

PENETAPAN STRATEGI BERSAING BERDASARKAN ANALISIS SWOT DAN MATRIKS STRATEGI PADA UD KUDA TERBANG

Indri Wulandari¹, Triesti Candrawati², Rizky Prasetya³

Akuntansi Manajemen, Akuntansi, Politeknik Negeri Malang

indriwuri71@gmail.com¹, triesti.candrawati@polinema.ac.id², rizky.prasetya@polinema.ac.id³

Informasi Artikel

Tanggal masuk	14-08-2025
Tanggal revisi	16-10-2025
Tanggal diterima	28-10-2025

Keywords:

Competitive Strategy
Strategy Matrix
SWOT

Abstract

This research aims to determine the competitive strategy of UD Kuda Terbang through SWOT analysis and strategy matrix. The data used are primary data such as observations, interviews, and questionnaires to MSMEs, while secondary data are documentation that includes a brief history of company, organizational structure, vision and mission. Data obtained from MSMEs will be used as the basis for SWOT analysis. The results showed that MSMEs are in an above-average position according to the values in the IFE and EFE matrices. The SWOT matrix produce several alternative strategies, including market penetration, market development, product development, related diversification, and retrenchment. The IE matrix is in quadrant I, indicating a grow & build position. The GSM matrix is in quadrant I, indicating an aggressive conditions. A comparison of the strategy analysis results of the SWOT, IE, and GSM matrices show that three best strategies are market penetration, market development, and product development. The QSPM matrix results for these three strategies show that product development strategy is the top priority, with a TAS score of 7.01—the highest compare to the other strategies. UD Kuda Terbang is expected to implement product development strategies, through design innovation, product diversification, or improving products quality.

Kata kunci:

Strategi Bersaing
Matriks Strategi
SWOT

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menetapkan strategi bersaing pada UD Kuda Terbang melalui analisis SWOT dan matriks strategi. Data yang digunakan adalah data primer berupa hasil observasi, wawancara, dan kuesioner terhadap pihak UMKM, serta data sekunder berupa dokumentasi yang mencakup riwayat singkat perusahaan, struktur organisasi, dan visi misi. Data yang diperoleh dari pihak UMKM digunakan sebagai dasar dalam analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai pada matriks IFE dan EFE menempatkan UMKM pada posisi di atas rata-rata. Matriks SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi berupa *market penetration*, *market development*, *product development*, *related diversification*, dan *retrenchment*. Matriks IE berada pada kuadran I yang mengindikasikan posisi *grow & build*. Matriks GSM berada pada kuadran I yang mengindikasikan kondisi agresif. Perbandingan strategi hasil analisis matriks SWOT, matriks IE, dan matriks GSM menunjukkan tiga strategi terbaik yaitu *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Hasil matriks QSPM dari ketiga strategi tersebut menunjukkan bahwa strategi *product development* merupakan prioritas utama, dengan skor TAS sebesar 7,01— skor tertinggi dibandingkan strategi lainnya. UD Kuda Terbang diharapkan dapat menerapkan strategi *product development*, baik melalui inovasi desain, diversifikasi produk, maupun peningkatan kualitas produk yang dihasilkan.

1. Pendahuluan

Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia telah menjadi salah satu penggerak utama dalam perekonomian nasional. Sebagai sektor yang paling banyak menyerap tenaga kerja dan tersebar luas di seluruh pelosok negeri, UMKM tidak hanya berkontribusi dalam pemerataan ekonomi, tetapi juga menjadi tulang punggung dalam mendukung ketahanan ekonomi nasional (Yolanda, 2024). UMKM telah memberikan kontribusi sebesar 61% dari Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia atau setara dengan Rp9.580 triliun, serta mampu menyerap sekitar 117 juta orang (97%) dari total tenaga kerja di Indonesia (Kadin.id, 2023). Data tersebut menunjukkan bahwa UMKM bukan hanya pelengkap ekonomi, melainkan aktor utama dalam pembangunan ekonomi nasional, terutama dalam menghadapi dinamika dan tantangan global.

Pada tingkat lokal, Kabupaten Malang merupakan salah satu wilayah dengan jumlah UMKM yang cukup besar di Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan data Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Malang (2023), terdapat sekitar 430.000 hingga 433.000 unit usaha yang tersebar di berbagai sektor usaha, mulai dari perdagangan, pertanian, hingga kerajinan tangan. Namun demikian, hanya sekitar 99.000 hingga 104.000 unit usaha yang telah terdata secara resmi oleh pemerintah (Radar Malang, 2024). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam hal legalitas dan pendataan UMKM, yang dapat berdampak pada keterbatasan akses terhadap dukungan kebijakan, pembiayaan, dan pelatihan. Selain itu, penelitian (Wijayanti dan Rosita, 2022) mengungkapkan bahwa hanya sekitar 30% UMKM di wilayah Malang Raya yang telah memanfaatkan pemasaran digital secara optimal, sementara sisanya masih mengandalkan metode konvensional dalam menjalankan usahanya.

