

**Analisis Model Bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Di Bidang Sepatu Dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas
Studi Kasus : UMKM "GZL" dan UMKM "ASJ" Di Kota Bandung Pada Tahun 2014**

Muhammad Gilang Rezqi, Astri Ghina

1. Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University
Email: ggambuang@gmail.com
2. Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University
Email: astri.ghina24@gmail.com

Abstrak

Sepatu Cibaduyut merupakan sektor usaha di bidang sepatu yang terbesar di kota Bandung. Namun jumlah unit usaha dan penyerapan tenaga kerjanya tidak berkembang secara signifikan. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya faktor *operation*, *marketing*, dan *finance*. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran praktis dari sektor industri sepatu tersebut dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC).

Business Model Canvas menjelaskan sembilan *building blocks* yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana perusahaan mendapatkan omset. Kesembilan *building blocks* tersebut mencakup *customer segment*, *value propositions*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan metode kualitatif. Objek pada penelitian ini adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) "GZL" dan "ASJ". Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memilih responden yang memenuhi kriteria sebagai narasumber pada penelitian ini. Alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data adalah daftar pertanyaan wawancara berdasarkan *Business Model Canvas* dan kuesioner *Importance Performance Analysis* (IPA). Teknik analisis data yang digunakan adalah pengkodean dengan cara manual.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah "GZL" dan "ASJ" telah mengimplementasikan *Business Model Canvas* dengan baik. Berdasarkan *Importance Performance Analysis Matrix*, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah "GZL" memiliki kekurangan pada dimensi *value propositions*, *customer interface*, *infrastructure*, dan *cost/revenue*. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah "ASJ" hanya memiliki kekurangan pada dimensi *customer interface*, *infrastructure*, dan *cost/revenue*. Hasil temuan tersebut digunakan untuk merumuskan strategi umum yang dapat digunakan di bidang industri sepatu yaitu pentingnya memiliki *intrapersonal competence*, *interpersonal competence*, *technical competence*, dan *entrepreneurial competence* dalam mengelola dan mengembangkan usaha secara berkesinambungan.

Abstract

Cibaduyut shoes is the largest business sector in term of shoes in Bandung city. However the number of the business unit and the workforce absorption are not develop significantly. That is caused by several factors, namely operations, marketing, and finance. Therefore, the purpose of this study is to obtain practical overview from Cibaduyut shoes sector using Business Model Canvas as a framework.

Business Model Canvas explain nine building blocks that shows the way of thinking about how the company getting a revenue. The nine building blocks of Business Model Canvas is customer segment, value proportions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, and cost structure. The type of this study is descriptive research with qualitative method. The object of this study is "GZL" SMEs and "ASJ" SMEs. Purposive sampling technique is used to choose the respondents that meet the criteria as the informant in this study. The measurement tools of this study are interview questions based on Business Model Canvas and the questionnaire of Importance Performance Analysis. This study used manual coding as data analysis technique.

The findings of this study show that Business Model Canvas has succesfully implemented by "GZL" SMEs and "ASJ" SMEs. Based on Importance Performance Analysis Matrix "GZL" SMEs is lack on the dimensions of value proposition, customer interface, infrastructure, and cost/revenue. "ASJ" SMEs is lack on the dimensions of customer interface, infrastructure, and cost/revenue. The findings are used to formulate general strategy that can be implement in shoes industry. The intrapersonal competence, interpersonal competence, technical competence, and entrepreneurial competence are becoming important aspects to organize and develop business in this sector.

Kata kunci : *Business Model Canvas, IPA Matrix, UMKM, Model Bisnis*

1. PENDAHULUAN

Sekitar 95% dari total unit usaha di dunia merupakan SMEs (*Small and Medium Enterprises*) atau UMKM, yang menyediakan lapangan kerja bagi 60% dari total tenaga kerja, dan memberikan kontribusi terhadap hampir 50% *Gross Domestic Product* (GDP). UMKM hampir menguasai lebih dari 90% dari total unit usaha di sejumlah negara, baik negara maju maupun negara berkembang[6].

