

FORMULASI STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN CATENZO SEBAGAI PRODUSEN SEPATU LOKAL DI KOTA BANDUNG

BUSINESS STRATEGY FORMULATION CATENZO AS A LOCAL SHOE MANUFACTURER IN BANDUNG CITY

Fachri Haris Fahazri, Cut Irna Setiawati Program Studi S1 Administrasi Bisnis Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom Jalan Telekomunikasi Terusan Buah Batu No. 1 Bandung, Jawa Barat 40257 Email: fachriharis.business@gmail.com, setiawaticutirna@gmail.com

ABSTRAK

Industri kerajinan sepatu Cibaduyut khususnya pada Catenzo mengalami penurunan yang cukup signifikan dari beberapa aspek dalam jangka waktu tahun 2017 sampai dengan tahun 2019, padahal sejak awal berdirinya sentra kerajinan sepatu Cibaduyut selalu mengalami peningkatan. Disisi lain, peningkatan minat masyarakat terhadap sepatu buatan dan bermerk lokal sedang meningkat cukup signifikan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi yang tepat bagi Catenzo dalam mengatasi kondisi dan permasalahan untuk menghadapi persaingan pada industri sepatu lokal. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam dengan narasumber yang memiliki posisi penting didalam perusahaan. Teknik analisis data menggunakan *Eksternal Factor Analysis* (EFE), *Internal Factor Analysis* (IFE), *Internal-Eksternal Matrix* (IE), SWOT Matriks dan teknik analisis deskriptif.

Hasil penelitian menunjukan bahwa total skor EFE berjumlah 3.15 sedangkan total skor IFE berjumlah 3.30. Maka kedua skor diatas termasuk kedalam sel 1 dalam matriks IE. Artinya saat ini Catenzo ada pada posisi berkembang dan membangun (*Growth and Build*). Strategi yang sebaiknya dijalankan adalah integrasi vertikal hulu-hilir dengan penguatan elemen internal dan pemanfaatan elemen eksternal agar proses bisnis dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Upaya tercepat yang penulis sarankan adalah mempelajari proses bisnis online pada *marketplace* seperti tokopedia atau shopee sebagai sarana penjualan dan pemasaran online agar dapat menghadirkan kemudahan bagi para konsumen dan dapat memperluas jangkauan pasar secara online.

Kata Kunci: Formulasi Strategi, Strategi Bisnis, Proses Bisnis

ABSTRACT

The Cibaduyut shoe craft industry specifically at Catenzo reduced a significant decline from several aspects in the period of 2017 to 2019, whereas from the beginning of the creation of the Cibaduyut footwear center has always been improving. On the other hand, increasing people's interest in artificial shoes and local brands has increased significantly.

This research was conducted to find out the right strategy for Catenzo in overcoming problems and difficulties to overcome competition in the local shoe industry. This study uses qualitative methods with in-depth interviews with informants who have an important role in the company. Data analysis techniques using External Factor Analysis (EFE), Internal Factor Analysis (IFE), Internal-External Matrix (IE), SWOT Matrix and descriptive analysis techniques.

The results showed that the total EFE score was acceptable at 3.15 while the total IFE score needed to be 3.30. Then the two scores above are included in cell 1 in the IE matrix. Related to this time Catenzo is in a position of growth and developing. Supported strategies are carried out by upstream-downstream with internal support elements and the use of external elements so that business processes can run effectively and efficiently. The fastest effort that the author suggests is to study online business processes in marketplaces such as Tokopedia or Shopee as a platform of online sales and marketing in order to bring convenience to consumers and be able to expand market reach online.

Keywords: Strategy Formulation, Business Strategy, Business Process.

