

PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MELALUI EVALUASI INTERNAL DAN EKSTERNAL (STUDI DI LINGKUNGAN INDUSTRI KECIL SEPATU MOJOKERTO)

Oleh:

R.M. Moch. Wispandono¹⁾

E-mail : m_wispandono@yahoo.com

¹⁾Dosen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo

ABSTRACT

Small and medium industries of shoes is one of the small and medium industries which had grown rapidly in the city and Mojokerto regency. As the downstream business growth in this business can be said to follow the growth of the growing population. On the other hand competition in this business is getting sharper as seen from the increasing number of shoe factories were established. This study aims to identify the internal and external factors affecting the business and recommend alternative strategies for addressing competition problems faced by small and medium shoes industries in the city and Mojokerto regency. This study uses IFE and EFE matrix to analyze the factors internal and external. Total score internal factors (IFE) for the shoe business was 2,573. This illustrates that the average position where the industry is able to harness the power to reduce its weaknesses. While total average score of external factors (EFE) is 2,936. This indicates that the position of these craftsmen have relatively high factor to respond to opportunities and to reduce threats that face it. SWOT matrix formulated six alternative strategies that are based on the IE Matrix. Among the six alternative strategies that are based on the IE matrix is a strategy to maintain the quality and price of products, formed a partnership with the financial institution (Bank) to finance working capital. In the end, QSP matrix (QSPM) produces strategic priorities that can be applied by small shoe industry. The strategic priority is to maintain the quality of products and competitive prices.

Keywords: *Business development strategy, matrix IFE, EFE, IE, SWOT matrix, matrix QSP (QSPM)*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan jumlah penduduk yang pesat menjadi daya tarik bagi para pebisnis untuk menjalankan usaha yang bisa memenuhi kebutuhan dan keinginan penduduk. Salah satu dari kebutuhan yang harus terpenuhi untuk melindungi dan menjaga kesehatan, serta kenyamanan alas kaki saat pergi ke sekolah, kantor, rekreasi, atau pada saat berolah raga adalah penggunaan sepatu. Penggunaan sepatu dalam perkembangannya mengalami penambahan fungsi yang tidak hanya sekedar untuk melindungi dan menjaga kesehatan dan kenyamanan alas kaki saat berjalan atau berolah raga tetapi juga bisa menambah kepercayaan penampilan diri si pengguna sepatu ketika menggunakannya. Hal ini terlihat dari

perkembangan desain dan model sepatu yang lebih bervariasi untuk memenuhi selera atau keinginan pengguna.

Mojokerto merupakan salah satu kota dan kabupaten yang berada di wilayah Provinsi Jawa Timur yang sudah lama dikenal sebagai daerah penghasil produk alas kaki, di antaranya sepatu. Menurut Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota dan Kabupaten Mojokerto yang merupakan institusi pemerintahan daerah yang bertugas melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap Industri Kecil Menengah (IKM), industri kecil sepatu mendominasi IKM yang ada di Mojokerto. Desa Modongan Kecamatan Sooko merupakan salah satu desa di Kabupaten Mojokerto yang merupakan desa para pengrajin sepatu. Para pengrajin memproduksi sepatu berdasarkan pesanan yang masuk dari pemesan maupun memproduksi secara massa. Para pengrajin juga bisa mengerjakan model sepatu sesuai pesanan. Pesanan ramai biasanya pada hari menjelang idul fitri.

Untuk keperluan memperkenalkan potensi daerah penghasil sepatu dan melebarkan sayap pemasaran, maka di daerah ini pengrajin berinisiatif melahirkan produk sepatu olahraga terbaru yang diberi merek dagang "MOZILLA" dan "LAGA". Merek yang kini sedang diajukan kepada Dirjen HKI (Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual) untuk mendapatkan sertifikat merk terdaftar tersebut kini tengah dilirik pengusaha dari Timur Tengah untuk melakukan kontrak kerja sama bisnis. Bentuk pemasaran lain yang dijalankan selain menjalin kerjasama jangka panjang dengan pengusaha dari luar negeri tersebut adalah melalui jalur pemasaran tradisional dan online.

Jalur pemasaran tradisional ditempuh melalui Pusat Perkulakan Sepatu Trowulan (PPST). Terbentuknya PPST ini juga menunjukkan bukti bahwa di Mojokerto industri kecil sepatu merupakan industri yang paling menonjol dibandingkan lainnya. PPST ini merupakan pasar sepatu pertama terbesar di Jawa Timur, melayani pembelian partai maupun eceran, serta spesifikasi produk alas kaki terlengkap termasuk sepatu dan sandal casual, sepatu olahraga, sepatu keselamatan kerja (*Boot*), dan sebagainya.