Kondisi tersebut tidak jauh berbeda dengan di Indonesia yang merupakan salah satu negara berkembang. Peran UMKM di Indonesia sebagaimana halnya di negara-negara lain, yaitu sebagai tulang punggung perekonomian nasional [11].

Tahun 2011, jumlah unit usaha dari UMKM di Indonesia berjumlah sebanyak 55.206.444 unit atau menguasai sebanyak 99,99% dari total jumlah unit usaha. Jumlah ini meningkat sebanyak 1.328.147 unit atau sebesar 2,41% menjadi sebanyak 56.534.592 unit pada tahun 2012. Pada tahun 2012 pun UMKM masih menguasai sebanyak 99,99% total jumlah unit usaha di Indonesia. Sedangkan usaha besar (UB) hanya menguasai 0,01% dari total unit usaha yang ada di Indonesia. Usaha besar (UB) mengalami peningkatan sebanyak 16 unit dari 4.952 unit menjadi 4.968 unit atau meningkat sebanyak 0,32% selama periode 2011-2012[6].

Dari jumlah UMKM Indonesia pada tahun 2012 mencapai 56.534.592 unit yang tersebar ke seluruh daerah di Indonesia, populasi UMKM terbesar berada di Provinsi Jawa Barat. Menurut Kepala Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah (KUKM) Provinsi Jawa Barat, jika dilihat dari data Pemerintah Provinsi Jawa Barat, populasi UKM di Jawa Barat lebih dari 9 juta unit dan merupakan yang terbesar di Indonesia[1].

Tahun 2012, Provinsi Jawa Barat memiliki sebanyak 9.168.356 unit usaha yang terdiri dari 9.166.503 unit UMKM dan 1.853 unit Usaha Besar [3].

Walaupun Provinsi Jawa Barat memiliki populasi UMKM terbesar di Indonesia, tidak begitu halnya dengan Ibukota Provinsi Jawa Barat, yaitu Kota Bandung. Pada tahun 2013, Kota Bandung hanya memiliki 2.104 unit usaha UMKM. Angka ini sangat jauh jika dibandingkan dengan jumlah UMKM yang ada di Provinsi Jawa Barat yang memiliki UMKM sebanyak 9.166.503 unit usaha [4].

Dari semua sektor UMKM yang ada di Kota Bandung, sebagian besar dikuasai oleh UMKM bisnis sepatu, salah satunya UMKM yang berada di sentra sepatu Cibaduyut. Pada tahun 2011 Kota Bandung memiliki sebanyak 1.783 unit UMKM, dimana terdapat sebanyak 844 unit UMKM bisnis sepatu yang berada di daerah sentra sepatu Cibaduyut atau hampir 47% dari total UMKM yang ada di Kota Bandung[4].

Beberapa permasalahan yang dihadapi oleh UMKM, diantaranya yaitu produktivitas yang rendah. Kesenjangan produktivitas antara UMKM dan Usaha Besar sangat tinggi, misalnya dari aspek *output/GDP* per unit usaha maupun per tenaga kerja. Rata-rata *output* UMKM per unit usaha adalah sebesar Rp 86 juta, dan per tenaga kerja adalah sebesar Rp 45,2 juta. Sedangkan rata-rata *output* Usaha Besar per unit usaha adalah sebesar Rp 678,8 miliar, dan per tenaga kerja adalah sebesar Rp 1,07 miliar. Permasalahan selanjutnya adalah kualitas dari sumber daya manusia (SDM) yang rendah, sehingga kemampuan inovasi dan manajemen usahanya juga rendah. Menurut survei yang diadakan oleh *International Finance Corporation* (IFC) pada 602 UKM di 10 kota besar di Indonesia terlihat bahwa permasalahan yang dihadapi UKM terkait pengelolaan keuangan sebesar 9,4% [7][12]. Permasalahan selanjutnya adalah Akses dan diseminasi teknologi yang rendah. Pemerhati UKM Mahmud Yunus mengatakan bahwa diperkirakan dari 56,5 juta pelaku unit UMKM, yang memanfaatkan kecanggihan informasi dan teknologi (IT) dalam pengembangan bisnisnya baru 30 persen [12]. Masalah selanjutnya adalah akses pasar, dimana menurut survei yang diadakan oleh *International Finance Corporation* (IFC) pada 602 UKM di 10 kota besar di Indonesia terlihat bahwa permasalahan yang dihadapi UKM terkait akses pasar diantaranya kurangnya permintaan pasar sebesar 18,6 persen dan bahan baku sebesar 10,3 persen [12].

