

## EFISIENSI EKONOMI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL PAYUNG GEULIS DI KELURAHAN PANYINGKIRAN KOTA TASIKMALAYA

Oleh:

Ratna Setyawati Gunawan<sup>1)</sup>, Neni Widayaningsih<sup>2)</sup>, Nunik Kadarwati<sup>3)</sup>, Meilani Luvitasari  
Hadinegara<sup>4)</sup>

E-mail: gunawan.ratna@gmail.com

<sup>1,2,3,4)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman

### ABSTRACT

*This research titled "Economic Efficiency and Development Strategy of Payung Geulis Small Industry in Kelurahan Panyingkiran Tasikmalaya City". The purpose of this research is to analyze the BEP (break event point), the level of economic efficiency, internal and external environmental conditions, and alternative small industry development strategy payung geulis in Kelurahan Panyingkiran Tasikmalaya City.*

*This research uses the census method. Respondents in this research is five payung geulis small industrys in Kelurahan Panyingkiran Tasikmalaya City. Analysis tool used in this research is the formula of the BEP, business efficiency (R/C Ratio), IFE Matrix, EFE matrix, the Matrix IE and SWOT Matrix.*

*The results of the analysis showed that the fiveth payung geulis entrepreneurs in Kelurahan Panyingkiran City of Tasikmalaya has reached the BEP on the basis of the price and the unit with the value on the basis of the price of Rp.25.000 and on the basis of the unit of 534 units, while from the calculation of the R/C Ratio shows that the fiveth payung geulis entrepreneurs in Kelurahan Panyingkiran Tasikmalaya City already efficient, this is shown by the value of R/C Ratio >1 with the value of the average R/C ratio of 1.56. Based on the payung geulis industrys IFE matrix in Kelurahan Panyingkiran Tasikmalaya City shows a score 3,552, and EFE matrix shows a score 3,556, so that on the matrix IE environment condition intennal and external small industry payung geulis shows on first cell where the best strategies that can be applied is the growth and development strategy where the cell implementation strategies that can be done is the intensive strategy and integrative.*

*The implications of this research is payung geulis small industry in Kelurahan Panyingkiran Tasikmalaya City can continue for providing the benefits. Some of the things that can be done by the entrepreneurs is to maintain and increase cooperation with the government of the City of Tasikmalaya, innovation development and broader marketing.*

**Keyword** : *payung geulis, economic efficiency, and development strategy.*

Penelitian ini berjudul “Efisiensi Ekonomi dan Strategi Pengembangan Industri Kecil Payung Geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis BEP (*break event point*), tingkat efisiensi ekonomi, kondisi lingkungan internal dan eksternal, dan alternatif strategi pengembangan industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya.

Penelitian ini menggunakan metode sensus. Responden pada penelitian ini adalah lima industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus BEP, efisiensi usaha (*R/C Ratio*), Matriks IFE, matriks EFE, Matriks IE dan Matriks SWOT.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kelima pengusaha payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya sudah mencapai BEP atas dasar harga dan unit dengan nilai atas dasar harga sebesar Rp25.000 dan atas dasar unit sebesar 534 unit, sedangkan dari perhitungan *R/C Ratio* menunjukkan bahwa kelima usaha payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya sudah efisien, hal ini dibuktikan dengan nilai *R/C Ratio*  $>1$  dengan nilai rata-rata *R/C Ratio* sebesar 1,56. Berdasarkan matriks IFE usaha payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya menunjukkan skor 3,552, dan matriks EFE menunjukkan skor 3,556, sehingga pada matriks IE kondisi lingkungan internal dan eksternal industri kecil payung geulis menunjukkan pada sel satu dimana strategi terbaik yang dapat diterapkan ialah strategi pertumbuhan dan pengembangan dimana dari sel tersebut implementasi strategi yang dapat dilakukan adalah strategi intensif dan integratif. Implikasi dari penelitian ini adalah industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya dapat terus dilanjutkan karena telah memberikan keuntungan. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh para pengusaha adalah dengan mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan pemerintah Kota Tasikmalaya, pengembangan inovasi dan pemasaran yang lebih luas.

**Kata kunci** : payung geulis, efisiensi ekonomi, dan strategi pengembangan

## PENDAHULUAN

Pengembangan usaha industri kecil sangat penting dilakukan mengingat perannya dalam perdagangan nasional yang sangat strategis. Ada tiga alasan mengapa diperlukan perubahan menuju strategi berbasis Industri Kecil dan Menengah (IKM), yaitu: pertama, IKM memiliki sumber pertumbuhan yang memenuhi syarat untuk mengejar pertumbuhan dan pemerataan. Kedua, strategi ini memungkinkan penyebaran industri ke berbagai lokasi, termasuk aset riil dalam sistem ekonomi ke banyak pulau. Ketiga, kedua faktor di atas akan membentuk proses industrialisasi yang menyebar dan berkesinambungan (Tambunan, 2002).

