

Strategi Pengembangan Bisnis UKM di Sentra UKM Fashion Bulak Timur, Kota Depok

Erwin Permana^{1*)}, Herlan²⁾

^{1*,2)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasila

Jl. Raya Lenteng Agung, RT.1/RW.3, Srengseng Sawah, Jakarta.

E-mail: Erwin.permana@univpancasila.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis UKM di Sentra UKM Fashion Kota Depok. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik analisis menggunakan analisis situasi internal-eksternal, penggabungan dengan menggunakan matriks IE, dan perumusan strategi dengan menggunakan SWOT. Serangkaian analisis situasi terhadap lingkungan bisnis dan penggabungan menggunakan matrik IE diperoleh pemahaman bahwa UKM fashion kota Depok berada pada kuadran ke-2 di matrik IE dengan rekomendasi strategi umum pertahankan dan pelihara (hold and maintenance). Sedangkan analisis menggunakan SWOT diperoleh beberapa rekomendasi strategi yang lebih spesifik yakni citra perusahaan dimata konsumen, memperkuat kapabilitas digital, memperkuat jaringan yang sudah ada dan menambah jaringan baru dengan berbagai macam pihak, meningkatkan modal kerja untuk pembiayaan operasional dan memperluas distribusi, peningkatan Kualitas SDM perusahaan dan pengembangan karyawan, memperluas pasar yang sudah ada, melakukan perencanaan produksi dan efisiensi biaya

Kata kunci: Bisnis; UKM; Strategi; IE; SWOT

ABSTRACT

This research aims to formulate a strategy for developing MSME business at the MSME Fashion Center in Depok City. The research was conducted with a descriptive qualitative approach. The analysis technique uses internal-external situation analysis, incorporation using the IE matrix, and strategy formulation using SWOT. A series of situational analyzes of the business environment and merging using the IE matrix obtained an understanding that the fashion SMEs of Depok City are in the 2nd quadrant of the IE matrix with general strategy recommendations for hold and maintenance. While the analysis using SWOT obtained several more specific strategic recommendations, namely the company's image in the eyes of consumers, strengthening digital capabilities, strengthening existing networks and adding new networks with various parties, increasing working capital for operational financing and expanding distribution, improving the quality of company human resources and employee development, expand existing markets, carry out production planning and cost efficiency

Keyword: Business; MSE; Strategy; IE; SWOT

PENDAHULUAN

Sejak akhir tahun 2019 hingga saat ini, seluruh dunia termasuk Indonesia sedang dilanda virus yang mewabah yaitu virus corona atau Covid-19. Organisasi Kesehatan Dunia (World Health Organization) telah menetapkan status gawat darurat global untuk wabah virus corona. Dunia menjadi waspada akan wabah virus ini. tidak hanya waspada terhadap penyakitnya saja akan tetapi juga waspada terhadap dampak yang mungkin terjadi terhadap perekonomian dunia (Zulhijahyanti et al., 2021).

Usaha Kecil Menengah (UKM) mempunyai peranan yang penting dalam pertumbuhan ekonomi dan industri suatu negara (Jauhari, 2010; Purnomo et al., 2018; Sudaryanto et al., 2014). Sejak ditetapkannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) meliputi pembatasan kegiatan penduduk di suatu wilayah yang diduga terinfeksi Covid-19 termasuk pembatasan terhadap pergerakan orang/barang dalam satu provinsi atau kabupaten/kota mengakibatkan tekanan terhadap bisnis UKM. Selain itu, penerapan *physical distancing* yang berarti melakukan menjaga jarak satu meter dengan manusia lain hingga *Work From Home* (WFH) di Indonesia membuat aktivitas masyarakat di luar ruangan menjadi berkurang (Permana et al., 2021). Sejak diterapkan kebijakan tersebut, mengakibatkan perekonomian menjadi melemah karena daya beli konsumen ikut menurun. Tidak sedikit pedagang yang kehilangan penghasilan dan harus gulung tikar akibat pandemi ini. Ketua umum DPP Asosiasi Pedagang Kaki Lima (APKLI), Ali Mahsun, mengungkapkan bahwa selama pandemi omzet PKL menurun hingga 80%, sedangkan yang mengalami kebangkrutan sekitar 40% (Pandamsari & Alvionita, 2020). Pendapatan PKL baru akan berangsur membaik ketika perkantoran dan aktivitas formal lain kembali dibuka (Zulhijahyanti et al., 2021).