Pemasaran juga menjadi permasalahan bagi kebanyakan UMKM. Banyak dari para pelaku UMKM belum memiliki strategi pemasaran yang efektif, sehingga tidak heran bila mereka sering mengalami kesulitan untuk mendapatkan calon pelanggan. Selain itu, para pelaku UMKM kebanyakan juga dinilai kurang melibatkan emosi pelanggan dan juga tidak melakukan segmentasi-segmentasi terhadap pelanggan mereka. Sehingga apa yang sebenarnya diinginkan oleh para pelanggan tersebut, tidak tertangkap dengan baik oleh para pelaku UMKM[2].

Para pelaku UMKM diharapkan memahami secara mendalam terhadap bisnisnya agar mereka dapat menghindari permasalahan yang sering dihadapi oleh UMKM. Oleh karena itu, diperlukan sebuah model bisnis untuk mempermudah para pelaku UMKM dalam merancang, mengevaluasi, dan mengelola bisnisnya. Ada empat keuntungan jika memiliki model bisnis, yang pertama adalah memudahkan bagi para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis

antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi konsumen dan nilai bagi perusahaan. Kedua, model bisnis dapat dipakai untuk membantu menguji konsistensi hubungan antar komponennya. Ketiga, model bisnis dapat digunakan untuk membantu menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis. Sedangkan yang terakhir, model bisnis dapat dipakai untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya[13]

Peran model bisnis dalam perusahaan besar sangat vital dalam menentukan keberlangsungan hidup perusahaan, bahkan model bisnis tersebut dibuat sebelum perusahaan tersebut memulai usahanya. Hal ini dikarenakan sebuah model bisnis memiliki andil yang sangat besar terhadap kinerja perusahaan, dimana model bisnis merupakan kunci perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan mencapai tujuan akhirnya. Akan tetapi pada UMKM proses pengembangan model bisnis terjadi tanpa disadari. Model bisnis pada UMKM tidak diformalisasikan atau direncanakan seperti halnya model bisnis pada perusahaan besar. Apabila para pelaku UMKM tidak cermat, hal ini bisa mengakibatkan UMKM tidak berkembang atau bahkan mengalami kegagalan[10].

2. DASAR TEORI

2.1 Usaha Mikro Kecil Menengah

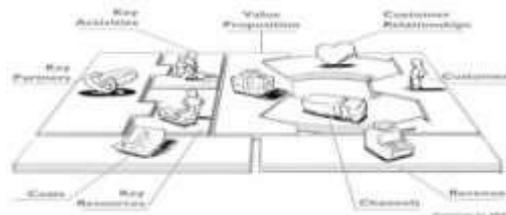
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah mendefinisikan, Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Kriteria Usaha Mikro
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
2. Kriteria Usaha Kecil
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Kriteria Usaha Menengah
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.2 Model Bisnis

Tim PPM Manajemen (2012:6) mendefinisikan model bisnis sebagai gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:12), *Business Model Canvas* merupakan bahasa yang sama untuk memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Osterwalder dan Pigneur (2012: 15) menjelaskan bahwa *Business Model Canvas* ini dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk mendeskripsikan dan memanipulasi model bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi yang baru. Tanpa adanya kesamaan bahasa, tentu akan sulit untuk dapat membuat asumsi-asumsi tentang suatu model bisnis dan melakukan inovasi dengan sukses.



Gambar 1

Sembilan Building blocks dalam Business Model Canvas

Sumber: Osterwalder & Pigneur, 2012: 18 – 19

2.3 Importance Performance Analysis (IPA)

Importance Performance Analysis (IPA) adalah prosedur untuk menunjukkan kepentingan relatif berbagai atribut terhadap kinerja organisasi atau perusahaan, produk. *Importance performance Analysis (IPA)* awalnya digunakan sebagai alat untuk menyusun strategi manajemen perusahaan. Pada hakikatnya, IPA mengkombinasikan pengukuran dimensi ekspektasi dan kepentingan ke dalam dua grid, kemudian kedua dimensi tersebut diplotkan kedalamnya. Nilai kepentingan sebagai sumbu vertikal sedangkan nilai ekspektasi sebagai sumbu diagonal dengan menggunakan nilai rata-rata yang terdapat pada dimensi kepentingan dan ekspektasi sebagai pusat pemotongan garis (Wijaya, 2011:75).



