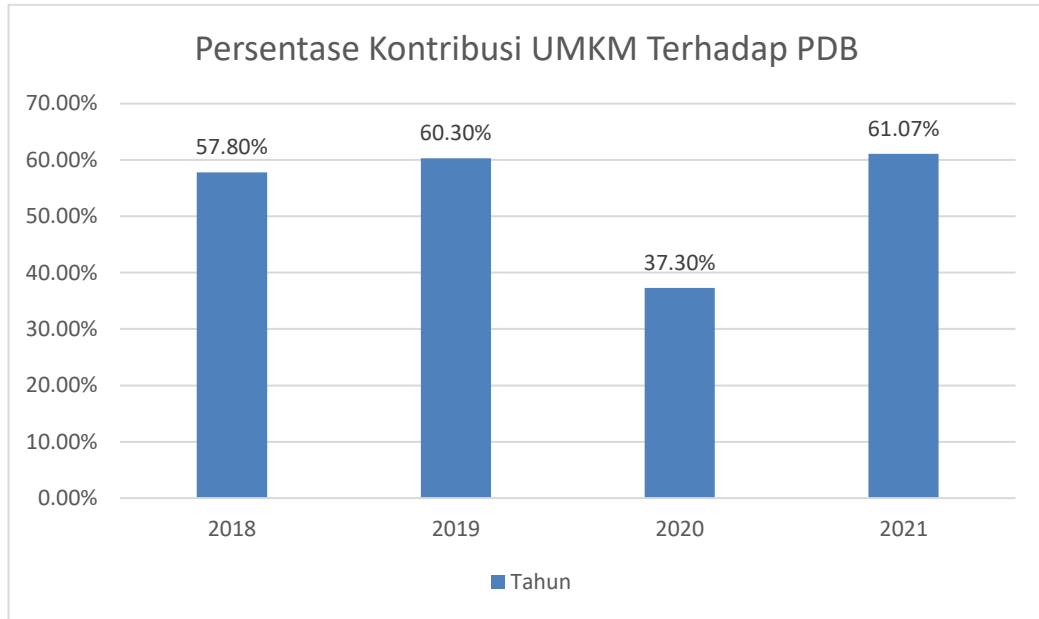


# BAB I PENDAHULUAN

## I.1 Latar Belakang

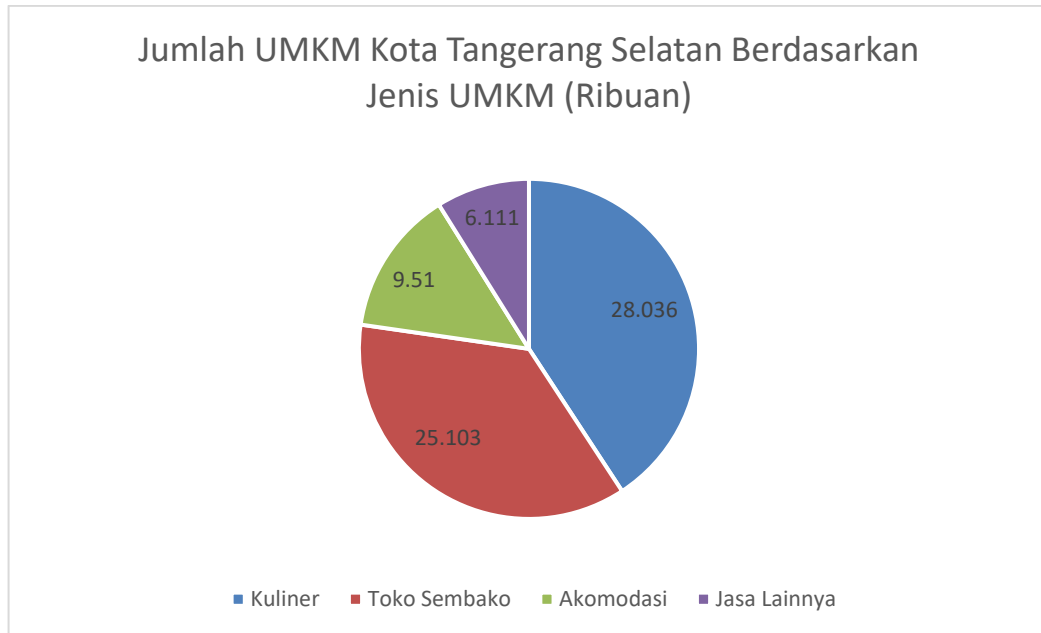
Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan bagian integral ekonomi rakyat yang perlu diberdayakan untuk dapat mewujudkan perekonomian nasional yang seimbang, berkembang, dan berkeadilan.



