

STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING KLASTER INDUSTRI ALAS KAKI CIBADUYUT BERBASIS DIAGNOSTIK KAPABILITAS (STUDI KASUS DI KOTA BANDUNG)

Rohmana¹, Iman Sudirman², Ester Manik³

Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan

anamhor@gmail.com¹, imansudirman@unpas.ac.id², ester.manik.spmi@gmail.com³

Abstrak

Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut mangrupa salah sahiji sentra Industri Kecil jeung Menengah (IKM) anu miboga peran sajarah sarta ékonomi anu penting di Kota Bandung. Sanajan kitu, dina sababaraha taun ka tukang, klaster ieu nyanghareupan turunna kualitas produk jeung kurangna daya saing alatan batas kamampuan internal para palaku usaha, ogé tacan optimalna kinerja ékosistem klaster. Rupa-rupa program jeung kawijakan pangwangunan anu geus dilaksanakeun can sapinuhna ngahasilkeun paningkatan kinerja anu ajeg. Pasualan utama dina ieu panalungtikan nyaéta can kaidéntifikasina sacara jero kasenjangan kamampuan internal IKM jeung mékanisme gagalna daya saing anu lumangsung di jero klaster.

Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun nganalisis kaayaan jeung kasenjangan kamampuan internal para palaku industri alas kaki, meunteun peran ékosistem klaster, sarta nyusun stratégi pikeun ngaronjatkeun daya saing dumasar kana pamarekan diagnostik kapabilitas. Metodologi panalungtikan ngagunakeun pamarekan kualitatif kalayan rarancang studi kasus tunggal *embedded*. Téhnik ngumpulkeun data ngawengku wawancara jero, FGD, observasi, sarta studi dokuméntasi, anu satuluyna dianalisis ngaliwatan prosés réduksi data, kategorisasi tématik, jeung nyindekkeun kacindekan sacara iteratif.

Hasil panalungtikan nuduhkeun ayana kasenjangan anu signifikan dina widang kapabilitas produksi jeung téknologi, inovasi, manajerial, pemasaran, sarta kolaborasi klaster. Éta kasenjangan ngabentuk mékanisme gagalna daya saing anu mangaruhan kana teu ajegna mutu produk jeung lemahna kayaan di pasar. Ieu panalungtikan ngahasilkeun rumusan strategi pikeun ngaronjatkeun daya saing klaster anu sipatna kontekstual jeung leuwih museur dumasar kana hasil diagnostik kapabilitas. Hasil ieu panalungtikan méré kontribusi téoritis dina mekarkeun widang élmu ngeunaan klaster industri, ogé méré mangpaat praktis pikeun pamaréntah daérah jeung para pamangku kapentingan dina nyusun intervensi kawijakan anu leuwih merenah sasarannana keur saterusna.

Kecap Galeuh: daya saing klaster, diagnostik kapabilitas, industri alas kaki, IKM, Cibaduyut.

Abstrak

Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut merupakan salah satu sentra industri kecil dan menengah (IKM) yang memiliki peran historis dan ekonomi penting di Kota Bandung. Namun, dalam beberapa tahun terakhir klaster ini menghadapi penurunan kualitas produk dan melemahnya daya saing akibat keterbatasan kapabilitas internal pelaku usaha serta belum optimalnya kinerja ekosistem klaster. Berbagai program dan kebijakan pengembangan yang telah dilaksanakan belum sepenuhnya menghasilkan peningkatan kinerja yang konsisten. Permasalahan utama penelitian ini adalah belum teridentifikasinya secara mendalam kesenjangan kapabilitas internal IKM dan mekanisme kegagalan daya saing yang terjadi di dalam klaster.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi dan kesenjangan kapabilitas internal pelaku industri alas kaki, mengevaluasi peran ekosistem klaster, serta merumuskan strategi peningkatan daya saing berbasis pendekatan diagnostik kapabilitas. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal *embedded*. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, focus group discussion (FGD), observasi, dan studi dokumentasi, yang dianalisis melalui proses reduksi data, kategorisasi tematik, dan penarikan kesimpulan secara iteratif.

Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan signifikan pada kapabilitas produksi dan teknologi, inovasi, manajerial, pemasaran, serta kolaborasi klaster. Kesenjangan tersebut membentuk mekanisme kegagalan daya saing yang berdampak pada inkonsistensi mutu produk dan lemahnya posisi pasar. Penelitian ini menghasilkan perumusan strategi peningkatan daya saing klaster yang bersifat kontekstual dan terarah berdasarkan hasil diagnosis kapabilitas. Temuan penelitian memberikan kontribusi teoretik dalam pengembangan kajian klaster industri serta manfaat praktis bagi pemerintah daerah dan pemangku kepentingan dalam merancang intervensi kebijakan yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan.

Kata kunci: daya saing klaster, diagnostik kapabilitas, industri alas kaki, IKM, Cibaduyut

Abstract

The Cibaduyut Footwear Industry Cluster is one of the prominent small and medium enterprise (SME) clusters that plays a significant historical and economic role in Bandung City. However, in recent years, the cluster has experienced declining product quality and weakened competitiveness due to limited internal capabilities of firms and the suboptimal performance of the cluster ecosystem. Despite various development programs and policy interventions, improvements in competitiveness have not been achieved consistently. The main problem addressed in this study is the lack of an in-depth diagnosis of capability gaps and the underlying mechanisms of competitiveness failure within the cluster.