GAMBAR 2
IMPORTANCE PERFORMANCE FRAMEWORK
Sumber: Kotler & Keller (2009:58)

3. PEMBAHASAN

3.1 JENIS PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah desain penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian. Penelitian deskriptif berfokus pada penjelasan sistematis tentang fakta yang diperoleh saat penelitian dilakukan (Sanusi, 2011:13).

3.2 OPERASIONAL VARIABEL

Variabel penulisan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pedoman atau petunjuk untuk mencari data maupun informasi di lapangan dan disusun berdasarkan masalah penelitian, tujuan penelitian, kerangka pemikiran atau konsep yang ada.

Tabel 1
Variabel Operasional

No	Sub Variabel	Indikator	Pertanyaan
1	Customer Segment	Pengelompokan terhadap pelanggan	a) Apakah anda melakukan pengelompokan terhadap pelanggan anda ? b) Apakah pelanggan yang membeli produk anda berasal dari Kota Bandung atau tidak ? lebih banyak mana proporsinya?
		Target konsumen	a) Siapakah target dari konsumen anda ? apakah yang akan membeli dalam jumlah banyak atau satuan ? b) Pelanggan yang seperti apakah yang paling penting bagi usaha anda ? c) Bagaimana cara anda mendapatkan pelanggan baru ?
2	Value Propositions	Value Creation	a) Apa keunggulan dari produk anda dari pesaing yang sejenis ? b) Keunggulan pelayanan apa yang anda

			<p>tawarkan kepada konsumen ?</p> <p>c) Apakah anda memberikan harga spesial/diskon kepada pelanggan anda yang memesan dalam jumlah banyak ?</p>
		<i>Value Purchase</i>	<p>a) Apa yang membuat pelanggan mau membeli produk anda ?</p> <p>b) Apakah anda memberikan jaminan kepada pelanggan anda terkait tentang ketepatan waktu dalam proses produksi ?</p> <p>c) Jika dalam produksi terdapat cacat produk yang dipesan pelanggan, apakah anda memberikan ganti rugi dalam bentuk retur barang atau memberikan pengurangan dari segi biaya/diskon ?</p> <p>d) Apakah ada jaminan terhadap kualitas produk anda jika batas waktu yang disepakati relatif lebih pendek ?</p>
		<i>Customer utility</i>	<p>a) Apakah anda menerima pesanan satuan/<i>customize</i>/satuan ? apakah anda dapat memenuhi pesanan sesuai dengan keinginan konsumen ? (misalnya 1 model per 1 kodi)</p> <p>b) Apakah merek yang terpasang pada produk anda berasal dari anda atau tidak ? berapa proporsi merek yang berasal dari anda dengan merek yang berasal dari pelanggan anda ? apakah anda juga melayani pembuatan merek ?</p> <p>c) Apakah anda menerima reparasi sepatu ?</p>
3	Channels	Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan produk dan jasa	<p>a) Dalam menjual produk anda, apakah anda menjadi <i>supplier</i> dari toko orang lain atau toko sendiri ? Menurut anda, cara mana yang paling menarik untuk menjual produk ?</p> <p>b) Jenis saluran distribusi apakah yang utama/menarik dan yang terbaik bagi anda untuk menjangkau pelanggan anda ?</p> <p>c) Bagaimana strategi anda agar para konsumen mengetahui produk anda ?</p> <p>d) Bagaimana strategi anda agar keunggulan dari produk anda diketahui oleh pelanggan ?</p> <p>e) Apakah anda tahu dari mana para pelanggan mendapatkan produk anda ?</p>
4	Customer Relationship	Hubungan pelanggan dengan UMKM	<p>a) Bagaimana cara anda menjaga hubungan anda dengan pelanggan anda ?</p> <p>b) Apakah ada pelayanan istimewa kepada pelanggan anda yang setia ? apakah anda membedakan pelayanannya dengan pelanggan yang baru ?</p> <p>c) Bagaimana cara anda mempertahankan pelanggan anda yang sudah ada ?</p> <p>d) Apakah anda memberikan harga spesial kepada pelanggan lama ? Apakah harga spesial ini juga berlaku kepada pelanggan baru ?</p> <p>e) Apakah anda memiliki data tentang pelanggan (misalnya nomor telepon, alamat, dll) ? apakah data tersebut selalu diperbaharui atau <i>up to date</i> ? dalam hal apa ?</p>
5	Revenue Streams	Mekanisme penetapan harga	<p>a) Dalam bertransaksi, apakah <i>reseller</i> rata-rata pelanggan yang membeli produk anda</p>

