

BAB V

ANALISIS

Dalam Bab ini penulis akan melakukan analisis terkait variabel bebas yaitu Orientasi Kewirausahaan (X1), Kinerja Pemasaran (X2), Kapabilitas TIK (X3) terhadap variabel dependen yaitu Keunggulan Bersaing (Y) dan juga analisis daya saing.

5.1 Analisis Statistika Inferensial *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)*

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Analisis SEM-PLS dilakukan dengan tiga tahap yakni analisis *outer model*, analisis *inner model*, dan pengujian model secara keseluruhan atau pengujian hipotesis.

5.1.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penulis melakukan serangkaian analisis verifikatif yang relevan dengan rumusan masalah penelitian, yaitu untuk menguji pengaruh Orientasi Kewirausahaan (X1), Kinerja Pemasaran (X2), Kapabilitas TIK (X3) terhadap variabel dependen yaitu Keunggulan Bersaing (Y). Model pengukuran menjelaskan proporsi *variance* masing-masing variabel manifest (indikator) yang dapat dijelaskan di dalam variabel laten. Penelitian ini terdapat 4 variabel laten dengan 20 *manifest*. Variabel Orientasi Kewirausahaan (X1) terdiri dari 6 variabel *manifest*, variabel Kinerja Pemasaran (X2) terdiri dari 4 variabel *manifest*, variabel Kapabilitas TIK (X3) terdiri dari 5 variabel *manifest* serta variabel Keunggulan Bersaing terdiri dari 5 variabel *manifest*.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *loading factor* yang telah dilakukan diketahui bahwa semua nilai telah memenuhi kriteria yaitu di atas 0.40 (Ummi, 2014:171). Interpretasi pada masing-masing variabel dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Variabel Orientasi Kewirausahaan.

Pada dimensi antisipatif, indikator X1.5 merupakan indikator yang paling merepresentasikan variabel Orientasi Kewirausahaan dengan bobot nilai 0,865. Dengan demikian, UMKM di sentra Industri Sepatu Cibaduyut secara garis besar

memiliki sifat tanggap dalam menghadapi kemungkinan yang akan terjadi di masa mendatang. Pelaku UMKM Sentra Industri Sepatu Cibaduyut sampai saat ini masih menerapkan sistem *make to order*. Langkah nyata yang dilakukan dalam hal antisipatif yaitu dengan menerapkan strategi jual titip kepada distributor yang berada di sekitar Cibaduyut. Manfaatnya dari strategi tersebut yaitu dapat memperluas *channel* penjualan secara konvensional dan juga pelaku UMKM masih mendapatkan keuntungan dengan sistem tersebut. Indikator X1.5 merupakan indikator yang diperlukan untuk membangun Orientasi Kewirausahaan dengan melakukan antisipatif pada perubahan bisnis dan lingkungan di kemudian harinya.

Pada dimensi *risk taking*, indikator X1.3 merupakan indikator yang paling tidak merepresentasikan variabel Orientasi Kewirausahaan dengan bobot nilai 0,483. Hal ini disebabkan dengan kekhawatiran dari pelaku UMKM karena barang yang tidak laku, maka dari itu pelaku UMKM Sentra Industri Sepatu Cibaduyut rata-rata menerapkan sistem *make to order*.

2. Variabel Kinerja Pemasaran.

Pada dimensi Kinerja Pemasaran, indikator X2.2 merupakan indikator yang paling merepresentasikan variabel Kinerja Pemasaran dengan bobot nilai 0,934. Pelaku UMKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut memiliki kemampuan memperluas pangsa pasar, atau wilayah pemasaran dengan cara melakukan pemasaran secara langsung yaitu jual titip kepada distributor atau toko-toko, melakukan pemasaran melalui media sosial khususnya Facebook sehingga pelaku UMKM mampu menembus melakukan ekspor ke beberapa wilayah di Indonesia dan juga negara lain seperti Malaysia.

Pada dimensi Kinerja Pemasaran, indikator X2.1 merupakan indikator yang paling tidak merepresentasikan variabel Kinerja Pemasaran dengan bobot nilai 0,875. Hal tersebut disebabkan karena pelaku UMKM Sentra Industri Sepatu Cibaduyut memiliki pola pikir yang dirasa menurut mereka merasa tercukupi selama masih mampu membayar biaya tenaga kerja, biaya operasional dan biaya penyediaan bahan baku. Dengan demikian pelaku usaha tidak merasa memiliki keinginan yang lebih untuk meningkat omzet penjualan.