Gambar I. 1 Persentase Kontribusi UMKM Terhadap PDB

Sumber: (Kementerian Keuangan , 2022)

Pada Gambar I.1, disajikan perbandingan persentase kontribusi UMKM terhadap PDB di tahun 2018 - 2021. Pada tahun 2021 menurut Kementerian Koperasi dan UKM, kontribusi Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) terhadap PDB mengalami peningkatan drastis dari tahun-tahun sebelumnya, yakni pada tahun 2021 adalah sebesar 61,07% meningkat dari tahun 2020 yaitu sebesar 37,3%, (Kementerian Keuangan , 2022) dan (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2020). Di wilayah Tangerang Selatan sendiri berdasarkan data yang didapat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2020, tercatat total jumlah pelaku UMKM adalah sebanyak 90.128 dengan jenis UMKM terbanyak adalah dibidang kuliner dengan jumlah UMKM sebanyak 28.036 (Dinas UMKM, 2020).



Gambar I. 2 Jumlah UMKM Kota Tangerang Selatan Berdasarkan Jenisnya  
 Sumber: (Pemerintah Kota Tangerang Selatan, 2020)

Gambar I.2 menunjukkan jumlah UMKM di wilayah Tangerang Selatan berdasarkan jenisnya. Data tersebut menunjukkan bahwa UMKM dalam bidang kuliner adalah yang paling diminati oleh pelaku usaha. Peningkatan jumlah pelaku UMKM dan persentase kontribusi UMKM terhadap PDB sejatinya sangat diperlukan untuk menopang pendapatan, penciptaan lapangan kerja, dan mendorong perkembangan perekonomian.

Delishka merupakan usaha kecil di bidang kuliner yang menjual produk berupa *soft cookies* dan tiramisu yang berlokasi di Kota Tangerang Selatan. Jenis usaha tersebut sejatinya begitu diminati sejak adanya pandemi Covid-19, namun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bersama pemilik Delishka, kondisi usahanya pada tahun 2021 mengalami penurunan keuntungan bersih.

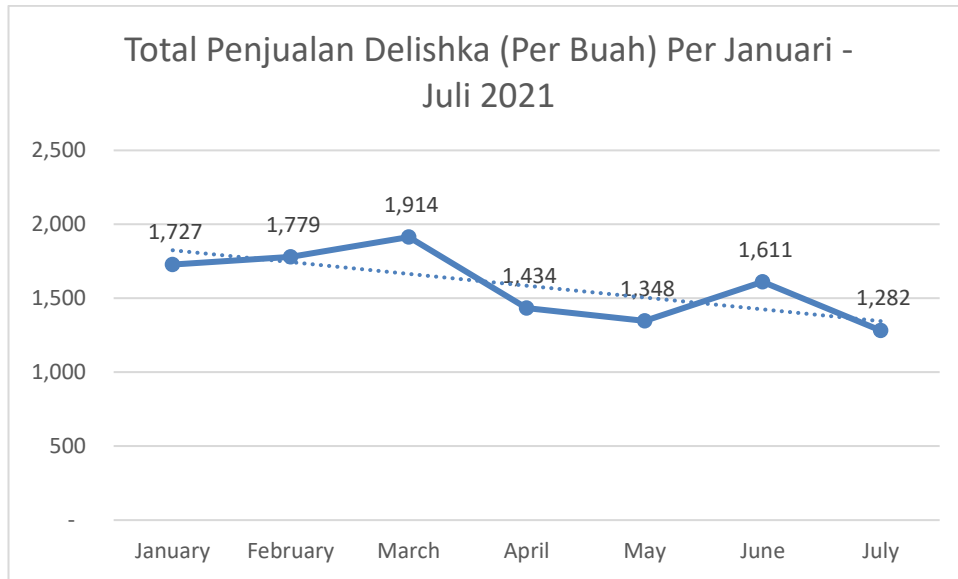


Gambar I. 3 Grafik Laba Bersih Delishka Tahun 2021

Sumber: (Laporan Keuangan Delishka)

