

## Daftar Isi

Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	iii
Daftar Tabel .....	vi
Daftar Gambar .....	vii
Daftar Lampiran .....	viii
Intisari .....	ix
<i>Abstract</i> .....	x
Bab I: Pendahuluan .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	8
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	9
1.6 Lingkup Penelitian .....	9
1.7 Sistematika Penulisan .....	10

Bab II: Landasan Teori.....	12
2.1    Strategi Pengembangan Pasar .....	12
2.2    Analisis Faktor Internal.....	14
2.3    Analisis Faktor Eksternal .....	17
2.4    IE Matriks.....	20
2.5    Ekspor .....	22
2.6 <i>E-Commerce</i> .....	24
2.7    QSPM Matriks .....	26
2.8    Rerangka Penelitian .....	28
Bab III: Metoda Penelitian .....	30
3.1    Desain Penelitian.....	30
3.2    Metoda Pengumpulan Data .....	31
3.3    Instrumen Penelitian.....	32
3.4    Metoda Analisis Data .....	34
3.4.1    Analisis IFE Matriks .....	34
3.4.2    Analisis EFE Matriks .....	35
3.4.3    Analisis IE Matriks .....	36
3.4.4    QSPM Matriks .....	36

3.4	Profil Objek Penelitian .....	37
Bab IV: Hasil Analisis dan Pembahasan .....		39
4.1	Tahapan Penelitian .....	39
4.2	Analisis Faktor Internal .....	40
4.3	Analisis Faktor Eksternal .....	43
4.4	IE Matriks .....	46
4.5	Analisis Penentuan Negara Yang Dituju .....	48
4.6	Analisis Penentuan Jalur Ekspor .....	51
Bab V: Simpulan .....		59
5.1	Simpulan .....	59
5.2	Implikasi .....	61
5.3	Keterbatasan .....	61
5.4	Saran .....	62
Daftar Pustaka .....		64
Lampiran .....		69

## Daftar Tabel

Tabel 2.1: Templat QSPM Matriks .....	27
Tabel 3.1: Daftar Narasumber Penelitian .....	31
Tabel 3.2: Operasional Variabel Penelitian.....	32
Tabel 4.1: Tahapan Penelitian.....	40
Tabel 4.2: IFE Matriks UKM XYZ.....	42
Tabel 4.3: EFE Matriks UKM XYZ .....	45
Tabel 4.4: Analisis QSPM dalam Penentuan Negara yang Dituju.....	50
Tabel 4.5: Analisis QSPM dalam Penentuan Jalur Ekspor .....	53
Tabel 4.6: Perbandingan Biaya Amazon dan Alibaba .....	57
Tabel 4.7: Asumsi Pengeluaran UKM XYZ dalam Menggunakan <i>E-commerce</i> .....	57

## Daftar Gambar

Gambar 1.1: Jumlah Perusahaan di Industri Kulit, Barang dari Kulit, dan Alas Kaki di Sidoarjo .....	3
Gambar 1.2: Perusahaan Ritel Global Berdasarkan Kapitalisasi Pasar per 30 September 2022 .....	5
Gambar 2.1: Strategi Produk-Pasar .....	12
Gambar 2.2: Total Ekspor Indonesia dalam Jutaan Dollar Amerika Serikat .....	19
Gambar 2.3: IE Matriks .....	21
Gambar 2.4: Rerangka Penelitian .....	29
Gambar 3.1: Pendapatan UKM XYZ dalam Milyar Rupiah .....	38
Gambar 4.1: IE Matriks UKM XYZ .....	47
Gambar 4.2: Total Attractiveness Score Penentuan Negara yang Dituju .....	49
Gambar 4.3: Total Attractiveness Score Penentuan Jalur Ekspor .....	52
Gambar 4.4: Volume Ekspor dan Nilai Ekspor Industri Kulit, Barang dari Kulit, dan Alas Kaki .....	58

## Daftar Lampiran

Lampiran 1: IFE .....	69
Lampiran 2: EFE .....	71
Lampiran 3: QSPM Penentuan Negara .....	73
Lampiran 4: Kuesioner .....	78
Lampiran 5: Transkrip Wawancara dengan Pemilik UKM XYZ .....	86
Lampiran 6: Transkrip Wawancara dengan CEO UKM XYZ.....	90

## Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal UKM XYZ di Sidoarjo, Jawa Timur yang bergerak di industri kulit, barang dari kulit, dan alas kaki. Adanya analisis internal dan eksternal diimplementasikan untuk menyusun rencana strategi pengembangan pasar global. Strategi pengembangan pasar global yang digunakan mencakup pemilihan negara tujuan dan jalur ekspor. Selain itu, teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah IFE matriks, EFE matriks, IE matriks dan QSPM matriks.

