

Penggunaan Analisis SWOT dan Uji Litmus dalam Menentukan Strategi Pengelolaan Modal untuk Peningkatan Produksi UMKM Ina Konveksi

Application of SWOT Analysis and Litmus Test in Determining Capital Management Strategies to Increase the Production of MSME Ina Konveksi

Nurhayati Nurhayati^{1*)}, Ika Kristianti²⁾, Carolina Lita Permatasari¹⁾

¹⁾Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Kristen Satya Wacana, Indonesia

²⁾Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana, Indonesia

*e-mail korespondensi: 162018014@student.uksw.edu

Info Artikel	Abstrak
<i>Riwayat Artikel :</i> Diterima: 7 Juni 2023 Disetujui: 7 Desember 2023 Dipublikasikan: Januari 2024	Penelitian ini bertujuan mengevaluasi strategi pengelolaan modal usaha untuk penambahan produksi UMKM. Penelitian kualitatif deskriptif ini menggunakan studi kasus pada Ina Konveksi, dengan metode analisis SWOT dan uji litmus. Hasil analisis mengidentifikasi sembilan strategi utama bagi obyek penelitian, yaitu: (1) menghadiri berbagai pelatihan pemasaran secara <i>online</i> dan <i>offline</i>; (2) menghadiri berbagai pelatihan ketrampilan dan keahlian dalam pembukuan keuangan dan penjualan; (3) penyusunan dan pelatihan penggunaan teknologi pemasaran; (4) mendirikan tempat kordinasi dan berbagi antar pengusaha konveksi; (5) menghadiri program kredit bunga rendah untuk menambah modal; (6) menjalin kerja sama yang baik dengan pemasok kain yang bagus, terjangkau, dan terpercaya; (7) menghadiri program pertolongan dari Pemda maupun Pemprov dalam bidang pembiayaan usaha ekonomi kreatif; (8) penyampaian informasi yang penting seperti program pelatihan pemanfaatan teknologi, pemasaran dan pembukuan; serta, (9) membuat perjanjian yang saling menguntungkan antar pengusaha konveksi. Kata Kunci: Analisis SWOT, Manajemen Strategis, Pengelolaan Modal, Uji Litmus, UKM.
<i>Nomor DOI :</i> 10.33059/jseb.v15i1.7817 <i>Cara Mensitasi :</i> Nurhayati, N., Kristianti, I., & Permatasari, C. L. (2024). Penggunaan analisis SWOT dan uji litmus dalam menentukan strategi pengelolaan modal untuk peningkatan produksi UMKM Ina Konveksi. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 15(1), 100-116. DOI: 10.33059/jseb.v15i1.7817.	

Article Info	Abstract
<i>Article History :</i> Received: 7 June 2023 Accepted: 7 December 2023 Published: January 2024	<i>The research aims to evaluate business capital management strategies to increase production of MSME. This descriptive qualitative research uses a case study on Ina Konveksi, with the SWOT analysis and litmus test method. The analysis results identified nine main strategies, namely: (1) attending various online and offline marketing training; (2) attend various skills and expertise training in financial bookkeeping and sales; (3) preparation and training in the use of marketing technology; (4) establishing a place for coordination and sharing between convection entrepreneurs; (5) attend a low interest credit program to increase capital; (6) establishing good cooperation with good, affordable and trusted fabric suppliers; (7) attend assistance programs from the Regional and Provincial Government in the field of financing creative economy businesses; (8) delivery of important information such as training programs for the use of technology, marketing and bookkeeping; and, (9) making mutually beneficial agreements between convection entrepreneurs.</i> Keywords: SWOT Analysis, Strategic Management, Capital Management, Litmus Test, MSME.
<i>DOI Number :</i> 10.33059/jseb.v15i1.7817 <i>How to Cite :</i> Nurhayati, N., Kristianti, I., & Permatasari, C. L. (2024). Penggunaan analisis SWOT dan uji litmus dalam menentukan strategi pengelolaan modal untuk peningkatan produksi UMKM Ina Konveksi. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 15(1), 100-116. DOI: 10.33059/jseb.v15i1.7817.	

PENDAHULUAN

Pertumbuhan UMKM dianggap sangat penting di negara-negara yang memiliki wilayah relatif sangat luas seperti India, Cina, dan Indonesia; karena berperan dalam terciptanya lapangan kerja, peningkatan distribusi pendapatan, pemberantasan kemiskinan, peningkatan ekspor manufaktur, peningkatan industri manufaktur, peningkatan ekonomi pedesaan, dan peningkatan kewirausahaan di kalangan individu muda terpelajar dan wanita (Narain, 2003). UMKM di Indonesia secara khusus juga berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), memberikan kesempatan kerja terbanyak dan menyerap tenaga kerja, serta lebih tahan terhadap krisis keuangan yang dapat melanda sebuah negara (Tambunan, 2011).

