

## BAB IV

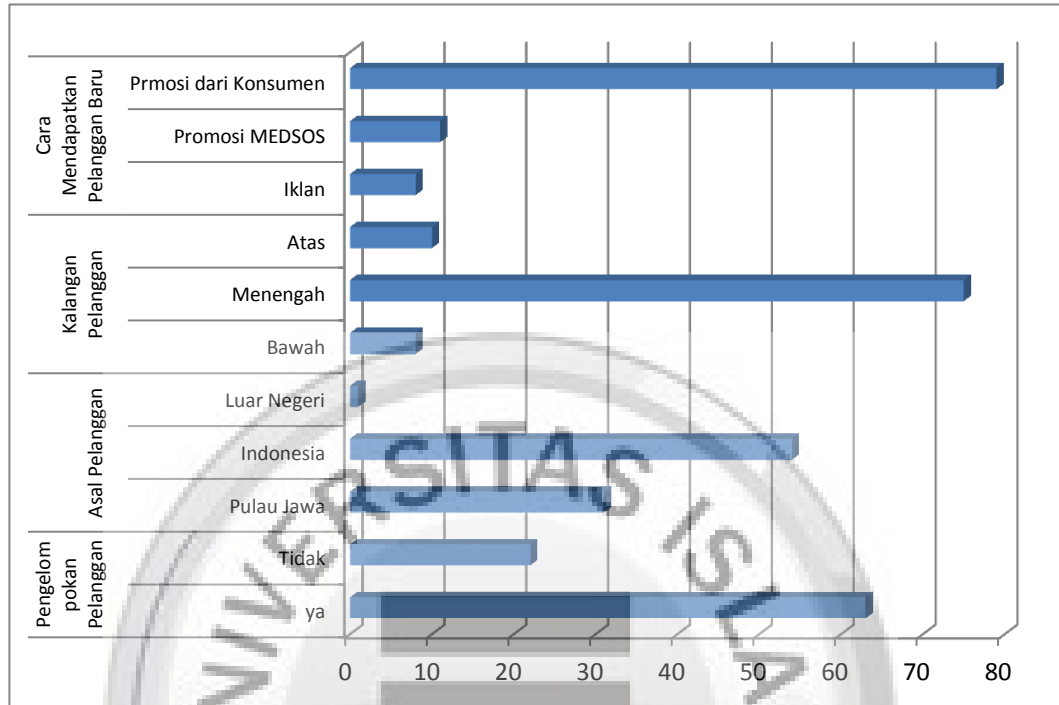
### HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan diuraikan hasil dan pembahasan mengenai model bisnis kanvas dan strategi pengembangan pada sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut. Dalam proses identifikasi, pemetaan dan penganalisisan model bisnis kanvas akan terbagi menjadi sembilan elemen yakni segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktifitas utama, kemitraan utama dan struktur biaya dalam menjalankan model bisnis. Gambaran model bisnis kanvas ini menjadi alat bantu dalam merumuskan strategi pengembangan menggunakan matrik SWOT. Hasil analisis SWOT digunakan untuk menentukan alternatif strategi utama peningkatan dan pengembangan sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut.

#### 4.1. Identifikasi Model Bisnis Kanvas di Sentra Alas Kaki Cibaduyut

##### 1. Segmen Pelanggan (*Customer segment*).

Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain. Suatu kelompok/organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan. Analisis terkait dengan segmen pelanggan di kawasan Cibaduyut ditunjukkan pada grafik dibawah ini :



Sumber : Data Primer (Data Diolah) 2016

**Grafik 4.1**

#### **Customer Segment Pengrajin Alas Kaki di Kawasan Cibaduyut**

Hasil survei lapangan mengindikasikan bahwa segmen pelanggan pengrajin terbagi menjadi 2 jenis yakni pengrajin yang tidak melakukan pengelompokan pada pelanggannya dan pengrajin yang melakukan pengelompokan pada pelanggannya. Pengrajin kecil menengah sebagian besar termasuk ke dalam segmen pasar massa dimana pada segmen pelanggan ini pengrajin tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan yang berbeda, pengrajin berfokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang sebagian besar sama. Pengrajin menjual produk sebanyak mungkin tanpa ada perencanaan terhadap pelanggan mana yang ingin di jangkau.

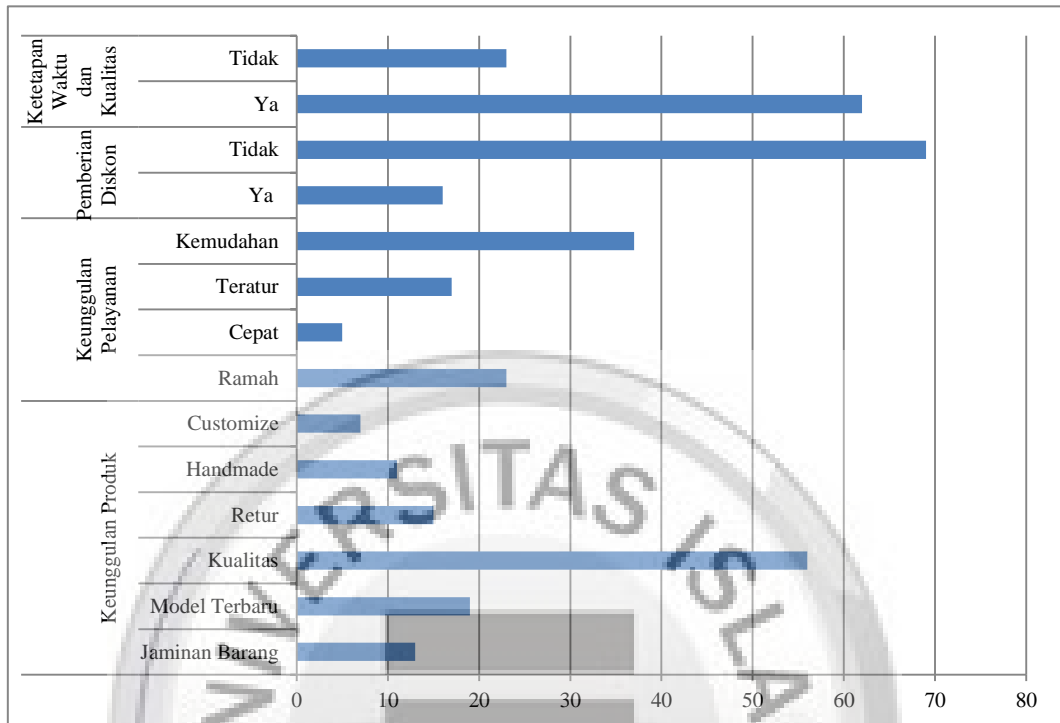
Pelanggan rata-rata dari kalangan menengah ke bawah dan berasal dari sekitar Cibaduyut dan pulau Jawa, hanya sedikit pengrajin yang bisa menjangkau

pasar luar daerah misalnya Sumatra, Kalimantan dan Sulawesi. Pengrajin memperoleh pelanggan baru pengrajin mempromosikan dari mulut ke mulut dan pelanggan yang datang langsung ke tempat pengrajin. Hanya sedikit pengrajin yang memanfaatkan teknologi yang berkembang.

Pengrajin menengah besar termasuk ke dalam pasar ceruk dimana pengrajin telah melakukan pengelompokan pada pelanggannya. Pengrajin menasar segmen pelanggan yang spesifik dan terspesialisasi karena adanya perbedaan kebutuhan yang diinginkan dan digunakan oleh pelanggan. Pengrajin menargetkan pelanggan dari kalangan menengah atas, pelanggan pada segmen ini berasal dari berbagai pulau seperti pulau Jawa, Sumatra, Kalimantan dan Sulawesi. Cara mendapatkan pelanggan tidak hanya melalui media mulut ke mulut dan langsung datang ke tempat pengrajin tetapi juga dengan penggunaan teknologi seperti melalui media sosial dan *website*.

## 2. Proposisi Nilai (*Value proposition*).

Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu pengrajin satu ke pengrajin lain. Proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk dan jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan. Dalam hal ini, proposisi nilai merupakan kesatuan, atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan pengrajin yang ditawarkan pengrajin kepada pelanggan. Proposisi nilai lain mungkin saja sama dengan penawaran pasar yang susah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan. Analisis terkait dengan proposisi nilai di kawasan Cibaduyut ditunjukkan pada grafik dibawah ini :



Sumber : Data Primer (Data Diolah) 2016

**Grafik 4.2**

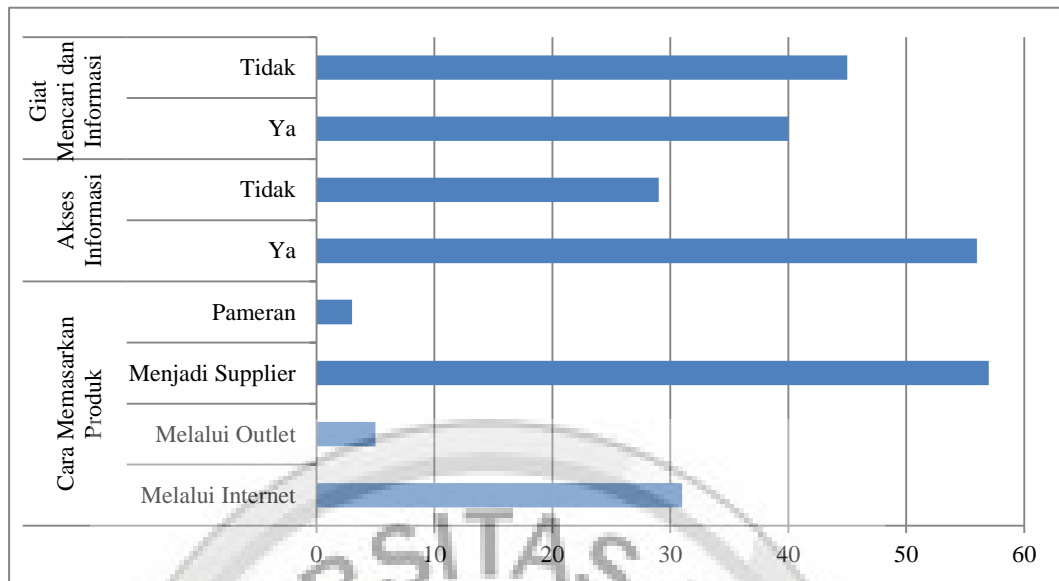
#### **Value Proposition Pengrajin Alas Kaki Di Kawasan Cibaduyut**

Proposisi nilai yang diciptakan pengrajin untuk pelanggan dari identifikasi data primer mengindikasikan, keunggulan produk yang diberikan pengrajin sebagian besar mengedepankan kualitas bahan baku yang digunakan, selalu *update* model terbaru yang ada dipasaran. Selanjutnya, pada proses produksi pengrajin masih mempertahankan teknik *handmade* agar produksi alas kaki yang dihasilkan pengrajin memiliki keunikan tersendiri dari pesaing sejenisnya. Pelanggan memiliki jaminan barang atas produk yang dihasilkan para pengrajin, bila pelanggan menemukan kerusakan atau cacat pada produk yang mereka hasilkan, pengrajin siap untuk menerima kembali (*Retur*) dan menukarkan produk tersebut dengan yang baru. Untuk kustomisasi, hanya sedikit pengrajin yang menyediakan jasa ini kepada pelanggan.