Hasil penelitian ini menunjukkan sepuluh faktor internal dan sepuluh faktor eksternal yang dapat memengaruhi operasi bisnis UKM XYZ. Berdasarkan hasil analisis, nilai IFE yang didapatkan adalah 2,511, sedangkan nilai EFE UKM XYZ adalah 3,019. Nilai ini menunjukkan bahwa UKM XYZ berada di sel II dengan fase *grow and build*. Sementara itu, berdasarkan analisis QSPM matriks dalam menentukan negara yang dituju, Tiongkok memiliki nilai yang lebih unggul dengan skor 4,951. QSPM matriks juga digunakan untuk menentukan jalur ekspor. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *total attractiveness score* jalur ekspor melalui *e-commerce* lebih dominan dibandingkan jalur konvensional.

Kata kunci: IFE matriks, EFE matriks, IE matriks, QSPM matriks

## ***Abstract***

*This research is aimed to understand the internal and external conditions of UKM XYZ which is located at Sidoarjo, Jawa Timur. The SME is operated at leather, leather goods, and footwear. Both internal and external analysis was implemented to construct global market development strategy. The strategy includes the selection of destination countries and export routes. In addition, the analysis method used in this research involves IFE matrix, EFE matrix, IE matrix, and QSPM matrix.*

*The result of this research shows ten internal factors and ten external factors which affect the operational of UKM XYZ. Based on the implemented analysis, the score of IFE is 2,511, meanwhile EFE results 3,019. Both scores show that UKM XYZ is at quadratn II which includes in phase of grow and build. Furthermore, based on the analysis of QSPM matrix which analyses the destination countries, China has greater score with 4,951. The matrix is also used to decide the export route. Analysis shows that total attractiveness score of e-commerce is more dominant than conventional route.*