PENDAHULUAN

Awalnya pada sekitar tahun 1918, beberapa warga asli blok Cibaduyut belajar bagaimana cara membuat sepatu kepada pengrajin sepatu yang berasal dari Batavia. Pada tahun 1920 jumlah pengrajin sepatu di Cibaduyut mulai tumbuh ketika Indonesia masih dalam masa jajahan Belanda, pada tahun ini pula kumpulan pengrajin sudah mulai banyak menjamur di daerah Cibaduyut. Beberapa orang yang bekerja disalah satu pabrik sepatu di Kota Bandung merupakan penggagas teretusnya sentra kerajinan sepatu di Cibaduyut. Dengan bekal pengalaman dan keterampilan yang mereka miliki dari pabrik sepatu, mereka mendirikan industri rumahan kerajinan sepatu. Di karenakan dengan berkembangnya industri rumahan tersebut dan semakin banyaknya pesanan yang mereka peroleh, mereka merekrut dan melatih warga sekitar untuk membantu meningkatkan jumlah produksi sesuai dengan permintaan pasar pada saat itu. Lalu secara turun temurun, kemampuan ini terus di wariskan kepada anak dan cucu mereka.

Menurut Karsidi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) adalah satu dari beberapa sektor yang mempunyai peranan-peranan penting bagi perekonomian suatu negara dan daerah tak terkecuali Indonesia. Indonesia pernah mengalami masa krisis yang cukup panjang pada tahun 1997-1998. Pada saat puncak krisis moneter terjadi pada tahun 1998, UMKM cenderung relatif mampu bertahan dibandingkan dengan usaha yang skalanya lebih besar. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dapat menunjukan eksistensinya dan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional. Sejarah membuktikan bahwa Usaha, Mikro, Kecil dan Menengah dapat tetap eksis serta berkembang sejak tahun 1997 dimana awal masa krisis ekonomi terjadi, bahkan UMKM dapat berperan menjadi penyelamat pemulihan kondisi ekonomi Indonesia pasca krisis ekonomi.

Untuk catenzo ini sendiri didirikan oleh lima orang teman pada November tahun 2007, dan salah satu pendirinya menjadi pemilik perusahaan lalu empat lainnya menjadi direktur perusahaan. Nama pemilik atau pemimpin perusahaan Catenzo adalah bapak DR Utang Jujur, SH, MM dan catenzo tidak pernah berganti kepemilikan sampai dengan hari penelitian ini dilaksanakan. Dari awal terbentuknya catenzo sudah menerapkan sistem bisnis distributor berbasis catalog fisik yang menjual *apparel-apparel* seperti tas, baju, jaket dan yang menjadi fokus produknya adalah sepatu.

Di kota Bandung sendiri, pada tahun 2016 terdapat begitu banyak subsektor industri kreatif, dari mulai periklanan, kerajinan, fotografi, kuliner hingga fashion. Industri fashion di kota Bandung dapat dikatakan sangat berkembang pesat, salah satunya industri sepatu lokal Kota Bandung yang sedang berada pada posisi cukup baik karena banyak brand lokal yang mulai berani memproduksi dan memperjual-belikan produk sepatu buatan anak bangsa.

Berdasarkan data subsektor industri kreatif kota Bandung industri fashion di Kota Bandung menempati peringkat pertama dengan 43,71% kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Kota Bandung tahun 2016 disusul dengan industri kuliner di posisi kedua dengan 15,62%. Namun pada data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2017, subsektor fashion seluruh Indonesia menempati peringkat kedua dan subsektor kuliner menempati urutan pertama.

Namun berdasarkan data dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung Tahun 2018, disamping tingginya angka Produk

Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2016, setiap tahunnya UMKM Industri fashion selalu mengalami penurunan cukup signifikan yang diakibatkan oleh penurunan daya beli konsumen. Selain itu, penurunan kuantitas tenaga kerja, jumlah produksi sampai dengan unit usaha. Dalam kurun waktu 4 tahun, penurunan drastis paling terlihat pada potensi unit usaha yang ada pada sentra sepatu cibaduyut. Hal ini menimbulkan pertanyaan karena seharusnya sepatu-sepatu yang diproduksi pada sentra sepatu cibaduyut sudah banyak di pasaran keluar pulau Jawa bahkan sampai ke mancanegara.