This study aims to analyze the condition and gaps of internal capabilities among footwear SMEs, examine the role of the cluster ecosystem, and formulate competitiveness enhancement strategies based on a capability diagnostic approach. The research employs a qualitative methodology using a single embedded case study design. Data were collected through in-depth interviews, focus group discussions, observation, and document analysis, and were analyzed using iterative processes of data reduction, thematic categorization, and interpretation.

The findings reveal significant gaps in production and technological capabilities, innovation, managerial capacity, marketing, and cluster collaboration. These gaps form interrelated mechanisms that lead to inconsistent product quality and weak market positioning. Based on the diagnostic results, this study proposes context-specific and targeted strategies to enhance cluster competitiveness. This research contributes theoretically to cluster development studies by emphasizing capability-based diagnostics and provides practical insights for local governments and stakeholders in designing more effective and sustainable cluster development policies.

Keywords: cluster competitiveness, capability diagnostics, footwear industry, SMEs, Cibaduyut

A. Pendahuluan

Industri Kecil dan Menengah (IKM) memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi nasional karena berkontribusi terhadap penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, dan penguatan struktur ekonomi daerah. Dalam konteks industri berbasis klaster, pengembangan daya saing tidak hanya ditentukan oleh kapasitas masing-masing pelaku usaha, tetapi juga oleh kualitas interaksi antaraktor, dukungan kelembagaan, inovasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Klaster industri diyakini mampu menciptakan efisiensi kolektif melalui kolaborasi, transfer pengetahuan, dan peningkatan produktivitas yang pada akhirnya memperkuat keunggulan kompetitif daerah. Oleh karena itu, penguatan klaster industri menjadi salah satu strategi penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut di Kota Bandung merupakan salah satu sentra industri yang memiliki nilai historis dan ekonomi tinggi sebagai penghasil produk alas kaki nasional. Pemerintah telah mengimplementasikan berbagai kebijakan melalui pembinaan, fasilitasi akses pembiayaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, promosi produk, serta penguatan kelembagaan untuk meningkatkan daya saing klaster tersebut. Namun demikian, perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh globalisasi pasar, percepatan transformasi digital, perkembangan teknologi manufaktur, dan meningkatnya persaingan produk impor menuntut pelaku industri untuk memiliki kapabilitas yang lebih adaptif dan inovatif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan klaster tidak cukup hanya mengandalkan dukungan kebijakan, tetapi juga memerlukan penguatan kapabilitas internal pelaku industri secara berkelanjutan.

Meskipun berbagai program pengembangan telah dilaksanakan, kondisi empiris menunjukkan bahwa daya saing Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut masih menghadapi berbagai kendala struktural. Berdasarkan hasil survei Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung tahun 2025, sebanyak 72% pelaku usaha mengalami penurunan kualitas dan daya saing produk, 70% menghadapi keterbatasan inovasi dan standardisasi kualitas, 65% masih menggunakan teknologi produksi yang relatif tradisional, sedangkan 60% menilai kolaborasi antar pemangku kepentingan belum berjalan secara optimal. Di sisi lain, 75% pelaku usaha menyatakan bahwa tekanan persaingan dari produk impor dan merek lokal baru semakin mempersempit ruang kompetisi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan daya saing bersifat multidimensional dan melibatkan faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan.

Berbagai upaya peningkatan daya saing IKM pada umumnya dilakukan melalui modernisasi teknologi, penguatan inovasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia, digitalisasi pemasaran, serta pengembangan jejaring kolaborasi. Pendekatan tersebut telah banyak diterapkan dalam berbagai kebijakan pengembangan klaster industri karena diyakini mampu meningkatkan efisiensi produksi, kualitas produk, serta akses pasar. Namun, implementasi berbagai program tersebut sering kali menghasilkan capaian yang belum optimal apabila tidak didasarkan pada pemahaman yang komprehensif mengenai akar penyebab rendahnya daya saing masing-masing pelaku usaha. Akibatnya, intervensi yang diberikan cenderung bersifat umum, parsial, dan kurang sesuai dengan kebutuhan nyata klaster industri.

Dalam perspektif akademik, berbagai pendekatan telah digunakan untuk menjelaskan daya saing industri, di antaranya *Resource-Based View* (RBV), Porter Diamond Model, serta *value chain upgrading*. RBV menempatkan kapabilitas internal sebagai sumber utama keunggulan bersaing, sedangkan Porter Diamond menekankan pentingnya interaksi antara faktor internal dan lingkungan industri dalam membentuk daya saing. Di sisi lain, pendekatan *value chain* menitikberatkan pada penciptaan nilai melalui peningkatan kualitas proses produksi dan distribusi. Ketiga pendekatan tersebut telah memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan faktor-faktor pembentuk daya saing industri, namun masih cenderung bersifat normatif dan

belum sepenuhnya mampu menjelaskan keterkaitan antara kondisi kapabilitas internal pelaku usaha dengan efektivitas ekosistem klaster secara simultan.

Perkembangan literatur terkini juga menunjukkan bahwa peningkatan daya saing klaster industri memerlukan pendekatan yang lebih kontekstual. Porter (2019), Ketels (2020), OECD (2021), Suzuki dan Yamazaki (2022), serta Setyawati et al. (2021) menegaskan bahwa inovasi, modernisasi teknologi, kolaborasi lintas aktor, dan diagnosis kondisi aktual industri merupakan faktor penting dalam membangun daya saing yang berkelanjutan. Dengan demikian, strategi pengembangan klaster tidak cukup hanya berorientasi pada penyediaan program pembinaan, tetapi perlu diawali dengan identifikasi secara sistematis terhadap kesenjangan kapabilitas yang dimiliki pelaku industri sehingga intervensi yang dirancang menjadi lebih tepat sasaran dan efektif.

