

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

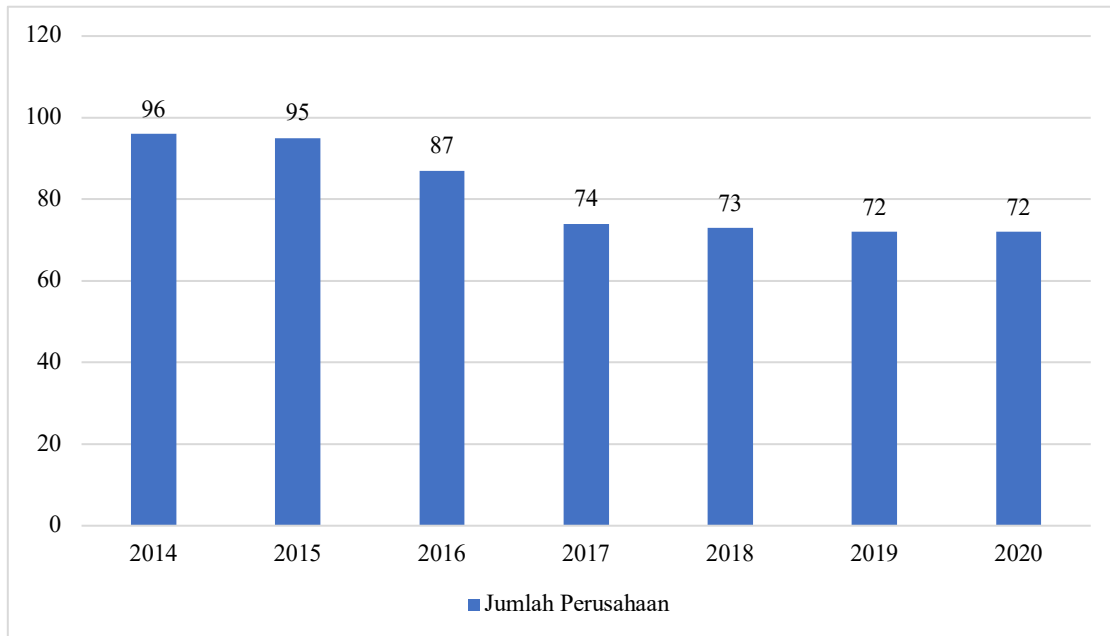
1.1 LATAR BELAKANG

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.



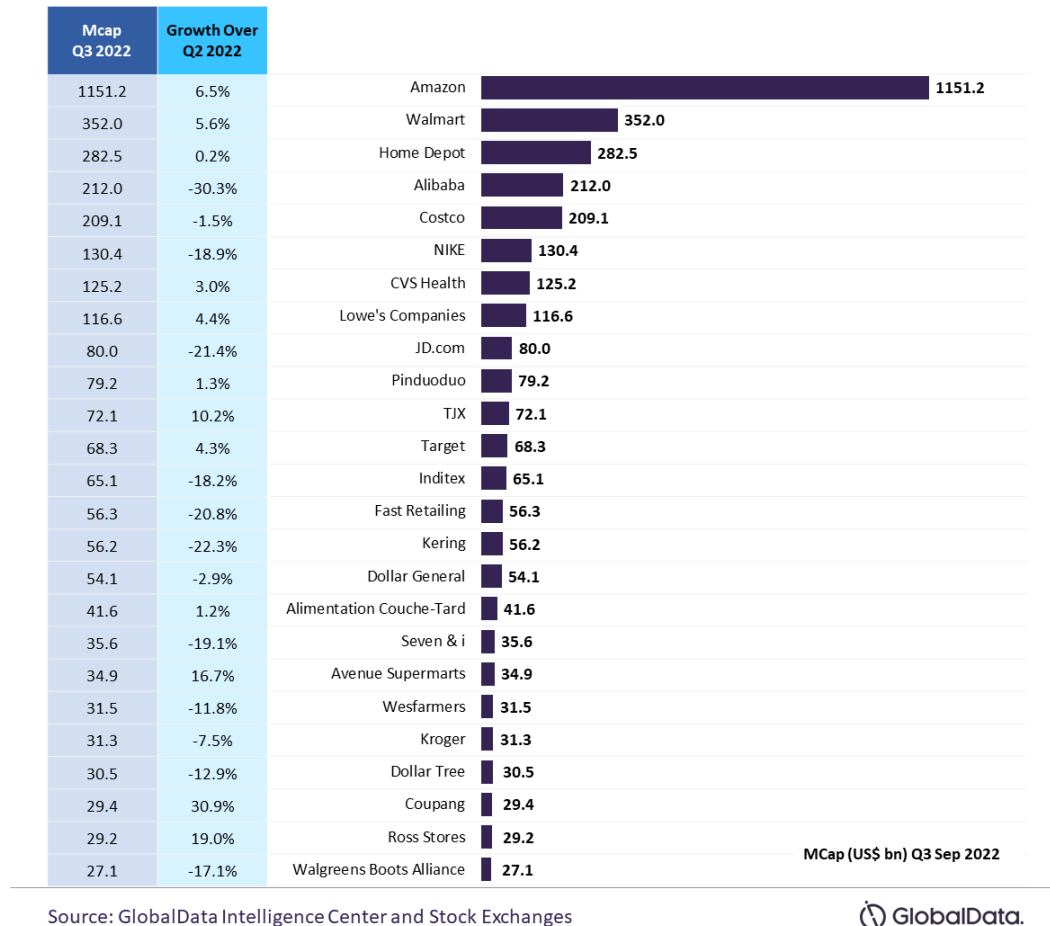
Gambar 1.1: Jumlah Perusahaan di Industri Kulit, Barang dari Kulit, dan Alas Kaki di Sidoarjo

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)