

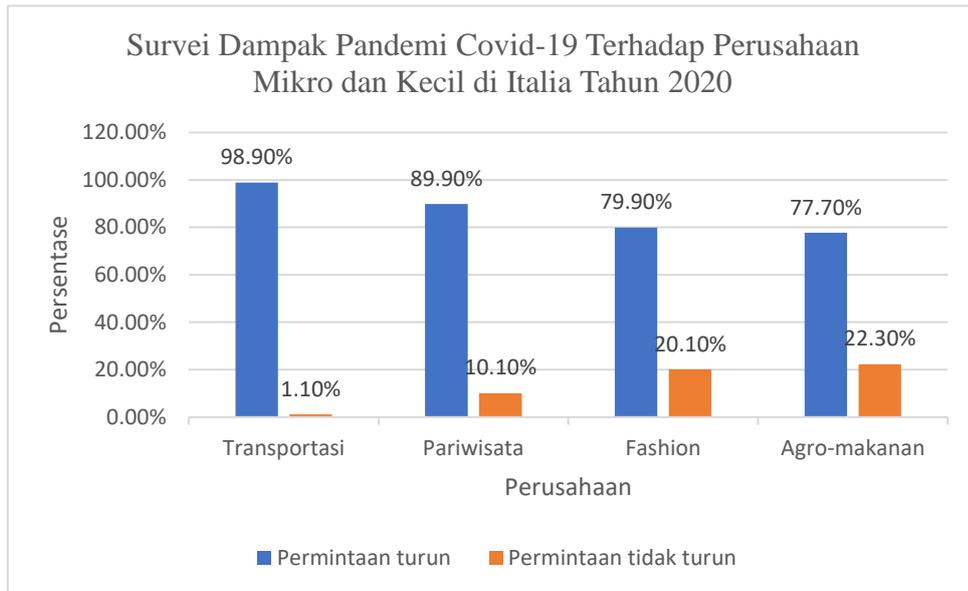
# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Covid-19 ialah penyakit yang diakibatkan oleh salah satu jenis virus Corona yang melanda sistem pernafasan. Virus Covid-19 dapat menimbulkan gangguan ringan pada sistem pernafasan, peradangan paru-paru yang berat, sampai kematian. Virus Covid-19 pertama kali ditemukan di Wuhan, China. Tidak hanya di China, virus Covid-19 ini menyebar secara cepat di berbagai negara lain termasuk Indonesia. Pada umumnya gejala yang ditimbulkan oleh virus Covid-19 ini merupakan gejala yang ringan maupun sedang seperti batuk dan demam dan kebanyakan orang dapat sembuh hanya dalam beberapa minggu. Virus ini dapat berisiko tinggi untuk sebagian orang, seperti orang yang mempunyai penyakit bawaan atau masalah kesehatan menahun seperti diabetes, penyakit jantung maupun tekanan darah tinggi. Tidak hanya itu, orang dalam usia lanjut juga berisiko tinggi jika terpapar virus ini. Virus Covid-19 ini dapat menimbulkan masalah kesehatan yang serius untuk kelompok berisiko tersebut. Karena itulah pemerintah Indonesia menerapkan *sosial distancing*, diberlakukannya pembatasan kegiatan di luar rumah hingga memberlakukan PSBB untuk memperlambat dan memutus rantai penyebaran virus ini.