UMKM karenanya selalu menarik untuk dikaji, tidak hanya berdasarkan aspek pembiayaan, aspek ketahanan, aspek manajerial usaha ataupun untuk aspek perolehan pinjaman; namun juga kemampuannya mempertahankan eksistensi terutama saat dan setelah pandemi. Berbeda dengan krisis moneter 1998, UMKM menjadi penolong bagi perekonomian Indonesia saat pandemi COVID-19 pada tahun 2020 (Carolin, 2021). Selain itu, kegiatan ekonomi UMKM menjadi tumpuan masyarakat dalam memperoleh pendapatan hidup yang mampu menyerap 90 persen dari total tenaga kerja yang tersedia. Apabila dibandingkan dengan usaha besar, UMKM mampu mengenalkan berbagai produk lokal ke kancah internasional (Suyadi *et al.*, 2018).

UMKM merupakan bisnis fleksibel dan memiliki banyak keuntungan dalam menjalankan bisnis. Beberapa keuntungan dalam menjalankan bisnis UMKM adalah tidak adanya hierarki dalam menyaring pendapat atau ide dari karyawan, serta karyawan memiliki kebebasan untuk bergerak dan menyampaikan ide tanpa dihalangi oleh hierarki bertingkat dibandingkan pada perusahaan besar. Jika sebelumnya cenderung untuk fokus pada satu produk saja dan kurang mengembangkan produk serta jasa yang diberikan, perubahan preferensi masyarakat saat pandemi menyebabkan UMKM dituntut untuk dapat menciptakan produk yang dapat diterima konsumen dan mampu bersaing. Bagi Indonesia, UMKM karenanya dipandang memiliki peran penting dalam kontribusi perekonomian nasional khususnya penyerapan tenaga kerja yang produktif, dapat meningkatkan produktivitas, serta mampu berdiri diantara usaha-usaha besar (Putri & Sari, 2022).

Salah satu UMKM di daerah Tingkir Lor adalah Ina Konveksi. Menurut hasil wawancara awal dengan pemilik usaha tersebut ditemukan bahwa pencatatan pengelolaan keuangan masih sangat sederhana dan manual sehingga dalam transaksi pembelian maupun penjualan kadang tidak tercatat dengan baik, padahal pengelolaan keuangan tersebut sangat dibutuhkan untuk proses produksi seperti pembelian bahan baku kain untuk pembuatan kaos, baju dan *bedcover*. Kondisi lain adalah banyaknya bahan baku dan jumlah modal uang yang dikeluarkan membeli bahan berbanding lurus dengan jumlah produk yang dihasilkan dan omset penjualan hingga menghasilkan profitabilitas bagi usaha itu sendiri. Fenomena ini serupa dengan yang ditemui Purwanti (2017) dalam risetnya bahwa pelaku usaha UMKM Industri konveksi yang berada di Salatiga relatif hanya mengetahui laporan keuangan secara dasar karena kurangnya pendidikan formal maupun informal mengenai hal itu. Pelaku UMKM menganggap pengetahuan mengenai laporan keuangan yang sudah diperoleh dirasa sudah cukup dalam membantu kegiatan berlangsungnya usaha walaupun masih sebatas untuk membayar tagihan, gaji karyawan, belum dapat membuat laporan keuangan untuk mengukur kinerja usahanya. Hasil penelitian lainnya menemukan beberapa kendala lain yang dihadapi UMKM (Suyadi *et al.*, 2018). Kendala-kendala itu adalah karena pelaku relatif tidak produktif menyebabkan usahapun tidak berkembang, terbatasnya *skill* pengelolaan usaha sehingga membuat pelaku takut mengambil resiko, dan kurangnya peran instansi dalam membina wirausaha.

Pengelolaan modal dengan baik dan bijak dinilai menjadi salah satu pendukung utama berjalannya keberlangsungan dan kemajuan UMKM. Dalam berdirinya suatu usaha modal menjadi satu faktor yang dibutuhkan, namun saat sudah memiliki modal dikhawatirkan belum tentu pelaku wirausaha dapat membuat suatu pencapaian usaha yang baik apabila mengelolanya tidak secara maksimal. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang baik dalam pengelolaan modal usaha agar tujuan usaha bisa tercapai. Modal dapat mempengaruhi produksi, karena semakin banyak modal yang digunakan maka dapat meningkatkan produksi begitupun sebaliknya. Berdasarkan pada fenomena yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi dan menganalisis alternatif strategi utama yang bisa digunakan dalam upaya UMKM Ina Konveksi mengelola modal untuk penambahan produksi melalui analisis SWOT dan uji litmus.

