

IDENTIFIKASI LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA SENTRA INDUSTRI SEPATU CIBADUYUT KOTA BANDUNG

EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT IDENTIFICATION FOR BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN CIBADUYUT CENTRAL SHOE INDUSTRY, BANDUNG CITY

Fiqih Rizky Putra

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom

Fiqihrizkyaputra@yahoo.com

ABSTRAK

Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) merupakan bentuk integrasi ekonomi antara negara-negara anggota ASEAN yang sudah dilaksanakan pada tahun 2015. Salah satu program pembangunan ekonomi adalah pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM memiliki peran penting dalam perekonomian nasional, penyedia lapangan kerja terbesar, serta kontribusinya dalam kegiatan ekonomi negara. Namun, UMKM menghadapi banyak masalah baik masalah keuangan dan non keuangan. Mengingat betapa pentingnya peran UMKM, sehingga diperlukan strategi untuk mengembangkan UMKM menjadi lebih berkembang.

Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi usaha UMKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut. Formulasi strategi dilakukan menggunakan tiga tahap perumusan strategi. Tahap pertama menggunakan Matriks EFE dan IFE yang dikombinasikan dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan bobot pada Matriks EFE dan IFE, tahap kedua menggunakan Matriks SWOT, sedangkan tahap ketiga untuk pengambilan keputusan digunakan Matriks QSPM. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi literatur.

Hasil penelitian menunjukkan Skor Matriks EFE sebesar 2,967, dan skor Matriks IFE sebesar 2,369, sehingga posisi Sentra Industri Sepatu Cibaduyut pada diagram analisis SWOT berada pada diagram 3, yaitu *turn around* strategi. Strategi yang menjadi prioritas utama berdasarkan evaluasi dengan Matriks QSPM adalah dengan menciptakan aplikasi untuk ajang unjuk produk para pelaku usaha sekaligus dikomersialisasikan dengan berbasis *online* khususnya berbasis aplikasi.

Kata Kunci: EFE, IFE, AHP, SWOT, QSPM, UMKM

ABSTRACT

ASEAN Economic Community (AEC) is an economic integration of ASEAN member countries held in 2015. One of the economic development programs in AEC is empowering Micro, Small and Medium Enterprises (SMEs). SMEs have an important role in the national economy, such as major players in the various sectors of the economy, the largest provider of employment, and its contribution in a country economic activity. However, SMEs face many problems both financial and non-financial issues. If we reminding the importance of the role of SMEs, so we need the strategies to develop SMEs.

This study aims to formulate business strategies Small and Medium Industries (SMI) in the Cibaduyut shoe industry center. Strategy formulation is done using a three-stage strategy formulation. The first stage uses EFE and IFE matrix combined with the Analytic Hierarchy Process (AHP) to determine the weight of the EFE and IFE matrix, the second stage using SWOT matrix, while the third stage is used for decision making matrix QSPM. This study includes a descriptive study with a qualitative approach. Data collected through interviews, observation, documentation and study of literature.

The results showed a score of EFE matrix is 2.967 and a score of IFE matrix is 2,369, so that the position of the Cibaduyut shoe industry center in the diagram SWOT analysis is in kuadran 3, which is a turn around strategies. The top priority strategy based on the evaluation of the QSPM Matrix is to create an online application for showing their product, especially based on mobile application.

Keywords: EFE, IFE, AHP, SWOT, QSPM, SMEs

1. Pendahuluan

Industri alas kaki alias industri sepatu pada tahun 2011 hingga tahun 2012 di Indonesia mengalami tren yang positif, hal ini didukung oleh Ketua Umum Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo) yang mengatakan bahwa produk penjualan sepatu buatan Indonesia pada tahun 2011 dan tahun 2012 mempunyai tren yang positif, hal ini karena masyarakat yang selalu mempunyai kebutuhan akan alas kaki dalam melakukan aktifitas sehari-harinya.

Tren positif dalam industri sepatu ini tidak sebanding lurus dengan hasil penjualan yang didapat dari industri sepatu, hal ini didukung oleh pernyataan dari Dewan Penasihan Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo) yang mengatakan bahwa penjualan alas kaki mengalami stagnasi atau tidak mengalami perubahan, buktinya di Indonesia pada tahun 2012 penjualan alas kaki tidak berbeda jauh dengan penjualan pada tahun 2011 yaitu sebanyak 24 Triliun hingga 25 Triliun Rupiah.