Untuk keunggulan pelayanan yang disampaikan kepada pelanggan mencakup keramahan karyawan ataupun pemilik dalam melayani pelanggan, teratur saat proses melayani pemesanan pelanggan dan pengrajin mengusahakan secepat mungkin untuk menyelesaikan pemesanan. Dalam menjaga pelanggan agar tidak beralih ke pengrajin lain, sebagian besar pengrajin memberikan jaminan produk kepada pelanggan terkait ketetapan waktu dan kualitas produk saat produksi. Hal tersebut dilakukan agar pelanggan percaya bahwa pengrajin bisa memenuhi permintaan kebutuhan para pelanggan. Untuk pemberian diskon kepada pelanggan yang memesan dalam jumlah banyak, sebagian besar pengrajin tidak memberikan diskon karena harga yang ditetapkan oleh pengrajin telah dihitung sesuai biaya yang dikeluarkan dan keuntungan yang akan mereka dapatkan.

### 3. Saluran (*Channels*).

Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran mempunyai fungsi untuk meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa, membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai pengrajin, memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik, memberikan proposisi nilai kepada pelanggan dan memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan. Analisis terkait dengan saluran di kawasan Cibaduyut ditunjukkan pada grafik dibawah ini :



Sumber : Data Primer (Data Diolah) 2016

Grafik 4.3

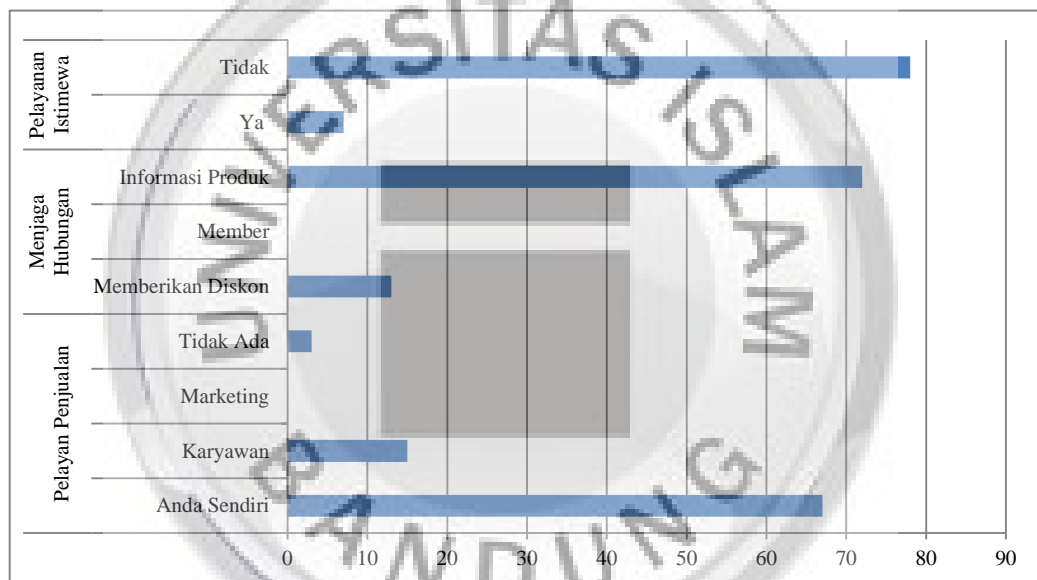
#### **Channels Pengrajin Alas Kaki di Kawasan Cibaduyut**

Hasil dari survei dilapangan, terdapat perbedaan cara pengrajin kecil menengah dan besar dalam menyalurkan produk kepada pelanggan. Dalam menyampaikan nilai proposisinya pengrajin kecil memasarkan produknya dengan cara yang masih sederhana yaitu menjadi *supplier* diberbagai toko dan hanya sedikit pengrajin yang mempunyai toko sendiri. Akses informasi pasar, pengrajin kecil belum memiliki akses informasi yang baik mengenai pemasaran dan bantuan alas kaki. Hal tersebut dikarenakan tidak terjangkau atau masuk informasi dan juga dari kurangnya kepedulian pengrajin dalam mencari dan mengakses informasi pasar dan perkembangan alas kaki. Berbeda halnya pada pengrajin menengah dan besar memasarkan produknya melalui media sosial, *website*, toko dan kadang-kadang melalui pameran. Akses informasi pengrajin menengah dan besar memiliki akses informasi yang cukup baik seperti adanya informasi mengenai pameran, bantuan dari pemerintah dan lainnya. Hal tersebut dikarenakan pengrajin menengah besar memiliki pola pikir yang berbeda dengan

pengrajin kecil serta adanya keingintahuan yang tinggi untuk mencari informasi pasar dan produk alas kaki guna mengembangkan usaha pengrajin.

#### 4. Hubungan Pelanggan (*Customer relationship*)

Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari sifat pribadi sampai otomatis. Analisis terkait dengan saluran di kawasan Cibaduyut ditunjukkan pada grafik dibawah ini :



Sumber : Data Primer (Data Diolah) 2016

Grafik 4.4

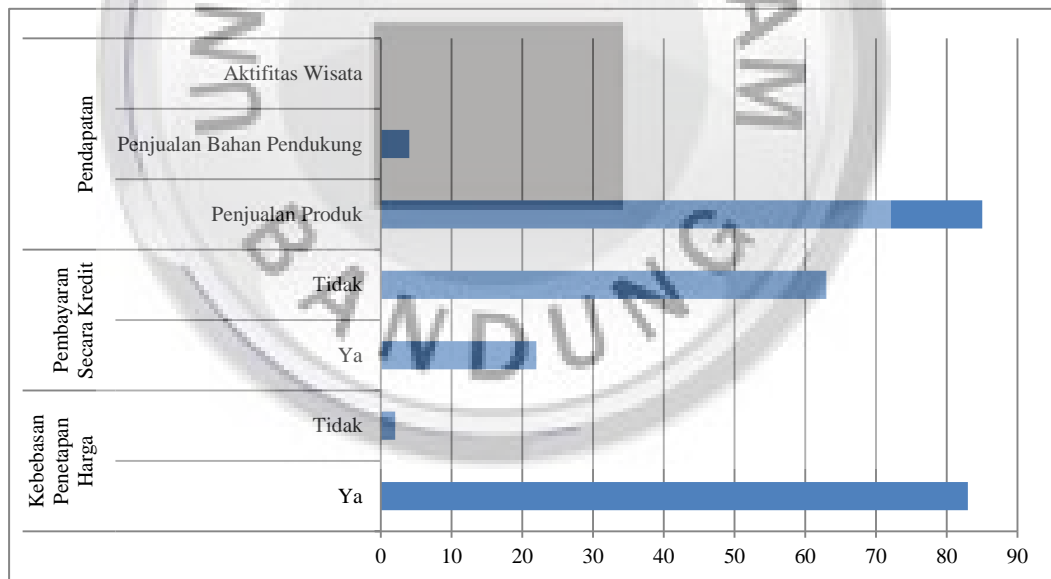
#### **Customer Relationship Pengrajin Alas Kaki di Kawasan Cibaduyut**

Hasil survei lapangan, pengrajin kecil, menengah dan besar tidak begitu memiliki perbedaan yang begitu signifikan dalam menjaga hubungan ke pelanggan. Pelanggan langsung berkomunikasi dengan pengrajin dalam proses transaksi dan penggunaan jasa agar adanya kenyamanan dan kepercayaan pelanggan. Hanya sedikit pengrajin yang menyuruh karyawan dalam melayani pelanggan. Strategi yang dilakukan pengrajin dalam menjaga hubungan pelanggan ialah dengan selalu memberikan informasi produk melalui SMS, media sosial, dan

lainnya. Tetapi, sebagian besar pengrajin tidak melakukan pelayanan istimewa pada pelanggan yang setia, hal tersebut dikarenakan semua pelanggan yang datang sama kedudukannya.

#### 5. Arus Pendapatan (*Revenue stream*)

Arus pendapatan adalah urat nadi sebuah model bisnis. Pengrajin harus berpikir dari mana saja pendapatan yang akan mereka terima. Masing-masing arus pendapatan memiliki mekanisme yang penetapan harga yang berbeda, seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume, atau manajemen hasil. Analisis terkait dengan saluran di kawasan Cibaduyut ditunjukkan pada grafik dibawah ini :