TELAAH LITERATUR

Dalam mendefinisikan usaha kecil dan menengah, setiap perekonomian mengikuti prinsipnya masing-masing. Kebanyakan negara tidak membedakan usaha mikro dan kecil berdasarkan dengan pertimbangan yang sama; satu-satunya perbedaan adalah antara usaha kecil, menengah dan besar. Mereka yang membedakannya mengikuti faktor-faktor penentu seperti jumlah karyawan, penjualan tahunan, perputaran atau investasi pada pabrik dan mesin (Behera *et al.*, 2021).

Secara historis, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Indonesia selalu memiliki pemain utama di dalam negeri untuk kegiatan ekonomi, terhitung lebih dari 99 persen dari semua perusahaan yang ada lintas sektor dan menyediakan lapangan kerja bagi lebih dari 90 persen tenaga kerja negara, kebanyakan perempuan dan pemuda. Mayoritas UMKM didominasi oleh usaha mandiri dengan pekerja yang dibayar upah minimum (Tambunan, 2011). Selain itu, para pelaku usaha UMKM ini mampu bertahan dalam berbagai hambatan seperti goncangan krisis ekonomi. Dalam usaha memperkuat ketahanan usaha dari para pelaku UMKM, Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang usaha mikro dan menengah telah memfasilitasi bahwa proses dalam pendiriannya saat ini dipermudah. Hal ini karena UKM menjadi sebuah kumpulan usaha yang heterogen yang berpartisipasi secara tidak langsung maupun langsung dalam penciptaan lapangan pekerjaan serta dapat menyerap tenaga kerja dan meningkatkan produksi nasional (Abbas, 2018).

Agar memiliki ketahanan usaha yang kuat, pengelolaan segala aset yang dimiliki dan pendanaan yang diperlukan untuk mendorong investasi dalam aset yang dimiliki haruslah lancar (Suteja, 2020). Strategi pengelolaan modal adalah manajemen segala aset yang dimiliki dan kewajiban lancar yang harus dikelola dengan adanya suatu pengaturan yang baik diantara investasi, pendanaan langsung dan waktu dekat pada saatnya dapat menyebabkan kesulitan untuk usaha UMKM. Dengan adanya kesulitan dalam jangka pendek (terjadinya likuiditas) maupun menurunkan kemampuan usaha dalam profitabilitas maka berdampak pada nilai investasi pendanaan waktu dekat ini sebaiknya diatur dengan baik.

Laba yang ditargetkan dinilai akan berhasil tercapai jika menggunakan cara pengelolaan yang baik pada aktiva lancar dan hutang lancar. Efektivitas modal kerja adalah ukuran sebagaimana modal kerja seperti kas, piutang, dan persediaan suatu usaha dapat digunakan dengan baik untuk melaksanakan kegiatan produksi (Sukoco, 2015). Melalui upaya tersebut, dipandang bisa diperoleh target volume penjualan dan tujuan usaha guna memperoleh laba dari pendapatan penjualan.

Manajemen strategis mencakup tiga tahapan (David, 2009). Pertama, perumusan strategi di dalamnya terdapat kegiatan untuk pengembangan visi dan misi, menetapkan peluang serta ancaman eksternal yang terdapat pada suatu organisasi, sadar terhadap kekuatan dan kelemahan internal,

memastikan tujuan organisasi untuk jangka panjang, mencari alternatif lain untuk strategi yang lebih baik, dan menentukan strategi tertentu agar tujuan organisasi yang ditetapkan dapat dicapai. Kedua, menerapkan strategi untuk penetapan tujuan organisasi pada setiap tahunnya, menciptakan suatu kebijakan organisasi, membangkitkan semangat dan peningkatan motivasi tenaga kerja, dan sumber daya yang dialokasikan. Penerapan strategi harus terdapat kegiatan mengembangkan budaya yang mendukung, menciptakan struktur organisasional yang efektif, pengeralahan kembali segala upaya dalam pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan serta memanfaatkan sistem informasi, dan mengaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. Ketiga, penilaian strategi didalamnya terdapat peninjauan ulang terakit dengan faktor-faktor eksternal dan internal sebagai landasan bagi strategi pada saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.

Secara lebih spesifik, strategi manajemen keuangan ada enam hal (Yam, 2020). Strategi-strategi tersebut adalah: (a) menentukan tujuan usaha (membuat suatu tujuan atau target usaha; (b) analisa pasar dan lingkungan (meneliti peluang pasar baik online maupun *offline*); (c) sumber daya internal dan eksternal usaha (sumber daya internal seperti modal, karyawan, sumber daya eksternal: kondisi market); (d) implementasi strategi yang telah dirumuskan (penerapan strategi seperti target penjualan); (e) pengawasan implementasi strategi yang telah dirumuskan (pengawasan rutin produksi sampai pemasaran); serta, (f) evaluasi implementasi strategi yang telah dijalankan (penilaian laporan penjualan setelah strategi diterapkan).