BPS menyebutkan tiga faktor utama yang dihadapi oleh Usaha Mikro dan Kecil (UMK) karena pandemi dan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) adalah penurunan permintaan yang diakibatkan oleh pelanggan/klien yang juga terdampak covid-19 (78,35%), rekan bisnis yang terdampak mengakibatkan operasional tidak berjalan dengan baik (56,80%), kendala keuangan atau permodalan (62,21%). Dan sebanyak 84,20% Usaha Mikro dan Kecil (UMK) mengalami penurunan pendapatan (BPS, 2020a). Salah satu pelaku Usaha Mikro dan Kecil sektor informal yang merasakan dampak signifikan dari pandemi Covid-19 adalah Pedagang Kaki Lima (PKL). PKL menjadi kasus yang perlu diperhatikan karena PKL seringkali berada diluar pengawasan dan regulasi pemerintah karena banyak dari PKL yang tidak memiliki izin resmi. UKM merupakan model usaha yang sangat penting untuk menjaga stabilitas perekonomian Indonesia.

Menurut data Bank Indonesia tahun 2019, UKM berkontribusi pada Produk Domestik

Bruto (PDB) sebesar 60% dan tingkat penyerapan tenaga kerja sebesar 97% dari seluruh tenaga kerja nasional. Peran strategis UKM dalam perputaran perekonomian mendorong pemerintah berupaya menjaga eksistensinya, terutama ditengah krisis akibat terdampak pandemic covid-19. Hal ini terlihat dari besarnya alokasi APBN bantuan UKM dengan pagu anggaran sebesar Rp123,47 triliun. Hingga bulan Agustus sudah terealisasi sebesar Rp 32,5 Triliun (Indonesia.go.id). Hal itu dilakukan untuk membantu memecahkan salah satu masalah klasik UKM yakni keterbatasan modal (Govori, 2013). Disamping keterbatasan modal, UKM menghadapi banyak permasalahan. Antara lain, Sumber Daya Manusia yang rendah, dan minimnya penguasaan ilmu pengetahuan serta teknologi (Sudaryanto et al., 2014).

Untuk mendukung peran penting UKM dalam perekonomian Indonesia maka dibutuhkan dukungan dari berbagai pihak untuk menjaga eksistensi usaha tersebut. Atas dasar itu maka peneliti bertujuan untuk melakukan penelitian pengembangan strategi bisnis fashion UKM di Kota Depok. Penelitian yang sama di lokasi yang sama pernah dilakukan oleh Marti'ah (2017) menggunakan Analisis SWOT untuk menghasilkan sejumlah strategi. Tapi saja strategi yang dihasilkan pada tahun 2017 sudah tidak lagi relevan dengan situasi saat ini yang sudah berubah drastic terutama akibat pandemic.

Pemilihan fashion didasari oleh pertimbangan bahwa bisnis fashion merupakan kategori usaha kecil yang paling banyak diminati oleh masyarakat bersama dengan kuliner (Qosasi & Permana, 2017). Terutama dikota Depok yang berfungsi sebagai kota pemukiman penyangga Jakarta. Jumlah penduduk yang padat di kota Depok tentu saja berkorelasi dengan kebutuhan pangan dan sandang. Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah berupaya untuk mengembangkan strategi bisnis UKM dalam upaya menghadapi lingkungan eksternal dan internal yang cenderung berubah akibat pandemic covid-19?

LITERATUR REVIEW

Menurut Covin & Slevin (1989) strategi adalah suatu rencana permainan dimana setiap usaha harus merancang strategi untuk mencapai tujuannya. Penelitian ini mendefinisikan strategi merupakan rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan suatu perusahaan dengan tantangan dan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang

membuat organisasi mampu mencapai tujuannya (Teece et al., 2009). Menurut Collings & Mellahi (2009) manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Teece et al. (2009), memberikan batasan mengenai manajemen strategi yaitu sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Fokus manajemen strategis terletak pada memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (Aaker, 2011). Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang (Teece et al., 2007).

Perencanaan strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya (Porter, 1996). Sedangkan perumusan strategi merupakan serangkaian usaha mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan (Rainey & Rainey, 2012).

Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis baru apa yang perlu dimasuki, bisnis apa yang harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan dan bagaimana menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing. Karena tidak ada organisasi yang mempunyai sumber daya tak terbatas, ahli strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang akan memberi keuntungan terbesar kepada perusahaan. Keputusan perumusan strategi mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu (David, 2002).

Dengan demikian, merumuskan strategi bisnis merupakan suatu persoalan yang kompleks dan perlu didekati setidaknya dengan dua aspek yakni situasi internal dan situasi eksternal perusahaan (Rainey & Rainey, 2012).

Lingkungan perusahaan terdiri dari faktor internal dan eksternal yang mempengaruhinya. Setiap unit usaha harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya secara periodik. Hal ini dapat dilakukan dengan mengkaji kemampuan pemasaran, keuangan, produksi dan organisasi unit usaha dan setiap faktor dinilai apakah merupakan kekuatan utama (*major strength*),

kekuatan kecil (*minor strength*), faktor netral (*neutral factor*), kelemahan kecil (*minor weakness*) atau kelemahan utama (*major weakness*) (Kotler, 2002).