Para pengrajin sepatu biasanya juga mengirim sepatu mereka ke Pasar Turi Surabaya, Wedoro dan Tanggul Angin Sidoarjo. Sedangkan jalur pemasaran online ditempuh setelah para pengrajin sepatu memperoleh pelatihan internet dari salah satu BUMN. Melalui program Corporate Social Responsibility (CSR). BUMN tersebut membuka layanan pelatihan internet gratis bagi masyarakat pada umumnya dan bagi komunitas pengrajin sepatu di Mojokerto pada khususnya. Diharapkan melalui pengenalan media internet ini akan menjadikan para pengrajin sepatu ini semakin siap untuk bersaing di pasar global baik dari eksistensi usaha hingga promosinya sehingga para pengrajin sepatu akan "SEMAKIN LIAR" dalam usaha menggaet pelanggan dan mengenalkan produknya.

IKM sepatu merupakan salah satu dari sekian ratus industri sepatu yang ada di Indonesia yang harus bisa memanfaatkan adanya peluang usaha yang prospektif sejalan dengan pertumbuhan ekonomi, pendapatan per kapita, dan trend dunia mode serta gaya hidup penduduk. Namun demikian, harapan yang belum terwujud adalah masih terdapat kendala untuk memanfaatkan peluang usaha yang ada secara maksimal. Kendala tersebut berkaitan dengan piranti lunak, seperti: masih rendahnya pengetahuan mengelola bisnis, tidak adanya proteksi terhadap serbuan sepatu dari Cina. Hal ini ditunjukkan oleh adanya kebijakan pemerintah Indonesia dengan Cina untuk pembebasan bea impor produk dari kedua negara. Sedangkan kendala dari piranti keras, seperti: pemupukan permodalan, bunga kredit yang tinggi, keterbatasan bahan baku, dan teknologi yang berpengaruh terhadap kualitas sepatu yang dihasilkan sehingga mengakibatkan rendahnya penguasaan pasar (*market share*). Oleh karena itu IKM sepatu ini belum mampu bersaing dengan industri sepatu yang berskala besar. Keterbatasan tersebut mengakibatkan jumlah pengrajin

sepatu di Mojokerto saat ini mengalami penyusutan sekitar 97% dari total jumlah IKM sepatu pada tahun 2005-an.

Adanya kendala-kendala di atas menuntut pemilik usaha sepatu yang masih eksis (yang berdasarkan data di atas untuk Kota dan Kabupaten Mojokerto sebanyak 7 pengrajin) untuk mampu menciptakan strategi yang dapat menghasilkan kinerja yang baik untuk dapat memenangkan persaingan. Penerapan sebuah strategi pengembangan usaha yang tepat merupakan tuntutan bagi pengrajin agar mampu mengembangkan usaha di tengah peluang usaha yang prospektif dan dapat bertahan dari persaingan.

Agar dapat menyusun suatu strategi pengembangan usaha yang tepat, IKM sepatu ini harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan bisnis yang dapat dimanfaatkan dalam merumuskan strategi pengembangan usaha. Analisis lingkungan yang meliputi lingkungan internal dan eksternal ini bertujuan untuk mengetahui apakah IKM sepatu ini dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki, meminimumkan kelemahan yang dimiliki, memanfaatkan peluang yang dihadapi dan mengantisipasi ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal.

Berdasarkan kendala internal yang dimiliki dan kendala eksternal yang dihadapi maka permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Faktor eksternal apa saja yang menjadi peluang dan ancaman bagi IKM sepatu di Mojokerto serta faktor internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahannya?
2. Strategi alternatif apa yang sesuai dan dapat dilakukan oleh IKM sepatu ini?

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi IKM sepatu Mojokerto serta faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan IKM sepatu.
2. Merumuskan alternatif strategi dan menetapkan prioritas strategi pengembangan usaha dari hasil analisis internal dan eksternal tersebut.

PEMBAHASAN

Pada awalnya jumlah pengrajin alas kaki di Kota dan Kabupaten Mojokerto tercatat paling banyak dibandingkan dengan kerajinan jenis lain. Berdasarkan catatan Komite Pengusaha Alas Kaki (Kompak) Mojokerto, jumlah pengrajin sepatu dan sandal di satu kecamatan saja bisa mencapai sekitar 200 orang. Sementara itu masih banyak kecamatan lain yang juga memiliki banyak pengrajin sepatu. Namun demikian zaman keemasan yang pernah dinikmati oleh pengrajin sepatu tersebut telah sirna karena menurut data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota dan Kabupaten Mojokerto, saat ini, dari 376 unit *home industry* sepatu di Kota Mojokerto hanya 3 *home industry* yang masih beroperasi, selebihnya telah ditutup oleh pemiliknya. Sedangkan di Kabupaten Mojokerto, dari 196 unit *home industry* sepatu yang ada, kini hanya 4 unit yang masih beroperasi sehingga total pengrajin sepatu yang masih eksis sampai saat ini adalah tujuh *home industry*.

