

MATRIK-IE : STRATEGI PEMERINTAH KOTA DALAM MENGOPTIMALKAN POTENSI PENANAMAN MODAL

Lesty Lestari¹⁾, Indra²⁾, Ana Yuliana³⁾, Didi Rahmat⁴⁾
lastysulastri@gmail.com¹⁾, indrajaya271066@gmail.com²⁾,
anayuliana311080@gmail.com³⁾, didirahmat81@yahoo.co.id⁴⁾
STIE Indonesia Pontianak¹⁾³⁾⁴⁾, AMP Panca Bhakti Pontianak²⁾

Abstract

The research objective is to determine the direction of the government's strategy in optimizing investment potential. This research uses descriptive analysis by collecting primary and secondary data about the achievement of the results in the form of everything that is owned (inventory) by the city government, case study on Singkawang city of Kalbar. Data collection tools through questionnaires (on informants), observation and observation at the location of the object of research. The analysis model used uses two stages, namely the first stage of data collection, which includes the External Factor Evaluation Matrix and the Internal Factor Evaluation Matrix. Second, the analysis stage using the Internal External matrix. The results of the IFE and EFE analysis research show that the ability or potential for investment in the City of Singkawang is classified as strong in utilizing existing strengths in overcoming weaknesses and overcoming threats. Based on the IE matrix, the chosen strategy is Grow and Build, so the suitable strategy to use in optimizing investment potential is an intensive strategy or an integration strategy.

Keywords: *IE matrix, investment strategy, intensive strategy, integration strategy*

1. PENDAHULUAN

Perubahan paradigma pemerintahan merupakan bentuk upaya agar pemerintahan menjadi yang lebih baik lagi terutama dalam melayani masyarakat. Pemerintahan yang kaku dan sentralistik kini telah berubah menjadi pemerintahan yang terdesentralisasi dan memiliki semangat entrepreneur. Perubahan orientasi pelayanan sebagai wujud perbaikan kualitas pelayanan. Untuk itu diperlukan perbaikan kualitas pelayanan secara berkesinambungan demi terwujudnya pelayanan publik yang prima. Perbaikan kualitas pelayanan publik dilakukan secara menyeluruh dan terintegrasi, baik secara internal maupun eksternal perlu dilakukan

pembenahan dan membutuhkan manajemen yang tepat (Safroni, 2012).

Investasi lazim disebut dengan istilah penanaman modal atau pembentukan modal, yaitu pengeluaran atau perbelanjaan penanam-penanam modal atau perusahaan untuk membeli barang-barang modal. Salah satu peranan yang sangat penting untuk menjalankan suatu perekonomian adalah investasi, karena merupakan salah satu faktor penentu dari keseluruhan tingkat output dan kesempatan kerja. Apabila adanya kebijakan-kebijakan baru misalnya pembebanan pajak yang ringan, membuka lahan untuk pasar-pasar, memberikan insentif bagi investasi yang ada, yang

membuat permintaan agregat meningkat, sehingga output dan kesempatan kerja tumbuh dengan cepat.

Investasi adalah penanaman modal untuk satu atau lebih aktiva yang dimiliki dan berjangka waktu lama dengan harapan mendapatkan keuntungan di masa-masa yang akan datang (Sunariyah, 2010). Peran investasi sangat diperlukan sebagai tolak ukur bagi sebuah negara guna menggerakkan pertumbuhan dan pembangunan ekonomi (Sitomorang, 2011).

Indonesia sebagai negara berkembang yang sedang melaksanakan pembangunan di segala bidang. Guna melaksanakan pembangunan tersebut dibutuhkan dana yang besar, yang tidak dapat dipenuhi dengan dana yang berasal dari dalam negeri. Oleh karena itu, Indonesia harus membuka diri dengan cara mengundang para investor asing, khususnya investasi jangka panjang berupa Penanaman Modal Asing (PMA).

Meningkatnya pembangunan di berbagai sektor telah mengakibatkan perubahan-perubahan positif bagi Kota Singkawang khususnya setelah terbentuk secara definitif pada tahun 2000. Sisi ekonomi secara makro dicerminkan oleh laju pertumbuhan ekonomi yang tumbuh sebesar 6,46 persen dan diikuti dengan peningkatan pendapatan perkapita (BPS, 2019). Dengan tumbuhnya kesempatan kerja maka pendapatan perkapita akan meningkat. Peningkatan pendapatan perkapita adalah salah satu indikator peningkatan kesejahteraan penduduk. Salah satu cara untuk meningkatkan pendapatan perkapita diperlukan penanaman modal yang lebih besar, lebih luas, dan lebih efisien yang diharapkan mampu mendorong pertumbuhan ekonomi, terciptanya lapangan kerja yang semakin luas baik antar sektor maupun antar wilayah.

