



ANALISIS STRATEGI BISNIS YANG TEPAT BAGI IKM TAS GADUKAN MOROKREMBANGAN SURABAYA JAWA TIMUR

Niluh Putu Hariastuti

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, ITATS Surabaya

Arif Rahman Hakim 100 Surabaya, 600117, Indonesia

putu_hrs@yahoo.com

ABSTRAK

Tas Gadukan merupakan produksi tas hasil home industri kampung tas Gadukan Krembangan Surabaya. Sebagai kampung produksi tas, daerah ini memiliki potensi untuk dapat berkembang menjadi sentra produksi tas yang nantinya dapat menjadi ikon Surabaya. Belum optimalnya kegiatan bisnis yang dijalankan menjadi dasar permasalahan yang akan diangkat didalam penelitian ini. Melalui kegiatan perencanaan strategi bisnis yang tepat akan dapat membantu pengembangan bisnis IKM Gadukan untuk menjadi sentra bisnis industri tas khususnya di Surabaya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, melalui evaluasi lingkungan baik lingkungan internal (IFAS) maupun lingkungan Eksternal (EFAS) diperoleh strategi pengembangan bisnis yang dapat dilakukan oleh IKM melalui metode analisis SWOT. Dari strategi yang diperoleh, diharapkan dapat meningkatkan kegiatan bisnis IKM dalam mengembangkan sentra bisnis sehingga kesejahteraan masyarakatnya pun dapat lebih meningkat

Kata kunci : IKM, Strategi, IFAS, EFAS, SWOT.

PENDAHULUAN

Adanya persaingan pada pasar global (ACFTA = *Asia China Free Trade Agreement*) menyebabkan membanjirnya produk – produk luar negeri khususnya China yang terkenal dengan harga jual yang relative murah, mengakibatkan perlunya pihak penyedia produk dalam hal ini home industry memikirkan langkah – langkah yang tepat didalam menghadapi persaingan yang terjadi.

Tas gadukan, diproduksi oleh industry kerajinan tas di kelurahan Morokrembangan kecamatan Krembangan Surabaya, tepatnya di RW 07 dan RW05. Kampung tas gadukan, kebanyakan menghasilkan tas wanita (fashion) dan tas sekolah, dengan area pemasaran sampai saat ini tidak hanya wilayah lokal Surabaya seperti pusat grosir Surabaya saja, namun mereka juga melayani pemasaran diluar pulau seperti Makassar, Samarinda dan Balikpapan. Area pemasaran yang cukup luas ini memungkinkan pengembangan produk yang lebih beragam sesuai dengan pemesanan yang dilakukan pembeli. Namun yang menjadi kendala adalah standard produk dan mutu yang masih kurang serta tidak adanya merk yang mampu mengenalkan produk mereka adalah produk kampung tas gadukan menyebabkan sentra kampung tas ini masih belum banyak dikenal oleh masyarakat secara luas. Sering kali pesanan yang datang telah mempunyai merk sendiri dengan spesifikasi tertentu sehingga produk yang dikerjakan penggrajin telah memiliki identitasnya sendiri. Kurangnya sarana dan prasarana promosi menjadi salah satu penyebab kampung tas Gadukan ini belum dikenal secara luas. Adanya mindset dari penggrajin “*yang penting dapat order sehingga dapur dapat tetap*



mengepul”, tanpa memperdulikan kualitas bisa jadi penyebab belum terkenalnya produk ini secara luas. Belum lagi terbatasnya tenaga kerja yang dapat dilibatkan didalam proses produksi akan membatasi jumlah order yang diterima pengrajin. Dengan jumlah tenaga kerja terbatas akan menyulitkan dalam mengejar pesanan dalam jumlah besar.

Sebagai kampung binaan Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota Surabaya, kampung ini memiliki potensi yang besar untuk nantinya dapat berkembang dan menjadi ikon Surabaya dalam hal sentra IKM tas sehingga sangat diperlukan adanya perancangan strategi pemasaran yang tepat bagi IKM tas Gadukan kedepan agar produk unggulan dari kampung ini dapat makin dikenal dan mampu mensejahterakan masyarakatnya secara luas. Melalui strategi bisnis yang tepat akan mampu meningkatkan inovasi IKM dalam meraih pasar melalui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta melihat peluang dan ancaman kedepan membuka IKM dalam meraih pasar yang jauh lebih besar. Pengembangan diri IKM nantinya diharapkan dapat mengatasi segala kendala yang dialami selama ini dan meningkatkan produktivitas IKM sehingga tujuan sebagai sentra industri unggulan ikon Surabaya dapat terwujud. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah “ *Bagaimanakah Menentukan Prioritas Strategi Pemasaran Yang Tepat Bagi IKM Kampung Unggulan Tas Gadukan Sehingga Nantinya Kampung Unggulan Dapat Menjadi Ikon Surabaya yang potensial*”.

