

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung ekonomi Indonesia. Pada tahun 2023, kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional mencapai 61%, yaitu sebesar Rp 9.580 triliun, yang menegaskan peran penting sektor ini dalam stabilitas ekonomi, terutama di tengah tantangan global seperti pandemi COVID-19. Dengan peran sentral ini, UMKM tidak hanya menjadi pilar pertumbuhan ekonomi, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan ekonomi nasional secara keseluruhan.

Namun, terlepas dari kontribusinya yang signifikan, data dari Badan Pusat Statistik (BPS) 2023 menunjukkan bahwa hanya sekitar 0,01% atau 6.600 unit dari 66 juta UMKM di Indonesia yang berhasil berkembang menjadi perusahaan besar. Selain itu, UMKM di berbagai sektor mengalami penurunan pendapatan selama dua tahun terakhir akibat perubahan pola konsumsi, persaingan yang semakin ketat, dan kurangnya adaptasi terhadap teknologi digital. Hal ini menggarisbawahi perlunya strategi pengembangan UMKM yang lebih terarah guna mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Salah satu pendekatan strategis yang dapat membantu mencapai tujuan tersebut adalah penerapan entrepreneurial orientation (EO), yang mencakup keberanian mengambil risiko, inovasi, dan sikap proaktif dalam menangkap peluang pasar.

Dalam kaitannya dengan EO, inovasi memegang peran kunci dalam meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional UMKM. Inovasi ini tidak

hanya terbatas pada pengembangan produk, tetapi juga mencakup pemanfaatan teknologi, seperti e-commerce, yang mampu memperluas jangkauan pasar. Dengan demikian, inovasi memungkinkan UMKM untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, merespons tren konsumen, serta menciptakan strategi bisnis yang berkelanjutan.

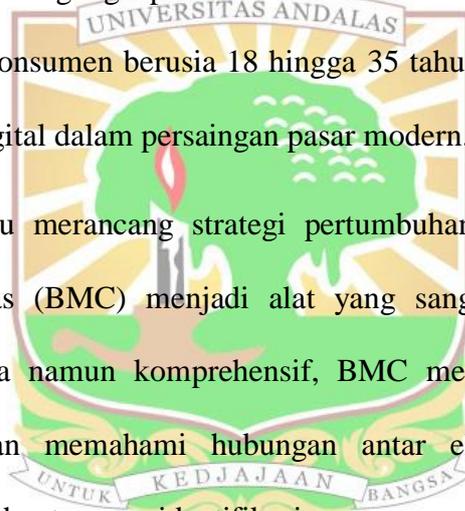
Penelitian ini berfokus pada UMKM Muda Mandiri di sektor fashion kerajinan kerancang dan sulaman, yang telah berdiri sejak 1990-an. UMKM ini berfokus pada produk handmade berkualitas tinggi dengan menonjolkan keaslian dan orisinalitas sebagai nilai utama merek. Usaha ini menasar segmen menengah ke atas dengan menawarkan produk yang eksklusif dan estetis. Setiap produk dikerjakan secara manual untuk mempertahankan kualitas dan nilai seni yang autentik, menjadikannya unggulan di pasar premium. Selain fokus pada tradisi, UMKM ini juga aktif dalam berbagai program pembinaan yang difasilitasi oleh beberapa instansi besar, seperti Pelindo, Bank Mandiri, Bank Indonesia, PLN, dan Universitas Andalas. Pembinaan ini mendukung pengembangan kapasitas bisnis, akses pasar, dan inovasi produk, memperkuat posisi perusahaan dalam industri fashion kerajinan. Berkat konsistensi dalam menjaga kualitas dan autentisitas produk, UMKM ini berhasil membangun reputasi yang kuat dan menjadi salah satu pelaku usaha yang berkontribusi dalam melestarikan budaya lokal melalui produk fashion berkualitas tinggi.

Namun, dalam dua tahun terakhir, UMKM ini menghadapi penurunan pendapatan yang signifikan, didorong oleh perubahan preferensi konsumen, dominasi generasi baby boomer dan generasi X dalam target pasar, serta

kurangnya inovasi yang relevan dengan generasi muda. Untuk mengatasi tantangan tersebut, mereka perlu berinovasi dalam desain produk dan strategi pemasaran yang lebih relevan dengan generasi muda.