Sumber : Data Primer (Data Diolah) 2016

**Grafik 4.5**

#### **Revenue Stream Pengrajin Alas Kaki di Kawasan Cibaduyut**

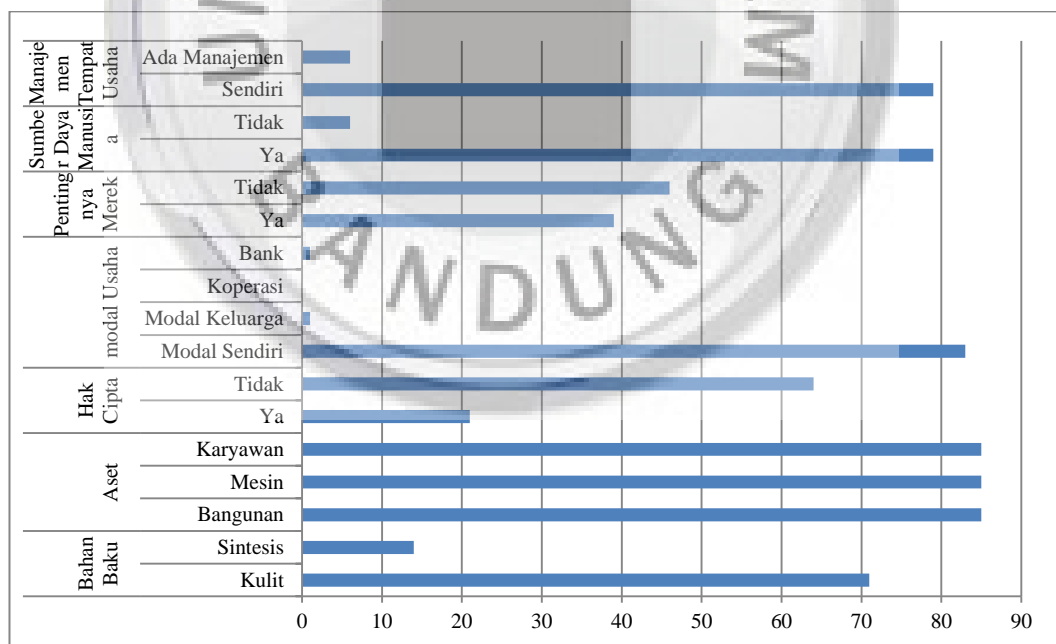
Hasil survei dilapangan pengrajin kecil, menengah dan besar menerima pendapatan dari penjualan produk alas kaki. Dalam proses pembayaran sebagian besar pengrajin tidak menerima pembayaran secara kredit atau giro. Hal tersebut dikarenakan berbagai alasan seperti lamanya pembayaran oleh pelanggan



sehingga pendapatan pengrajinpun tertunda dan ketersediaan modal pengrajin yang sangat terbatas. Produk yang telah dijual pengrajin kepada pelanggan, pelanggan bebas menentukan harga jual pada produk alas kaki tanpa ada intervensi dari pihak pengrajin.

6. Sumber Daya Utama (*Key resources*).

Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber ini memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan sumber daya utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis. Analisis terkait dengan saluran di kawasan Cibaduyut ditunjukkan pada grafik dibawah ini :



Sumber : Data Primer (Data Diolah) 2016

Grafik 4.6

**Key Resources Pengrajin Alas Kaki di Kawasan Cibaduyut**

Hasil survei lapangan, bahan baku yang digunakan pengrajin ialah

kulit, sintesis, dan jean. Penggunaan bahan baku tersebut disesuaikan dengan

permintaan pelanggan. Untuk aset fisik setiap pengrajin telah memiliki bangunan, mesin dan karyawan. Bangunan, pengrajin menggunakan tempat tinggalnya untuk menjadi rumah produksi. Mesin yang digunakanpun ialah mesin sendiri yang diperoleh dari pembelian mesin bekas yang sudah diperbaiki/*resparasi* dan mesin baru. Tenaga kerja diperoleh dengan memberdayakan masyarakat sekitar Cibaduyut. Akan tetapi, pada aset tenaga kerja pengrajin memiliki kekhawatiran dalam mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dikarenakan regenerasi penerus pengrajin alas kaki semakin berkurang akibat dari kebijakan pemerintah yang tidak membolehkan anak dibawah umur bekerja dan anak-anak muda yang menganggap pekerjaan alas kaki tidak bergengsi. Sumber modal yang digunakan dalam membangun usaha adalah modal sendiri.

Kemudian untuk *brand*/merek, para pengrajin terbagi menjadi pengrajin yang telah memiliki merek sendiri dan pengrajin yang belum memiliki merek. pengrajin yang telah memiliki merk beranggapan bahwa merek sangat penting agar mudah dikenal oleh pelanggan mereka dan adanya loyalitas atas produk pengrajin, sementara pengrajin yang belum memiliki merek beranggapan bahwa merek tidak terlalu penting, pengrajin berfokus untuk menjual produk mereka sebanyak mungkin.

#### 7. Kegiatan Utama (*Key activities*).

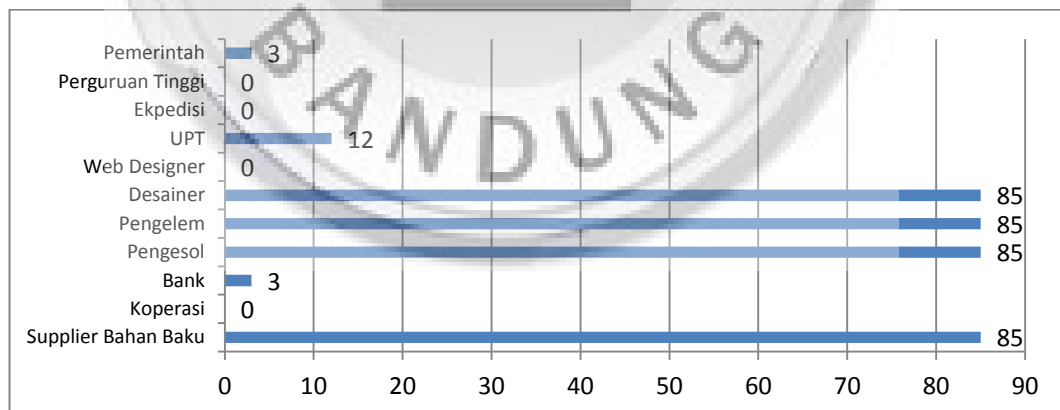
Sejumlah model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakan-tindakan terpenting harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas kunci juga diperlukan

untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

Hasil survei dilapangan, aktifitas utama pengrajin dalam menjalankan usahanya ialah produksi, distribusi dan pemasaran. Tahapan-tahapan pada proses produksi yaitu pemilihan bahan baku, pembuatan pola, pengeleman, pengesolan, perakitan dan finishing. Dalam proses distribusi pengrajin berperan sebagai supplier keberbagai toko. Aktifitas dalam proses pemasaran melalui SMS, media sosial dan internet melalui *website*.

#### 8. Kemitraan Utama (*Key partner*).

Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis. Analisis terkait dengan saluran di kawasan Cibaduyut ditunjukkan pada grafik dibawah ini :



Sumber : Data Primer (Data Diolah) 2016

**Grafik 4.7**

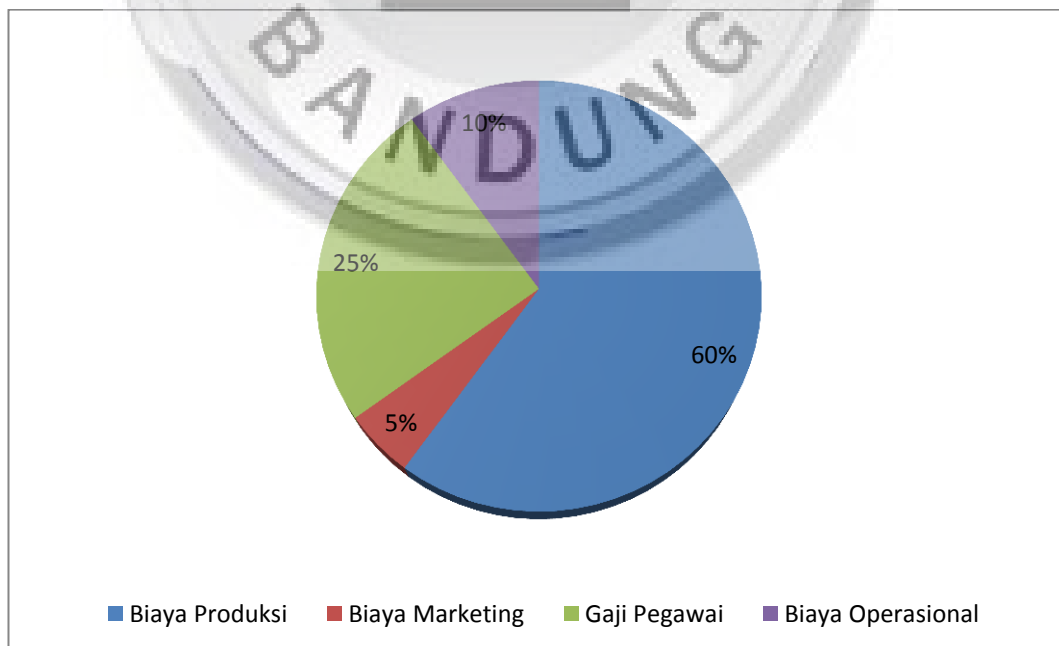
#### **Key Partner Pengrajin Alas Kaki di Kawasan Cibaduyut**

Grafik 4.7 mengindikasikan bahwa pengrajin tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan bahan baku karena telah memiliki *supplier* bahan baku tetap serta ketersediaan bahan baku yang berada di kawasan Cibaduyut juga sangat

mencukupi. selain itu juga kualitas bahan baku dari para *supplier* sudah bagus dan memenuhi standar para pengrajin. Tetapi ada pengecualian untuk beberapa aksesoris, pengrajin alas kaki mendapatkan aksesoris tersebut dengan mengimpornya. selanjutnya yang menjadi mitra kerja utama pengrajin ialah pengesol alas kaki, pengelem alas kaki, desainer alas kaki dan UPT.