3. Variabel Kapabilitas Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

Pada dimensi kapabilitas TIK, indikator X3.4 merupakan indikator yang paling merepresentasikan variabel Kapabilitas Teknologi Informasi dan Komunikasi dengan bobot nilai 0.808. Dengan demikian, mengadopsi teknologi informasi untuk

memudahkan pegawai berbagi informasi merupakan indikator yang diperlukan untuk membangun kapabilitas teknologi informasi dan komunikasi pada UMKM di sentra sepatu di Cibaduyut. Namun demikian dalam pelaksanaannya di lapangan pelaku usaha masih merasakan minimnya sumber daya manusia terhadap teknologi dan informasi.

Pada dimensi kapabilitas TIK, indikator X3.3 merupakan indikator yang paling tidak merepresentasikan variabel Kapabilitas Teknologi Informasi dan Komunikasi dengan bobot nilai 0,601. Hal tersebut disebabkan karena pelaku UMKM Sentra Industri Sepatu Cibaduyut rata-rata generasi tua, yang memang memiliki minimnya pengetahuan terhadap teknologi dan hal ini pun diperparah dengan adanya ketidakinginan dari generasi penerus atau generasi muda untuk membangun dan mengembangkan Sentra Industri Sepatu Cibaduyut semakin kuat.

4. Variabel Keunggulan Bersaing.

Pada dimensi Keunggulan Bersaing, indikator Y1.2 merupakan indikator yang paling merepresentasikan variabel Keunggulan Bersaing dengan bobot nilai 0,937. Y1.2 memiliki makna yaitu, UMKM memiliki kemampuan untuk mengeluarkan harga produk yang dapat diterima oleh pelanggan. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa Sentra Industri Sepatu Cibaduyut memiliki harga jual yang kompetitif dengan kualitas yang baik karena proses pembuatan sepatu masih dilakukan dengan cara *handmade*. Harga yang kompetitif merupakan indikator yang diperlukan untuk membangun Keunggulan Bersaing pada UMKM di Sentra Industri Sepatu di Cibaduyut.

Pada dimensi Keunggulan Bersaing, indikator Y1.1 merupakan indikator yang tidak paling merepresentasikan variabel Keunggulan Bersaing dengan bobot nilai 0,729. Seperti yang telah dijelaskan pada variabel sebelumnya, pelaku usaha UMKM rata-rata menerapkan sistem *make to order*, sehingga kemampuan dari pelaku UMKM pun menjadi terbatas hanya sesuai pesanan. Dengan demikian produk yang dihasilkan kalah bersaing dengan produk-produk lokal lainnya dan produk asing yang masuk ke Indonesia yang cenderung lebih memiliki daya tarik serta mengikuti *trend* yang ada.

5.1.1.1 Analisis Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pada pengolahan data sebelumnya didapatkan hasil perhitungan yang disajikan dalam Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Hasil Perhitungan Nilai Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Orientasi Kewirausahaan (OK)	0.810	0.852	0.861	0.517
Kinerja Pemasaran (KP)	0.926	0.928	0.947	0.818
Kapabilitas TIK (KT)	0.806	0.838	0.864	0.562
Keunggulan Bersaing (KB)	0.898	0.905	0.926	0.714

Sumber: Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas Evaluasi terhadap nilai reliabilitas konstruk diukur oleh *composite reliability*. Nilai *Composite Reliability* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,70. Untuk variabel Orientasi Kewirausahaan (X1) didapatkan nilai *composite reliability* sebesar 0.861, variabel Kinerja Pemasaran (X2) didapatkan nilai *composite reliability* sebesar 0.947, variabel Kapabilitas TIK (X3) didapatkan nilai *composite reliability* sebesar 0.864, dan variabel Keunggulan Bersaing (Y) didapatkan nilai *composite reliability* sebesar 0.926.

Dengan demikian berarti bahwa indikator yang telah ditetapkan mampu mengukur setiap variabel laten (konstruk) dengan baik atau dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini mempunyai reliabilitas yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabelnya masing-masing.