Pada Gambar I.1 diatas disajikan grafik keuntungan bersih yang diperoleh Delishka pada tahun 2021. Grafik tersebut menggambarkan bahwa keuntungan bersih mengalami fluktuasi dan memiliki kecenderungan tren menurun. Dapat dilihat pada grafik, bahwa pada bulan Maret - Mei terjadi penurunan keuntungan bersih dan sempat mengalami kenaikan laba bersih pada bulan Juni. Penurunan laba yang signifikan terjadi antara bulan Agustus - November, namun mengalami kenaikan kembali pada bulan Desember akibat peningkatan penjualan pada hari raya Natal dan Tahun Baru. Menurut (Jumingan, 2006), terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap laba bersih, seperti naik turunnya harga pokok penjualan, perubahan harga pokok penjualan yang dipengaruhi unit produk yang dibeli, dijual atau diproduksi, serta naik turunnya biaya usaha oleh jumlah unit yang dijual, variasi penjualan jumlah unit, dan variasi tingkatan harga serta efisiensi operasi perusahaan.

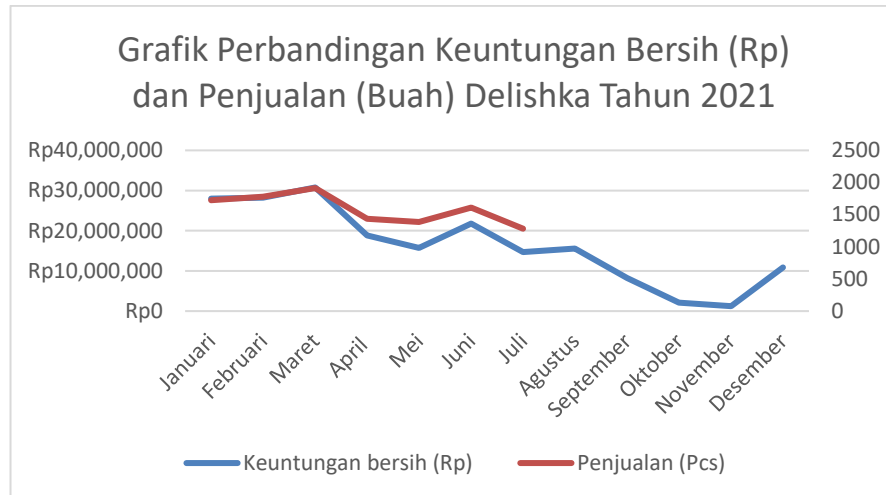
Berdasarkan hasil wawancara, Delishka dapat memproduksi sekitar 60 buah (sudah termasuk *soft cookies* dan tiramisu) per hari. Dari 60 buah didapatkan estimasi setidaknya dalam satu bulan target penjualannya adalah sebanyak 1800 buah (sudah termasuk semua varian *soft cookies* dan tiramisu).



Gambar I. 4 Grafik Total Penjualan Delishka

Sumber: (Laporan Keuangan Delishka)

Pada Gambar I.4 disajikan total penjualan Delishka setiap bulannya untuk tahun 2021. Berdasarkan grafik, sejak bulan Januari sampai dengan bulan Juli tahun 2021, pada bulan Maret, April, dan Mei Delishka mengalami penurunan penjualan. Pada bulan Juni sempat mengalami kenaikan penjualan hingga akhirnya terjadi penurunan penjualan kembali di bulan Juli. Dilihat dari target penjualan perharinya yaitu sebanyak 1800 buah, ketercapaian target terjadi hanya ada pada bulan Maret yaitu sebanyak 1,914 buah. Berdasarkan grafik diatas, dapat diketahui garis *trend* memiliki kecenderungan total penjualan yang menurun.