#### 9. Struktur Biaya (*Cost structure*).

Struktur biaya menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih muda setelah sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci dan kemitraan utama ditentukan. Analisis terkait dengan saluran di kawasan Cibaduyut ditunjukkan pada grafik dibawah ini :



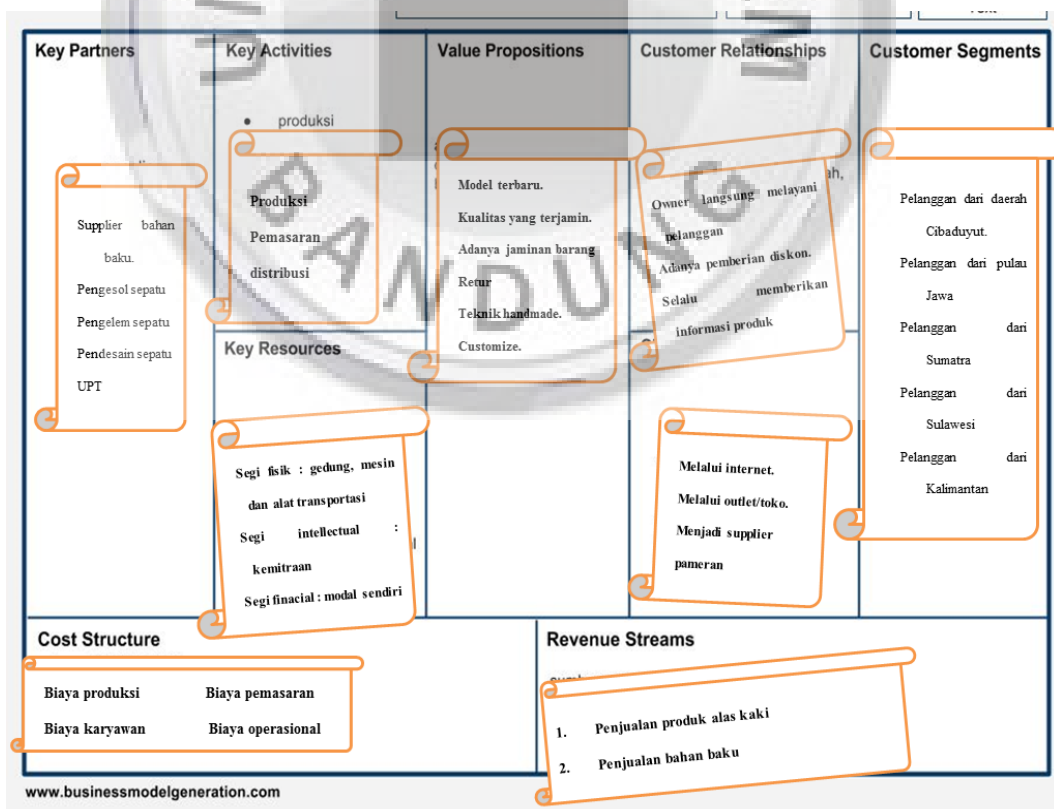
Sumber : Data Primer (Data Diolah) 2016

**Gambar 4.1 Struktur Biaya Pengrajin Alas Kaki di Kawasan Cibaduyut**

Hasil survei lapangan, biaya yang termasuk dalam biaya tetap adalah biaya gaji karyawan, biaya mesin, biaya listrik / telepon / air. Untuk komponen yang masuk dalam kategori biaya variabel adalah biaya bahan baku, biaya transportasi, dan lain-lain. Struktur biaya yang dikeluarkan mencakup biaya produksi, biaya pemasaran, gaji pegawai dan biaya operasional. biaya produksi merupakan biaya yang paling tinggi sedangkan untuk biaya terendahnya adalah biaya marketing.

B. Gambaran Model Bisnis Kanvas,

Hasil dari proses identifikasi sembilan elemen model bisnis kanvas pada sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut, maka digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Analisis Identifikasi Model Binsis Kanvas (Data Diolah) 2016

Gambar 4.2 Model Bisnis Kanvas

Gambar 4.2 menggambarkan model bisnis kanvas pada sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut dalam 9 elemen kanvas. Elemen pertama *customer segmen* pelanggan berasal dari daerah Cibaduyut, pulau Jawa, pulau Sumatra, pulau Kalimantan dan Sulawesi. *Value proposition* yakni model terbaru, kualitas terjamin, adanya jaminan barang, *retur*, teknik *handmade* dan kustomisasi. *Customer relationship* yakni *owner* langsung melayani pelanggan, adanya pemberian diskon, dan selalu memberikan informasi produk. *Channel* yakni promosi melalui internet, melalui *oulet/toko*, menjadi supplier dan melalui pameran

*Revenue streams* yakni pendapatan didapatkan dari penjualan produk hanya sedikit yang mendapatkan pendapatan lebih sebagai penjual bahan baku. *Key activities* meliputi kegiatan produksi, distribusi dan pemasaran. *Key resources* meliputi 3 aspek fisik yaitu bangunan, mesin dan karyawan, aspek intelektual yakni merek dagang dan kemitraan dan aspek keuangan yakni modal yang digunakan modal pribadi. *Key partner* yakni supplier bahan baku, pengesol, pengelem, desainer alas kaki dan UPT Cibaduyut. Elemen terakhir ialah *cost structure* yakni biaya produksi, biaya pemasaran, biaya karyawan dan biaya operasional.

## **4.2. Analisis Ekonomi ( Perilaku Ekonomi Sentra Alas Kaki Cibaduyut)**

### **4.2.1. Manfaat Aglomerasi**

Ada 3 manfaat aglomerasi yang terjadi pada sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut, meliputi unsur yaitu keuntungan skala besar, keuntungan lokasi dan keuntungan urbanisasi.

Keuntungan yang pertama ialah keuntungan skala besar, dimana sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut menjadi kawasan produksi massal alas kaki. Penghematan skala ekonomi menyebabkan biaya rata-rata produksi lebih rendah. Keuntungan ini muncul karena faktor-faktor produksi yang dipakai dalam jumlah yang lebih banyak, biaya produksi alas kaki per unit akan jauh lebih rendah di bandingkan kalau dipakai dalam jumlah sedikit. Serta adanya dorongan dari aktivitas ekonomi lokal yang semakin meningkat mampu menyediakan interaksi yang menghemat biaya. Kemudahan fasilitas dan infrastruktur memudahkan akses bertemu pembeli dan supplier. Berbagai kemudahan membuat produksi memiliki nilai tambah besar. Ketika unit produksi meningkat skalanya. Maka berbagai penghematan dapat dilakukan.

Keuntungan kedua ialah keuntungan lokasi, dimana dengan terjadinya pemusatan industri alas kaki sebagai industri utama merupakan sumber bagi industri lainnya. Seperti industri pendukung misalnya bermunculan toko bahan baku di kawasan Cibaduyut, biaya transportasi semakin rendah, tumbuhnya jasa-jasa pengiriman dan lain-lain. Pola keterkaitan yang terjadi di Cibaduyut sesuai dengan dikemukakan oleh Porter (1990) bahwa klaster industri pelaku usaha saling berhubungan secara intensif dengan jaringan pemasok, industri inti, industri pendukung dan infrastruktur. Dengan demikian dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya transaksi, dan meningkatkan efisiensi sehingga bermanfaat untuk spesialisasi produk.

Keuntungan yang ke tiga ialah keuntungan urbanisasi. Perkembangan aktivitas ekonomi yang semakin besar membuat daya tarik lokasi Cibaduyut. Ini

dapat di lihat dari dinamika kemasyarakatan yang saat ini cenderung semakin pluralis dan tidak hanya berdiri dari generasi asal Cibaduyut tetapi perkembangan dengan interaksi dari berbagai daerah baik yang berada di Jawa Barat juga dari Sumatera. Banyaknya tersedia tenaga kerja yang berguna untuk peningkatan efisiensi dan di ikuti pula pada peningkatan nilai tambah. Datangnya pendatang membuat aliran barang dan jasa semakin meningkat hal tersebut bisa dilihat dengan berdirinya toko-toko yang dibuka oleh pendatang.

#### **4.2.2. Analisis Model Bisnis kanvas.**

Hasil dari identifikasi 9 blok bangunan model bisnis kanvas ditemukan permasalahan-permasalahan umum yang muncul pada sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut. Masalah yang muncul berkaitan dengan penggunaan teknologi, produk, kesenjangan informasi antar kelompok pengrajin, aspek sumber daya manusia, brand/status, kemitraan dan kebijakan pemerintah.

Dalam segmen pelanggan untuk industri menengah besar telah melakukan pengelompokan karena melayani pelanggan secara spesifik dan terspesialisasi, sehingga target penjualannya jelas. Permasalahan yang muncul untuk industri kecil yaitu dimana industri kecil belum melakukan pengelompokan pelanggan. Belum dilakukannya pengelompokan pelanggan ini membuat tidak adanya perencanaan pelanggan mana yang akan dijangkau dan dilayani. Kemudian dalam mempromisikan produknya dilakukan secara sederhana. Pengrajin kecil melakukan beberapa cara seperti promosi melalui mulut ke mulut pelanggan dan pelanggan yang datang langsung ke pengrajin atau dari rekomendasi pelanggan yang sebelumnya. Belum termanfaatkannya teknologi menjadi kelemahan para



pengrajin dalam mempromosikan produknya. Hal ini sesuai dengan pendapat Anagora (2007) bahwa kemampuan pemasaran dan negosiasi serta diversifikasi pelaku industri kecil masih terbatas. Dalam industri kecil perencanaan pelanggan yang akan dijangkau harus mulai dipikirkan. Hal ini agar industri kecil dapat lebih fokus pada kelompok yang akan mereka jangkau, sehingga terciptanya efisiensi yang akan membuat penjualan lebih maksimal.

Penggunaan teknologi oleh pengrajin di kawasan Cibaduyut masih tergolong rendah. Hal tersebut terlihat pada beberapa elemen kanvas yang mengindikasikan bahwa teknologi masih belum dimanfaatkan. Dalam proses produksi, pengrajin belum begitu memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada. Hal tersebut dikarenakan untuk memperoleh teknologi yang lebih maju untuk pembuatan alas kaki cukup sulit. Penyediaan teknologi biasanya dibantu oleh pihak pemerintah seperti Dinas Perindustrian Perdagangan Kota Bandung dan Dinas Perindustrian Perdagangan Kota Bandung. Tetapi kurangnya koordinasi dan sosialisasi menyebabkan masih sulitnya mendapatkan peremajaan mesin. Hingga saat ini pelaku usaha masih menggunakan alat-alat sederhana dalam proses pembuatan alas kaki.

Cibaduyut sebagai sentra produksi massal alas kaki, dituntut untuk memenuhi permintaan pasar. Dalam memenuhi permintaan pasar, salah satu cara yang bisa dilakukan yakni dengan menciptakan efektivitas dan efisiensi produksi, penggunaan dan pemanfaatan teknologi merupakan strategi yang tepat dalam memenuhi permintaan pasar. Koordinasi dan sosialisasi antara pengrajin dan

lembaga terkait perlu ditingkatkan agar ketersediaan teknologi yang dibutuhkan para pengrajin dalam meningkatkan kapasitas produksinya terjamin.

Proses pemasaran, sebagian pengrajin belum memanfaatkan teknologi dalam menjangkau pasarnya. Dalam memasarkan produknya pengrajin mengandalkan promosi dari mulut ke mulut, melalui SMS dan para pelanggan yang langsung datang ke tempatnya. Kurang pemanfaatan teknologi membuat pangsa pasar pengrajin kurang berkembang. Hal tersebut sejalan dengan Tambunan (2002) bahwa perubahan teknologi yang berlangsung terus dalam laju yang semakin cepat menjadi tantangan setiap pengusaha kecil dan menengah untuk menghadapi/menyesuaikan usaha mereka dengan perubahan yang berkembang. Padahal dilihat dari pangsa pasar domestik sendiri, industri alas kaki cukup menjanjikan dimana jumlah penduduk Indonesia mencapai kurang lebih 290 juta jiwa jika di hitung kebutuhan alas kakinya sekitar 580 juta unit alas kaki. Hal tersebut merupakan peluang besar bagi para pengrajin dalam memanfaatkan teknologi untuk memperluas pangsa pasar usahanya.