Dengan IKM akan terserap banyak tenaga kerja melalui usaha padat karya dan dapat memperluas kesempatan berusaha dan memperoleh pemerataan pendapatan nasional yang selama ini didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar dan pasar modal. Industri kecil dan menengah memegang peranan penting bagi perekonomian Indonesia, karena sektor ini dapat mengatasi permasalahan pemerataan dalam distribusi pendapatan antar wilayah. Selain itu IKM terbukti mampu bertahan dan terus berkembang di tengah krisis, karena pada umumnya sektor ini masih memanfaatkan sumber daya lokal, baik itu untuk sumber daya manusia, modal, bahan baku, hingga peralatan, artinya sebagian besar kebutuhan IKM tidak mengandalkan barang impor. Salah satu contohnya krisis yang terjadi pada tahun 1998, dimana justru pada saat itu IKM yang berorientasi ekspor mengalami *windfallprofit* akibat depresiasi rupiah karena mereka mendapatkan penghasilan dalam dollar Amerika Serikat. IKM juga tidak terpengaruh oleh *credit crunch* (kesulitan mendapatkan modal dari bank) karena pada umumnya sektor ini tidak ditopang dana pinjaman dari bank, melainkan dari dana sendiri untuk mengembangkan usahanya, sehingga tidak terlalu terpengaruh ketika terjadi krisis.

Ketika IKM mampu bertahan pada saat krisis dan dapat menyerap tenaga kerja, maka yang menjadi perhatian pada saat ini adalah bagaimana mengembangkan industri kecil tersebut agar tetap eksis dan mampu bersaing dengan keberadaan usaha yang berskala besar. Industri kecil sebenarnya sangat fleksibel, namun mereka sulit untuk berkembang hal ini dikarenakan modal yang kecil dan pemasaran yang kurang baik, padahal usaha mereka sebenarnya sangat potensial. Faktor pengembangan industri ditentukan oleh kemampuan berwirausaha yang

bersangkutan, motivasi, lingkungan kerja, penambahan modal, dan pemberian intensif pada karyawan. Apabila seorang pengusaha mampu memadukan empat hal tersebut dalam satu kesatuan, maka dapat dikatakan usahanya akan dapat mengalami kemajuan dan perkembangan yang cukup pesat. Setidaknya dari keempat faktor tersebut seorang pengusaha harus mampu mengembangkan kemampuan berwirausahanya (Wijaya, 2011).

Melihat potensi industri kecil yang sangat baik, tidak berarti dalam proses usahanya tidak menghadapi hambatan dan tantangan. Seperti yang dikatakan (Anoraga, 2002) bahwa usaha kecil menghadapi berbagai tantangan dan kendala seperti kualitas sumber daya manusia yang rendah; tingkat produktivitas serta kualitas produk dan jasa rendah; kurangnya teknologi dan informasi; faktor produksi; sarana dan prasarana belum memadai; aspek pendanaan dan pelayanan jasa pembiayaan; iklim usaha belum mendukung, dan koordinasi pembinaan belum baik. Namun demikian ada peluang yang dapat dimanfaatkan oleh IKM dalam kegiatan usahanya, seperti adanya komitmen pemerintah; ketersediaan sumber daya alam yang beraneka ragam dan lain-lain.

Sejalan dengan aktualisasi otonomi daerah, setiap daerah relatif diberikan kebebasan untuk menetapkan visi dan misi pembangunannya sesuai dengan potensi dan kebutuhan masing-masing daerah. Kota Tasikmalaya sebagai salah satu pusat pertumbuhan di wilayah Priangan Timur juga telah menetapkan visinya yang dituangkan dalam Rancangan Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Tahun 2005-2025 yaitu dengan Iman dan Taqwa Kota Tasikmalaya menjadi pusat perdagangan dan industri termaju di Provinsi Jawa Barat.

Kota Tasikmalaya merupakan salah satu sentra industri kecil di Jawa Barat, dengan beberapa komoditas unggulannya. Industri kecil dan menengah di Kota Tasikmalaya telah terbukti mampu menghasilkan berbagai komoditas, lokal maupun pasar internasional. Secara rinci jumlah komoditi unggulan industri kecil di Kota Tasikmalaya, dapat diamati pada Tabel 1 berikut.

**Tabel: 1**  
**Jumlah Komoditi Unggulan Industri Kecil di Kota Tasikmalaya Tahun 2016**

No	Nama Industri	Jumlah Usaha (Unit)	Tenaga Kerja (Jiwa)
1.	Industri Bordir	1.092	10.380
2.	Industri Alas kaki	454	5.160
3.	Industri Makanan Ringan	369	2.696
4.	Industri Meubel	220	1.408
5.	Industri Anyaman Mendong	162	1.889
6.	Industri Anyaman Bambu	75	632
7.	Industri Batik	30	4.460
8.	Industri Payung Geulis	7	47

Sumber : Dinas Koperasi, UMKM, Perindustri dan Perdagangan Kota Tasikmalaya, 2016

Tabel 1 menunjukkan jumlah komoditi unggulan IKM di Kota Tasikmalaya. Industri payung geulis berada pada urutan kedelapan atau terakhir, dimana posisi tiga terbesar ditempati oleh industri bordir, kelom geulis dan makanan ringan. Hal ini dikarenakan peminat dan pemasaran dari payung geulis sangat terbatas, sehingga berdampak pada unit jumlah usaha dan tenaga kerja. Keberadaan industri payung geulis saat ini memang sudah terbilang sangat sedikit, tetapi hal yang perlu kita lihat bahwa dengan sangat minimnya jumlah unit usaha ini para pengusaha masih dapat memproduksi, hal ini memungkinkan bahwa secara ekonomis payung geulis ini masih dapat menguntungkan para pengusaha, walaupun mungkin tidak terlalu banyak.