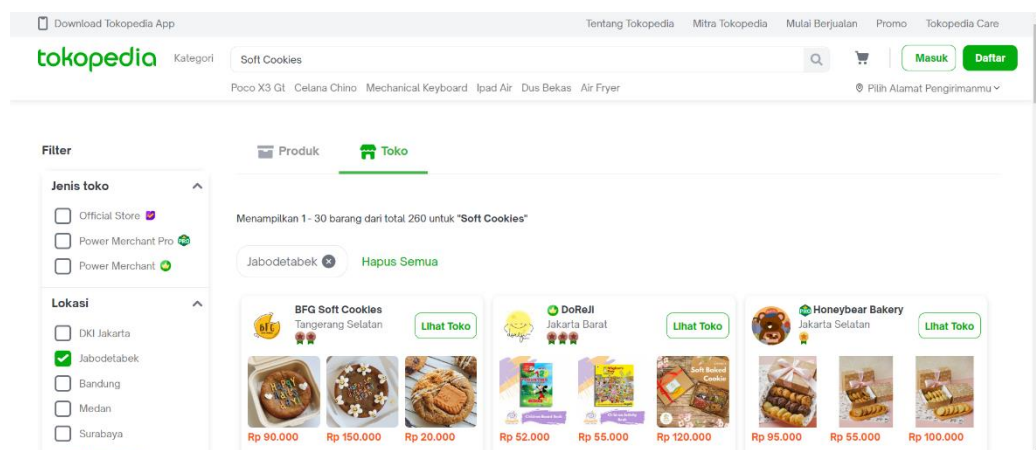
Gambar I. 5 Grafik Perbandingan Keuntungan Bersih dan Jumlah Penjualan Delishka Tahun 2021

Sumber: (Laporan Keuangan Delishka)

Pada Gambar I.5 disajikan perbandingan antara laba bersih dengan penjualan, berdasarkan grafik antara penjualan dan laba bersih memiliki pola yang sesuai, artinya dari segi penjualan berpengaruh besar terhadap laba bersih yang diterima. Dalam kasus ini terdapat beberapa hal yang menyebabkan terjadinya penurunan keuntungan bersih Delishka:

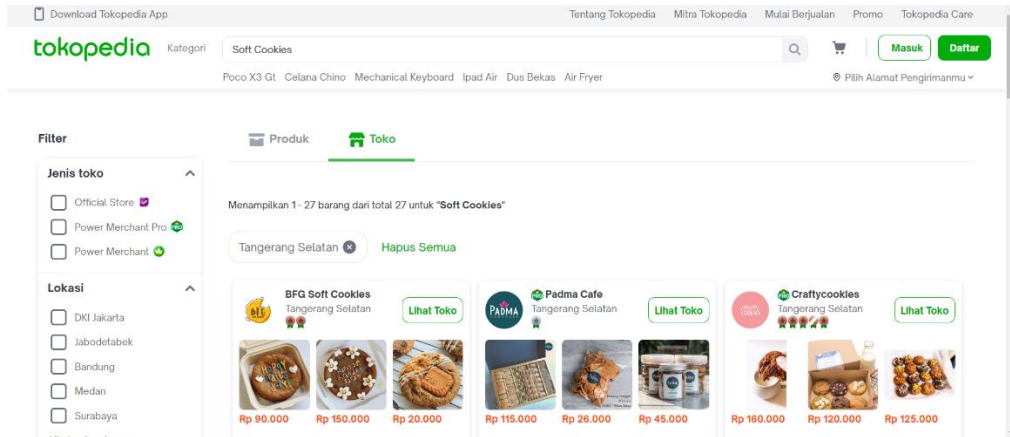
### 1. Product

Delishka menjual produk berupa *soft cookies* dan tiramisu, dimana pelaku usaha dalam bidang kuliner terkhusus *soft cookies* cukup banyak.