Berdasarkan atas perumusan permasalahan, maka beberapa tujuan yang ingin dicapai adalah (1) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dihadapi IKM didalam kegiatan pemasaran produk.dan (2) Menentukan prioritas strategi bisnis yang tepat bagi IKM kedepannya dalam meraih pasar. Adapun beberapa batasan dan asumsi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian ini dibatasi pada sentra IKM Kampung unggulan tas Gadukan Morokrengan Surabaya dan diasumsikan proses produksi disetiap penggrajin berjalan dengan normal dan tidak terdapat kekurangan kebutuhan akan bahan baku.

METODE

Manajemen Strategis

Menurut Fred R. David, manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Analisa ini diawali dengan melakukan analisis lingkungan perusahaan yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan yang terdiri dari lingkungan internal dan eksternal Lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas menurut Fred R. David antara lain : Kekuatan Ekonomi, Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis dan Lingkungan, Kekuatan Politik, Pemerintahan dan Hukum, Kekuatan Teknologi dan Kekuatan Kompetitif. Lingkungan Internal, menurut Fred R. David, merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran keuangan atau akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

Formulasi Strategi

Dengan menggunakan kerangka analitis perumusan strategi oleh Fred R. David maka perumusan strategi dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu ; tahap input, tahap pencocokan dan yang terakhir tahap keputusan. Formulasi Strategi ini dapat dilihat pada tabel 1.



Tabel 1 Kerangka Analitis Perumusan Strategi

Tahap Input				
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)		Matriks Profil Kompetitif (CPM)		Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)
Tahap Pencocokan				
Matriks SWOT	Matriks SPACE	Matriks Boston Consulting Group (BCG)	Matriks Internal Eksternal (IE)	Matriks Grand Strategy
Tahap Keputusan				
Matriks QSPM				

Matriks Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats (SWOT)

Setelah menganalisis dengan matriks IFE dan EFE maka dilakukan berbagai kombinasi dengan menggunakan matriks SWOT. Matriks SWOT memiliki kelebihan dan kelemahan diantaranya :

1. Strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan.
2. Tidak ada batas jumlah strategi yang dapat diperiksa atau dievaluasi.
3. Membutuhkan ketelitian dalam memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan (David, 2010).

Matriks ini merupakan *matching tools* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah :

1. Strategi SO (*Strengths Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki/*Strengths* (S) untuk memanfaatkan berbagai peluang/*Opportunities* (O).
2. Strategi WO (*Weaknesses Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan/*Weaknesses* (W) yang ada untuk memanfaatkan peluang/*Opportunities* (O).
3. Strategi ST (*Strengths Threats*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki/*Strengths* (S) untuk mengurangi berbagai ancaman/*Threats* (T) yang mungkin melingkupi perusahaan.
4. Strategi WT (*Weaknesses Threats*) adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk mengurangi kelemahan/*Weaknesses* (W) dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman/*Threats* (T).

Tabel 2. Matriks SWOT

	Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Eksternal		Daftar kekuatan	Daftar kelemahan
	Peluang (O)	S – O Strategi Gunakan kekuatan untuk meraih peluang	W – O Strategi Memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan
	Ancaman (T)	S – T Strategi Gunakan kekuatan untuk menghindari	W – T Strategi Memperkecil kelemahan dan
	Daftar ancaman		

Sumber : Fred R. David, 2010 (edisi 12)



Tahap Keputusan

Pada tahap keputusan ini, merupakan tahap akhir untuk memilih alternatif terbaik dari banyaknya alternatif strategi yang dihasilkan pada metode pencocokan, alat atau metode yang digunakan pada tahap keputusan ini adalah *Quantitative Strategic Palnning Matrix* (QSPM). Dari beberapa alternatif strategi yang ada maka akan terdapat salah satu strategi yang memiliki nilai total terbesar dan merupakan strategi yang paling baik bagi perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah awal penelitian diawali dengan melakukan penyebaran kuisioner sebagai upaya memperoleh dan menilai indikator-indikator yang masuk kedalam faktor lingkungan Internal dan Eksternal. Proses ini dilakukan melalui kegiatan wawancara sekitar 30 penggrajin di lokasi IKM. Kemudian dilakukan penyebaran kuisioner pembobotan terhadap faktor Internal dan Eksternal dengan melibatkan ketua paguyuban koperasi kampung Gadukan untuk melakukan penilaian bobot terhadap criteria yang ada. Hasil dari penyebaran kuisioner ini terjabarkan dalam tabel IFAS (Internal Faktor Analisis Skor) dan EFAS (Eksternal Faktor Analisis Skor), dimana Skor IFAS dan EFAS diperoleh dengan mengalikan nilai bobot dengan hasil skor atau rating factor IFAS/EFAS. Adapun nilai skor IFAS dan EFAS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Penilaian Tabel IFAS