Pengelolaan modal kerja membutuhkan penjabaran dalam bentuk strategi. Beberapa strategi yang bisa dijalankan dalam mengelola modal kerja usaha adalah strategi konservatif, strategi moderat, serta strategi agresif (Widiawati, 2017). Pada strategi modal kerja konservatif, separuh aktiva lancar konstan yang dibiayai oleh kewajiban jangka panjang atau dana permanen. Hal tersebut bertujuan untuk memprioritaskan kemungkinan ancaman yang rendah walaupun juga menghasilkan laba yang rendah. Pada strategi pada modal kerja moderat, setiap aktiva lancar dibiayai oleh dana musiman atau kewajiban jangka pendek dan aktiva tetap dibiayai juga dengan keharusan jangka panjang. Hal tersebut bertujuan untuk menyeimbangkan antara imbal hasil atau profitabilitas dengan ancaman yang harusnya ditanggung oleh perusahaan. Sementara itu, pada strategi modal kerja kerja agresif terdapat bagian aktiva tetap yang dibiayai dari dana musiman. Hal tersebut bertujuan untuk memprioritaskan imbal hasil profitabilitas yang tinggi meskipun harus menghadapi ancaman yang lebih tinggi yang berdampak pada perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif deskriptif ini melakukan analisis data menggunakan metode SWOT. Langkah-langkah analisis SWOT yang dijalankan adalah: (1) melakukan analisis SWOT, (2) perbandingan berpasangan antara faktor SWOT dalam masing-masing kelompok SWOT, (3) perbandingan berpasangan antar empat kelompok SWOT, serta (4) merumuskan strategi berdasarkan hasil (Jeon & Kim, 2011). Penelitian ini menitikberatkan pada fokus mengenai penggunaan analisis SWOT bersama uji litmus untuk memakai strategi pengelolaan modal yang tepat dalam penambahan produksi UMKM. Penelitian ini menggunakan studi kasus pada Ina Konveksi yang berlokasi di Kelurahan Tingkir Lor, Kota Salatiga. Informan penelitian ini adalah pemilik, pegawai, dan pelanggan Ina Konveksi. Peneliti memakai metode triangulasi sumber yang merupakan proses peneliti menggali informasi terhadap sumber data seperti pemilik usaha, pegawai, dan pelanggan (Sugiyono, 2017).

Analisis SWOT adalah metode untuk mengevaluasi kelemahan internal dan kekuatan organisasi serta mengevaluasi ancaman dan peluang lingkungan eksternalnya. Ini dianggap sebagai kerangka kerja yang efektif untuk merencanakan dan mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam periode waktu tertentu (Sulasih & Sulaeman, 2020; Siagian, 2005). Tujuan penerapan SWOT analisis dalam suatu organisasi adalah untuk merumuskan strategi berbasis bisnis faktor internal dan eksternal yang ada. Hasil akhir dari analisis SWOT dapat disajikan dalam matriks yang merupakan kombinasi dari empat faktor dan menentukan kekuatan dan kelemahan yang melibatkan perusahaan, dengan peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi (Taherdoost & Madanchian, 2021). Namun demikian, ada dua keterbatasan dalam analisis SWOT (Cornberg & Manp, 2022). Keterbatasan pertama bahwa analisis SWOT adalah sebuah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terlihat pada saat analisis, dan karenanya tidak dapat menangkap bagaimana kondisi berubah. Keterbatasan kedua adalah bahwa analisis SWOT tidak memprioritaskan masalah ataupun memecahkan masalah yang teridentifikasi.

Perumusan suatu strategi memerlukan pemindaian lingkungan baik internal maupun eksternal faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan. Sebuah studi yang konsisten tentang lingkungan organisasi membantu dalam meramalkan tren dan pengambilan keputusan proses organisasi. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Analisis (SWOT) adalah alat yang umum digunakan untuk menilai internal organisasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin terjadi lingkungan luar. Ini adalah landasan untuk merumuskan strategi yang paling selaras faktor internal dan eksternal suatu organisasi (Singh & Singh, 2018).

Setelah melaksanakan analisis SWOT, tahap berikutnya yaitu menyusun matrik SWOT dengan beracuan pada pengukuran suatu penilaian serta evaluasi berbagai kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*), serta topik tertentu yang mungkin akan mempengaruhi jika terdapat faktor lain. Secara keseluruhan, runtut, serta akurat serta mengilustrasikan skenario-skenario, analisis ini membantu merumuskan strategi, rencana, dan penanggulangan yang sesuai, yang didasarkan pada hasil penilaian (Wang & Wang, 2020).