Convergent validity dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. *AVE* dinyatakan valid apabila nilai lebih besar dari 0.5 Untuk variabel Orientasi Kewirausahaan (X1) didapatkan nilai *AVE* sebesar 0.517, variabel Kinerja Pemasaran (X2) didapatkan nilai *AVE* sebesar 0.562, variabel Kapabilitas TIK (X3) didapatkan nilai *AVE* sebesar 0.818, dan variabel Keunggulan Bersaing (Y) didapatkan nilai *composite reliability* sebesar 0.714. Dengan demikian nilai *AVE* seluruh variabel dinyatakan valid, semakin tinggi korelasi antar indikator yang menyusun suatu konstruk maka semakin baik nilai *AVE*.

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dengan demikian berdasarkan hasil *outer model* masing-masing indikator dalam keempat variabel laten tersebut dinyatakan valid dan reliabel, oleh karena itu bisa dilanjutkan ke analisis *inner model*.

5.1.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Metode ini merupakan alat penting untuk menganalisa data yang dipengaruhi oleh *outlier* sehingga dihasilkan model yang resisten terhadap *outlier*. Suatu estimasi yang resisten adalah yang tidak terpengaruh oleh perubahan besar pada bagian kecil data atau perubahan kecil pada bagian besar data. Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi; koefisien determinasi (R^2); *Predictive Relevance* (Q^2); *Goodness of Fit Index* (*GoF*).

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan nilai R^2 *output* variabel dependen Keunggulan Bersaing (Y) sebesar 0.704. Berdasarkan nilai *r square* dan *adjusted r square*, maka terdapat hubungan yang kuat antara variabel eksogen baik secara mandiri maupun secara bersama-sama. Maka model penelitian ini terkategori memiliki hubungan yang kuat di antara variabel-variabel yang dianalisis.

2. *Predictive Relevance* (Q^2)

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan nilai Q^2 *output* variabel dependen Keunggulan Bersaing (Y) sebesar 0.495, maka model memiliki kapabilitas prediksi yang besar.

3. *Goodness of Fit Index* (*GoF*)

Berdasarkan perhitungan nilai *GoF* maka dapat diketahui bahwa model memiliki nilai *GoF* yang besar dengan skor 0.572, sehingga model yang dibentuk mewakili fenomena nyata yang sesungguhnya. Dari pengujian R^2 , Q^2 dan *GoF* terlihat bahwa model yang dibentuk adalah *robust* dan akurat sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.

5.1.3 Analisis Uji Hipotesis

Berikut dipaparkan secara deskriptif pengujian masing-masing hipotesis.

1. Hipotesis 1

Hipotesis pertama, terdapat pengaruh signifikan Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing. Dari Tabel 4.13 dapat dilihat nilai *original sample estimate Loading factor* adalah sebesar 0,404 dengan signifikansi di bawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 4.311 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,9 (95%). Nilai *original sampel* Orientasi Kewirausahaan positif mengindikasikan bahwa Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.

Besarnya pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing adalah sebesar 40.4%. Dengan nilai t-statistik yang lebih besar dari pada t-tabel maka terdapat pengaruh signifikan variabel Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis Pertama diterima.

2. Hipotesis 2

Hipotesis kedua, terdapat pengaruh tidak signifikan Kinerja Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing. Dari Tabel 4.13 dapat dilihat nilai *original sample estimate loading factor* adalah sebesar 0,201 dengan signifikansi di bawah 5%. Nilai *original sampel* Kinerja Pemasaran positif mengindikasikan bahwa Kinerja Pemasaran berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing. Besarnya pengaruh Kinerja Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing adalah sebesar 20.1%. Dengan nilai t-statistik yang lebih kecil dari pada t-tabel maka terdapat pengaruh tidak signifikan variabel Kinerja Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua ditolak.

3. Hipotesis 3

Hipotesis ketiga, terdapat pengaruh signifikan variabel Kapabilitas TIK terhadap Keunggulan Bersaing. Berdasarkan *output* Tabel 4.5 dapat dilihat nilai *original sample estimate loading factor* adalah sebesar 0.278 dengan signifikansi di bawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 2.535 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.9. Nilai *original sampel* Kapabilitas TIK positif mengindikasikan bahwa variabel Kapabilitas TIK berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing. Besarnya pengaruh variabel Kapabilitas TIK terhadap Keunggulan Bersaing adalah sebesar 27.8%. Dengan nilai t-statistik yang lebih besar dari pada t-tabel maka terdapat pengaruh signifikan variabel Kapabilitas TIK terhadap Keunggulan Bersaing. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Hasil
H ₁	Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing	Signifikan
H ₂	Kinerja Pemasaran berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing	Tidak Signifikan
H ₃	Kapabilitas TIK berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing	Signifikan

Sumber: Data Diolah (2020)

5.2 Analisis Regresi Linier Berganda (Multipel)

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen. Analisis ini juga digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel dependen apabila nilai variabel mengalami kenaikan atau penurunan.