Masalah kedua yang muncul ialah adanya kesejangan informasi antara pengrajin kecil, menengah dan besar. Sebagian besar pengrajin kecil kurang mendapatkan akses informasi mengenai bantuan peralatan, bantuan permodalan dan informasi mengenai pameran yang di adakan oleh pemerintah. Hal tersebut dikarenakan sosialisasi yang tidak menggapai seluruh pengrajin dan keingintahuan dari pihak pengrajin kecil tentang seputar informasi alas kaki dinilai masih kurang. Menurut Anoraga (2007) mengatakan bahwa akses terhadap informasi merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi perkembangan

usaha. Berbeda halnya dengan pengrajin besar informasi mengenai alas kaki sangat mudah.

Sumber daya manusia menjadi isu sentral masalah para pengrajin. Ketersediaan tenaga kerja pengrajin alas kaki saat ini masih mencukupi akan tetapi pengrajin mengeluhkan bahwa untuk beberapa tahun ke depan pengrajin akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas (ahli dibidangnya). Menurut Raka (Petikan Wawancara 2016), hal tersebut dikarenakan kurangnya minat anak muda di kawasan Cibaduyut untuk mengeluti pekerjaan sebagai pengrajin alas kaki. Pekerjaan menjadi pengrajin alas kaki dianggap tidak bergensi di kalangan anak muda Cibaduyut. Padahal seperti yang diketahui bahwa proses penurunan pengetahuan menjadi pengrajin alas kaki dilakukan secara turun menurun dari generasi sekarang ke generasi selanjutnya. Pudarnya minat menjadi pengrajin alas kaki di kalangan anak muda Cibaduyut membuat rantai yang telah lama berjalan menjadi terhambat.

Adanya kebijakan pemerintah yang tidak boleh memperkerjakan anak dibawah umur juga mempersulit para pengrajin dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Deden (Petikan Wawancara 2016), kebijakan tersebut sangat mempengaruhi pengrajin dalam mentransfer ilmu ke anak-anak mereka. Sebelum adanya kebijakan tersebut, sepulang sekolah anak-anak pengrajin biasanya bekerja menolong orang tua (pengrajin) mereka dalam membuat alas kaki. Proses bekerja terjadi transfer pengetahuan tentang teknik membuat alas kaki. Kemudian setelah keluar kebijakan pemerintah yang tidak memperbolehkan anak dibawah umur untuk bekerja, para pengrajin takut untuk

memperkerjakan anak-anak mereka karena adanya sanksi/hukuman yang menunggu bila melanggar. Hal tersebut membuat proses transfer pengetahuan membuat alas kaki menjadi terhambat, sedangkan biasanya pengrajin mendapatkan tenaga kerja dari anggota keluarganya dengan ilmu yang diperoleh secara turun menurun

Masalah selanjutnya ialah brand/merek, sebagian besar pengrajin di kawasan Cibaduyut belum memiliki brand/merek sendiri. Hal tersebut dikarenakan pengrajin masih belum menganggap penting merek produknya. Menurut Kotler dan Amstrong (2008) nama merek yang baik dapat menambah keberhasilan yang besar pada produk. Hal tersebut dikarenakan dengan adanya pemberian merek timbul suatu kebanggaan (loyalitas) bagi para pelanggan atas barang tersebut

Kemudian dari hasil hasil model bisnis kanvas mengindikasikan, masalah yang cukup sentral bagi para pelaku UKM ialah permodalan. Dalam menjalankan usahanya pengrajin menggunakan modal pribadi. Modal merupakan salah satu faktor produksi yang sangat berpengaruh dan berperan dalam meningkatkan usahanya. Modal dibutuhkan untuk pembelian bahan baku, pembayaran upah pekerja, perawatan alat-alat produksi dan pembelian alat atau mesin produksi. Pengrajin tidak melakukan peminjaman modal ke lembaga-lembaga misalnya pada perbankan dikarenakan apabila menggunakan jasa perbankan resiko yang dihadapi cukup besar seperti kekhawatiran terkena sanksi penyitaan manakala terjadi kemacetan usaha akibat bunga bank yang cukup berat. Kemudian

persyaratan yang ditentukan pihak bank cukup sulit dan tidak tersedianya jaminan yang dipandang cukup memenuhi syarat bank (Aldilla, 2009)

#### **4.2.3. Strategi Pengembangan Sentra Industri Alas Kaki Di Kawasan Cibaduyut.**

Usaha industri alas kaki yang terdapat di kawasan Cibaduyut merupakan industri rumah tangga potensial yang membentuk satu sentra industri. Para pengusaha menjalankan industri rumah tangga ini dengan manajemen yang masih sederhana sebagai sumber pendapatan utama keluarga. Produktivitas, mutu produk dan manajemen yang belum optimal pada sentra industri tersebut menjadi potensi yang perlu diperbaiki dan dikembangkan dengan strategi yang tepat.

Perumusan strategi pengembangan pada sentra industri ini merupakan upaya manipulasi terhadap faktor-faktor strategis pada lingkungan internal dan eksternal sentra industri alas kaki untuk meningkatkan kontinuitas, kualitas dan kuantitas produksi alas kaki. Penerapan strategi yang telah dirumuskan tersebut nantinya diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas manajemen strategis pada sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut sehingga terjadi perubahan secara positif dari segi kualitas dan kuantitas hasil produksi.

##### **4.2.3.1 Analisis Faktor-Faktor Strategis**

Perumusan strategi dimulai dengan menganalisis faktor-faktor strategis dilingkungan internal dan eksternal sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut. faktor-faktor strategis dilingkungan internal akan diidentifikasi apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan sentra industri alas kaki sedangkan pada faktor-faktor strategis dilingkungan eksternal akan diidentifikasi apa saja

yang menjadi peluang dan ancaman sentra industri alas kaki. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tersebut kemudian digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan alternatif strategi pengembangan sentra industri alas kaki di Kawasan Cibaduyut.

### **1. Analisis Faktor Internal**

Faktor-faktor internal yang strategis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut antara lain:

#### **A. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia pada usaha industri alas kaki memiliki peran sebagai manajer yang menentukan sejauh mana hasil yang mampu dicapai oleh usaha industri tersebut. Kualitas sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap keputusan dan kebijakan yang diambil dalam usaha industri alas kaki. Dari segi tingkat pendidikan, rata-rata pengusaha industri alas kaki memiliki tingkat pendidikan Sekolah Dasar. Tingkat pendidikan yang rendah ini berpengaruh terhadap pola pikir, wawasan dan pengetahuan yang dapat dipandang sebagai kelemahan. Meski demikian, pola pikir, wawasan dan pengetahuan dalam suatu usaha tidak hanya dipengaruhi oleh tingkat pendidikan tetapi juga dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki dalam menjalankan usaha tersebut. Rata-rata pengusaha alas kaki telah berpengalaman menjalankan usaha industri alas kaki selama 10 tahun dan hingga saat ini usaha tersebut tetap mampu mendatangkan keuntungan bagi para pengusaha.

## B. Pemasaran

Kondisi pemasaran akan menentukan tinggi rendahnya penerimaan sedangkan penerimaan merupakan salah satu variabel penentu besarnya pendapatan. Berbagai permasalahan variabel yang berpengaruh terhadap pemasaran harus selalu diperhatikan guna menghasilkan penerimaan yang optimal. Hal tersebut sejalan dengan WY. Stanton dalam Oentoro (2012) yang menyebutkan pemasaran adalah sesuatu yang meliputi seluruh sistem yang berhubungan dengan tujuan untuk merencanakan dan menentukan harga sampai dengan mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan pembeli aktual maupun potensial. Adapun variabel pemasaran yang perlu diidentifikasi dalam merumuskan strategi pengembangan sentra industri alas kaki adalah sebagai berikut.

### a) Produk

Produk yang dihasilkan adalah alas kaki yang bisa didefinisikan seperti sepatu dan sandal. Tetapi seiring dengan kemajuan jaman, permintaan terhadap produk lain juga meningkat, misalnya tas pakaian ikat pingkat dan lain-lain. Alas kaki dibuat dengan menggunakan teknik *handmade*. Produk yang semula dibuat menggunakan bahan baku utama kulit tapi seiring dengan waktu bermunculan bahan baku lain misalnya imitasi, sintesis, jeans dan lain-lain. Produk sepatu yang dihasilkan bukan lagi sepatu formal saja tetapi juga sepatu *Tracking*, *Sport* dan lain-lain. Hal tersebut sejalan dengan Angipora (2002) menyebutkan bahwa perusahaan harus memperhatikan secara seksama terhadap keanekaragaman (variasi) produk yang dihasilkan secara keseluruhan. Artinya dengan semakin

bervariasinya produk yang dihasilkan, maka perusahaan juga semakin banyak melayani berbagai macam kebutuhan dan keinginan dari berbagai sasaran konsumen yang dituju.

b) Harga

Harga jual produk berpengaruh langsung terhadap jumlah penerimaan. Pada sentra industri alas kaki, harga dibentuk berdasarkan kesepakatan antar pengrajin dan toko/outlet. Kesepakatan tersebut dibentuk dengan mempertimbangkan rata-rata biaya usaha yang dibutuhkan dan laba yang diinginkan dari satu pasang produk alas kaki. Tentu dalam membentuk kesepakatan harga tersebut para pengrajin mempertimbangkan juga mempertimbangkan keterjangkauan harga oleh konsumen. Tingkat harga produk bersifat fluktuatif, harga produk alas kaki adalah Rp.100.000,- perpasang untuk bahan baku sintesis, sedangkan untuk bahan baku kulit perpasang ialah 150.000,-. Untuk keuntungan, pengrajin menaikkan harga sebesar 50.000,- dari biaya produksi.

