

**FORMULASI STRATEGI BISNIS PIONCINI DI INDUSTRI SEPATU CIBADUYUT  
PERIODE TAHUN 2016 – 2018**

***BUSINESS STRATEGY FORMULATION OF PIONCINI'S SHOES INDUSTRY AT  
CIBADUYUT FOR PERIOD 2016 - 2018***

**Okta Pramana Nugraha<sup>1)</sup> dan Kristina Sisilia<sup>2)</sup>**

Prodi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

<sup>1)</sup>[oktapranu@gmail.com](mailto:oktapranu@gmail.com) , <sup>2)</sup>[ksisilia@gmail.com](mailto:ksisilia@gmail.com)

---

**ABSTRAK**

Bandung dikenal sebagai kota industri kreatif. Industri Sepatu Cibaduyut merupakan satu dari tujuh industri kreatif Bandung yang berkembang pesat. Pioncini bertempat di kompleks Situ Terate nomor 210 RT006/RW01, Cibaduyut, Bandung. Pada saat ini merek sepatu asing semakin banyak digemari masyarakat Indonesia. Untuk mempertahankan industri sepatu Cibaduyut, Pioncini harus memiliki perencanaan strategi yang baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang dijalankan Pioncini di tahun 2015 dalam Industri sepatu Cibaduyut dan menyusun formulasi strategi bisnis yang bisa digunakan oleh Pioncini. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik analisis data menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM untuk menghasilkan strategi alternatif yang didapat dari identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi sedangkan data sekunder melalui studi pustaka dan artikel. Hasil analisis matriks yang diperoleh adalah jumlah IFE Matriks sebesar 3,05. dan jumlah EFE Matriks sebesar 2,55 yang menempatkan perusahaan pada kuadran IV menandakan dalam kondisi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Terdapat tiga alternatif strategi yang dapat digunakan pioncini, yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil dari QSPM menyatakan bahwa strategi terbaik yang dapat digunakan adalah pengembangan produk.

**Kata Kunci :** Manajemen Strategi, Bisnis, Formulasi Strategi, SWOT

---

**ABSTRACT**

*Bandung is known as a city of creative industries. Cibaduyut shoes industry is one of seven Bandung creative industries are growing rapidly. Pioncini is located in the complex Situ Terate number 210 RT 006 / RW01, Cibaduyut, Bandung. At this time an international brand shoes more popular in Indonesian society. To maintain Cibaduyut shoes industry, Pioncini must have a good planning strategy. The purpose of this study was to determine the strategy pursued Pioncini in 2015 in Cibaduyut shoes industry and formulating a business strategy that can be used by Pioncini. This research using qualitative descriptive method. Data were analyzed by using IFE matrix, EFE, IE, SWOT and QSPM to generate alternative strategies gained from the identification of internal and external factors. Primary data were collected by observation, interview and documentation, while secondary data through literature and articles. The results of the matrix analysis obtained is the number of IFE Matrix by 3.05, and EFE matrix amount of 2.55 which put the company in quadrant IV that indicates the growing conditions and build. There are three alternative strategies that can be used Pioncini, namely market development, market penetration and product development. Results of QSPM stated that the best strategy that can be used is a product development.*

**Keywords:** Management Strategy, Business, Strategy Formulation, SWOT

---

## 1. PENDAHULUAN

Bandung sebagai Ibukota Provinsi Jawa Barat, dikenal dengan peran dan fungsinya sebagai Pusat Pemerintahan, Kota Pendidikan, Kota Industri Kreatif, Kota Pelayanan Jasa/Perdagangan, Kota Tujuan Wisata dan Kota Budaya. Hal tersebut mendorong berkembangnya sentra-sentra industri di berbagai daerah di Kota Bandung. Pada tahun 2012, Bandung memiliki 30 sentra industri kecil menengah aktif dimana tujuh diantaranya telah bertumbuh besar dan menjadi salah satu tujuan alternatif untuk berwisata di Bandung (<http://pikiran-rakyat.com/>), Pioncini yang berdiri sejak tahun 1998 lalu masih tergolong usaha yang menganut sistem tradisional dalam memproduksi dan memasarkan produk. Hal tersebut tentu memiliki permasalahan atau tantangan yang harus dihadapi. Diantaranya tenaga kerja (SDM) yang dimiliki sangat sedikit hanya berjumlah 15 pegawai, dan untuk pelaksanaan operasional, pemasaran, dan manajerial lainnya semuanya masih dikontrol langsung oleh pemiliknya. Untuk memiliki rencana strategi yang baik Pioncini harus melakukan tiga tahapan dalam melakukan perumusan perencanaan strategis. Tahap pertama adalah tahap input faktor Internal dan Eksternal Perusahaan. Faktor Internal perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kemudian Faktor Eksternal perusahaan meliputi peluang dan ancaman perusahaan tersebut. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