Analisis regresi linear berganda adalah regresi dimana variabel terikatnya Keunggulan Bersaing (Y) dihubungkan atau dijelaskan dengan lebih dari satu variabel X yaitu Orientasi Kewirausahaan (X_1), Kinerja Pemasaran (X_2), dan Kapabilitas TIK (X_3), namun hubungan ini masih menunjukkan diagram hubungan yang linear.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4.14 untuk regresi linier berganda dengan menggunakan *software* SPSS, diperoleh hasil persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,087 + 0,404 - 0,051 + 0,434$$

Nilai koefisien regresi menggambarkan apabila variabel-variabel bebasnya diperkirakan konstan atau sama dengan nol, maka nilai variabel terikat sebesar 2,087.

Tanda koefisien regresi variabel bebas menunjukkan arah hubungan dari variabel yang bersangkutan dengan Keunggulan Bersaing. Koefisien regresi untuk Orientasi Kewirausahaan bernilai positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Orientasi Kewirausahaan dengan Keunggulan Bersaing. Koefisien regresi Orientasi Kewirausahaan sebesar 0,404 mengandung arti untuk setiap penambahan Orientasi Kewirausahaan sebesar satu satuan maka akan menyebabkan meningkatnya Keunggulan Bersaing sebesar 0,404.

Koefisien regresi untuk Kinerja Pemasaran bernilai negatif, menunjukkan adanya hubungan yang tidak searah antara Kinerja Pemasaran dengan Keunggulan Bersaing. Koefisien regresi Kinerja Pemasaran sebesar 0,051 mengandung arti untuk setiap penambahan Kinerja Pemasaran sebesar satu satuan maka akan menyebabkan menurunnya Keunggulan Bersaing sebesar 0,051.

Koefisien regresi untuk Kapabilitas TIK bernilai positif, menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Kapabilitas TIK dengan Keunggulan Bersaing. Koefisien regresi Kapabilitas TIK sebesar 0,434 mengandung arti untuk setiap penambahan Kapabilitas TIK sebesar satu satuan maka akan menyebabkan meningkatnya Keunggulan Bersaing sebesar 0,434.

5.3 Analisis Daya Saing

Analisis daya saing ini menurut Porter (1990) berisikan tentang analisis faktor eksternal yang meliputi faktor kondisi, faktor permintaan, faktor industri terkait dan pendukung, serta faktor strategi perusahaan, struktur dan persaingan ditambah dengan dua komponen pendukung yaitu peran pemerintah dan faktor kesempatan. Data yang digunakan dalam analisis ini yaitu merujuk pada Tabel 4.15 berupa rekapitulasi data deskriptif hasil wawancara dengan pelaku UMKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut.

5.3.1 Analisis Daya Saing Kondisi Faktor (*Factor Condition*)

Berdasarkan data deskriptif yang diperoleh dari hasil penelitian untuk faktor kondisi di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut dapat dikatakan masih jauh dari yang diharapkan. Dalam analisis ini untuk mengukur daya saing dikelompokkan menjadi lima faktor sumber daya, yaitu:

a) Sumber Daya Manusia

Untuk sumber daya manusia di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut yang meliputi jumlah tenaga kerja dapat dikategorikan kuat karena jumlahnya sangat banyak namun dari segi kemampuan manajerial dan keterampilan yang dimiliki masih lemah karena rata-rata pelaku UMKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut masih menerapkan sistem manajemen yang konvensional serta masih menggunakan tenaga *handmade* dalam produksinya sehingga keterampilan menggunakan mesin otomatis pun masih kurang, tingkat upah yang berlaku pun masih menggunakan sistem borongan tanpa ada upah pasti setiap bulannya.

b) Sumber Daya Modal

Untuk sumber daya modal yang digunakan para pelaku UMKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut dikategorikan lemah, karena hasil survey dan wawancara dengan pelaku UMKM di sana mengindikasikan masih membutuhkannya suntikan modal untuk sektor pengelolaan baik pembelian bahan baku, proses produksi hingga ke upah tenaga kerja di sana. Para pelaku UMKM hanya mengandalkan hasil produksi dan penjualan yang tidak menentu bahkan sebagian pelaku UMKM di sana tidak memiliki target penjualan dan hanya beranggapan yang penting jalan saja dan bisa bayar tenaga kerja.