Penelitian ini hanya dilakukan di *home industry* yang telah mengajukan HKI atas merk sepatu yang dihasilkannya ke Dirjen HKI (Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual) untuk mendapatkan sertifikat merk terdaftar. Pengakuan merk secara legal ini dipandang sangat penting dalam penelitian ini karena untuk proses evaluasi internal dan eksternal keberadaan sepatu bermerk di tengah-tengah persaingan bisnis sepatu yang semakin sengit. Dengan demikian penelitian yang dilakukan secara *judgemental research*

terhadap satu pengrajin ini hanya merupakan suatu studi kasus terhadap salah satu IKM sepatu.

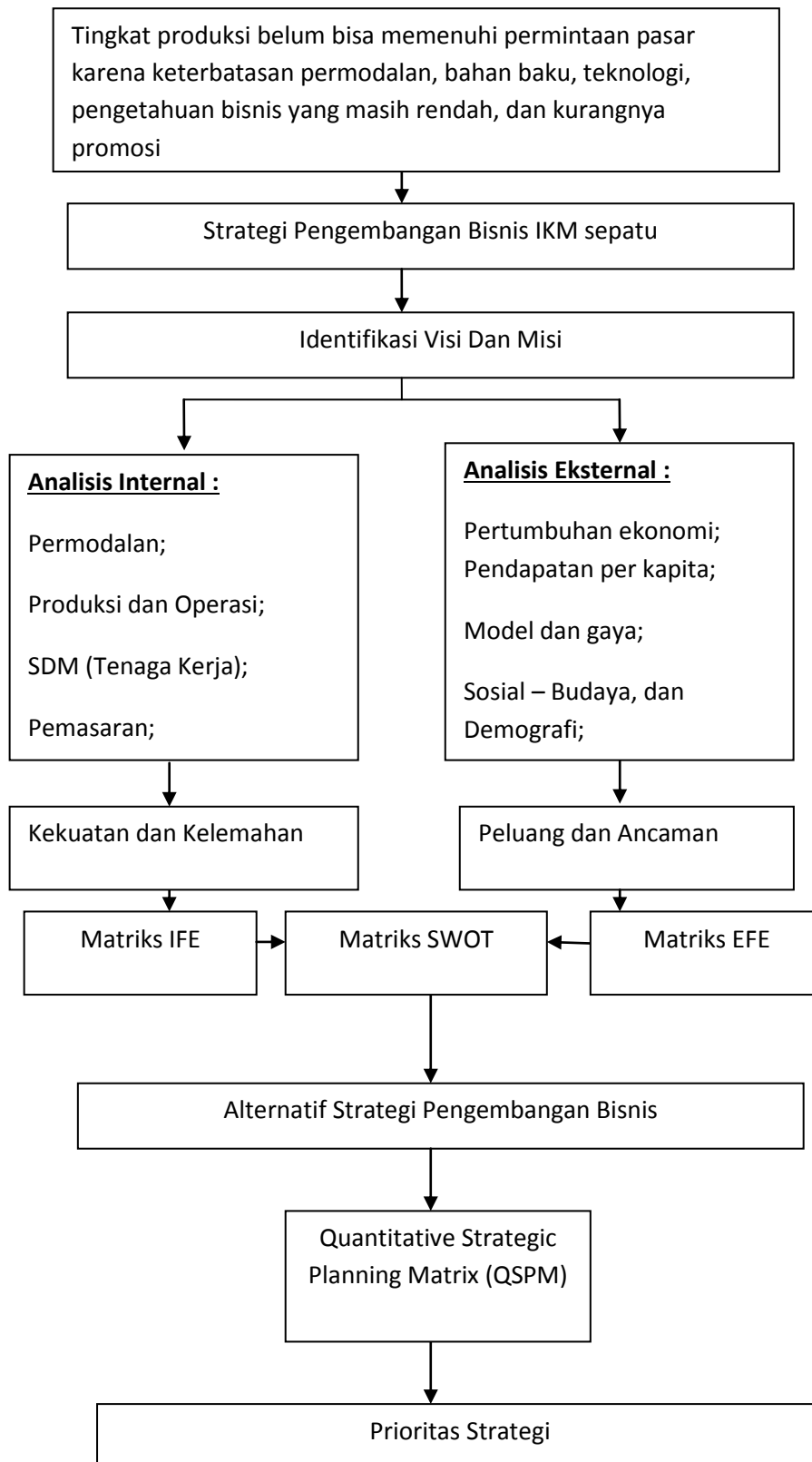
Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, baik kualitatif maupun kuantitatif. Data primer diperoleh melalui observasi di lapangan, wawancara kepada pengrajin sepatu. Data sekunder diperoleh dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Mojokerto, artikel atau literatur yang terkait dengan topik penelitian ini, serta instansi/lembaga (seperti Kompak) yang ada keterkaitan dengan IKM sepatu.

Metode pengolahan dan analisis data terdiri dari analisis deskriptif, dan analisis lingkungan bisnis melalui analisis tiga tahap formulasi strategi. Alat bantu analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, analisis SWOT, dan matriks QSP (QSPM).