Pada saat ini terdapat 7 unit usaha payung geulis, 5 diantaranya terdapat di Kelurahan Panyingkiran yang memang merupakan tempat khas pembuatan payung geulis ini. Industri payung geulis menjadi salah satu mata pencaharian yang ditekuni oleh masyarakat. Di Kelurahan Panyingkiran terdapat kurang lebih 41 orang pengrajin payung geulis. Pada saat ini para pengusaha payung geulis hanya memproduksi payung geulis apabila mendapatkan pemesanan. Pemesanan biasanya melalui *online* seperti melalui *facebook* dan *blog* maupun pelanggan yang datang langsung ketempat produksi. Berikut ini merupakan tabel produksi payung geulis pada tahun 2016 di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya.

**Tabel: 2**  
**Produksi Payung Geulis Bulan Desember di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya Tahun 2016**

No	Industri Kecil Payung Geulis	Jumlah Produksi Payung Geulis Bulan Desember Tahun 2016 (Unit)
1.	Karyautama	1200
2.	Hasta adikarya	1200
3.	Mandiri	700
4.	Prima art	300
5.	Nailah collection	800
	Jumlah	4.500

Tabel 2 menunjukkan bahwasannya jumlah produksi payung geulis di setiap usaha berbeda-beda dan belum merata. Hal ini dikarenakan penjualan dari payung geulis masih berdasarkan pada pesanan yang diterima masing-masing perusahaan.

Semakin sedikitnya pengusaha payung geulis di Kelurahan Panyingkiran dan dengan jumlah produksi yang masih belum merata, maka perlu dilakukan sebuah penelitian untuk dapat mengetahui analisis ekonomi dari setiap usaha industri kecil payung geulis yang ada dan juga memformulasikan strategi pengembangan kedepan dalam rangka mengembangkan industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Berapa besar produksi dan penerimaan yang harus dihasilkan bagi pengusaha industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya agar mencapai titik impas atau *break event point* ?
2. Bagaimana tingkat efisiensi ekonomi industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya ?
3. Bagaimana gambaran kondisi lingkungan internal dan eksternal yang berupa faktor faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi pengembangan industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya ?
4. Alternatif-alternatif strategi apa yang dapat diberikan untuk mengembangkan industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya ?

## Metodologi Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif yaitu penggunaan analisis deskriptif (*descriptive analysis*) dimaksudkan untuk menyajikan, mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti hasil temuan lapangan. Penelitian ini

bersifat deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Bersifat deskriptif yaitu suatu metode yang berusaha mendeskripsikan atau menggambarkan hubungan antara fenomena yang diteliti dengan sistematis, dan akurat (Nazir, 2011).

## **2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data kuantitatif adalah data informasi yang berupa simbol angka atau bilangan, seperti jumlah produksi, harga, jumlah tenaga kerja, pendapatan, dan modal.
- b. Data kualitatif adalah data informasi yang berbentuk kalimat verbal bukan berupa simbol angka atau bilangan. Data kualitatif dapat dikatakan sebagai data yang dapat digunakan untuk melengkapi dan menjelaskan data kuantitatif sehingga memberikan kemudahan dalam menganalisa data yang diteliti, seperti informasi produk, cara pemasaran, cara pembuatan, dan sebagainya.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data primer adalah data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original, seperti data penjualan, biaya, penerimaan, keadaan internal dan eksternal industri kecil payung geulis.

## **3. Definisi Operasional**

- a. Industri Kecil adalah suatu industri yang menggunakan tenaga kerja antara 5 sampai 19 jiwa.
- b. Produksi adalah penggunaan sumber daya untuk menghasilkan payung geulis, yang diukur dalam satuan unit.
- c. Biaya total (*total cost*) adalah penjumlahan dari biaya tetap dan biaya variabel untuk memproduksi payung geulis dalam satu bulan, yang diukur dalam satuan rupiah.
  - 1) Biaya tetap (*Fixes Cost*) adalah biaya yang berhubungan dengan input untuk memproduksi payung geulis yang bersifat tetap, seperti gergaji, kuas, bambu, tali atau kawat dan mesin bubut.
  - 2) Biaya variabel (*variable cost*) adalah biaya yang berhubungan dengan input untuk memproduksi payung geulis yang dapat berubah, seperti cat pewarna, kertas atau kain, lem, dan tepung kanji atau tepung tapioka.
- d. Penerimaan Total (*Total Revenue*) adalah pendapatan yang diperoleh pengusaha payung geulis dari hasil kali perhitungan antara harga barang dengan jumlah barang yang dijual dalam satu bulan yang diukur dalam satuan rupiah.
- e. Titik Impas (*Break event point*) adalah kondisi dimana perusahaan tidak mendapatkan keuntungan atau kerugian yang diukur dalam satuan rupiah dan unit.
- f. Efisiensi ekonomi adalah perbandingan pendapatan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan yang diukur dengan *ratio*.
- g. Strategi adalah suatu perencanaan dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan.
- h. Manajemen strategis adalah rangkaian keputusan yang menghasilkan strategi dan implementasi rencana.
- i. Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program yang akan dilaksanakan dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- j. Lingkungan internal menunjukkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.
- k. Lingkungan eksternal menunjukkan ancaman dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan.

