

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Kinerja Industri Fesyen Hijab Di Kota Bandung

Analisis efisiensi yang digunakan adalah metode DEA-CCR yang diusulkan oleh Charness, Cooper dan Rhodes tahun 1978 dengan pendekatan yang berorientasi *input*. Maksud dari orientasi *input* adalah ingin diketahui tingkat penggunaan optimal suatu sumberdaya unit kegiatan ekonomi feyen hijab. Model DEA-CCR digunakan untuk mencari nilai efisiensi teknis CRS (*Constant Return to Scale*).

Data dalam penelitian ini terdiri dari data input yang terdiri dari biaya operasional yang terdiri dari biaya promosi, biaya perawatan, biaya *overhead* dan jumlah tenaga kerja. Variabel output yang digunakan terdiri dari rata-rata penjualan dalam satu bulan dan kualitas pelayanan yang dilihat dari aspek *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Emphaty*.

Efisiensi metode DEA merupakan efisiensi relatif. Untuk mengoptimalkan tingkat efisiensi yang ditunjukkan dengan angka 100%, maka perlu diketahui input mana yang belum efisien dan output mana yang harus dioptimalkan. Untuk menganalisa hubungan antara input dan output dalam penelitian ini digunakan *software* yang diaplikasikan secara online yaitu DEA *online software* (DEA OS).

Hasil pengukuran efisiensi 4 Unit Kegiatan Ekonomi (UKE) di Kota Bandung dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1. Nilai Efisiensi Unit Kegiatan Ekonomi Fesyen Hijab di Kota Bandung.

NO	UKE Fesyen Hijab	Efisiensi
1	Shafira	100
2	Elmeira	53.4
3	Shasmira	100
4	Hazna	100
RATA-RATA		88.17

Sumber : Data diolah, (2016)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa terdapat 3 unit kegiatan ekonomi (UKE) fesyen hijab yang sudah efisien (100%). Dan 1 unit kegiatan ekonomi (UKE) yang belum efisien. Artinya hanya ada satu unit kegiatan ekonomi (UKE) yang belum mampu mengoptimalkan sumberdaya yang mereka miliki dibandingkan dengan ketiga unit kegiatan ekonomi (UKE) yang lainnya. Unit kegiatan usaha yang termasuk unit kegiatan usaha yang belum efisien adalah Elmeira. Tingkat efisiensi Elmeira hanya mencapai angka 53.4 %. Elmeira relatif tidak efisien dibandingkan dengan Shafira, Shasmira, dan Hazna.

Agar tingkat efisiensi meningkat penggunaan input unit kegiatan ekonomi fesyen hijab yang belum efisien harus mengacu pada unit kegiatan ekonomi yang sudah mencapai tingkat efisiensi 100. Dengan menggunakan cara yang berorientasi input maka unit kegiatan ekonomi (UKE) fesyen hijab harus mengoptimalkan penggunaan input rata-rata sebesar 46,60% untuk variabel input biaya operasional dan 64,82 % untuk variabel jumlah tenaga kerja dari nilai aktual. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Rata-Rata Aktual, Target dan Efisiensi yang Dicapai pada Variabel Input

UKE	DATA	INPUT	
		Biaya Operasional	Jumlah Tenaga Kerja
Shafira	Aktual	15.000.000	8
	Target	15.000.000	8
	Efisien	100	100
	Inefisien	0	0
Elmeira	Aktual	20.000.000	22
	Target	10681576.26	7.74
	Efisien	53.4	35.18
	Inefisien	46.6	64.82
Shasmira	Aktual	12.000.000	12
	Target	12.000.000	12
	Efisien	100	100
	Inefisien	0	0
Hazna	Aktual	10.000.000	5
	Target	10.000.000	5
	Efisien	100	100
	Inefisien	0	0

Sumber : Data Diolah, (2016)

Jika dilihat dari Tabel 4.2 unit kegiatan ekonomi (UKE) fesyen hijab yang belum dapat mengalokasikan sumberdayanya adalah unit kegiatan ekonomi (UKE) fesyen hijab Elmeira. Peningkatan efisiensi unit kegiatan ekonomi (UKE) fesyen hijab dapat dilakukan dengan cara menetapkan target biaya operasional sebesar 10.681.576,26 juta rupiah yang saat ini sebesar 20.000.000 juta rupiah. Dengan kata lain kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya operasional dioptimalkan sebesar 46,6%. Selain itu sumberdaya kedua yang perlu dioptimalkan adalah tenaga kerja. Dalam hal tenaga kerja, hasil pengukuran menunjukkan bahwa kontribusi 22 tenaga kerja terhadap pencapaian output di Elmeira ini dapat dilakukan oleh 7,74 tenaga kerja di unit kegiatan ekonomi fesyen hijab lain (dalam hal ini Shasmira dan Hazna). Artinya kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila dioptimalkan sebesar 64,82% agar unit kegiatan

