

## FORMULASI STRATEGI UKM JILBAB AZKY COLLECTION UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING DI MASA PANDEMI COVID-19

Suaibatul Aslamiyah

Departemen Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik, Gresik, Indonesia,  
[suaibatul.aslamiyah@umg.ac.id](mailto:suaibatul.aslamiyah@umg.ac.id)

### ABSTRACT

**Background** - The corona virus (Covid-19) has rocked the world, WHO even declared this a pandemic, so that various policies have also been carried out by the Indonesian government to reduce the spread of the virus. However, the business world is the most affected, especially SMEs as the tip of the economy in Indonesia. Therefore, SMEs need to create a business strategy that can continue to maintain their business in the midst of a pandemic situation that is still ongoing today.

**Purpose** - to identify internal and external conditions and formulate business strategies to improve competitiveness in the small business of the Azky Collection hijab in Melirang Wetan Village, Bungah District, Gresik Regency during the Covid-19 pandemic which is still ongoing until October 2020.

**Design / Methodology / Approach** - This study uses a case study approach with an explanative qualitative research method. Data analysis using Expert Choice V11 software.

**Results and Discussion** - The results showed that the analysis of the internal and external environment at the Azky Collection was above average (stable). The right strategy formulation used by Azky Collection in dealing with the Covid-19 pandemic through matrix analysis of IFE, EFE, SWOT, IE, CPM, Grand Strategy and QSPM which can increase its competitiveness is product development.

**Conclusion** - The right strategy formulation used by Azky Collection in facing the challenges of environmental change due to the Covid-19 pandemic is product development.

**Research implications** - This study provides a contribution to the application of strategic management related to the determination (formulation) of strategy in SMEs which are the driving force of the largest economic sector.

**Research limitations** - The study was conducted by conducting interviews and questionnaires given via telephone and WhatsApp because they were still in a pandemic situation.

**Keywords:** Strategy, Formulation, Covid-19, Matrix, UKM

### ABSTRAK

**Latar Belakang** - Virus corona (Covid-19) telah menguncang dunia, WHO bahkan menyatakan hal ini sebagai pandemic, sehingga berbagai kebijakan juga telah dilakukan oleh pemerintah Indonesia untuk mengurangi penyebaran virus tersebut. Namun, dunia bisnis adalah yang paling terdampak, terutama UKM sebagai ujung perekonomian di Indonesia. UKM perlu untuk membuat strategi bisnis yang dapat terus mempertahankan bisnisnya di tengah situasi pandemic masih berlangsung hingga saat ini.

**Tujuan** - Untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal serta merumuskan strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing pada usaha kecil jilbab Azky Collection di Desa Melirang Wetan Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik pada masa pandemic Covid-19 yang masih berlangsung hingga oktober 2020 saat ini.

**Desain/ Metodologi/ Pendekatan** - Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode penelitian kualitatif eksplanatif. Analisis data menggunakan *Software Expert Choice V11*.

**Hasil dan Pembahasan** - Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis lingkungan internal dan eksternal pada Azky Collection berada pada posisi diatas rata-rata (stabil). Formulasi strategi yang tepat digunakan oleh Azky Collection dalam menghadapi pandemic covid-19 melalui analisis matrik IFE, EFE, SWOT, IE, CPM, Grand Strategy dan QSPM yang dapat meningkatkan daya saingnya adalah pengembangan produk.



**Kesimpulan** – Formulasi Strategi yang tepat digunakan oleh *Azky Collection* dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan karena pandemic covid-19 adalah pengembangan produk.

**Implikasi penelitian** – Penelitian ini memberikan sumbangsi pada aplikasi manajemen strategi berkaitan dengan penentuan (formulasi) strategi pada UKM yang menjadi penggerak sector perekonomian terbesar .

**Batasan penelitian** – Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara dan kuesioner yang diberikan melalui media telepon dan whatsapp karena masih dalam situasi pandemic.

**Kata Kunci:** Formulasi, Strategi, *Covid-19*, Matriks, UKM

## PENDAHULUAN

Pada awal tahun 2020, Indonesia dikejutkan dengan masuknya virus corona (Covid-19). Awal mula virus ini berasal dari Negara Tiongkok China di kota Wuhan. Sejak awal Maret 2020 hingga bulan September 2020 ini kasus virus corona di Indonesia tak kunjung mengalami penurunan. Pandemi virus corona di Indonesia belum kunjung mereda. WHO mengumumkan COVID-19 pada 12 Maret 2020 sebagai pandemic, hal ini diikuti dengan jumlah kasus di Indonesia yang terus meningkat dengan pesat, pada bulan Juni 2020 juga diketahui sebanyak 31.186 kasus terkonfirmasi dan 1851 kasus meninggal (PHEOC Kemenkes RI, 2020). WHO mengeluarkan enam strategi prioritas yang harus dilakukan pemerintah dalam menghadapi pandemic covid-19 pada tanggal 26 Maret, yang terdiri dari Perluas, latih, dan letakkan pekerja layanan kesehatan; Menerapkan sistem untuk dugaan kasus; Tingkatkan produksi tes dan tingkatkan layanan kesehatan; Identifikasi fasilitas yang dapat diubah menjadi pusat kesehatan coronavirus;