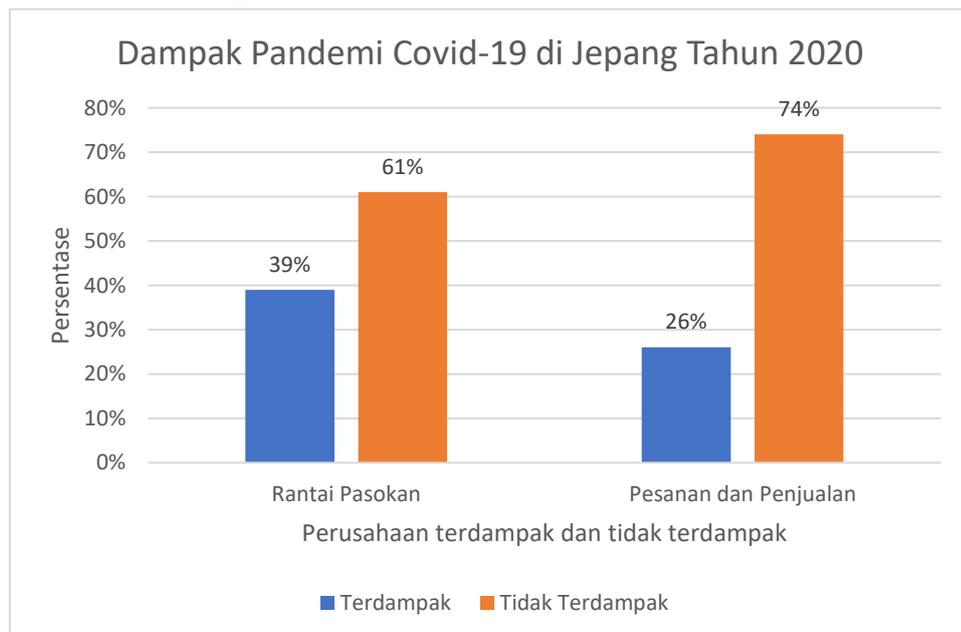
Adanya pandemi Covid-19 yang hampir menyebar di seluruh negara di dunia ini mengakibatkan terjadinya perubahan yang secara tiba-tiba dan tidak terencana seperti perekonomian melambat hingga mengalami kelumpuhan yang mengakibatkan banyak pemilik bisnis atau usaha yang mengurangi aktivitas produksi pada bisnisnya, melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), bahkan banyak bisnis yang hampir gulung tikar karna tidak mampu bertahan dalam kondisi ini.



**Gambar 1.1 Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Perusahaan Mikro dan Kecil di Italia Tahun 2020**

*Sumber : OECD, 2020*

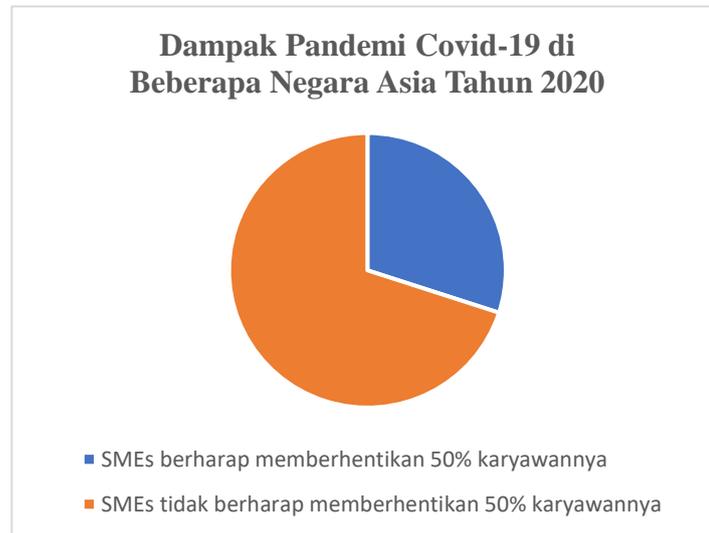
Berdasarkan Gambar 1.1 yang merupakan survei terhadap perusahaan mikro dan kecil di Italia, menunjukkan bahwa 72% dari 6.000 perusahaan terkena dampak langsung dari situasi tersebut. Perusahaan yang paling terpengaruh adalah perusahaan transportasi (98,9%) karena penurunan permintaan, kemudian pariwisata (89,9%), *fashion* (79,9%), dan agro-makanan (77,7%) (OECD, 2020).