Salah satu subsektor UMKM yang memiliki potensi untuk dikembangkan adalah kerajinan berbasis sumber daya lokal seperti tikar dari bahan serat mendong. Produk ini tidak hanya memiliki nilai fungsi, tetapi juga nilai estetika dan ramah lingkungan. UD Kuda Terbang, sebuah UMKM kerajinan tikar mendong di Kabupaten Malang, merupakan salah satu pelaku usaha yang telah memiliki surat izin usaha serta mulai memanfaatkan pemasaran digital melalui *e-commerce*. Namun, meskipun telah menjalankan *digital marketing*, kinerja penjualan *online* belum optimal dan masih belum menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi belum diiringi dengan strategi pemasaran yang terstruktur dan berkelanjutan.

Permasalahan utama yang dihadapi UD Kuda Terbang terletak pada aspek inovasi produk dan strategi bersaing. Produk yang ditawarkan masih homogen dan belum mengalami diversifikasi desain atau fungsi yang mengikuti tren dan kebutuhan pasar. Selain itu, meski *digital marketing* telah digunakan, belum ada pemetaan strategi yang jelas untuk memperluas pasar. UD Kuda Terbang juga menghadapi tantangan yang cukup signifikan dalam hal persaingan. Persaingan tidak hanya berasal dari sesama produsen kerajinan mendong tetapi juga dari produsen kerajinan berbahan alternatif lain. Untuk produsen kerajinan mendong, saat ini semakin banyak yang berkembang dengan berbagai inovasi, seperti warna dan motif yang lebih variatif. Sedangkan untuk produsen kerajinan berbahan alternatif lain, seperti eceng gondok dan pandan, juga menjadi tantangan karena mereka memiliki karakteristik dan keunikan tersendiri yang bisa menarik minat konsumen. Tanpa adanya upaya penyusunan strategi secara terencana, UMKM seperti UD Kuda Terbang berisiko tertinggal dalam persaingan pasar dan kehilangan peluang pengembangan usaha.

Dalam hal ini, strategi bersaing menjadi kebutuhan yang perlu untuk ditetapkan pada UD Kuda Terbang. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk membantu pelaku UMKM dalam menyusun strategi bersaing adalah melalui analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Metode ini memungkinkan pelaku usaha untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan usaha (Blocher *et al.*, 2019). Untuk memperkuat hasil analisis, SWOT dapat dikombinasikan dengan matriks strategi yang memungkinkan penilaian strategi secara lebih objektif dan terstruktur. Dengan kombinasi ini, pelaku usaha dapat menentukan strategi bersaing yang tidak hanya tepat secara teoritis, tetapi juga aplikatif sesuai kondisi riil yang dihadapi.

(Handayani *et al.*, 2019) menunjukkan bahwa penerapan SWOT pada UMKM batik di Malang mampu meningkatkan penjualan hingga 25%. Sementara itu, penelitian (Wahyuni, 2022) terhadap UMKM batik di Solo menemukan bahwa kombinasi SWOT dan QSPM mampu mendorong pelaku usaha untuk fokus pada strategi diferensiasi melalui desain dan kualitas produk. Namun, ironisnya, hanya sekitar 30% UMKM kerajinan di Malang yang menggunakan analisis strategis seperti ini (Wicaksono &

Pratama, 2020). Kesenjangan antara potensi dan implementasi inilah yang mendorong pentingnya penelitian lebih mendalam.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa UD Kuda Terbang sebagai pelaku UMKM kerajinan tikar mendong di Kabupaten Malang membutuhkan perencanaan strategi bersaing yang matang agar dapat meningkatkan kinerja usaha serta mampu beradaptasi dengan perubahan pasar. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal UD Kuda Terbang, serta merumuskan strategi bersaing yang tepat melalui pendekatan Analisis SWOT dan Matriks Strategi. Diharapkan hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan ilmu manajemen strategi, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi pelaku UMKM dalam menyusun kebijakan pengembangan usahanya ke depan.

2. Metode dan Kajian Pustaka

2.1. Metode Penelitian

2.1.1. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada UD Kuda Terbang yang merupakan UMKM yang bergerak di bidang kerajinan tikar dari serat mendong di Kecamatan Wajak. Usaha ini terletak di Jl. Sailendra, Bebean, Desa Blayu, Kecamatan Wajak, Kabupaten Malang, Jawa Timur.

2.1.2. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif yang menerapkan pendekatan kualitatif.

2.1.3. Sumber Data dan Data yang Dibutuhkan

Penelitian ini membutuhkan sumber data yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari subjek penelitian secara langsung, berupa hasil wawancara, observasi, dan kuesioner. Data sekunder bersifat pelengkap dari data primer, didapatkan dari dokumentasi.