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Singkawang atas dasar harga berlaku (ADHB) pada tahun 2018 yaitu

9,712 trilyun rupiah atau mengalami peningkatan 7,7 persen. Sedangkan PDRB atas dasar harga konstan (ADHK) pada periode yang sama meningkat sebesar 4,72 persen menjadi sebesar 6,547 triliun rupiah. Peningkatan pertumbuhan PDRB atas dasar harga berlaku dan atas dasar harga konstan mengindikasikan bahwa telah terjadi peningkatan produksi yang relatif lebih tinggi. Sejak tahun 2000, pertumbuhan ekonomi Kota Singkawang terus tumbuh secara positif. Hal ini membawa dampak pada peningkatan nilai PDRB secara cukup signifikan. Dalam kurun waktu sebelas tahun, yakni dari tahun 2008 hingga tahun 2019, nilai PDRB Kota Singkawang tumbuh sebesar 230,93 persen dari semula hanya 2.835.253,8 juta rupiah pada tahun 2008 menjadi 6.546.770 juta rupiah pada tahun 2018 (*Dinas Penanaman Modal Dan Tenaga Kerja Kota Singkawang, 2020*).

Kebijakan penanaman modal daerah harus diarahkan untuk menciptakan perekonomian daerah yang memiliki daya saing yang tinggi, berkualitas dan berkelanjutan. Dalam upaya memajukan daya saing perekonomian daerah secara berkelanjutan, pemerintah Kota Singkawang berkomitmen untuk terus meningkatkan iklim penanaman modal yang kondusif dengan terus mengembangkan kegiatan-kegiatan ekonomi yang bisa mengubah keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan arah perencanaan penanaman modal yang jelas dalam jangka panjang. Hal tersebut sesuai dengan amanat pasal 4 ayat 2 Peraturan Presiden nomor 16 Tahun 2012 tentang Rencana Umum Penanaman Modal (RUPM) yang menyatakan bahwa Pemerintah Kabupaten/kota menyusun Rencana Umum Penanaman Modal Kabupaten/Kota yang mengacu pada Rencana Umum Penanaman Modal, Rencana Umum Penanaman Modal

Provinsi, dan prioritas pengembangan potensi kabupaten/kota.

Tantangan globalisasi tersebut semestinya mendorong daerah daerah otonom untuk memposisikan dirinya secara tepat; sayangnya berbagai laporan penelitian menunjukkan bahwa banyak daerah otonom justru mempunyai kecenderungan mengembangkan berbagai pungutan baik pajak maupun retribusi terhadap dunia usaha, yang mengakibatkan biaya ekonomi tinggi pada skala nasional. Ada juga daerah daerah yang cenderung mengembangkan kebijakan ekonomi eksklusif dan diskriminatif. Salah satu penyebabnya adalah kewenangan sebagai daerah otonom diterjemahkan baru sebatas keleluasaan untuk membuat berbagai kebijakan. Akibatnya banyak dijumpai kebijakan-kebijakan yang dibuat tersebut justru berdampak inflatoir, jika tidak dikatakan justru menciptakan ketidakpastian baru yang kontraproduktif bagi peningkatan investasi dan aktivitas ekonomi lainnya. Seperti kebijakan daerah yang hanya berorientasi jangka pendek dan terfokus pada peningkatan PAD, tanpa memperhatikan dampaknya terhadap perekonomian secara berkelanjutan (KPPOD, 2011).

Konsep dasar dalam rangka mempercepat proses bangkitnya perekonomian daerah adalah semua pemanfaatan sumber daya termasuk aset-aset baik yang dimiliki oleh pemerintah daerah maupun swasta, memegang peranan penting dan menjadi tumpuan utama. Untuk mewujudkan transformasi sumber daya menjadi kekuatan ekonomi riil maka kegiatan investasi merupakan kata kunci. Secara normatif, investasi daerah (local investment) dipahami sebagai salah satu kekuatan penting untuk mengakselerasikan pembangunan daerah. Keberhasilan kinerja investasi di dalam negeri yang dilakukan oleh para pelaku ekonomi tentunya akan memberi kontribusi yang positif bagi

pemulihan kondisi ekonomi daerah. Hal ini tergantung sejauh mana berbagai kendala ekonomis yang menghambat pemulihan investasi dapat diatasi dan menjadi tanggung jawab pemerintah, pelaku usaha dan masyarakat.

Tinjauan Teoritis

Perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan secara *generic* dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil akhir (*end results*) yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan secara kuantitatif (lebih menunjukkan *the measure of things*). Pencapaian tujuan umumnya dilakukan dengan menentukan serangkaian kegiatan dan rencana kedepan yang disusun dengan perhitungan matang. Penyusunan strategi didasarkan pada kondisi lingkungan usaha/perusahaan saat ini, berhubungan dengan kemampuan, potensi, hambatan dan lainnya. Diperlukan data yang cukup dalam memformulasikan rencana strategis.