No	Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor terbobot IFAS
	Kekuatan			
1	Model Produk yang beragam sesuai permintaan pasar	0.08	4	0.32
2	Adanya keinginan IKM melakukan inovasi desain produk	0.07	3	0.21
3	Harga yang terjangkau	0.09	4	0.36
4	Produk dengan ciri khas warna ngejreng	0.1	4	0.4
5	Adanya keinginan IKM untuk maju	0.06	3	0.18
6	Memiliki tenaga kerja trampil	0.1	3	0.3
	Total	0.5		1.77
No	Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor terbobot IFAS
	Kelemahan			
1	Jumlah tenaga Kerja yang terbatas	0.09	2	0.18
2	Jumlah kapasitas Produksi yang terbatas	0.06	2	0.12
3	Minimnya alat promosi yang mendukung kegiatan pemasaran	0.1	3	0.3
4	Fasilitas alat produksi yang terbatas	0.1	2	0.2
5	Kurangnya Infrastruktur daerah dalam mengenalkan daerahnya sebagai sentra industri	0.07	3	0.21
6	Pemodalan yang kurang	0.08	2	0.16
	Total	0.5		1.17
	Total Skor IFAS	1		2.94

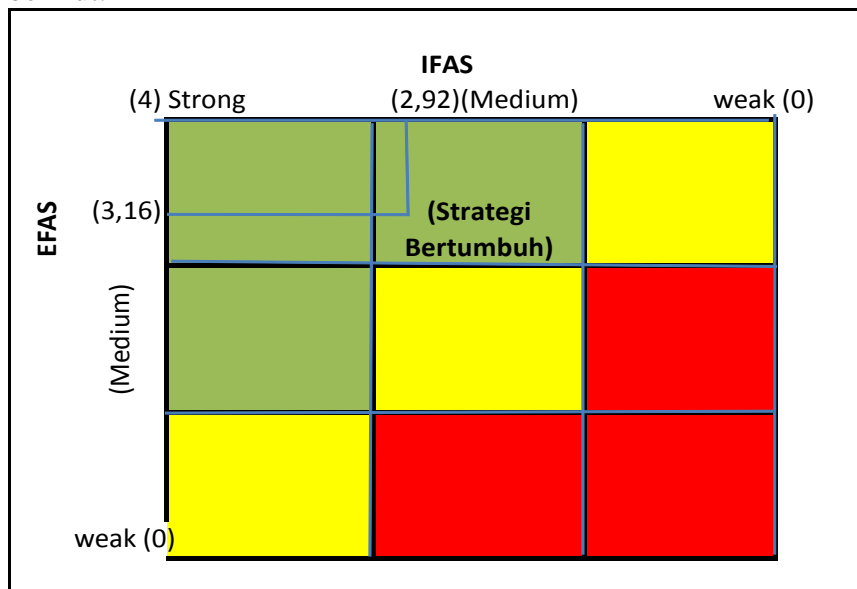


Tabel 4. Penilaian Tabel EFAS

No	Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor terbobot EFAS
	Peluang			
1	Kebijakan Pemerintah membentuk kampung unggulan	0.12	4	0.48
2	Sentra industri kampung unggulan menjadi daya tarik bagi wisatawan	0.11	3	0.33
3	Masih tersedianya pasar diluar pulau jawa	0.12	4	0.48
4	Memiliki Koperasi Usaha	0.12	4	0.48
5	Adanya bantuan pendampingan dari pihak eksternal yaitu dari desperindag kota dan kampus	0.09	3	0.27
Total		0.56		2.04
No	Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor terbobot EFAS
	Ancaman			
1	Membanjirnya Produk Import Cina yang lebih beragam	0.12	3	0.36
2	Terbukanya Pasar Global ACFTA	0.12	3	0.36
3	Persaingan antar pelaku usaha bisnis yang sama	0.11	2	0.22
4	Trend Mode Produk Yang cepat berubah	0.09	2	0.18
Total		0.44		1.12
Total Scor EFAS		1		3.16

Matriks IE

Berdasarkan atas perhitungan IFAS dan EFAS maka dapat dipetakan posisi IKM seperti pada gambar berikut.