#### 4. Teknik Analisis Data

##### a. Analisis Break event point (BEP)

*Break event* dapat diartikan suatu keadaan dimana dalam operasinya, perusahaan tidak memperoleh laba dan tidak menderita rugi dengan kata lain penerimaan sama dengan biaya (TR = TC). Tetapi analisa *break event* tidak hanya semata-mata untuk mengetahui keadaan yang *break event* saja. Akan tetapi analisa *break event* mampu memberikan informasi kepada pemimpin perusahaan mengenai berbagai tingkat volume penjualan serta hubungannya dengan kemungkinan memperoleh laba menurut tingkat penjualan yang bersangkutan. Dengan menggunakan metode dan teknik analisis *break event* akan dapat ditentukan hubungan berbagai volume, biaya, harga jual, dan penjualan gabungan (*sales mix*) terhadap laba. Analisa *break event point* biasanya lebih sering digunakan apabila perusahaan mengeluarkan suatu produk yang artinya dalam memproduksi sebuah produk tentu berkaitan dengan masalah biaya yang harus dikeluarkan kemudian penentuan harga jual serta jumlah barang atau jasa yang akan diproduksi atau dijual ke konsumen (Khasmir, 2002).

Menghitung *break event point* (BEP) yang harus diketahui adalah jumlah total biaya tetap, biaya variabel per unit atau total variabel, hasil penjualan total atau harga jual per unit. Rumus yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

1) Perhitungan *break event point* (BEP) atas dasar unit (Khasmir, 2002)

$$BEP (Q) = \frac{FC}{P - VC}$$

Keterangan :

BEP = *Break Event Point*

P = *Price* (Harga jual per unit)

VC = *Variable cost* (Biaya variabel per unit)

FC = *Fixed cost* (Biaya tetap)

Q = *Quantity* (Jumlah unit produk yang dihasilkan dan dijual).

2) Perhitungan *break event point* (BEP) atas dasar rupiah (Khasmir, 2002)

$$BEP \text{ (dalam Rupiah)} = \frac{FC}{1 - s} \cdot VC$$

Keterangan :

BEP = *Break Event Point*

FC = *Fixes Cost* (Biaya Tetap)

VC = *Variable Cost* (Biaya Variabel)

S = *Volume Penjualan*.

##### b. Analisis Tingkat Efisiensi

Menurut Efendi dan Oktariza (2006) Analisis *Revenue Cost Ratio* (*R/C Ratio*) merupakan alat analisis untuk melihat keuntungan *relative* suatu usaha dalam satu tahun terhadap biaya yang dipakai dalam kegiatan tersebut. Kriteria yang digunakan dalam analisis *R/C Ratio* adalah sebagai berikut :

1) Jika nilai *R/C Ratio* > 1 usaha dikatakan layak dan menguntungkan.

2) Jika nilai *R/C Ratio* < 1 usaha dikatakan tidak layak dan tidak menguntungkan.

3) Jika nilai *R/C Ratio* = 1 usaha dikatakan impas (tidak untung dan tidak rugi).

Berikut ini adalah rumus dari *R/C Ratio* :

$$R/CRatio = \frac{\text{Total Penerimaan}}{\text{Total Biaya Tetap} + \text{Total Biaya Variabel}}$$

##### c. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.

Untuk menganalisis faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) dapat dilakukan dengan menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *External Faktor Evaluation* (EFE). Matriks IFE digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dan matriks EFE digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang berupa peluang dan ancaman.

**Tabel: 3**  
**Matriks IFE**

<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Nilai Tertimbang</b>
Kekuatan internal			
Kelemahan internal			

**Tabel: 4**  
**Matriks EFE**

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Nilai Tertimbang</b>
Peluang eksternal			
Ancaman eksternal			

1. Analisis Alternatif Strategi Pengembangan

a. Matriks IE (Internal Eksternal Matriks)

Matriks IE memposisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y. Matriks IE dapat dibagi menjadi 3 daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

		EVALUASI FAKTOR INTERNAL		
		Kuat 3,0 – 4,0	Sedang 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL	Tinggi 3,0 – 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 – 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX

**Gambar: 3**  
**Matriks IE**

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda yaitu sebagai berikut :

- 1) Rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, IV dapat digambarkan sebagai “tumbuh dan kembangkan”. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (intergrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) paling sesuai untuk divisi-divisi ini.
- 2) Divisi yang masuk dalam sel III, V, VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi “jaga dan pertahankan”, penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk divisi tipe ini.
- 3) Rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, IX adalah “ tuai atau divestasi”, organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang diposisikan dalam atau sekitar sel I dalam matriks IE.

**b. Matriks SWOT**

Matriks SWOT adalah untuk mencocokkan hal penting yang dapat membantu manajer mengembangkan empat tipe srategis SO (*strengths-opportunities*/kekuatan-peluang), WO (*weakness-opportunities*/ kelemahan-peluang), ST (*strengths-threats*/kekuatan-ancaman), dan WT (*weakness- threats*/kelemahan-ancaman). Langkah-langkah dalam membuat matriks SWOT, yaitu :

- 1) Menuliskan faktor–faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari usaha pada kolom yang tersedia.
- 2) Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang, eksternal untuk menghasilkan strategi SO.
- 3) Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk menghasilkan strategi WO.
- 4) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk menghasilkan strategi ST.
- 5) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal untuk menghasil strategi WT.