c) Sumber Daya Alam atau Fisik

Untuk sumber daya alam atau fisik ini salah satunya meliputi aksesibilitas, untuk akses sumber kebutuhan di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut seluruhnya telah tersedia dan dikategorikan kuat. Wilayah Cibaduyut sendiri terbagi dalam blok-blok salah satunya blok sepatu. Hasil di lapangan menunjukkan untuk sumber kebutuhan ini para pelaku UMKM di sana tidak mengalami kesulitan dalam mencari kebutuhan bahan baku produksinya, karena telah tersedia di wilayah Cibaduyut itu sendiri dan jarang sekali pelaku UMKM di sana menggunakan bahan baku impor karena terkendala biaya dan juga butuh waktu lagi untuk menunggu bahan baku tersebut datang.

d) Sumber Daya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK)

Untuk sumber daya IPTEK para pelaku UMKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut masih dikategorikan lemah. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil pengaruh variabel Kinerja Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing yang memiliki pengaruh tidak signifikan serta pengaruh paling kecil di antara variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 20.1%. Dari realita di lapangan rata-rata pelaku UMKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut masih belum memahami pasarnya sendiri dan sistem pemasaran yang digunakan rata-rata masih konvensional dan masih banyak yang belum bisa memasarkan produknya menggunakan media sosial atau mengikuti *trend* di era industri 4.0 sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap omzet penjualan mereka. Hal lainnya untuk penggunaan teknologi masih sangat minim karena rata-rata pelaku UMKM di sana masih menggunakan teknologi manual dan masih membutuhkan bantuan mesin terbaru yang otomatis dan juga pelatihannya, jika dibiarkan akan berpengaruh pada kualitas produk sepatu Cibaduyut itu sendiri.

e) Sumber Daya Infrastruktur

Untuk sumber daya infrastruktur ini lebih menekankan pada ketersediaan jenis, mutu, dan biaya penggunaannya. Seperti halnya yang terjadi di lapangan berdasarkan hasil survey kepada para pelaku UMKM di sana ternyata telah dapat memanfaatkan infrastruktur yang ada seperti air bersih, energi listrik, sistem pembayaran melalui transfer, dan juga sistem transportasi untuk mendukung usahanya agar terus dapat berkembang, tetapi untuk infrastruktur yang lebih penting yaitu seperti penggunaan atau penyediaan mesin otomatis masih sangat minim sehingga berpengaruh terhadap kualitas dan mutu produk

yang dihasilkan, sehingga untuk sumber daya infrastruktur di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut dapat dikategorikan lemah.

5.3.2 Analisis Daya Saing Faktor Permintaan (*Demand Factor*)

Berdasarkan data deskriptif yang diperoleh selama penelitian untuk faktor kondisi permintaan di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut sebenarnya rata-rata dapat dikategorikan lemah. Hal demikian dikuatkan dengan hasil wawancara kepada para pelaku UMKM di Cibaduyut untuk permintaan produk sebenarnya tidak dapat diprediksi karena sejauh ini kebanyakan konsumen lebih tertarik pada produk-produk dari luar negeri dengan kualitas yang lebih baik. Dari segi produksi menurut ungkapan para pelaku UMKM di Cibaduyut pun dirasa masih jauh dari kata maksimal, karena proses pembuatan produk sepatu di sana masih menggunakan proses *handmade*. Harapan dari para pelaku UMKM di Cibaduyut semoga pemerintah kota memberikan suntikan modal atau bantuan mesin untuk kemudahan dan peningkatan kualitas produk sepatu Cibaduyut agar mampu bersaing dengan produk-produk luar negeri.

5.3.3 Analisis Daya Saing Faktor Strategi Perusahaan, Struktur dan Persaingan

Berdasarkan data deskriptif yang diperoleh selama penelitian untuk faktor kondisi strategi, struktur dan persaingan yang terjadi di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut dapat dikategorikan masih lemah. Dari hasil wawancara dengan responden hal tersebut disebabkan para pelaku UMKM di Cibaduyut rata-rata masih menerapkan sistem *make to order* yang dimana masih banyak yang tidak mengandalkan sistem jemput bola untuk mencari konsumen, dengan demikian dapat dikatakan bahwa rata-rata pelaku UMKM di sana masih minim terhadap pemahaman konsep pemasaran yang dilakukan sehingga hasilnya pun rata-rata omzet yang didapatkan tidak banyak mengalami peningkatan.