c) Promosi

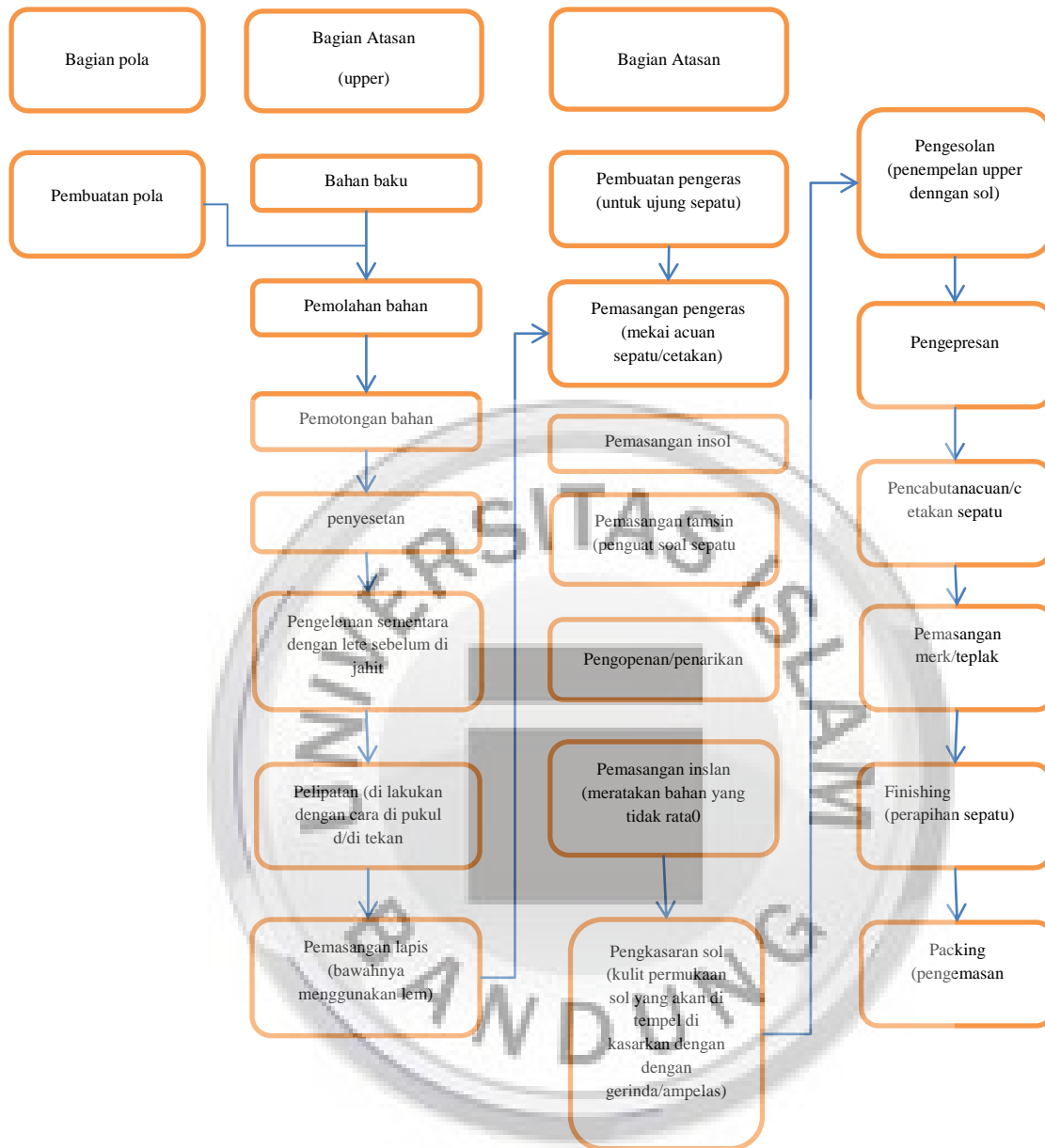
Hingga saat ini belum ada inovasi sistem promosi yang dilakukan pengrajin dalam mengenalkan alas kaki ke masyarakat yang lebih luas. Sebagian besar pengrajin selama ini hanya mampu mengandalkan promosi dari mulut ke mulut pelanggan dan konsumen dipasar serta melalui dengan penggunaan teknologi yang masih sangat sederhana yaitu dengan SMS. Kotler (2009) menyebutkan pemasaran tidak hanya membicarakan produk, harga produk dan



mendistribusikan produk tetapi juga mengkomunikasikan produk ini kepada masyarakat agar produk dikenal dan akhirnya dibeli.

### C. Produksi/Operasional

Produksi alas kaki melalui proses yang cukup panjang. Alur sekaligus tahap-tahap proses produksi alas kaki. Sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut merupakan kawasan produksi masal produk alas kaki. Kualitas bahan baku menjadi bahan pertimbangan para pengrajin dalam menciptakan nilai dari produk alas kaki. Didukung kemampuan modal dan pengalaman usaha yang mereka miliki, kontinuitas hasil produksi selama ini cukup stabil. Permasalahan yang terdapat dalam operasional produksi alas kaki saat ini adalah peralatan produksi yang masih sangat sederhana, belum adanya pemanfaatan teknologi alas kaki yang telah berkembang. Berikut tahap-tahap proses produksi alas kaki:



**Gambar 4.3**  
**Proses Produksi Alas Kaki**

#### D. Teamwork antar pengusaha

Keberadaan pengrajin di dalam sentra industri alas kaki merupakan faktor internal yang strategis. Para pengrajin tersebut telah membentuk suatu sentra alas kaki yang besar, hal ini bertujuan untuk mencukupi permintaan pasar untuk produk alas kaki. Sentra industri yang dinamis dan mampu bersaing dengan

perusahaan-perusahaan lain di luar sentra industri alas kaki dikawasan Cibaduyut. Kerjasama yang terbentuk antar pengusaha tersebut merupakan kunci dinamika perkembangan sentra industri alas kaki.

Selama ini telah terdapat wadah kerjasama berupa komunitas, forum dan asosiasi alas kaki. Hanya saja pemanfaatannya belum optimal. Interaksi antar pengrajin dalam paguyuban tersebut masih memerlukan modal sosial yang kuat berupa rasa saling percaya antar pengusaha untuk menciptakan relasi yang saling menguntungkan. Para pengusaha seharusnya tidak hanya berpikir tentang bagaimana memajukan diri sendiri, melainkan berpikir tentang bagaimana maju bersama-sama. Mereka harus mampu melakukan aksi bersama untuk mendiskusikan permasalahan-permasalahan yang mereka hadapi dan merumuskan langkah bersama tentang bagaimana cara memecahkannya.

## **2. Analisis Faktor Eksternal**

Faktor-faktor eksternal yang strategis untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi sentra industri alas kaki di Kawasan Cibaduyut antara lain:

### **A. Kondisi Perekonomian.**

Kondisi lingkungan ekonomi berpengaruh langsung terhadap semua kegiatan ekonomi yang terdapat di lingkungan tersebut. Supaya usaha industri alas kaki dapat berkembang dengan baik, diperlukan pertimbangan yang matang terhadap kondisi perekonomian dalam membuat keputusan dan kebijakan dalam usaha tersebut. Dalam kegiatan usaha industri alas kaki, kondisi perekonomian akan mempengaruhi kondisi faktor-faktor produksi dan pemasaran hasil produksi. Misalnya perubahan harga bahan baku tentu akan berpengaruh terhadap biaya

yang nantinya akan menentukan kemampuan produksi. Perkembangan kelembagaan usaha pendukung seperti supplier bahan baku dan penyedia sarana produksi akan menentukan kelancaran proses produksi karena berkaitan erat dengan keterjaminan sediaan kebutuhan produksi sedangkan perkembangan kelembagaan pemasaran berdampak pada kelancaran dan pertumbuhan pemasaran output yang menentukan tingkat permintaan.

#### B. Persaingan

Pesaing usaha industri alas kaki di kawasan Cibaduyut berasal dari usaha sejenis berupa usaha industri alas kaki di Sidoarjo dan Bogor yang menghasilkan produk alas kaki juga. Bogor dan Sidoarjo merupakan tempat produksi alas kaki yang cukup besar dianggap bersaing karena produk memiliki beberapa daerah pemasaran yang sama. Posisi usaha industri alas kaki Kawasan Cibaduyut dalam persaingan tersebut perlu diidentifikasi guna merumuskan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan. Bentuk persaingan dengan produk pesaing tersebut adalah dalam hal kualitas, kegunaan, kenyamanan, tampilan, harga jual dan promosi.

#### C. Pemerintah

Pemerintah berperan mengatur dan menata kehidupan masyarakat untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat. Usaha industri alas kaki dipandang oleh Pemerintah Daerah sebagai salah satu UMKM potensial yang perlu dibina dan dikembangkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Upaya pembinaan dan pengembangan diwujudkan melalui berbagai program penyuluhan dan bantuan alat produksi yang dilaksanakan oleh Lembaga terkait. Berbagai program

pembinaan dan pengembangan industri alas kaki oleh Dinas Perindustrian Perdagangan Kota Bandung dan Dinas Perindustrian Perdagangan Kabupaten Bandung diantaranya adalah penyuluhan proses produksi, bantuan sarana dan teknologi produksi, perbaikan infrastruktur, bantuan permodalan dan pelatihan promosi produk alas kaki untuk meningkatkan kualitas daya saing produk alas kaki di kawasan Cibaduyut.

#### D. Teknologi

Kemajuan teknologi berperan meningkatkan efisiensi proses produksi dalam usaha industri alas kaki. Teknologi dalam industri alas kaki secara umum masih sederhana. Beberapa perkembangan teknologi perlu menjadi perhatian para pengusaha adalah pada mesin. Namun hingga saat ini para pengrajin belum menggunakan perlengkapan tersebut.

#### 4.2.3.2 Identifikasi Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal maka dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan sentra industri alas kaki di Kawasan Cibaduyut.

##### 1. Identifikasi Faktor Kekuatan

###### A. Memiliki pengusaha-pengusaha yang berpengalaman

Para pengusaha alas kaki rata-rata telah berpengalaman memproduksi alas kaki selama 10 tahun. Berbagai seluk beluk dalam usaha industri alas kaki telah mereka alami dalam kurun waktu tersebut. Sebagian besar usaha industri alas kaki yang mereka jalankan merupakan usaha yang diwariskan secara turun-

menurun sehingga semakin melengkapi pengetahuan dan wawasan para pengusaha tentang proses produksi alas kaki. Pengalaman usaha tersebut menumbuhkan kemampuan dan kecakapan para pengusaha dalam memecahkan berbagai permasalahan dan kendala dalam proses produksi alas kaki sehingga mereka mampu mengambil langkah-langkah terbaik dari keterbatasan-keterbatasan yang ada.