Gambar 1. Model Matrik Internal Eksternal (IE)

Dari matrik IE terlihat bahwa IKM berada pada sel 2 dengan strategi yang dapat diterapkan adalah *strategi Growth* (bertumbuh). Alternatif strategi yang dapat dikembangkan berdasarkan atas matrik IE ini adalah:

1. Melakukan pengembangan produk baru sebagai usaha meningkatkan penjualan yang terjadi



2. Meningkatkan kegiatan promosi yang selama ini telah dilakukan dengan didukung oleh sarana marketing tools seperti brosur, catalog dan lain sebagainya sehingga dapat memperluas jaringan pasar yang ada.
3. Menjaga kerjasama antara IKM dengan instansi pemerintah dalam hal ini desperindag dan juga dengan instansi pendidikan sebagai upaya meningkatkan ketrampilan SDM dan kegiatan pemasaran.

Perancangan Matriks SWOT

Dalam membuat matriks SWOT, hal yang dijadikan pertimbangan adalah faktor internal dan eksternal yang telah teridentifikasi pada tahap sebelumnya. Dengan mempertimbangkan faktor kekuatan, ancaman, peluang dan ancaman, maka rangkuman strategi yang muncul dari matriks SWOT ditunjukkan pada Tabel berikut :

Tabel. 5. Matriks SWOT

Internal Eksternal	Kekuatan/Strength (S) 1. Harga yang terjangkau 2. Inovasi desain produk 3. Model produk beragam 4. Produk dengan ciri khas warna mencolok 5. Keinginan IKM untuk maju 6. Memiliki tenaga kerja terampil	Kelemahan/Weakness (W) 1. Modal terbatas 2. Kapasitas produksi terbatas 3. Alat promosi masih kurang 4. Tenaga kerja terbatas 5. Fasilitas produksi terbatas 6. Infrastruktur daerah
Peluang/Opportunities (O) 1. Ukuran pasar 2. Memiliki koperasi usaha 3. Kebijakan pemerintah 4. Bantuan pendampingan dari pihak luar 5. Sentra industri sebagai daya tarik wisata	Strategi SO 1. Meningkatkan inovasi produk dengan tetap mempertimbangkan harga dan promosi agar bisa memperluas ukuran pasar (S1, S2, S3, S4, O1) 2. Meningkatkan ketrampilan tenaga kerja dengan bantuan pendampingan eksternal sehingga dapat menjadikan sentra industri sebagai daya tarik wisata (S5, S6, O3, O4, O5)	Strategi WO 1. Meningkatkan koperasi usaha dalam rangka penguatan modal sehingga kapasitas produksi, fasilitas produksi, tenaga kerja dan alat promosi dapat ditingkatkan untuk memperluas pasar (W1, W2, W3, W4, W5, O1, O2) 2. Penguatan infrastruktur daerah dengan bekerjasama dengan pemerintah sebagai upaya menjadikan sentra industri sebagai daya tarik wisata (W6, O3, O4, O5)
Ancaman/Threats (T) 1. Trend mode yang berubah sesuai keinginan konsumen 2. Membanjirnya produk impor 3. Berlakunya pasar global 4. Persaingan usaha bisnis yang sama	Strategi ST 1. Meningkatkan inovasi produk dalam upaya mengikuti trend mode dan mengantisipasi produk impor, pasar global dan ketatnya persaingan usaha (S1, S2, S3, S4, T1, T2, T3, T4) 2. Memotivasi IKM untuk terus maju dengan melatih tenaga kerja terampil dalam mengantisipasi persaingan global (S5, S6, T3)	Strategi WT 1. Meningkatkan kapasitas dan fasilitas produksi serta upaya promosi sebagai upaya untuk memenuhi keinginan konsumen serta mnegantisipasi ketatnya persaingan (W2, W3, W4, T1, T2, T3, T4)



Analisis SWOT

Dari perhitungan yang telah dilakukan dan berdasarkan atas matching matriks diatas, maka dapat ditentukan posisi kuadran strategi yang dimiliki IKM dalam kuadran matriks SWOT. dari matriks SWOT akan diperoleh strategi yang tepat yang dapat dikembangkan oleh IKM didalam mengembangkan bisnisnya kedepan sehingga dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat Kampung Gadukan sebagai sentra industri.