Dari segi struktur organisasi yang digunakan pun rata-rata belum paham. Hal ini dikarenakan rata-rata setiap UMKM pun tidak memiliki struktur organisasi yang pasti hanya dititikberatkan pada tugas masing-masingnya saja dan tidak digambarkan melalui struktur organisasi.

Segi persaingan yang terjadi di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut sendiri dapat dikatakan ketat. Hal dikarenakan begitu banyak jumlah pelaku UMKM Sepatu di

Cibaduyut belum lagi ditambah dengan persaingan dari *brand* sepatu yang masuk ke Indonesia, maka dari itu perlu solusi yang berdampak pada kuatnya agresivitas bersaing pada pelaku UMKM Sepatu Cibaduyut.

5.3.4 Analisis Daya Saing Faktor Industri Terkait dan Industri Pendukung

Pada hasil wawancara dengan pelaku UMKM sepatu di Cibaduyut untuk faktor industri terkait dan industri pendukung masih dapat dikatakan lemah. Walaupun ada industri pendukung yang menyediakan semua kebutuhan bahan baku untuk pelaku UMKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut, tetapi untuk industri pendukung ataupun terkait yang mendukung untuk peningkatan efisiensi dan sinergi masih sangat kurang karena para pelaku UMKM di sana masih jalan dengan masing-masing. Sinergi dan efisiensi yang dimaksud di sini yaitu untuk menciptakan teknologi transaksi, informasi serta keahlian dan keterampilan para pelaku UMKM di sana. Faktor industri terkait dan pendukung di sinilah yang seharusnya berperan menjadi jembatan membantu pemerintah Kota Bandung untuk menciptakan dan meningkatkan produktivitas yang dapat menciptakan daya saing di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut

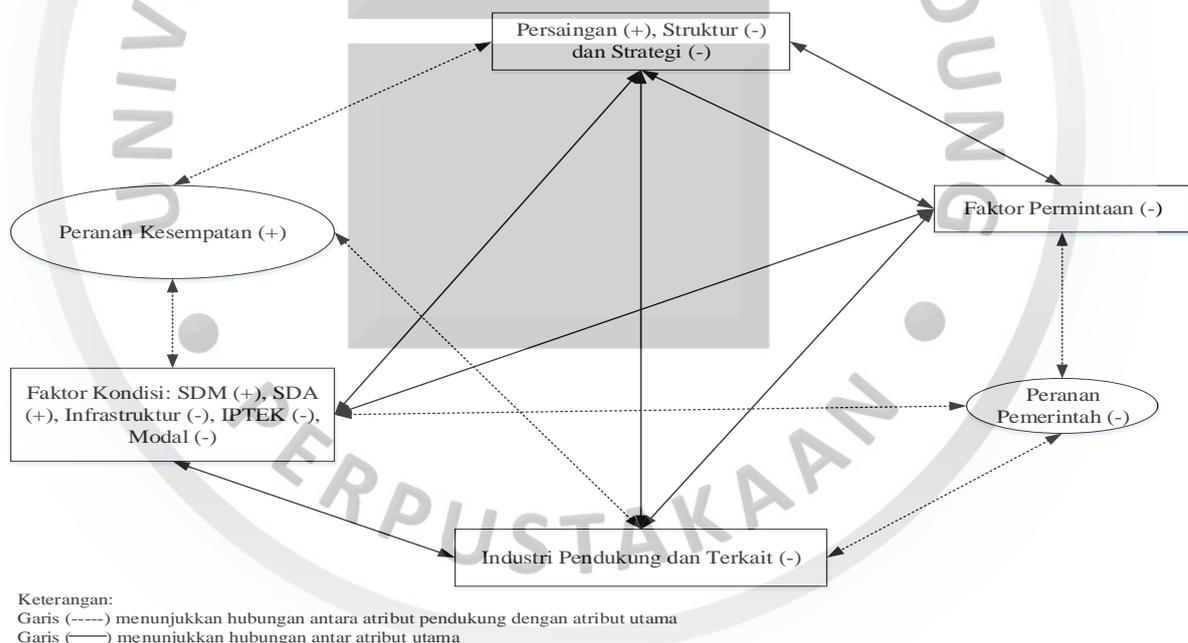
5.3.5 Analisis Daya Saing Faktor Pendukung Peran Pemerintah