Meskipun demikian, telaah terhadap penelitian terdahulu memperlihatkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*). Sebagian besar studi masih berfokus pada identifikasi faktor-faktor penentu daya saing atau evaluasi efektivitas kebijakan pengembangan klaster, sementara penelitian yang mengintegrasikan diagnosis kapabilitas internal pelaku industri dengan analisis kinerja ekosistem klaster masih relatif terbatas. Padahal, rendahnya daya saing Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut diduga bukan hanya dipengaruhi oleh keterbatasan teknologi, inovasi, maupun pemasaran, tetapi juga oleh lemahnya hubungan antaraktor, kapasitas manajerial, dan efektivitas sistem pendukung klaster. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pendekatan analitis yang mampu menjelaskan mekanisme penyebab rendahnya daya saing secara lebih komprehensif sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan yang lebih kontekstual.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan merumuskan strategi peningkatan daya saing Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut berbasis diagnostik kapabilitas melalui analisis terhadap kapabilitas produksi, inovasi, pemasaran, manajerial, adaptasi teknologi, serta kualitas ekosistem klaster. Kebaruan penelitian terletak pada penggunaan pendekatan diagnostik kapabilitas sebagai kerangka analitis yang mengintegrasikan evaluasi kapabilitas internal pelaku industri dengan kondisi ekosistem klaster untuk menghasilkan strategi pengembangan yang lebih presisi, berbasis bukti empiris, dan berorientasi pada keberlanjutan. Ruang lingkup penelitian difokuskan pada Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut di Kota Bandung sebagai salah satu klaster industri tradisional yang menghadapi tantangan transformasi ekonomi dan persaingan global, sehingga hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen strategik berbasis kapabilitas sekaligus menjadi dasar penyusunan kebijakan pengembangan klaster industri di Indonesia.

B. Landasan Teori

Daya saing merupakan konsep multidimensional yang menggambarkan kemampuan suatu organisasi, industri, maupun wilayah dalam menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan di tengah dinamika persaingan global. Dalam konteks industri kecil dan menengah (IKM), daya saing tidak hanya ditentukan oleh efisiensi biaya produksi, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas produk, kemampuan inovasi, fleksibilitas proses produksi, kecepatan merespons perubahan pasar, serta kemampuan organisasi dalam membangun kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Menurut Porter (2019), daya saing dibangun melalui interaksi antara kondisi faktor produksi, permintaan pasar, industri pendukung, strategi perusahaan, struktur organisasi, dan intensitas persaingan. Perspektif tersebut menempatkan daya saing sebagai hasil interaksi antara faktor internal organisasi dan lingkungan eksternal yang membentuk keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Perkembangan literatur mutakhir menunjukkan bahwa pendekatan daya saing mengalami pergeseran dari paradigma berbasis sumber daya menuju paradigma berbasis kapabilitas (*capability-based competitiveness*). Dalam pandangan ini, keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari kepemilikan sumber daya, tetapi lebih ditentukan oleh kemampuan organisasi

mengintegrasikan sumber daya tersebut menjadi proses kerja yang efektif dan adaptif. OECD (2021) menegaskan bahwa organisasi yang mampu membangun kapabilitas pembelajaran, inovasi, dan adaptasi teknologi memiliki peluang lebih besar mempertahankan keunggulan kompetitif dibanding organisasi yang hanya mengandalkan keunggulan biaya. World Bank (2023) juga menyatakan bahwa transformasi industri di negara berkembang sangat dipengaruhi oleh kemampuan pelaku usaha mengembangkan kapabilitas organisasi melalui peningkatan kualitas proses bisnis, penguatan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi digital. Dengan demikian, daya saing menjadi konsep yang dinamis karena berkembang seiring meningkatnya kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis.

Dalam perspektif manajemen operasi, daya saing sangat erat kaitannya dengan efektivitas sistem produksi. Heizer, Render, dan Munson (2020) menjelaskan bahwa keberhasilan operasi tidak hanya ditentukan oleh investasi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun standar kerja, pengendalian kualitas, disiplin proses, serta mekanisme evaluasi yang berkesinambungan. Sejalan dengan itu, Slack dan Brandon-Jones (2022) menekankan bahwa strategi operasi harus mampu menghasilkan keseimbangan antara kualitas, biaya, fleksibilitas, kecepatan, dan keandalan pengiriman. Kelima dimensi tersebut menjadi indikator utama dalam menentukan kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten.

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi manajemen operasi pada IKM masih menghadapi berbagai kendala. Sebagian besar IKM masih menjalankan proses produksi secara tradisional, belum memiliki standar operasional baku, dokumentasi proses produksi yang terbatas, serta pengendalian mutu yang belum sistematis. Kondisi tersebut menyebabkan variasi kualitas produk relatif tinggi sehingga menurunkan tingkat kepercayaan pasar. OECD (2021) dan UNIDO (2023) menjelaskan bahwa kelemahan utama IKM bukan terletak pada rendahnya keterampilan teknis semata, tetapi pada lemahnya kemampuan membangun sistem operasi yang konsisten. Oleh karena itu, keberhasilan peningkatan daya saing memerlukan transformasi sistem operasi menjadi lebih terstandar dan berbasis pembelajaran organisasi.

