

**FORMULASI STRATEGI PADA
UMKM NALAR INDUSTRI
DI KOTA MALANG**

JURNAL ILMIAH

Disusun oleh :

**Ozzy Azilavani Prigorian
145020207111006**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2020**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Mayjen Haryono No 165 Malang Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting) 551396, 553834 Fax. 553834
E-mail: info@fe.unibraw.ac.id Website : http://feb.ub.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN PENULISAN ARTIKEL JURNAL

Artikel Jurnal dengan judul :

Formulasi Strategi Pada UMKM Nalar Industri Di Kota Malang

Yang disusun oleh :

Nama : Ozzy Azilavani Prigorian

NIM : 145020207111006

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi & Bisnis UB Malang

Bahwa artikel jurnal tersebut dibuat sebagai persyaratan *Ujian Skripsi* yang dipertahankan di depan *Dewan Penguji* pada tanggal 25 September 2020

Malang, 18 September 2020

Dosen Pembimbing,

(Dr. Siti Aisjah, SE.,MS.,CSRS.,CFP)

NIP.19601111 198601 2 001

Judul : Formulasi Strategi Pada UMKM Nalar Industri Di Kota Malang

Ozzy Azilavani Prigorian

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

ozikregal@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Dr. Siti Aisjah, SE, MS.,CSRS,CFP.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang tepat untuk UMKM Nalar Industri berdasarkan metode analisis formulasi strategi dalam teori manajemen strategik. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, yaitu suatu cara yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian yang berkaitan dengan data berupa narasi yang bersumber dari aktivitas wawancara, pengamatan, pengalihan dokumen. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif yaitu mempelajari, memahami dan melakukan analisis data dengan memperkaya informasi, mencari hubungan, membandingkan, menemukan pola atas dasar data aslinya (tidak di transformasi dalam bentuk angka). Data penelitian ini merupakan data *primer* yang didapatkan dari wawancara dan observasi langsung ke objek penelitian yaitu Nalar Industri Malang. Informan merupakan orang yang ikut secara langsung dalam proses pengembangan dan produksi Nalar Industri, yaitu manajer, bagian keuangan dan bagian produksi. Kemudian data yang didapat diolah menggunakan Matriks IE, SWOT dan QSPM. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dari pengolahan data, strategi yang tepat untuk UMKM Nalar Industri adalah pengembangan produk.

Kata kunci: Formulasi Strategi, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM

A. PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak lepas dari berkembangnya sektor Usaha Mikro kecil menengah. UMKM menjadi sangat penting karena terbukti tahan terhadap fluktuasi dan inflasi perekonomian. Peran UMKM dalam perekonomian Indonesia ditunjukkan oleh populasinya sebagai pelaku usaha terbesar, serta kontribusinya dalam penyerapan tenaga kerja, pembentukan produk domestik bruto (PDB), ekspor dan penciptaan modal tetap atau investasi. Terdapat potensi yang cukup besar dari UMKM Indonesia untuk dapat terus berkembang sehingga diperlukan dukungan maksimal dari pemerintah dan para stakeholder terkait. UMKM di Indonesia sendiri telah berkembang di berbagai provinsi. Menurut data dari BPS, pada tahun 2015 terdapat 5 provinsi di Indonesia yang memiliki jumlah UMKM terbanyak.

Jawa Timur menempati posisi ke dua dengan jumlah UMKM tertinggi di Indonesia. Salah satu Kota yang menopang perkembangan UMKM di provinsi ini adalah kota Malang. Perkembangan UMKM di Kota Malang tergolong pesat. Menurut Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur, pada tahun 2014 jumlah UMKM Kota Malang sekitar 77.000 dan meningkat menjadi 117.840 unit pada tahun 2018. Sektor industri non migas merupakan salah satu jenis UMKM yang banyak ditemui di Kota Malang. Dengan ciri khas sebagai kota pelajar dan banyak universitas-universitas ternama di kota ini maka UMKM akan lebih mudah memasarkan produknya.