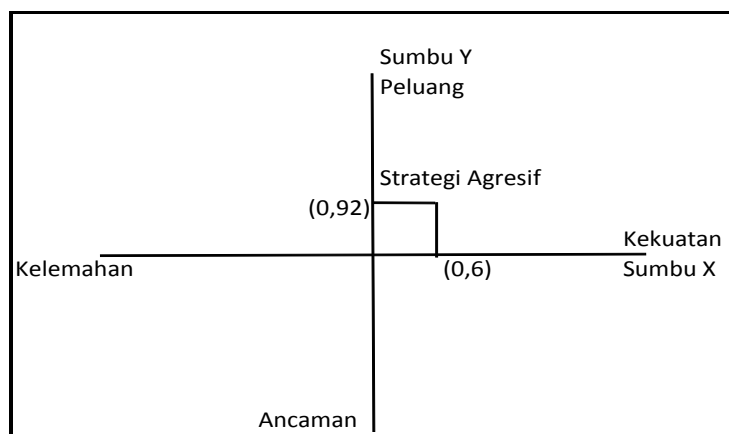
Berdasarkan nilai Kekuatan dan kelemahan yang ada, maka akan diperoleh nilai Sumbu X, dengan formula :

$$\begin{aligned} \text{Sumbu X} &= \text{Nilai Kekuatan} - \text{Nilai Kelemahan} \\ &= 1.77 - 1.17 = 0,6 \end{aligned}$$

Berdasarkan dengan nilai Peluang dan nilai Ancaman, maka akan diperoleh nilai sumbu Y, dengan formula yang sama, maka nilai sumbu Y adalah :

$$\begin{aligned} \text{Sumbu Y} &= \text{Nilai Peluang} - \text{Nilai Ancaman} \\ &= 2.14 - 1.12 = 0.92 \end{aligned}$$

Dari perhitungan yang dilakukan, maka akan diperoleh koordinat sumbu X dan Y sebesar (0.6;0.92) yang dapat dipetakan dalam matriks SWOT seperti pada gambar berikut.



Gambar 2 Analisis SWOT

Dari matriks analisis SWOT, IKM berada pada kuadran I, dengan nilai (0.6;0.92) yang berarti IKM dapat menerapkan strategi Agresif yaitu strategi pengembangan bisnis IKM dengan menerapkan strategi SO, yaitu mengoptimalkan segala kekuatan (S) yang dimiliki dalam meraih semua peluang (O) yang ada.. Beberapa strategi yang dapat dijalankan adalah :

1. Meningkatkan inovasi produk dengan melakukan pengembangan produk untuk dapat lebih dikenal pasar.
2. Melakukan promosi dengan bantuan marketing tools seperti brosur, catalog dan juga banner yang dapat ditempatkan di jalan besar menuju kampung Gadukan.
3. Memanfaatkan ikon wisata kampung unggulan yang dicanangkan pemerintah sebagai sarana promosi agar lebih dikenal masyarakat baik dalam maupun luar daerah.
4. Meningkatkan kerjasama eksternal sebagai upaya peningkatan kemampuan dan ketrampilan SDM



KESIMPULAN

1. Dari hasil penelitian, terdapat 12 factor lingkungan internal dan 9 faktor lingkungan eksternal yang terjabarkan dalam matrik IFAS dan EFAS dengan skor nilai IFAS sebesar 2,94 dan skor nilai EFAS adalah 3,16.
2. Berdasarkan atas matriks IE dan analisis Strategi SWOT, maka diperoleh beberapa strategi yang tepat bagi IKM Kampung tas Gadukan yaitu strategi bertumbuh (*Growth*) dan strategi *agresif* dengan menjalankan strategi S-O. Dari seluruh strategi yang diperoleh, IKM diharapkan dapat meningkatkan inovasi produk dan juga kegiatan promosi dengan memanfaatkan marketing tools seperti brosur, catalog dan juga banner maupun papan nama untuk dapat lebih dikenal masyarakat secara luas

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred R. *Manajemen Strategic Konsep*, Edisi 12, Buku 1 . Jakarta : Salemba Empat.

Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran*, Edisi 1. Jakarta: Gramedia.

Mangiwa. *Analisis Strategi Bisnis Jasa Warung Internet Pada Warnet GlobalKota.Depok*.<http://papers.gunadarma.ac.id/files/journals/7/articles/15847/public/15847-44609-1-PB.pdf>

Nia Budi Puspitasari, Rani R. , Gilang Y, *Pemilihan Strategi Bisnis dengan Menggunakan QSPM dan model MAUT pada Sentra Industri Gerabah, Bantul Yogyakarta*. J@TI Undip, Vol VIII, No 3, September 2013.

Rispianda, Ratna P,Sugih A, *Rumusan Alternatif Strategi suatu Perusahaan Tas dalam Menghadapi Persaingan Industri*, Jurnal Rekayasa, Institut Teknologi Nasional, ITENAS bulan XX 2014

Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT dan Teknik Bedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.