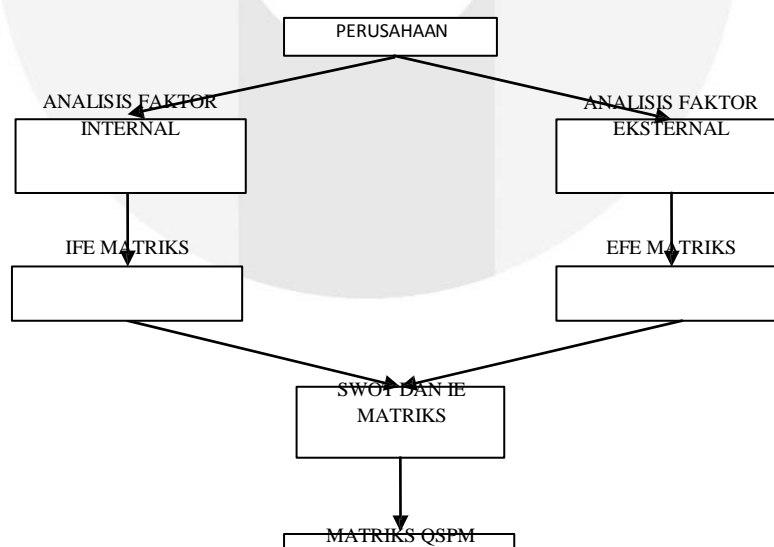
1. Mengetahui strategi Pioncini dalam Industri sepatu Cibaduyut di tahun 2015
2. Rencana strategi bisnis yang seharusnya digunakan oleh Industri sepatu Cibaduyut Pioncini

## 2. TINJAUAN PUSTAKA DAN METODOLOGI

### 2.1 Tinjauan Pustaka

Menurut David (2009:5), “Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.” David (2009) menjelaskan bahwa proses manajemen strategi terdapat tiga tahapan yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Pada penelitian ini yang dilakukan hanya formulasi strategi yang digunakan untuk merumuskan strategi terbaik bagi perusahaan. Menurut David (2009), perumusan strategi mencakup penentuan dan pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, penetapan tujuan jangka panjang, menentukan alternatif strategi, serta memilih strategi yang terbaik untuk digunakan. Tahap satu dari kerangka perumusan terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE*), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation – IFE*). Tahap dua menggunakan IE Matriks dan SWOT untuk menentukan beberapa alternative strategi serta tahap terakhir menggunakan QSPM untuk mengetahui strategi terbaik yang dapat digunakan perusahaan. Berikut merupakan alur kerangka pemikiran hasil olahan peneliti.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber : Hasil olahan peneliti

## 2.2. Metodologi

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2012:13) metode kualitatif merupakan metode yang berlandaskan pada postpositivisme, yang dimana digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Sehingga metode ini digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam suatu data yang mengandung makna.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data primer melalui *interview*, dan data sekunder melalui observasi dan studi dokumentasi. Peneliti mengumpulkan data dengan melakukan observasi dan wawancara yang mendalam dengan para narasumber serta mengumpulkan data dari dokumentasi- dokumentasi objek penelitian serta dokumentasi selama penelitian berlangsung. Pada penelitian ini teknik sampling yang dipakai adalah *purposive sampling*, Untuk narasumber peneliti mengambil empat narasumber yang berasal dari internal Pioncini. Bapak Agus sebagai Narasumber utama penelitian ini karena beliau merupakan pemilik dari Pioncini. Data yang didapat dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat digunakan dalam penentuan alternatif strategi bagi perusahaan dengan menggunakan IE Matriks dan SWOT. Alternatif strategi yang didapat dari hasil IE Matriks dan juga SWOT kemudian digunakan untuk dapat memilih strategi terbaik bagi perusahaan. Pemilihan strategi terbaik ini dilakukan dengan menggunakan QSPM.