Analisis SWOT adalah alat yang layak untuk lingkungan pemindaian (Oyedijo, 2013). Identifikasi lingkungan strategis mengacu pada pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan internal dan eksternal kepada orang-orang kunci dalam organisasi, dan ini menentukan masa depan organisasi perusahaan. Lingkungan internal perusahaan terdiri dari variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam perusahaan itu sendiri dan yang mempengaruhi keunggulan kompetitifnya; termasuk perusahaan struktur, budaya, dan sumber daya. Lingkungan internal juga dapat terdiri dari pemegang saham, pelanggan, kreditur, perdagangan asosiasi, pesaing, karyawan/serikat buruh, masyarakat, pemasok dan pemerintah.

Analisis yang terdapat pada lingkungan internal merupakan suatu kegiatan perencanaan strategi meninjau faktor-faktor internal ataupun faktor yang terdapat pada suatu perusahaan untuk ditentukannya kelemahan dan kekuatan yang dimiliki, sehingga bisa menghadapinya ketika terdapat ancaman pada perusahaan dengan mengelola peluang dengan efektif. Pada saat mengkaji kekuatan dan kelemahan internal, perusahaan haruslah berhati-hati sebelum menentukan atau mengubah tujuan dan membuat tindakan dalam memperoleh tujuan perusahaan yang mempunyai dampak logis harus dihadapi perusahaan untuk tetap berjalan sesuai rencana yang ditetapkan (Yudiaris, 2015).

Di sisi lain, lingkungan eksternal suatu perusahaan mencakup variabel-variabel peluang, dan ancaman yang ada di luar perusahaan dan menentukan kelangsungan keberadaan perusahaan. Variabel tersebut meliputi kekuatan ekonomi, kekuatan sosiokultural, kekuatan politik-hukum, dan

kekuatan teknologi. Perumusan strategi merupakan peningkatan rencana jangka panjang pada manajemen untuk terciptanya peluang yang baik dan ancaman berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Misi perusahaan dapat didefinisikan dalam hal ini, menentukan tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan menetapkan pedoman kebijakan (Stevenson, 2012). Misi perusahaan mengacu pada tujuan adanya suatu organisasi, yaitu menceritakan apa yang perusahaan berikan kepada masyarakat, tujuan memberitahu apa yang harus dicapai, strategi menyatakan bagaimana misi dan tujuan akan dicapai, dan kebijakan berfungsi sebagai acuan untuk pengambilan keputusan yang menghubungkan perumusan strategi dengan kebijakannya penerapan.

Setelah dibuat isu strategis prosedur, selanjutnya dilakukan evaluasi isu strategis. Pada kegiatan ini akan mengukur tingkatan kestrategisan isu yang diperoleh, sehingga dapat dilihat bagaimana nilai pengaruh isu tersebut terhadap keberadaan dan keberuntungan organisasi untuk mencapai target. Alat evaluasi ini adalah uji litmus (Suwandi & Permatasari, 2021). Evaluasi dan kontrol merupakan proses kegiatan suatu perusahaan dan hasil kinerja diawasi, sehingga dapat membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang ingin dicapai. Pengambilan tindakan korektif dan penyelesaian masalah diperoleh dari hasil informasi kemudian digunakan manajer dengan berbagai tingkatan. Manajer harus memperoleh informasi yang jelas, cepat, serta tidak bias dari para bawahan manajer untuk langkah-langkah evaluasi dan pengendalian yang efektif.

Evaluasi dan kontrol juga memiliki kemampuan untuk menyatakan kelemahan dalam rencana strategis yang diterapkan sebelumnya dan membuat keseluruhannya proses untuk memulai dari awal. Untuk proses manajemen strategis yang efektif, keempat elemen dasar ini harus bekerja bersama-sama untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi apapun (Wheelen *et al*, 2014). Isu yang mempunyai nilai rendah untuk semua aspek merupakan suatu isu yang operasional (Bryson, 2007). Hasil skor total nilai dari setiap isu strategis akan diprioritaskan dengan uji litmus, dimana hasil perhitungan skor tersebut dapat dikategorisasikan berdasarkan urutan prioritas.

HASIL ANALISIS

Ina Konveksi merupakan salah satu konveksi yang relatif terkenal di Kelurahan Tingkir Lor Kota Salatiga. Ina Konveksi berdiri mulai tahun 2005 hingga sekarang masih memproduksi. Ina Konveksi dimulai oleh Ibu Mutchasanah yang saat ini berusia 60 tahun dan kelahiran Kota Salatiga, sejak setelah menikah bersama suami dan belum memiliki tempat usaha pasti dan berpindah-pindah tempat. Ina konveksi memiliki pasar tradisional berlokasi di Kelurahan Tingkir Lor dan sekitarnya. Setelah memiliki modal yang cukup dari hasil usaha konveksi pada tahun 2005, Ina Konveksi resmi berdiri di daerah Ngentak, Kelurahan Tingkir Lor Salatiga.