2.1.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan pemilik dan pengelola UD Kuda Terbang, observasi lingkungan internal dan eksternal UD Kuda Terbang, dokumentasi berupa riwayat singkat perusahaan, struktur organisasi, dan visi misi, serta penyebaran kuesioner kepada pihak UMKM. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran permasalahan yang terjadi pada UD Kuda Terbang.

2.1.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu: 1. Analisis SWOT, 2. Tahap input (matriks IFE dan matriks EFE), 3. Tahap pencocokan (matriks SWOT, matriks IE, dan matriks GSM), dan 4. Tahap keputusan (komparasi alternatif strategi dan QSPM).

2.2. Kajian Teori

2.2.1. Manajemen Strategi

(Wheelen *et al.*, 2018) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan. Berdasarkan (David & David, 2019), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategis lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap (David & David, 2019):

- a) Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*), mencakup pengembangan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, penentuan tujuan, serta penyusunan dan pemilihan strategi.
- b) Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*), menekankan pada pelaksanaan rencana strategis melalui kebijakan, struktur organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan kepemimpinan.
- c) Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*), meliputi peninjauan kembali faktor internal dan eksternal, pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan.

2.2.2. Jenis Strategi

Strategi melibatkan perencanaan jangka panjang dan pengambilan keputusan yang cermat agar perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan dengan cara efektif dan efisien. Perusahaan dapat mengangkat beberapa jenis pilihan strategi untuk mengembangkan dan mempertahankan daya saingnya, berikut adalah beberapa jenis strategi, diantaranya:

- a) Strategi Integrasi, pada jenis strategi ini terdapat tiga jenis strategi yaitu *forward integration*, *backward integration*, dan *horizontal integration*.

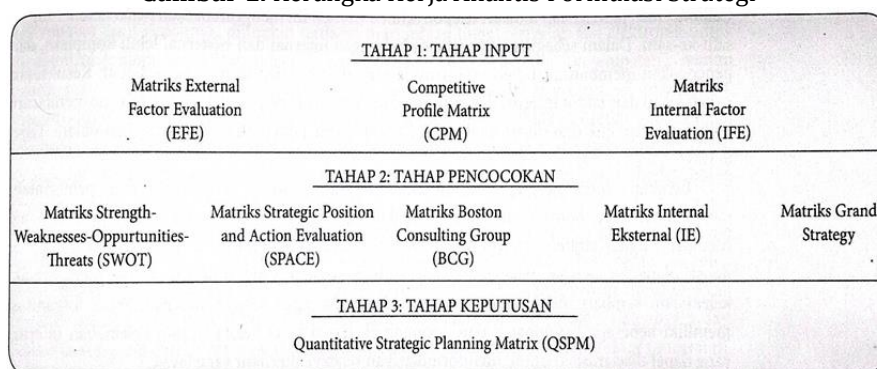
- b) Strategi Intensif, pada jenis strategi ini terdapat tiga jenis strategi yaitu *market development*, *product development*, dan *market penetration*.
- c) Strategi Disversifikasi, pada jenis strategi ini terdapat dua jenis strategi yaitu *related diversification* dan *unrelated diversification*.
- d) Strategi Defensif, pada jenis strategi ini terdapat tiga jenis strategi yaitu *retrenchment*, *divestiture*, dan *liquidation*.

2.2.3. Formulasi Strategi

Menurut (Wheelen et al., 2018), formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk memanfaatkan peluang eksternal dan kekuatan internal, sekaligus mengatasi ancaman eksternal dan kelemahan internal. Formulasi strategi ini mencakup pengembangan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, penentuan tujuan, serta penyusunan dan pemilihan strategi. Isu-isu penting dalam formulasi strategi mencakup keputusan ekspansi, alokasi sumber daya, diversifikasi, kerjasama dan cara menghadapi tantangan lainnya.

Menurut (David & David, 2019), teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan dalam tiga kerangka kerja pembuatan keputusan, sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1. Kerangka kerja ini membantu penyusun strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi yang efektif untuk berbagai jenis dan ukuran organisasi.

Gambar 1. Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi



3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal UMKM dengan meninjau faktor-faktor yang terdapat di dalam maupun di luar lingkungan UD Kuda Terbang.

3.1.1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah aspek internal yang memberikan keunggulan kompetitif bagi UD Kuda Terbang.

- a) Bahan baku alami dan ramah lingkungan
Tikar mendong dibuat menggunakan rumput mendong. Bahan ini alami, dapat mudah terurai, dan mendukung tren dunia yang mengarah ke produk *sustainable* (berkelanjutan).
- b) Sudah memiliki surat perizinan
UMKM ini sudah memiliki SIUP yang menunjukkan bahwa usaha tersebut telah legal dan terdaftar secara resmi di pemerintah.
- c) Harga produk yang masih terjangkau
Harga terjangkau merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi konsumen dalam menentukan pembelian tikar mendong.
- d) Bahan baku mudah didapatkan
Wajak merupakan daerah dengan kondisi tanah yang berair dan iklim yang cukup lembab, sehingga menjadikannya lokasi yang ideal untuk budidaya mendong. Keadaan ini membuat pasokan bahan baku mendong di wilayah tersebut melimpah dan mudah diperoleh.
- e) Tenaga kerja melimpah
UMKM ini memanfaatkan tenaga kerja lokal yang melimpah, termasuk ibu rumah tangga, pemuda, dan lansia yang memiliki keterampilan untuk menenun.
- f) Keterampilan lokal khas daerah
Tikar mendong merupakan produk yang diciptakan melalui keterampilan yang telah diwariskan secara turun-temurun.