			<p>memiliki kebebasan dalam menetapkan harga jual produk tersebut?</p> <p>b) Bagaimana cara anda dalam menentukan harga jual ?</p>
		<i>Revenue stream</i>	<p>a) Ketika transaksi jual beli cara apa yang dipakai oleh pelanggan anda dalam melakukan pembayaran ? apakah anda menerima pembayaran secara kredit (cicilan) berdasarkan waktu tertentu atau harus dengan cara tunai ?</p>
6	Key Resources	Sumber daya yang digunakan dalam menjalankan UMKM	<p>a) Apa saja bahan baku yang digunakan dalam proses bisnis anda ?</p> <p>b) Apa saja aset dalam wujud fisik/berwujud ? (i.e bangunan, mesin, dll)</p> <p>c) Apakah anda mempunyai hak cipta terhadap produk/merek anda ?</p> <p>d) Sejauh mana anda bergantung kepada karyawan anda ? mayoritas mereka berasal dari mana ? apakah ada persyaratan yang anda tetapkan ?</p> <p>e) Dari manakah anda mendapatkan modal usaha ini ? digunakan untuk apa sajakah ?</p>
7	Key Activities	Aktivitas utama yang dilakukan UMKM	<p>a) Apa saja kegiatan yang ada dalam proses produksi ?</p> <p>b) Apa saja kegiatan yang anda lakukan dalam proses pemasaran ?</p> <p>c) Apa saja kegiatan yang ada dalam proses distribusi dalam usaha ini ?</p> <p>d) Apakah menurut anda pengalaman pelanggan yang pernah membeli produk anda berpengaruh terhadap datangnya pelanggan-pelanggan yang baru ?</p>
8	Key Partnership	Mitra kunci dan hubungan antar mitra	<p>a) Siapa saja yang menjadi mitra kerja anda dalam usaha ini ?</p> <p>b) Sampai sejauh mana manfaat yang anda peroleh dari kerjasama dengan mitra kerja ?</p> <p>c) Bagaimana cara anda menjaga hubungan dengan mitra kerja?</p>
9	Cost Structure	Biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan UMKM	<p>a) Apakah anda lebih memprioritaskan kualitas produk atau harga produksi minimum ?</p> <p>b) Apa saja yang menjadi biaya tetap dari usaha anda ?</p> <p>c) Apa saja yang menjadi harga pokok produksi dari usaha anda ?</p> <p>d) Apakah dalam membeli bahan baku disesuaikan dengan permintaan atau membeli lebih banyak untuk cadangan ?</p> <p>e) Berapa persentase (%) dana yang digunakan untuk gaji, listrik, dan biaya operasional lainnya ?</p> <p>f) Menurut anda kegiatan apa yang paling banyak membutuhkan biaya ?</p> <p>g) Bagaimana proporsi dari biaya untuk bahan baku dengan biaya untuk gaji karyawan ?</p> <p>h) Berapa omset yang didapatkan dari usaha anda setiap tahunnya ?</p> <p>i) Menurut anda, mana yang lebih minimum dari segi biaya, apakah punya toko sendiri atau menjadi supplier toko lain ?</p>

3.3 HASIL ANALISIS

Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan didalam perbandingan antara *business model canvas* antara UMKM “GZL” dan UMKM “ASJ”. Berikut ini adalah hasil perbandingan antara *business model canvas* UMKM “GZL” dengan UMKM “ASJ” :