Potensi untuk mengembangkan bisnis belum dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh para pengrajin karena adanya beberapa masalah dalam perkembangannya. Permasalahan yang dihadapi oleh IKM sepatu ini adalah tingkat produksi yang rendah sehingga belum mampu memenuhi permintaan pasar karena keterbatasan modal, bahan baku, teknologi, pengetahuan bisnis yang masih rendah, dan kurangnya promosi dari pemerintah untuk pengembangan usaha. Dengan adanya masalah tersebut, dan untuk menghadapi persaingan maka perlu dirumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk IKM sepatu ini.

Untuk memformulasikan strategi dalam pengembangan usaha IKM sepatu maka terlebih dahulu dilakukan identifikasi visi, dan misi. Hal ini perlu dilakukan karena penerapan strategi membutuhkan kecocokan visi misi dengan serangkaian tindakan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Analisis lingkungan internal dan eksternal perlu dilakukan sebagai input untuk merumuskan alternatif strategi. Analisis lingkungan internal mencakup pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, SDM, penelitian dan pengembangan. Dalam analisis lingkungan eksternal, yang harus dianalisis mencakup lingkungan ekonomi, trend gaya busana, sosial-budaya, demografi dan persaingan industri sepatu.

Alternatif-alternatif strategi IKM sepatu dapat diperoleh melalui matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Selanjutnya menggunakan matriks Internal Eksternal (IE) dan matriks *Strong-Weakness-Opportunities-Threats* untuk merumuskan alternatif strategi. Hasil dari matriks IE kemudian diintegrasikan dengan matriks SWOT. Untuk menentukan prioritas strategi pengembangan usaha, dapat dilakukan melalui analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Berdasarkan uraian tersebut, alur operasional dalam gambar dapat dilihat pada Gambar berikut ini.



Gambar 1. Bagan Kerangka Pemikiran Operasional

Menurut hasil perhitungan pada keseluruhan nilai pembobotan, pengrajin industri sepatu memberikan respon terhadap kekuatan dan kelemahan yang ada. Total skor faktor internal untuk bisnis sepatu adalah 2,573 (Tabel 1). Hal ini menggambarkan posisi rata-rata dimana industri ini mampu memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi kelemahan yang dimilikinya. Faktor internal yang menjadi kekuatan utama yang dimiliki industri ini adalah pengrajin sepatu yang berwawasan sesuai bidang dan berjiwa wirausaha dengan skor 0,326. Pemimpin yang sekaligus pemilik IKM sepatu yang memiliki wawasan luas dalam bidang persepatuan (seperti bisa mendesain model sepatu sesuai pesanan) dan memiliki jiwa wirausaha merupakan kekuatan penting yang menjadi salah satu modal untuk memanfaatkan peluang usaha dan mengembangkan usaha ditengah persaingan yang ada. Kekuatan utama ini sangat dibutuhkan dalam dinamika bisnis dan karakteristik bisnis persepatuan yang sensitif terhadap perkembangan mode. Karakteristik pengrajin sepatu yang memiliki motif usaha yang kuat, pengetahuan mode sepatu, dan pengetahuan aspek kebutuhan dan atau keinginan pelanggan, telah menunjang perencanaan dan pengembangan usaha yang dijalani. Motif usaha yang kuat yang dimiliki pengrajin sepatu digambarkan dengan adanya kejelasan visi, berdaya tahan /ulet, berani mengambil resiko, bertanggung jawab dan memiliki kemampuan mencapai visi tersebut melalui latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki. Karakteristik pemimpin yang dimiliki sangat penting untuk dipertahankan guna mencapai visi dan tujuan bisnis.

Faktor internal yang menjadi kelemahan utama berdasarkan skor terendah adalah kapasitas menghasilkan sepatu yang masih rendah dengan bobot skor 0,064. Dengan kapasitas yang masih rendah, pengrajin ini belum mampu memenuhi semua permintaan. Selain itu, terbatasnya kapasitas dalam menghasilkan sepatu menyebabkan keterbatasan wilayah pemasaran akibat belum tersedianya produk sepatu untuk pasar yang lebih luas. Kelemahan ini menjadi salah satu keterbatasan pengrajin ini dalam memanfaatkan peluang usaha yang prospektif yang ditunjukkan oleh permintaan pasar terhadap sepatu yang terus meningkat seiring dengan penambahan jumlah penduduk dan peningkatan pendapatan masyarakat.

Menurut hasil perhitungan berdasarkan penilaian responden terhadap faktor kunci eksternal, di dapatkan total skor rata-rata EFE 2,936 (Tabel 2). Hal ini mengindikasikan bahwa posisi pengrajin ini memiliki faktor yang tergolong tinggi untuk merespon peluang yang ada dan mampu mengurangi ancaman yang di hadapinya.

Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang utama berdasarkan urutan skor bobot tertinggi adalah meningkatnya permintaan pesanan dengan skor total 0,358. Permintaan yang semakin meningkat merupakan indikasi yang baik bagi upaya pencapaian misi dan visi perusahaan dalam pengembangan usaha. Meningkatnya permintaan terhadap sepatu dapat dilihat dari peningkatan pesanan rata-rata seminggu (terutama pada saat peak session) pada tiga tahun terakhir (2010 – 2012).