**Tabel: 7**  
**Matriks SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats)**

	<i>Strengths(S)</i> <b>Kekuatan</b>	<i>Weakness (W)</i> kelemahan
<i>Opportunities (O)</i> <b>Peluang</b>	Strategi SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<i>Threats (T) Ancaman</i>	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber : David, 2006

## PEMBAHASAN

### 1. Analisis BEP (*break event point*)

Dalam penelitian ini perhitungan biaya menggunakan perhitungan biaya eksplisit. Biaya eksplisit adalah pengeluaran yang nyata dari suatu perusahaan untuk membeli atau menyewa input atau faktor produksi yang diperlukan dalam proses produksi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada Industri Kecil Payung Geulis, maka hasil BEP berdasarkan Rp dan Q (*Quantity*) dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel: 5**  
**Hasil Analisis BEP Industri Kecil Payung Geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya**

No	Nama Perusahaan	<u>Harga Jual (Rp)</u>	Unit (Q)	BEP (Rp)	BEP (Q)
1.	Karya Utama	35.000	1.200	24.027,40	823,80
2.	Mandiri	35.000	700	22.006,43	440,13
3.	Hasta Adi Karya	35.000	1.200	20.840,12	714,52
4.	Prima Art	50.000	300	37.404,72	224,43
5.	Naillah <i>Collection</i>	35.000	800	20.481,39	468,15
Jumlah				124.760,05	2671,02
rata-rata				24.952,01	534,20

Berdasarkan analisa perhitungan *break event point* (BEP) untuk harga produksi (unit) agar usaha payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya tidak mengalami kerugian maka minimal harga produk yang dapat menutup biaya produksi yang dikeluarkan adalah sebesar Rp24.952,01 atau dibulatkan menjadi Rp25000. Setiap pengusaha payung geulis menjual payung geulis dengan harga jual adalah Rp35.000 per unit, maka usaha payung geulis ini telah mencapai *break event point*, karena harga jual per unit payung geulis melebihi biaya minimal dalam memproduksi payung geulis. Hasil analisa perhitungan BEP atas dasar unit, agar usaha payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya tidak mengalami kerugian maka batas minimal produksi yang harus dihasilkan yaitu sebesar 534,20 unit payung geulis atau dibulatkan menjadi 534 unit payung geulis.

Jika dalam perhitungan masing-masing perusahaan, ke lima usaha payung geulis sudah mencapai BEP dari segi volume produksi, karena produksi dalam sebulan telah melebihi batas minimal produksi, namun jika dilakukan perhitungan rata-rata produksi kelima pengusaha, maka *Prima Art* belum mencapai BEP.

2. Analisis Efisiensi Industri Kecil Payung Geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya.

**Tabel: 6**  
**Hasil Analisis Efisiensi Industri Kecil Payung Geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya**

No	Nama perusahaan	Penerimaan (Rp)	Total Biaya (Rp)	Keuntungan (Rp)	Efisiensi
1.	Karyautama	42.000.000	28.832.875,00	13.167.125,00	1,46
2.	Mandiri	24.500.000	15.404.500,00	9.095.500,00	1,59
3.	Hasta adikarya	42.000.000	24.873.138,89	16.991.861,11	1,69
4.	Prima art	15.000.000	11.221.416,67	3.778.583,33	1,34
5.	Naillahcollection	28.000.000	16.385.111,11	11.614.888,89	1,71
	Jumlah	151.500.000	96.852.041,67	54.647.958,33	7,77
	Rata-rata	30.300.000	19.370.408,33	10.929.591,67	1,56

Tabel 4 menunjukkan bahwa berdasarkan hasil perhitungan analisa R/C ratio terhadap kelima pengusaha payung geulis tersebut melebihi angka satu yakni dengan rata-rata sebesar 1,56 hal ini menyatakan bahwa semua pengusaha payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya sudah mencapai tingkat efisiensi, dan layak untuk dilanjutkan. Nilai R/C ratio tertinggi diperoleh oleh Naillah Collection dengan nilai sebesar 1,71 dan yang mendapatkan nilai R/C rasio terendah adalah Prima Art dengan nilai 1,34.