Berdasarkan uraian data dan hasil wawancara, industri kerajinan sepatu Cibaduyut khususnya pada Catenzo mengalami penurunan yang cukup signifikan dari beberapa aspek dalam jangka waktu 2017 sampai dengan 2019, padahal dari awal berdirinya sentra kerajinan sepatu Cibaduyut selalu mengalami peningkatan. Disisi lain, peningkatan minat masyarakat Indonesia terhadap sepatu buatan lokal sedang meningkat cukup signifikan yang ditandai dengan *brand-brand* sepatu lokal yang selalu terjual habis dalam setiap *batch* penjualan onlinenya. Terjadinya penurunan dari beberapa aspek yang dialami para pelaku industri kerajinan sepatu Cibaduyut ditengah meningkatnya minat masyarakat terhadap *brand* sepatu lokal berbasis online memotivasi penulis untuk melakukan penelitian guna mengatasi kondisi dan permasalahan dalam menghadapi daya saing yang dialami para pelaku industri kerajinan sepatu Cibaduyut dengan judul penelitian “**Formulasi Strategi Bisnis Perusahaan Catenzo Sebagai Produsen Sepatu Lokal Di Kota Bandung**”.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti menguraikan masalah penelitian yaitu:

1. Apa saja faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang mempengaruhi keadaan bisnis pada perusahaan Catenzo sebagai produsen sepatu lokal di kota Bandung?
2. Bagaimana kondisi bisnis perusahaan Catenzo berdasarkan hasil dari matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Evaluasi Faktor Internal perusahaan?
3. Bagaimana formulasi strategi bisnis perusahaan Catenzo sebagai produsen sepatu lokal di kota Bandung dengan menggunakan matriks IE?

LANDASAN TEORI

Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan sarana bersama yang memiliki tujuan jangka panjang yang ingin dicapai perusahaan. Strategi bisnis dapat meliputi perluasan geografis, akuisisi, diversifikasi, penetrasi pasar, divestasi, rasionalisasi karyawan, pengembangan produk, liquidasi hingga *joint venture* (Faruq & Usman, 2014).

Menurut (Yunus, 2016) strategi bisnis dirumuskan oleh manajer tingkat bisnis melalui cara negosiasi dengan manajer korporasi yang berfokus pada cara bersaing dalam dunia bisnis saat ini.

Formulasi Strategi

Menurut (Fred & David R, 2015, pp. 39-40) formulasi strategi merupakan tahap pengembangan misi bisnis, mengetahui peluang serta ancaman eksternal perusahaan, menetapkan

kekuatan serta kelemahan internal perusahaan, menentukan objektif yang bersifat jangka panjang, mencari alternative strategi serta memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.

Tahap perumusan strategi juga termasuk proses perumusan bisnis baru apa yang harus dijelajah, bisnis apa yang perlu dihentikan, bagaimana cara memanfaatkan serta melakukan alokasi sumberdaya, memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memperluas ke pemasaran internasional, dan apakah perlu melakukan merger.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan serta menganalisis fenomena. Peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, serta persepsi pemikiran seseorang secara individu atau kelompok. (Sukmadinata, 2013). Jenis analisis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri (independen), baik satu variabel maupun lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

Jenis analisis penelitian analisis deskriptif adalah suatu cara untuk dapat mengidentifikasi serta menganalisis data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas bagaimana cara bertahan dan unggul dalam sebuah persaingan pada industri melalui analisis internal serta eksternal lalu strategi diformulasikan menggunakan SWOT analisis dan matriks IE.

Dalam metode penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi melainkan informan, karena penelitian ini berasal dari suatu kasus yang terdapat pada situasi sosial tertentu dan *output* atau hasil penelitian serta kajiannya tidak akan diterapkan pada populasi melainkan dipindahkan ketempat lain pada situasi sosial yang serupa dengan kasus yang dipelajari (Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis, 2012, p. 298).

Sampel merupakan bagian-bagian dari populasi yang terpilih untuk dilibatkan pada penelitian baik untuk diamati, diberi perlakuan atau dimintakan pendapat perihal penelitian (Indrawati, 2015). Sampel pada sebuah penelitian kualitatif tidak dinamakan sebagai responden tetapi sebagai narasumber, informan, partisipan, teman atau guru pada penelitian. Sampel pada jenis penelitian kualitatif tidak dinamakan sampel statistik akan tetapi sampel teoritis, karena tujuan dari penelitian yang berjenis kualitatif adalah untuk menghasilkan teori (Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis, 2012, p. 298)

Karena didalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, maka peneliti akan melakukan wawancara dengan mendalam (*depth interview*) seseorang yang memiliki posisi yang penting pada perusahaan Catenzo untuk mendapatkan data-data primer. Bekerjasama dengan pihak internal perusahaan memiliki tujuan agar peneliti dapat memperoleh data yang mendalam mengenai bisnis yang dijalankan oleh Catenzo khususnya dalam bisnis sepatu serta mengetahui strategi yang digunakan dalam berbisnis. Wawancara yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui atau mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan Catenzo.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal meliputi dimensi politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Masing-masing dimensi memiliki indikator yang dapat mempengaruhi kinerja dan atau kondisi perusahaan.