## 3. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara terhadap narasumber diketahui beberapa kekuatan yang dimiliki oleh Pioncini berdasarkan analisis faktor internal yaitu model variatif dan mengikuti perkembangan zaman, harga sesuai kualitas, akses ke bengkel (*workshop*) yang mudah, sudah dipercaya menjadi vendor produk merek terkenal nasional, perencanaan keuangan yang baik, pegawai produksi bekerja sesuai keahlian masing – masing. Berikut adalah beberapa kelemahan yang dimiliki oleh Pioncini berdasarkan hasil analisis faktor Internal yaitu tidak terdapat papan nama usaha pada lokasi bengkel (*workshop*), pemilik masih ikut terjun langsung dalam proses produksi, target penjualan mengikuti musim *order*, dan kurangnya jumlah karyawan pada masa *peak season order*. Faktor-faktor internal yang termasuk dalam kekuatan dan kelemahan berdasarkan hasil analisis faktor internal yang telah dilakukan sebelumnya digunakan dalam matriks *Internal Matrix Evaluation* (IFE Matriks). Hasil dari penilaian para narasumber terhadap indikator eksternal perusahaan didapatkan total skor sebesar 3,05. Berikut hasil pembobotan, *rating*, dan skor pada IFE Matriks.

Tabel 1. *Internal Matrix Evaluation* (IFE Matriks) Pioncini

| Faktor Internal  |   | Bobot    | Rating | Skor        |
|------------------|---|----------|--------|-------------|
| <b>Kekuatan</b>  |   |          |        |             |
| 1                | Model variatif dan mengikuti perkembangan zaman                         | 0,25     | 4      | 1,0         |
| 2                | Penentuan harga disesuaikan dengan kualitas                             | 0,15     | 4      | 0,6         |
| 3                | Akses ke bengkel ( <i>workshop</i> ) mudah                              | 0,1      | 3      | 0,3         |
| 4                | Sudah dipercaya menjadi vendor produk merek terkenal nasional           | 0,1      | 4      | 0,4         |
| 5                | Perencanaan keuangan yang baik  | 0,1      | 2      | 0,2         |
| 6                | Pegawai produksi bekerja sesuai keahlian masing – masing                | 0,05     | 2      | 0,1         |
| <b>Kelemahan</b> |   |          |        |             |
| 1                | Tidak terdapat papan nama usaha pada lokasi bengkel ( <i>workshop</i> ) | 0,05     | 1      | 0,05        |
| 2                | Pemilik masih ikut terjun langsung dalam proses produksi                | 0,05     | 2      | 0,1         |
| 3                | Target penjualan mengikuti musim <i>order</i>                           | 0,1      | 2      | 0,2         |
| 4                | Kurangnya jumlah karyawan pada masa <i>peak season order</i>            | 0,05     | 2      | 0,1         |
| <b>Jumlah</b>    |   | <b>1</b> |        | <b>3,05</b> |

Berdasarkan hasil wawancara terhadap narasumber diketahui beberapa peluang yang dimiliki oleh Pioncini berdasarkan hasil analisis faktor eksternal yaitu kebijakan pemerintah mengenai kewajiban Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Bandung dan beberapa daerah lainnya untuk menggunakan sepatu lokal Cibaduyut, budaya persaingan bisnis tidak saling menjatuhkan, sudah memiliki kepercayaan dari pemasok tetap perihal pembayaran