3. Analisis Internal dan Eksternal Industri Kecil Payung Geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya.

**Tabel: 7**  
**Matriks IFE**

No	Faktor-faktor internal	Bobot	Rating	Total skor
a. Kekuatan				
1.	Payung geulis dibuat secara handmade.	0,078	4	0,312
2.	Mempunyai ciri khas dalam segihiasan.	0,078	4	0,312
3.	Payung geulis mempunyai harga yang terjangkau.	0,078	4	0,312
4.	Ketersediaan bahan baku yang mudah didapatkan.	0,039	2	0,078

*SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE-7 (SCA-7)*  
FEB UNSOED

No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Total Skor
5.	Hasilefisiensidariusahapayunggeulis	0,078	4	0,312
6.	Legalitasusahapadasetiapusahaindustri kecilpayunggeulis	0,078	4	0,312
7.	Keberadaanpayunggeulis yang terusbertahandaritahunketahun.	0,078	4	0,312
8.	Dalamsatubulanselalumengirimkan pemesanankeluarnegeri.	0,078	4	0,312
9.	Dilakukannyaregenerasiolehpengrajin.	0,039	2	0,078
b. Kelemahan				
10.	Para pengusaha tidakmaumelakukanpeminjaman modal.	0,058	3	0,174
11.	Pengembanganinovasipadapayunggeulis.	0,058	3	0,174
12.	Rata-rata usiapengrajin sudahtua.	0,058	3	0,174
13.	Tidakbanyakmelakukanpromosi.	0,058	3	0,174
14.	Tidakdapatdigunakanuntukkebutuhanseharihari.	0,078	4	0,312
15.	Upah yang diterimaolehtenagakerja	0,058	3	0,174
Jumlah		1	51	3,522

Pada tabel di atas menunjukkan hasil analisis matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* menunjukkan bahwa total nilai skor terbobot matriks IFE adalah sebesar 3,522 hal ini menunjukkan bahwa potensi industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya memiliki potensi yang kuat dalam memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada.

**Tabel: 8**  
**Matriks EFE**

No	Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Ranking	Total Skor
a. Peluang				
1.	Adanya acara kebudayaan atau festival yang diselenggarakan oleh pemerintah kota tasikmalaya.	0,142	4	0,568
2.	Ketertarikan masyarakat local dan luar daerah dalam membeli payung geulis melalui penjualan online.	0,107	3	0,321
3.	Adanya bantuan dari pemerintah kota tasikmalaya.	0,142	4	0,568
4.	Adanya kerjasama yang dibuat dengan beberapa pihak.	0,107	3	0,321
5.	Mula banyak nya acara-acara yang menggunakan payung geulis.	0,142	4	0,568
b. Ancaman				
6.	Ketidaktertarikannya generasi muda di daerah Kelurahan Panyingkiran	0,107	3	0,321
7.	Ketersediaan tenaga kerja pembuat rangka yang minim	0,142	4	0,568
8.	Pemesanan payung geulis setiap bulan yang tidak tentu	0,107	3	0,321
Jumlah		1	28	3,556

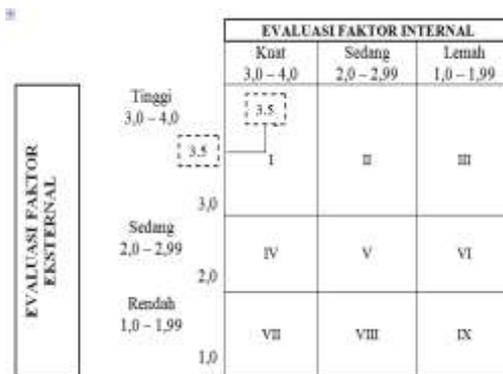
Tabel diatas menunjukkan hasil analisis matriks *External Factor Evaluation* (EFE) yang menyatakan bahwa total nilai skor terbobot matriks EFE adalah sebesar 3,556 hal ini menyatakan bahwa industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya, menunjukkan potensi yang tinggi atau kuat yang artinya mampu merespon peluang dengan baik dan mengatasi ancaman dengan baik.

4. Strategi Pengembangan Industri Kecil Payung Geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya

a. Matriks IE

Matriks IE memposisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y.

Dari hasil analisis matriks IFE industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran, total skor terbobotnya ialah sebesar 3,552 artinya pada sumbu x matriks IE menunjukkan posisi internal berada dalam posisi kuat, sedangkan hasil analisis matriks EFE industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran, total skor terbobotnya ialah sebesar 3,556 artinya pada sumbu y matriks IE menunjukkan posisi eksternal yang kuat. Berikutnya total skor terbobot masing-masing sumbu dimasukkan ke dalam Matriks IE sebagai berikut :



**Gambar: 1**

**Matriks IE Pengembangan industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya**

Dari gambar terlihat bahwa pengembangan industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya, terletak pada sel ke-satu. Pada sel ini strategi yang dapat digunakan adalah strategi pertumbuhan dan pembangunan. Dimana secara umum ada dua strategi yang dapat digunakan pada sel ini. Strategi pertama adalah strategi intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, sedangkan strategi *integrative* berupa integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan horizontal .

Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produk yang ada sekarang pada pasar yang tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi penetrasi pasar yang dapat diterapkan pada industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya adalah dengan memaksimalkan pemasaran yang lebih luas dan peningkatan promosi yang dapat dilakukan dengan memasang iklan di media elektronik dan cetak sehingga timbulnya permintaan yang lebih luas lagi mengingat adanya peluang permintaan dari payung geulis dari luar kota dan luar negeri.

Strategi pengembangan pasar bertujuan untuk memperkenalkan produk payung geulis ini ke

konsumen-konsumen baru. Strategi pengembangan yang dapat dilakukan pada usaha payung geulis adalah dengan lebih memperkenalkan produk payung geulis ke luar daerah Kota Tasikmalaya atau kepada konsumen-konsumen baru dengan berpartisipasi dalam kegiatan pameran yang dilaksanakan di luar daerah. Pemerintah Kota Tasikmalaya dapat membantu kegiatan ini dengan berkerjasama dengan pihak pemkot lain, baik di daerah Jawa Barat, maupu daerah lainnya.