Ancaman terbesar bagi industri ini adalah merebaknya bisnis sepatu dengan bobot skor 0,348. Semakin banyaknya produksi sepatu yang dijual dalam partai besar di plasa-plasa/mall dapat mengancam penurunan tingkat pemesanan sepatu. Kondisi ini dapat mengancam kelangsungan usaha sehingga untuk mengatasinya harus bisa menyajikan pelayanan yang baik pada pelanggan dengan memenuhi tuntutan permintaan pelanggan, terutama terhadap model sepatu yang sesuai dengan permintaan pelanggan.

Matriks IE diperoleh dari hasil matriks EFE dan IFE. Nilai rata-rata EFE sebesar 2,936 dan IFE sebesar 2,573 sehingga menempatkan industri ini pada sel V (Gambar 1). Strategi yang sebaiknya diambil adalah strategi jaga pertahankan yang umumnya dilakukan melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar merupakan pencarian pangsa pasar yang lebih besar atau peningkatan pangsa pasar produk

atau jasa yang sudah ada melalui peningkatan usaha pemasaran. Sedangkan pengembangan produk dapat dilakukan dengan memperbaiki model dan atau melengkapi pernak-pernik sepatu atau menghasilkan model sepatu baru yang terinspirasi dari majalah model.

Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model analisis matriks SWOT. Keunggulan dari penggunaan model ini adalah mudah memformulasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal. Strategi utama yang dapat disarankan terdapat empat macam, yaitu: strategi SO, ST, WO, dan WT. Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks EFE dan IFE di atas.

Alternatif strategi dari matriks SWOT (Tabel 3) yang dapat dihasilkan antara lain:

- Strategi 1 : Mempertahankan harga jual produk yang bersaing dan mempertahankan kualitas produk serta pelayanan yang baik kepada konsumen.
- Strategi 2 : Menjalin kerjasama dengan perbankan untuk dapat meningkatkan kapasitas produksi melalui penambahan modal dalam rangka memanfaatkan permintaan potensial.
- Strategi 3 : Meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi dan memberikan identitas produk dengan pemberian merk pada sepatu yang dihasilkan.
- Strategi 4 : Meningkatkan kontrol kepada mitra bisnis dengan membuat kontrak tertulis mengenai standar produk untuk meningkatkan kualitas sepatu.
- Strategi 5 : Melakukan upaya pencegahan keterlambatan penyelesaian pesanan sebagai bentuk komitmen terhadap pelayanan yang mengutamakan kepuasan pelanggan.
- Strategi 6 : Menjaga hubungan baik dengan pelanggan/konsumen, pemasok, mitra, dan warga lingkungan sekitar.

Berdasarkan hasil penilaian dari matriks QSP (Tabel 4), maka diperoleh urutan strategi dari yang nilai TAS nya paling tinggi hingga paling rendah. Dari urutan tersebut dapat dihasilkan strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan industri sepatu. Perumusan strategi ini hanya sampai tahap formulasi strategi. Adapun urutan strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mempertahankan harga jual produk yang bersaing dan mempertahankan kualitas produk serta pelayanan yang baik kepada konsumen (Strategi 1) dengan TAS 5,478.
2. Menjalin kerjasama dengan perbankan untuk dapat meningkatkan kapasitas produksi perusahaan melalui penambahan permodalan dalam rangka memanfaatkan permintaan potensial (Strategi 2) dengan TAS 4,690.
3. Meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi dan memberikan identitas produk dengan pemberian merk pada sepatu yang dihasilkan (Strategi 3) dengan TAS 4,593.
4. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan/konsumen, pemasok, mitra, dan warga lingkungan sekitar (Strategi 6) dengan TAS 4,469.
5. Meningkatkan kontrol kepada mitra bisnis dengan membuat kontrak tertulis mengenai standar produk untuk meningkatkan kualitas sepatu yang dihasilkan (Strategi 4) dengan TAS 4,349.
6. Melakukan upaya pencegahan keterlambatan penyelesaian pesanan sepatu sebagai bentuk komitmen terhadap pelayanan yang mengutamakan kepuasan pelanggan (Strategi 5) dengan TAS 4,002.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari industri kecil sepatu. Kekuatan-kekuatan yang dimiliki olehnya adalah pemilik yang sekaligus pemimpin perusahaan yang berwawasan sesuai bidang dan berjiwa wirausaha, adanya pelayanan yang baik dari pemilik yang bisa melahirkan loyalitas pelanggan, lokasi yang mudah dijangkau (dekat pasar), kualitas produk yang baik (jahitan dan potongan sepatu), harga jual produk lebih rendah dari pesaing, dan adanya saluran distribusi langsung dari industri sepatu ke pelanggan. Adapun kelemahannya adalah kapasitas produksi belum dapat memenuhi permintaan pasar, tidak adanya labelisasi kemasan, modal usaha terbatas, kurangnya kontrol terhadap standar produk yang berasal dari mitra kerja (pemasok bahan baku/penolong), kegiatan promosi masih sederhana, kualitas keterampilan karyawan masih terbatas, dan fasilitas mesin untuk menunjang kegiatan perusahaan masih terbatas. Peluang yang dihadapi yakni meliputi permintaan produk yang semakin meningkat, ketersediaan bahan baku, pertumbuhan ekonomi positif, pertumbuhan penduduk, dan perkembangan model sepatu. Adapun ancaman yang ada meliputi merebaknya persaingan, dan ancaman pendatang baru.
2. Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE, IKM sepatu berada pada sel V (2,573 : 2,936). Dengan demikian jenis strategi yang tepat untuk dilaksanakan adalah strategi pertahankan dan pelihara berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan analisis SWOT, alternatif strategi yang dapat diterapkan sepatu ini adalah mempertahankan harga jual produk yang bersaing dan mempertahankan kualitas produk serta pelayanan yang baik kepada konsumen, menjalin kerjasama dengan perbankan untuk dapat meningkatkan kapasitas produksi perusahaan melalui penambahan modal usaha, meningkatkan kontrol kepada mitra dengan membuat kontrak tertulis mengenai standar produk untuk meningkatkan kualitas sepatu yang dihasilkan, meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi dan memberikan identitas produk dengan pemberian merek pada kemasan, menjaga hubungan baik dengan pelanggan/konsumen, pemasok, mitra, dan warga lingkungan sekitar. Berdasarkan analisis Matiks QSP (*Quantitative Strategic Planning*), strategi terbaik yang dapat dilaksanakan oleh industri sepatu ini adalah mempertahankan harga jual produk yang bersaing dan mempertahankan kualitas produk serta pelayanan yang baik kepada konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