3.1.2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah aspek internal yang menjadi kekurangan bagi UD Kuda Terbang.

- a) Produk UMKM yang kurang beragam
Produk UMKM ini masih terbatas pada tikar mendong dengan bentuk dan ukuran standar. Minimnya diferensiasi produk dapat menyebabkan konsumen cepat bosan dan membatasi peluang masuk ke segmen pasar yang lebih luas.
- b) Kurang inovasi desain
Motif dan warna yang digunakan cenderung monoton atau terlalu tradisional, sehingga kurang menarik bagi konsumen muda atau pasar modern.
- c) Pekerja yang terkadang memiliki kesibukan lain
Banyak pengrajin yang berasal dari warga sekitar yang juga menjalani pekerjaan lain seperti bertani atau mengurus rumah tangga.
- d) Pencatatan keuangan yang masih sederhana
Pencatatan pemasukan dan pengeluaran masih dilakukan secara manual atau dicatat seadanya.
- e) Menggunakan alat tradisional
Proses produksi masih menggunakan mesin tradisional yang kurang efisien.
- f) Kualitas yang tidak seragam
Karena produk dikerjakan secara manual oleh berbagai pengrajin dengan tingkat keterampilan yang berbeda, kualitas tiap produk bisa bervariasi.

3.1.3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah aspek eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan dari UD Kuda Terbang.

- a) Tren produk ramah lingkungan
Kesadaran masyarakat terhadap isu lingkungan terus meningkat. Produk yang berbahan alami dan mudah terurai seperti tikar mendong sangat diminati karena tidak mencemari lingkungan.
- b) Pengembangan diversifikasi produk
Bahan mendong tidak hanya dapat digunakan untuk membuat tikar, tapi juga bisa dikreasikan menjadi berbagai produk lain seperti tas, dompet, sandal, tempat tisu, hiasan interior, dan lainnya.
- c) Membuka lapangan pekerjaan untuk warga sekitar
Pengembangan usaha ini dapat menyerap tenaga kerja lokal, terutama ibu rumah tangga di desa.
- d) Memperkenalkan kerajinan mendong ke daerah lain
Dengan melakukan pemasaran yang aktif, baik secara *offline* maupun *online*, produk mendong bisa dikenalkan ke luar daerah atau bahkan ke pasar nasional.
- e) Peluang ekspor
Pasar luar negeri, terutama di Swedia, Finlandia, dan Jepang, memiliki minat tinggi terhadap kerajinan tangan berbahan alami dan berestetika lokal.

3.1.4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah aspek eksternal yang dapat mengancam pencapaian tujuan dari UD Kuda Terbang.

- a) Pesaing yang lebih inovatif
Ada banyak pengrajin lain yang menggunakan bahan dari mendong, tetapi juga menawarkan produk dengan motif dan desain yang lebih menarik.
- b) Pesaing dari bahan alami lainnya
Kerajinan berbahan alami lainnya seperti eceng gondok dan pandan, bisa menjadi pesaing karena bahan ini juga memiliki karakteristik dan keunikan tersendiri yang bisa menarik minat konsumen.
- c) Kelangkaan bahan baku jika permintaan meningkat
Jika permintaan pasar meningkat secara signifikan, ada risiko kelangkaan bahan baku mendong karena kapasitas produksi mendong di daerah tertentu terbatas.
- d) Konsumen memilih produk lain
Jika produk mendong tidak dapat mengikuti perkembangan tren atau memenuhi ekspektasi kualitas dan desain, ada risiko besar konsumen beralih ke produk lain.
- e) Perubahan gaya hidup
Produk tradisional seperti tikar mendong mungkin dianggap kurang praktis atau terlalu kuno jika tidak dikembangkan sesuai tren, sehingga pasarnya bisa menyusut di masa depan.

Hasil analisis SWOT ini dapat digunakan sebagai dasar dalam perumusan strategi di langkah berikutnya. Strategi yang dirancang nantinya dapat menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal UD Kuda Terbang, sehingga dapat lebih tepat sasaran dan efektif dalam pengembangannya.

3.2. Tahap Input (Input Stage)

Tahap input merupakan tahap untuk pengumpulan dan peringkasan informasi mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan yang dibutuhkan untuk penyusunan strategi (David & David, 2019). Dalam penelitian ini, tahap input melibatkan penggunaan matriks IFE dan matriks EFE.