Menurut Umar (2001), lingkungan bisnis terdiri dari lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal terbagi menjadi lingkungan jauh dan lingkungan industri, sedangkan lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada di dalam perusahaan. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar perusahaan yang sering disingkat dengan PEST, yaitu 1) Politik, yang meliputi undang-undang tentang lingkungan dan perburuan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintah, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja serta sistem perpajakan; 2) Ekonomi yang meliputi siklus bisnis, ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, investasi, harga-harga, produk dan jasa, produktifitas dan tenaga kerja; 3) Sosial, yang meliputi sikap, gaya hidup, adat istiadat dan kebiasaan dari orang-orang dilingkungan eksternal perusahaan; dan 4) Teknologi, yang meliputi bagaimana kecepatan transfer teknologi oleh para pekerja, bagaimana masa/waktu keusangan teknologinya dan bagaimana harga teknologi yang akan diadopsi.

UMK merupakan pilar perekonomian suatu negara/wilayah. Menurut Tambunan (2017), peran UMK begitu penting bagi penciptaan kesempatan kerja dan sumber pendapatan, baik sebagai sumber penghasilan utama atau satu-satunya, atau sebagai sumber penghasilan tambahan. Menurut Munizu (2010), kinerja UMK dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari aspek keuangan; aspek sumber daya manusia; aspek teknik produksi; dan aspek pemasaran. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari aspek kebijakan pemerintah; aspek sosial budaya dan ekonomi; serta aspek peranan lembaga terkait pemerintah, pemerintah daerah, perguruan tinggi, serta masyarakat. Adapun penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Aliyani et al (2020) yang berjudul Strategi UMKM untuk Meningkatkan Perekonomian Selama Pandemi COVID-19 pada saat New Normal yang menghasilkan perlu adanya langkah cepat, tepat, dan nyata dari pemerintah maupun pelaku usaha untuk menanggulangi kerugian yang telah terjadi akibat pandemi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Shafi et al (2020) dengan judul *Impact of COVID-19 pandemi on micro, small, and medium-sized Enterprise operating in Pakistan* yang menghasilkan bahwa sebagian besar perusahaan telah terkena dampak yang parah dan menghadapi beberapa masalah seperti keuangan, gangguan rantai pasokan, penurunan permintaan, penurunan penjualan dan keuntungan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan berupaya untuk merumuskan strategi bisnis UKM dengan pendekatan situasi internal dan eksternal bisnis. Hal ini dirasa perlu dilakukan

mengingat UKM yang merupakan salah satu pilar pembangunan saat ini sedang menghadapi situasi krisis akibat terdampak pandemic.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menekankan pada pemahaman (*verstehen*), penalaran, definisi situasi dalam konteks tertentu, serta lebih banyak meneliti mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari (Mulyadi, 2013). Objek yang dijadikan sebagai sasaran program penelitian ini adalah pelaku usaha kecil menengah Fashion yang berlokas di Bulak Timur, Kecamatan Cipayung. Penulis mengamati tiga pelaku UKM fashion sebagai objek penelitian. Data diperoleh dengan cara observasi atau pengamatan langsung, wawancara dan pengisian kuesioner dengan pemilik usaha. Kuesioner yang akan diajukan adalah kuesioner yang dapat mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal. Data tersebut dianalisis secara deskriptif menggunakan alat analisis IFE, EFE, IE dan SWOT. Analisis tersebut dipilih didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Kombinasi faktor-faktor eksternal dan internal dalam matriks SWOT yaitu strategi kekuatan-peluang (S-O), strategi kelemahan-peluang (W-O), strategi kelemahan-ancaman (W-T) dan strategi kekuatan-ancaman (S-T).

Adapun langkah-langkah untuk menyusun Matriks SWOT yang akan dilakukan yaitu:

1. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan Strategi SO dalam sel yang tepat.
2. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan Strategi WO.
3. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan Strategi WO.
4. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan Strategi WT.

Tabel 1. Skema Matrik SWOT

<u>PELUANG (O)</u> Daftar peluang	<u>KEKUATAN (S)</u> Daftar kekuatan <u>STRATEGI S - O</u> Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<u>KELEMAHAN (W)</u> Daftar Kelemahan <u>STRATEGI W - O</u> Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<u>ANCAMAN (T)</u> Daftar Ancaman	<u>STRATEGI S - T</u> Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	<u>STRATEGI W - T</u> Minimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman

HASIL DAN PEMBAHASAN

UKM yang menjadi objek pengamatan merupakan usaha konveksi berbentuk usaha perseorangan dengan lokasi di Bulak Timur Cipayung Depok. Jenis pakaian yang dihasilkan beragam, mulai dari celana anak-anak, celana aladin, celana ledjing, celana arini, dan lain-lain. Jumlah karyawan yang berkerja 15 karyawan, terdiri dari 1 orang pemetong, 3 orang tenaga obras, 6 orang pejahit, 2 orang melipat dan mengemas, 2 orang bagian pengiriman, dan 1 orang bagian memasak (koki). Masa kerja karyawan rata-rata lebih dari 5 tahun. Pengadaan bahan baku diperoleh dari toko-toko yang ada di sekitar daerah Cipayung Depok. Apabila mengalami kesulitan bahan baku pemilik akan membeli di daerah Tanah Abang, Cipadu, Tangerang atau Bandung. Selain mendapatkan bahan baku dari Tanah Abang, Cipadu, Tangerang dan Bandung. Pelaku usaha juga memasarkan produk mereka kedaerah-daerah tersebut. Selain itu mereka juga mendapatkan order dari para pedagang fashion dari sentra-sentra fashion di Jakarta seperti Cipulir, Jatinegara dan Blok M. Kedatangan pandemik covid-19 berdampak signifikan terhadap UKM Cipayung.

Berdasarkan hasil observasi dan diskusi dengan beberapa pelaku UKM fashion di Bulak Timur, Kecamatan *Cipayung*, depok teridentifikasi beberapa faktor strategis internal dan eksternal yang disajikan pada tabel 2.

Analisis matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*) dibuat berdasarkan hasil identifikasi kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*) sebagai faktor-faktor internal lingkungan usaha, dan faktor-faktor eksternal yang terdiri dari peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Keempat faktor tersebut mempengaruhi pemilihan strategi pengembangan usaha

Identifikasi kekuatan, kelemahan, dan peluang serta ancaman dilakukan dengan wawancara terhadap pihak manajemen perusahaan. Setelah itu dilakukan pembobotan dan pemberian rating terhadap faktor-faktor tersebut. Selanjutnya adalah membuat kuisisioner

Tabel 2. Identifikasi Faktor-Faktor Penentu Strategis Internal dan Eksternal

Faktor Internal dan Eksternal	
Kode	Kekuatan
A	Harga grosir
B	Menghasilkan produk dari bahan baku hingga pakaian jadi
C	Memiliki brand sebagai pemasuk untuk pasar Jabodetabek
D	Melakukan penjualan dengan ecer dan atau kodi
E	Menghasilkan produk yang sangat bervariasi
F	Memasarkan produk dengan menggunakan medsos
	Kelemahan
G	Belum memiliki standar Accounting
H	Kualifikasi SDM rendah
I	Manajemen sederhana
J	Keterbatasan modal untuk penambahan volume produksi
K	Standar Operasional prosedur masih sederhana
L	Kendala akses masuk dengan kondisi jalanan yang sempit
	Peluang
A	Memasuki era surplus demografi dengan SDM berlimpah
B	Era digital yang memungkinkan masuk pasar global
C	Memiliki jaringan pemasaran dipasar Jabodetabek
D	Pertumbuhan penduduk
E	Jaringan yang semakin kuat dengan pasar pakaian jadi lain
	Ancaman
F	Kondisi makro ekonomi yang tidak stabil akibat pandemik
G	Penurunan permintaan terhadap fashion
H	Peningkatan biaya operasional karena PSBB
I	Waktu pengerjaan yang lebih lama
J	Adanya produk substitusi berupa fashion impor
K	Kesulitan bahan baku

lanjutan, yang akan diajukan kepada pihak manajemen perusahaan. Pihak perusahaan adalah pemilik usaha, dengan alasan posisi tersebut merupakan posisi strategis dalam perusahaan.

Identifikasi faktor eksternal bertujuan untuk menentukan faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman. Identifikasi faktor eksternal dilakukan melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan dan konsumen yang menjadi pelanggan konveksi bulak timur. Hasil wawancara tersebut dirata-ratakan untuk memperoleh bobot matriks dengan total bobot sama dengan satu, untuk peluang dan ancaman. Besar kecilnya bobot yang diberikan tergantung pada besar kecilnya pengaruh atau tingkat kepentingan relatif faktor kunci tersebut terhadap kesuksesan perusahaan. Sedangkan rating yang diberikan tergantung pada tinggi rendahnya respon yang ditunjukkan oleh perusahaan terhadap peluang dan ancaman, mulai dari respon yang sangat tinggi sampai respon rendah.

Analisis matriks IFE dilakukan dengan mengolah faktor-faktor internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan usaha. Kekuatan dan kelemahan tersebut diberi bobot seperti pada matriks EFE. Hanya saja pada matriks IFE, rating tertinggi yaitu 4 diberikan pada faktor yang menjadi kekuatan utama bagi perusahaan dan mengurutkannya sampai rating terendah yaitu 1 untuk faktor yang menjadi kelemahan utama perusahaan.

Matriks External Factor Evaluation (EFE) dan IFE dapat dilihat pada Gambar 1.

Formulasi Strategi dengan Matriks Internal Eksternal (IE)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE dapat disusun matriks IE (Internal Eksternal) seperti terlihat pada Gambar 1. Skor total dari matriks IFE adalah sebesar 2,963. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi internal rata-rata. Sedangkan untuk matriks EFE diperoleh sebesar 2,797 yang menggambarkan bahwa kondisi sedang. Setelah dipadukan dalam matriks IE, maka posisi pada matriks tersebut berada pada Sel V. Posisi ini menggambarkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi internal dan eksternal sedang atau rata-rata. Artinya, peluang atau ancaman yang dihadapi perusahaan dalam kondisi sedang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang berada pada kondisi sedang juga. Posisi UKM yang menjadi narasumber disajikan pada gambar 1.

Strategi yang lazim digunakan untuk perusahaan yang berada pada Sel V adalah strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*), yaitu berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar didefinisikan sebagai pencarian pangsa pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang lewat usaha pemasaran yang gencar. Penetrasi pasar termasuk menambah jumlah wiraniaga, menambah belanja iklan, menawarkan barang promosi penjualan ekstensif, atau menambah usaha publisitas. Menurut GÜREL, (2017) situasi yang memungkinkan menggunakan strategi penetrasi pasar adalah:

1. Bila pasar ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
2. Bila tingkat penggunaan dari pelanggan yang sudah ada dapat ditingkatkan secara signifikan.
3. Bila pangsa pasar pesaing utama menurun sedangkan penjualan total industri naik.

Total Skor IFE		Kuat			Rata-rata 2.0-2.99			Lemah		
		4.0	3.0	2.0	1.0	4.0	3.0	2.0	1.0	
T o t a l	Tinggi 3.0-4.0	I	II	III						
	S e d a n g	IV	Posisi perusahaan (2,797:2,963)	VI						
	Rendah 1.0-1.99	VII	VIII	IX						

Gambar 1. Matriks IE

4. Bila korelasi antara tingkat penjualan dan pengeluaran pemasaran selama ini tinggi.
5. Bila skala ekonomi meningkat menyediakan keunggulan bersaing yang besar.

Sedangkan pengembangan produk didefinisikan sebagai pencarian kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk yang sudah ada atau pengembangan produk yang baru.

Matriks SWOT

Setelah mengetahui posisi perusahaan dan didapatkan inti strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka dapat diformulasikan alternatif strategi. Formulasi strategi ini dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT, yang dibangun dari lingkungan internal dan eksternal untuk menghasilkan strategi pengembangan bisnis yang sesuai. Representasi skematis matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan matriks SWOT yang ditunjukkan oleh tabel 3, maka dapat diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan, yaitu Strategi S-O, Strategi W-O, Strategi S-T dan Strategi W-T.

1. Strategi S-O

Strategi S-O adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi S-O bagi pelaku UKM fashion di sentra industri konveksi di Bulak timur Cipayung, dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. Menjaga citra perusahaan dimata konsumen

Pelaku UKM merupakan perusahaan yang baru tumbuh. Sebagai perusahaan yang baru tumbuh citra perusahaan harus dijaga dimata konsumen, sebab konsumen adalah penilai tertinggi bagi keberhasilan. Perusahaan harus memenuhi keinginan dan kepuasan konsumen dengan menghasilkan fashion berkualitas, baik bahan maupun mode yang sesuai trend, dengan beragam ukuran. Sehingga produk dapat menjangkau semua segmen pasar, dengan bermacam motif pembelian. Untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen salah satunya dengan cara memberikan potongan penjualan, pengiriman barang tepat waktu.

b. Memperkuat kapabilitas digital

Digitalisasi menurut para ahli dipahami sebagai konsep menyeluruh dan transformasional (Bounfour, 2016; Rogers, 2017), mempengaruhi sebagian besar organisasi dan dianggap sebagai tantangan utama bagi manajer dan pemimpin puncak (Westerman, 2016). Kapabilitas digital menggambarkan kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan solusi digital berdasarkan teknologi informasi yakni menangani

Tabel 3. Matrix SWOT UKM di sentra UKM Fashion di Bulak timur Cipayang, Depok

Eksternal / Internal	KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESSES)
	1. Harga grosir 2. Menghasilkan produk dari bahan baku hingga pakaian jadi 3. Memiliki brand sebagai pemasuk untuk pasar Jabodetabek 4. Melakukan penjualan dengan ecer dan atau kodi 5. Menghasilkan produk yang sangat bervariasi 6. Memasarkan produk dengan menggunakan medsos	1. Belum memiliki standar Accounting 2. Kualifikasi SDM rendah 3. Manajemen sederhana 4. Keterbatasan modal untuk penambahan volume produksi 5. Standar Operasional prosedur masih sederhana 6. Kendala akses masuk dengan kondisi jalanan yang sempit
PELUANG (OPPORTUNITIES)	<u>STRATEGI S - O</u>	<u>STRATEGI W - O</u>
1. Memasuki era surplus demografi dengan SDM berlimpah 2. Era digital yang memungkinkan masuk pasar global 3. Memiliki jaringan pemasaran dipasar Jabodetabek 4. Pertumbuhan penduduk 5. Jaringan yang semakin kuat dengan pasar pakaian jadi lain	1. Menjaga citra perusahaan dimata konsumen. (S1, S3, S4, S6, O1, O3, O4, O8) 2. Memperkuat kapabilitas digital (S1, S2, S3, S6, O1, O2, O3, O4) 3. Memperkuat jaringan yang sudah ada dan menambah jaringan baru dengan berbagai macam pihak. (S3, S4, S5, O1, O4, O5, O7)	1. Meningkatkan modal kerja untuk pembiayaan operasional dan memperluas distribusi. (W1, W2, W3, O2, O4, O5) 2. Peningkatan kualitas SDM perusahaan dan pengembangan karyawan. (W3, W4, O1, O4, O5, O8)
ANCAMAN (THREATS)	<u>STRATEGI S - T</u>	<u>STRATEGI W-T</u>
1. Kondisi makro ekonomi yang tidak stabil akibat pandemik 2. Penurunan permintaan terhadap 3. Peningkatan biaya operasional karena PSBB 4. Waktu pengerjaan yang lebih lama 5. Adanya produk substitusi berupa fashion impor 6. Kesulitan bahan baku	1. Memperluas pasar yang sudah ada. (S1, S2, S4, S5, T1, T2)	1. Melakukan perencanaan produksi dan efisiensi biaya. (W2, W3, W5, T3, T4)

proses digitalisasi dapat mengoperasikan, memelihara, dan memajukan solusi digital/Teknologi Informasi (TI).

Parida *et al.*(2016) mendefenisikan kapabilitas TI secara luas merupakan kemampuan perusahaan untuk menggunakan fungsi dan aplikasi TI dalam aktifitas bisnis, seperti

menggunakan *e-mail*, *website*, *e-commerce*, *web conference*, *intranet*, *ekstranet* dan aplikasi TI lainnya termasuk media sosial. Secara lebih spesifik didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menggunakan beragam teknologi, dalam rangka mendekatkan perusahaan dengan konsumen sehingga kinerja perusahaan meningkat (Wang, 2020). Dalam konteks digital, kapabilitas digital dapat didefinisikan sebagai keterampilan, bakat, dan keahlian perusahaan menjalankan teknologi digital untuk mencapai kinerja perusahaan.

Hasil review literature kapabilitas digital menjelaskan bahwa kapabilitas digital meliputi proses penggunaan, pemeliharaan, dan kemajuan solusi digital membutuhkan kemampuan menggunakan alat digital, untuk menggabungkan sumber daya digital dan fisik, dan untuk mengelola fungsi TI secara umum yaitu, perencanaan TI, desain TI, penganggaran TI, Manajemen TI (Bharadwaj et al., 1999; Mithas et al., 2011; Wang, 2020; Wiesböck & Hess, 2018). Aspek-aspek kunci kapabilitas digital meliputi; (1) *IT infrastructure flexibility*; (2) *IT integration*; (3) *IT business alignment*; (4) *IT management* (Bharadwaj, 2000; Lyver & Lu, 2018; Sabherwal, 1999; Sambamurthy et al., 2003).

- c. Memperkuat jaringan yang sudah ada dan menambah jaringan baru dengan berbagai macam pihak

Pada strategi ini UKM fashion diharapkan dapat terus menjalin hubungan baik dengan berbagai macam pihak termasuk termasuk supplier, mitra bisnis diberbagai sentra di Jabodetabek khususnya dan seluruh Indonesia pada umumnya, termasuk jaringan dengan perusahaan investasi. Dengan citra baik yang dimiliki perusahaan maka jaringan akan semakin mudah untuk dibentuk dan dikembangkan. Sedangkan jaringan dengan perusahaan investasi sangat berguna untuk meningkatkan modal kerja yang sekarang dibutuhkan perusahaan. Jaringan dengan perusahaan investasi juga bermanfaat sebagai langkah antisipasi jika perekonomian Indonesia mengalami krisis yang menuntut perusahaan untuk menambah dana bagi keberlangsungan usaha.

2. Strategi W - O

Strategi W-O adalah strategi yang bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi W-O terdiri dari:

- a. Meningkatkan modal kerja untuk pembiayaan operasional dan memperluas distribusi
 Modal merupakan salah satu urat nadi bagi kelancaran suatu usaha, jika modal suatu usaha sehat dan dilaksanakan dengan manajemen yang baik maka ada jaminan usaha tersebut akan tumbuh berkembang. Bagi pelaku UKM sebagai perusahaan yang baru

tumbuh diperlukan modal tambahan untuk meningkatkan kinerja usaha. Menambah kapasitas mesin produksi fashion, bahan baku dan tenaga kerja untuk produksi fashion, Hal ini sangat penting untuk menghemat biaya produksi jika produksi dilakukan dalam skala yang besar. Jika terjadi penghematan maka bisa dialokasikan ke peningkatan kesejahteraan karyawan sehingga motivasi bekerja semakin tinggi. Menambah karyawan juga penting untuk mengisi berbagai posisi manajerial yang selama ini ditangani langsung oleh owner. Apabila sudah ada yang menggantikan owner pada posisi ini, maka owner dapat berfokus terhadap hal-hal yang bersifat strategis untuk pengembangan perusahaan, karena tidak disibukkan oleh hal-hal yang bersifat teknis. Paparan di atas jelas membutuhkan tambahan dana untuk merealisasikannya. Dengan demikian peningkatan modal kerja merupakan suatu keniscayaan untuk mengembangkan perusahaan kedepan.

b. Peningkatan Kualitas SDM perusahaan dan pengembangan karyawan

Sumberdaya manusia yang baik akan membuat perusahaan lebih mudah untuk menghasilkan produk yang baik pula. Perusahaan harus memberlakukan sumberdaya manusia sebagai aset penting dalam perusahaan. Pelaku UKM menghadapi beberapa kendala terkait dengan sumberdaya manusia. Kendala tersebut antara lain kekurangan jumlah SDM, kinerja yang masih kurang serta ketidakpuasan yang muncul akibat gaji yang masih minim. Kendala-kendala yang ada diperusahaan akan menjadi batu sandungan bagi perkembangan perusahaan. Tetapi kendala tersebut akan teratasi dengan peningkatan kualitas SDM dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja, serta mengatasi kinerja yang masih kurang. Sedangkan kendala ketidakpuasan yang muncul akibat *salary* yang masih minim dapat diatasi dengan pemberian *reward* oleh perusahaan. Menyertakan karyawan mengikuti *training* baik untuk meningkatkan *soft skill* maupun *hard skill* juga penting untuk dilakukan, hal ini akan memberikan hasil positif bagi perusahaan. Dengan demikian karyawan akan merasa diperhatikan. Oleh karena itu, perusahaan harus lebih menggiatkan pengembangan SDM melalui pelatihan dan aktivitas pengembangan SDM.

3. Strategi S – T

Strategi S-T adalah strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, yakni:

a. Memperluas pasar yang sudah ada

Strategi ini dilakukan untuk merebut celah pasar yang belum tergarap atau memperluas jangkauan pasar ke wilayah-wilayah baru dengan memenuhi permintaan

pasar. Sebab, salah satu yang menentukan posisi suatu perusahaan di pasar adalah seberapa besar perusahaan yang bersangkutan menguasai pasar. Potensi yang dimiliki UKM fashion bulak timur sangat mendukung untuk melakukan strategi ini. Salah satu kekuatan perusahaan yaitu menghasilkan fashion berkualitas dengan harga murah.

4. Strategi W-T

Strategi W-T adalah strategi yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal yang dimiliki untuk menghindari ancaman lingkungan yakni:

a. Melakukan perencanaan produksi dan efisiensi biaya

Fungsi produksi yang baik pada suatu perusahaan harus menciptakan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan masyarakat pada waktu, harga dan jumlah yang tepat. Karena itu, agar fungsi produksi dapat berperan dengan baik, perencanaan produksi merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Bagi pelaku UKM hal ini menjadi semakin penting terutama dari dua sisi. *Pertama*, sisi eksternal, kondisi ekonomi Indonesia belum stabil akibat tekanan pandemik yang berpengaruh terhadap daya beli konsumen. *Kedua*, dari sisi internal, kurangnya fasilitas kantor, keterbatasan jumlah SDM serta SOP yang masih sederhana. Perusahaan harus melakukan perencanaan produksi dan efisiensi biaya untuk menekan biaya seperti biaya produksi dan biaya operasional. Perencanaan produksi meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut dan berkaitan dengan masalah-masalah pokok yang meliputi: jenis produk yang dibuat, jumlah yang akan diproduksi dan proses, dengan demikian perusahaan dapat menentukan biaya yang akan terpakai dalam proses produksi serta kegiatan-kegiatan pendukungnya atau perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah berkaitan dengan strategi yang harus dilakukan oleh pelaku usaha yakni memperkuat kapabilitas digital, memperkuat jaringan yang sudah ada dan menambah jaringan baru dengan berbagai macam pihak, meningkatkan modal kerja untuk pembiayaan operasional dan memperluas distribusi, peningkatan Kualitas SDM perusahaan dan pengembangan karyawan, memperluas pasar yang sudah ada, melakukan perencanaan produksi dan efisiensi biaya dan menjaga citra perusahaan dimata konsumen.

Peneliti merekomendasikan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan kajian-kajian spesifik tentang masing-masing strategi yang sudah dihasilkan oleh penelitian ini. Misalnya,

penelitian secara lebih spesifik di aspek digital, penguatan kapabilitas digital dan strategi pemasaran digital yang lebih spesifik sejalan dengan salah satu rekomendasi strategi penelitian ini, Juga kajian yang lebih spesifik tentang upaya membangun jejaring, meningkatkan model kerja, dan sebagainya.

REFERENSI

- Aaker, D. A. (2011). Strategic Market Management. *Ansoff HI New York*. <https://doi.org/978-0-470-68975-2>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/3250983>
- Bharadwaj, A. S., Bharadwaj, S. G., & Konsynski, B. R. (1999). Information Technology Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's q. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.7.1008>
- Bounfour, A. (2016). Digital Futures, Digital Transformation: From Lean Production to Accelution. In *Springer International Publishing*.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Govori, A. (2013). Factors affecting the growth and development of SMEs: Experiences from Kosovo. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n9p701>
- GÜREL, E. (2017). Swot Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Jauhari, J. (2010). Upaya Pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) dengan Memanfaatkan E-Commerce. *Jurnal Sistem Informasi*, 2(1), 159–168. <https://doi.org/ISSN Online : 2355-4614>
- Lyver, M. J., & Lu, T. J. (2018). Sustaining Innovation Performance in SMEs: Exploring the Roles of Strategic Entrepreneurship and IT Capabilities. *Sustainability (Switzerland)*. <https://doi.org/10.3390/su10020442>
- Marti'ah, S. (2017). Kajian Analisis SWOT pada Industri Konveksi di Cipayung Depok. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(1). <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i1.1755>
- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly*, 35(1), 137–A15. <https://doi.org/10.2307/23043496>
- Parida, V., Oghazi, P., & Cedergren, S. (2016). A study of How ICT Capabilities can Influence Dynamic Capabilities. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2), 179–201. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2012-0039>
- Permana, E., Purnomo, M., Santoso, R., & Syamsurizal, S. (2021). Pengaruh Agilitas Strategis terhadap Sustainability Competitive Advantage melalui Aksi Kompetitif Bisnis Sicepat Express. *AdBispreneur*, 6(1). <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v6i1.32584>
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://doi.org/10.1098/rspb.2008.0355>
- Purnomo, M., Karneli, O., & Febrian, A. F. (2018). Entrepreneurial Marketing: Apa,

Mengapa, dan Bagaimana? *Jurnal Aplikasi Bisnis*.

- Qosasi, A., & Permana, E. (2017). Pemanfaatan Wadah Berbagi Pengetahuan untuk Membangun Brand Aura Umkm Fashion Di Jakarta. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis (SNEBIS)*, 1(1).
- Rainey, D. L., & Rainey, D. L. (2012). Strategic management: Formulation and implementation. in *Enterprise-Wide Strategic Management*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511805943.008>
- Rogers, A. (2017). Global Media Literacy in A Digital Age: Teaching Beyond Borders. *International Review of Education*. <https://doi.org/10.1007/s11159-016-9600-7>
- Sabherwal, R. (1999). The Relationship Between Information System Planning Sophistication and Information System Success: An Empirical Assessment. *Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1999.tb01604.x>
- Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sudaryanto, Ragimun, & Wijayanti, R. R. (2014). Strategi Pemberdayaan UMKM Menghadapi Pasar Bebas Asean. *Www.Kemenkeu.Go.Id*, 1–32. [http://www.perpustakaan.depkeu.go.id/FOLDERJURNAL/2014_kajian_pkem_Strategi Pemberdayaan UMKM.pdf](http://www.perpustakaan.depkeu.go.id/FOLDERJURNAL/2014_kajian_pkem_Strategi_Pemberdayaan_UMKM.pdf).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2007). Management. *Strategic Management Journal*,.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management. In *Knowledge And Strategy*. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0004
- Wang, F. (2020). Digital Marketing Capabilities in International Firms: A Relational Perspective. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2018-0128>
- Westerman, G. (2016). Why Digital Transformation Needs a Heart. in *MIT Sloan Management Review*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11645.003.0019>
- Wiesböck, F., & Hess, T. (2018). Understanding the Capabilities for Digital Innovations from a Digital Technology Perspective. *LMU Munich, Munich School of Management Institute for Information Systems and New Media*.
- Zulhijahyanti, H., Safira, K. A. A., Saputri, L. L., & Permana, E. (2021). Strategi Mempertahankan Usaha Pedagang Kaki Lima (PKL) di Masa Pandemi Covid19. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 8(1).