Industri sepatu di Indonesia dihasilkan dari dua kategori yaitu dari industri berskala besar dan industri berskala kecil. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah sebagai salah satu aspek yang mempunyai pengaruh besar terhadap perekonomian di Indonesia, hal ini didukung oleh perkataan Aries Munandar yaitu dari data BPS pada tahun 2013 sumbangan Usaha Kecil Menengah terhadap PDB Indonesia yaitu sebanyak 56%. Menurut Jasra *et,Al* (2011), mengatakan bahwa peran Usaha Kecil dan Menengah sangat mempunyai peran dalam perekonomian dalam suatu negara, contohnya adalah di negara Hongkong, Thailand, Philipina, Jepang, dan Malaysia UMKM mempunyai peran dalam perekonomian nasional serta penyerapan tenaga kerja yang masing masing adalah, (98% dan 60%; 99,7% dan 58%; 99,6% dan 70%; 98,9% dan 69,2%; serta Malaysia sebanyak 96,1% dan 45%. Peran UMKM dalam perekonomian nasional juga berlaku untuk negara Indonesia.

Menurut Kementerian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, jumlah unit UMKM yang ada di Indonesia dari tahun 2010 hingga tahun 2013 mendominasi pangsa pasar sebanyak 99,99%, sedangkan usaha besar yang ada di Indonesia hanya mempunyai pangsa pasar sebanyak 0,01%. Dengan persentase tersebut tentu sangat berdampak pada penyerapan jumlah tenaga kerja.

Menurut Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Syarifuddin Hasan, jumlah UMKM yang ada di Indonesia pada tahun 2011 terus mengalami peningkatan hingga dapat berkontribusi terhadap pendapatan domestik bruto Indonesia sekitar 56%.

Berdasarkan data yang didapat dari Badan Pusat Statistik menunjukan bahwa provinsi Jawa Tengah menempati posisi pertama jumlah terbanyak dalam usaha mikro dan kecil yang masing-masing 766.782 unit dan 65.690 unit, disusul dengan provinsi Jawa Timur 608.774 unit dan 39.932 unit, lalu di urutan ketiga ada provinsi Jawa Barat dengan total usaha mikro sebanyak 437.985 unit dan usaha kecil sebanyak 60.078 unit. Salah satu kota di Provinsi Jawa Barat yang favorit untuk dijadikan tempat berwisata adalah kota Bandung, didukung lagi Kota Bandung dijuluki sebagai kota fashion di Indonesia. Hal ini merupakan salah satu faktor penyebab berkembangnya UMKM di Kota Bandung.

Menurut data yang didapat dari Badan Pusat Statistik, pendapatan kota Bandung dari tahun 2010-2012 selalu meningkat, Sektor yang memberi pendapatan paling besar untuk Kota Bandung yaitu sektor perdagangan, hotel, dan restaurant, usaha mikro kecil dan menengah masuk kedalam sektor tersebut, yang lalu diikuti oleh sektor pengolahan tanpa migas, usaha mikro kecil dan menengah juga masuk kedalam sektor tersebut, lalu di posisi ketiga ada sektor pengangkutan dan komunikasi.

Pendapatan yang berasal dari beberapa sektor tersebut tidak terlepas dari peran banyaknya sentra industri yang ada di Kota Bandung, dari data yang didapat dari DISKOPERINDAG Kota Bandung ada beberapa sentra industri yang mencolok yaitu sentra industri yang tidak mengalami perkembangan dari tahun ke tahunnya, salah satu sentra industri yang mencolok tersebut adalah sentra industri sepatu Cibaduyut yang terletak di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung

Salah satu faktor penyebab tidak berkembangnya unit usaha yang ada sentra industri Cibaduyut adalah karena jaman sekarang yang mayoritas sudah lebih menyenangi sepatu dengan merek-merek ternama dari luar negeri ketimbang sepatu handmade atau sepatu-sepatu dari produk dalam negeri khususnya sepatu hasil sentra industri Cibaduyut. (sucirakhmawati.wordpress.com), selain masalah yang ada pada penjabaran tersebut, penulis juga menemukan masalah yang berasal dari wawancara yang tidak terstruktur ke tiga pengusaha di masa pra penelitian. Berdasarkan informasi yang didapat dari wawancara kepada pengusaha di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut, penulis mendapat jawaban yang diindikasikan sebagai masalah yaitu terdapat beberapa faktor internal dan eksternal usaha yang cenderung dapat berpengaruh kurang baik untuk jangka panjang usahanya.