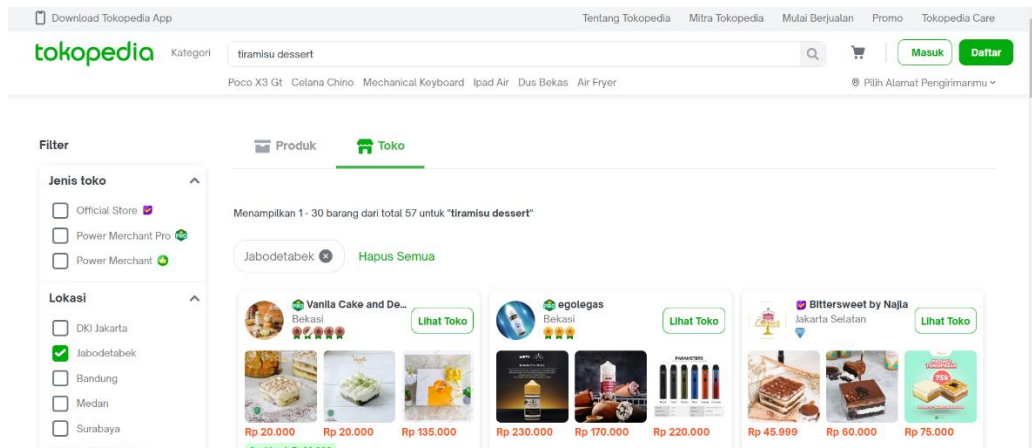
Gambar I. 6 Jumlah Pelaku Usaha *Soft Cookies* di Wilayah Jabodetabek

Sumber: (Tokopedia)

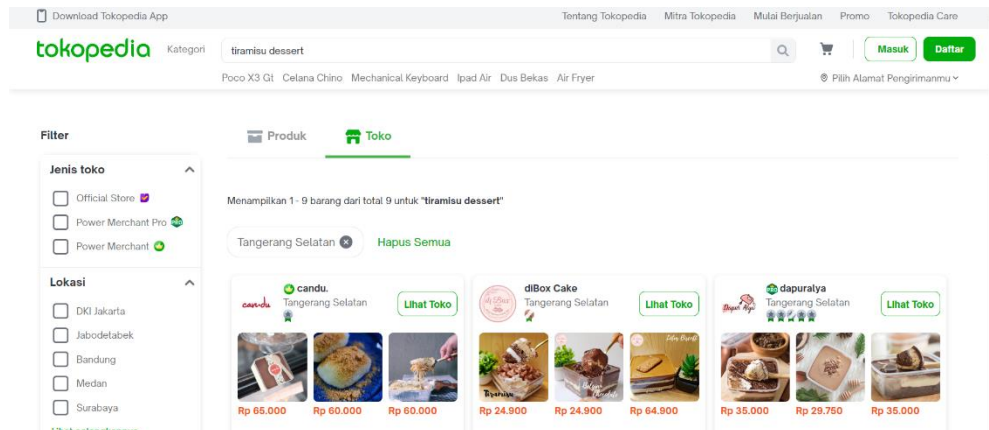


Gambar I.7 Jumlah Pelaku Usaha *Soft Cookies* di Kota Tangerang Selatan  
 Sumber: (Tokopedia)

Pada Gambar I.6 dan Gambar I.7 disajikan jumlah pelaku usaha *soft cookies* yang terdapat pada *e-commerce* Tokopedia. Untuk wilayah Jabodetabek diketahui terdapat sebanyak 260 pelaku usaha, sedangkan secara spesifik di Kota Tangerang Selatan terdapat sebanyak 27 pelaku usaha.



Gambar I.8 Jumlah Pelaku Usaha Tiramisu di Wilayah Jabodetabek  
 Sumber: (Tokopedia)



Gambar I.9 Jumlah Pelaku Usaha Tiramisu di Kota Tangerang Selatan

Sumber: (Tokopedia)

Pada Gambar I.8 dan Gambar I.9 disajikan jumlah pelaku usaha tiramisu yang terdapat pada *e-commerce* Tokopedia. Pelaku usaha untuk tiramisu berjumlah 57 pelaku usaha di wilayah Jabodetabek, dan 9 pelaku usaha di Kota Tangerang Selatan. Hal tersebut membuat Delishka berada dalam *red ocean market*, dimana pelaku usaha dalam bidang yang sama memiliki persaingan yang ketat dengan produk dan pasar yang sama, dilain sisi persaingan menjadi semakin ketat karena produk yang dijual oleh Delishka belum memiliki diferensiasi khusus dari toko lainnya. Hal tersebut dapat menjadi salah satu ancaman Delishka dalam menjalankan usahanya, dengan demikian strategi pasar yang baik perlu dikaji ulang agar Delishka mampu bertahan dalam persaingan yang ada.