Pada konteks klaster industri, efektivitas manajemen operasi tidak hanya bergantung pada kemampuan masing-masing perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas koordinasi antar pelaku usaha. Porter memandang klaster sebagai konsentrasi geografis perusahaan, pemasok, lembaga penelitian, pemerintah, dan institusi pendukung yang saling berinteraksi dalam menciptakan inovasi dan produktivitas. Kedekatan geografis memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, transfer teknologi, dan pembelajaran bersama sehingga mampu meningkatkan efisiensi kolektif. Namun demikian, berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kedekatan geografis tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan daya saing apabila tidak didukung oleh tata kelola klaster yang efektif.

Schmitz mengembangkan konsep *collective efficiency* yang menjelaskan bahwa keunggulan klaster berasal dari kombinasi *external economies* dan *joint action*. *External economies* muncul melalui kedekatan lokasi usaha, sedangkan *joint action* diwujudkan melalui kolaborasi dalam pengadaan bahan baku, standarisasi kualitas, pelatihan bersama, inovasi produk, hingga pengembangan pasar. Giuliani (2011) menambahkan bahwa keberhasilan klaster modern sangat dipengaruhi oleh keberadaan institusi pendukung yang mampu mempercepat proses pembelajaran dan inovasi. Dengan demikian, klaster industri tidak cukup dipahami sebagai kumpulan perusahaan dalam satu wilayah, melainkan sebagai suatu ekosistem yang dibangun melalui koordinasi, kolaborasi, dan penguatan kelembagaan.

Walaupun teori klaster telah banyak digunakan dalam penelitian daya saing, beberapa kelemahan masih ditemukan. Pendekatan Porter lebih banyak menjelaskan faktor-faktor pembentuk keunggulan kompetitif, tetapi belum mampu menjelaskan penyebab kegagalan implementasi strategi pada tingkat operasional. Sebaliknya, pendekatan *Resource-Based View*

(RBV) menekankan pentingnya sumber daya internal organisasi sebagai sumber keunggulan kompetitif, namun cenderung mengabaikan pengaruh lingkungan eksternal dan dinamika hubungan antarpelaku dalam suatu klaster. Akibatnya, kedua pendekatan tersebut sering menghasilkan rekomendasi yang bersifat normatif dan kurang mampu mengidentifikasi akar penyebab rendahnya daya saing pada konteks IKM tradisional.

Keterbatasan tersebut mendorong berkembangnya pendekatan diagnostik kapabilitas (*capability diagnostic approach*). Pendekatan ini memandang bahwa peningkatan daya saing harus diawali dengan proses diagnosis terhadap kapabilitas organisasi untuk mengidentifikasi hambatan utama yang menyebabkan rendahnya kinerja. Menurut OECD (2021), UNIDO (2024), serta World Bank (2023), diagnosis kapabilitas dilakukan dengan mengevaluasi keterkaitan antara proses produksi, sumber daya manusia, teknologi, tata kelola organisasi, serta lingkungan bisnis sebelum merancang strategi peningkatan daya saing. Dengan demikian, intervensi yang dilakukan menjadi lebih tepat sasaran karena didasarkan pada bukti empiris mengenai penyebab utama rendahnya kinerja organisasi, bukan hanya berdasarkan asumsi teoritis.

Relevansi pendekatan tersebut semakin tinggi pada Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut yang selama ini menghadapi tantangan berupa rendahnya standardisasi kualitas, keterbatasan inovasi produk, lemahnya koordinasi antar pelaku usaha, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi produksi dan digitalisasi pemasaran. Berbagai program pembinaan pemerintah telah dilaksanakan melalui bantuan peralatan, pelatihan, dan fasilitasi promosi. Akan tetapi, hasilnya belum menunjukkan peningkatan daya saing yang signifikan karena sebagian besar intervensi masih berorientasi pada penyelesaian gejala, bukan akar penyebab permasalahan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan diagnostik kapabilitas untuk memetakan kesenjangan kapabilitas produksi, manajerial, inovasi, teknologi, dan kelembagaan sebagai dasar penyusunan strategi peningkatan daya saing yang lebih sistematis, kontekstual, dan berkelanjutan. Pendekatan ini sekaligus memberikan kontribusi teoritis dengan mengintegrasikan perspektif manajemen operasi, teori klaster, dan teori kapabilitas dalam satu kerangka analisis yang komprehensif.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai strategi peningkatan daya saing Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut berbasis diagnostik kapabilitas. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan penelitian tidak hanya berkaitan dengan pengukuran tingkat daya saing, tetapi juga berhubungan dengan proses, interaksi antaraktor, dinamika organisasi, tata kelola klaster, serta berbagai faktor kontekstual yang memengaruhi terbentuknya kapabilitas industri. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengungkap makna, pengalaman, dan persepsi para pelaku usaha serta pemangku kepentingan terhadap berbagai fenomena yang terjadi di lapangan sehingga diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kondisi aktual klaster industri.

Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang berorientasi pada pemahaman terhadap fenomena sosial secara alamiah (*natural setting*) melalui interpretasi terhadap pengalaman, tindakan, dan interaksi para partisipan. Pendekatan ini menempatkan peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi data sehingga memungkinkan diperolehnya informasi yang kaya, mendalam, dan kontekstual. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang berfokus pada pengujian hipotesis dan hubungan antarvariabel, penelitian kualitatif lebih menekankan pada upaya memahami bagaimana suatu fenomena terjadi, mengapa fenomena tersebut muncul, serta bagaimana aktor-aktor yang terlibat memberikan makna terhadap realitas yang mereka alami.