ekonomi Elmeira dapat seefisien unit kegiatan ekonomi Shasmira atau Hazna. Masih kurangnya efisiensi Elmeira dibandingkan dengan unit kegiatan ekonomi hijab yang lain diindikasikan karena menjamurnya usaha-usaha sejenis, akibatnya perusahaan harus gencar melakukan promosi untuk meningkatkan penjualan. Selain itu unit kegiatan ekonomi fesyen hijab Elmeira merupakan unit kegiatan ekonomi fesyen hijab termuda dibandingkan dengan ketiga unit kegiatan ekonomi fesyen hijab lainnya, sehingga dalam hal pengelolaan sumberdaya Elmeira masih harus lebih mengoptimalkan untuk mengimbangi ketiga unit kegiatan ekonomi yang lebih dahulu berdiri. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan agar unit kegiatan ekonomi Elmeira bisa lebih efisien. Misalnya, perusahaan dapat menekan biaya promosi dengan memanfaatkan sosial media yang saat ini sedang berkembang. Sedangkan untuk tenaga kerja, perusahaan dapat mengurangi jumlah tenaga kerja yang tidak efisien misalnya, mengurangi jumlah *Muslim Fashion Assistant* yang cenderung terlalu banyak. Selain itu sumberdaya yang dimiliki harus mengoptimalkan jam kerjanya. Pengoptimalan sumberdaya dapat dilakukan dengan cara perusahaan memberikan insentif dan *reward* agar sumberdaya manusia dapat meningkatkan produktivitasnya.

Tabel 4.3. Rata-Rata Aktual, Target dan Efisiensi yang Dicapai pada Variabel Output

UKE	DATA	INPUT	
		Penjualan	Kualitas pelayanan
Shafira	Aktual	140.000.000	743
	Target	140.000.000	743
	Efisien	100	100
	Inefisien	0	0
Elmeira	Aktual	57.787.500	770
	Target	57.787.500	770
	Efisien	100	100
	Inefisien	0	0
Shasmira	Aktual	109.800.000	781
	Target	109.800.000	781
	Efisien	100	100
	Inefisien	0	0
Hazna	Aktual	23.590.000	778
	Target	23.590.000	778
	Efisien	100	100
	Inefisien	0	0

Sumber : Data Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa pencapaian dari masing-masing variabel output yang mencapai angka 100. Artinya pencapaian output unit kegiatan ekonomi (UKE) fesyen hijab sudah optimal.

4.2 Strategi Pengembangan Unit Kegiatan Ekonomi (UKE) Fesyen Hijab

Peningkatan kinerja pada masing-masing unit kegiatan ekonomi membutuhkan strategi. Strategi tersebut direncanakan bagi UKE yang sudah efisien maupun bagi unit kegiatan ekonomi yang inefisien, sehingga bisa ditetapkan strategi yang tepat untuk mengembangkan unit kegiatan ekonomi dimasa yang akan datang sehingga arah kebijakan menjadi lebih tepat sasaran. Strategi pengembangan didapat dari keempat unit kegiatan ekonomi fesyen hijab yaitu Syafira, Shasmira, Hazna dan Elmeira.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa efisiennya ketiga unit kegiatan ekonomi yaitu Syafira, Shasmira dan Hazna disebabkan karena adanya kekuatan yang mereka miliki. Ketiga UKE dengan kekuatan yang dimiliki diharapkan dapat memanfaatkan peluang dan meminimalisir tantangan. Sedangkan bagi UKE yang belum efisien yaitu Elmeira, berdasarkan hasil survei bahwa ketidakefisienan disebabkan karena kelemahan yang dimiliki oleh Elmeira dan belum mampu mengoptimalkan penggunaan sumberdaya yang dimiliki.

SWOT terdiri dari 2 faktor. Faktor tersebut yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Faktor-faktor tersebut secara rinci dijelaskan pada sub bab dibawah ini.