Dalam hal ini, Generasi Z dan Generasi Y, yang mendominasi transaksi e-commerce, menjadi target utama pengembangan pasar UMKM ini. Mengingat bahwa target pasar utama saat ini didominasi oleh generasi baby boomer dan generasi X awal, diperlukan strategi pengembangan desain produk yang lebih modern serta pemanfaatan platform digital dan media sosial. Survei Katadata Insight Center (2020) mengungkapkan bahwa 85% transaksi e-commerce di Indonesia berasal dari konsumen berusia 18 hingga 35 tahun, yang menunjukkan pentingnya teknologi digital dalam persaingan pasar modern.

Untuk membantu merancang strategi pertumbuhan yang lebih efektif, Business Model Canvas (BMC) menjadi alat yang sangat berguna. Dengan struktur yang sederhana namun komprehensif, BMC memungkinkan UMKM untuk menganalisis dan memahami hubungan antar elemen bisnis secara menyeluruh. BMC membantu mengidentifikasi segmen pasar yang relevan, nilai produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, serta struktur biaya dan pendapatan yang efisien. Dengan integrasi karakter EO, BMC juga dapat menjadi platform strategis untuk merumuskan inovasi yang relevan, mendukung pengambilan keputusan yang lebih terarah, dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar. Selain itu, BMC dapat membantu mengidentifikasi peluang kolaborasi dan pengembangan jaringan, yang sangat penting untuk memperluas pasar dan meningkatkan daya saing.



Kelebihan BMC dibandingkan tools lain adalah kemampuannya untuk menyederhanakan kompleksitas model bisnis menjadi satu kerangka kerja visual yang mudah dipahami. Tidak seperti SWOT atau PESTEL yang cenderung fokus pada analisis lingkungan eksternal, BMC mengintegrasikan faktor internal dan eksternal secara bersamaan, memungkinkan UMKM untuk melihat gambaran bisnis secara holistik. Selain itu, BMC sangat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan berbagai jenis bisnis, baik yang berskala kecil maupun besar, menjadikannya alat yang serbaguna untuk pengembangan strategi bisnis.

Di samping itu, perencanaan suksesi juga menjadi aspek krusial dalam memastikan keberlanjutan UMKM. Banyak UMKM bergantung pada figur pemilik utama, sehingga perencanaan suksesi yang baik diperlukan untuk memastikan kontinuitas bisnis ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Dengan perencanaan suksesi yang efektif, pengetahuan dan keahlian dapat ditransfer dengan baik, memitigasi risiko transisi, dan memperkuat ketahanan bisnis terhadap perubahan. Perencanaan suksesi juga berperan dalam menjaga stabilitas operasional dan hubungan dengan pelanggan, terutama ketika bisnis menghadapi tantangan regenerasi. Tanpa perencanaan yang matang, UMKM berisiko kehilangan momentum pasar dan kepercayaan konsumen, yang dapat mengancam keberlangsungan usaha di tengah persaingan yang semakin ketat.

Meskipun demikian, perusahaan keluarga kerap kali menghadapi tantangan dalam proses inovasi, terutama karena kecenderungan untuk mempertahankan status quo. Terikat pada nilai-nilai dan tradisi keluarga, banyak perusahaan ini terjebak dalam pola lama yang menghambat pengembangan ide-ide

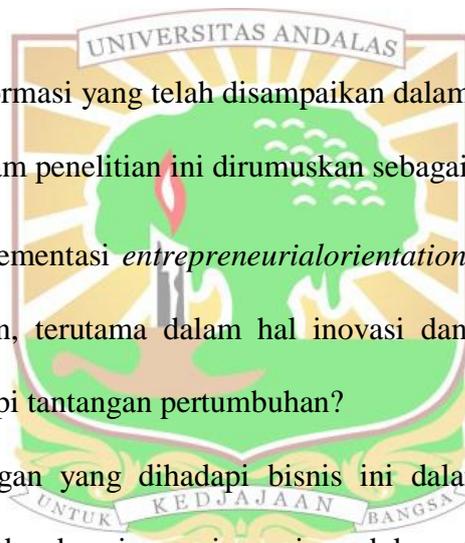
baru. Padahal, inovasi adalah salah satu kunci utama untuk bertahan di tengah perubahan pasar yang dinamis.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran entrepreneurial orientation dalam mendorong inovasi dan keberlanjutan UMKM, serta menerapkan perencanaan suksesi untuk menjaga kontinuitas usaha. Dengan menggunakan studi kasus ini, diharapkan dapat memberikan wawasan praktis dan solusi bagi pengembangan UMKM di masa depan, khususnya dalam menghadapi tantangan inovasi dan pertumbuhan di sektor fashion keluarga..