Analisis Internal

Analisis EFE, IFE dan IE

Matriks EFE memungkinkan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan kompetitif. Sedangkan matriks IFE merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah-daerah tersebut (David, 2011, p. 154).

1. EFE

Analisis lingkungan merupakan cara awal dalam perumusan strategi, analisis lingkungan juga mewajibkan perusahaan untuk menemukan kesesuaian antara kekuatan internal dengan peluang eksternal selain memperhatikan kelemahan internal dan ancaman eksternal. Berikut merupakan analisis peluang, ancaman, kekuatan dan ancaman yang dimiliki oleh Catenzo.

Tabel Analisis Peluang dan Ancaman Catenzo

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
Peluang					
1	Pangsa Pasar Nasional Masih Luas	0.15	3	0.45	Pasar alas kaki di Indonesia sangat baik dan masih luas.
2	Kemudahan Penjualan dan Pemasaran Berbasis Online	0.15	4	0.60	Kemudahan dalam menjangkau pelanggan secara online.
3	Kerjasama dengan Instansi, Perusahaan maupun Sekolah.	0.10	3	0.30	Melakukan kerjasama seragam atau sepatu dengan sekolah dan instansi atau perusahaan
4	Lokasi Toko yang Strategis	0.05	3	0.15	Berlokasi di daerah wisata dan oleh-oleh Cibaduyut.
5	<i>Research and Development Model</i> secara Rutin	0.05	2	0.10	Melakukan survey tentang model yang sedang disukai pasar secara rutin.
Ancaman					
1	Pasar Global Berbasis Online yang Menjual Produk Import dengan Harga Lebih Rendah	0.15	4	0.60	Harga produk impor berbasis online yang sangat murah. Mempengaruhi tercapai atau tidaknya <i>sales target</i> .
2	Berkurangnya Jumlah Pengerajin Sepatu Cibaduyut (Regenerasi Minim)	0.15	3	0.45	-
3	Munculnya Kebiasaan Baru Pengerajin yang Memproduksi Barang Murah namun Mengesampingkan Kualitas	0.10	3	0.30	Mempengaruhi tercapai atau tidaknya <i>sales target</i> .
4	Melemahnya Reseller Catenzo	0.05	2	0.10	-
5	Munculnya Pesaing di Wilayah Cibaduyut yang Menjual Produk Murah Meriah	0.05	2	0.10	Mempengaruhi tercapai atau tidaknya <i>sales target</i> .
TOTAL (Diisi oleh peneliti)		1.00		3.15	-

2. IFE

Tabel Analisis Kekuatan dan Kelemahan Catenzo

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
Kekuatan					
1	Memiliki Toko Sendiri	0.20	3	0.60	Tidak sewa toko.
2	Kekuatan Permodalan	0.15	3	0.45	-
3	Toko yang Mumpuni Estetika	0.15	4	0.60	Memiliki toko yang bagus dan menarik pelanggan.
4	Kesesuaian Pembagian Jobdesk Terhadap Karyawan	0.10	3	0.30	-
5	Menjaga Hubungan Baik dengan Pelanggan Aktif	0.05	2	0.10	Customer Relationship
Kelemahan					
1	Ketelitian Karyawan	0.10	2	0.20	-
2	Harga Jual Cukup Mahal	0.15	4	0.60	-
3	Tidak Memiliki Hak Paten Desain atau Model	0.05	3	0.15	Mempengaruhi tercapai atau tidaknya sales target.
4	Tidak memproduksi Bahan Baku Sendiri	0.05	2	0.10	Mengandalkan pihak ketiga dalam produksi bahan baku.
5	Tidak memproduksi Produk Sendiri	0.10	2	0.20	Mengandalkan pihak ketiga dalam memproduksi produk Catenzo.
TOTAL		1.00		3.30	