Mengembangkan rencana untuk mengkarantina kasus; dan Refokus langkah pemerintah untuk menekan virus (WHO, 2020 dalam Putri, 2020)

Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) diterapkan pemerintah pusat maupun di tingkat daerah kabupaten dan kota untuk memutus mata rantai penyebaran virus covid-19 di Indonesia. *Social Distancing*, *Physical Distancing* dan Pola Hidup Bersih dan Sehat (PHBS) disosialisasikan secara gencar dan sporadis di seluruh media masa di Indonesia untuk mengedukasi masyarakat akan wabah ini. Bahkan ada beberapa wilayah melakukan *lockdown* karena masuk zona merah dengan tingkat penyebaran virus covid-19 yg cepat dan jumlah kasus yang meningkat tajam. Masyarakat diminta untuk tidak keluar rumah jika memang benar-benar tidak ada kepentingan yang mendesak. Aktivitas bekerja, sekolah, dan bisnis semua dilakukan dari rumah. Kebijakan *Work From Home* (WFH) dan *Study From Home* (SFH) diterapkan sejak bulan Maret 2020 hingga akhir tahun 2020 sampai terjadi penurunan kasus covid-19.



Data dari kementerian koperasi dan Usaha kecil Menengah (UKM) pada tahun 2019 terdapat 64.194.057 UMKM yang ada di Indonesia dan mempekerjakan 116.978.631 tenaga kerja. Indonesia didominasi oleh UMKM yang menjadi tulang punggung perekonomian nasional juga terdampak serius bukan hanya pada aspek produksi dan pendapatan mereka saja, namun juga pada jumlah tenaga kerja harus dikurangi dikarenakan pandemi ini (Pakpahan, 2020). UMKM kurang memiliki ketahanan dan fleksibilitas dalam menghadapi Pandemi ini dikarenakan beberapa hal seperti tingkat digitalisasi yang masih rendah, kesulitan dalam mengakses teknologi dan kurangnya pemahaman tentang strategi bertahan dalam bisnis (OECD, 2020). Kondisi yang demikian menuntut UMKM untuk mampu menyesuaikan diri didalam perkembangan bisnis yang ada karena bisnis yang mampu bertahan adalah bisnis yang responsif terhadap perkembangan zaman.

UMKM termasuk salah satu sektor yang paling terdampak dengan adanya covid-19. Banyak UMKM yang tidak menentu keberlangsungan usahanya karena adanya kebijakan pemerintah berkaitan dengan pencegahan penyebaran covid-19. UMKM merupakan sector yang paling nyata dapat menyerap tenaga kerja di Indonesia. Jumlah UMKM terus tumbuh dan semakin menjamur keberadaannya

termasuk di Kota Gresik. Pertumbuhan signifikan terlebih jelas dari jumlah UMKM pada 2019 menurut Badan Pusat Statistik menyebutkan jumlah unit usaha kecil dan mikro yang terbagi dalam 18 kecamatan dan 330 desa sebanyak 13.506 unit yang sebagian besar terdampak Covid-19. UKM adalah sektor yang menyumbang terhadap perekonomian Indonesia terbesar, sehingga dibutuhkan upaya yang tepat agar dapat membangkitkan perekonomian akibat pandemic. *Azky Collection* adalah usaha kecil jilbab yang berada di Desa Melirang Wetan Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik yang juga terkena dampak dari adanya pandemi covid-19 ini. Dampak dari covid-19 pada UMKM *Azky Collection* antara lain adalah jumlah permintaan terhadap produk jilbab menurun, media pemasaran masih bersifat tradisional dan persoalan manajerial, yang membutuhkan solusi untuk penyelesaiannya.

Meskipun penelitian berkaitan dengan formulasi strategi sudah banyak dilakukan, namun penelitian formulasi strategi berkaitan dengan situasi pandemic sejak bulan maret 2020, belum ada yang meneliti sehingga menjadi celah penelitian ini dilakukan. Selain itu, penelitian formulasi strategi yang sebelumnya dilakukan berkaitan dengan UKM kuliner bukan UKM konveksi jilbab yang kaya akan nilai-nilai didalamnya. Misalnya penelitian formulasi strategi dari Rahmanto (2019) yang



hasilnya adalah Strategi yang tepat untuk diterapkan pada pengembangan Dea cake and bakery adalah Strategi Penetrasi Pasar.