Jumlah kompetitor yang cukup banyak dapat dibandingkan dengan rata-rata konsumsi dan pengeluaran per minggu sesuai dengan kategori produk yang dijual yaitu termasuk dalam kategori kue basah. Berdasarkan data statistik konsumsi pangan tahun 2020 – 2021 yang dilihat dari *website* Badan Pusat Statistik, menyajikan bahwa rata-rata konsumsi per minggu untuk kue basah berdasarkan satuan komoditas di Kota Tangerang Selatan mengalami kenaikan dari tahun 2020 sebesar 0.787 satuan komoditas menjadi 0.847 satuan komoditas pada tahun 2021 (Badan Pusat Statistik, 2021), sedangkan untuk rata-rata pengeluaran per kapita pada tahun 2020 – 2021 mengalami kenaikan yaitu pada tahun 2020 adalah sebesar 1.645 Rupiah/Kapita/Minggu, dan untuk

tahun 2021 yaitu sebesar 2.148 Rupiah/Kapita/Minggu (BPS, Badan Pusat Statistik, 2021). Kenaikan rata-rata konsumsi dan rata-rata pengeluaran pada produk kue basah memberikan peluang bagi banyaknya jumlah pengusaha makanan untuk tetap dapat bersaing menawarkan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

## 2. *People*

Mengutip dari Jurnal Kepariwisata dan Hospitalis, bahwa faktor dominan yang berpengaruh terhadap motivasi konsumen dalam pemilihan makanan yaitu faktor produk dengan indikator seperti kualitas produk sesuai dengan yang diharapkan, penampilan produk yang baik, serta variasi menu beragam. Selanjutnya diikuti dengan faktor harga dengan indikator harga terjangkau, harga sesuai dengan kualitas, serta harga mampu bersaing (Layendra et al., 2021). Meninjau dari indikator-indikator yang disebutkan dalam jurnal, untuk penampilan produk dari Delishka sendiri sudah baik dengan kemasan box yang dapat menambah kualitas produk yang dijanjikan. Untuk menu, Delishka memiliki 13 menu dengan 2 menu tiramisu, 5 menu *soft cookies*, 5 menu *soft cookies* dengan tambahan *ice cream*, dan 1 menu *croffle*, namun berdasarkan hasil wawancara dengan *owner*, pembaharuan terhadap menu dan pemasaran produk yang dimiliki masih lamban dikarenakan sumber daya yang dimiliki terkhusus pada bagian pengembangan usaha dan pemasaran memiliki kesibukan pribadi, sehingga masih mengalami kesulitan meluangkan waktu untuk melakukan evaluasi peluang usaha yang belum dieksplor dengan matang.