3.2.1. Matriks IFE

Matriks IFE dilakukan untuk memperoleh bobot dan rating pada analisis faktor-faktor internal pada UD Kuda Terbang.

Tabel 1. Hasil Analisis Matriks IFE

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Strengths			
1. Bahan Baku Alami dan Ramah Lingkungan	0,09	4	0,35
2. Sudah Memiliki Surat Perizinan	0,09	4	0,32
3. Harga Produk yang Masih Terjangkau	0,08	3	0,23
4. Bahan Baku Mudah Didapatkan	0,09	3	0,30
5. Tenaga Kerja Melimpah	0,09	4	0,33
6. Keterampilan Lokal Khas Daerah	0,09	4	0,33
Jumlah Strengths	0,53		1,87
Weaknesses			
1. Produk UMKM yang Kurang Beragam	0,09	4	0,34
2. Kurang Inovasi Desain	0,10	4	0,36
3. Pekerja yang Terkadang Memiliki Kesibukan Lain	0,07	3	0,21
4. Pencatatan Keuangan yang Masih Sederhana	0,06	3	0,16
5. Menggunakan Alat Tradisional	0,07	3	0,20
6. Kualitas yang Tidak Seragam	0,07	3	0,19
Jumlah Weaknesses	0,47		1,46
Total	1,00		3,32

Hasil dari matriks IFE untuk UD Kuda Terbang adalah 3,32. Total skor tersebut berada di atas 2,5, yang menunjukkan bahwa UD Kuda Terbang dapat menanggapi kondisi internal mereka dengan baik atau diatas rata-rata dan dapat dikatakan UMKM tersebut dapat mengatasi kelemahan yang ada.

3.2.2. Matriks EFE

Matriks EFE dilakukan untuk memperoleh bobot dan rating pada analisis faktor-faktor eksternal pada UD Kuda Terbang.

Tabel 2. Hasil Analisis Matriks EFE

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Opportunities			
1. Tren Produk Ramah Lingkungan	0,11	4	0,38
2. Pengembangan Diversifikasi Produk	0,11	4	0,41
3. Membuka Lapangan Pekerjaan untuk Warga Sekitar	0,12	4	0,44
4. Memperkenalkan Kerajinan Mendong ke Daerah Lain	0,11	3	0,37
5. Peluang Ekspor	0,09	3	0,24
Jumlah Opportunities	0,53		1,84
Threats			
1. Pesaing yang Lebih Inovatif	0,10	3	0,30
2. Pesaing dari Bahan Alami Lainnya	0,10	3	0,30
3. Kelangkaan Bahan Baku jika Permintaan Meningkat	0,08	2	0,19
4. Konsumen Memilih Produk Lain	0,09	3	0,29
5. Perubahan Gaya Hidup	0,11	3	0,37

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Jumlah <i>Threats</i>	0,47		1,44
Total	1,00		3,28

Hasil dari matriks EFE untuk UD Kuda Terbang adalah 3,28. Total skor tersebut juga berada di atas 2,5, yang menunjukkan bahwa UD Kuda Terbang dapat menanggapi atau bereaksi terhadap faktor eksternal dengan baik atau diatas rata-rata.

3.3. Tahap Pencocokan (Matching Stage)

Tahap pencocokan merupakan tahap yang berfokus pada pembuatan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor internal dan eksternal perusahaan (David & David, 2019). Dalam penelitian ini, tahap pencocokan melibatkan penggunaan matriks SWOT, matriks IE, dan matriks GSM.

3.3.1. Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat membantu UD Kuda Terbang untuk mengembangkan strategi yang disesuaikan dengan faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisis ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*).

Tabel 3. Hasil Analisis Matriks SWOT

EFE	IFE	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		1) Bahan Baku Alami dan Ramah Lingkungan 2) Sudah Memiliki Surat Perizinan 3) Harga Produk yang Masih Terjangkau 4) Bahan Baku Mudah Didapatkan 5) Tenaga Kerja Melimpah 6) Keterampilan Lokal Khas Daerah	1) Produk UMKM Kurang Beragam 2) Kurang Inovasi Desain 3) Pekerja Memiliki Kesibukan Lain 4) Pencatatan Keuangan Masih Sederhana 5) Menggunakan Alat Tradisional 6) Kualitas yang Tidak Seragam
Peluang (O)			
1) Tren Produk Ramah Lingkungan		1) Meningkatkan <i>branding</i> produk sebagai kerajinan <i>eco-friendly</i> . (S1, S4, S5, S6, O1)	1) Mengembangkan inovasi desain dan produk baru. (W1, W2, O1, O2)
2) Pengembangan Diversifikasi Produk		2) Memperluas pasar melalui diversifikasi produk. (S4, S5, O2, O3, O4)	2) Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja. (W2, W5, W6, O2)
3) Membuka Lapangan Pekerjaan untuk Warga		3) Memanfaatkan legalitas usaha untuk memperluas pasar dan peluang ekspor. (S2, S5, O4, O5)	
4) Memperkenalkan Kerajinan Mendong ke Daerah Lain			
5) Peluang Ekspor			
Ancaman (T)			
1) Pesaing yang Lebih Inovatif		1) Menonjolkan keunikan bahan alami lokal dan ramah lingkungan sebagai nilai jual utama. (S1, S6, T1, T2, T4)	1) Edukasi konsumen mengenai keunikan produk. (W1, W2, T2, T4, T5)
2) Pesaing dari Bahan Alami Lainnya		2) Melakukan promosi lebih aktif baik secara <i>online</i> ataupun <i>offline</i> . (S5, T1, T2, T4)	2) Diversifikasi bahan untuk menghadapi bahan baku langka. (W1, W2, T1, T2, T3)
3) Kelangkaan Bahan Baku jika Permintaan Meningkat		3) Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk agar meningkatkan kepuasan konsumen. (S3, T1, T2, T4, T5)	3) Modernisasi produksi dan digitalisasi pencatatan keuangan secara bertahap. (W3, W4, W5, W6, T1, T5)
4) Konsumen Memilih Produk Lain			
5) Perubahan Gaya Hidup			