Menurut John W. Creswell (2022), penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial maupun kemanusiaan melalui proses pengumpulan data yang berlangsung pada kondisi alamiah, analisis data secara induktif, serta interpretasi yang menekankan kompleksitas suatu fenomena. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa penelitian kualitatif tidak hanya menghasilkan deskripsi mengenai suatu objek penelitian, tetapi juga mampu menjelaskan hubungan antarfenomena berdasarkan perspektif para informan. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan tersebut sangat relevan karena peningkatan daya saing Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut tidak dapat dipahami hanya melalui indikator ekonomi atau produktivitas, melainkan juga melalui analisis terhadap perilaku organisasi, pola kolaborasi, proses pembelajaran, kepemimpinan, serta kualitas hubungan antar pemangku kepentingan.

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus (case study) karena penelitian difokuskan pada satu kasus tertentu, yaitu Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut di Kota Bandung. Studi kasus dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai karakteristik, dinamika, serta berbagai faktor yang memengaruhi daya saing suatu klaster industri dalam konteks nyata. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi hubungan sebab-akibat secara komprehensif antara kapabilitas produksi, inovasi, manajemen, pemasaran, tata kelola kelembagaan, serta dukungan kebijakan terhadap tingkat daya saing industri. Dengan demikian, penelitian tidak hanya menghasilkan gambaran mengenai kondisi yang terjadi, tetapi juga mampu menjelaskan mekanisme yang menyebabkan munculnya berbagai permasalahan serta peluang perbaikannya.

Pemilihan studi kasus juga didasarkan pada karakteristik Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut yang memiliki sejarah panjang sebagai sentra industri alas kaki nasional, namun dalam perkembangannya menghadapi berbagai tantangan berupa perubahan preferensi pasar, meningkatnya persaingan global, transformasi digital, keterbatasan inovasi produk, serta belum optimalnya koordinasi antaraktor dalam ekosistem klaster. Kompleksitas tersebut memerlukan pendekatan penelitian yang mampu menangkap kondisi empiris secara utuh, sehingga strategi peningkatan daya saing yang dirumuskan benar-benar didasarkan pada kebutuhan nyata para pelaku industri.

Pendekatan penelitian ini juga mengadopsi perspektif diagnostik kapabilitas (*capability diagnostic approach*) sebagaimana dijelaskan dalam kerangka konseptual penelitian. Perspektif ini menempatkan proses diagnosis sebagai tahapan utama dalam mengidentifikasi akar penyebab rendahnya daya saing melalui analisis terhadap kesenjangan kapabilitas organisasi, proses produksi, kualitas sumber daya manusia, sistem manajemen, inovasi, pemanfaatan teknologi, serta tata kelola klaster. Pendekatan diagnostik dipilih karena berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa keberhasilan program peningkatan produktivitas dan daya saing industri sangat dipengaruhi oleh ketepatan dalam mengidentifikasi penyebab utama permasalahan sebelum merumuskan strategi intervensi. OECD (2021) dan UNIDO (2024) menegaskan bahwa diagnosis kapabilitas menjadi dasar penting dalam penyusunan kebijakan pengembangan industri karena mampu menghasilkan intervensi yang lebih tepat sasaran, efisien, dan berkelanjutan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus dan perspektif diagnostik kapabilitas, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai kondisi aktual Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut sekaligus merumuskan strategi peningkatan daya saing yang tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga aplikatif. Pendekatan tersebut memungkinkan peneliti mengintegrasikan berbagai informasi empiris dari pelaku usaha, pemerintah, asosiasi industri, akademisi, dan pemangku kepentingan lainnya sehingga strategi yang dihasilkan lebih komprehensif, kontekstual, dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan klaster industri alas kaki di Kota Bandung.

D. Hasil dan Pembahasan

1. Gambaran Umum Hasil Diagnostik Kapabilitas Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut

Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi aktual daya saing Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut melalui pendekatan diagnostik kapabilitas. Pendekatan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kapabilitas yang dimiliki pelaku usaha dengan kapabilitas yang dibutuhkan dalam menghadapi dinamika persaingan industri. Berbeda dengan pendekatan evaluatif yang hanya menilai keberhasilan program pengembangan, diagnostik kapabilitas menempatkan identifikasi akar penyebab permasalahan sebagai dasar dalam penyusunan strategi peningkatan daya saing. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi eksisting, tetapi juga menjelaskan hubungan antar faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan pengembangan klaster industri alas kaki Cibaduyut.

Analisis dilakukan terhadap tujuh dimensi utama, yaitu kapabilitas produksi, kapabilitas inovasi, kapabilitas pemasaran, kapabilitas sumber daya manusia, kapabilitas manajerial, kolaborasi klaster, dan dukungan eksternal. Ketujuh dimensi tersebut dipilih karena merepresentasikan aspek internal dan eksternal yang secara langsung memengaruhi kemampuan pelaku usaha dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Kerangka ini juga sejalan dengan desain analisis penelitian yang mengintegrasikan proses reduksi data, analisis tematik, diagnosis kapabilitas, *pattern matching*, *explanation building*, dan penyusunan strategi berbasis hasil diagnosis.