[BPS] Badan Pusat Statistik. Statistik Indonesia 2008. Jakarta.

_____ Mojokerto dalam Angka 2011. Mojokerto.

David FR. 2006. *Manajemen Strategis*. Sulistio P dan Mahardika H, penerjemah; Rahoyo S, editor; Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management "Concepts and Cases, 10th ed"*.

Porter ME. 1991. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Maulana A, penerjemah; Hutauruk G, editor; Jakarta: Erlangga. Terjemahan dari: *Competitive Strategy*.

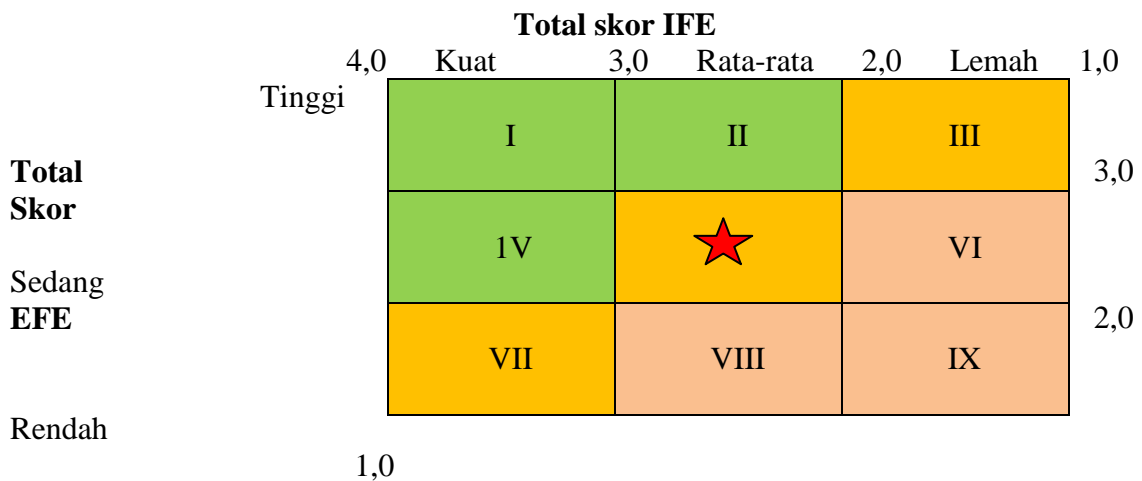
LAMPIRAN

Tabel 1. Matriks IFE

No	Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot Rata-Rata	Rating Rata-rata	Skor Total
Kekuatan				
1.	Kualitas produk yang baik	0,067	3,333	0,223
2.	Letak perusahaan dekat dengan pasar	0,053	4,000	0,213
3.	Harga jual produk lebih rendah dari pesaing	0,062	3,333	0,206
4.	Adanya saluran distribusi langsung perusahaan	0,057	3,333	0,189
5.	Adanya pelayanan yang baik dari perusahaan (Loyalitas Pelanggan)	0,068	4,000	0,271
6.	Pemimpin perusahaan yang berwawasan sesuai bidang dan berjiwa wirausaha	0,082	4,000	0,326
7.	Memiliki unit produksi sendiri	0,060	3,333	0,199
8.	Adanya perijinan usaha	0,076	4,000	0,304
Total Kekuatan				1,931
Kelemahan				
1.	Fasilitas produksi	0,066	1,667	0,110
2.	Kurangnya kontrol terhadap bahan baku	0,048	2,000	0,096
3.	Kualitas keterampilan karyawan masih rendah dalam menggunakan teknologi	0,062	1,667	0,103
4.	Modal usaha terbatas	0,084	1,000	0,084
5.	Kapasitas produksi belum mampu memenuhi permintaan pasar	0,064	1,000	0,064
6.	Kurangnya pengetahuan tentang bisnis	0,038	2,000	0,076
7.	Kegiatan promosi masih kurang dan sederhana	0,041	2,000	0,109
Total Kelemahan				0,642

Tabel II. Matriks EFE

No	Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot Rata-Rata	Rating Rata-rata	Skor Total
Peluang				
1.	Ketersediaan bahan baku	0,086	3,667	0,315
2.	Kebijakan Pemerintah mengenai penurunan BBM dan program KUR	0,073	4,000	0,292
3.	Pertumbuhan penduduk	0,073	3,667	0,267
4.	Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya bersepatu	0,069	2,000	0,139
5.	Permintaan produk yang semakin meningkat	0,089	4,000	0,358
6.	Pertumbuhan ekonomi positif	0,080	3,000	0,242
7.	Perkembangan teknologi	0,058	2,000	0,116
Total Peluang				1,729
Ancaman				
1.	Perubahan cuaca yang tidak menentu	0,103	2,667	0,274
2.	Kemanan lingkungan sekitar	0,086	2,000	0,171
3.	Merebaknya penyakit gatal pada kaki	0,116	3,000	0,348
4.	Adanya persaingan industri	0,084	3,000	0,253
5.	Ancaman pendatang baru	0,081	2,000	0,161
Total Ancaman				1,207



Tabel 3. Matriks SWOT