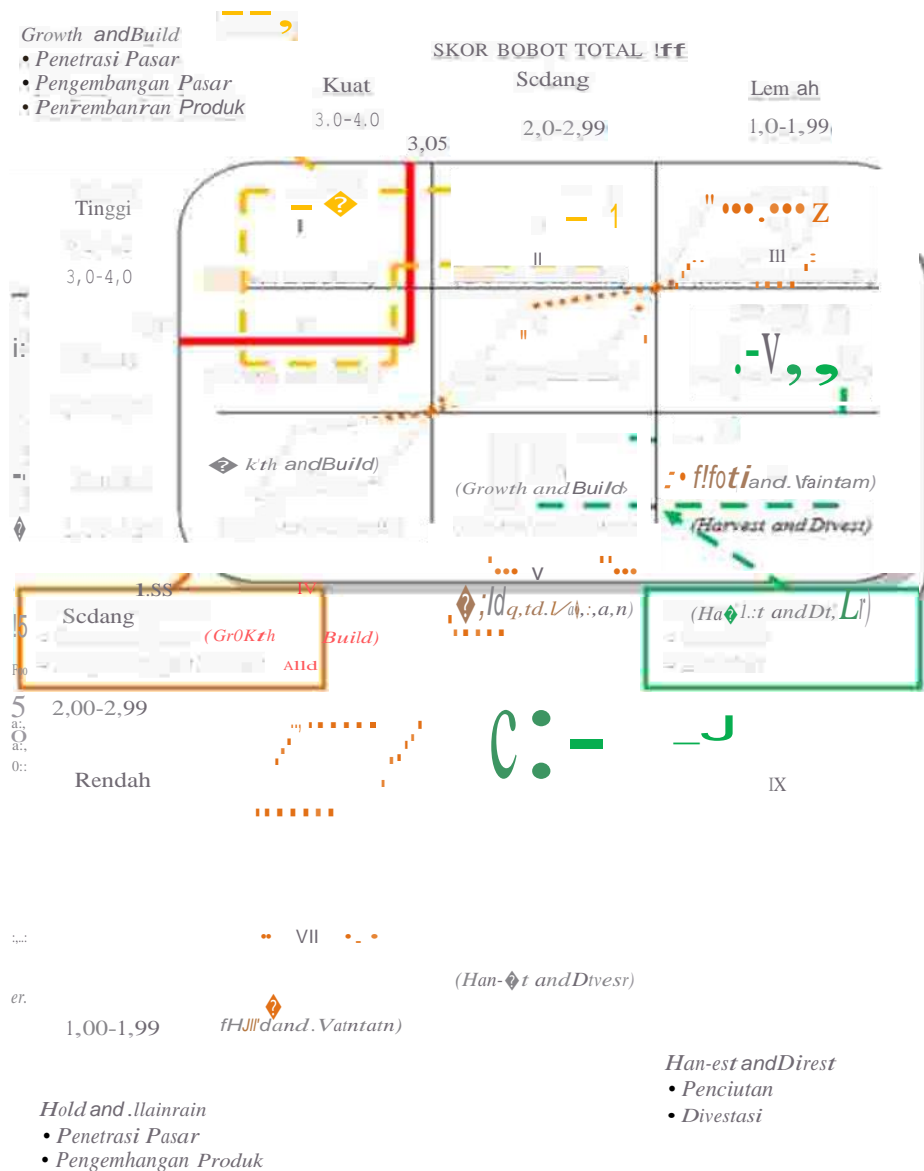
bahan baku yang bisa ditunda, adanya pelatihan standarisasi produk dari pemerintah, adanya internet menjadi salah satu tempat untuk mencari inspirasi desain sepatu, adanya situs jual beli *online* membantu untuk memasarkan barang. Sedangkan ancaman yang dimiliki oleh Pioncini berdasarkan hasil analisis faktor eksternal adalah gaya hidup masyarakat menggunakan produk atau merek luar negeri, kenaikan harga BBM dan kurs dollar terhadap harga bahan material, kompetitor bermodal lebih besar lebih mengungguli sistem *Account Payable*, pendatang baru lebih inovatif dengan langsung memanfaatkan internet untuk memasarkan produknya, konsumen yang menawar harga lebih rendah dan konsistensi kebijakan pemerintah yang tidak jelas mengenai dukungan usaha sepatu Cibaduyut. Faktor-faktor eksternal yang dapat menjadi peluang dan ancaman berdasarkan hasil analisis faktor internal yang telah dilakukan sebelumnya digunakan dalam *External Matrix Evaluation* (EFE Matriks). Hasil dari penilaian para narasumber terhadap indikator eksternal perusahaan didapatkan total skor sebesar 2,55. Berikut hasil pembobotan, *rating*, dan skor pada EFE Matriks.

Tabel 2. *External Matrix Evaluation* (EFE Matriks) Pioncini

| Faktor Eksternal |   | Bobot    | Rating | Skor        |
|------------------|---|----------|--------|-------------|
| <b>Peluang</b>   |   |          |        |             |
| 1                | Kebijakan pemerintah Bandung supaya PNS Bandung menggunakan sepatu Cibaduyut                  | 0,05     | 1      | 0,05        |
| 2                | Budaya persaingan bisnis tidak saling menjatuhkan   | 0,1      | 2      | 0,2         |
| 3                | Sudah memiliki kepercayaan dari pemasok tetap perihal pembayaran bahan baku yang bisa ditunda | 0,15     | 4      | 0,6         |
| 4                | Pelatihan standarisasi produk dari pemerintah   | 0,05     | 1      | 0,05        |
| 5                | Adanya <i>internet</i> menjadi salah satu tempat untuk mencari inspirasi desain sepatu        | 0,1      | 2      | 0,2         |
| 6                | Memanfaatkan situs jual beli <i>online</i> untuk memasarkan barang                            | 0,1      | 4      | 0,4         |
| <b>Ancaman</b>   |   |          |        |             |
| 1                | Gaya hidup masyarakat yang lebih gemar menggunakan merek luar negeri                          | 0,05     | 3      | 0,15        |
| 2                | Kenaikkan harga BBM dan kurs dollar mempengaruhi harga bahan material produksi                | 0,05     | 2      | 0,1         |
| 3                | Kompetitor bermodal lebih besar lebih mengungguli sistem <i>Account Payable</i> .             | 0,1      | 3      | 0,3         |
| 4                | Pendatang baru yang lebih inovatif dalam memasarkan barang dengan cara <i>online</i>          | 0,1      | 2      | 0,2         |
| 5                | Konsumen menawar harga lebih rendah   | 0,1      | 2      | 0,2         |
| 6                | Konsistensi kebijakan pemerintah yang tidak jelas mengenai dukungan usaha sepatu Cibaduyut    | 0,05     | 2      | 0,1         |
| <b>Jumlah</b>    |   | <b>1</b> |        | <b>2,55</b> |