Tabel 4.1 Hasil Diagnostik Kapabilitas Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut

Dimensi Kapabilitas	Kondisi Hasil Penelitian	Tingkat Diagnostik	Implikasi Strategis
Kapabilitas Produksi	Proses produksi masih didominasi metode tradisional, standardisasi kualitas belum konsisten	Sedang	Modernisasi proses produksi dan standardisasi mutu
Kapabilitas Inovasi	Pengembangan desain dan diversifikasi produk masih terbatas	Sedang	Penguatan inovasi produk dan desain berbasis pasar
Kapabilitas Pemasaran	Digital marketing dan branding belum dimanfaatkan secara optimal	Rendah	Transformasi pemasaran digital dan penguatan merek
Kapabilitas SDM	Kompetensi teknis cukup baik, tetapi kompetensi manajerial dan digital masih rendah	Sedang	Pelatihan kompetensi manajerial dan teknologi
Kapabilitas Manajerial	Perencanaan usaha, pencatatan keuangan, dan tata kelola belum terstruktur	Rendah	Penguatan tata kelola usaha dan manajemen strategis
Kolaborasi Klaster	Kerja sama antar pelaku usaha dan institusi belum optimal	Sedang	Penguatan kelembagaan dan jejaring kolaboratif
Dukungan Eksternal	Program pemerintah tersedia tetapi belum sepenuhnya terintegrasi	Sedang	Sinkronisasi kebijakan dan kolaborasi lintas pemangku kepentingan

Sumber: Hasil Analisis Penelitian, diolah peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa dimensi produksi masih menjadi kekuatan utama klaster karena sebagian besar pelaku usaha memiliki pengalaman teknis yang baik dalam proses pembuatan alas kaki. Namun demikian, proses produksi masih didominasi penggunaan teknologi sederhana sehingga produktivitas, konsistensi mutu, dan efisiensi proses belum mampu memenuhi tuntutan pasar yang semakin kompetitif.

Pada dimensi inovasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha masih menerapkan inovasi secara reaktif, yaitu mengikuti tren pasar setelah perubahan terjadi. Pengembangan desain baru, diversifikasi produk, serta pemanfaatan teknologi desain digital masih relatif terbatas.

Dimensi pemasaran menjadi salah satu aspek dengan tingkat kapabilitas paling rendah. Sebagian besar pelaku usaha masih mengandalkan pemasaran konvensional melalui toko fisik dan jaringan pelanggan lama, sementara pemanfaatan media digital, perdagangan elektronik, serta strategi branding masih belum dilakukan secara sistematis. Rendahnya literasi digital menyebabkan jangkauan pasar relatif terbatas sehingga peluang memasuki pasar nasional maupun internasional belum dapat dimanfaatkan secara optimal.

Pada aspek sumber daya manusia, penelitian menunjukkan bahwa keterampilan teknis pengrajin relatif baik karena diperoleh melalui pengalaman yang panjang. Akan tetapi, kemampuan manajerial, kewirausahaan, pengelolaan keuangan, serta penguasaan teknologi digital masih memerlukan penguatan.

Hasil diagnosis juga memperlihatkan bahwa kapabilitas manajerial merupakan salah satu titik lemah yang paling memengaruhi transformasi daya saing klaster. Banyak pelaku usaha belum menerapkan sistem perencanaan usaha, evaluasi kinerja, pencatatan keuangan, maupun pengambilan keputusan berbasis data secara konsisten. Akibatnya, proses pengembangan usaha lebih bersifat operasional jangka pendek dibandingkan pengembangan strategis jangka panjang. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa keberhasilan transformasi daya saing tidak hanya ditentukan oleh kemampuan produksi, tetapi juga oleh kualitas tata kelola organisasi dan kepemimpinan usaha.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa berbagai program pemerintah telah memberikan kontribusi terhadap pengembangan klaster melalui pelatihan, fasilitasi promosi, dan dukungan kelembagaan. Namun efektivitas program tersebut masih dipengaruhi oleh keterbatasan integrasi antar lembaga, belum optimalnya mekanisme evaluasi, serta belum adanya pendekatan yang diawali dengan diagnosis kapabilitas pelaku usaha. Oleh karena itu, hasil penelitian menegaskan bahwa strategi peningkatan daya saing perlu diawali dengan pemetaan kesenjangan kapabilitas sehingga intervensi yang diberikan lebih tepat sasaran dan mampu menjawab kebutuhan nyata pelaku industri. Kesimpulan ini sejalan dengan temuan utama penelitian bahwa diagnostik kapabilitas merupakan fondasi utama dalam penyusunan strategi peningkatan daya saing yang kontekstual, adaptif, dan berkelanjutan.

2. Analisis Diagnostik Kapabilitas Berdasarkan Dimensi Penelitian

Analisis diagnostik kapabilitas dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi aktual setiap dimensi yang memengaruhi daya saing Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pelaku usaha, tetapi juga menelusuri hubungan antar dimensi yang menjadi penyebab utama rendahnya daya saing klaster. Dengan demikian, hasil analisis memberikan dasar empiris dalam merumuskan strategi peningkatan daya saing yang lebih tepat sasaran, sistematis, dan berkelanjutan.