Menurut Adereiny (2012) Strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi merupakan rencana permainan perusahaan. Meskipun tidak merinci seluruh pemanfaatan (manusia, keuangan, dan material) di masa depan, rencana strategi tersebut menjadi kerangka bagi keputusan manajerial. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan akan bersaing; dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing dan untuk apa perusahaan harus bersaing.

Menurut Ma'ruf. A (2010) Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sebuah korporasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis termasuk pemindaian lingkungan (eksternal maupun internal), formulasi strategi (strategi maupun

rencana jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi dan kontrol. Jadi studi tentang manajemen strategis menekankan pemantauan dan evaluasi terhadap kesemoatan dan ancaman eksternal dalam terang kekuatan dan kelemahan korporasi. Pada awalnya manajemen strategis disebut kebijakan bisnis, namun kebijakan bisnis berorientasi ke manajemen umum dan cenderung untuk melihat ke dalam dengan kepentingan utama untuk mengintegrasikan kegiatan-kegiatan fungsional korporasi.

Sementara itu, Thomas.W.L & Hunger (2012) memberikan definisi perencanaan strategis sebagai instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai suatu proses, perencanaan strategis menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa depan dan bagaimana usaha mencapai suatu proses yang menjelaskan sasaransasaran. Di samping itu, menurut pandangan Salusu, perencanaan strategis adalah suatu cara untuk mengurangi risiko dan suatu instrumen untuk mendidik para manajer, pejabat inti, pejabat menengah, serta kepala unit kerja

Pada tahap pengumpulan data, tahapan ini mengumpulkan data mengenai hasil yang telah dicapai atau apa-apa yang telah dimiliki (inventarisasi) dengan cara observasi atau pengamatan pada lokasi objek penelitian yang akan dikembangkan. Hasil observasi yang telah diperoleh dikelompokkan berdasarkan lingkungan internal dan eksternalnya, sebagai berikut; (1) Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation/ EFE*) Matrik. Dalam EFE matrik dilakukan pengumpulan data dari lingkungan eksternal dan dianalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan informasi tentang kondisi peringkat investasi kabupaten/kota dibandingkan dengan kabupaten/kota lainnya atau dalam provinsi di mana pemerintahan berada. (2)

Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation /IFE*) matrik. Langkah penyimpulan dalam mengelola internal-management audit dapat dipakai untuk menyusun IFE matrik. Alat perumusan strategi ini menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang besar dalam daerah-daerah fungsional pemerintahan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan diantara daerah-daerah tersebut. Dalam melaksanakan dan penggunaan IFE matrik yang sangat perlu diketahui mengenai penggunaan intuitive judgment.

Rangkuti (2006) mengemukakan keunggulan perusahaan yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing (*distinctive competencies*) harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi sedemikian rupa sehingga perusahaan lain tidak dapat menirunya. Selanjutnya, sebelum suatu perencanaan strategis dikembangkan manajemen puncak perlu menganalisis hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan; (a) Struktur Perusahaan (*Corporate's structure*). Pada umumnya dapat diketahui dari struktur organisasi perusahaan. Desain struktur organisasi perusahaan tersebut menggambarkan kelebihan maupun kekurangan serta potensi yang dimiliki. Struktur organisasi ini merupakan kekuatan internal perusahaan yang bersangkutan; (b) Budaya perusahaan (*corporate's culture*) Budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut, yang pada umumnya tetap dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya; (c) Sumberdaya perusahaan (*corporate's resources*). Sumberdaya perusahaan disini tidak hanya berupa aset, seperti orang, uang, dan fasilitas tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis yang biasa dipergunakan di perusahaan. dengan demikian, analisis strategis internal dapat lebih dikenali

berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumber daya secara fungsional (pemasaran, sumber daya manusia, system informasi). Manajemen puncak harus ekstra hati-hati dalam mempertimbangkan budaya perusahaan, saat menganalisis faktor strategis internal karena kadang-kadang faktor strategis internal tersebut bertentangan dengan budaya perusahaan yang ada sehingga kurang mendapat dorongan dan dukungan dari para karyawan

Matrik Internal Ekternal (IE matrix) adalah merupakan tahap analisis, dilakukan dengan memasukkan parameter yang digunakan kekuatan internal dan eksternal yang bersumber dari Matrik Ekternal Faktor *Evaluation* (EFE) dan Matrik Internal Faktor *Evaluation* (IFE). Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (David, 2002). Gambar Matrik Internal dan Ekternal (IE Matrik) untuk strategi di tingkat korporat ditunjukkan dalam Gambar 1.