4.2.1 Kekuatan

Berdasarkan hasil survei dapat diketahui kekuatan dari tiga perusahaan yang efisien. Kekuatan tersebut antara lain :

1. Lokasi outlet yang strategis. Penentuan lokasi merupakan hal yang penting bagi keberlangsungan perusahaan. Hal ini disebabkan karena lokasi sangat mempengaruhi keuntungan. Lokasi strategis yang dimiliki Industri fesyen hijab menjadi kekuatan tersendiri bagi perusahaan untuk membuat strategi bisnis bagi perusahaan. Karena lokasi yang strategis dapat meminimumkan biaya. Biaya yang minimum akan berdampak pada besarnya keuntungan yang di dapat. Selain itu industri fesyen hijab yang berada pada pusat keramaian, mendorong konsumen untuk berbelanja dan dapat juga mengurangi biaya promosi karena konsumen dapat melihat langsung produk yang dijual tanpa harus perusahaan mengenalkan produk yang dijualnya.

2. Pemanfaatan media sosial dan web resmi sebagai sarana pemasaran dan layanan bagi konsumen. Perkembangan teknologi saat ini yang berkembang dengan pesat, menjadi salah satu bagian hal yang penting dalam kehidupan masyarakat. Tidak sedikit orang yang menggunakan media sosial sebagai sarana untuk bersosialisasi dan tidak sedikit juga orang yang menggunakan media sosial sebagai sarana berbisnis. Pemanfaatan media sosial dan web resmi yang sudah berjalan baik menjadi kekuatan kedua yang dimiliki industri fesyen hijab. Hal ini dibuktikan dengan model bisnis yang dilakukan oleh industri fesyen hijab, sebagian besar industri fesyen hijab sudah menggunakan model bisnis secara online baik untuk jual beli, bermitra, interaksi dengan konsumen maupun promosi. Banyaknya pengguna internet saat ini media sosial maupun web resmi perusahaan memiliki peluang untuk mendapatkan calon pembeli dengan jumlah yang banyak. Selain itu website juga dapat menjadi sarana media publikasi profil perusahaan. Semakin dikenal maka akan makin terkenal profil tersebut. Hal ini juga dapat berdampak pada meningkatnya daya tarik perusahaan.
3. Model bisnis berbasis member. Pada umumnya industri fesyen hijab menggunakan sistem member untuk meningkatkan penjualannya. Sistem member ini memberikan keuntungan bagi konsumennya berupa diskon belanja dan informasi promo. Hal ini menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen untuk bergabung.
4. Hasil pengukuran yang menunjukkan bobot kinerja dari aspek penjualan dan kualitas pelayanan mencapai 100%. Secara keseluruhan industri fesyen hijab Shafira, Shasmira, Hazna dan Elmeira sudah mencapai 100%. Artinya aspek

penjualan dan kualitas pelayanan sudah dapat mengalokasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Kualitas pelayanan yang sudah baik berdampak pada meningkatkan kepuasan konsumen.

5. Produk yang berkualitas. Secara keseluruhan produk yang dihasilkan keempat *brand* hijab memiliki kualitas yang sangat baik. Kualitas yang sangat baik dapat mendorong konsumen untuk datang kembali.
6. Memiliki desain khusus. Secara keseluruhan produk yang dihasilkan oleh keempat *brand* hijab memiliki desain khusus dengan ciri khas yang berbeda-beda.
7. Strategi promosi yang sudah baik. Strategi promosi yang baik akan meningkatkan volume penjualan. Khususnya pada moment-moment yang berpeluang adanya peningkatan volume penjualan seperti moment lebaran.

4.2.2 Kelemahan

Berdasarkan hasil survei dapat diketahui kelemahan dari tiga perusahaan yang efisien. Kelemahan tersebut antara lain :

1. Indeks kinerja yang diukur secara keseluruhan baru mencapai rata-rata 88,17%. Hal ini dipengaruhi karena ada salah satu industri fesyen hijab yang belum efisien, yaitu Elmeira. Indeks kinerja Elmeira hanya mencapai 53,4 %. Penyebab tidak efisiennya Elmeira adalah besarnya biaya operasional dan terlalu banyaknya tenaga kerja.
2. Minimnya fasilitas bagi konsumen untuk menyampaikan komplain dan saran. Hal ini berdampak pada menurunnya kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen yang menurun dapat berakibat menurunnya volume penjualan.

3. Kurang maksimalnya pengelolaan sumber daya manusia. Kurang maksimalnya pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu tidak efisiennya suatu perusahaan. Jumlah tenaga kerja yang terlalu banyak, job desop yang tidak sesuai, insetif tidak jelas, tidak adanya *reward* menyebabkan masih adanya sumberdaya yang tidak dioptimalkan fungsinya.