Menurut OECD (2021), peningkatan daya saing industri hanya dapat dicapai apabila organisasi mampu mengidentifikasi kesenjangan kapabilitas (*capability gap*) yang terjadi pada seluruh proses bisnis. Sementara itu, UNIDO (2023) menegaskan bahwa diagnosis kapabilitas menjadi instrumen penting dalam pembangunan industri karena mampu menghubungkan kondisi aktual perusahaan dengan strategi pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan industri. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan suatu klaster tidak hanya ditentukan oleh besarnya investasi, tetapi juga oleh kemampuan memahami akar penyebab rendahnya kinerja organisasi.

a. Kapabilitas Produksi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas produksi masih menjadi kekuatan utama Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut. Sebagian besar pelaku usaha memiliki pengalaman produksi yang panjang, penguasaan teknik pembuatan alas kaki berbahan kulit maupun sintetis, serta kemampuan mempertahankan karakteristik produk lokal yang telah dikenal masyarakat. Pengalaman tersebut menjadi modal penting dalam menjaga keberlangsungan industri meskipun berada dalam tekanan persaingan yang semakin ketat.

Menurut Heizer, Render, dan Munson (2020), keberhasilan sistem produksi modern sangat ditentukan oleh konsistensi kualitas, efisiensi proses, dan kemampuan organisasi menerapkan *continuous improvement*. Dengan demikian, modernisasi teknologi perlu diikuti oleh pembentukan budaya mutu dan sistem pengendalian kualitas agar peningkatan produktivitas dapat berlangsung secara berkelanjutan.

b. Kapabilitas Inovasi

Dimensi inovasi menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha telah melakukan berbagai upaya pengembangan produk, namun inovasi yang dilakukan masih bersifat inkremental. Pengembangan desain umumnya mengikuti permintaan konsumen atau tren pasar, sehingga kemampuan menghasilkan produk baru secara proaktif masih relatif rendah.

Keterbatasan inovasi juga dipengaruhi oleh rendahnya aktivitas penelitian dan pengembangan (*research and development*), minimnya kolaborasi dengan perguruan tinggi, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi desain berbasis komputer.

Menurut Porter (2019), inovasi merupakan sumber utama keunggulan kompetitif karena memungkinkan perusahaan menciptakan nilai tambah yang tidak mudah ditiru pesaing. Sejalan dengan itu, Ketels (2020) menjelaskan bahwa klaster industri yang mampu membangun ekosistem inovasi akan lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan preferensi pasar.

c. Kapabilitas Pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemasaran merupakan dimensi dengan tingkat kapabilitas terendah. Sebagian besar pelaku usaha masih mengandalkan pemasaran melalui toko fisik, pelanggan tetap, serta jaringan distribusi tradisional. Penggunaan media sosial, *marketplace*, maupun strategi pemasaran digital masih dilakukan secara terbatas sehingga jangkauan pasar belum berkembang secara optimal.

Menurut Kotler, Kartajaya, dan Setiawan (2021), transformasi digital telah mengubah perilaku konsumen sehingga strategi pemasaran harus mengintegrasikan teknologi digital, komunikasi interaktif, dan pengalaman pelanggan. Oleh karena itu, penguatan pemasaran digital menjadi kebutuhan strategis bagi pelaku industri alas kaki Cibaduyut.

d. Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Pada aspek sumber daya manusia, penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja memiliki keterampilan teknis yang diperoleh melalui pengalaman kerja bertahun-tahun. Kemampuan tersebut menjadi modal penting dalam menjaga kualitas kerajinan alas kaki yang menjadi ciri khas Cibaduyut.

Menurut World Bank (2023), peningkatan produktivitas industri sangat dipengaruhi oleh investasi pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Oleh karena itu, program pelatihan tidak hanya diarahkan pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan kemampuan manajerial, kepemimpinan, dan transformasi digital.

e. Kapabilitas Manajerial

Kapabilitas manajerial merupakan salah satu aspek yang paling memerlukan perhatian. Penelitian menemukan bahwa sebagian besar usaha masih dikelola secara sederhana dengan sistem administrasi yang belum terdokumentasi secara baik. Perencanaan bisnis, pencatatan keuangan, pengendalian biaya, serta evaluasi kinerja belum dilaksanakan secara sistematis. Menurut Slack dan Brandon-Jones (2022), sistem manajemen operasi yang efektif harus didukung oleh proses perencanaan, pengukuran kinerja, dan evaluasi berkelanjutan agar organisasi mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

f. Kapabilitas Kolaborasi Klaster

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara pelaku usaha, pemerintah, perguruan tinggi, lembaga keuangan, dan asosiasi industri telah terbentuk, namun belum menghasilkan kolaborasi yang terintegrasi. Sebagian besar kerja sama masih bersifat programatik sehingga dampaknya terhadap peningkatan inovasi dan produktivitas belum optimal.

Menurut Porter (2019), keunggulan suatu klaster dibangun melalui interaksi yang intensif antar pelaku sehingga tercipta proses pembelajaran kolektif (*collective learning*) dan inovasi berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan kelembagaan klaster menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing industri.

g. Dukungan Kebijakan Pemerintah

Penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Bandung telah melaksanakan berbagai program pembinaan melalui pelatihan, fasilitasi pameran, bantuan peralatan produksi, serta pengembangan kelembagaan industri. Program tersebut memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kapasitas pelaku usaha.

Temuan ini memperlihatkan bahwa strategi peningkatan daya saing tidak cukup dilakukan melalui penyediaan bantuan fisik, tetapi memerlukan kebijakan yang berbasis bukti (*evidence-based policy*) dan diawali dengan pemetaan kapabilitas setiap pelaku usaha.