		Kekuatan Internal Bisnis (Total Nilai IFE)		
		Kuat 3,0 - 4,0	Rata-rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99
Kekuatan Eksternal Bisnis (Total Nilai EFE)	Tinggi 3,0 - 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 - 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX

Gambar 1. Internal Ekternal (IE) Matrix (Sumber: David, 2002)

Matriks IE tersebut dapat mengidentifikasi 9 (sembilan) sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu: (1) Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV

dapat digambarkan sebagai "Grow" dan "Build". Strategi yang cocok bagi perusahaan yang berada pada sel-sel tersebut *Intensive* (*market penetration, market development, dan product development*) atau *integration* (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*); (2) Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V, VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi "Hold" dan "Maintain". Strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration, dan product development*; dan (3) Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi "Harvest" atau "Divestiture."

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan mengumpulkan data baik data primer maupun sekunder mengenai hasil-hasil yang telah dicapai atau apa-apa yang telah dimiliki (inventarisasi) melalui angket, observasi maupun pengamatan pada lokasi objek penelitian yang menjadi sampel. Data primer diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara dengan para manajer tingkat menengah (*middle management*) dalam lingkup penanaman modal (Gulo, 2012). Alasan dipilihnya pengumpulan data dari manajer tingkat menengah tersebut karena mereka adalah *key person* yang memberikan masukan bagi penetapan strategi organisasi yang akan diputuskan oleh manager eksekutif, selain itu juga ditambah dengan seorang konsultan di bidang investasi dan penanaman modal.

Informan adalah objek penting dalam sebuah penelitian. Informan adalah orang-orang dalam latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive* sampling. Pengambilan informan atau narasumber dengan tujuan tertentu sesuai dengan tema

penelitian karena orang tersebut dianggap memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian (Umar, 2013). Dalam hal ini peneliti memilih informan yang dianggap mengetahui permasalahan yang akan dikaji serta mampu memberikan informasi yang dapat dikembangkan untuk memperoleh data. Klasifikasi informan penelitian terdiri dari : (1) Pengambil kebijakan, terdiri dari : a) Sekretaris Daerah Kota Singkawang; dan b) Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Singkawang; (2) Pelaksana kebijakan yaitu Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Singkawang; (3) Pengguna yaitu Investor baik dalam negeri maupun luar negeri; dan (4) Pengawas kebijakan yaitu Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Republik Indonesia, Ombudsman Republik Indonesia.

Menurut Rangkuti (2006), setelah dilakukan pengumpulan data (inventarisasi) perlu dilakukan pengklasifikasian dan pra-analisis. Teknik yang digunakan guna merumuskan (formulasi) strategi utama (grand Strategies) perusahaan dapat menggunakan matriks. Model analisis yang dipakai pada tahap ini terdiri: (1) Tahap pengumpulan data, meliputi; (a) Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) matrik, (b) Evaluasi Faktor Internal (IFE) matrik; (2) Tahap Analisis dengan matrik Internal Eksternal (IE matrix) (David, 2002).

Pada tahap pengumpulan data, tahapan ini mengumpulkan data mengenai hasil yang telah dicapai atau apa-apa yang telah dimiliki (inventarisasi) dengan cara observasi atau pengamatan pada lokasi objek penelitian yang akan dikembangkan. Hasil observasi yang telah diperoleh dikelompokkan berdasarkan lingkungan internal dan eksternalnya, sebagai berikut; (1) Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation/ EFE*) Matrik; (2) Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor*

Evaluation /IFE) matrik. Langkah penyimpulan dalam mengelola internal-management audit dapat dipakai untuk menyusun IFE matrik.

Tahap analisis matrik Internal Eksternal (IE matrix) dilakukan dengan memasukkan parameter yang digunakan kekuatan internal dan eksternal yang bersumber dari Matrik Eksternal Faktor Evaluation (EFE) dan Matrik Internal Faktor *Evaluation* (IFE). Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 2006).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dengan menggunakan Eksternal Faktor Evaluation (EFE) Matrix dan Internal Faktor Evaluation (IFE) Matrix dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Matrik Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor-faktor Statigis	Bobot	Rating	Skor	
Kekuatan				
1	Ketersediaan infrastruktur perdagangan dan jasa	0.26	4	1.04
2	Adanya regulasi dan perijinan yang sudah OSS (<i>One Stop Service</i>)	0.05	2	0.10
3	Memiliki tata ruang pengembangan kota (RPJMD Kota Singkawang)	0.08	2	0.16
4	Pemberian insentif dan disinsentif sebagai upaya menciptakan daya saing daerah kepada investasi	0.05	2	0.10
5	Poleksosbudkam yang kondusif	0.12	3	0.36
6	Memiliki ikon kota	0.08	2	0.16
Sub Total		0.64		1.92
Kelemahan				
1	Kurangnya sarana dan prasarana tempat promosi	0.22	4	0.88
2	Masih, rumitnya prosedur perijinan	0.03	2	0.06

	serta koordinasi antar lembaga pemberi ijin yang masih belum optimal			
3	Alih fungsi lahan, bangunan liar, ketidaksesuaian tata ruang	0.02	2	0.04
4	Fasilitas kerja badan perijinan dan investasi	0.02	2	0.04
	perdagangan dan jasa belum optimal			
	Masyarakat belum memiliki spirit dalam			
S	menyukseskan setiap program pembangunan (<i>cendrung stagnan</i>)	0.03	2	0.06
	Penataan PKL, Revitalisasi pasar tradisional, dan Penataan pasar (retail modem)			
6		0.04	4	0.16
Sub Total		0.36		1.24
Total		1		3.16