Tabel 2
Perbandingan Business Model Canvas UMKM “GZL” dan UMKM “ASJ”

No.	9 Building Blocks	UMKM “GZL”	UMKM “ASJ”
1.	VALUE PROPOSITIONS	a. Kualitas dan kerapihan b. Keandalan c. Pesanan satuan d. Retur	a. Jaminan kualitas b. Retur c. Menerima permintaan untuk melakukan <i>develop product</i> dari pelanggan
2.	CUSTOMER RELATIONSHIP	a. Memberikan informasi kepada pelanggan b. Menganggap seperti kawan atau saudara c. Tidak membedakan	a. Menjaga komunikasi b. Pelanggan prioritas c. Meminta <i>feedback</i> dari pelanggan
3.	CHANNELS	a. Tempat produksi b. Wibowo <i>cargo</i> c. Antar sendiri d. <i>Word of mouth</i>	a. <i>SUNExpress</i> , MPS, Sinar Raya, Antar sendiri b. <i>Supplier</i> c. Tempat Produksi d. <i>Word of mouth</i>
4.	CUSTOMER SEGMENTS	a. Konsumen menengah ke bawah b. B2B c. B2C	a. Konsumen menengah ke atas b. B2B
5.	KEY ACTIVITIES	a. Produksi b. Pemasaran c. Distribusi	a. Produksi b. Pemasaran c. Distribusi
6.	KEY RESOURCES	a. Keahlian karyawan b. Finansial c. Merek R.J.A (Rejeki Abadi) d. Bahan Baku	a. Keahlian karyawan b. Finansial c. Merek Reinhart dan Stilletto d. Bahan Baku
7.	KEY PARTNERS	a. Toko-toko peralatan sepatu dan sandal di sekitar daerah Cibaduyut b. Toko kulit untuk bahan baku sepatu dan sandal di daerah Cibadak c. Koperasi d. Bank	a. Supplier kulit dari Garut, Cianjur, India, dan Singapura b. Pabrik Sol c. Toko peralatan sepatu didaerah Cibaduyut d. Amu e. JB f. PD. Halim g. <i>ClassyLeather</i> h. Bank
8.	COST STRUCTURE	a. 20% biaya operasional b. 80% biaya produksi c. <i>Cost-driven</i> d. <i>Value-driven</i>	a. Dalam biaya operasional, 60% untuk gaji karyawan, 30% untuk penunjang operasional, dan 10% untuk biaya tak terduga b. Secara keseluruhan, 80% biaya produksi dan 20% biaya operasional c. <i>Value-driven</i>
9.	REVENUE STREAMS	a. Hasil penjualan b. Dana pinjaman dari koperasi dan bank c. Penetapan harga dinamis	a. Hasil penjualan b. Pinjaman dari bank c. Penetapan harga dinamis

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penulis

4.KESIMPULAN

Strategi-strategi yang dapat diterapkan oleh “GZL” maupun “ASJ” berdasarkan kekuatan dan kelemahan, serta dari peluang dan ancamannya, yaitu :

- 1) "GZL" seharusnya meningkatkan kapasitas produksi mereka.
- 2) Memanfaatkan teknologi sebagai salah satu saran pemasarannya.
- 3) Memproduksi kembali produk-produk dengan merek mereka sendiri dengan menambah kapasitas produksi mereka atau dengan *sharingSOP* dengan bekerjasama dengan tempat produksi lain
- 4) Memberdayakan para karyawan yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian.
- 5) Memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada agar tidak dieksplorasi oleh para *new entrance* dan tidak kalah dalam persaingan bisnis
- 6) Memberikan penawaran spesial kepada para pelanggan lama, seperti harga spesial

Bagi para pendatang baru yang akan atau telah memasuki industri bisnis sepatu, berikut ini adalah beberapa saran dari penulis bagi para *new entrance*, diantaranya :