3. Matrix IE

Total skor pada matriks EFE sebesar 3.15 sedangkan total skor pada matriks IFE sebesar 3.30. Dengan demikian kedua total skor diatas bertemu pada Sel 1, hal ini menunjukkan bahwa Catenzo merupakan perusahaan yang berkembang dan membangun (*growth & bulid*). Pada posisi ini, Catenzo dapat melakukan strategi intensif seperti strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar atau strategi terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration* dengan mengambil alih fungsi pemasok.

Untuk Catenzo, pertumbuhan (*growth*) merupakan strategi yang tepat untuk dilakukan karena dapat menutupi kelemahan-kelemahan seperti kurangnya pemanfaatan platform bisnis berbasis online dan tidak memiliki pengerajin sendiri jika dibandingkan kompetitor sepatu lokal lainnya yang setidaknya sudah mulai menggunakan platform bisnis online gratis seperti Tokopedia. Selain itu, Catenzo harus mampu melihat dan memanfaatkan peluang yang ada agar dapat terus berkembang dan bersaing untuk memberikan kualitas produk serta pelayanan terbaik untuk konsumen dan calon konsumen. Serta dapat terus berkreasi dan berinovasi agar dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen dan dapat menjadi brand yang dapat bersaing dengan brand besar lokal maupun mancanegara.

SWOT Matriks

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan oleh peneliti, maka Catenzo dapat melakukan strategi WO atau *Weakness-Opportunity* atau Kelemahan-Peluang, itu berarti Catenzo sebaiknya memperbaiki kelemahan-kelemahan internal yang ada didalam perusahaan dan memanfaatkan sebaik-baiknya peluang dari lingkungan eksternal. Fokus pengembangan bisnis diperluas dengan merambah bisnis online untuk menambah jangkauan penjualan dan memperluas pangsa pasar, pengembangan bisnis berbasis online juga dapat mempermudah proses penjualan dan pemasaran. Selain itu, proses rekrutmen pegawai harus dilakukan secara profesional sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar perusahaan memiliki sumberdaya yang berkualitas dan dapat menjadi salah satu gambaran baik perusahaan dimata konsumen. Serta melakukan pemberdayaan dan melakukan rekrutmen bagi para pegerajin sepatu lokal Cibaduyut agar dapat bekerja sebagai pengerajin sepatu Catenzo sehingga tidak terjadi ketergantungan berlebihan pada pemasok atau pihak ketiga bagi Catenzo. Pada hasil penelitian juga di temukan ketidaksesuaian antara strength dan weakness yakni pada wawancara ke 2 tentang strength narasumber memasukkan permodalan kepada kolom strength namun pada kolom weakness narasumber menyebutkan bahwa kekurangan modal untuk pelatihan dan rekrutmen pegawai. Hal seperti ini sebaiknya harus lebih banyak diperhatikan lagi apabila ingin mulai memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan.

Dari data yang berhasil diperoleh oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa strategi yang dapat digunakan oleh Catenzo adalah **strategi integrasi vertikal hulu-hilir**. Catenzo harus memperkuat dan meningkatkan efektifitas atau efisiensi pada perusahaan dalam melayani pasar yang telah ada. Perusahaan dikatakan melakukan integrasi vertikal hulu-hilir, ketika mereka mampu menguasai seluruh tahap dalam rantai suplai, baik tahap produksi maupun tahap distribusi. Adapun teknis yang dapat mewujudkan strategi ini antara lain:

- A. Catenzo dapat membina para pengerajin yang berasal dari Cibaduyut dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan berupa *workshop* dengan teori dan praktek lalu mempekerjakan pengerajin sepatu tersebut dibawah nama Catenzo sehingga tidak lagi mengalami ketergantungan pada pihak ketiga yang juga bekerja dengan brand lain dan membantu jalannya regenerasi pengerajin sepatu Cibaduyut.
- B. Kerjasama yang dapat dilakukan pada bagian hulu antara lain menciptakan atau membangun sebuah sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) bersama yang dapat digunakan untuk mengelola dan mengintegrasikan seluruh aktivitas bisnis pada seperangkat *software* atau membangun sebuah sistem bersama dengan *supplier* agar nantinya terdapat informasi mengenai bahan baku secara *realtime*.
- C. Kerjasama yang dapat dilakukan pada bagian hilir adalah menjalin hubungan yang baik dengan para distributor, agen maupun *retailer* dengan membangun platform bersama dengan sistem yang dapat mengetahui produk terbaru, jumlah stok, pilihan warna maupun *size* secara *realtime* lalu dapat melakukan proses jual-beli pada tersebut. Serta memberikan reward bagi agen dengan hasil penjualan terbaik.

Nantinya sistem ini dapat dikembangkan menjadi aplikasi atau website tersendiri bagi Catenzo dengan data atau *traffic* yang telah diperoleh.

- D. Catenzo sementara ini dapat menggunakan *marketplace* seperti tokopedia ataupun shopee dalam upaya pemasaran dan penjualan berbasis online sehingga memberikan kemudahan bagi calon konsumen untuk dapat melakukan pembelian.

Kesimpulan

Kesimpulan ditarik dari hasil penelitian antara lain:

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats*) atau kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman Catenzo didalam menghadapi persaingan bisnis sepatu lokal di kota Bandung antara lain:

A. Peluang Bagi Catenzo

Dukungan pemerintah terhadap UMKM sudah menjadi peluang yang cukup menjanjikan dan memudahkan bagi Catenzo, ditambah lagi dengan banyaknya kekuatan internal perusahaan Catenzo dan pangsa pasar yang masih dapat di eksplor lebih luas dan maksimal lagi. Dengan adanya sistem atau proses bisnis online, akan membantu Catenzo dalam memanfaatkan keseluruhan peluang yang ada sehingga dapat menjalankan bisnis dengan lebih efektif dan efisien.

B. Ancaman Bagi Catenzo

Ancaman yang paling besar bagi Catenzo adalah berkurangnya jumlah pengerajin sepatu yang memproduksi langsung produk-produk milik Catenzo ditambah dengan minimnya regenerasi para pengerajin itu sendiri, oleh karena itu pada formulasi strategi yang disarankan kepada Catenzo penulis menyarankan untuk membina lalu mempekerjakan pengerajin dibawah nama Catenzo agar dapat meminimalisir ancaman tersebut. Lalu ancaman selanjutnya adalah bisnis online yang menawarkan kemudahan dan harga yang lebih rendah, apabila Catenzo telah memiliki pengerajin sendiri dapat dipastikan bahwa akan terdapat penurunan biaya yang bisa dialokasikan menjadi biaya pelatihan untuk mempelajari proses bisnis online.

C. Kekuatan Pada Catenzo

Dengan kekuatan Catenzo saat ini yang banyak berada pada toko fisik, perusahaan dapat memanfaatkan dengan mengadakan gelaran acara yang ada di toko, dan dapat memanfaatkan platform media sosial dalam menginformasikan acara tersebut.

D. Kelemahan Pada Catenzo

Kelemahan Catenzo saat ini cukup kompleks karena melibatkan sumber daya manusia dan keterbatasan biaya pada proses perekrutan maupun pelatihan para pegawainya. Hal ini dapat berdampak pada kemungkinan sulitnya pegawai memahami sebuah sistem baru yang lebih kompleks namun memberikan keuntungan bagi perusahaan. Contohnya apabila nantinya perusahaan akan memulai proses bisnis online yang mengharuskan para pegawainya

paham terhadap cara kerja sistem tersebut dan contoh lainnya adalah saat situasi mengharuskan para pegawainya mengakses data ketersediaan barang melalui *database* online.