Strategi pengembangan produk bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan melakukan diversifikasi pada produk payung geulis. strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan pada payung geulis ini seperti menambah kekhasan pada lukisan payung.

Strategi integrasi ke belakang merupakan strategi untuk mengawasi pasokan bahan baku, terutama pada bahan baku rangka yang sudah mulai susah untuk didapatkan. Mengingat bahwa bahan baku yang lain dalam pembuatan payung geulis ini mudah untuk dicari, maka strategi yang dapat digunakan untuk usaha payung geulis ini adalah tetap menjaga kerjasama dengan pihak terkait dalam pembelian bahan baku.

Strategi integrasi ke depan merupakan strategi untuk mengendalikan atau mengontrol kegiatan distribusi yang dilakukan distributor atau pengecer. Dalam hal ini usaha payung geulis tidak terlalu berpengaruh karena mereka hanya membuat payung geulis apabila ada pemesanan yang dibuat, jadi para distributor harus tetap membayar sepenuhnya kepada para pengusaha.

Strategi integrasi horisontal merupakan strategi untuk mengembangkan kepemilikan atau meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing. Karena pelaku usaha dari payung geulis ini tidak terlalu banyak (lima unit usaha) dan berada pada satu daerah yaitu Kelurahan Panyingkiran, maka strategi yang diterapkan adalah dengan saling berkerja sama dalam terus melestarikan budaya payung geulis ini, dan saling bekerja sama untuk penjualan payung geulis sehingga keberadaannya tetap diminati oleh masyarakat.

Strategi-strategi di atas dapat menjadi alternatif, sehingga Payung Geulis dapat terus terjaga untuk dikembangkan dan akan lebih meningkatkan kesejahteraan para pengusaha dan para pengrajin, selain itu diharapkan dapat membantu melestarikan budaya lokal dengan keberadaan payung geulis di Kota Tasikmalaya.

#### b. Matriks SWOT

Berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah diketahui dari analisis internal dan eksternal industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya, maka dapat disusun beberapa alternatif strategi pengembangan industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya dengan cara memindahkan hasil-hasil dari analisis EFE dan IFE kedalam matriks SWOT terdapat empat macam strategi yang dapat dikembangkan, yaitu strategi SO (Strength-Opportunity), WO (Weakness-Opportunity), ST (Strength-Threat), dan WT (Weakness-Threat). Untuk hasil selengkapnya dari analisis SWOT adalah sebagai berikut :

- 1) Strategi SO merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada. Alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan adalah sebagai berikut :
  - a) Memanfaatkan ciri khas dari payung geulis untuk lebih dikenal oleh masyarakat melalui kegiatan festival atau acara kebudayaan yang biasa dilaksanakan di Kota Tasikmalaya.
  - b) Memaksimalkan bantuan dari pemerintah untuk mengembangkan pemasaran payung geulis di dalam kota dan diluar kota, seperti mengikuti acara festival atau acara kebudayaan didaerah lain, dan pada acara-acara di Kota Tasikmalaya.
  - c) Memanfaatkan ciri khas dari payung geulis untuk peningkatan penjualan di dalam negeri maupun luar negeri melalui acara festival atau kebudayaan.

- d) Memanfaatkan regenerasi para pengrajin untuk terus melakukan pengembangan pada payung geulis baik dalam proses produksi maupun dalam segi penjualan sehingga dapat terus mengikuti perkembangan zaman.
- 2) Strategi WO merupakan strategi yang digunakan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada. Alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan adalah sebagai berikut :
  - a) Melakukan penambahan inovasi dari segi hiasan atau bahan baku yang digunakan untuk meningkatkan penjualan baik di dalam kota, luar kota, dan luar negeri.
  - b) Mengoptimalkan kualitas para pengrajin yang sudah berumur melalui kegiatan pelatihan yang diberikan oleh Pemerintah Kota Tasikmalaya.
- 3) Strategi ST merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengurangi atau menghindari dampak dari ancaman. Alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan adalah sebagai berikut :
  - a) Memanfaatkan keunikan dari payung geulis dan keuntungan usaha payung geulis agar menarik generasi muda untuk menekuni usaha payung geulis.
  - b) Memanfaatkan keunggulan payung geulis agar tetap diminati oleh masyarakat, baik didalam daerah maupun luar daerah.
  - c) Menjaga harga payung geulis yang terjangkau sehingga tetap memiliki peminat.
- 4) Strategi WT merupakan strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman yang ada. Alternatif-alternatif yang dihasilkan adalah sebagai berikut :
  - a) Menjaga kualitas produk dengan mempertahankan keunikan dari payung geulis.
  - b) Melakukan inovasi produk untuk tetap menjaga keberadaan payung geulis.