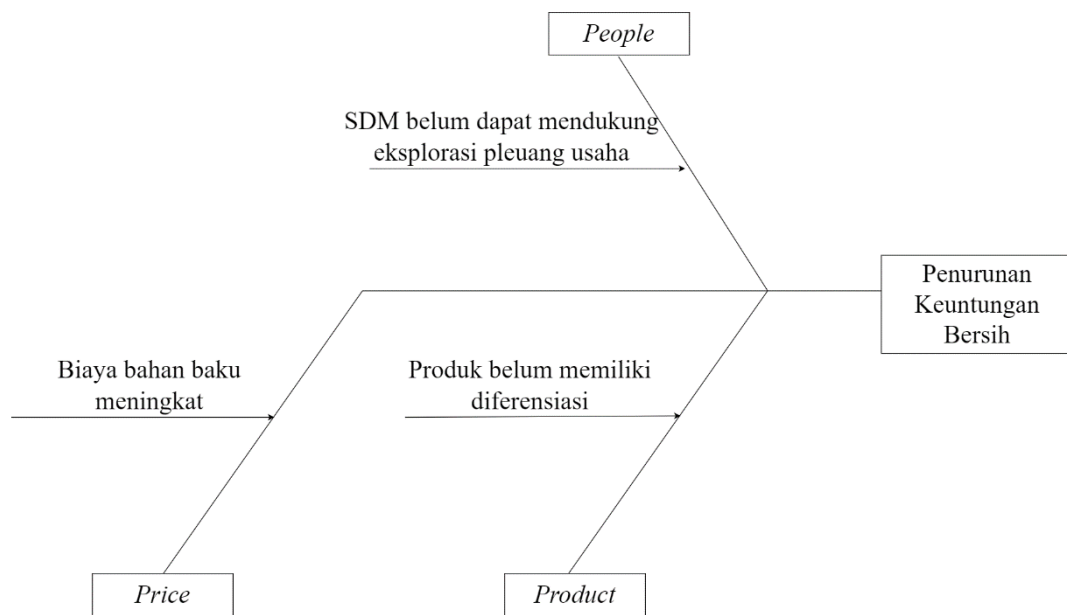
## 3. *Price*

Persaingan harga dan produk pada *red ocean market* berpengaruh terhadap usaha yang dijalankan, perancangan strategi penciptaan nilai dan strategi biaya. Produk Delishka memiliki harga yang kompetitif sesuai dengan harga pasar untuk kualitas yang dijanjikan yaitu kisaran harga Rp. 30.000 – Rp. 50.000. Penawaran harga tentu menjadi daya tarik bagi konsumen untuk melakukan pembelian produk, dan akan berdampak pada penjualan produk. Hasil penjualan produk nantinya akan dikurangi oleh biaya-biaya seperti HPP



dan biaya operasional. Harga bahan baku seringkali mengalami kenaikan dan tidak dapat dihindari. Kenaikan harga bahan baku mengakibatkan terjadinya peningkatan harga pokok penjualan dimana untuk Delishka sendiri mengeluarkan rata-rata sebesar Rp.11.166.857 untuk harga pokok penjualan. Biaya operasional memiliki komponen biaya pengeluaran yang besar dengan rata-rata pengeluaran sebesar Rp. 22.674.857 dengan komponen biaya paling besar ada pada total gaji karyawan yaitu sebesar Rp. 10.000.000. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bersama pemilik, seringkali pendapatan kotor tidak dapat menunjang biaya gaji, hal tersebut menyebabkan pemilik secara pribadi harus membiayai terlebih dahulu untuk membayar gaji karyawan dimana hal tersebut menunjukkan biaya yang belum efisien.

Pendefinisian masalah yang terdapat dalam latar belakang, kemudian didefinisikan secara ringkas melalui diagram tulang ikan 3P sebagai berikut:



Gambar I. 10 Diagram Tulang Ikan Permasalahan

Pada Gambar I.10 disajikan diagram tulang ikan dari permasalahan yang ada. Berdasarkan diagram tulang ikan diatas, didapatkan akar masalah yang menjadi penyebab munculnya masalah utama terjadinya penurunan laba bersih. Yang pertama dari segi *product*, yaitu banyaknya pesaing yang menjual produk sejenis sehingga menimbulkan ketatnya persaingan dagang yang terjadi, yang kedua

dilihat dari segi *people* dimana terjadi keterbatasan sumber daya dalam mendukung evaluasi usaha untuk melakukan pengembangan dan inovasi produk agar dapat bersaing dengan kompetitor, dan yang ketiga yaitu *price* dimana terdapat kenaikan biaya bahan baku yang menyebabkan naiknya harga pokok penjualan dan pengeluaran pada biaya operasional yang belum terpenuhi yaitu gaji karyawan.

## I.2 Alternatif Solusi

Permasalahan pada Gambar I.10, mendefinisikan beberapa masalah yang terjadi pada usaha yang dijalani, dengan demikian dibuatlah tabel alternatif solusi untuk mencari solusi permasalahan yang tepat. Berikut ini merupakan rangkuman mengenai akar masalah dan potensi solusi yang dimiliki.