2. Kondisi perusahaan Catenzo saat ini pada industri sepatu lokal Indonesia dalam matriks IFE dan EFE bertemu pada Sel 1, dimana total skor EFE 3.15 sedangkan total skor IFE 3.30. Hal ini menunjukkan bahwa Catenzo sebagai perusahaan yang tumbuh dan membangun (*growth and build*).
3. Formulasi strategi yang dapat Catenzo lakukan adalah strategi integrasi vertikal hulu-hilir berbasis teknologi. Catenzo harus memperkuat dan meningkatkan efektifitas atau efisiensi pada perusahaan dalam melayani pasar yang telah ada. Dalam hal ini, Catenzo sebaiknya mengambil alih fungsi pemasok atau distributor bahan baku atau pengerajin sendiri karena dengan memiliki pengerajin setidaknya dapat memproduksi produk-produk Catenzo tanpa harus melibatkan pengerajin diluar perusahaan. Catenzo juga dapat menjalin kerjasama dengan para *supplier*, *distributor*, agen sampai dengan *retailer* dengan mengembangkan *platform* bersama yang menyediakan informasi-informasi penting dari hulu ke hilir sehingga dapat menjadi sumber data yang dapat menjadi bahan evaluasi Catenzo kedepannya. Selain itu, penggunaan strategi bisnis berbasis online dapat membantu peningkatan efektifitas dan efisiensi contohnya pada penjualan produk.

Saran

Adapun saran atau rekomendasi yang dapat diberikan kepada Catenzo dengan tujuan untuk menjadikan Catenzo sebagai *market leader* pada industri sepatu lokal khususnya di kota Bandung antara lain:

1. Mempelajari proses dan strategi bisnis berbasis online dari mulai pemerolehan data, integrasi ketersediaan barang, pemasaran, penjualan hingga pembayaran sehingga Catenzo dapat bertahan dan mengikuti perkembangan zaman yang saat ini diminati oleh konsumen karena kemudahan yang ditawarkan. Setidaknya Catenzo mempelajari penggunaan *marketplace* seperti Tokopedia, Shopee, Bukalapak dan yang lainnya untuk menjajakan produknya secara online dengan lebih *simple*.
2. Memadukan proses bisnis secara konvensional yang telah dimiliki oleh Catenzo dengan proses bisnis online sehingga sumber daya yang dimiliki oleh Catenzo dapat dimanfaatkan dengan baik dan optimal.
3. Mempekerjakan dan memberdayakan pengerajin sepatu lokal yang berasal dari Cibaduyut agar dapat bekerja sebagai karyawan Catenzo, sehingga para pengerajin secara eksklusif memproduksi produk-produk brand Catenzo saja tanpa ada antrian produksi dari brand lain dengan berkurangnya jumlah pengerajin dan sulitnya regenerasi.
4. Membangun *platform* khusus perniagaan sepatu yang mengedepankan *value* sepatu produksi wilayah lokal Cibaduyut, agar dapat meningkatkan *branding* sepatu Catenzo ke level nasional dan bersaing dengan *brand* asing. *Platform* ini bisa dibangun dengan bekerjasama dengan pihak Universitas yang telah

memiliki incubator bisnis dan menjadikan pengusaha Catenzo sebagai aktor utama dalam ekosistem produsen sepatu di wilayah Cibaduyut

Bidang Akademis

Perlu diadakannya penelitian lebih lanjut yang membahas tentang minat konsumen saat ini yang dapat memperoleh data apakah masih relevan bagi konsumen saat ini untuk melakukan belanja secara konvensional dibandingkan dengan belanja secara online yang disertai dengan data perbandingan minat belanja online dan konvensional khususnya pada produk sepatu lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Fred, & David R, F. (2015). *Strategic Management : Concept and Cases, Global Edition*.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP.
- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Jogiyanto. (2005). Analisis dan Desain Sistem Informasi. In Jogiyanto, *Analisis dan Desain Sistem Informasi* (p. 46). Yogyakarta: Andi.
- Karsidi, R. (2007). PEMBERDAYAAN MASYARAKAT UNTUK USAHA KECIL DAN MIKRO. *Jurnal Penyuluhan*, 137-144.
- Kementrian Luar Negeri RI. (2014). *Kementrian Luar Negeri: Direktorat Jenderal Hukum dan Perjanjian Internasional*. From Website Kementrian Luar Negeri Republik Indonesia: <https://pih.kemlu.go.id/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Dasar- Dasar Pemasaran*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Narimawati, U. (2007). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Aplikasi & Contoh Perhitungannya*. Jakarta: Agung Media.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining*. Free Press.
- Rangkuti, F. (2014). Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. In F. Rangkuti,
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