Tujuan penelitian ini mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal serta merumuskan strategi bisnis pada usaha kecil jilbab *Azky Collection* di Desa Melirang Wetan Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik pada masa *pandemic* Covid-19 yang masih berlangsung hingga oktober 2020.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Penelitian terdahulu

Penelitian berkaitan dengan formulasi strategi pada UKM sudah banyak dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti, namun formulasi strategi yang berkaitan dengan situasi *pandemic* covid-19 pada UKM jilbab yang memiliki nilai-nilai religi masih belum ada yang meneliti. Tabel 1 menjelaskan *research gap* yang dikumpulkan dari penelitian terdahulu.

Tabel 1  
*Research gap*

Gap	Isu penelitian	Hasil Temuan
Formulasi strategi pada UKM Jasa salon	Dewi et al. (2018) Strategi yang disarankan adalah memperluas pangsa pasar	Hasil dari alternatif strategi matriks SWOT, didapatkan prioritas strategi dari QSPM adalah memperluas pangsa pasar dengan membuka outlet di luar kota Bogor yaitu ke Jakarta, Depok, Bandung dan Bekasi.
Formulasi strategi pada UKM Produk mebel	Hadi Siswanto (2002) Strategi yang disarankan adalah inovasi	Vafa Furniture menghadapi ancaman yang besar dari perusahaan sejenis yang memiliki modal besar dan lebih efisien, sehingga dibutuhkan inovasi untuk dapat terus tumbuh dan berkembang.
Formulasi strategi pada UKM konveksi batik	Hidayat (2016) Strategi yang disarankan adalah penetrasi pasar	Strategi penetrasi pasar adalah strategi alternatif yang terbaik untuk dilaksanakan oleh Industri Batik "Mliwis Putih" untuk mencapai daya saing, karena memiliki nilai tertinggi 5,59 di STAS di QSP Matrix.
Formulasi strategi pada UKM Makanan	Rahmanto (2019) Strategi yang disarankan adalah penetrasi pasar	Strategi yang tepat untuk diterapkan pada pengembangan Dea cake and bakery adalah Strategi Penetrasi Pasar.

Sumber : Data Diolah (2020)

### Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis

atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian (Whelen, 2003). Manajemen strategi menurut Pearch (2016) adalah satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih



tujuan perusahaan. Manajemen strategi yang mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan. Dapat kita simpulkan bahwa fokus dari manajemen strategi adalah memadukan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan untuk mencapai keberhasilan dan komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategi.

Menurut David (2016) teknik perumusan strategi dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja, untuk pengambilan keputusan terdiri dari 3 tahap, yaitu:

1. Stage I – Tahap Input
  - a. *Internal Factor Evaluation* (IFE) Matrix
  - b. *External Factor Evaluation* (EFE) Matrix
  - c. *Competitive Profile Matrix* (CPM)
2. Stage II – Tahap Pencocokan
  - a. *SWOT Matrix*
  - b. *IE Matrix*
  - c. *Grand Strategy Matrix*
3. Stage III – Tahap Keputusan  
*Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

### **Usaha Kecil Menengah**

Menurut Undang-Undang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Republik Indonesia nomor 20 tahun 2008 definisi UMKM adalah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan /badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini, (UU UMKM Nomor 20 tahun 2008).
2. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tak langsung dari usaha menengah atau usaha besar memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini (UU UMKM nomor 20 tahun 2008).

Batasan tentang industri kecil dengan SK Menteri Perindustrian nomor: 254/MPP/kep/7/1997 menetapkan kriteria usaha (industri) kecil yaitu :

1. Nilai investasi perusahaan seluruhnya sampai dengan Rp. 200.000.000,-(dua ratus juta rupiah) tidak termasuk Usaha kecil tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Pemilik Warga Negara Indonesia.

### **Jilbab**

Jilbab Jilbab merupakan bentuk jamak dari “*jalaabiib*” yang artinya pakaian yang luas. Hal ini berarti adalah pakaian yang lapang dan dapat menutupi aurat wanita kecuali muka dan telapak tangan hingga pergelangan tangan saja yang ditampilkan





(El Guindi, 2006). Jilbab diwajibkan bagi wanita muslim. Hal ini sudah jelas ditulis dalam Al-Quran, dan tidak perlu diperdebatkan lagi. Setiap wanita muslim merasa sedang melakukan ibadah ketika ia mengenakan jilbab. Dalam beribadah, kita sebenarnya berhadapan dengan Tuhan bukan dengan yang lain, maka keikhlasan, ketabahan, kesabaran dan niat yang teguh untuk melaksanakan perintah Tuhan itulah yang menjadi pertimbangan utama (Prabuningrat, 1997). Hal ini dijelaskan dalam salah sumber hukum ajaran agama islam yang tertuang dalam QS. Al-Ahzab (33): 59, yang artinya:

“Hai Nabi! katakanlah kepada isteri-isterimu, anak-anak perempuanmu, dan isteri-isteri orang mukmin, “hendaklah mereka menutupkan jilbabnya ke seluruh tubuh mereka.” Yang demikian itu agar mereka lebih mudah untuk dikenali, sehingga mereka tidak diganggu. Dan Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.

## METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif eksplanatif. Menurut Sugiyono (2009), metode penelitian kualitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah. Lokasi penelitian di UKM *Azky Collection* yang beralamat di Desa Melirang Wetan, Kecamatan Bungah, Kabupaten Gresik.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, dan kuesioner. Wawancara dilakukan terhadap dua responden, yaitu owner pertama dan owner kedua sebagai generasi penerus. Teknik analisis data menggunakan analisis konten, analisis isi dan matriks sebagai instrument. Matrik yang digunakan adalah EFE, IFE, CPM, SWOT, IE dan QSPM (David, 2016). Sedangkan untuk mengukur keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi sebagai uji konsistensi terhadap sumber data (Sugiyono, 2009).

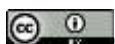
## HASIL DAN PEMBAHASAN

*Azky Collection* adalah UKM jilbab yang berlokasi di desa Melirang Wetan, Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik. Memiliki jumlah karyawan sebanyak 12 orang, *Azky Collection* mampu terus mengembangkan usahanya hingga 10 tahun, yang dirintis sejak tahun 2010 dan sekarang dikelola oleh generasi kedua.

### Stage 1 – Tahap Input

#### Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal (*external environment*) adalah faktor-faktor di luar kendali yang memengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga memengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.



Berdasarkan identifikasi faktor eksternal perusahaan pada *Azky Collection* dan dari kuesioner yang dibagikan, maka rekapitulasi kuesioner pembobotan faktor eksternal ini menggunakan metode *pairwise comparison* yang diolah menggunakan *software Expert Choice 11* yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil dari tabel matrik EFE (tabel 2), diketahui bahwa total score adalah sebesar 3,2. Nilai ini berada diatas rata-rata yaitu 2,50 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah dapat menarik keuntungan secara efektif dari peluang yang ada serta dapat meminimalkan pengaruh negative dari ancaman potensial eksternal. Pada proses formulasi strategi, matrik evaluasi factor eksternal dapat membantu para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, social budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan posisi kompetitif.

*Azky Collection* adalah UKM yang bergerak dalam bidang industri rumahan jilbab, jenis jilbab yang diproduksi juga bervariasi ukuran dan modelnya. Belum memiliki toko untuk display produk namun produksi jilbab *Azky Collection* langsung dijual di pasar pusat grosir pabean yang ada di surabaya dan sudah ada pelanggan atau konsumen tetap menjadi langganan.

Pada situasi pandemic saat ini, *azky Collection* selain memproduksi jilbab juga membuat masker dan cadar yang banyak dibutuhkan dan diminati masyarakat, bahkan produksi jilbab jadi senada dengan cadar atau maskernya (sepaket) yang mengikuti trend dan permintaan pasar. Untuk produk sejenis, *azky Collection* belum terlalu banyak pesaing jika dari kecamatan bungah, namun untuk wilayah lain diluar kecamatan bungah, produk *azky Collection* cukup bersaing di pasaran.

Tabel 2  
Analisis EFE (Eksternal Factor Evaluation) *Azky Collection*

No.	Dimension	Rating	Score	Total Score
<i>Opportunity</i>				
O1	Jumlah konsumen jilbab yang banyak	4	0,14	0,56
O2	Pasar tumbuh dan berkembang menjadi pasar yang bagus	4	0,14	0,56
O3	Kebutuhan pengguna jilbab yang terus ada	4	0,14	0,58
O4	Tren online dalam segi penjualan meningkat	3	0,04	0,13
<i>Threats</i>				
T1	Adanya usaha produksi sejenis	4	0,14	0,55
T2	Penurunan daya beli konsumen karena pandemic	3	0,03	0,09



No.	Dimension	Rating	Score	Total Score
T3	Kejenuhan pasar untuk produk jilbab	1	0,19	0, 19
T4	Konsumen lebih mencari masker atau cadar daripada jilbab	3	0,18	0,54
		Total	1,00	3,20

Sumber: Data Diolah (2020)

Keterangan:

- Rating yang berkaitan dengan respon adalah  
 4 = Respons sangat bagus 2 = Respons rata-rata  
 3 = Respons di atas rata-rata 1 = Respons di bawah rata-rata
- Bobot yang digunakan dalam analisis matrik EFE adalah  
 0,00 = Tidak penting  
 > 0,00 – 0,05 = Kurang penting  
 > 0,05 – 0,10 = Penting  
 > 0,10 = Sangat penting