Pada IFE dan EFE Matriks telah didapat total skor yang dapat digunakan pada tahap selanjutnya. Kedua skor tersebut dipetakan ke dalam matriks IE IE (internal-eksternal) sehingga Pioncini berada pada posisi kuadran IV dengan koordinat (3,05; 2,55). Berikut merupakan analisis matriks IE (internal-eksternal) Pioncini pada gambar 2.

Gambar 2. Internal Extnal Matrix (IE Matriks) Pioncini



Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting, dalam membantu para pelaku usaha dalam hal ini pemilik Pioncini mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) memanfaatkan kekuatan internal Pioncini untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal, strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, strategi ST (*Strengths-Threats*) menggunakan kekuatan Pioncini untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, dan strategi WT (*Weakness-Threats*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Berikut hasil analisis SWOT.

Tabel 3. Analisis SWOT

|  | <b>Strengths (S)</b>   | <b>Weakness (W)</b>   |
|--|--|---|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Model variatif dan mengikuti perkembangan zaman.</li> <li>2. Penentuan harga sesuai dengan kualitas</li> <li>3. Akses ke bengkel (<i>workshop</i>) mudah</li> <li>4. Sudah dipercaya menjadi vendor produk merek terkenal nasional</li> <li>5. Perencanaan keuangan yang baik</li> <li>6. Pegawai produksi bekerja sesuai dengan keahlian masing – masing</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak terdapat papan nama usaha pada lokasi bengkel (<i>workshop</i>)</li> <li>2. Pemilik masih ikut terjun langsung dalam proses produksi</li> <li>3. Target penjualan mengikuti musim order</li> <li>4. Kurangnya jumlah karyawan pada masa <i>peak season order</i></li> </ol> |

| <i>Opportunities (O)</i>  | <b>Strategi SO</b>  | <b>Strategi WO</b>   |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan pemerintah Bandung supaya PNS Bandung menggunakan sepatu Cibaduyut</li> <li>2. Budaya persaingan bisnis tidak saling menjatuhkan</li> <li>3. Sudah memiliki kepercayaan dari pemasok tetap perihal pembayaran bahan baku yang bisa ditunda</li> <li>4. Pelatihan standarisasi produk dari pemerintah</li> <li>5. Adanya <i>internet</i> menjadi salah satu tempat untuk mencari inspirasi desain sepatu</li> <li>6. Memanfaatkan situs jual beli <i>online</i> untuk memasarkan barang</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan <i>internet</i> untuk membuat variasi model terbaik dan pemasaran. (S1-S2-O2-O5-O6)</li> <li>2. Memanfaatkan pembayaran yang dapat ditunda dari pemasok supaya keuntungan dapat diputar kembali. (S2-S5-O3)</li> <li>3. Mengikuti pelatihan untuk standarisasi kualitas produk dan pegawai untuk jaminan mutu. (O4- S6)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan situs jual beli <i>online</i> untuk mendeskripsikan profil usaha. (W1-O6)</li> <li>2. Menggunakan situs jual beli <i>online</i> untuk mencari order tambahan. (W3-O1-O6)</li> <li>3. Menggunakan <i>Internet</i> untuk meringankan kerja pemilik usaha (W2-O5-O6)</li> <li>4. Bekerja sama dengan pengusaha lain pada saat masa <i>peak season order</i> (W4-O2)</li> </ol> |