Permasalahan secara umum yang terjadi pada Sentra Industri Sepatu Cibaduyut ini yaitu jumlah unit usaha yang dari tahun ke tahunnya bisa dibilang jalan di tempat, karena jumlah unit usaha yang ada di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut ini tidak ada perkembangan bahkan dalam lima tahun terakhir terkadang mengalami penurunan.

Hal ini didukung oleh laporan (Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung, 2011). Salah satu penyebabnya adalah adanya lingkungan internal seperti kurangnya keterampilan dalam pengelolaan usaha yang baik. Penyebab berikutnya adalah lingkungan eksternal seperti kurangnya kesadaran akan mengikuti program-program yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Berdasarkan data yang menunjukkan bahwa Sentra Industri Sepatu Cibaduyut tidak mengalami perkembangan, penulis berasumsi bahwa dengan kondisi tersebut dibutuhkan sebuah strategi pengembangan usaha pada sentra sepatu Cibaduyut.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui peranan lingkungan internal dalam bisnis di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut Kota Bandung
2. Mengetahui lingkungan eksternal dalam bisnis di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut
3. Mengetahui strategi pengembangan bisnis yang dibutuhkan pada Sentra Industri Sepatu Cibaduyut jika dilihat dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Untuk mengetahui hal tersebut, peneliti melakukan wawancara kepada beberapa pelaku usaha di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut, dan juga pihak pemerintah selaku pihak yang menaungi secara langsung.

2. Dasar Teori/Material dan Metodologi/Perancangan

2.1 Manajemen Strategi

Menurut David (2009:5), “manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya”.

2.2 Formulasi Strategi

Teknik-teknik perumusan strategi menurut David (2009:324) terdiri dari tiga tahap, tiga tahap tersebut akan digambarkan pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2. 1 Teknik Perumusan Strategi

Tahap 1: Tahap Input				
External Factor Evaluation (EFE) Matriks	Competitive Profile Matriks (CPM)		Internal Factor Evaluation (IFE) Matriks	
Tahap 2: Tahap Pencocokan				
SWOT Matriks	Space Matriks	BCG Matriks	IE Matriks	Grand Strategy
Tahap 3: Tahap Keputusan				
QSPM Matriks				

Sumber: David (2009:324)