Tabel 3.  
 Analisis *IFE (Internal Factor Evaluation) Azky Collection*

No.	Dimension	Rating	Score	Total Score
<i>Strenght</i>				
S1	Tim yang solid	4	0,14	0,56
S2	Pengalaman	4	0,10	0,40
S3	Pelayanan	3	0,05	0,15
S4	Harga terjangkau	4	0,10	0,40
S5	Kualitas	4	0,01	0,04
S6	Program promosi	2	0,03	0,06
S7	Permodalan yang kuat	3	0,02	0,06
S8	Loyalitas pelanggan	4	0,01	0,06
<i>Weaknesses</i>				
W1	Tanggapan terhadap kiritik dan saran	4	0,10	0,40
W2	Struktur organisasi / management	1	0, 17	0,17
W3	Tim yang terbatas	2	0, 08	0,17
W4	SDM kompeten minim	3	0,03	0,10
W5	Manajemen keuangan	1	0,16	0,16
		Total	1,00	2,67

Sumber: Data Diolah (2020)

Keterangan:

- Rating yang berkaitan dengan respon adalah  
 4 = Respons sangat bagus 2 = Respons rata-rata  
 3 = Respons di atas rata-rata 1 = Respons di bawah rata-rata
- Bobot yang digunakan dalam analisis matrik EFE adalah  
 0,00 = Tidak penting  
 > 0,00 – 0,05 = Kurang penting  
 > 0,05 – 0,10 = Penting  
 > 0,10 = Sangat penting



Tabel 4.  
 Hasil Matrik CPM

Faktor Penentu Keberhasilan	Total bobot	Rata-rata	Rating Azky Collection	Rating Nikmah Collection	Rating X Collection	Rata-rata x Rating Azky Collection	Rata-rata x Rating Nikmah Collection	Rata-rata x Rating X Collection
1 Model yang variatif dan update	0,46	0,15	3	4	4	0,45	0,60	0,60
2 Harga	0,35	0,12	3	3	4	0,36	0,36	0,48
3 SDM yang kompeten	0,45	0,14	4	4	3	0,56	0,56	0,42
4 Modal	1,12	0,37	4	4	3	1,48	1,48	1,11
5 Teknologi yang digunakan	0,42	0,12	3	3	3	0,36	0,36	0,36
6 Tim yang solid	0,20	0,10	4	3	3	0,4	0,30	0,30
Total	3	1				3,61	3,66	3,27

Sumber: Data Diolah (2020)

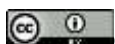
### Analisis Lingkungan Internal

Tahap input kedua analisis lingkungan internal. Data yang diambil sebelumnya dari *Azky Collection* terkait identifikasi internal perusahaan selanjutnya dilakukan rekapitulasi kuesioner pembobotan faktor internal dengan menggunakan metode *pairwise comparison* yang diolah menggunakan *software Expert Choice 11* yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan hasil dari tabel 3, diketahui total score adalah sebesar 2,67. Nilai ini berada diatas rata-rata yaitu 2,50, yang menunjukkan bahwa *Azky Collection* pada posisi diatas rata-rata pada kekuatan internal. Pendekatan yang dilakukan dalam analisis lingkungan internal ini adalah pendekatan fungsional, kapabilitas internal

yang paling penting untuk membuat perusahaan memiliki keunggulan bersaing, dianalisis untuk menghasilkan kekuatan dan kelemahan internal sebagai landasan strategi perusahaan tepat saat pandemic.

*Azky Collection* sebagai UKM yang berdiri selama 10 tahun ini, memiliki karyawan sebanyak 12 orang yang sangat solid, terdiri dari karyawan bagian potong 2 orang, karyawan bagian neci 1 orang, karyawan bagian lipat 2 orang dan karyawan bagian jahit ada 7 orang. Akibat dari pandemic ini, order mengalami penurunan sebanyak 40%, sehingga produksi agar tidak jenuh pada jilbab, juga memproduksi dalaman jilbab, masker dan cadar yang dibuat dengan model dan warna senada (sepaket maupun terpisah).



### **Competitive Profile Matrix (CPM)**

Matrik CPM digunakan mengidentifikasi pesaing utama Azky Collection. Pada hasil *interview* peneliti dengan 2 responden dari Azky Collection, maka ditetapkan pesaing utama yang sangat berpengaruh terhadap penjualan Azky Collection adalah Nikmah Collection dan X Collection, sebagai UKM yang sejenis di Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik. Hasil identifikasi matrik CPM dapat dilihat pada tabel 4.

Pada Tabel 4, diketahui bahwa ada 2 pesaing utama bagi Azky Collection, yaitu Nikmah Collection dan X Collection, dengan skor bobot total masing-masing Azky Collection sebesar 3.61, Nikmah Collection sebesar 3.66 dan X Collection sebesar 3.64. Hal ini menunjukkan bahwa posisi perusahaan jika dibandingkan dengan 2 pesaingnya berada di posisi bawah namun memiliki keunggulan kompetitif pada factor tim yang solid yang belum dapat disaingi oleh nikmah dan X Collection.