Tabel 4.2 Hasil Analisis Diagnostik Kapabilitas Berdasarkan Dimensi Penelitian

Dimensi	Kondisi Aktual	Permasalahan Utama	Strategi Prioritas
Produksi	Cukup baik	Teknologi dan standar mutu	Modernisasi produksi
Inovasi	Sedang	Desain dan R&D terbatas	Penguatan inovasi produk
Pemasaran	Rendah	Digital marketing belum optimal	Transformasi pemasaran digital
SDM	Sedang	Kompetensi manajerial rendah	Pelatihan berbasis kompetensi
Manajerial	Rendah	Tata kelola usaha sederhana	Penguatan manajemen usaha
Kolaborasi	Sedang	Sinergi antaraktor belum optimal	Penguatan kelembagaan klaster
Kebijakan	Sedang	Program belum terintegrasi	Sinkronisasi kebijakan lintas sektor

Sumber: Hasil analisis peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama daya saing Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut bukan hanya terletak pada aspek produksi, tetapi merupakan akumulasi dari berbagai kelemahan pada dimensi inovasi, pemasaran, manajemen, sumber daya manusia, kolaborasi, dan tata kelola kebijakan. Seluruh dimensi tersebut saling memengaruhi sehingga peningkatan daya saing memerlukan pendekatan yang bersifat integratif. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan diagnostik kapabilitas sebagai fondasi

utama dalam merumuskan strategi pengembangan klaster yang lebih adaptif, berbasis bukti empiris, dan berorientasi pada keberlanjutan.

E. Penutup

Berdasarkan rumusan masalah dan pembahasan dalam penelitian *Strategi Peningkatan Daya Saing Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut Berbasis Diagnostik Kapabilitas (Studi Kasus di Kota Bandung)*, maka kesimpulan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Terkait dengan strategi peningkatan daya saing yang sedang berjalan, ditemukan bahwa berbagai upaya telah dilakukan oleh pelaku usaha dan pemerintah, seperti peningkatan kualitas produk, pengembangan inovasi desain, pelatihan sumber daya manusia, serta pemanfaatan pemasaran digital.
2. Terkait dengan kondisi daya saing industri alas kaki di Klaster Cibaduyut, dapat disimpulkan bahwa klaster ini memiliki potensi daya saing yang cukup kuat, terutama pada aspek keterampilan produksi, identitas lokal, dan pengalaman usaha.
3. Terkait dengan hambatan dan kendala dalam peningkatan daya saing, penelitian ini menemukan bahwa hambatan utama meliputi keterbatasan akses permodalan, rendahnya adopsi teknologi, kelemahan dalam kapasitas manajerial, keterbatasan pemasaran, serta lemahnya kelembagaan dan koordinasi antar pelaku usaha.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan daya saing Klaster Industri Alas Kaki Cibaduyut memerlukan pendekatan yang komprehensif, terintegrasi, dan berbasis diagnostik kapabilitas untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Alhumidan, A. (2025). *Diagnostic strategy framework for capability-based competitiveness*. Riyadh: International Strategic Management Press
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Ferreira, J., Fernandes, C., & Ratten, V. (2022). *Digital management and organizational transformation*. Springer.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management* (13th ed.). Pearson Education.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. Ottawa: International Development Research Centre
- OECD. (2021). *Enhancing SME Competitiveness: The Role of Clusters and Global Value Chains*. Paris: OECD Publishing.
- UNIDO. (2020). *Industrial clusters and global value chains: Policy guide*. United Nations Industrial Development Organization.

UNDANG-UNDANG

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Perwali Kota Bandung Nomor 1394 Tahun 2016 juga mengatur struktur organisasi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Bandung
- Keputusan Wali Kota Bandung Nomor 530/Kep.295-DISKUKM.PERINDAG/2009 tentang Revitalisasi Sentra Industri Sepatu Cibaduyut.

JURNAL

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chen, X., Li, Y., & Zhang, H. (2022). Cluster development and SME competitiveness: A diagnostic approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 456–472.
- Bejarano-Chalá, J. A., & Delgado, M. (2022). Cluster diagnostics and competitiveness failures: Evidence from developing economies. *Research Policy*, 51(1), 104390
- Farid Wajdi, M., Setyawan, A. A., Syamsudin, S., Susila, I., & Isa, M. (2022). Effect of *supply chain* innovation and business strategy formulation in SME clusters. *International Journal of Supply chain Management*, 11(1), 45–58.
- Ketels, C. (2023). Modern cluster policy: Principles, practices, and outcomes. *Competitiveness Review*, 33(4), 512–529.
- Kumar, S., Singh, R. K., & Shankar, R. (2021). Big data analytics in operations management: A review and research agenda. *International Journal of Production Research*, 59(1), 1–19.
- Lee, J., Bagheri, B., & Kao, H. A. (2020). A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*, 3, 18–23.
- Tambusay, M. (2024). Diagnostic analysis of competitiveness failure in SME clusters. *Asian Journal of Management Studies*, 18(2), 101–120.
- Wang, Y., Kung, L., & Byrd, T. A. (2019). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for *supply chain* management. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 1–13.
- Widyastutik, W., Mulyati, H., & Putri, E. I. K. (2023). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan klaster UMKM alas kaki di Kota Bogor yang berdaya saing. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, 20(2), 135–149.
- Yadav, N., & Singh, S. (2024). Capability gaps and productivity stagnation in SME clusters. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 45–67.