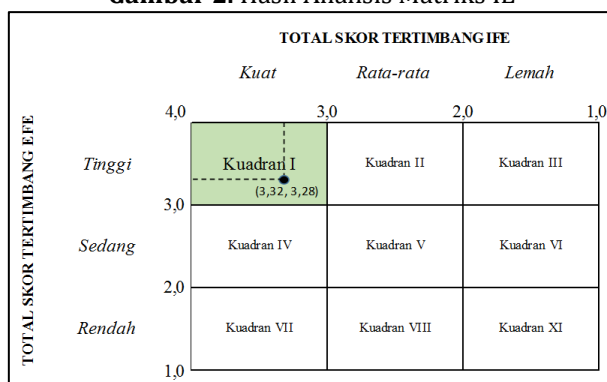
Berdasarkan matriks SWOT diatas, beberapa alternatif strategi bersaing yang sesuai dengan UD Kuda Terbang, antara lain: *market penetration*, *market development*, *product development*, dan *related diversification*.

3.3.2. Matriks IE (Internal-External)

Matriks IE menggambarkan kelanjutan dari bentuk matriks eksternal dan internal. Matriks IE dibentuk berdasarkan dua kriteria, yaitu: nilai matriks eksternal diinput pada sumbu Y dan nilai matriks

internal diinput pada sumbu X (David & David, 2019:181). Berdasarkan faktor eksternal dan internal melalui matriks IFE dan EFE, nilai matriks IFE adalah 3,32 sedangkan nilai matriks EFE adalah 3,28.

Gambar 2. Hasil Analisis Matriks IE



Berdasarkan matriks IE diatas, UD Kuda Terbang berada di kuadran I. Dengan demikian strategi yang sesuai adalah *grow & build*. Adapun strategi *grow & build* yang dapat digunakan oleh UMKM adalah strategi intensif (*market development*, *market penetration* dan *product development*) dan strategi integrasi (*forward integration*, *backward integration* dan *horizontal integration*).

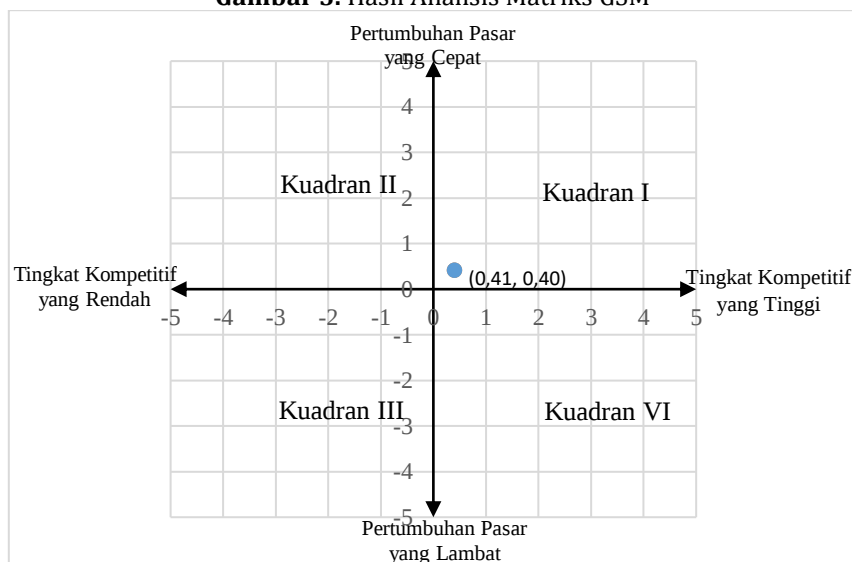
3.3.3. Grand Strategy Matrix (GSM)

GSM dilakukan dengan menentukan titik koordinat X yang diambil dari selisih nilai kekuatan dan kelemahan pada faktor internal, dan koordinat Y yang diambil dari selisih nilai peluang dan ancaman pada faktor eksternal (Damayanti *et al.*, 2023).