#### B. Terdapat *labour pool*

Pengertian *labour pool* disini adalah ketersediaan tenaga kerja yang memiliki keterampilan khusus dan sangat dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan didalam sentra. Sebagai sentra industri yang didalamnya terdapat sejumlah rumah tangga industri, sentra industri alas kaki memperoleh keuntungan yang disebabkan oleh kesamaan lokasi para pengusaha yang terdapat didalamnya. Eksistensi sentra industri alas kaki menjadikan sumber daya manusia dilingkup wilayah tersebut sangat familiar dengan seluk-beluk kegiatan industri alas kaki dan mereka pun menjadi terampil dalam proses pembuatan alas kaki. Keuntungannya, para pengusaha tersebut secara mudah bisa memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan.

#### C. Terdapat komunitas, asosiasi dan forum.

Eksistensi sentra industri alas kaki juga melatar belakangi munculnya komunitas, forum dan asosiasi diwilayah sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut. Lembaga non pemerintah tersebut memiliki tujuan yang sama ialah untuk meningkatkan dan mengembangkan industri alas kaki yang berdaya saing. Dengan adanya kerjasama yang terbangun antar pengrajin yang memanfaatkan

komunitas, asosiasi dan forum sebagai wadah dalam mencari solusi untuk memecahkan masalah yang timbul di kawasan Cibaduyut.

#### D. Mudahnya *knowledge spill-over*

*Knowledge spill-over* atau pertukaran informasi dan gagasan didalam sentra industri alas kaki menjadi mudah karena para pengrajin berada dalam lokasi yang sama. Komunikasi diantara mereka relatif verbal dan tidak membutuhkan alat bantu. Komunikasi yang demikian tentu relatif efektif. Pertukaran informasi dan gagasan antar pengusaha dalam sentra merupakan bentuk relasi yang saling memperbaiki satu sama lain sehingga mudah *knowledge spill-over* merupakan kekuatan bagi tumbuh kembang sentra industri alas kaki. Pertukaran informasi dapat membantu pengrajin dalam berinovasi akan produk yang berada dipasaran.

#### E. Adanya loyalitas pelanggan

Perpindahan pelanggan sangat rendah karena pelanggan memiliki loyalitas yang cukup tinggi terhadap pengrajin yang telah di kenalnya. Hal ini berdampak positif pada kedua belah pihak, pelanggan memiliki supplier yang tetap dan begitu juga pengrajin yang selalu memiliki pelanggan yang tetap atas produknya.

## 2. Identifikasi Faktor Kelemahan

### A. Para pengusaha kurang inovatif

Kesadaran para pengrajin alas kaki untuk melakukan inovasi masih sangat rendah. Para pengrajin kurang memahami tujuan dan manfaat penerapan inovasi-inovasi dalam produksi alas kaki. Bahkan beberapa inovasi

teknis produksi yang dianjurkan oleh lembaga pemerintah tidak diaplikasikan oleh sebagian besar rumah tangga industri. Adopsi inovasi yang rendah tersebut menyebabkan sentra industri alas kaki sulit untuk berkembang. Pengrajin masih menggunakan teknik mencopy/plagiat produk yang telah ada. Tidak adanya pengembangan akan produk yang dicopy/plagiat.

#### B. Upaya promosi kurang

Para pengusaha alas kaki belum mampu untuk melakukan promosi sendiri. Upaya pelatihan promosi tidak mampu merubah kondisi tersebut karena waktu, tenaga dan pikiran pengusaha telah habis dicurahkan untuk melakukan proses produksi. Cara yang sering dipakai selama ini adalah dengan memasarkan produk dari mulut ke mulut.

#### C. Produk yang dihasilkan belum terstandarisasi

Pengrajin belum melakukan standarisasi produk yang telah dihasilkan. Guna standarisasi sendiri untuk menguatkan industri alas kaki agar mampu bersaing dengan poduk serupa dan menembus pasar ekspor yang sangat kompetitif dan memiliki standar kualitas yang tinggi. Standarisasi produk untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan penyampaian produk secara konsisten dalam memenuhi persyaratan-persyaratan permintaan pasar sekarang. Badan standar nasional (BSN) untuk standar nasional (SNI) telah menetapkan standarisasi produk alas kaki tetapi pada tingkat pengrajin belum mengaplikasikannya dalam kegiatan produksinya. Pengrajin beragumen bahwa belum adanya sosialisasi yang mencapai mereka.

#### D. Adanya kesenjangan antara pedagang dan pengrajin



Adanya isu kesejangan antar pedagang dan pengrajin. Sebagian besar pedagang menetapkan Cibaduyut sebagai sentra produksi. Ini terlihat dari pemesanan dalam jumlah besar dari perusahaan-perusahaan alas kaki nasional dan berdampak negatif. Dampak negatif, pendapatan yang tinggi memberikan kenyamanan bagi pengrajin sehingga cenderung mengandalkan permintaan dan tidak berusaha meningkatkan kapasitasnya menjadi lebih baik. Kondisi yang sudah merasa cukup ini dimanfaatkan oleh pedagang sehingga percepatan pendapatan secara mendasar tumbuh lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan pengrajin.

#### E. Belum tercipta aksi bersama

Secara umum kompetisi yang terjadi diantara industri- industri yang terdapat dalam sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut lebih mengedepan produksi daripada kerjasama. Selama ini mereka cenderung hanya menikmati keuntungan akibat lokasi yang sama berupa kemudahan memperoleh tenaga kerja serta kemudahan berhubungan dengan *suppliers* dan *buyers*. Mereka belum memanfaatkan secara maksimal jaringan untuk melakukan aksi bersama guna memecahkan permasalahan-permasalahan yang mereka hadapi.

#### F. Peralihan pengrajin alas kaki ke perakit alas kaki.

Teknologi yang berkembang juga mengeser kemampuan pengrajin. Semula, pembuat produk alas kaki merupakan keahlian yang diturunkan melalui proses berbagi pengetahuan dari pekerja yang beralih menjadi pengrajin yang menguasai setiap aspek pembuatan sepatu maka saat ini para pekerja beralih

menjadi pengrajin yang menguasai setiap aspek pembuatan sepatu maka saat ini para pekerja hanya menguasai bagian tertentu dalam pembuatan sepatu.

#### G. Penggunaan teknologi belum termanfaatkan.

Pengrajin belum memanfaatkan teknologi yang ada. Dalam hal ini pada proses produksi dan pemasaran. Proses produksi pengrajin masih menggunakan mesin yang masih sangat sederhana dan belum memanfaatkan teknologi yang telah berkembang untuk alas kaki. Hal ini membuat tidak adanya efisiensi dan efektifitas waktu dan bahan baku yang ada. Pada aspek pemasaran juga pengrajin masih memasarkan dari mulut ke mulut saja belum adanya pemanfaatan teknologi untuk memperbesar pangsa pasar mereka.

### **3. Identifikasi Faktor Peluang**

#### A. Permintaan yang tinggi

Di tinjau dari segi permintaan, produk alas kaki merupakan komoditi kebutuhan utama pokok masyarakat. Untuk pasar domestik saja produk alas kaki memiliki peluang yang besar. Ini dilihat dari 290 juta penduduk Indonesia yang membutuhkan sekitar 560 unit alas kaki. Belum lagi pemerintah mendorong pengrajin untuk menembus pasar luar negeri. Program Cinta Produk Indonesia yang telah dijalankan pemerintah juga membuat daya saing produk alas kaki Cibaduyut meningkat. Hal tersebut dilakukan agar merangsang UKM untuk meningkatkan kapasitas produksinya.

#### B. Kebutuhan bahan untuk produksi terjamin

Kesamaan lokasi industri para pengusaha alas kaki menyebabkan terjadinya akumulasi kebutuhan sejumlah rumah tangga industri dalam satu lokasi dan menjadi peluang pasar bagi beberapa jenis usaha terkait. Para *supplier* bahan baku menanggapi daftar kebutuhan sentra industri alas kaki dengan berusaha meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini terlihat dengan adanya toko bahan baku yang berjualan pada kawasan Cibaduyut. Selain itu juga adanya supplier dari luar daerah Cibaduyut membuat bahan baku juga selalu tersedia untuk para pengrajin.

#### C. Perhatian dari lembaga pemerintah.

Lembaga pemerintah kota Bandung dan kabupaten Bandung terus berupaya mengembangkan potensi yang dimiliki berbagai UMKM yang terdapat di Kawasan Cibaduyut, salah satunya adalah usaha industri alas kaki. Perhatian pemerintah diwujudkan dalam bentuk bimbingan penyuluhan, pelatihan, promosi dan bantuan sarana produksi. Bentuk konkrit program pemerintah tersebut antara lain, program pemberian bantuan permesinan, program pelatihan promosi melalui pemanfaatan *website* di internet, program bantuan perlengkapan produksi dan pameran produk industri alas kaki potensial. Selama ini program-program tersebut dilaksanakan oleh lembaga terkait dalam pengembangan dan peningkatan sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut. Berbagai bentuk program pemerintah tersebut bertujuan untuk mendongkrak kualitas daya saing produk usaha industri alas kaki.

Program bantuan finansial merupakan peluang yang sangat bermanfaat untuk mengatasi permasalahan modal dalam suatu usaha demikian

pula bagi usaha industri alas kaki. Hal tersebut di utarakan oleh bapak Dadang dari Dinas KUMKM Jawa Barat, menyebutkan untuk permodalan selalu ada dukungan agar tumbuhnya industri alas kaki baru. Guna meningkatkan memenuhi kebutuhan pasar akan produk ala kaki nasional. Bagian permodalan menjadi bagian untuk memberikan bantuan tersebut.

#### D. Perkembangan teknologi alas kaki.

Industri alas kaki merupakan salah satu bentuk usaha pengolahan. Beberapa penelitian menghasilkan teknologi yang berfungsi meningkatkan efisiensi produksi dan kualitas hasil produksi. Beberapa teknologi yang dinilai bermanfaat bagi sentra industri alas kaki telah dikenalkan oleh lembaga pemerintah kepada para pengusaha industri alas kaki. Meski hanya sebagian kecil pengusaha yang benar-benar mengadopsi dan menerapkan teknologi tersebut terbukti hasilnya benar-benar mampu mendongkrak efisiensi produksi dan kualitas hasil produksi usaha industri alas kaki.