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan untuk meningkatkan daya saing di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut sangat diperlukan peran dari pemerintah Kota Bandung. Kondisi saat ini menurut pelaku UMKM sepatu di Cibaduyut dapat dikatakan peran pemerintah Kota Bandung masih minim. Hal tersebut dikuatkan dengan minimnya pemberian modal kepada para pelaku UMKM dan juga minimnya memberikan program-program yang mendukung peningkatan daya saing seperti seminar-seminar ataupun pelatihan, khususnya untuk seminar yang mendongkrak jiwa *entrepreneurship* atau agresivitas UMKM sepatu di Cibaduyut, serta minimnya pemberian pelatihan yang menunjang keahlian SDM yang ada contohnya pelatihan penggunaan mesin otomatis, pelatihan penggunaan media elektronik untuk pemasaran yang lebih baik.

5.3.6 Analisis Daya Saing Faktor Pendukung Kesempatan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pelaku UMKM sepatu di Cibaduyut mengenai kesempatan untuk terus mengembangkan usahanya. Hal tersebut dapat dilihat dari masih adanya kepercayaan untuk menggunakan produk Cibaduyut seperti distributor-distributor yang setia memesan produk sepatu dengan kuantitas yang banyak, hal lainnya sudah banyak juga para pelaku UMKM yang menggunakan cara jemput bola dan *branding* menggunakan media sosial walaupun belum menyeluruh. Harapan lainnya untuk mempertahankan pelaku UMKM sepatu Cibaduyut ini berdasarkan situasi dan kondisi yaitu pelaku UMKM harus mampu keluar dari zona nyaman dan harus berani menentukan keputusan yang berisiko agar dapat menambah pengalaman dan menemukan cara terbaru untuk meningkatkan daya saing.

Dari hasil analisis daya saing yang telah dilakukan dengan memperhatikan hasil data deskriptif dan wawancara dengan responden yang dirujuk melalui Tabel 4.15, berikut digambarkan hasilnya melalui Gambar 5.1.



Gambar 5.1 Hasil Analisis Daya Saing Sentra Industri Sepatu Cibaduyut.

Sumber: Data Diolah (2020)

Berdasarkan Gambar 5.1 di atas telah didapatkan prioritas yang harus dilakukan perbaikan adalah untuk komponen yang dikategorikan lemah dan peningkatan atau pengembangan pada komponen yang dikategorikan kuat. Karena pada teori Berlian Porter (*Diamond Porter Theory*) ini semuanya saling mempengaruhi dan berkaitan terhadap penentuan atau peningkatan daya saing pada

suatu objek yang diteliti. Secara garis besar Sentra Industri Sepatu Cibaduyut untuk saat ini membutuhkan peran pemerintah untuk meningkatkan dan memperbaiki faktor kondisi (SDM, SDA, Infrastruktur, Modal, IPTEK) yang dialami oleh para pelaku UMKM dan juga merangkul industri atau perusahaan terkait untuk menunjang pengembangan para pelaku UMKM di Sentra Industri Cibaduyut, karena kondisi di lapangan masih membutuhkan bantuan untuk keberlangsungan usaha para pelaku UMKM itu sendiri. Di sisi lain untuk meningkatkan permintaan dititik beratkan pada pelaku UMKM itu sendiri agar melakukan cara atau *branding* produk untuk menarik minat konsumen yang lebih besar dari saat ini agar mampu masuk dan bertahan pada persaingan yang ketat, sehingga berdampak pada kesempatan bagi para pelaku UMKM untuk dapat terus eksis dan berkembang mengikuti *trend* yang terjadi pada era industri 4.0 ini. Dalam meningkatkan atau menganalisis daya saing pada Sentra Industri Sepatu Cibaduyut ini semua komponen utama dan pendukung saling berkaitan dan juga semua berdasarkan dari hasil wawancara dengan responden yaitu para pelaku UMKM di Sentra Industri Sepatu Cibaduyut sehingga menghasilkan mana yang dikategorikan lemah dan juga kuat seperti yang telah dipaparkan pada analisis sebelumnya dan juga pada Gambar 5.1.