Implementasi strategi yang dirumuskan dalam usaha Ina Konveksi adalah strategi yang sudah ditentukan dan sudah diterapkan. Ina konveksi memiliki strategi dalam pengelolaan modal dalam mempertahankan produksi yang meningkatkan profitabilitas usaha dengan pendapat yang didukung dari hasil wawancara dengan pemilik usaha sebagai berikut:

“Ya ada, dengan cara yang sudah saya jelaskan seperti mengikuti trend pasar dalam memproduksi barang, menjaga kualitas, harga terjangkau, menjual dan promosi melalui WhatsApp.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Pendapat ini didukung oleh Febryanti, salah satu pegawai Ina Konveksi:

“Produk Ina Konveksi mengikuti trend zaman sekarang mbak, seperti model pakaian one set dari bahan crinkle dan one set rayon batik sama motif kaya polkadot.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Pengawasan implementasi strategi yang dirumuskan adalah proses pengawasan penerapan strategi yang sudah dijalankan selama ini. Berdasarkan penjelasan pemilik usaha, Ina Konveksi telah melakukan pengawasan.

“Saya membagi waktu saat melakukan pengawasan, saat pagi hari digunakan untuk mengawasi kinerja pegawai. Mungkin kendala produksi itu pas menjahit bedcover karena besar dan pas turun produksi aja mbak karena terbatas modal. Dulu saya kalo gak punya modal pinjam kaya ke bank tetapi sekarang sudah tua takut gak kebayar.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Evaluasi implementasi strategi yang dijalankan berguna untuk mengetahui apakah strategi pengelolaan modal dan proses produksi berjalan lancar atau tidak. Pemilik Ina Konveksi melakukan evaluasi implementasi secara berkala yaitu pada setiap gaji pegawai pada setiap bulannya.

“Ya saya melakukan evaluasi. Saat penjualan di pasar ataupun outlet menurun, saya akan memberikan arahan-arahan bagaimana caranya menarik pelanggan.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Jawaban tersebut didukung oleh Atun, salah satu pegawai Ina Konveksi:

“Kalo evaluasi ada mbak setiap bulan sehabis diberi gaji, biasanya Bu Mut ngomong kaya misal harus bikin model pakaian apa ngikutin trend biar laku, terus mau dibuat berapa, terus masalah jahitan-jahitannya satu pakaian memakan waktu berapa lama sama kerapihan, saling tuker pendapat juga.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Analisis Lingkungan Strategis Internal

Sebuah usaha haruslah memiliki tujuan dalam usahanya, baik untuk pengembangan usaha maupun peningkatan manajemen strategis usaha tersebut. Begitu pula UMKM Ina Konveksi yang memiliki tujuan usaha untuk memperoleh laba dan menciptakan lapangan pekerjaan.

“Tujuannya banyak Mbak, salah satunya untuk memperoleh laba. Keuntungan yang diperoleh dengan menjual produk yang sudah dibuat. Ina Konveksi memberi dan membuat lapangan pekerjaan untuk masyarakat sekitar seperti bagian menjahit, membuat pola, dan memotong kain.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Peningkatan penambahan modal bisa berasal dari internal usaha dan luar usaha. Ina Konveksi memiliki sumber daya internal dan eksternal.

“Modal dulu berasal dari modal sendiri. Seiring berjalannya waktu, usaha Ina Konveksi meningkat, modalpun meningkat. Saat saya masih muda, modal berasal dari pinjaman bank dan koperasi.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan pegawai:

“Iya Mbak, dulu Si Ibu dapat modal dari uang pribadi. Tapi kemudian seiring waktu banyak pesanan, baru ambil koperasi sama bank.” (Wawancara 8 Oktober 2022).

Penambahan modal internal pada Ina Konveksi berupa uang pribadi yang dijadikan modal untuk membeli bahan kain. Setelah usaha Ina Konveksi maju dan banyak permintaan, pemilik kemudian menambah modal dengan pinjaman bank dan koperasi yang menjadi sumber daya eksternal. Tetapi pada saat ini tidak meminjam dikarenakan faktor usia sudah lansia, pemilik takut tidak bisa membayar ataupun tidak ingin ada hutang. Peningkatan produksi Ina Konveksi ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan pemilik sebagai berikut:

“Iya Mbak, produksi selama musim lebaran biasanya saya meningkatkan produksi.” (Wawancara 8 Oktober 2022).

Kemudian penjelasan ini didukung oleh karyawan yang lain:

“Biasanya sih disini meningkatkan produksi menjelang lebaran Idul Fitri, Mbak.”
(Wawancara 8 Oktober 2022)

Hambatan penambahan modal dikarenakan kesulitan Ina Konveksi dalam mengajukan pinjaman ke bank, yaitu karena adanya kredit macet pada pinjaman sebelumnya sehingga UMKM ini tidak lolos pada tahapan administrasi. Hambatan lain berkaitan dengan kendala produksi adalah keterbatasan alat jahit untuk bahan tebal dan pesanan yang datang dalam jangka waktu yang singkat. Ina Konveksi juga mengalami penurunan pegawai, dikarenakan kapasitas produksi yang juga menurun, yang mengakibatkan tidak semua pesanan yang ada dapat diambil oleh UMKM ini karena keterbatasan pada sumber daya manusia.