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan informasi yang telah disampaikan dalam latar belakang, maka fokus permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

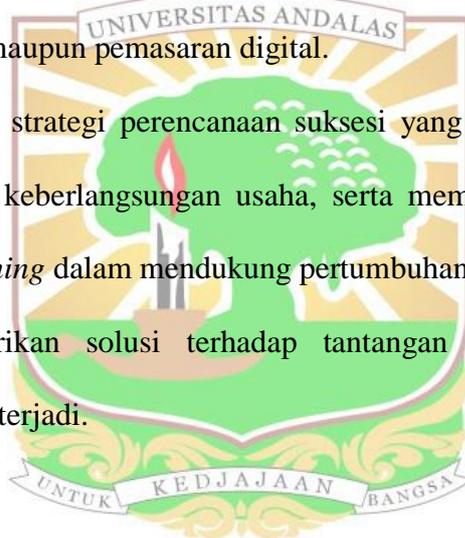
1. Bagaimana implementasi *entrepreneurial orientation* pada bisnis keluarga di sektor fashion, terutama dalam hal inovasi dan pengambilan risiko, untuk menghadapi tantangan pertumbuhan?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi bisnis ini dalam menjangkau pasar generasi muda, dan bagaimana inovasi produk serta strategi pemasaran digital dapat membantu mengatasi tantangan tersebut?
3. Bagaimana penerapan *succession planning* pada UMKM untuk menjaga keberlanjutan bisnis, terutama saat terjadi pergantian kepemimpinan?
4. Bagaimana solusi tantangan inovasi yang dapat disarankan kepada perusahaan ini berdasarkan fenomena yang terjadi?



### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disajikan, penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi yang relevan guna mencapai tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis implementasi *entrepreneurialorientation* dalam hal inovasi, keberanian mengambil risiko, dan proaktivitas di dalam bisnis keluarga di sektor fashion.
2. Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi bisnis ini dalam menarik minat pasar generasi muda serta merumuskan strategi inovatif, baik dari sisi desain produk maupun pemasaran digital.
3. Mengeksplorasi strategi perencanaan suksesi yang diterapkan bisnis ini untuk menjaga keberlangsungan usaha, serta memahami peran penting *successionplanning* dalam mendukung pertumbuhan jangka panjang.
4. Untuk memberikan solusi terhadap tantangan inovasi berdasarkan fenomena yang terjadi.



### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah memberikan wawasan yang mendalam tentang tantangan dan peluang yang dihadapi oleh UMKM keluarga dalam sektor fashion, khususnya terkait dengan implementasi orientasi kewirausahaan, penerapan perencanaan suksesi, serta inovasi dalam menghadapi perubahan pasar. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi praktis bagi pemilik bisnis keluarga untuk meningkatkan kolaborasi antar generasi, memperbaiki proses transfer pengetahuan, dan memanfaatkan teknologi untuk keberlanjutan bisnis. Selain itu,

hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi UMKM lainnya yang ingin mengadaptasi strategi inovasi dan digitalisasi untuk memperluas pasar dan mempertahankan relevansi dalam industri yang terus berkembang.

### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini berfokus pada dinamika internal dan tantangan inovasi yang dihadapi oleh UMKM Muda Mandiri, sebuah bisnis keluarga di sektor fashion tradisional yang mengutamakan produk kerancang dan sulaman khas Bukittinggi. Ruang lingkup penelitian mencakup analisis perbedaan perspektif antara generasi pertama sebagai pendiri bisnis yang mempertahankan pendekatan tradisional dan pelanggan loyal, dengan generasi kedua yang berorientasi pada inovasi produk dan ekspansi pasar ke generasi muda (Gen Y dan Z). Penelitian ini juga mencakup eksplorasi dimensi Entrepreneurial Orientation (EO) seperti proaktivitas, inovasi, dan keberanian mengambil risiko, serta peran Business Model Canvas (BMC) dalam memahami strategi masing-masing generasi. Selain itu, penelitian ini membahas tantangan dalam proses suksesi, termasuk transfer pengetahuan, dokumentasi keterampilan, dan kesenjangan komunikasi antar generasi, dengan tujuan mengidentifikasi solusi untuk keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis di tengah perubahan pasar.