	<p>Kekuatan (<i>Strengths-S</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin yang berwawasan sesuai bidang dan berjiwa wirausaha (S1) 2. Adanya perijinan usaha (S2) 3. Adanya pelayanan yang baik dari perusahaan (Loyalitas Pelanggan) (S3) 4. Kualitas Produk yang baik (S4) 5. Letak perusahaan dekat pasar (S5) 6. Harga Jual produk lebih rendah dari pesaing (S6) 7. Memiliki unit produksi sepatu sendiri. (S7) 8. Adanya saluran distribusi langsung oleh perusahaan (S8) 	<p>Kelemahan (<i>weaknesses-W</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kapasitas produksi belum memenuhi permintaan pasar (W1) 2. Tidak adanya labelisasi kemasan. (W2) 3. Modal usaha terbatas (W3) 4. Kurangnya kontrol terhadap standar produk yang dihasilkan mitra. (W4) 5. Kualitas keterampilan karyawan masih rendah (W5) 6. Kegiatan promosi perusahaan masih sederhana (W6) 7. Fasilitas produksi masih sederhana(W7)
<p>Peluang (<i>Opportunities-O</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan produk yang semakin meningkat (O1) 2. Ketersediaan bahan baku (O2) 3. Kebijakan Pemerintah mengenai penurunan BBM dan program KUR (O3) 4. Pertumbuhan penduduk (O4) 5. Pertumbuhan ekonomi positif (O5) 6. Semakin meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya bersepatu (O6) 7. Perkembangan teknologi (O7) 	<p>Strategi S-O</p> <p>S1=Mempertahankan harga jual produk yang bersaing dan mempertahankan kualitas produk serta pelayanan yang baik kepada konsumen (S1,S2, S3, S4, S5, S7, S8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)</p>	<p>Strategi W-O</p> <p>S2=Menjalin kerjasama dengan perbankan untuk dapat meningkatkan kapasitas produksi perusahaan dalam rangka memanfaatkan permintaan potensial. (W1, W3, W5, W7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)</p> <p>S3=Meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi dan memberikan identitas produk dengan pemberian merk pada kemasan. (W2, W6, O1, O4, O5, O6, O7,)</p> <p>S4=Meningkatkan kontrol kepada mitra bisnis dengan membuat kontrak tertulis mengenai standar produk untuk meningkatkan kualitas sepatu yang dihasilkan mitra(W4, O1, O7,)</p>
<p>Ancaman (<i>Threats-T</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyakit gatal pada kaki (T1) 2. Perubahan selera yang tidak menentu (T2) 3. Adanya persaingan industri (T3) 4. Keamanan lingkungan sekitar (T4) 5. Ancaman pendatang baru (T5) 	<p>Strategi S-T</p> <p>S5=Melakukan upaya pencegahan pengeboman pasar oleh pesaing baru melalui kerjasama strategis dan meningkatkan keamanan di lingkungan peternakan (S1, S2, T1, T2, T4)</p>	<p>Strategi W-T</p> <p>S6=Menjaga hubungan baik dengan pelanggan/konsumen, pemasok, mitra, dan warga lingkungan sekitar (T3,T4,T5,W1,W4)</p>