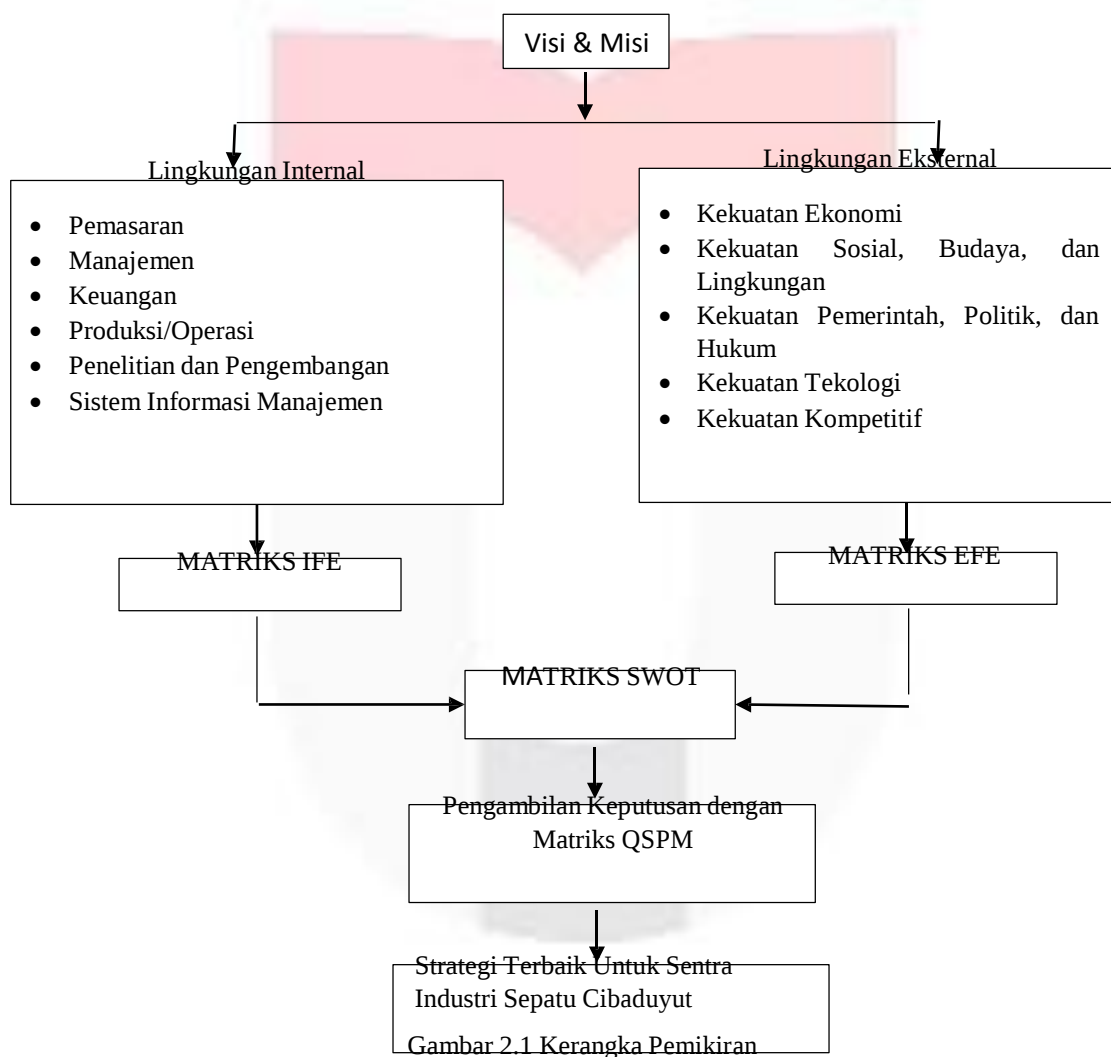
2.3 Penilaian Eksternal

Menurut David (2009:122), perubahan dalam kekuatan eksternal terjadi karena perubahan dari permintaan konsumen akan produk dan jasa. Harapan penilaian eksternal disini adalah untuk mengetahui akan peluang dan ancaman yang akan terjadi. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal memungkinkan organisasi untuk mengembangkan suatu misi yang jelas, merancang strategi guna mencapai tujuan jangka panjang, dan mengembangkan berbagai kebijakan untuk meraih tujuan tahunan. Penilaian kekuatan eksternal terdiri dari

a)kekuatan ekonomi, b)kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan, c) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, d) kekuatan teknologi, e) kekuatan kompetitif.

2.4 Penilaian Internal

Menurut David (2009:178) penilaian eksternal membutuhkan pengumpulan data dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan (litbang), serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan.



Sumber: Olahan Penulis

3. Pembahasan

3.1 Matriks EFE

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation) merupakan alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk meringkas dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada. Bobot pada matriks EFE merupakan tingkat kepentingan faktor untuk mendukung

kesuksesan industri. Pembobotan dilakukan dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) yang didasarkan pada hasil wawancara dan observasi langsung di lapangan. Sedangkan rating merupakan indikasi kesuksesan UMKM dalam memanfaatkan peluang atau mengatasi ancaman yang ada.