Menurut BPS Kota Malang pada tahun 2015, terdapat 36 usaha konveksi menengah yang berada di kota ini. Salah satu UMKM sektor konveksi di Kota Malang ini adalah “Nalar Industri” yang bergerak di bidang desain dan sablon kaos. Nalar Industri merupakan salah satu UMKM yang menjadi pioner di bidang konveksi sablon baju. Semenjak pertama berdiri pada tahun 2010 yang kemudian mulai resmi dikembangkan pada tahun 2014 sebagai Nalar Industri. Pemilik UMKM ini juga mulai merintis usaha konveksi dari masa perkuliahan hingga lulus kuliah, dan UMKM ini tetap bertahan sampai sekarang. Dengan jumlah usaha konveksi sejenis yang

semakin marak di kota ini, menimbulkan adanya kesamaan produk yang dihasilkan oleh pelaku UMKM antara satu dengan yang lainnya dan menimbulkan persaingan yang cukup kompetitif untuk memasarkan produk. Bersamaan dengan itu, perekonomian yang semakin berkembang dan fluktuatif akibat pandemi pada tahun 2020 ini, akan menuntut para pelaku UMKM termasuk Nalar Industri untuk tetap bertahan dan meningkatkan usahanya baik dari segi aspek kualitas, pemasaran serta manajemen usahanya. Manajemen usaha sendiri akan mempengaruhi perkembangan UMKM secara menyeluruh dari segi internal maupun eksternal sehingga UMKM lebih leluasa adaptif dengan perubahan keadaan melalui analisis-analisis manajemen

B. TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi

Menurut David (2009) dalam Rina (2016), strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Hal ini sejalan dengan Hunger dan Wheelen (2015), bahwa strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan landasan yang digunakan oleh perusahaan dalam bersaing untuk menentukan arah dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam manajemen strategic, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tiga tingkatan strategi (Rangkuti, 2015), yaitu:

1. Strategi Tingkat Korporasi (Corporate Strategy)

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

2. Strategi Tingkat Bisnis (Business Strategy)

Strategi ini biasa dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang dan jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis yang diimplementasikan biasanya merupakan salah satu strategi overall cost leadership, atau diferensiasi.

3. Strategi Fungsional (Functional Strategy)

Strategi ini menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada disekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, keuangan, Produk-Operasi, strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.

B. Manajemen Strategi

Definisi manajemen strategi menurut David (2016) manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi dapat mempermudah perusahaan dalam mengambil keputusan strategi. Manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri. Hal itu memungkinkan suatu organisasi untuk mengawasi dan mempengaruhi aktivitas sehingga dapat mengendalikan tujuannya sendiri.

Menurut David (2016) manajemen strategi dapat memberikan dua keuntungan, diantaranya:

1. Keuntungan keuangan

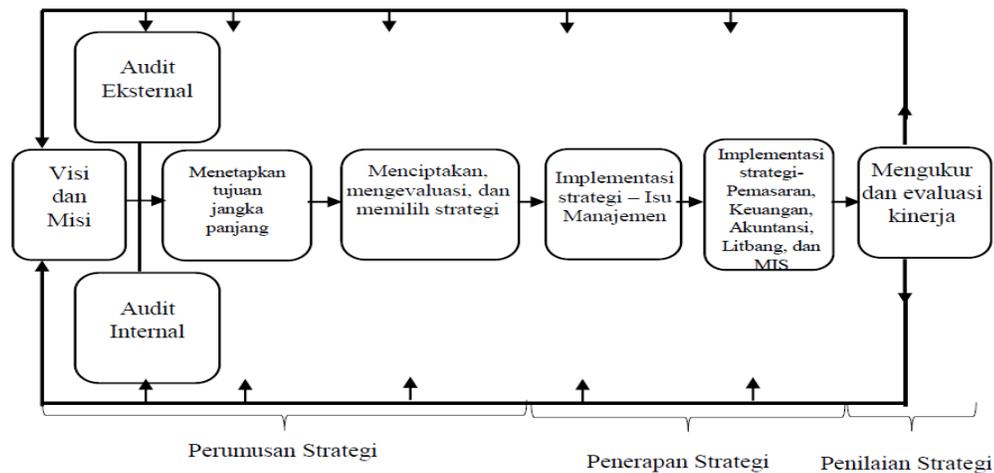
Suatu bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan strategis yang sistematis.