4.2.3 Peluang

Berdasarkan analisis SWOT dapat diketahui peluang yang dapat dimanfaatkan untuk penentuan strategi bagi unit kegiatan ekonomi fesyen hijab peluang tersebut antara lain :

1. Fenomena *trend* hijab yang saat ini berkembang. Fenomena ini berdampak pada peningkatan konsumsi terhadap produk industri fesyen hijab. semakin banyak orang yang mengkonsumsi memberikan peluang bagi industri feyen hijab meningkatkan kapasitas volume penjualannya dan meluasnya target pasar industri.
2. Adanya tradisi lebaran. Tradisi lebaran yang sudah melekat pada masyarakat yaitu tradisi membeli baju saat lebaran. Tradisi ini memberikan peluang bagi industri fesyen hijab untuk mendapatkan keuntungan.
3. Banyaknya *event-event* bertemakan hijab. Hal ini juga dapat menjadi peluang bagi industri fesyen hijab untuk memperluas pangsa pasarnya karena *event* dapat dijadikan sebagai sarana promosi untuk memperkenalkan produknya.
4. Diberlakukannya pasar bebas MEA. Pemberlakuan pasar bebas jika perusahaan mampu bersaing akan menjadi peluang bagi industri feyen hijab untuk memperluas pangsa pasarnya.

5. Masuknya pendatang baru dalam industri fesyen hijab. Hal ini dapat menjadi peluang karena membuktikan bahwa industri fesyen hijab berkembang.

4.2.4 Tantangan

Berdasarkan analisis SWOT dapat diketahui tantangan yang dapat diminimalisir atau dihindari. Hal ini dilakukan untuk penentuan strategi bagi unit kegiatan ekonomi fesyen hijab. Tantangan tersebut antara lain :

1. Persaingan dengan industri fesyen hijab lain. Hal ini akan menjadi ancaman jika kinerja perusahaan rendah.
2. Masuknya pendatang baru dalam industri fesyen hijab. Hal ini akan menjadi ancaman karena segmen pasar akan terbagi.
3. Diberlakukannya pasar bebas MEA. Pemberlakuan pasar bebas MEA jika perusahaan tidak mampu bersaing akan menjadi ancaman karena akan tergeser dengan perusahaan yang mampu bersaing.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui matriks SWOT sebagai berikut :

Tabel 4.4. Matriks Strategi Pengembangan Unit Kegiatan Ekonomi Fesyen Hijab Di Kota Bandung.

	KEKUATAN(S)	KELEMAHAN(W)
Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi outlet yang strategis. 2. Pemanfaatan media sosial dan web resmi sebagai sarana pemasaran dan layanan bagi konsumen sudah berjalan baik. 3. Model bisnis berbasis member. 4. Hasil pengukuran yang menunjukkan bobot kinerja dari aspek penjualan dan kualitas pelayanan sudah optimal (100%). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indeks kinerja Elmeira baru mencapai rata-rata 53,40%. 2. Minimnya fasilitas bagi konsumen untuk menyampaikan kompalin atau saran. 3. Kurang maksimalnya pengelolaan SDM.
Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 5. Produk berkualitas. 6. Memiliki desain khusus. 7. Strategi promosi yang sudah baik. 	
PELUANG (O)	STRATEGI (S/O)	STRATEGI (W/O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan konsumsi terhadap UKE fesyen hijab. 2. Fenomena <i>trend</i> hijab yang saat ini berkembang. 3. Adanya tradisi lebaran. 4. Banyaknya <i>event-event</i> yang betemakan hijab. 5. Diberlakukannya pasar bebas MEA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk maupun pelayanan. 2. Melakukan inovasi produk untuk menarik minat konsumen. 3. Meningkatkan kerja sama dengan <i>event organaizer</i>. 4. Meningkatkan strategi promosi yang lebih baik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalkan peran semua <i>stakeholder</i> dan <i>shareholder</i> terhadap peningkatan pangsa pasarnya. 2. Membangun sistem SDM yang berkelanjutan. 3. Memberikan insentif yang jelas dan terukur bagi kinerja SDM. 4. Menyediakan media komunikasi untuk konsumen.

Lanjutan Tabel 4.4

TANTANGAN (T)	STRATEGI (S/T)	STRATEGI (W/T)
1. Persaingan dengan UKE feyen hijab lain. 2. Masuknya pendatang baru dalam industri fesyen hijab. 3. Diberlakukannya pasar bebas MEA.	1. Mengembangkan pangsa pasar melalui <i>e-commerce</i> dengan memanfaatkan web resmi dan sosial media. 2. Meningkatkan kemampuan untuk menghadapi persaingan.	1. Melakukan pembenahan dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada. 2. Membangun <i>loyalty</i> pasar dan SDM.