| <b>Threats (T)</b>   | <b>Strategi ST</b>   | <b>Strategi WT</b>   |
|--|--|--|
| 1. Gaya hidup masyarakat yang lebih gemar menggunakan merek luar negeri<br>2. Kenaikkan harga BBM dan kurs dollar mempengaruhi harga bahan material produksi<br>3. Kompetitor bermodal lebih besar mengungguli sistem <i>Account Payable</i><br>4. Pendaftar baru yang lebih inovatif dalam memasarkan barang dengan cara <i>online</i><br>5. Konsumen menawar harga lebih rendah<br>6. Konsistensi kebijakan pemerintah yang tidak jelas mengenai dukungan usaha sepatu Cibaduyut | 1. Mempertahankan dan meningkatkan produk yang variatif, bekerja sama dengan merek terkenal dalam negeri untuk menarik masyarakat dan meminimalisir harga yang ditawarkan oleh calon kosumen. (S1-S2-S4-T1-T5)<br>2. mempertahankan perencanaan keuangan yang terorganisir. (S5-T2-T3-T5)<br>3. Mencari perusahaan besar untuk memasarkan produk supaya tidak bergantung kebijakan pemerintah dan pesaing yang memasarkan dengan cara inovatif. (S4-T4-T6) | 1. Mengatur harga dan mengelola piutang usaha untuk mencegah kerugian akibat kenaikan harga material, dan konsumen yang menawar harga terlalu tinggi. (W4-T2-T3-T5)<br>2. Mengikuti pesaing dengan menggunakan <i>internet</i> untuk menjelaskan detail perusahaan dan produk, serta menambah order supaya tidak tertuju pada satu pasar saja. (T4-T6-W1-W3) |

Berdasarkan hasil analisis wawancara penulis dengan narasumber yang dianalisis melalui dua tahap sebelumnya, terdapat dua poin utama alternatif strategi sesuai dengan kondisi Pioncini pada IE matriks, yaitu :

1. Pengembangan Pasar Pioncini (Alternatif 1)
2. Penetrasi Pasar Pioncini (Alternatif 2)
3. Pengembangan produk Pioncini (Alternatif 3)

Tabel 4. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* Pioncini

| <b>Alternatif Strategi</b>  |  |              |                           |            |                        |            |                            |            |  |
|-----------------------------|--|--------------|---------------------------|------------|------------------------|------------|----------------------------|------------|--|
| <b>Faktor- faktor Utama</b> |  |              | <b>Pengembangan pasar</b> |            | <b>Penetrasi Pasar</b> |            | <b>Pengembangan Produk</b> |            |  |
| <b>Kekuatan</b>             |  | <b>Bobot</b> | <b>AS</b>                 | <b>TAS</b> | <b>AS</b>              | <b>TAS</b> | <b>AS</b>                  | <b>TAS</b> |  |
| 1                           | Model variatif dan mengikuti perkembangan zaman.                                       | 0,25         | 2                         | 0,5        | 2                      | 0,5        | 4                          | 1          |  |
| 2                           | Penentuan harga disesuaikan dengan kualitas  | 0,15         | 2                         | 0,3        | 4                      | 0,6        | 4                          | 0,6        |  |
| 3                           | Akses ke bengkel ( <i>workshop</i> ) mudah   | 0,1          | 4                         | 0,4        | 2                      | 0,2        | 4                          | 0,4        |  |
| 4                           | Sudah dipercaya menjadi vendor produk merek nasional                                   | 0,1          | 1                         | 0,1        | 1                      | 0,1        | 1                          | 0,1        |  |
| 5                           | Perencanaan keuangan yang baik   | 0,1          | 2                         | 0,2        | 2                      | 0,2        | 2                          | 0,2        |  |
| 6                           | Pegawai produksi bekerja sesuai dengan keahlian masing – masing                        | 0,05         | 2                         | 0,1        | 2                      | 0,1        | 4                          | 0,2        |  |
| <b>Kelemahan</b>            |  |              |                           |            |                        |            |                            |            |  |
| 1                           | Tidak terdapat papan nama usaha pada lokasi bengkel ( <i>workshop</i> )                | 0,05         | 1                         | 0,05       | 1                      | 0,05       | 2                          | 0,1        |  |
| 2                           | Pemilik masih ikut terjun langsung dalam proses produksi                               | 0,05         | 2                         | 0,1        | 2                      | 0,1        | 4                          | 0,2        |  |
| 3                           | Target penjualan mengikuti musim order   | 0,1          | 2                         | 0,2        | 2                      | 0,2        | 4                          | 0,4        |  |
| 4                           | Kurangnya jumlah karyawan pada masa <i>peak season order</i>                           | 0,05         | 4                         | 0,2        | 2                      | 0,1        | 4                          | 0,2        |  |
|                             |  | <b>1</b>     |                           |            |                        |            |                            |            |  |
| <b>Peluang</b>              |  |              |                           |            |                        |            |                            |            |  |
| 1                           | Kebijakan pemerintah Bandung supaya PNS Bandung menggunakan sepatu Cibaduyut           | 0,05         | 1                         | 0,05       | 1                      | 0,05       | 1                          | 0,05       |  |
| 2                           | Persaingan bisnis tidak saling menjatuhkan   | 0,1          | 2                         | 0,2        | 4                      | 0,4        | 4                          | 0,4        |  |
| 3                           | Pemasok memberikan jangka waktu pembayaran bahan baku yang dapat ditunda               | 0,15         | 4                         | 0,6        | 4                      | 0,6        | 4                          | 0,6        |  |
| 4                           | Pelatihan standarisasi produk dari pemerintah  | 0,05         | 1                         | 0,05       | 2                      | 0,1        | 1                          | 0,05       |  |
| 5                           | Adanya <i>internet</i> menjadi salah satu tempat untuk mencari inspirasi desain sepatu | 0,1          | 4                         | 0,4        | 2                      | 0,2        | 4                          | 0,4        |  |
| 6                           | Memanfaatkan situs jual beli <i>online</i> untuk memasarkan barang                     | 0,1          | 4                         | 0,4        | 4                      | 0,4        | 4                          | 0,4        |  |
| <b>Ancaman</b>              |  |              |                           |            |                        |            |                            |            |  |
| 1                           | Gaya hidup masyarakat yang lebih gemar menggunakan merek luar negeri                   | 0,05         | 2                         | 0,1        | 2                      | 0,1        | 2                          | 0,1        |  |
| 2                           | Kenaikkan harga BBM dan kurs dollar mempengaruhi harga bahan material produksi         | 0,05         | 1                         | 0,05       | 1                      | 0,05       | 1                          | 0,05       |  |