2. Keuntungan non-keuangan

Manajemen strategis menawarkan keuntungan lain seperti meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja-imbangan.

C. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi menurut David (2016) menjelaskan terdiri atas tiga tahap, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Berikut merupakan model manajemen strategik yang disajikan pada Gambar 1 sebagai berikut:



Sumber: David (2016)

Gambar 1
Model Manajemen Strategi Komprehensif

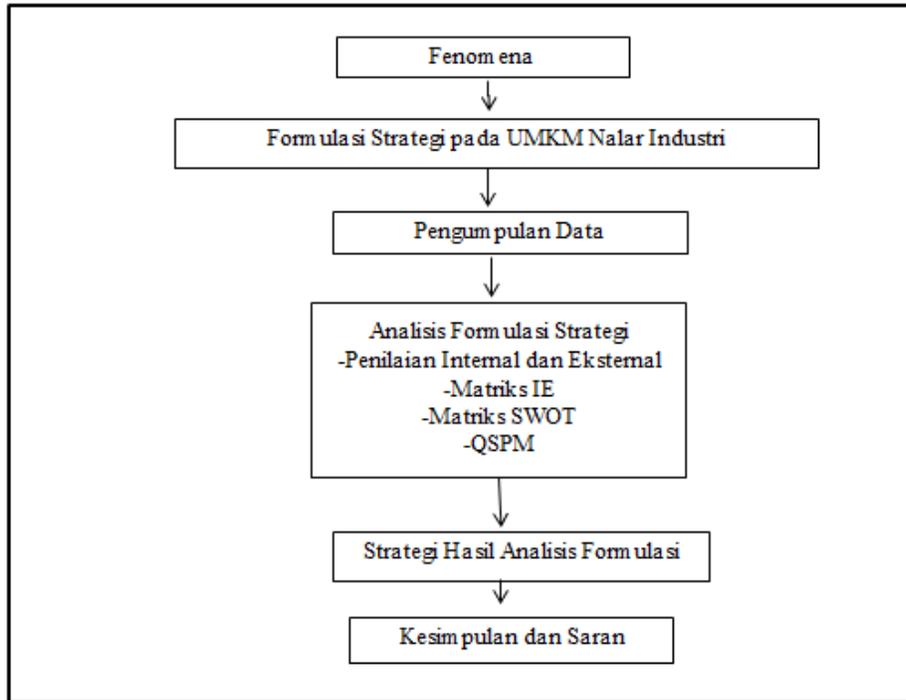
Pada dasarnya dalam merumuskan strategi, perusahaan harus melakukan analisis lingkungan yang meliputi lingkungan luar perusahaan (eksternal) dan lingkungan dalam perusahaan (internal). Menurut David (2016) analisis lingkungan internal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi kekuatan serta kelemahan suatu perusahaan dalam area fungsional bisnis, yaitu: Manajemen (Planning, Organizing, Motivating, Staffing dan Controlling), Pemasaran (Customer analysis, Selling product/services, Product and service planning, Pricing, Distribution, Marketing research dan Cost/benefit analysis), Keuangan/Akuntansi, Produksi/Operasi, Penelitian Pengembangan dan Sistem Informasi. Sedangkan analisis lingkungan eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi tren serta kejadian yang berada di luar kendali perusahaan (David, 2016). Analisis lingkungan eksternal dibagi menjadi lima kategori, yaitu: Pengaruh ekonomi, Pengaruh sosial, budaya, demografi, dan lingkungan alam, Pengaruh politik, pemerintahan, dan hukum, Pengaruh teknologi dan Pengaruh kompetitif atau persaingan bisnis

D. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mohamad Nur Utomo, 2017. Kajian Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Tarakan Scorecard Tahun 2010-2011. Temuan strategi utama UMKM Kota Tarakan adalah strategi Growth (pertumbuhan) dimana memanfaatkan seluruh kekuatan UMKM yaitu mempertahankan kualitas dari bahan baku, legalitas/ijin produk yang masuk dalam kualifikasi, harga yang tetap bersaing dan melakukan peningkatan SDM di dalam UMKM di kota Tarakan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Jein Sriana Toyib, Anik Wuriasih dan Ted Matheus Suruan (2018). Strategi Pengembangan Usaha Kecil Dan Menengah Di Kabupaten Manokwari. Temuan analisis matriks internal dan eksternal, posisi persaingan sektor UMKM di Kabupaten yaitu berada pada kuadran I. Pada posisi tersebut, pilihan strategi terbaik yang dapat dilakukan yaitu strategi pertumbuhan, pengembangan pasar dan produk, serta penetrasi pasar.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Citra Niqris B dan Rusdi Hidayat N (2017). Strategi Bisnis Pada Sablon Baju Beatmap Di Waru Sidoarjo. Temuan Hasil dari matrik SWOT, keadaan Sablon Baju Beatmap adalah cenderung ke strategi SO karena memiliki nilai yang paling tinggi. Strategi yang bisa diterapkan antara lain dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Melina Hermawan dan Nicholas Jannes (2017). Proposed Strategic to Improve Sales of Convection Service with QSPM Methods (Case Study: CV. X Bandung). Temuan hasil dari Matriks SWOT, dan strategi intensif yang terpilih dari hasil total attractiveness score (TAS) terbesar untuk kedua segmen adalah Strategi 1 (Product Development) sehingga perusahaan X harus meningkatkan kualitas produk konveksi dan sablonnya agar memiliki target pasar yang lebih maksimal.

E. Kerangka Pemikiran

Tabel 1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Peneliti, 2020

C. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, yaitu suatu cara yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian yang berkaitan dengan data berupa narasi yang bersumber dari aktivitas wawancara, pengamatan, pengalihan dokumen. Untuk dapat menjabarkan dengan baik tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan temuan dalam suatu proposal dan/atau laporan penelitian diperlukan pemahaman yang baik tentang masing-masing konsep tersebut (Wahidmurni, 2017). Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif yaitu mempelajari, memahami dan melakukan analisis data dengan memperkaya informasi, mencari hubungan, membandingkan, menemukan pola atas dasar data aslinya (tidak di transformasi dalam bentuk angka). Hasil analisis data berupa pemaparan mengenai situasi yang diteliti yang disajikan dalam bentuk uraian naratif. Hakikat pemaparan data pada umumnya menjawab pertanyaan-pertanyaan mengapa dan bagaimana suatu fenomena terjadi.

B. Devinisi Operasional Variabel Penelitian

Tabel 2. Devinisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
Strategi Alternatif Prioritas	Lingkungan Eksternal	1. Pengaruh Ekonomi
		2. Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan alam
		3. Politik, Pemerintah dan Hukum
		4. Pengaruh Teknologi
		5. Pengaruh Kompetitif
	Lingkungan Internal	1. Manajemen
		2. Pemasaran
		3. Keuangan dan Akuntansi

		4. Produksi dan Operasi
		5. Penelitian dan pengembangan
		6. sistem manajemen informasi

Sumber : David, 2016 (diolah Peneliti, 2020)

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian, dapat diperoleh dari pihak-pihak yang ada pada suatu lembaga atau informan yang telah dipilih oleh peneliti. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara kepada pegawai Nalar Industri Malang yang dilakukan di tempat Usaha Nalar Malang di alamat Jalan Juyo Utomo V Blok E No 2, Merjosari, Kota Malang. Dengan periode waktu tanggal 30 Mei 2020 sampai 30 Juli 2020 dalam kurun kurang lebih dua bulan.

D. Metode Analisis

Metode analisis dan pilihan strategi dapat menemukan tindakan strategi alternatif dan memastikan perusahaan dapat mencapai visi dan misi perusahaan dengan cara terbaik. Obyek dalam penelitian ini adalah UMKM Nalar Industri Malang. Target penelitian adalah mendapatkan strategi dengan pengambilan keputusan melalui tiga tahap kerangka kerja dengan mengintegrasikan Matriks EFE dan IFE dalam Matriks IE, SWOT dan QSPM. Adapun prosedur penelitian yang dilakukan untuk menghasilkan strategi di UKMM Nalar Industri Malang adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pemasukan (Matriks IFE dan EFE), Matriks yang digunakan dalam tahap ini yaitu Internal Factor Evaluation (IFE) dan Eksternal Factor Evaluation (EFE).
2. Matriks Internal-Eksternal (IE), Matriks ini bermanfaat untuk mempo-sisikan persahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan Matriks EFE pada sumbu Y.
3. Matriks SWOT, Matriks ini merupakan alat formulasi pengambilan keputusan untuk menentukan strategi yang ditempuh berdasarkan logika untuk memaksi-malkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman UMKM.
4. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), Matriks yang digunakan dalam keputusan ini adalah QSPM. Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Tahap Masukan

1. Identifikasi Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) Dan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal perusahaan, maka diperoleh beberapa faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi usaha Nalar Industri Malang yang di tunjukkan dalam Tabel 3 berikut ini.

Kekuatan	Kelemahan
1. Hubungan yang baik antara pengelola dan karyawan usaha 2. Pelayanan pelanggan dengan intim dan intens 3. Harga sesuai pasar 4. Bahan baku murah dan mudah di dapat	1. Belum memiliki perencanaan usaha secara jelas 2. Kurangnya pemanfaatan sosial media 3. Audit keuangan tidak optimal 4. Belum memiliki sistem informasi manajemen

Sumber: Peneliti, 2020

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan, maka diperoleh beberapa faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi usaha Nalar Industri Malang yang di tunjukkan dalam Tabel 4 berikut ini.

Peluang	Ancaman
1. Peningkatan PDRB perkapita 2. Peningkatan jumlah penduduk 3. Meningkatnya konsumsi pakaian rumah	1. Adanya pesaing dengan kuantitas produksi lebih banyak 2. Kualitas produk pesaing yang tak kalah baiknya

Peluang	Ancaman
tangga pertahunnya 4. Adanya <i>event-event</i> besar yang memesan baju <i>custom</i>	3. Munculnya usaha baru yang sejenis 4. Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi 5. Produk substitusi banyak tersedia

Sumber: Peneliti, 2020

2. Analisis Matriks IFE dan EFE

Berdasarkan analisis matriks IFE pada tabel 5 dibawah ini, total skor bobot matriks IFE pada usaha Nalar Industri Malang adalah sebesar 2,721 yang artinya usaha ini memiliki kondisi rata-rata secara internal. Dalam tabel IFE variabel kekuatan yang memiliki bobot tertinggi, yaitu variabel bahan baku dengan bobot nilai 0.155 (sangat penting) dan peringkat 4 (respon sangat baik). Variabel ini menjadi kekuatan utama dikarenakan bahan baku merupakan pengeluaran utama yang dilakukan perusahaan untuk memproduksi produknya.

Tabel 5. Analisis Matriks IFE

Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
A. Hubungan yang baik antara pengelola dan karyawan usaha	0.140	3	0.420
B. Pelayanan pelanggan dengan intim dan intens	0.128	4	0.469
C. Harga sesuai pasar	0.131	4	0.524
D. Bahan baku murah dan mudah didapat	0.155	4	0.619
			2.032
Kelemahan			
E. Belum memiliki perencanaan usaha secara jelas	0.122	2	0.244
F. Kurangnya pemanfaatan sosial media	0.104	1	0.139
G. Audit keuangan tidak optimal	0.086	2	0.173
H. Belum memiliki sistem informasi manajemen	0.134	1	0.134
			0.689
Total			2.721

Sumber: Peneliti, 2020

Berdasarkan analisis matriks EFE pada tabel 6 dibawah ini, menunjukkan bahwa skor bobotnya yaitu sebesar 2,989. Hal ini menunjukkan bahwa usaha Nalar Industri Malang sudah cukup baik (di atas rata-rata) dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dalam industri. Peluang utama bagi usaha Nalar Industri Malang adalah faktor peluang dengan skor bobot yang terbesar yaitu peningkatan jumlah penduduk dengan skor bobot sebesar 0,137. Peluang peningkatan jumlah penduduk ini berpengaruh besar pada peningkatan produksi. Dengan adanya peningkatan penduduk tiap tahunnya, Nalar Industri memiliki kesempatan untuk memperluas pasar dan meningkatkan jumlah konsumen seiring dengan peningkatan jumlah penduduk.

Tabel 6. Analisis Matriks EFE

Faktor-Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
A. Peningkatan PDRB perkapita	0.102	4	0.373
B. Peningkatan jumlah penduduk	0.137	4	0.501
C. Meningkatnya konsumsi pakaian rumah tangga pertahunnya	0.079	3	0.262
D. Adanya <i>event-event</i> besar yang memesan baju <i>custom</i>	0.081	4	0.297
			1.434
Ancaman			
E. Adanya pesaing dengan kuantitas produksi lebih banyak	0.139	3	0.370

F. Kualitas produk pesaing yang tak kalah baiknya	0.139	2	0.278
G. Munculnya usaha baru yang sejenis	0.100	3	0.299
H. Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi	0.127	3	0.382
I. Produk substitusi banyak tersedia	0.097	2	0.227
			1.556
Total			2.989

Sumber: Peneliti, 2020

B. Tahap Pencocokan

1. Analisis Matriks IE

Hasil analisis yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE menyusun sebuah matriks yang dinamakan matriks internal-eksternal (IE) yang menggambarkan posisi persaingan suatu perusahaan saat ini, sehingga dapat mempermudah perusahaan tersebut dalam melakukan pemilihan strategi. Nilai EFE sebesar 2,989 dan IFE sebesar 2,721 menempatkan posisi perusahaan saat ini ke dalam sel V yang termasuk pada kondisi pertahankan dan pelihara. Hasil analisis matriks IE usaha Nalar Industri Malang dapat dilihat pada Gambar 2. Pada gambar tersebut terlihat bahwa posisi perusahaan berada pada sel V, dimana memiliki posisi internal dan posisi eksternal yang sedang.

Gambar 2. Matriks IE Nalar Industri Malang

		Skor Total IFE		
		Kuat 3,0-4,00	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Skor Total EFE	Kuat 4,0	I	II	III
	Sedang 3,0	IV	V (2,72;2,98)	VI
	Lemah 2,0	VII	VIII	IX
	1,0			

Sumber: Peneliti, 2020

2. Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT seperti yang terlihat pada Tabel 7, terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan usaha Nalar Industri Malang agar dapat bersaing dalam industri konveksi dan sablon. Kemudian ditemukan 4 alternatif strategi yaitu Strategi S-O, W-O, S-T dan W-T.

Tabel 7. Analisis Matriks SWOT

Internal Eksternal	Kekuatan (S) 1. Hubungan yang baik antara pengelola dan karyawan usaha (S1) 2. Pelayanan pelanggan yang intim dan intens(S2) 3. Harga sesuai pasar (S3) 4. Bahan baku murah dan mudah didapat (S4)	Kelemahan (W) 1. Belum memiliki perencanaan usaha secara jelas (W1) 2. Kurangnya pemanfaatan sosial media (W2) 3. Audit keuangan tidak optimal(W3) 4. Belum memiliki sistem informasi manajemen (W4)
	Peluang (O) 1. Peningkatan PDRB perkapita (O1) 2. Peningkatan jumlah	Strategi S-O 1. Pengembangan pasar (S1, S2, S3, S4, O1,O2,O3,O4,)

penduduk (O2) 3. Meningkatnya konsumsi pakaian rumah tangga pertahunnya (O3) 4. Adanya event-event besar yang memesan baju custom (O4)		
Ancaman (T) 1. Adanya pesaing dengan kuantitas produksi lebih banyak (T1) 2. Kualitas produk pesaing yang tak kalah baiknya (T2) 3. Munculnya usaha baru yang sejenis (T3) 4. Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi (T4) 5. Produk substitusi banyak tersedia (T5)	Strategi S-T 1. Penetrasi Pasar (S1, S2, S3, S4, T1, T2, T3, T4, T5)	Strategi W-T 1. Integrasi Horizontal (W1, W2, W3, W4, T1, T2, T3, T4, T5)

Sumber: Peneliti, 2020

C. Tahap Keputusan

1. Analisis QSPM

Setelah melalui tahap pemasukan data dan tahap pencocokkan, tahap berikutnya dalam proses perumusan strategi adalah tahap pengambilan keputusan. Pada tahap ini dilakukan pemilihan prioritas dari beberapa alternatif strategi dengan menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM). David (2016) menyebutkan bahwa Skor Daya Tarik (AS) tidak boleh sama dalam satu baris dan kisaran Skor Daya Tarik mulai dari 1 sampai “jumlah strategi yang dievaluasi”. Mengacu pada hal tersebut, maka dalam penelitian ini Skor Daya Tarik-nya antara 1 sampai 4, karena memiliki empat alternatif strategi, dalam artian bahwa semakin besar nilai, maka semakin menarik strategi tersebut. Nilai 1 menunjukkan strategi tersebut tidak memiliki daya tarik dan 4 menunjukkan bahwa strategi tersebut memiliki daya tarik yang sangat tinggi.

Hasil dari pengisian kuesioner QSPM pada usaha Nalar Industri Malang dapat dilihat pada Lampiran. Selanjutnya nilai STAS untuk masing-masing strategi dirata-ratakan agar dapat melihat alternatif strategi mana yang menjadi prioritas perusahaan. Hasil dari rata-rata nilai STAS pada masing-masing alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8 Prioritas Strategi Usaha Nalar Industri Malang Tahun 2020

Alternatif Strategi	STAS Informan 1	STAS Informan 2	STAS Informan 3	Rata-rata STAS	Prioritas Strategi
Strategi 1	4.476	4.229	4.587	4.430	4
Strategi 2	5.473	5.507	5.325	5.435	1
Strategi 3	5.037	4.990	4.860	4.963	3
Strategi 4	5.187	4.493	5.354	5.011	2

Sumber: Peneliti, 2020

Berdasarkan hasil rata-rata STAS dari masing-masing alternatif strategi, dapat dilihat strategi mana saja yang menjadi prioritas untuk diterapkan perusahaan dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaingnya. Adapun urutan prioritas strateginya yaitu, strategi 2 (Pengembangan produk), strategi 4 (Integrasi Horizontal), strategi 3 (Penetrasi pasar), strategi 1 (Pengembangan pasar). Nilai STAS tertinggi diperoleh strategi 2, yaitu upaya pengembangan produk. Dalam melakukan strategi pengembangan produk, Nalar Industri perlu menganalisis kebutuhan pelanggan dan trend fashion yang sedang dibutuhkan sehingga memunculkan gagasan terhaap produk yang akan dikembangkan. Selain meningkatkan kualitas, Nalar Industri juga perlu meningkatkan keistimewaan produk sehingga memiliki nilai tambah bagi konsumen. Hal ini dapat dilakukan dengan evaluasi kualitas bahan yang dipakai, keanekaragaman produk yang ditawarkan,

kenyamanan dalam pemakaian dan aksesoris tambahan. Selain itu, Nalar Industri juga dapat meningkatkan nilai produknya dari segi pemilihan warna, rancangan atau desain yang menarik dan evaluasi kemasan produk.

Strategi pengembangan produk ini dapat dilakukan dalam berbagai hal dalam proses produksi. Selain melakukan peningkatan kualitas, Nalar Industri juga bisa menempatkan konsumen sebagai pertimbangan dalam membuat produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Selain itu, Nalar Industri juga bisa melakukan survei kompetitor dalam menentukan pengembangan produknya. Hal ini dapat dilakukan dengan meniru atau memperbaiki dan memperkuat produk baru yang telah diluncurkan pesaing. Hal ini akan membuat Nalar Industri tidak tertinggal dalam trend fashion di Kota Malang. Disisi lain, Nalar Industri juga harus responsif dalam mengakomodasi keinginan konsumen dalam pemilihan pesanan konveksi dan sablon.

E. PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada usaha Nalar Industri Malang, diperoleh kesimpulan bahwa kondisi lingkungan bisnis Nalar Industri tergolong besar, dikarenakan hambatan bagi pendatang baru di bidang konveksi dan sablon cukup mudah. Hal ini sesuai dengan data dari Dinas Koperasi dan UMKM di Kota Malang yang semakin meningkat tiap tahunnya. Dengan kondisi lingkungan bisnis tersebut, berdasarkan hasil penelitian ditemukan empat strategi yang bisa digunakan yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi horizontal dan pengembangan produk. Berdasarkan hasil evaluasi di dalam matrix QSPM strategi yang cocok untuk diterapkan di Nalar Industri Malang dengan jumlah Total Nilai Daya Tarik senilai 5.435 adalah strategi pengembangan produk yaitu strategi yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang sudah ada.

B. Saran

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini diantara lain adalah:

1. Nalar Industri Malang harus mempertahankan produsen bahan baku yang murah dan mudah didapat yang menjadi kekuatan utama usaha ini. Sehingga dapat memaksimalkan peluang yang ada. Disisi lain, Nalar Industri juga lebih baik menggunakan sistem informasi manajemen agar lebih mudah melihat performa perusahaan.
2. Usaha Nalar Industri Malang sebaiknya memperbaiki upaya pemasaran berupa melakukan inovasi produk, perbaikan lokasi rumah produksi dan memasang papan nama usaha di depan jalan masuk menuju rumah produksi. Hal ini dilakukan agar peluang utama perusahaan yaitu peningkatan jumlah penduduk dapat digunakan dengan maksimal. Apabila peluang ini dapat dimaksimalkan untuk mengenalkan produk kepada konsumen lebih banyak, maka Nalar Industri sapat mengurangi ancaman yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Alyas dan Rakib, Muhammad (2017). *Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Dalam Penguatan Ekonomi Kerakyatan (Studi Kasus pada Usaha Roti Maros di Kabupaten Maros)*. Jurnal Sosiohumaniora, Volume 19 No. 2 Juli 2017:114-120
- Arifin, Muhammad (2017). *Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi*. Jurnal EduTech Vol. 3 No. 1 Maret 2017 diakses melalui media.neliti.com
- Astini, Rina dan Adhiprasetyo, Rizcky (2010). *Strategi Bisnis Pada Pt Wirapati Garuda Paksi*. Journal The WINNERS, Vol. 11 No. 1, Maret 2010: 66-80
- Badan Pusat Statistik Kota Malang, 2020. *Produk Domestik Regional Bruto atas dasar harga berlaku dan harga konstan Kota Malang 2010-2019*, Malang
- Badan Pusat Statistik Kota Malang, 2020. *Pengeluaran rata-rata perkapita sebulan menurut kelompok bukan makanan tahun 2010-2019*, Malang
- David, Fred R. dan David, Forest R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Djatu Winardi, Rijadh (2018), *Metode Wawancara*. Jogjakarta : Universitas Gajah Mada Press
- Hermawan, Melina dan Jannes, Nicholas (2017). *Proposed Strategic to Improve ales of Convection Service with QSPM Methods (Case Study: CV. X Bandung)*. Jurnal Teknik Industri Universitas Kristen Marantha Vol 12
- Hunger, J David. (2016). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Andi Offset
- Kementerian Koperasi dan UKM, 2019. *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) Dan Usaha Besar (UB) Tahun 2016 – 2017*

- Kementerian Koperasi dan UKM, 2017. *Provinsi dengan Jumlah Usaha Mikro Kecil Terbanyak Tahun 2015 (Ribuan)*
- Kuncoro, Engkos Achmad (2010). *Analisis Perumusan Strategi Bisnis Pada PT Samudera Nusantara Logistikindo*. Binus Business Review Vol.1 No.1 Mei 2010: 169-184
- Niqris B, Citra dan Hidayat N, Rusdi (2017). *Strategi Bisnis Pada Sablon Baju Beatmap Di Waru Sidoarjo*. Jurnal Bisnis Indonesia Vol 8 No 1 April 2017
- Pearce II, John A. dan Robinson, Richard B. (2015). *Strategic management: Formulation, Implementation and Control*, New York: McGraw-Hill Education
- Rangkuti, Freddy, (2015). *Personal SWOT Analysis*. Universitas Siliwangi: Gramedia Pustaka Utama
- Rivai, Veithzal (2004), *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Sugiyono (2006), *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung :CV Alfabeta
- Taufiqurokhman (2016). *Manajemen Strategik*, Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof, Dr Moestopo Beragama
- Toyib, Jein Sriana dkk (2018). *Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Manokwari*. Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram. Volume 7
- Utomo, Mohamad Nur (2017). *Kajian Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Tarakan*. Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 12 Nomor 2 September 2017, 99-118
- Wheelen, Thomas L, dkk (2015) *Strategic Management And Business Policy: Globalization, Innovation, And Sustainability*, Inggris : Pearson Education