**Gambar 1.2 Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap SME di Jepang Tahun 2020**

*Sumber : OECD, 2020*

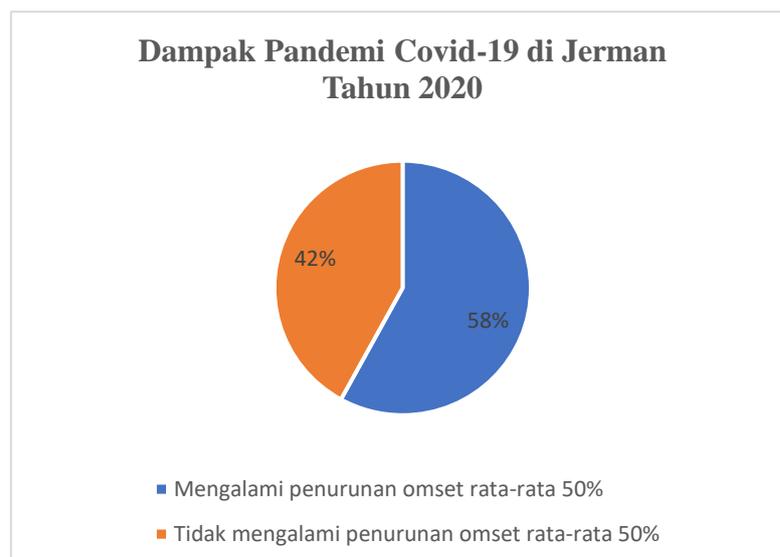
Berdasarkan Gambar 1.2 mengenai dampak Pandemi Covid-19 terhadap *SME* di Jepang Tahun 2020 yaitu 39% melaporkan mengalami gangguan rantai pasokan, 26% mengalami penurunan pesanan dan penjualan (OECD, 2020).



**Gambar 1.3 Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap *SMEs* di Beberapa Negara Asia Tahun 2020**

*Sumber : OECD, 2020*

Berdasarkan Gambar 1.3 mengenai dampak Pandemi Covid-19 terhadap *SMEs* di beberapa negara Asia pada tahun 2020 yaitu 30% UKM di beberapa negara Asia berharap untuk memberhentikan 50% karyawan mereka.

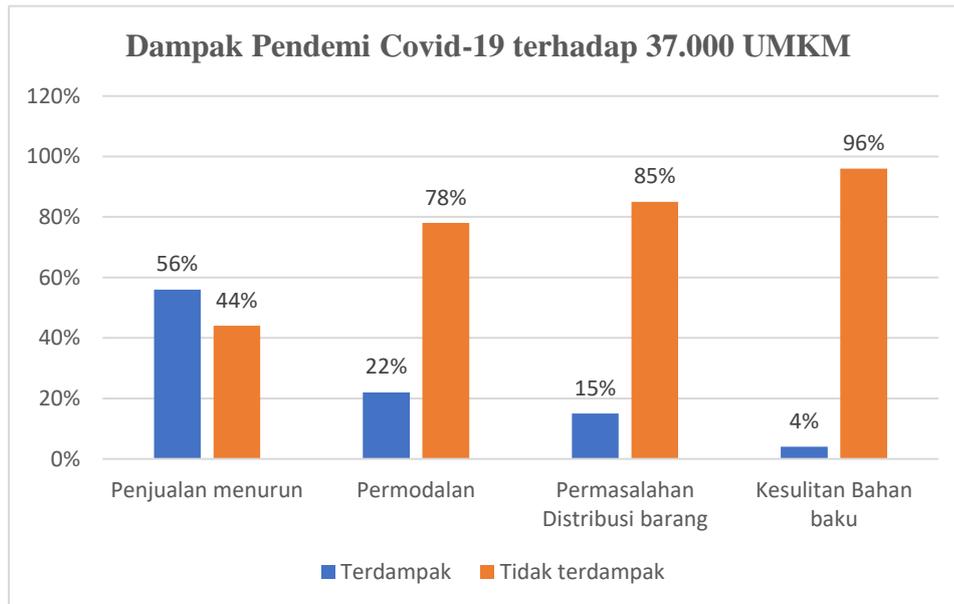


**Gambar 1.4 Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap *SMEs* di Jerman Tahun 2020**

*Sumber : OECD, 2020*

Berdasarkan Gambar 1.4 mengenai dampak Pandemi Covid-19 terhadap SMEs di Jerman pada tahun 2020 yaitu 58% UKM mengalami penurunan omset rata-rata 50%.(OECD, 2020).

Tidak hanya usaha atau bisnis pada negara-negara tersebut yang terkena dampak dari Pandemi Covid-19 ini, bisnis di Indonesia juga mengalami dampak adanya Pandemi Covid-19 ini.



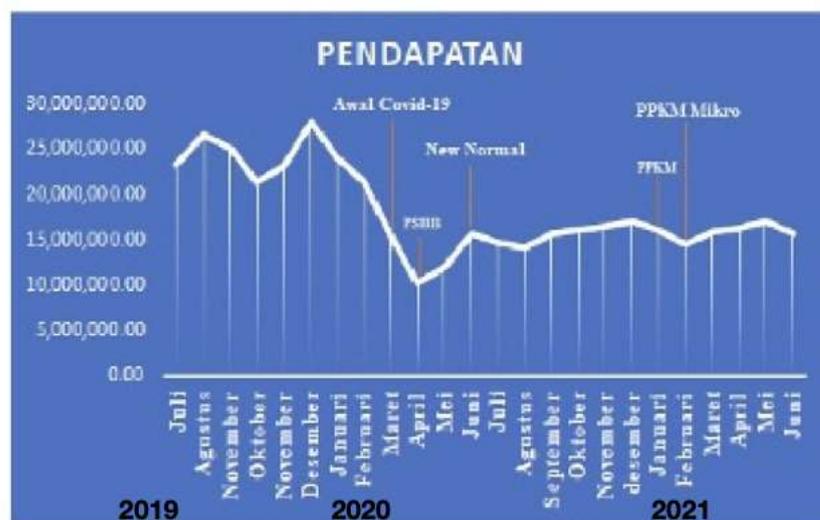
**Gambar 1.5 Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap 37.000 UMKM di Indonesia**

*Sumber : OECD, 2020*

Dapat dilihat pada Gambar 1.5 mengenai dampak pandemi Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia yaitu menurut Kementerian Koperasi dan UMKM ada 37.000 pelaku Usaha Menengah Kecil dan Mikro (UMKM) melaporkan ke Kementerian Koperasi dan UKM melalui berbagai sumber yakni *hotline call center* Kemenkop dan UKM, Dinas Terkait di daerah serta asosiasi pendampingan UMKM. UMKM tersebut melapor karena merasakan dampak pandemi Covid-19 terhadap usaha yang mereka jalankan yaitu 56% UMKM melaporkan penjualannya menurun, 22% berkaitan dengan aspek permodalan, 15% karena permasalahan distribusi barang, dan 4% adanya kesulitan bahan baku (Setiawan, Kompas 2020). Nasib para UMKM di Indonesia juga terjadi sama dengan negara-negara lain.

Pada masa pandemi Covid-19 ini, bisnis yang mengalami penurunan serta terhambat perkembangannya antara lain yaitu bisnis umum, transportasi, pariwisata, perhotelan, pusat perbelanjaan hingga perdagangan *offline* yang hanya berfokus pada kunjungan langsung konsumen (Taufik & Ayuningtyas, 2020). Salah satu bisnis di

Kabupaten Tegal yang juga merasakan dampak dari adanya pandemi Covid-19 yaitu Sukaku Batik. Sukaku Batik merupakan suatu usaha yang menjual produknya secara langsung ke konsumen melalui tokonya, produk yang dijual oleh Sukaku Batik yaitu produk pakaian batik dan khususnya menjual produk kain batik yang terdiri dari batik printing, batik cap, hingga batik tulis lalu aksesoris batik lainnya. Sukaku Batik ini didirikan pada tahun 2018 oleh Bapak Untung Dwikorianto di Jalan Durian 14, Nomor 11, RT. 03, RW. 02, Procot, Kecamatan Slawi, Kabupaten Tegal, Provinsi Jawa Tengah. Salah satu dampak dari adanya Pandemi Covid-19 yang dirasakan oleh Sukaku batik yaitu adanya penurunan pendapatan.



**Gambar 1.6** Perkembangan pendapatan Sukaku Batik pada Bulan Juli 2019 Juni 2021

*Sumber : Owner Sukaku Batik*

Dapat dilihat berdasarkan data dari Gambar 1.6, penjualan di tahun 2019 dianggap baik tetapi mulai dari awal tahun 2020 mulai mengalami penurunan penjualan hingga angka terendah di April 2020, setelah periode pengumuman *lockdown* dan *work from home* diberlakukan pemerintah di bulan Maret 2020. Setelah itu, penjualan kembali naik sedikit dan cenderung flattened/datar, cuma berkisar di angka 15 jutaan per bulan hingga periode Bulan Juni 2021. Kondisi keuangan dengan penjualan di atas dianggap tidak memenuhi target penjualan dan kondisi pandemi turut memperparah situasi ini.

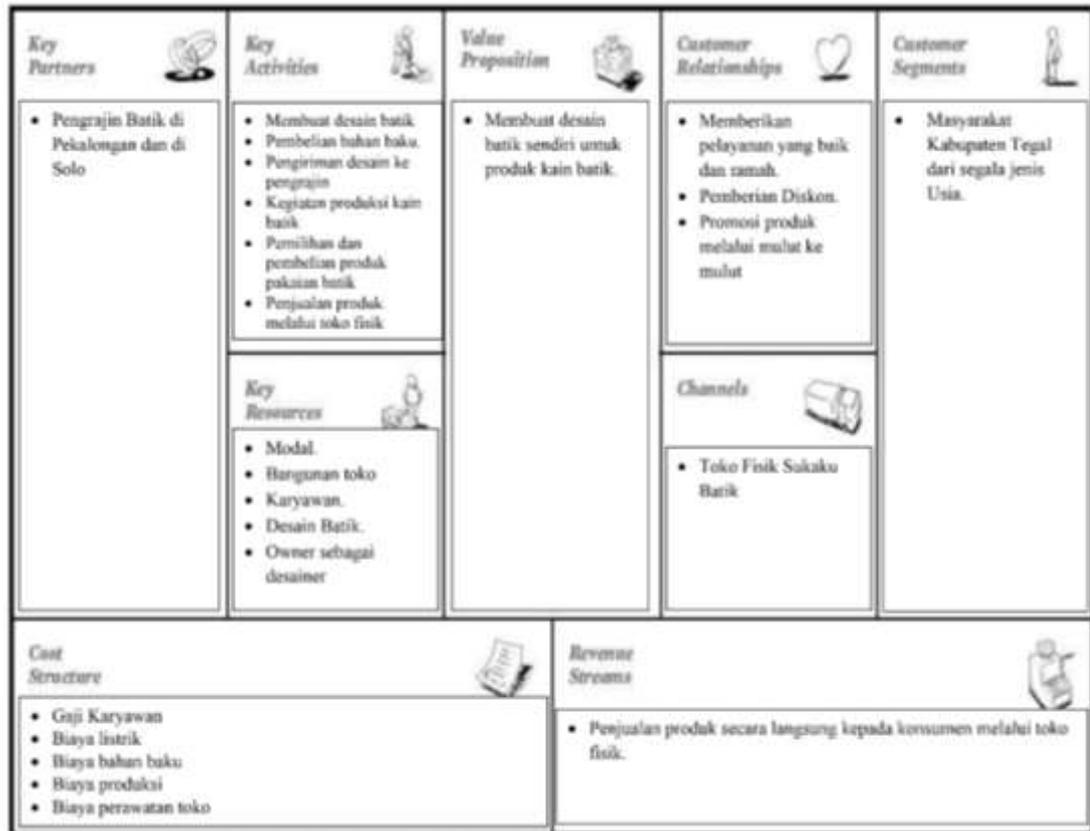
Kementerian Keuangan menyatakan yang menyebabkan daya beli masyarakat alias konsumsi rumah tangga lesu yaitu karena adanya kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Badan Pusat Statistik mencatat daya beli masyarakat menurun menjadi 2,84% di kuartal I-2020, dibandingkan pada kuartal I-2019 yang sebesar 5,02%. (Santosa, 2020). Dari bulan April 2020 hingga bulan Juni 2020 pendapatan

Sukaku Batik mulai mengalami peningkatan, salah satunya disebabkan karena adanya penerapan kebijakan *new normal* oleh pemerintah yang dimulai pada bulan Juni 2020. Dari bulan Juni 2020 hingga bulan Agustus 2020 pendapatan Sukaku Batik mengalami penurunan kembali dan terjadi peningkatan pendapatan pada bulan selanjutnya hingga bulan Desember 2020. Ketika pemerintah menerapkan PPKM pada bulan Januari 2021 dan PPKM Mikro pada bulan Februari 2021 pendapatan Sukaku Batik mengalami penurunan. Setelah bulan Februari 2021 hingga bulan Mei 2021 pendapatannya mengalami kenaikan, namun jumlah pendapatan yang diperolehnya tidak mencapai angka di atas Rp.20.000.000 seperti pada saat sebelum adanya pandemi Covid-19. Bulan Mei 2021 hingga Juni 2021 pendapatan Sukaku Batik mulai mengalami penurunan kembali.

Berdasarkan data perkembangan pendapatan Sukaku Batik pada Bulan Juli 2019 - Juni 2021, alasan pemilihan Sukaku Batik sebagai objek penelitian karena adanya permasalahan yang sedang dihadapi oleh bisnis tersebut di masa Pandemi Covid-19 yaitu mengenai penurunan dan *flattened* pendapatan di Sukaku Batik.

Dengan adanya permasalahan penurunan dan *flattened* pendapatan Sukaku Batik di masa Pandemi Covid-19, Sukaku Batik harus bisa memutar otak dan menyusun strategi agar bisnisnya tetap stabil dan mampu bertahan dalam kondisi apapun serta dapat menaikkan penjualan produknya. Saat ini, Sukaku Batik belum memiliki cara dan rencana untuk meningkatkan penjualan produknya dan mempertahankan pelanggannya agar bisnisnya tetap stabil dan kuat dalam menghadapi perubahan kondisi apapun. Cara yang dapat dilakukan Sukaku Batik yaitu dengan melihat model bisnisnya saat ini dan melakukan pembaruan terhadap model bisnisnya yaitu dengan membuat perancangan model bisnis yang baru untuk bisnisnya. Gambaran model bisnis akan menjadi panduan bagi suatu bisnis dalam menjalankan kegiatan penjualan produk maupun jasanya, sehingga dapat berdampak pada peningkatan profit bisnis tersebut (Chesbrough, 2010). Pada saat yang sama, budaya organisasi harus menemukan cara untuk menerima model baru, sambil mempertahankan efektivitas model bisnis saat ini hingga model bisnis baru siap mengambil alih sepenuhnya. Hanya dengan cara inilah inovasi model bisnis dapat membantu perusahaan keluar dari suatu jebakan model bisnis mereka sebelumnya dan memperbaharui pertumbuhan dan keuntungan. (Chesbrough, 2010)

Suatu usaha atau bisnis membutuhkan model bisnis yang dapat membuat usaha atau bisnisnya menjadi lebih baik. Sehingga dengan mengevaluasi dan merancang model bisnis, diharapkan dapat membantu Sukaku batik untuk meningkatkan pendapatannya.



**Gambar 1.7 Business Model Canvas Sukaku Batik**

*Sumber : Data Peneliti (2021)*

Model bisnis sukaku Batik saat ini berdasarkan *Business Model Canvas* yaitu *Customer Segments* dari Sukaku Batik ini adalah masyarakat Kabupaten Tegal dari segala jenis usia. *Value propositions* dari Sukaku Batik yaitu dengan membuat desain batik sendiri pada produk kain batiknya, sehingga motifnya tidak sama persis seperti yang ada di pasaran. *Channels* yang digunakan Sukaku Batik saat ini adalah penjualan produk secara langsung melalui toko milik sendiri. Pada awalnya Sukaku Batik ini pernah melakukan penjualan dan promosi produknya melalui website tokonya, namun tidak pernah ada konsumen yang melakukan pembelian produknya melalui *website* tokonya dan seiring berjalannya waktu Sukaku Batik tidak mengoptimalkan penjualan dan pemasaran produknya melalui *website* tokonya karena tidak adanya SDM yang dapat mengoperasikan websitenya sehingga *website* tokonya tidak beroperasi lagi

sampai saat ini. *Customer Relationships* Sukaku Batik adalah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah kepada pelanggan dan pemberian diskon saat di hari besar nasional seperti saat hari kemerdekaan, hari raya, dll, dan saat ini fokus mempromosikan produknya melalui mulut ke mulut. *Revenue Streams* dari Sukaku Batik berasal dari penjualan produk kain batik dan penjualan produk pakaian Batik secara langsung kepada konsumen melalui tokonya.

Tabel 1.1 Penjualan Produk Sukaku Batik saat Pandemi Covid-19  
Bulan Maret 2020- Bulan Juni 2021

| Jenis Produk               | Produk Kain Batik | Produk Pakaian Batik | Total Keseluruhan |
|----------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Jumlah Produk yang terjual | 1.272 buah        | 557 buah             | 1829 buah         |

Sumber: Sukaku Batik, 2021

Pada tabel 1.1 total keseluruhan produk Sukaku Batik yang terjual di masa Pandemi Covid-19 pada Bulan Maret 2020 hingga Bulan Juni 2021 yaitu telah terjual 1827 buah. Menurut pihak Sukaku Batik, total penjualan produknya di masa Pandemi Covid-19 pada bulan Maret 2020 hingga bulan Juni 2021 baru tercapai sekitar 55% dari target penjualan yang telah mereka tetapkan dan harus dicapai hingga Juni 2021. Jika kondisi yang sama masih terjadi hingga akhir periode tahun 2021, maka penjualan hanya mencapai maksimal 50% dari target yang dicanangkan perusahaan.

Selanjutnya *Key Resources* Sukaku Batik yaitu modal, bangunan toko, karyawan toko, desain batik dan pemilik Sukaku Batik sebagai desainer untuk mendesain batik pada produk kain batiknya. *Key Activities* pada Sukaku Batik yaitu membuat desain batik untuk produk kain batiknya, pembelian bahan baku kain, pengiriman desain dan kain ke pengrajin batik untuk diproduksi, setelah kegiatan produksi selesai dilakukan, produk kain batik siap di kirim ke toko Sukaku Batik. Selanjutnya, pemilihan dan pembelian produk pakaian batik untuk dijual di toko, lalu melakukan penjualan produk kain batik dan produk pakaian batik melalui toko Sukaku Batik dan perawatan toko. *Key Partners* Sukaku Batik adalah pengrajin batik di Pekalongan dan di Solo. *Cost Structures* Sukaku Batik antara lain pembayaran gaji karyawan Sukaku Batik, biaya listrik, biaya bahan baku, biaya produksi, biaya perawatan toko. Berdasarkan uraian model bisnis Sukaku Batik saat ini berdasarkan *Business Model Canvas* diatas, model

bisnis yang digunakan oleh Sukaku Batik yaitu menjual produk kain batik dan pakaian batik secara langsung kepada konsumen melalui toko fisiknya.

Dalam penelitian ini peneliti akan mendesain ulang model bisnis Sukaku Batik dengan menggunakan metode Peta Empati pada blok *Customer Segments*. Peneliti akan mendesain berdasarkan teknik *Customer Insight* yaitu dimana mendesain model bisnis karena konsumennya yang mengatakan dan konsumennya yang membutuhkan, lalu apa yang dikatakan konsumen itu akan mengubah model bisnis Sukaku Batik. Untuk *Customer Insight* menggunakan *tools* yang bernama Peta Empati. Peta Empati merupakan alat bantu visual yang dikembangkan oleh perusahaan berpikir visual bernama XPLANE. Alat bantu visual ini terdiri dari enam kotak yang terdiri dari berbagai pertanyaan yang memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami dengan lebih baik apa yang benar-benar diinginkan oleh pelanggan melalui informasi panca indera manusia/konsumen itu sendiri. Peta Empati ini dirancang untuk menghasilkan informasi profil konsumen yang ditargetkan menjadi lebih detail dan akurat dari sisi segmentasi psikografis. (Osterwalder & Pigneur, 2017:131). Semua informasi yang dipilih dari Peta Empati akan membantu mendesain ulang Model Bisnis Sukaku Batik dengan blok-blok penyusun bisnis lainnya menyesuaikan dengan informasi yang ditempatkan pada blok *Customer Segments*. Merancang model bisnis menggunakan *tools* alat peta empati memungkinkan untuk merancang model bisnis yang lebih kuat karena mendesain atau merancang proposisi nilai yang lebih baik, cara yang lebih nyaman untuk menjangkau pelanggan dan hubungan pelanggan yang lebih tepat, yang pada akhirnya memungkinkan untuk lebih memahami apa yang konsumen benar-benar bersedia membayar (Osterwalder & Pigneur 2017:15). Dengan mendesain ulang model bisnis Sukaku Batik menggunakan peta empati, nantinya diharapkan dapat dihasilkan model bisnis baru yang lebih kuat bagi Sukaku Batik sehingga dapat menjadi cara atau solusi bagi Sukaku Batik dalam meningkatkan penjualannya dan mempertahankan pelanggannya agar bisnisnya tetap stabil serta mampu bertahan dalam kondisi apapun..

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul “Perancangan Model Bisnis UMKM Kerajinan Batik Menggunakan Alat Peta Empati di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus pada Sukaku Batik) “

## **1.2 Fokus Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk melihat model bisnis Sukaku Batik saat ini dan mendesain ulang model bisnis Sukaku Batik menggunakan *Business Model Canvas* dengan bantuan alat Peta Empati yang akan di fokuskan kepada blok segmen pelanggan yang mempunyai karakteristik dan profil tertentu. Informasi yang dipikirkan dari peta empati nantinya akan mengubah item-item pada blok-blok penyusun bisnis lainnya sehingga akan menghasilkan model bisnis baru yang dicanangkan bagi Sukaku Batik.

## **1.3 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penjabaran latar belakang diatas sehingga didapatkan identifikasi masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana rancangan Peta Empati pada segmen pelanggan Sukaku Batik?
- b. Bagaimana rancangan model bisnis Sukaku Batik yang baru menggunakan *Business Model Canvas* dengan bantuan alat peta empati?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu :

- a. Untuk mengetahui rancangan peta empati pada segmen pelanggan Sukaku Batik
- b. Untuk mengetahui rancangan model bisnis Sukaku Batik yang baru menggunakan *Business Model Canvas* dengan bantuan alat peta empati.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1 Kegunaan Teoretis**

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan dan agar dapat dijadikan sebagai acuan dan referensi dalam melakukan studi atau penelitian lanjutan yang berkaitan dengan *Business Model Canvas* dan Peta Empati.
- b. Pada penelitian terdahulu dalam topik perancangan model bisnis baru, banyak membahas dalam sektor kuliner. Perancangan model bisnis menggunakan bantuan alat peta empati tidak hanya dilakukan dalam sektor kuliner, melainkan dapat digunakan dan bermanfaat dalam sektor *fashion* batik.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi bagi *Owner* Sukaku Batik dalam mengatasi perubahan kondisi dan perubahan perilaku konsumen yang terjadi selama pandemi Covid-19. Dan juga menjadi sumber informasi untuk merancang model bisnis untuk bisnisnya. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan serta meningkatkan pendapatan bisnis *fashion* batiknya.