|               |  |          |   |             |   |            |   |            |
|---------------|--|----------|---|-------------|---|------------|---|------------|
| 3             | Kompetitor bermodal lebih besar mengungguli sistem <i>account payable</i>                  | 0,1      | 2 | 0,2         | 2 | 0,2        | 2 | 0,2        |
| 4             | Pendatang baru yang lebih inovatif dalam memasarkan barang dengan cara <i>online</i>       | 0,1      | 2 | 0,2         | 2 | 0,2        | 1 | 0,1        |
| 5             | Konsumen menawar harga lebih rendah  | 0,1      | 1 | 0,1         | 2 | 0,2        | 2 | 0,2        |
| 6             | Konsistensi kebijakan pemerintah yang tidak jelas mengenai dukungan usaha sepatu Cibaduyut | 0,05     | 1 | 0,05        | 1 | 0,05       | 1 | 0,05       |
| <b>Jumlah</b> |  | <b>1</b> |   | <b>4,55</b> |   | <b>4,7</b> |   | <b>6,0</b> |

Berdasarkan hasil QSPM diketahui bahwa *Total Attractive Score* (TAS) terbesar adalah strategi pengembangan produk (6,0). *Total Attractive score* (TAS) terbesar menunjukkan bahwa alternatif tersebut merupakan poin alternatif strategi yang terbaik sehingga perusahaan dianjurkan untuk menggunakan strategi – strategi dari poin alternatif strategi pengembangan produk yang sesuai dengan hasil analisis Matriks SWOT pada tahap pencocokan sebelumnya. Adapun beberapa langkah strategi dari strategi penetrasi pasar yang diperoleh dari analisis Matriks SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

1. Memanfaatkan internet untuk membuat variasi model yang sesuai dengan perkembangan zaman dengan harga yang sebanding dengan kualitas yang ditawarkan perusahaan dan mencari perusahaan besar untuk dijadikan sebagai konsumen tetap.
2. Memanfaatkan pembayaran yang dapat ditunda dari pemasok supaya dapat menentukan harga yang sesuai dan keuntungannya dapat diputar lagi.
3. Mengikuti pelatihan standarisasi produk nasional supaya kualitas produk terjamin dan dapat lebih diterima oleh merek nasional sebagai konsumen dan karyawan dapat bekerja sesuai bidang dengan lebih berkualitas.
4. Mempertahankan dan meningkatkan produk yang variatif serta *up to date* dengan harga yang sesuai dengan kualitas dan bergabung dengan merek dalam negeri yang sudah kuat untuk menarik masyarakat supaya tetap gemar menggunakan merek dalam negeri khususnya sepatu Cibaduyut dan meminimalisir harga yang ditawarkan oleh calon kosumen.
5. mempertahankan perencanaan keuangan secara matang dengan menyisihkan biaya tak terduga untuk mengatasi fluktuasi harga material, harga yang ditawarkan oleh calon konsumen dan dapat merencanakan perputaran uang pada saat pembayaran oleh konsumen ditunda beberapa waktu.
6. Mencari perusahaan besar untuk memasarkan produk supaya tidak terpengaruh kebijakan pemerintah yang tidak pasti dan pesaing yang memasarkan dengan cara inovatif.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