Pada Tabel 1 dapat dilihat nilai terbobot sebesar 3,16, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan atau potensi penanaman modal Kota Singkawang tergolong kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang ada dalam mengatasi kelemahan. Kekuatan utama yang dimiliki potensi penanaman modal Kota Singkawang adalah ketersediaan infrastruktur perdagangan dan jasa (jalan lebar dan lancar dan dekat dengan akses pelabuhan laut) dengan nilai sebesar 1,04, sedangkan kelemahan utama yang di hadapi yaitu kurangnya sarana dan prasarana promosi, sehingga informasi sulit untuk tersalurkan pada tujuan dengan nilai sebesar 0,88.

Tabel 2 Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
Peluang			

	Pengaruh perdagangan bebas	0.06	4	0.24
1	Mobilitas bahan baku maupun produk	0.03	2	0.06
2	Letak yang strategis	0.10	3	0.30
3	Sarana infrastruktur	0.13	2	0.26
4	Sebagai pintu gerbang sentra industri	0.04	3	0.12
5				
Sub Total		0.36		0.98
Ancaman				
	Masuknya produk Cina dan perdagangan bebas (CAFTA)	0.14	4	0.56
1	Adanya pusat perdagangan di kota provinsi	0.22	4	0.88
2	Citra kota lainnya yang baik sebagai kota tujuan	0.12	3	0.36
3	investasi			
4	Kerusakan lingkungan	0.07	2	0.14
5	Fluktuasi harga komoditi	0.09	2	0.18
Sub Total		0.64		2.12
Total		1		3.10

Pada Tabel 2 dapat dilihat nilai terbobot sebesar 3,10, hal ini menunjukkan bahwa potensi penanaman modal Kota Singkawang tergolong kuat dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam mengatasi ancaman. Peluang utama yang dimiliki potensi penanaman modal Kota Singkawang adalah letak/lokasi yang strategis (berada di pertengahan dan mudah dijangkau) dengan nilai sebesar 0,30, sedangkan ancaman utama yang di hadapi yaitu adanya pusat perdagangan di kota provinsi, sehingga arus keluar masuknya perekonomian terpusat atau sebagian besar di kota provinsi dengan nilai sebesar 0,88.

PEMBAHASAN

Hasil analisis dengan menggunakan Ekternal Faktor Evaluation (EFE) Matrix dan Internal Faktor Evaluation (IFE) Matrix masing-masing diperoleh skor EFE = 3,10 dan IFE = 3,16. Skor EFE dan IFE kemudian dimasukkan ke dalam Matrik Internal Ekternal (IE) dan kemudian ditarik garis vertikal dan horisontal maka terjadi sebuah titik pertemuan pada kwadran I di mana akan diperoleh strategi yang sesuai yaitu strategi Grow dan Build. Strategi yang cocok bagi perusahaan yang berada pada sel-sel tersebut menggunakan strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Menurut pendapat Kasali (2002) bahwa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi-strategi intensif karena mereka memerlukan usaha intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada.

Strategi penetrasi pasar apabila disinergikan dengan upaya mengoptimalkan potensi penanaman modal, maka kebijakan penanaman modal daerah harus diarahkan untuk menciptakan perekonomian daerah yang memiliki daya saing yang tinggi, berkualitas dan berkelanjutan (Enggarani. N., 2016). Upaya memajukan daya saing perekonomian daerah secara berkelanjutan, pemerintah kabupaten/kota khususnya Kota Singkawang hendaknya berkomitmen untuk terus meningkatkan iklim penanaman modal yang kondusif dengan terus mengembangkan kegiatan-kegiatan ekonomi yang bisa mengubah keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif. Pencapaian tersebut diperlukan arah perencanaan penanaman modal yang jelas dalam jangka panjang. Hal tersebut sesuai dengan amanat pasal 4 ayat 2 Peraturan Presiden nomor 16 Tahun 2012 tentang

Rencana Umum Penanaman Modal (RUPM) yang menyatakan bahwa Pemerintah Kabupaten/kota menyusun Rencana Umum Penanaman Modal Kabupaten/Kota yang mengacu pada Rencana Umum Penanaman Modal, Rencana Umum Penanaman Modal Provinsi, dan prioritas pengembangan potensi kabupaten/kota.