“Kalau dalam permodalan saya pernah ngalamin kesulitan meminjam uang di bank, jadinya gali lobang tutup lobang. Pernah ngajuin di bank tidak di acc karena pinjaman di bank lain belum lunas.” (Wawancara 9 Oktober 2022).

Pernyataan ini didukung oleh karyawan yang lain:

“Iya mbak dulu pernah ibu cerita ngajuin ke bank, ditolak karena pinjaman di bank lain belum lunas.” (Wawancara 15 Oktober 2022).

Sumber daya manusia yang dimiliki Ina Konveksi saat ini hanya lima pegawai yang masih menjahit dari 20 pegawai yang ada. Hal ini dijelaskan oleh pemilik usaha bersangkutan:

“Ya Mbak, pegawai saya ini masih tersisa lima yang masih menjahit dari 20 pegawai yang ada. Ini karena menurunnya minat apa permintaan pasar, apa lagi pas pandemi. Nanti klo sudah banyak dan pulih, insya Allah 20 pegawai akan saya panggil kembali untuk bekerja lagi di sini.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Pelaksanaan aktifitas produksi tidak dapat lepas dari permasalahan keuangan yang ada, dikarenakan dengan adanya anggaran yang cukup maka aktifitas itu dapat berlangsung baik. Namun apabila keuangan yang tersedia tidak tercukupi untuk keperluan dari aktifitas yang dilaksanakan maka dapat menghambat aktifitas tersebut baik secara kualitas ataupun kuantitas. Keuangan yang tersedia dalam aktifitas produksi Ina Konveksi berasal dari modal sendiri yaitu dari uang pribadi dan terkadang meminjam seperti ke bank saat akan memproduksi lebih banyak. Penjelasan dari pemilik usaha yaitu:

”Modal dulu berasal dari modal sendiri, seiring berjalannya waktu usaha Ina Konveksi meningkat modalpun meningkat jika tingin menambah modal lagi saya biasa meminjam bank atau koperasi.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Budaya organisasi adalah iklim atau suasana kondisi kerja di Ina Konveksi. Penjelasan pemilik usaha adalah:

“Ya untuk suasana di sini ya seperti ini mbak, pegawai yang ada masih 5 orang. Jadinya tidak seramai dulu penuh 20 orang.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Hal ini didukung oleh Atun, salah satu karyawan Ina Konveksi:

“Ya mbak di sini tinggal kami berlima. Kalau dulu ramai penuh 20 orang pegawai.”
(Wawancara 8 Oktober 2022)

Peralatan usaha yang dimaksud adalah sarana pendukung produksi seperti mesin jahit atau mesin produksi lainnya. Ina Konveksi saat ini memiliki masih tersisa sekitar enam mesin jahit yang masih beroperasi, sedangkan 2 mesin lain digunakan sebagai cadangan bila mesin yang lain rusak.

“Ya Mbak, saat ini mesin jahit di sini tinggal enam mesin. Kalau dulu ada 12, Mbak, pas masih ramai orderannya.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Hasil wawancara dengan pegawai yang lain juga menyatakan hal serupa:

“Iya Mbak, mesin jahitnya disini tinggal enam mesin yang bisa digunakan.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Analisis Lingkungan Strategis Eksternal

Faktor ekonomi merupakan kondisi ekonomi yang dapat digali berbasis hasil wawancara dengan pemilik usaha:

“Ya, memiliki. Ina konveksi juga menawarkan ke pasar-pasar di setiap kota/wilayah selain dari tempat penjualan di Tingkir Lor. Saat menjual di pasar untuk para pelanggan tetap menjual secara grosir lebih cenderung tertarik sehingga penjualan meningkat, dengan catatan saat ekonomi sedang normal tidak adanya inflansi.”

Pernyataan ini didukung oleh Tussyani, salah satu pegawai Ina Konveksi:

“Iya mbak kalo pas lagi lesu dan inflasi tinggi permintaan baju, bedcover dan lain-lain akan turun juga.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Faktor penggunaan teknologi dapat dilihat dari hasil wawancara dengan pemilik:

“Menjual dan promosi melalui WhatsApp.”