Tabel 4. Hasil Matriks QSP

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi													
		Strategi I		Strategi II		Strategi III		Strategi IV		Strategi V		Strategi VI		Strategi VII	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan 1	0.082	4	0.326	3.667	0.299	3.667	0.299	4	0.326	3.333	0.272	3.667	0.299	3.667	0.299
Kekuatan 2	0.076	2.667	0.203	2	0.152	1.667	0.127	2.667	0.203	2.667	0.203	4	0.304	1.667	0.127
Kekuatan 3	0.068	3.667	0.248	0.333	0.023	2.667	0.181	3	0.203	3	0.203	2.333	0.158	3.333	0.226
Kekuatan 4	0.053	3.667	0.195	0.333	0.018	0.333	0.018	1.333	0.071	1	0.053	1.667	0.089	2.667	0.142
Kekuatan 5	0.067	4	0.268	3	0.201	3.667	0.246	2.667	0.179	3.667	0.246	2.667	0.179	3.667	0.246
Kekuatan 6	0.062	3.667	0.228	0.333	0.021	2.333	0.145	2.667	0.166	3.333	0.207	2.333	0.145	3.333	0.207
Kekuatan 7	0.06	3	0.181	1	0.06	4	0.241	0.667	0.04	0.333	0.02	2	0.12	2.667	0.16
Kekuatan 8	0.057	3	0.17	0.333	0.019	1.667	0.095	1.333	0.076	0.667	0.038	1.333	0.076	3	0.17
Kelemahan 1	0.064	3	0.191	3	0.191	2.333	0.148	4	0.255	1.333	0.085	3.333	0.212	3.667	0.233
Kelemahan 2	0.032	2.667	0.087	0.333	0.011	0.667	0.022	1	0.032	3.667	0.119	2.667	0.087	1.667	0.054
Kelemahan 3	0.041	3.667	0.151	2.667	0.11	3	0.123	4	0.164	3.333	0.137	4	0.164	3.333	0.137
Kelemahan 4	0.084	3	0.251	0.333	0.028	0.667	0.056	3	0.251	2.333	0.195	1.333	0.112	1.667	0.139
Kelemahan 5	0.048	3	0.143	1	0.048	1	0.048	1.333	0.064	3	0.143	2	0.096	3	0.143
Kelemahan 6	0.062	3.333	0.205	3	0.185	3.667	0.226	3.667	0.226	2.333	0.144	1.333	0.082	3	0.185
Kelemahan 7	0.066	3.333	0.221	3	0.199	3.333	0.221	3.667	0.243	1.333	0.089	3	0.199	3.333	0.221
Kelemahan 8	0.071	3.667	0.261	3	0.214	3.333	0.237	3.333	0.237	3	0.214	3.667	0.261	3.667	0.261
Peluang 1	0.09	3.333	0.298	2.667	0.239	3	0.269	3.667	0.328	2.667	0.239	3.667	0.328	3.333	0.298
Peluang 2	0.086	3.667	0.314	3.333	0.286	3.667	0.314	3.667	0.314	1.333	0.114	2	0.172	3.333	0.286
Peluang 3	0.073	2.667	0.195	1	0.073	2.667	0.195	1.333	0.098	1	0.073	1	0.073	2	0.146
Peluang 4	0.081	3	0.242	1.667	0.135	2.333	0.188	2.667	0.215	2.667	0.215	2.667	0.215	2.333	0.188
Peluang 5	0.073	2.333	0.171	1.333	0.098	1.667	0.122	2	0.146	2.333	0.171	2	0.146	2	0.146
Peluang 6	0.069	2.667	0.185	2.333	0.162	1.333	0.092	2	0.139	2.333	0.162	1.333	0.092	1.667	0.116
Peluang 7	0.058	3	0.174	3.333	0.193	3.333	0.193	3.333	0.193	3.667	0.213	2.333	0.135	3.333	0.193
Ancaman 1	0.116	4	0.464	4	0.464	2	0.232	3	0.348	0.333	0.039	1.667	0.193	3	0.348
Ancaman 2	0.103	2.333	0.241	3	0.31	1	0.103	2.333	0.241	0.333	0.034	1	0.103	1.667	0.172
Ancaman 3	0.084	2.667	0.225	2.667	0.225	3.333	0.282	3.667	0.31	3.667	0.31	3.333	0.282	3.333	0.282
Ancaman 4	0.086	2.667	0.229	2.333	0.2	0.333	0.029	1	0.086	1.667	0.143	0.333	0.029	1.667	0.143
Ancaman 5	0.081	2.667	0.215	0.667	0.054	1.667	0.134	3.333	0.269	3	0.242	2.333	0.188	3	0.242
			6.284		4.215		4.586		5.424		4.322		4.541		5.513