Strategi pengembangan pasar merupakan perumusan arah kebijakan penanaman modal yang meliputi tujuan elemen utama sebagaimana terdapat pada Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2012 tentang Rencana Umum Penanaman Modal. Diaplikasikan pada RUPM kabupaten/kota dan berdasarkan visi, misi dan sasaran yang ingin diwujudkan pada akhir periode perencanaan, diketahui masih ada kesenjangan antara kondisi yang diharapkan tersebut dengan kondisi yang ada saat ini. Kesenjangan inilah yang perlu dihilangkan melalui perumusan dan pelaksanaan strategi, kebijakan serta langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh kabupaten/kota dengan melibatkan semua pihak terkait (Sirait, 2013).

RUPM Nasional memberikan arahan indikatif pada penyusunan Rencana Pembangunan di bidang penanaman modal, yang dijabarkan ke dalam RUPM Provinsi. Selanjutnya di dalam penyusunan target, kebijakan, dan strategi, RUPM Provinsi juga mempertimbangkan peran dokumen RPJPD Provinsi sebagai salah satu acuan dalam penyusunan Rencana Pembangunan di bidang penanaman modal kabupaten/kota (Adereiny, 2012).

Strategi pengembangan produk mengarah kepada strategi yang bertujuan meningkatkan investasi dengan memperbaharui/meningkatkan atau memodifikasi strategi yang sudah ada saat ini. Pengembangan produk biasanya memerlukan pengeluaran riset dan pengembangan yang besar (Thomas. W. L & Hunger, 2012). Diketahui iklim penanaman

modal merupakan suatu lingkungan kebijakan, institusional dan perilaku, baik kondisi yang ada saat ini maupun kondisi yang diharapkan, yang mempengaruhi tingkat resiko maupun tingkat pengembalian penanaman modal. Iklim penanaman modal ini sangat mempengaruhi keinginan penanam modal (investor) untuk melakukan kegiatan penanaman modal, baik berupa penanaman modal baru maupun perluasan/modifikasi penanaman modal yang telah berjalan (Sarwono, 2008).

Hasil Penelitian Bank Dunia menunjukkan bahwa untuk berinvestasi di Indonesia memerlukan jangka waktu paling lama, dan biaya paling mahal dibandingkan dengan negara-negara lain di Asia. Selain itu, berdasarkan Laporan dari *The Indonesia Competitiveness Report 2013* diketahui bahwa pelaku bisnis enggan menanamkan bisnis ke Indonesia karena birokrasi pemerintah Indonesia yang tidak efisien, dan adanya ketidakpastian hukum di tingkat pemerintah daerah, permasalahan pajak, isu tenaga kerja, lahan dan infrastruktur serta data-data investor di daerah belum dibuat secara online (Li & Liu, 2005).

Menurut WEF (2007) dalam Gulo (2010) penyebab investor enggan menanamkan modal ke Indonesia adalah karena (1) kriminal dan pencurian), (2) etika kerja tenaga kerja buruk, (3) pajak terlalu besar, (4) pemerintah yang tidak stabil, (5) regulasi uang asing, (6) korupsi, (7) inflasi, (8) keterbatasan tenaga kega terdidik, (9) regulasi perpajakan tidak kondusif, (10) peraturan ketenaga kerjaan yang restriktif, (11) kebijakan tidak stabil, (12) akses terbatas untuk pendanaan, (13) birokrasi tidak efisien, (14) infrastruktur buruk, (15) birokrasi yang berbelit-belit dan membuat banyak waktu yang terbuang serta besarnya biaya yang harus ditanggung oleh pengusaha, (16) pembebasan lahan yang sulit karena menyangkut tanah adat dan hak ulayat, (17) terbatasnya sarana dan prasarana

seperti jalan, pelabuhan, telekomunikasi, air bersih, sarana kesehatan, sarana pendidikan, listrik. dll, (18) percepatan peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga kerja terampil/skilled labor.

Strategi integrasi ke depan adalah strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga retailer. Wujud dari kendali atas jalur distribusi adalah mendirikan sendiri jalur distribusi, memperoleh kepemilikan atas jalur distribusi, atau memperoleh kendali. Semakin meningkatnya jumlah manufaktur, atau dalam hal ini pemasok menyebabkan semakin meningkatnya penggunaan strategi integrasi ke depan oleh manufaktur. *E-commerce, franchise, factory outlet* adalah bentuk pengembangan strategi integrasi ke depan yang sedang trendy saat ini (Kasali, 2002).

Apabila tingkat kegiatan ekonomi saat ini mengalami kemajuan dan dimasa depan diramalkan perekonomian akan tumbuh dengan cepat, maka para pengusaha diharapkan akan melakukan banyak investasi. Sebaliknya, investasi tidak akan banyak dilakukan apabila barang-barang modal yang terdapat dalam perekonomian digunakan pada tingkat yang jauh lebih rendah dari kemampuan yang maksimal. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Sarwono (2008), untuk merangsang investasi dibutuhkan agenda-agenda yang jelas dan komprehensif yang secara internal dikreasikan sendiri oleh pemerintah daerah. Agenda-agenda yang dimaksud antara lain: merumuskan kebijakan investasi, memperbaiki peraturan dan regulasi, memperbaiki dukungan dan pelayanan birokrasi, mengembangkan promosi daerah, mengembangkan kemitraan, mengembangkan regional management, mengembangkan business networking, mempertajam strategi belanja publik.

Strategi integrasi ke belakang digunakan dengan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas organisasi yang dimiliki, menguasai lingkungan internal dalam bentuk sumberdaya alam (tambang, dll) dan tenaga kerja (Rangkuti, 2006). Menurut Komisi Pengawas Pelaksana Otonomi Daerah (KPPOD, 2011), faktor yang mempengaruhi daya tarik investasi daerah meliputi faktor kelembagaan, faktor sosial politik, faktor ekonomi daerah, faktor tenaga kerja, dan faktor infrastruktur. Faktor kelembagaan berperan penting dalam menghadapi proyek investasi dan mengoperasikannya, investor cenderung menghadapi berbagai langkah-langkah dimana mereka harus berinteraksi dengan berbagai lembaga pemerintah untuk memperoleh bermacam perizinan yang diperlukan.

Strategi integrasi horisontal mengarah pada strategi yang memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. Merupakan strategi yang paling trendy digunakan secara signifikan dalam strategi pertumbuhan. *Merger*, akuisisi, pengambilalihan diantara para pesaing memungkinkan semakin meningkatnya skala ekonomis dan transfer sumber daya dan kompetensi (Kasali, 2002). Faktor terpenting dalam mempengaruhi investasi adalah keamanan dan stabilitas masyarakat, moralitas birokrat dan pengusaha, kebijakan fiskal dan moneter, sistem administrasi yang sederhana, cepat dan profesional (Gulo, 2012). Sedangkan Mahdi., A, H., & Syofyan (2013) dan Febliany (2014) mengatakan bahwa berbagai faktor yang dihadapi oleh pemerintah baik pusat maupun daerah dalam meningkatkan investasi di wilayah adalah (a) Stabilitas politik dan keamanan di dalam negeri. Terjadinya banyak gangguan keamanan seperti kerusuhan-kerusuhan baik yang ditimbulkan oleh aspek politik, kecemburuan sosial antar daerah ataupun karena ambisi pribadi/golongan serta

ancaman teroris dapat memperlemah daya tarik investasi di wilayah tersebut; (b) Penegakan hukum. Tidak adanya kepastian hukum akan menyebabkan para investor enggan menanamkan modalnya di wilayah tersebut.

Iklim penanaman modal bersifat dinamis, artinya setiap elemen yang terkandung didalamnya akan mengalami perubahan seiring perubahan dinamika bisnis dan waktu. Selain itu, iklim penanaman modal juga bersifat lokasional, artinya meskipun iklim penanaman modal akan sangat diwarnai oleh situasi dan kondisi perekonomian global, nasional, regional, dan lokal, namun perbedaan karakteristik di masing-masing perekonomian regional dan lokal akan memberi arah penekanan yang berbeda dalam upaya perbaikan iklim penanaman modal di masing-masing wilayah atau kabupaten/kota.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis IFE menunjukkan bahwa kemampuan atau potensi penanaman modal Kota Singkawang tergolong kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang ada dalam mengatasi kelemahan. Sementara analisis EFE menunjukkan bahwa potensi penanaman modal Kota Singkawang tergolong kuat dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam mengatasi ancaman.

Berdasarkan hasil IFE dengan nilai sebesar 3,16 dan hasil EFE dengan nilai sebesar 3,10 kemudian dimasukkan ke dalam kolom dan baris pada matrik IE, posisi pertemuan titik berada pada kuadran I atau pada posisi tumbuh (*Grow*) dan membangun (*Build*). Disimpulkan strategi yang cocok digunakan dalam mengoptimalkan potensi penanaman modal di Kota Singkawang adalah strategi intensif atau strategi integrasi.

Saran

Strategi penetrasi pasar yang kongkrit yang segera dilakukan adalah membuat badan/lembaga pusat promosi digital yang dapat bersaing dalam skala nasional/internasional, bahwa informasi kekayaan dan keberagaman daerah dapat dipasarkan ke manca Negara. Memberikan peluang kepada bisnis lokal untuk bersaing. Sosialisasi penataan PKL, pasar tradisional menuju pasar modern dengan meningkatkan kualitas produk. Memberikan kemudahan perijinan agar dunia usaha menjadi maju sejalan dengan program DPMTK Kota Singkawang tahun 2020.

Strategi pengembangan pasar yang kongkrit adalah dengan memberikan kesempatan kepada pengusaha lokal untuk mengembangkan usaha, dengan memberikan fasilitas dan perijinan. Meningkatkan SDM dibidang manajemen, dunia digitalisasi/teknologi informasi, keuangan dan akuntansi serta pengetahuan tentang sertifikasi kendali mutu dalam menghadapi pasar global. Investasi yang dilakukan dapat secara langsung memengaruhi jumlah permodalan, meningkatkan kualitas SDM dan memajukan perkembangan teknologi internal (Mello, 1999). Peningkatan ekonomi melalui pembelajaran teknologi asing dan cara lainnya tidak terlalu efektif pada negara berkembang karena memiliki tingkat pendidikan yang kurang (Li & Liu, 2005). Namun, mengarahkan persaingan pada kualitas bukan pada harga, sehingga mereka akan mampu untuk memasuki pasar yang lebih luas sejalan dengan program DPMTK Kota Singkawang tahun 2020.

Strategi pengembangan produk yang harus mendapat percepatan pemerintah adalah membantu usaha-usaha produk lokal yang unik yang menjadi ikon daerah. Misalnya Kota 1000 kelenteng (*Pariwisata 1000 Kelenteng Yang Hanya Ada Di Kota Singkawang*, 2019), serta Kota Singkawang dikenal dengan Hongkong-nya Indonesia

(*Sepetak Hongkong Di Indonesia*, 2019). Apabila Singkawang menjadi kota pariwisata maka akan tercipta dampak berganda (Multiplier Effect) yang produktif dan meluas.

5. REFERENSI

- Adereiny, A. (2012). *Strategi Badan Penanaman Modal dan Promosi Daerah (BPMPD) Provinsi Riau dalam Meningkatkan Investasi di Provinsi Riau Tahun 2009 - 2011*.
- BPS. (2019). *Kota Singkawang Dalam Angka 2019*.
- David, F. R. (2002). *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dinas Penanaman Modal dan Tenaga Kerja Kota Singkawang*. (2020). <https://pmnaker.singkawangkota.go.id>
- Enggarani, N. (2016). Kualitas Pelayanan Publik dalam Perizinan di Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Dadan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMP2T) Kabupaten Boyolali. *Jurnal Law and Justice*, 1(1).
- Febliany., I. (2014). Efektivitas Pelayanan Terpadu Satu Pintu Terhadap Penyerapan Investasi Di Kalimantan Timur (Studi Pada Badan Perijinan Dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Kalimantan Timur). *Jurnal Administrative Reform*, 2(3).
- Gulo. (2012). Analisis Pengaruh Aspek Moneter dan Fiskal Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 1–21.
- Kasali, R. (2002). *Membidik Pasar Indonesia, Segmentasi Targeting dan Positioning*. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama.
- KPPOD. (2011). *Tata Kelola Ekonomi Daerah 2011: Survei Pelaku Usaha di 245 Kabupaten/Kota di Indonesia*.
- Li, X., & Liu, X. (2005). Foreign Direct

- Investment and economic growth: An increasingly endogenous relationship. *World Development*, 33(3), 393–407. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.11.001>.
- Ma'ruf. A. (2010). Strategi Pelayanan Penanaman Modal. *Jurnal Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 11(1).
- Mahdi., A, H., & Syofyan, E. (2013). Pengaruh Kebijakan Fiskal Dan Moneter Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Provinsi Jambi. *Jurnal Kajian Ekonomi*, 2(4), 1–19.
- Mello, L. R. De. (1999). Foreign direct investment-led growth: evidence from time series and panel data. *Oxford Economic Papers*, 51(1), 33–51. <https://doi.org/10.1093/oeq/51.1.133>.
- Pariwisata 1000 kelenteng yang hanya ada di Kota Singkawang.* (2019). www.kompas.tv
- Rangkuti, F. (2006). *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan.* Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Safroni. (2012). *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks. Birokrasi Indonesia (Teori, Kebijakan, dan Implementasi).* Yogyakarta : Aditya Media.
- Sarwono. (2008). Analisis beberapa faktor yang mempengaruhi penanaman modal asing pada industri modal asing di Jawa Timur. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 50–57. <http://eprints.upnjatim.ac.id/104/1/812008-5-7.pdf>
- Sepetak Hongkong di Indonesia.* (2019). www.cnnindonesia.com
- Sirait, Y. (2013). Analisis Dampak Kebijakan Fiskal terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 15–31.
- Sitomorang, J. (2011). Pemasaran Hijau Yang Semakin Menjadi Kebutuhan dalam Dunia Bisnis. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 23–31.
- Sunariyah. (2010). *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal* (Enam). Yogyakarta : UPP-AMP YKPN.
- Thomas. W. L, & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability.* Pearson Prentice Hall.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis.* Jakarta: Rajawali.