Sumber: Analisis Penulis, 2016

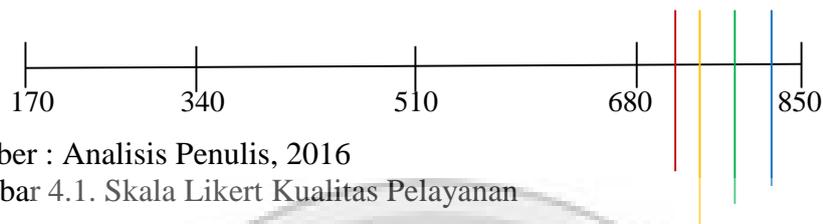
4.3 Analisis Ekonomi Industri Feyen Hijab Di Kota Bandung

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Jearrky, 2008). Dalam hal kepuasan konsumen, empat perusahaan tersebut sudah dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Studi ini mengindikasikan adanya kinerja yang beragam. Perbedaan kinerja tersebut terjadi karena perbedaan tujuan strategis dan kepuasan konsumen. Tujuan strategis dapat dilihat dari visi misi pada masing-masing unit kegiatan ekonomi fesyen hijab. Sedangkan untuk kepuasan konsumen dapat dilihat dari persepsi mengenai kualitas pelayanan yang dimiliki untuk kegiatan ekonomi fesyen hijab. Hal ini karena hasil likert menjelaskan bahwa kualitas pelayanan yang dimiliki perusahaan sudah optimal. Hal tersebut diindikasikan oleh adanya hasil survei yang dilihat dari hasil perhitungan skala likert. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Total Bobot Persepsi Terhadap Kualitas Pelayanan

No	UKE	Total Bobot Persepsi Terhadap Kualitas Pelayanan
1	Shafira	743
2	Shasmira	781
3	Hazna	778
4	Elmeira	770

Sumber : Pengolahan data, 2016



Sumber : Analisis Penulis, 2016

Gambar 4.1. Skala Likert Kualitas Pelayanan

Skala diatas menunjukkan bahwa skala maksimum untuk pengukuran kualitas pelayanan sebesar 850. Secara keseluruhan dalam hal kualitas pelayanan semua UKE tergolong dalam kategori sangat baik. Kualitas pelayanan yang paling baik diduduki oleh Shasmira dengan total bobot persepsi sebesar 781 dibandingkan dengan ketiga UKE lainnya. Kualitas pelayanan tersebut mengindikasikan terhadap kepuasan konsumen. Keadaan tersebut sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Jearrky (2008) bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen.

Efisiensi adalah kemampuan untuk mencapai suatu hasil yang diharapkan (*output*) dengan mengorbankan input yang minimal. Suatu kegiatan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan kegiatan telah mencapai sasaran (*output*) dengan pengorbanan (*input*) terendah, sehingga efisiensi dapat diartikan sebagai tidak adanya pemborosan (Hanifah, 2013). Hasil survei membuktikan bahwa ketidakmampuan pengoptimalan sumberdaya penyebab terjadinya inefisien. Dalam kasus ini unit kegiatan ekonomi yang belum efisien adalah

Elmeira. Jika Elmeira ingin mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki maka Elmeira harus mengoptimalkan biaya operasional dan jumlah tenaga kerja. Temuan tersebut sejalan dengan penjelasan Hanifah (2003) bahwa ketidakmampuan pengoptimalan sumberdaya penyebab terjadinya inefisiensi.

Efisiensi berhubungan erat dengan proses produksi karena dalam produksi dilakukan proses pengolahan input menjadi output. Dalam memproduksi dibutuhkan faktor-faktor produksi yaitu alat atau sarana untuk melakukan proses produksi (Putong, 2005). Dalam persamaan matematis, digunakan fungsi produksi yang secara umum dapat ditulis dengan persamaan sebagai berikut :

$$Q = f(K, L, M, \dots)$$

Persamaan di atas merupakan suatu pernyataan matematik yang pada dasarnya berarti bahwa tingkat produksi suatu barang tergantung kepada jumlah modal, jumlah tenaga kerja, jumlah material dan variabel lain yang digunakan.

Hasil survei membuktikan bahwa jumlah modal dan tenaga kerja sangat penting dalam pengoptimalan output. Hal ini dikarenakan jumlah modal dan tenaga kerja menentukan efisien tidaknya suatu perusahaan. Temuan tersebut sejalan dengan penjelasan yang dijelaskan Putong (2005) bahwa tingkat produksi suatu barang tergantung kepada jumlah modal, jumlah tenaga kerja, jumlah material dan variabel lain yang digunakan.