### **Stage 2 – Tahap pencocokan**

#### **Matriks Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats (SWOT)**

Maksud dari analisis SWOT yaitu: *Strenght* Atribut dari orang atau perusahaan yang sangat membantu untuk mencapai tujuan, *Weaknesses* Atribut dari orang atau perusahaan yang berbahaya untuk mencapai tujuan, *Opportunities* Kondisi eksternal yang membantu untuk mencapai

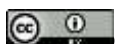
tujuan, *Threats* kondisi Eksternal yang dapat merusak tujuan. Matriks SWOT juga dapat membantu Azky Collection dalam mengembangkan strategi, sehingga tujuan dari tahap kedua ini adalah menentukan alternative strategi yang efektif bagi Azky Collection berdasarkan pada kekuatan dan kelemahan yang ada serta menghadapi setiap peluang dan ancaman. Analisis matrik SWOT pada Azky Collection dapat dilihat pada tabel 5.

### **Matrik Internal Eksternal (IE)**

Matriks ini bertujuan untuk mendapatkan suatu strategi bisnis dengan mengacu pada skor bobot total dari matrik IFE dan Matrik EFE yang dimiliki perusahaan. Pada tabel matrik EFE dan IFE sebelumnya, diketahui bahwa skor total IFE adalah 2,67 dan skor total EFE adalah 3.20. Hal ini berarti posisi Azky Collection berada pada sel I (lihat gambar 1), yakni tumbuh dan membangun dengan strategi alternatifnya yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

### **Matriks Strategi Besar**

Matrik strategi besar bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan pada salah satu kuadran didasarkan pada dua penilaian, yakni posisi kompetitif yang dapat dilihat dari hasil matrik profil kompetitif (CPM) dan pertumbuhan pasar.



Gambar 2 menunjukkan hasil matrik strategi besar Azky Collection.

Pada hasil matrik CPM sebelumnya, Azky Collection memiliki nilai CPM sebesar 3,61 dan 2 pesaingnya yakni Nikmah Collection sebesar 3,66 dan X Collection sebesar 3,27. Berdasarkan hasil tersebut maka Azky Collection memiliki nilai CPM yang berada ditengah dari pesaing-

pesaingnya, sehingga posisi kompetitifnya kuat, yang berada pada kuadran I. Alternatif strategi pada kuadran I adalah :

1. Pengembangan pasar
2. Penetrasi pasar
3. Pengembangan produk
4. Integrasi depan, belakang, horizontal
5. Diversifikasi terkait