Tabel 4. Koordinat Strategi

Faktor Internal		Koordinat X	Faktor Eksternal		Koordinat Y
<i>Strengths</i>	1,87	0,41	<i>Opportunities</i>	1,84	0,40
<i>Weaknesses</i>	1,46		<i>Threats</i>	1,44	

Gambar 3. Hasil Analisis Matriks GSM



Berdasarkan hasil analisis matriks GSM di atas, UD Kuda Terbang berada di kuadran I. Berdasarkan David & David (2019:183), kuadran ini menunjukkan bahwa UMKM berada dalam kondisi agresif. Pada posisi ini, strategi yang dapat digunakan adalah strategi intensif (*market development*, *market penetration* dan *product development*) dan strategi integrasi (*forward integration*, *backward integration* dan *horizontal integration*).

3.4. Tahap Keputusan (Decision Stage)

Tahap keputusan merupakan tahap yang melibatkan pemilihan strategi terbaik dari alternatif yang telah dikembangkan. Tahap ini melibatkan teknik tunggal, yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (David & David, 2019:169).

3.4.1. Komparasi Alternatif Strategi

Berdasarkan hasil yang didapat dari perumusan strategi yang disediakan oleh tiga alat/*tools* yaitu matriks SWOT, matriks IE & matriks GSM, mengarah pada komparasi alternatif strategi yang dapat dipakai oleh UD Kuda Terbang.

Tabel 5. Komparasi Alternatif Strategi

ALTERNATIF STRATEGI	SWOT	IE	GSM	TOTAL
<i>Forward Integration</i>	-	√	√	2
<i>Backward Integration</i>	-	√	√	2
<i>Horizontal Integration</i>	-	√	√	2
<i>Market Penetration</i>	√	√	√	3
<i>Market Development</i>	√	√	√	3
<i>Product Development</i>	√	√	√	3
<i>Related Diversification</i>	√	-	-	1
<i>Unrelated Diversification</i>	-	-	-	0
<i>Retrenchment</i>	√	-	-	1
<i>Divestiture</i>	-	-	-	0
<i>Liquidation</i>	-	-	-	0

Berdasarkan hasil perbandingan pada tabel di atas, terdapat tiga alternatif strategi yang paling direkomendasikan untuk UD Kuda Terbang. Ketiga strategi ini mendapatkan skor tertinggi yaitu 3, karena direkomendasikan oleh ketiga alat analisis (SWOT, IE, dan GSM). Strategi tersebut adalah: *market penetration*, *market development*, dan *product development*.

3.4.2. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Berdasarkan dari tiga alternatif strategi paling direkomendasikan yang diperoleh, perlu untuk ditetapkan mana strategi terbaik yang sesuai dengan kondisi UD Kuda Terbang saat ini. Dengan demikian, ketiga strategi di atas perlu dievaluasi menurut metode QSPM.

Tabel 6. Hasil Analisis Matriks QSPM Faktor Internal

Matrik QSPM		ALTERNATIF STRATEGI						
		Bobot	Market Penetration		Market Development		Product Development	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
INTERNAL FACTOR								
Strengths								
1.	Bahan Baku Alami dan Ramah Lingkungan	0,09	4	0,38	4	0,38	4	0,38
2.	Sudah Memiliki Surat Perizinan	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
3.	Harga Produk yang Masih Terjangkau	0,08	4	0,31	3	0,23	2	0,15
4.	Bahan Baku Mudah Didapatkan	0,09	3	0,26	3	0,26	4	0,35
5.	Tenaga Kerja Melimpah	0,09	3	0,28	3	0,28	3	0,28
6.	Keterampilan Lokal Khas Daerah	0,09	4	0,37	4	0,37	4	0,37
Weaknesses								
1.	Produk UMKM yang Kurang Beragam	0,09	2	0,19	2	0,19	4	0,37
2.	Kurang Inovasi Desain	0,10	2	0,19	3	0,29	4	0,38
3.	Pekerja Terkadang Memiliki Kesibukan Lain	0,07	1	0,07	3	0,22	3	0,22
4.	Pencatatan Keuangan yang Sederhana	0,06	1	0,06	2	0,13	3	0,19
5.	Menggunakan Alat Tradisional	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
6.	Kualitas yang Tidak Seragam	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Total		1,00		2,73		3,05		3,30

Tabel 7. Hasil Analisis Matriks QSPM Faktor Eksternal

Matrik QSPM		ALTERNATIF STRATEGI						
		Bobot	Market Penetration		Market Development		Product Development	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
EXTERNAL FACTOR								
Opportunities								
1.	Tren Produk Ramah Lingkungan	0,11	4	0,43	4	0,43	4	0,43
2.	Pengembangan Diversifikasi Produk	0,11	0	0,00	3	0,34	4	0,45
3.	Membuka Lapangan Pekerjaan untuk Warga Sekitar	0,12	3	0,35	4	0,46	4	0,46