##### 4.1 Kesimpulan

Straegi bisnis utama yang telah dijalankan oleh Pioncini pada tahun 2015 adalah dengan memasarkan produk sepatu kepada toko – toko di lingkungan Cibaduyut, Bandung dengan menonjolkan sisi desain yang *up to date* dan dengan bahan yang berkualitas. Selain itu, Pioncini memasarkan barang ke beberapa merek yang terkenal di Indonesia sebagai pemasok produk sepatu. Setiap satu sampai dua minggu sekali, Pioncini membuat desain sepatu baru untuk diajukan kepada beberapa merek terkenal di Indonesia sebagai tulang punggung penjualannya. Dari segi teknologi, Pioncini mulai menggunakan situs jual beli *online* sebagai cara untuk memasarkan produk kepada konsumen yang berada di luar kota Bandung. Untuk menanggulangi kenaikan harga bahan material akibat kenaikan BBM atau kurs dollar, Pioncini selalu menyisihkan biaya tak terduga untuk meminimalisir ketiadaan modal usaha dan para calon konsumen yang menawar harga lebih rendah. Supaya para karyawan Pioncini fokus, Bapak Agus selaku *owner* mempekerjakan karyawan sesuai dengan keahlian masing – masing, supaya pekerjaan produksi dapat dipantau dengan mudah.

Hasil analisis tahapan formulasi strategi bisnis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa posisi Pioncini berada di kuadran IV pada IE Matriks dimana Pioncini dapat menggunakan strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga strategi ini dievaluasi menggunakan QSPM berdasarkan faktor- faktor keberhasilan penting dari eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Hasil dari perhitungan evaluasi menunjukkan bahwa strategi yang memiliki jumlah *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi adalah pengembangan produk yaitu 6,00, sedangkan jumlah strategi penetrasi pasar sebesar 4,7, dan pengembangan pasar 4,55. Alternatif strategi dengan *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi yang terbaik sehingga dapat digunakan oleh Pioncini dalam menjalankan aktivitas usahanya.



#### 4.2 Saran

1. Selalu menjaga hubungan baik dengan pemasok ataupun menetapkan pemasok utama baru bagi Pioncini untuk bahan material yang didatangkan dari luar kota Bandung agar Pioncini dapat mendapatkan bahan material dengan harga yang murah, cara pembayaran fleksibel serta terpercaya.
2. Mencari tenaga lepas (*outsourc*) pada saat masa order yang ramai (*peak season*) supaya karyawan tidak terlalu kewalahan.
3. Menggerakkan paguyuban atau perkumpulan industri sepatu Cibaduyut bersama pengusaha sepatu Cibaduyut lainnya supaya sepatu Cibaduyut dapat dipantau oleh pemerintah dalam hal ini Dinas Perdagangan untuk selanjutnya bisa memberikan aspirasi kepada pemerintah ataupun diberikan sosialisasi dan bantuan dari pemerintah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- [2] David, Meredith E., David, Forest R., David, Fred R. (2009). *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store*
- [3] Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Barat (2013). *Pemberdayaan KUMKM Jawa Barat Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015*. Bandung: Diskumkmjabar
- [4] Hashemi, Mazdeh, Razeghi, and Rahimian. (2012). Formulating and Choosing Strategies Using SWOT Analysis and QSPM Matrix: A Case Study of Hamadan Glass Company, 41, 366-371.
- [5] Saghaei, Maryam., Fazayeli, Leila., Shojaee, Mohammad Reza. (2012). *Strategic Planning for a Lubricant Manufacturing Company*. Iran
- [7] Shojaei, Mohammad Reza., Taheri, Nima Saeb., Mighani, Mohammad Amin. (2010) *Strategic Planning for a food Industry Equipment Manufacturing Factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT Models*. Iran
- [8] Usman, Miftahuddin. (2015). *Perencanaan Pengembangan Strategi Bisnis pada Hotel (Penginapan) Amura Pratama Guest House di Kota Bandung dengan Menggunakan Metode Analisa SWOT Matriks dan IE Matriks*. Bandung: Telkom University.
- [9] Porter, Michael E. (2007). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Tangerang: Karisma Publishing Group
- [10] Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- [11] Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (MIXED METHODS)*. Bandung: Alfabeta
- [12] Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta