengaruh dominan terhadap laba bersih karena mempunyai koefisien determinasi persialnya paling besar. Cintia Dewi (2016) menunjukkan bahwa perputaran persediaan dan pertumbuhan penjualan memiliki pengaruh yang simultan terhadap profitabilitas. Sukadama (2018) pertumbuhan, penjualan, *leverage,* dan ukuran perusahaan secara simultan berpengaruh terhadap profitabilitas. Profit atau keuntungan perusahaan diperlukan untuk kepentingan hidup perusahaan untuk memperoleh profit tersebut perusahaan harus melakukan kegiatan operasional (Sunarto & Budi, 2009).

Kondisi penurunan yang dialami oleh Miski Aghnia tentu saja dapat mengancam keberlangsungan hidup perusahaan dan harus segera di tangani agar perusahaan dapat bertahan. Persaingan yang ketat dalam industri sepatu di Sentra Sepatu Cibaduyut membuat para pelaku usaha mikro kecil dan menengah harus memiliki strategi atau melakukan inovasi terhadap produk agar dapat bersaing dengan para pesaing lainnya dalam menawarkan produk sepatu yang berkualitas dan sesuai kebutuhan konsumen serta keinginan pasar.

Salah satu cara agar sebuah bisnis dapat bertahan dan berkembang adalah dengan merancang model bisnis baru. Menurut Rangkuti (2017) strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi bisnis dapat dibentuk dengan menggunakan model bisnis. Pemilihan model bisnis yang tepat dalam menjalankan sebuah perusahaan merupakan kunci keberhasilan dalam perusahaan. Model bisnis mengacu pada logika perusahaan melalui operasi dan penciptaan nilai bagi para pemangku kepentingan (Shafer et al, 2005).

Model bisnis yang tepat sangat diperlukan untuk menerapkan model bisnis berkelanjutan agar tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Model bisnis adalah alat konseptual yang berisi satu set elemen beserta hubungannya yang mengekspresikan logika bisnis dari sebuah perusahaan tertentu (Osterwalder & Pigneur, 2005). Model bisnis adalah sebuah model menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2018).

Konsep model bisnis masih tergolong baru dan mulai popular sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis didiskusikan dalam konteks internet (Afuah, 2004; Afuah dan Tucci, 2001; Osterwalder, 2005). Dalam beberapa tahun terakhir, konsep model bisnis digunakan sebagai cara umum untuk menjelaskan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pemasok, mitra kerja dan pelanggan (Zott dan Amit, 2011).

Beberapa penelitian tentang model bisnis antara lain dengan menggunakan pendekatan *blue ocean strategy* (Rachman, Pujangjoro & Ginting, 2013; Kosasih & Indriyani, 2014; Andriani, 2016). Model *Balanced Scorecard* (BSC) (Aulia & Ikhwana, 2016) *Business Model Canvas* (Margaretta, 2002; Shafer, Smith, & Linder, 2005; Tikkanen, 2005; Voelpel, et, al., 2005; Zott, 2001, 2007, 2008; Chesbrough, 2007; Johnson et al., 2008; Storbacka & Nenonen, 2009; Osterwalder, 2005, 2010, 2018; maglio & Sphorer, 2013; Tjitradi, Elizabeth & Cindy, 2015; Suharti, 2015; Putri, 2015; Priyono, 2015; Siregar & Fitria, 2016; Rainaldo, Wibawa & Rahmawati, 2017)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2018), *business model canvas* terbagi menjadi Sembilan elemen yang terdiri dari elemen-elemen yaitu *Customer Segment* (Segmen pelanggan), *Value Propositions* (proposisi nilai), *Channels* (jaringan), *Customer Relationships* (hubungan pelanggan), *Revenue Streams* (arus pendapatan), *Key Resources* (sumber daya kunci), *Key Activities* (aktivitas kunci), *Key Partnerships* (mitra kunci), *Cost Structure* (struktur biaya).

Penelitian tentang model bisnis kanvas telah banyak dilakukan oleh peneliti di Indonesia, beberapa diantaranya adalah hasil penelitian Florencia (2015); Anggoro,

dkk (2016); Chandra (2016); Darmawan, Praptono & Tripiawan (2017); Niken & Ratih (2017), menunjukkan desain ulang dengan menggunakan *business model canvas* dapat memperjelas jangkauan segmennya dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dapat menciptakan produk baru. Membantu sebuah perusahaan untuk memperjelas elemen apa saja yang dapat membantu dalam kelangsungan produksi dan penjualannya. *Business Model Canvas* (BMC) Merupakan alat bantu yang digunakan dalam memetakan sembilan blok elemen yang terhubungan dengan UMKM baik pada masa produksi maupun masa penjualan.

Kelebihan yang dimiliki oleh *business model canvas* ini ialah hasil dari analisa yang didapat akan membantu melihat lebih akurat bagaimana model bisnis yang sedang atau yang akan dijalankan. Juga dapat melihat gambaran besar dari model bisnis sebuah perusahaan dimana elemen-elemen kunci yang terkait dapat terlihat jelas dan detail sehingga dapat terlihat gambaran utuh yang akan membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar bisnis yang dijalankan. Dengan mengevaluasi satu persatu elemen-elemen kunci, akan lebih memudahkan menganalisis hal-hal yang kurang tepat yang nanti pada akhirnya dapat diambil langkah-langkah perbaikan untuk mencapai tujuan bisnis yang dinginkan. Selain itu, *business model canvas* dapat mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi lebih sederhana. (Osterwalder & Pigneur, 2018).

Pengembangan dari *business model canvas*, dalam menerapkan model bisnis berkelanjutan suatu organisasi yaitu dengan menggunakan pendekatan *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) yang merupakan sebuah alat praktis untuk memadukan kepedulian ekonomi, lingkungan, dan sosial. TLBMC dibangun di atas Model Bisnis Kanvas asli dari Osterwalder dan Pigneur (2018) dan merupakan alat yang popular yang diadopsi secara luas untuk mendukung inovasi model bisnis dengan mengintegrasikan secara eksplisit dampak dari lingkungan dan sosial melalui lampiran model bisnis tambahan yang selaras langsung dengan kanvas yang berorientasi ekonomi. TLBMC adalah alat yang praktis dan mudah digunakan untuk mendukung pengembangan kreatif, visualisasi dan komunikasi inovasi model bisnis yang berkelanjutan (Stubbs dan Cocklin, 2008).

TLBMC mengadopsi pendekatan Triple Bottom Line untuk keberlanjutan organisasi (Elkington, 1994). TLBMC dapat membantu perusahaan memvisualisasikan organisasi dan berkomunikasi tentang model bisnis yang ada, mengumpulkan dan mengolah data menjadi informasi eksplisit, dan kreatif menggali potensi untuk lebih eksplisit berorientasi pada model bisnis berkelanjutan (Mu'min, Anggara dan Maulana, 2018). TLMBC juga dapat menjembatani proses pengembangan inovasi dan struktur bisnis secara berkelanjutan untuk mendukung individu dan organisasi kreatif dan holistic mencari perubahan keberlanjutan berorientasi sebagai cara untuk mengatasi tantangan saat ini (Sharivastava dan Statler, 2012).

Untuk itu, sangat penting untuk dapat menguraikan pengembangan model bisnis perusahaan MACo melalui TLBMC, agar perusahaan dapat mencapai tujuan bisnis berkelanjutan dan berkesinambungan. TLMBC dapat menangani dan mengintegrasikan nilai-nilai ekonomi, lingkungan dan sosial sebagai inti dari model bisnis perusahaan MACo. Tujuan utama dari faktor lingkungan ini merupakan upaya untuk lebih memahami dampak lingkungan yang dihasilkan oleh perusahaan, agar perusahaan dapat mengembangkan inovasi yang berdampak baik terhadap lingkungan dan mengurangi atau mengantisipasi dampak negatif yang disebabkan oleh perusahaan. Sedangkan tujuan dari faktor sosial merupakan serangkaian upaya untuk mengurangi resiko bencana yang disebabkan oleh perusahaan dan juga merupakan upaya perusahaan untuk dapat memahami dan mengamati dampak sosial yang telah diberikan oleh perusahaan terhadap para pemangku kepentingan. Karena para pemangku kepentingan merupakan hal terpenting dalam perusahaan yang juga harus diperhatikan keberadaannya oleh perusahaan.

Saat ini sangat penting bagi perusahaan untuk dapat menangkap nilai-nilai dari lingkungan dan sosial. Karena pemerintah maupun masyarakat sudah mulai menyadari bahwa setiap perusahaan harus dapat memberikan dampak lebih, bukan hanya sekedar dampak ekonomi melainkan juga dampak untuk lingkungan dan sosial. Untuk menerapkan TLBMC diperlukan langkah strategis untuk mengefektifkan penerapan model tersebut. Langkah strategis ini di ambil dengan membandingkan kondisi internal

perusahaan dengan eksternal perusahaan. Strategi tersebut adalah SWOT. Dengan analisis SWOT maka akan didapatkan langkah strategis untuk menerapkan model TLBMC.

Berdasarkan data diatas, penelitian ini dilakukan untuk menerapkan *Triple Layered Business Model Canvas* ke dalam perusahaan Miski Aghnia Corporation (MACo) dalam mengatasi masalah-masalah yang ditimbulkan dan untuk memperbaiki strategi model bisnis saat ini untuk meningkatkan penjualan dan jumlah pelanggan demi tercapaikan tujuan perusahaan. Penelitian ini akan meneliti bagaimana gambaran model bisnis perusahaan Miski Agnia Coorporation saat ini dan pengembangan strategi model bisnis dengan menggunakan *Triple Layered Business Model Canvas* pada perusahaan Miski Agnia Coorporation (MACo).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasakan latar belakang penelitian sebelumnya, maka dapat diambil rumusan masalah yaitu :

1. Bagaimana gambaran model bisnis perusahaan Miski Aghnia Corporation saat ini?
2. Bagaimana pengembangan strategi model bisnis dengan menggunakan *Triple Layered Business Model Canvas* perusahaan Miski Aghnia Corporation?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh temuan mengenai *triple layer business model canvas* yaitu :

1. Untuk mengambarkan model bisnis perusahaan Miski Aghnia Corporation.
2. Untuk mengembangkan strategi model bisnis dengan menggunakan *Triple Layered Business Model Canvas* perusahaan Miski Aghnia Corporation.

1.4 Manfaat Penelitian

Ada beberapa kegunaan dalam penelitian ini yaitu:

1. Dari aspek teoritis, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan Ilmu Manajemen khususnya kewirausahaan khususnya terkait dengan strategi pengembangan model bisnis dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas*. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk

peneliti selanjutnya dan dijadikan sebagai penambah wawasan tentang *Triple Layered Business Model Canvas.*

2. Hasil penelitian ini dapat memberikan alternatif strategi bagi pelaku bisnis menggunakan metode *Triple Layered Business Model Canvas* yang diharapkan dapat memberikan dampak terhadap peningkatan usaha bisnis dan daya saing. Bagi perusahaan Miski Aghnia Corporation, diharapkan dapat menjadi bahan acuan dan masukan untuk mengaplikasikan *Triple Layered Business Model Canvas* dalam menghadapi persaingan usaha.