Matrik QSPM		ALTERNATIF STRATEGI						
		Bobot	Market Penetration		Market Development		Product Development	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
EXTERNAL FACTOR								
4.	Memperkenalkan Kerajinan Mendong ke Daerah Lain	0,11	0	0,00	4	0,43	3	0,32
5.	Peluang Ekspor	0,09	1	0,09	4	0,35	3	0,26
Threats								
1.	Pesaing yang Lebih Inovatif	0,10	3	0,29	3	0,29	4	0,38
2.	Pesaing dari Bahan Alami Lainnya	0,10	3	0,29	3	0,29	3	0,29
3.	Kelangkaan Bahan Baku jika Permintaan Meningkat	0,08	3	0,23	4	0,30	4	0,30
4.	Konsumen Memilih Produk Lain	0,09	4	0,38	4	0,38	4	0,38
5.	Perubahan Gaya Hidup	0,11	3	0,32	4	0,43	4	0,43
Total		1,00		2,37		3,70		3,71
Total Skor				5,10		6,74		7,01

Berdasarkan hasil penilaian QSPM pada tabel di atas, bisa diketahui bahwa alternatif strategi terbaik yang sesuai dengan situasi UD Kuda Terbang saat ini adalah *product development* dengan total skor 7,01, yang merupakan total skor tertinggi dibanding total skor alternatif strategi lainnya. Strategi *product development* ini merupakan salah satu strategi yang berfokus pada pengembangan produk baru atau modifikasi/penyempurnaan produk yang ada untuk memenuhi kebutuhan pasar yang sudah ada.

4. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada UD Kuda Terbang, dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain:

- Berdasarkan analisis SWOT, UD Kuda Terbang memiliki kekuatan berupa ketersediaan bahan baku alami yang melimpah, ramah lingkungan, serta nilai budaya lokal dari proses produksi yang masih menggunakan teknik anyaman tradisional. Keunikan ini menjadi daya tarik bagi konsumen yang peduli pada produk berkelanjutan dan bernilai lokal. Di sisi lain, kelemahan yang dihadapi antara lain kurangnya variasi produk dan desain yang masih sederhana. Kondisi ini membuka peluang untuk memanfaatkan tren produk ramah lingkungan dan pengembangan diversifikasi produk. Namun, ancaman dari persaingan usaha ataupun perubahan gaya hidup konsumen juga perlu diantisipasi. Untuk itu, diperlukan strategi yang tepat agar usaha ini dapat berpotensi berkembang dan bersaing di pasar yang lebih luas.
- Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT, diperoleh lima alternatif strategi: *market penetration*, *market development*, *product development*, *related diversification*, dan *retrenchment*. Matriks IE dan matriks GSM menempatkan UD Kuda Terbang pada kuadran 1, sehingga menghasilkan enam alternatif strategi: *market development*, *market penetration*, *product development*, *forward integration*, *backward integration* dan *horizontal integration*. Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi *product development* merupakan prioritas utama, dengan skor TAS tertinggi yaitu 7,01. Strategi ini berfokus pada pengembangan produk baru atau modifikasi produk yang ada untuk memenuhi kebutuhan pasar yang sudah ada.

Ucapan terima kasih

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Politeknik Negeri Malang dan semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian dan penerbitan jurnal penelitian ini.

Referensi

- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. (2019). Cost Management A Strategic Emphasis Eighth Edition. In *McGraw-Hill Education*.
- David, F. R., & David, F. R. (2019). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing - Konsep, Edisi 15*. Salemba Empat.
- Handayani, R. et al. (2019). SWOT Analysis for Batik SME's Competitive Strategy in Malang. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 1(3), 45-60.
- Kadin.id. (2023). *Data dan Statistik UMKM Indonesia*. Kadin Indonesia. <https://kadin.id/data-dan-statistik/umkm-indonesia/>

- Radar Malang. (2024, 8 November). Ribuan UMKM di Kabupaten Malang Tak Terdata. <https://radarmalang.jawapos.com/ekonomi-bisnis/815288524/ribuan-umkm-di-kabupaten-malang-masih-tak-terdata>
- Wahyuni, D. (2022). Strategi Bersaing UMKM Batik melalui SWOT dan QSPM. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 14(1).
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability, 15th Edition*. Pearson Education.
- Wicaksono, A. & Pratama, D. (2020). Strategic Challenges of Craft SMEs in Malang, Indonesia. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 8(2), 112-125.
- Wijayanti, I., & Rosita, N. (2022). Strategi Digitalisasi UMKM di Wilayah Malang Raya. *Jurnal JAMSWAP*, 6(1), 22-33.
- Yolanda, C. (2024). Peran Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Pengembangan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 170-186. <https://doi.org/10.36490/jmdb.v2i3.1147>