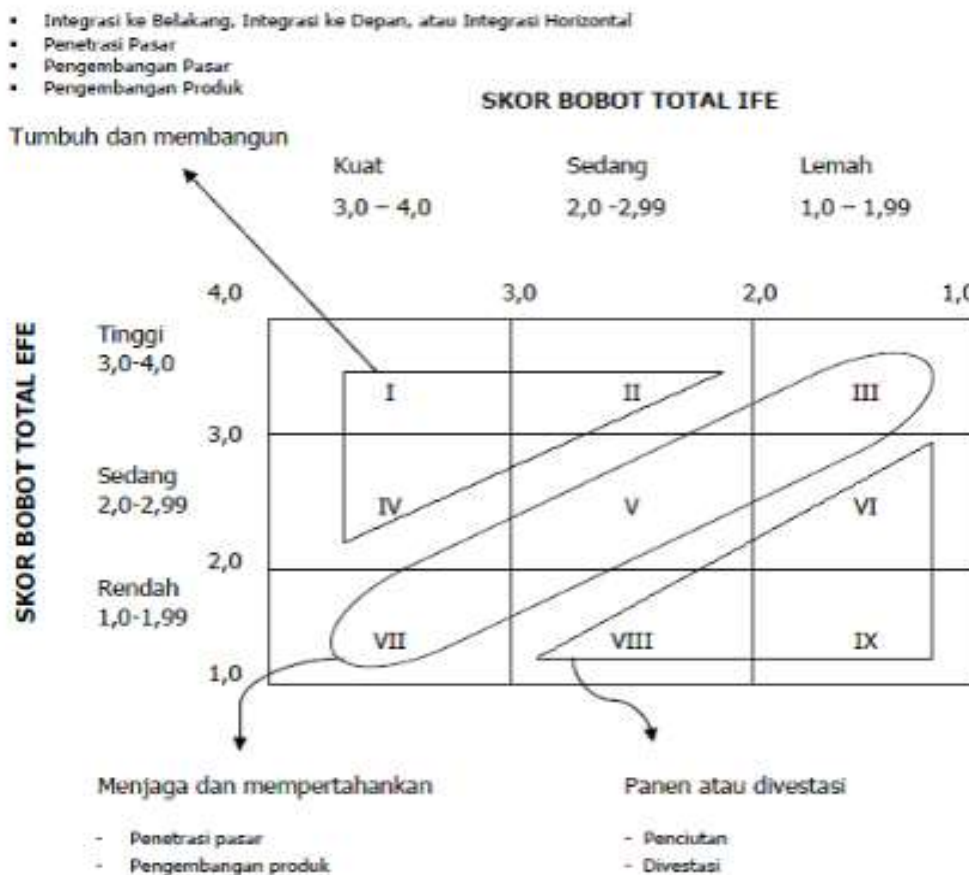
Tabel 5.  
Matrik SWOT

		Strengths	Weaknesses
Faktor Internal		1. Tim yang solid 2. Pengalaman 3. Pelayanan 4. Harga terjangkau 5. Kualitas 6. Program promosi	1. Tanggapan terhadap kiritik dan saran 2. Struktur organisasi / management 3. Tim yang terbatas 4. SDM kompeten minim 5. Manajemen keuangan
Faktor Eksternal		7. Permodalan yang kuat 8. Loyalitas pelanggan	
Opportunities		Strategi SO	Strategi WO
	1. Jumlah konsumen jilbab yang banyak 2. Market tumbuh dan berkembang menjadi pasar yang bagus 3. Kebutuhan pengguna jilbab yang terus ada 4. Tren online dalam segi penjualan meningkat	1. Pengembangan pasar dengan menggunakan bauran pemasaran yang diperkuat oleh tim sehingga mudah mendapatkan pasar yang sedang tumbuh. (S1-S2-S4-S6-S7-02-03) Penetrasi Pasar 2. Fokus mempromosikan berbagai produk yang dimiliki Azky Collection untuk kepuasan dan loyalitas pelanggan. (S2-S3-S5-S6-S8-01-04) Pengembangan produk	1. Memberi kuesioner kepada pelanggan tentang hal yang harus diperbaiki. (W1-O1-O2) Pengembangan produk 2. Membuka kesempatan bagi SDM yang ahli untuk perbaikan. (W2-W3-W4-W5-O3-O4) Pengembangan produk
Threats		Strategi ST	Strategi WT
	1. Adanya usaha produksi sejenis 2. Penurunan daya beli konsumen karena pandemic 3. Kejenuhan pasar untuk	1. Mengidentifikasi pesaing dengan 3 variabel, yaitu: pangsa pasar, pangsa pikiran, dan pangsa hati. (S2-T1) Pengembangan Pasar	1. Pengembangan skill karyawan untuk mengikuti tren permintaan pasar. (W4-W5-T1-T4) Pengembangan produk



produk jilbab	2. Mempertahankan pangsa pasar dengan meningkatkan nilai kompetitifnya, yaitu pengembangan produk dan layanan. (S1-T2-T3-T4) Pengembangan Pasar	2. Mengidentifikasi pesaing dengan melakukan pendekatan ke kompetitor terdekat. (W3-W4-T2-T3) Diversifikasi terkait
4. Konsumen lebih mencari masker atau cadar daripada jilbab		

Sumber: Data Diolah (2020)



Gambar 1. Hasil Matriks IE Azky Collection



Gambar 2. Matrik strategi besar

### Stage 3 – Tahap Keputusan

Jika sebelumnya sudah melakukan analisis dan mengetahui alternative strategi yang muncul pada empat macam matrik, yaitu matrik SWOT, matrik IE dan matrik Strategi Besar, maka selanjutnya adalah membuat keputusan tentang alternatif strategi mana yang paling cocok diterapkan pada *Azky Collection* (Tabel 6).

Pada tabel 6 diatas, dapat dilihat bahwa alternatif strategi yang paling sering muncul adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Langkah selanjutnya adalah menganalisis tahap keputusan menggunakan matriks QSPM.

### Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Matrik perencanaan strategi kuantitatif (QSPM), digunakan untuk menentukan alternatif strategi terbaik yang sebaiknya diterapkan oleh *Azky Collection* (Tabel 7).

Pada tabel 7, dapat diketahui bahwa strategi penetrasi pasar memiliki total nilai daya Tarik sebesar 5,9 sedangkan strategi pengembangan produk memiliki total nilai daya Tarik sebesar 6,1 sementara strategi pengembangan pasar memiliki total nilai daya Tarik 5,28. Hal ini berarti alternative strategi yang sesuai adalah strategi pengembangan produk.