Tabel 3.1 Matriks EFE Sentra Industri Sepatu Cibaduyut

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Opportunities (Peluang)			
Limbah produksi memiliki potensi untuk didaur ulang	0,019	1	0,019
Gaya hidup dan tren yang semakin berkembang	0,13	3	0,39
Program-program pemerintah dalam pemberdayaan UMKM	0,14	2	0,28
Perkembangan teknologi internet	0,259	4	1,036
Total Skor Opportunities			1,725
Threats (Ancaman)			
Harga bahan baku yang tidak stabil	0,285	3	0,855
Sedikitnya usaha yang sudah memiliki legalitas usaha	0,018	1	0,018
Alat produksi yang belum modern	0,11	3	0,33
Pesaing dari luar negeri	0,039	1	0,039
Total Skor Threats			1,242
Total Bobot	1		2,967

Sumber: Data yang telah diolah

Pada tabel 3.1 menggambarkan matriks EFE yang dibuat berdasarkan penilaian eksternal terhadap Sentra Industri Sepatu Cibaduyut. Total skor Matriks EFE sebesar 2,967. Hal ini menunjukkan bahwa UKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut dapat merespon peluang dan juga ancaman yang ada diluar industri dengan baik karena skor yang diperoleh berada diatas total skor rata-rata yaitu 2,5.

3.2 Matriks IFE

Tabel 3.2 Matriks IFE Sentra Industri Sepatu Cibaduyut

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Strengths (Kekuatan)			
Kemudahan dalam rekrutmen karyawan	0,027	3	0,081
Jangkauan pemasaran yang luas	0,136	4	0,544
Tidak bergantung pada pinjaman untuk pendanaan bisnis	0,035	4	0,14
Kapasitas produksi selalu memenuhi permintaan konsumen	0,079	3	0,237
Total Skor Strength			1,002
Weakness (Kelemahan)			
Tidak adanya struktur organisasi yang jelas	0,089	2	0,178
Promosi kurang maksimal	0,455	1	0,455
Pengelolaan uang kurang maksimal	0,07	1	0,07
Pengembangan produk kurang maksimal	0,109	2	0,218

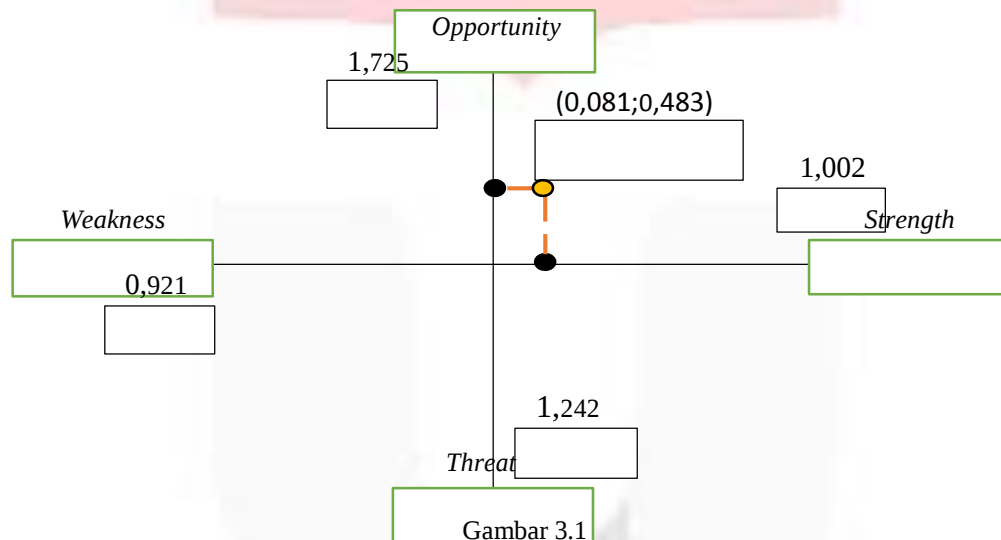
Total Skor Weakness			0,921
Total Skor Bobot			1,923

Sumber: Data yang telah diolah

Matriks IFE pada tabel 32 dibuat berdasarkan penilaian internal yang telah dilakukan pada Sentra Industri Sepatu Cibaduyut. Total skor Matriks IFE sebesar 1,923, masih jauh dibawah total skor rata-rata yaitu 2,5. Hal ini menunjukan bahwa UKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut masih tergolong lemah secara internal, yaitu dimana UKM masih belum mampu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki serta menganggi kelemahan-kelemahan yang ada.