*Keywords: IFE matrix, EFE matrix, IE matrix, QSPM matrix.*



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

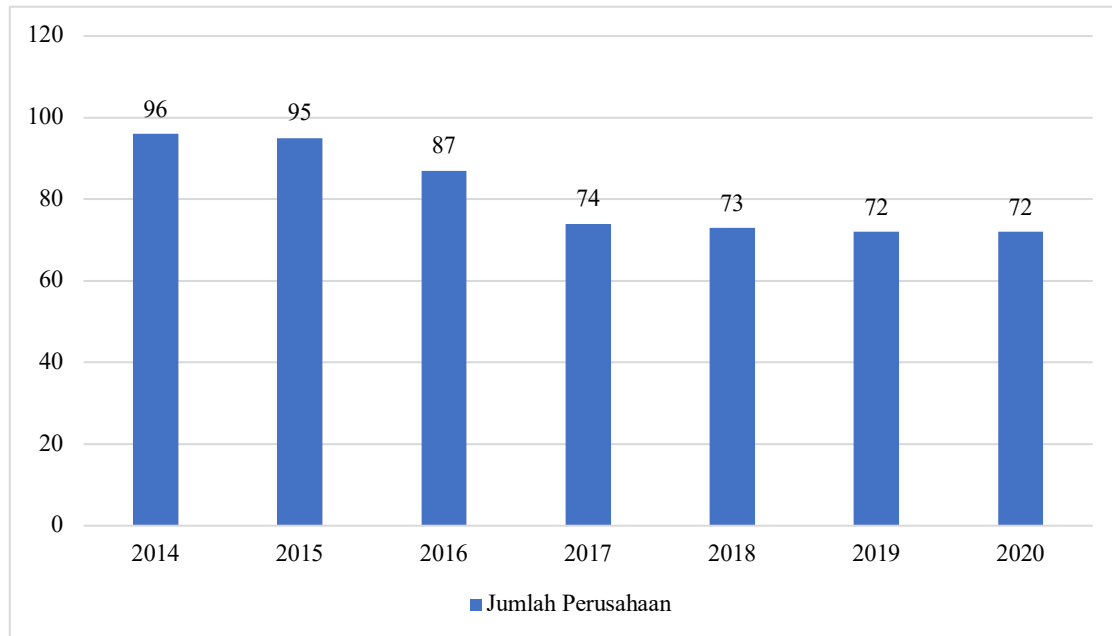
#### **1.1 LATAR BELAKANG**

Indonesia merupakan negara dimana program UKM telah menjadi bagian dari pilar perekonomian negara. UKM adalah singkatan dari Usaha Kecil, dan Menengah yang biasanya dijalankan oleh individu, rumah tangga, atau badan usaha ukuran kecil (Idris, 2021). Menurut Sarfiah, Atmaja dan Verawati (2019), UKM di Indonesia tidak hanya berperan sebagai pelaku utama kegiatan ekonomi, tetapi juga penyedia lapangan kerja terbesar, pencipta pasar baru, serta sumber inovasi. Salah satu wilayah yang kaya akan UKM adalah Sidoarjo, Jawa Timur. Sebagai kota industri, Sidoarjo telah memproduksi berbagai macam produk, seperti batik, kerupuk udang, hingga kerajinan kulit yang mencakup tas, dompet, dan ikat pinggang. Dengan demikian, Sidoarjo termasuk salah satu daerah yang menjadi pusat dan sorotan nasional UKM.

Salah satu industri yang menjadi ikon Sidoarjo adalah kulit, barang dari kulit, dan alas kaki. Pada tahun 2022, Indonesia memiliki nilai yang signifikan terhadap jumlah ekspor industri pengolahan, salah satunya adalah industri kulit, barang dari kulit, dan alas kaki. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan Kementerian Perindustrian yang menyebutkan bahwa industri ini mengalami kenaikan hingga 84,49% pada Juli 2022

(Permana, 2022; Sayekti, 2022). Menurut Badan Pusat Statistik Kabupaten Sidoarjo (2021), jumlah perusahaan industri besar dan sedang di sektor kulit, barang dari kulit, dan alas kaki mencapai 72 perusahaan atau 7.49% dari seluruh sektor industri di Sidoarjo. Untuk akselerasi kinerja industri produk kulit, barang dari kulit, dan alas kaki, para pengusaha didukung oleh pemerintah melalui program UKM yang terus berkembang (Badan Pusat Statistik Kabupaten Sidoarjo, 2021). Meskipun pemerintah memberikan dana bantuan tiap tahunnya, jumlah perusahaan yang beroperasi di industri kulit, barang dari kulit, dan alas kaki semakin menurun tiap tahunnya. Kondisi ini juga diperburuk dengan adanya pandemi yang melanda seluruh dunia di tahun 2020.

Salah satu unit bisnis yang bergerak di industri kulit, barang dari kulit, dan alas kaki adalah Koperasi Intako Sidoarjo yang beroperasi sejak tahun 1970-an hingga saat ini. Meskipun Koperasi Intako Sidoarjo sering menjadi ikon wisata dan ekonomi Sidoarjo, keadaan bisnis saat ini cukup memprihatinkan. Kondisi ini terlihat dari keadaan toko-toko di sentra pengrajin kulit yang semakin kosong dan digantikan dengan sektor bisnis lainnya, seperti makanan dan perumahan. Kondisi ini juga diakui oleh pemilik UKM XYZ yang berada di bawah naungan Koperasi Intako Sidoarjo yang menyebutkan bahwa saat ini hanya tersisa 28 UKM yang jumlahnya semakin berkurang setiap tahunnya. Meskipun masih banyak pengrajin kulit yang bertahan di industri, namun pengunjung wisata Intako Sidoarjo juga tidak seramai sebelumnya. Sehingga, ada kemungkinan pendapatan yang menurun setiap tahunnya.