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya sudah mencapai *break event point* (BEP) atas dasar harga dengan nilai rata-rata sebesar Rp24.950 dan atas dasar unit dengan rata-rata sebesar 534 unit payung geulis.
2. Industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya sudah mencapai tingkat efisien dengan rata-rata nilai R/C Ratio sebesar 1,56 dan layak untuk diteruskan.
3. Hasil dari analisis internal dan eksternal industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya pada matriks IFE menunjukkan total skor sebesar 3,552 hal ini berarti industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya memiliki posisi internal yang kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada. Matriks EFE menunjukkan bahwa total skor sebesar 3,556 hal ini berarti industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya memiliki posisi eksternal yang kuat dalam memanfaatkan peluang yang dimiliki dan mampu mengatasi ancaman yang dihadapi.
4. Hasil analisis pengembangan strategi dengan menggunakan matriks IE diketahui bahwa usaha payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya terletak pada sel ke-1. Pada sel ini strategi terbaik yang dapat digunakan adalah strategi tumbuh dan berkembang. Secara umum ada dua strategi yang dapat digunakan pada sel ini, yaitu pertama strategi intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Kedua, strategi integrative berupa integrasi ke belakang integrasi ke depan, dan

integrasi horizontal. Berdasarkan hasil analisis dari matriks SWOT dihasilkan empat strategi bagi pengembangan usaha industri kecil payung geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya, yaitu :

a. Strategi SO, yaitu :

- 1) Memanfaatkan ciri khas dari payung geulis untuk lebih dikenal oleh masyarakat melalui kegiatan festival atau acara kebudayaan yang biasa dilaksanakan di Kota Tasikmalaya.
- 2) Memaksimalkan bantuan dari pemerintah untuk mengembangkan pemasaran payung geulis di dalam kota dan diluar kota seperti mengikuti acara festival atau acara kebudayaan didaerah lain.
- 3) Memanfaatkan ciri khas dari payung geulis untuk peningkatan penjualan di dalam negeri maupun luar negeri melalui acara festival atau kebudayaan.
- 4) Memanfaatkan regenerasi para pengrajin untuk terus melakukan pengembangan pada payung geulis baik dalam proses produksi maupun dalam segi penjualan sehingga dapat terus mengikuti perkembangan zaman.

b. Strategi WO, yaitu :

- 1) Melakukan penambahan inovasi seperti penambahan hiasan atau penggunaan bahan baku untuk lebih meningkatkan penjualan baik di dalam kota, dan diluar kota.
- 2) Mengoptimalkan kualitas para pengrajin yang sudah berumur melalui kegiatan pelatihan yang diberikan oleh Pemerintah Kota Tasikmalaya.

c. Strategi ST, yaitu :

- 1) Memanfaatkan keunikan dari payung geulis dan keuntungan usaha payung geulis agar menarik generasi muda untuk menekuni usaha payung geulis.
- 2) Memanfaatkan keunggulan payung geulis agar tetap diminati oleh masyarakat, baik didalam daerah maupun luar daerah.
- 3) Menjaga harga payung geulis yang terjangkau sehingga tetap memiliki peminat.

d. Strategi WT, yaitu

- 1) Menjaga kualitas produk dengan mempertahankan keunikan dari payung geulis
- 2) Melakukan inovasi produk untuk tetap menjaga keberadaan payung geulis.

### **Implikasi**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah diberikan, maka dapat diberikan beberapa implikasi sebagai berikut :

1. Dilihat dari pendapatan yang diterima oleh masing-masing pengusaha payung geulis, yang menunjukkan pendapatan yang layak disetiap bulannya maka usaha ini dapat tetap dilanjutkan. Selain itu pengusaha juga diharapkan tetap melakukan inovasi pengembangan baik dalam segi pengembangan produk maupun pengembangan pemasaran.
2. Meningkatkan kualitas pengrajin atau tenaga kerja melalui kerjasama pelatihan yang dilakukan dengan pemerintah, pengembangan motivasi, dan juga dilakukannya regenerasi pengrajin oleh pengusaha, sehingga dapat terjadi pengembangan yang menyeluruh untuk industri kecil payung geulis.
3. Mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan pemerintah maupun dengan pihak lainnya, sehingga dukungan untuk industri kecil payung geulis ini dapat tetap terjaga.
4. Pengusaha payung geulis dapat melakukan berbagai strategi yang telah di analisis untuk melakukan pengembangan usaha payung geulis.

**DAFTAR PUSTAKA**

- David, Fred R, 2006. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat. Jakarta
- Kashmir, Dan Jakfar. 2003. *Studi Kelayakan Bisnis*. Kencana Prenada Media Grup. Jakarta.
- Khasmir. 2012. *Analisa Laporan Keuangan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Lestari, Eti Puji. 2010. Penguatan Ekonomi Industri Kecil dan Menengah Melalui Platform Klaster Industri. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Volume 6. No 2. Hal 146-157. (diakses 28 Oktober 2016)
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Rangkuty, Freddy. 2006. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Pt Ikrar Mandiri abadi. Jakarta.
- Soekartawi, 1994. *Teori Ekonomi Produksi*. Pt Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tambunan, Thulus Th. 2002. *Usaha Kecil Dan Menengah Di Indonesia Beberapa Isu Penting*. Salemba Empat. Jakarta.
- Wijaya, Septaria Dina. 2011. Strategi Pengembangan Industri Kecil Kerajinan Bordir Di Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal. *Skripsi*. Jurusan Ekonomi Pembangunan. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Semarang. (diakses 28 Oktober 2016).