Tabel 6  
 Hasil Alternatif Strategi

No.	Alternatif Strategi	Metode Pencocokan	Frekuensi
1	Penetrasi Pasar	Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks Strategi Besar	3
2	Pengembangan pasar	Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks Strategi Besar	3
3	Pengembangan produk	Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks Strategi Besar	3
4	Integrasi ke depan, belakang dan horizontal	Matriks IE, Matriks Strategi Besar	2
5	Diversifikasi terakait	Matriks SWOT, Matriks Strategi Besar	2

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 7  
 Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Alternatif Strategi	Bobot	I Penetrasi Pasar		II Pengembangan Produk		III Pengembangan Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
Jumlah konsumen jilbab yang banyak	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28
Market tumbuh dan berkembang menjadi pasar yang bagus	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28
Kebutuhan pengguna jilbab yang terus ada	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Tren online dalam segi penjualan meningkat	0,04	3	0,13	2	0,08	2	0,08
Ancaman							
Adanya usaha produksi sejenis	0,14	4	0,55	4	0,56	4	0,56
Penurunan daya beli konsumen karena pandemic	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Kejenuhan pasar untuk produk jilbab	0,19	1	0,19	2	0,38	2	0,38
Konsumen lebih mencari masker atau cadar daripada jilbab	0,18	3	0,54	2	0,36	3	0,54
Kekuatan							
Tim yang solid	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Pengalaman	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Pelayanan	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Harga terjangkau	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Kualitas	0,01	4	0,04	4	0,04	3	0,03
Program promosi	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Permodalan yang kuat	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04
Loyalitas pelanggan	0,01	4	0,06	4	0,06	4	0,06
Kelemahan							
Tanggapan terhadap kiritik dan saran	0,10	4	0,40	4	0,40	1	0,10
Struktur organisasi / management	0,17	1	0,17	4	0,68	4	0,68





Alternatif Strategi		I		II		III	
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar	
Tim yang terbatas	0,08	2	0,17	4	0,32	1	0,08
SDM kompeten minim	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Manajemen keuangan	0,16	1	0,16	1	0,16	1	0,16
	Total		5,9		6,1		5,28

Sumber: Data Diolah (2020)

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa posisi internal dan eksternal UKM Azky Collection berada pada posisi strategis yang kompetitif dan bersaing. Hal ini dikarenakan pada hasil analisis matriks IFE dan EFE yang sudah dibahas sebelumnya, posisi Azky Collection berada pada skor di atas 2,50 atau di atas rata-rata. Sedangkan untuk Strategi yang tepat digunakan Azky Collection berdasarkan analisis beberapa matrik yakni SWOT, IE, CPM, Grand strategy dan QSPM dalam

menghadapi perubahan lingkungan eksternal karena pandemic covid-19 adalah strategi pengembangan produk.

## ACKNOWLEDGEMENT

Puji syukur pada kehadiran Allah SWT karena berkat kemudahan yang diberikan sehingga terselesaikannya penelitian ini. Manajemen Azky Collection yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk mendedikasikan keilmuan guna membantu dalam menyelesaikan salah satu permasalahan di internal. Segenap kolega dosen yang membantu keterlaksanaan kegiatan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, N. R., Sukardi, S., & Djohar, S. (2018). Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Salon XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*.  
<https://doi.org/10.17358/jabm.4.3.365>
- Fedwa El Guindi. (2006). *Jilbab: Antara Kesalehan, Kesopanan, dan Perlawanan*. Jakarta: Serambi, hal. 29
- Hadi Siswanto. (2002). Formulasi Strategi pada Perusahaan Mebel Vafa Furniture di Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 133(57), 1–5.
- Hidayat, T. (2016). Formulasi Strategi Bisnis dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Industri Batik “Mliwis Putih” di Desa Sobontoro, Balen, Bojonegoro. *Edutama*, 3(1), 21–30.



- Putri, R. N. (2020). Indonesia dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), 705.  
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i2.1010>
- Rahmanto, P. nur. (2019). Perumusan Strategi Bisnis Pada Usaha Kecil dan Menengah (Studi Pada Dea Cake and Bakery). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 1-16.
- OECD. (2020). Corona virus (COVID-19): SME Policy Responses. Melalui <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/> di akses pada tanggal 15 July 2020
- Pakpahan, Aknolt Kristian. (2020). COVID-19 dan implikasi bagi usaha mikro, kecil dan menengah. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 59-64.
- PHEOC Kemenkes RI. (2020). Situasi Terkini Perkembangan Coronavirus Disease (COVID-19) 14 Agustus 2020. Melalui <https://covid19.kemkes.go.id/situasi-infeksi-emerging/situasi-terkini-perkembangan-coronavirus-disease-covid-19-14-agustus-2020/> diakses pada tanggal 14 Agustus 2020
- Prabuningrat, S. (1997). Sosok Wanita Muslimah (Pandangan Seorang Artis). Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogya.
- Sugiyono. (2009). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang No. 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
- Quran surat Al-Ahzab ayat 59