- 1) Mengetahui *value* apa yang akan ditawarkan kepada pelanggan dan konsisten dalam penciptaan *value* tersebut. Sebisa mungkin, ciptakan *value* yang berbeda dengan para pesaing.
- 2) Memberdayakan para karyawan yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian, sehingga keterampilan dan juga keahlian yang dimiliki oleh karyawan lama bisa diturunkan kepada karyawan yang baru, karena sangat sulit untuk mencari para pekerja yang memiliki keterampilan dan keahlian. Selain itu, hal ini juga dapat mengatasi ancaman tingginya *turn over* dari para karyawan.
- 3) Memberikan penawaran spesial kepada para pelanggan lama, seperti harga spesial. Hal ini dikarenakan supaya pelanggan lama tidak berpindah kepada tempat produksi yang menjadi saingan, dan dapat meminimalisir tingkat *turn over* dari para pelanggan.
- 4) Selalu berikan informasi kepada para pelanggan, baik tentang proses pengerjaan produk pesanan dari pelanggan, maupun tentang produk-produk terbaru.
- 5) Menggunakan saluran pemasaran yang efektif, salah satunya dengan cara memanfaatkan teknologi.
- 6) Mengetahui kemampuan dari usaha sendiri, kemudian lakukan segmentasi pelanggan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
- 7) Memiliki *lay out* tempat produksi yang efektif dan efisien.
- 8) Menjalin hubungan yang kuat dengan para *supplier* dan sebaiknya memiliki *supplier* cadangan.
- 9) Melakukan pembukuan keuangan yang dikelola secara profesional.
- 10) Manfaatkan sumber daya intelektual yang ada, salah satunya merek. Agar dapat menjangkau sektor lain yang ada dalam industri sepatu.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agustina. (2013). *UKM Adalah Tulang Punggung Perekonomian ASEAN*. [Online]. Tersedia : <http://m.inilah.com/read/detail/1964750/ukm-adalah-tulang-punggung-perekonomian-asean> [20 April 2014]
- [2] Bisnisukm.com. (2012). *Lima Kesalahan Promosi UKM*. [Online]. Tersedia : <http://bisnisukm.com/lima-kesalahan-promosi-ukm.html> [20 April 2014]
- [3] Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Barat. (2013). *Jumlah Unit Usaha di Jawa Barat Tahun 2003-2012*.
- [4] Dinas Koperasi, UKM, dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung. (2013). *Jumlah UMKM Kota Bandung Tahun 2009-2013*.
- [5] Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia. (2011). *Statistik Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Tahun 2009-2010*. Tersedia : http://www.depkop.go.id/phocadownload/data_statistik/statistik_UMKM/narasi_statistik_umkm%202009-2010.pdf [15 April 2014]
- [6] Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia. (2012). *Statistik Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Tahun 2010-2011*. Tersedia : http://www.depkop.go.id/phocadownload/data_umkm/sandingan_data_umkm_2011-2012-new.pdf [15 April 2014]
- [7] Komisi VI DPR RI. (2013). *Pemberdayaan Koperasi & UMKM Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Masyarakat*. Tersedia : http://www.depkop.go.id/phocadownload/Rakornas_2013/komisi%20vi%20dpr-ri.pdf [15 april 2014].

- [8] Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane.(2009). *Manajemen Pemasaran*(Jilid 2 Edisi 13). Jakarta: Erlangga.
- [9] Ostewalder, Alexander & Pigneur, Yves.(2013). *Business Model Generation*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- [10] Perkumpulan Untuk Peningkatan Usaha Kecil. (2012). *Pengembangan Model Bisnis Bagi UKM* [Online]. Tersedia: <http://www.pupuk.or.id/index.php/component/k2/item/10-pengembangan-model-bisnis-bagi-ukm> [3 Juli 2014]
- [11] Pramiyanti, Alila. (2008). *Studi Kelayakan Bisnis untuk UKM*. Yogyakarta : MedPress (Anggota IKAPI).
- [12] Purwanto. (2010). *602 UKM di 10 Kota Besar Hadapi Masalah Akses Kredit*. [Online]. Tersedia : <http://economy.okezone.com/read/2010/02/17/320/304616/602-ukm-di-10-kota-besar-hadapi-masalah-akses-kredit> [20 April 2014]
- [13] Tim PPM Manajemen. (2014). *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*. Jakarta : Penerbit PPM.
- [14] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
- [15] Wijaya, Tony. (2011). *Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta : PT. Indeks.