Tabel I. 1 Daftar Alternatif Solusi

No.	Akar Masalah	Potensi Solusi	Potensi Solusi Gabungan
1.	Produk belum memiliki diferensiasi	Perancangan strategi pengembangan produk	Perancangan model bisnis
2.	SDM belum dapat mendukung eksplorasi usaha	Perancangan kebutuhan sumber daya	
3.	Biaya bahan baku naik	Perancangan strategi biaya	

Pada Tabel I.1 disajikan penjabaran akar masalah beserta potensi solusi yang dimiliki. Berdasarkan tabel, akar masalah keempat merupakan kombinasi dari beberapa akar masalah, yaitu produk belum memiliki diferensiasi, SDM yang dimiliki belum dapat mendukung eksplorasi usaha, dan biaya bahan baku. Kombinasi antara keempat masalah tersebut termasuk kedalam tiga blok yang terdapat pada *business model canvas*, yaitu blok *value proposition*, *key resource*, dan *cost structure*, dengan demikian perancangan model bisnis dengan menggunakan metode *business model canvas* dapat menjadi solusi pemecahan masalah Delishka saat ini, dimana nantinya inovasi pada bisnis akan dicapai melalui 4 tindakan, yaitu faktor yang harus ditingkatkan dan faktor yang harus diciptakan sesuai dengan sisi kanan kanvas model bisnis mewakili penambahan nilai, dan faktor yang harus dieliminasi dan faktor yang harus dikurangi mewakili

sisi kiri model bisnis kanvas yaitu pengurangan biaya, sehingga nantinya sebuah usaha dapat merancang strategi untuk meningkatkan nilai beriringan dengan mengurangi biaya, sehingga usaha yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, peneliti akan merancang usulan model bisnis untuk Delishka menggunakan metode *business model canvas*.

### **I.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan alternatif solusi yang ada, potensi solusi mengacu pada keseluruhan metode yang bertujuan untuk dapat meningkatkan nilai jual atau keuntungan perusahaan, dimana metode-metode yang ada akan terangkup dalam suatu model bisnis kanvas untuk dapat merencanakan model bisnis yang baik. Sehingga didapatkan rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana model bisnis Delishka saat ini jika dipetakan menggunakan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana rancangan strategi usaha yang baik bagi Delishka menggunakan analisis SWOT?
3. Bagaimana rancangan model bisnis usulan bagi Delishka yang dapat meningkatkan keuntungan bersih usaha dengan menggunakan *Business Model Canvas*?

### **I.4 Tujuan Tugas Akhir**

Adapun tujuan pembuatan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pemetaan model bisnis Delishka saat ini dengan menggunakan *Business Model Canvas*
2. Merancang strategi usaha yang baik bagi Delishka menggunakan analisis SWOT
3. Merancang model bisnis usulan pada Delishka yang dapat meningkatkan keuntungan bersih usaha dengan menggunakan *Business Model Canvas*

## **I.5 Manfaat Tugas Akhir**

Berikut merupakan manfaat hasil penelitian tugas akhir:

Manfaat bagi pemilik usaha adalah mendapatkan masukan yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan, terutama dalam meningkatkan keuntungan bersih usaha.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Berikut merupakan uraian sistematika penulisan pada tugas akhir:

### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini memuat latar belakang, alternatif solusi, perumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan dari tugas akhir.

### **Bab II Landasan Teori**

Bab ini berisikan teori ataupun konsep umum mengenai permasalahan dan rancangan, teori/ mode/ kerangka standar yang berkaitan dengan permasalahan dan perancangan, serta pemilihan teori/ model/kerangka standar yang digunakan dalam perancangan.

### **Bab III Metodologi Perancangan**

Bab ini berisi penjelasan mengenai tahapan mekanisme/rencana perancangan solusi/penyelesaian permasalahan yang meliputi definisi mekanisme pengumpulan data, tahapan perancangan, mekanisme verifikasi dan validasi dalam kebutuhan perancangan, batasan tugas akhir, dan asumsi perancangan (jika ada).

### **Bab IV Perancangan Sistem Integrasi**

Bab ini berisi perancangan sistem integrasi berdasarkan spesifikasi rancangan. Hasil akhir pada bab ini berupa usulan solusi yang akan diselesaikan dari permasalahan. Adapun bab ini berisikan deskripsi data, spesifikasi dan standar perancangan, proses perancangan, hasil rancangan, dan verifikasi hasil rancangan.

## **Bab V Validasi dan Evaluasi Hasil Rancangan**

Bab ini berisikan proses validasi dan evaluasi hasil rancangan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

## **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisikan kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian. Saran dituliskan untuk peneliti selanjutnya.