#### E. Perkembangan teknologi informasi.

Perkembangan teknologi informasi memfasilitasi manusia untuk semakin cepat berkomunikasi dalam ruang lingkup yang lebih luas dalam waktu yang singkat. Kecanggihan perkembangan tersebut menjadi peluang bagi berbagai jenis bisnis untuk meningkatkan pemasaran produk mereka. Meski waktu, tenaga, dan pikiran para pengusaha telah terkuras untuk proses produksi setidaknya dalam keluarga mereka terdapat generasi muda dan pelajar yang akrab dan fasih dengan perkembangan kecanggihan teknologi informasi ini. Para

generasi muda ini dapat diarahkan untuk memanfaatkan peluang tersebut bagi peningkatan promosi dan transaksi usaha industri alas kaki.

#### **4. Identifikasi Faktor Ancaman.**

##### **A. Fluktuasi harga bahan baku.**

Kondisi perekonomian yang tidak stabil sangat mempengaruhi para pengrajin alas kaki. Hal tersebut di karenakan biaya yang dikeluarkan dalam membeli bahan baku dan lain-lain dalam proses produksi menjadi sulit diprediksi. Untuk menyesuaikan pengeluaran akibat harga bahan baku yang tidak stabil pengrajin melakukan penurunan kualitas atas produknya. Penurunan kualitas tersebut seperti bahan baku kulit yang biasanya dengan standar A turun menjadi B agar menyesuaikan biaya produksinya.

##### **B. Inovasi produk pesaing sejenis.**

Pesaing sejenis produk alas kaki di Kawasan Cibaduyut adalah sentra alas kaki di Bogor dan sentra industri alas kaki di Sidoarjo. Produsen harus menyadari bahwa persaingan yang terjadi di pasar tidak hanya sebatas kualitas produk tetapi juga inovasi yang dapat meningkatkan daya tarik produk pada konsumen. Inovasi yang dilakukan secara terus-menerus oleh pesaing suatu saat dapat merebut pasar yang dimiliki oleh usaha industri alas kaki di kawasan Cibaduyut. Oleh karena itu, produsen harus selalu berupaya memahami kebutuhan dan permintaan konsumen kemudian melakukan beberapa inovasi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan konsumen tersebut.

##### **C. Promosi produk pesaing sejenis.**

Produk alas kaki juga menghadapi persaingan dengan berbagai jenis produk alas kaki yang terdapat di pasar. Persaingan dengan produk-produk menuntut kerja keras para pengrajin alas kaki untuk menghasilkan produk yang mampu bersaing dipasaran. Produk-produk alas kaki tersebut menawarkan berbagai kelebihan dan keunggulan. Gencarnya promosi produk pesaing merupakan ancaman bagi pemasaran produk alas kaki Cibaduyut. Upaya promosi tersebut akan menyebabkan produk pesaing memiliki nilai lebih di mata konsumen. Ketika produk pesaing dinilai lebih baik maka konsumen akan memilih produk pesaing dari pada produk yang dihasilkan industri alas kaki di kawasan Cibaduyut.

#### D. Era perdagangan bebas.

Produk alas kaki nasional dihadapkan pada persaingan pasar bebas. Masuknya produk alas kaki dari luar negeri membuat ancaman tersendiri untuk industri alas kaki nasional. Hal tersebut dikarenakan produk alas kaki luar negeri sangat menggiurkan karena harga yang sangat murah di bandingkan produk alas kaki nasional. Misalnya saja masuknya produksi sepatu China dipasaran Indonesia, dengan harga yang murah produk sepatu China berhasil mengambil pangsa pasar domestik (Yuliani, 2010). Hal itu mengidikasikan bahwa produk alas kaki kita masih memiliki kelemahan untuk bersaing.

#### E. Alokasi anggaran pemerintah terbatas.

Terdapat berbagai jenis industri potensial yang berada dalam wilayah kota Bandung dan kabupaten Bandung. Jumlah industri potensial yang banyak tersebut menuntut anggaran yang besar bagi pelaksanaan program

pengembangan dari lembaga pemerintah. Keterbatasan anggaran yang ada membuat pemerintah terpaksa membagi prioritas anggaran dalam melaksanakan program pembinaan dan pengembangan usaha industri kecil potensial yang ada di kawasan Cibaduyut.

#### F. Lingkungan produksi yang kurang baik.

Lingkungan produksi di kawasan Cibaduyut kurang baik, hal itu dikarenakan berada dipemukiman warga hal itu membuat sampah yang ada dari rumah produksi berserakan didalam dan luar rumah. Tidaknya adanya keamanan dan kenyamanan juga membuat lingkungan produksi pengrajin menjadi tidak dihiraukan.

#### 4.2.3.3 Identifikasi Strategi menurut Analisis SWOT.

Dalam merumuskan alternatif strategi yang diperlukan dalam mengembangkan sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut digunakan analisis Matrik SWOT. Matrik SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal, sehingga dapat di rumuskan strategi pengembangan usaha. Matriks ini menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi W-T, dan strategi S-T.

**Tabel 4.1 Matrik SWOT**

<p>internal</p> <p>Faktor</p>	<p>Kekuatan-S</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki pengrajin yang berpengalaman.</li> <li>Terdapat labor pool.</li> <li>Pangsa pasar pengrajin sudah mencapai pulau jawa, sumatra, sulawesi dan kalimantan.</li> <li>Mudahnya knowledge spill-over.</li> <li>Adanya infrakstruktur dan fasilitas pendukung.</li> <li>Pameran dalam negeri.</li> </ol>	<p>Kelemahan-W</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Para pengusaha kurang inovatif</li> <li>Upaya promosi kurang</li> <li>Produk yang dihasilkan belum terstandarisasi</li> <li>Adanya kesenjangan antar pedagang dan pengrajin</li> <li>Masalah regenerasi pengrajin alas kaki</li> <li>Peralihan pengrajin alas kaki ke perakitan alas kaki</li> <li>Penggunaan teknologi yang belum dimanfaatkan.</li> </ol>
<p>Faktor eksternal</p> <p>Peluang-O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Permintaan produk alas kaki masih tinggi.</li> <li>Kebutuhan bahan baku terjamin.</li> <li>Perhatian dari lembaga pemerintah.</li> <li>Kawasan cibaduyut yang strategis</li> <li>Perkembangan teknologi alas kaki.</li> <li>Perkembangan teknologi informasi.</li> </ol>	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan teknologi guna meningkatkan nilai tambah produk. (S1,S2,S3,S4,S5-O1,O2,O5,O6)</li> <li>Memanfaatkan bantuan modal, peralatan, pengawasan kualitas alas kaki dari pemerintah. (S4,S6-O3,O4)</li> <li>Perluasan pasar. (S3,S4,S6-O1,O4,O6)</li> <li>Mengoptimalkan promosi dengan berbagai media tentang produk alas kaki. (S3,S6-O1,O3,O6)</li> </ol>	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kerjasama dengan lembaga yang terkait. (W1,W2,W3,W4,W5,W7-O3,O4,O5)</li> <li>meningkatkan penggunaan teknologi dalam kegiatan produksi maupun pemasaran. (W2,W7-O3,O5,O6)</li> <li>meningkatkan kebanggaan profesi pengrajin alas kaki. (W5,W6-O3)</li> </ol>
<p>Ancaman-T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fluktuasi harga bahan baku.</li> <li>Inovasi produk dari pesaing sejenis</li> <li>Promosi produk dari pesaing sejenis</li> <li>Era perdagangan bebas.</li> <li>Alokasi anggaran pemerintah terbatas</li> <li>Lingkungan produksi kurang baik</li> </ol>	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>menetapkan standar kualitas produk sentra untuk menjaga daya saing. (S1,S2,S4-T2,T3,T4,T5)</li> <li>menciptakan spesialisasi produksi pada sentra untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya sentra. (S1,S2,S4,S5,S6-T2,T5)</li> <li>melakukan koordinasi dengan para stakeholder pada sentra untuk memberikan inovasi produk alas kaki (S1,S3,S5,S6-T1.T2,T3,T4,T5,T6)</li> </ol>	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>menbuka kerjasama antar lembaga dan pengrajin guna meningkatkan produk alas kaki. (W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7-T1,T2,T3,T4,T5,T6)</li> <li>mengadakan fasilitas dan infrastruktur. (W3,W7-T5,T6)</li> </ol>

Sumber : Hasil Analisis Data Primer 2016

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Dalam



mengembangkan sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut, maka di peroleh alternatif strategi yang dapat diperimbangkan.

#### 4.2.3.4 Alternatif Strategi

Alat alternatif strategi pengembangan sentra industri alas kaki di kawasan Cibaduyut dirumuskan adalah sebagai berikut :

##### a. Strategi S-O

Strategi S-O (*Strength-Opportunity*) atau strategi kekuatan-peluang adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Alternatif strategi S-O yang dapat dirumuskan adalah :

- 1) Mengoptimalkan teknologi guna meningkatkan nilai tambah produk.
- 2) Memanfaatkan bantuan modal, peralatan, pengawasan kualitas alas kaki dari pemerintah.
- 3) Perluasan pasar.
- 4) Mengoptimalkan promosi dengan media elektronik tentang produk alas kaki.

##### b. Strategi W-O

Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*) atau strategi kelemahan-peluang adalah strategi untuk meminimalkan kelemahan yang ada untuk memanfaatkan peluang. Alternatif strategi W-O yang dapat dirumuskan adalah :

- 1) Meningkatkan kerjasama dengan lembaga yang terkait.
- 2) Meningkatkan penggunaan teknologi dalam kegiatan produksi maupun pemasaran.

- 3) Meningkatkan upaya promosi.
- 4) Meningkatkan kebanggan profesi pengrajin alas kaki.

c. Strategi S-T

Strategi S-T (*Strength-Threat*) atau strategi kekuatan-ancaman adalah strategi untuk mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki dalam menghindari ancaman. Alternatif strategi S-T yang dapat dirumuskan adalah :

- 1) Menetapkan standar kualitas produk sentra untuk menjaga daya saing.
- 2) Menciptakan spesialisasi produksi pada sentra untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya sentra.
- 3) Melakukan koordinasi dengan para stakeholder pada sentra untuk memberikan inovasi produk alas kaki.

d. Strategi W-T

Strategi W-T (*Weakness-Threat*) atau strategi kelemahan-ancaman adalah strategi defensif untuk meminimalkan kelemahan guna menghindari ancaman. Alternatif strategi yang dapat dirumuskan adalah :

- 1) Menjalin kerjasama antar lembaga dan pengrajin guna meningkatkan produk alas kaki.
- 2) Mengadakan fasilitas dan infrastruktur.