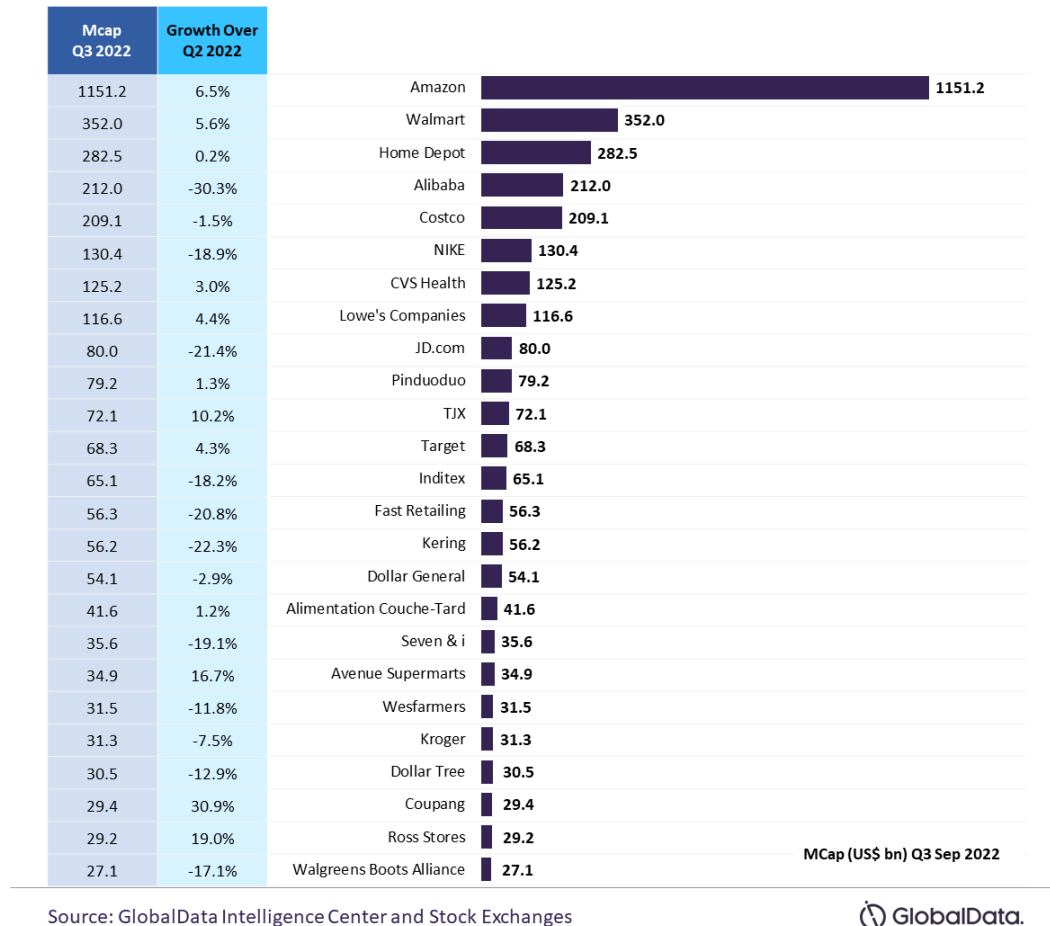
**Gambar 1.1: Jumlah Perusahaan di Industri Kulit, Barang dari Kulit, dan Alas Kaki di Sidoarjo**

Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)

Untuk bertahan dalam menjalankan bisnis, Ansoff (1957) menyebutkan empat tipe *product-market strategy* atau biasa disebut sebagai *The Ansoff Matrix*, salah satunya adalah *market development* atau pengembangan pasar. Mengutip dari karyanya, Ansoff (1957) menjelaskan bahwa pengembangan pasar strategi dimana perusahaan berusaha untuk menawarkan produknya dengan cara yang baru, seperti menggabungkan produk-produk yang dijual secara bersamaan atau masuk pasar baru.

Di era teknologi ini, banyak UKM yang menjual produknya melalui *e-commerce*. Menurut Poong, Zaman dan Talha (2006), *electric commerce* atau biasa disebut *e-commerce* adalah transaksi pembelian dan/atau penjualan barang dan/atau jasa melalui jaringan elektronik, terutama internet, yang sering digunakan untuk transaksi B2B (*Business-to-Business*), B2C (*Business-to-Consumer*), C2C (*Consumer-to-Consumer*), serta C2B (*Consumer-to-Business*). Saat ini, persaingan di industri *e-commerce* dunia dikuasai oleh Alibaba dan Amazon. Seperti yang digambarkan pada Gambar 1.2, Amazon dan Alibaba menjadi *e-commerce* dengan kapitalisasi pasar terbesar per 30 September 2022 dan menjadi pilihan konsumen untuk berbelanja kebutuhan sehari-hari. Meskipun begitu, masih banyak penjual yang mendistribusikan melalui jalur ekspor konvensional. Hal ini dibuktikan dengan adanya pertambahan ekspor dari 25,55 juta kg pada tahun 2021 menjadi 41,02 juta kg pada tahun berikutnya (Badan Pusat Statistik, 2022). Badan Pusat Statistik (2022) menambahkan industri kulit, barang dari kulit, dan alas kaki paling banyak diekspor ke Amerika Serikat, Tiongkok, dan Belgium.

Berdasarkan fenomena di atas, penulis memutuskan untuk menulis penelitian yang berjudul “**Analisis Strategi UKM Dalam Pengembangan Pasar Global**”.



**Gambar 1.2: Perusahaan Ritel Global Berdasarkan Kapitalisasi Pasar per 30 September 2022**

Sumber: Global Data (2022)