3.3 Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menentukan strategi yang tepat untuk perusahaan berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Pada matriks EFE, skor peluang sebesar 1,725 dan ancaman sebesar 1,242, sehingga selisih faktor eksternal adalah 0,483. Sedangkan pada matriks IFE, skor kekuatan sebesar 1,002 dan kelemahan sebesar 0,921, sehingga selisih faktor internal adalah 0,081. Selisih skor kemudian digunakan untuk menentukan koordinat dan arah strategi yang akan menjadi fokus sentra industri dalam menanggapi keadaan lingkungan eksternal dan kondisi lingkungan internal pada saat ini. Selisih antara skor kekuatan dan kelemahan menjadi nilai x, sedangkan selisih antara skor peluang dan ancaman menjadi nilai y seperti pada diagram analisis SWOT yang akan dijelaskan pada gambar 3.1.



Gambar 3.1
Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan Gambar 3.1 menunjukan bahwa Sentra Industri Sepatu Cibaduyut menunjukan posisinya yang berada pada kuadran I yaitu dari lingkungan eksternal mendapatkan peluang cukup besar, serta dari lingkungan internal memiliki kekuatan yang lebih dominan daripada kelemahan. Sehingga Sentra Industri Sepatu Cibaduyut ini memiliki situasi yang sangat menguntungkan, karena industri dapat memanfaatkan peluang dengan mengoptimalkan kekuatan internal yang dimiliki. Strategi yang harus diterapkan pada kondisi Sentra Industri Sepatu Cibaduyut ini adalah strategi yang mendukung kebijakan yang agresif.

Selanjutnya adalah membuat matriks SWOT untuk merumuskan strategi alternatif yang dapat memulihkan kondisi UKM yang memanfaatkan kritikal faktor dari setiap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang sudah diidentifikasi. Berikut tabel 3.3 yang menjabarkan tentang matriks SWOT.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan skor untuk matriks EFE sebesar 2,967 menunjukkan UKM pad Sentra Industri Sepatu Cibaduyut dapat merespon peluang dan ancaman dari luar Sentra Industri dengan baik, karena melebihi batas standar yang dikategorikan baik yaitu 2,5. Sementara hasil penelitian untuk skor IFE menunjukkan angka sebesar 1,923, hal ini menunjukkan bahwa UKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut belum dapat mengatasi dan menangani kelemahan yang ada pada Sentra Industri karena masih belum melebihi batas standar yang dikategorikan yaitu 2,5.

Dari hasil yang didapatkan dengan menggunakan matriks QSPM, strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha adalah strategi menciptakan aplikasi untuk ajang unjuk produk para pelaku usaha sekaligus dikomersialisasikan dengan berbasis *online* khususnya berbasis aplikasi.

Daftar Pustaka

- [1]BPS. (2014). Jumlah Perusahaan Industri Mikro dan Kecil Menurut Provinsi tahun 2013-2014. [online] <http://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1004>. [17 Oktober 2015].
- [2]Data Industri TPT, Mesin Elektronik dan Aneka Industri Kota Bandung Berdasarkan Besarnya Investasi Sampai Tahun 2011. (2011). Bidang Industri Formal. Bandung: Diskoperindag
- [3] David,R.F., (2009). Manajemen Strategis Konsep. Jakarta: Salemba Empat
- [4] Herlina (2010, 27 Desember). 2011, Penjualan Alas Kaki domestik Capai Rp 27 Triliun. Kontan.co.id (online). <http://industri.kontan.co.id/news/2011-penjualan-alas-kaki-domestik-capai-rp-27-triliun-1>
- [5]Jasra, Javed M. (2011). Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises. (20)2, 274-280. Retrieved from International Journal of Business and Social Science.
- [6]Peningkatan Jumlah PDB di Indonesia Tahun 2010 s/d 2013. [online]. http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_phocadownload&view=section&id=17:data-umkm&Itemid=93 [17 Oktober 2015].
- [7]Sanda, K (2012, 08 Mei). Penjualan Alas Kaki Diprediksi Stagnan. Okezone.com (online). <http://economy.okezone.com/read/2012/05/08/320/625969/penjualan-alas-kaki-diprediksi-stagnan>