Selain itu, hasil wawancara dengan karyawan sebagai berikut:

“Iya Mbak, sementara kalo online ya hanya pakai WA aja sih Mbak.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Hal ini didukung oleh hasil wawancara berikutnya dengan pemilik usaha:

“Mesin ya biasa, Mbak. Mesin jahit listrik biasa, Mbak. Lalu penjualan meningkat, laba lebih banyak. Tetapi saya sekarang sudah lansia, jadi tidak bisa ke pasar. Hanya berjualan di toko dan yang online. Hanya bisa lewat Whatsaap bagi yang ingin tahu produk terbaru, bisa saya kirim foto-fotonya.” (Wawancara 8 Oktober 2022)

Faktor sosial budaya adalah gaya hidup kebiasaan sebagai faktor sosial budaya yang dapat menjadi berpengaruh untuk pengelolaan modal usaha Ina Konveksi. Hal tersebut dapat dilihat dari perilaku konsumtif masyarakat dalam membeli barang konveksi saat menjelang lebaran. Pendapat ini didukung dari hasil wawancara dengan pemilik usaha berikut:

“Iya Mbak, produksi selama musim lebaran biasanya saya meningkatkan produksi.”

Pernyataan ini didukung oleh hasil wawancara dengan pegawai:

“Iya Mbak, saat menjelang lebaran, kami banyak orderan jahitan yang banyak.” (Wawancara 8 Oktober 2022).

Lokasi usaha atau faktor demografi Ina konveksi terletak di Kelurahan Tingkir lor Salatiga.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan pemilik usaha:

“Iya Mbak, Ina Konveksi memang beralamat di Kelurahan Tingkir lor dan lumayan strategis Mbak.”

Hal ini didukung oleh pernyataan Tussyani, salah satu pegawai Ina Konveksi:

“Tempatnya kalo menurut saya, cukup strategis Mbak. Soalnya dari Pasar Cengek dekat banget, ya ada 100 meteran lah Mbak.” (Wawancara 8 Oktober 2022).

Analisis SWOT

Setelah melakukan analisis atas faktor-faktor internal dan eksternal dari UMKM Ina Konveksi, dijalankan tahap berikutnya yaitu menganalisis lebih dalam dengan menyusun matrik SWOT. Matrik SWOT melakukan penilaian serta evaluasi atas kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*).

Tabel 1. Hasil Analisis SWOT untuk UMKM Ina Konveksi

	INTERNAL	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
		1. Terdapat seleksi calon pegawai disertai dengan memberikan pelatihan keterampilan. 2. Adanya kerja sama dengan swasta dalam pengadaan bahan kain untuk produksi. 3. Adanya modal sendiri dan mandiri. 4. Lokasi strategis. 5. Harga barang murah dan terjangkau. 6. Kualitas barang yang dihasilkan bagus. 7. Kualitas pelayanan bagus. 8. Pemasaran/promosi <i>online</i> melalui aplikasi <i>Whatsapp</i>.	1) Belum bisa bersaing dengan penjualan <i>online</i> melalui <i>e-commerce</i>. 2) Kemampuan modal terbatas dan pembukuan keuangan masih manual. 3) Masih rendahnya keahlian dan keterampilan pemilik usaha dalam penguasaan teknologi. 4) Masih rendahnya motivasi dan komitmen kerja dari tenaga kerja pemilik usaha. 5) Alat produksi masih menggunakan yang manual. 6) Membutuhkan <i>supplier</i> kain yang terpercaya. 7) Belum memanfaatkan secara maksimal media sosial lainnya untuk promosi seperti Instagram, Facebook, Line, dan lain-lain.
EKSTERNAL		OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S – O
		1) Kondisi pasar konveksi yang masih terbuka lebar baik pasar <i>online</i> dan <i>offline</i>. 2) Kondisi lingkungan sekitar yang mendukung usaha konveksi. 3) Pertumbuhan perekonomian Kota Salatiga dan Nasional yang sudah mulai membaik pada masa transisi Covid-19. 4) Keberadaan teknologi mendukung pemberian informasi untuk menunjang keterampilan dan profesional dalam pembukuan keuangan dan penjualan. 5) Iklim usaha yang kompetitif karena ada usaha konveksi lain yang bisa bersaing. 6) Adanya peran Dinas Koperasi dan UMKM Salatiga.	1. Menghadiri kegiatan peningkatan pemasaran produk secara <i>online</i> dan <i>offline</i>. 2. Menghadiri pelatihan penambahan ketrampilan dan keahlian dalam pembukuan keuangan dan penjualan.
		THREATS (T)	STRATEGI W – O
		1) Tidak ikut dalam pendanaan bunga lunak yang diberikan pemerintah. 2) Terbatasnya pemasaran secara <i>offline</i> yang kurang bisa menyentuh pasar <i>online</i>. 3) Ada banyak kompetitor konveksi di sekitar kelurahan Tingkir Lor.	1. Melakukan perjanjian dengan <i>supplier</i> kain yang bagus, terjangkau, dan terpercaya. 3. Menghadiri program bantuan pemerintah dalam pembiayaan usaha ekonomi kreatif (ekraf).
		THREATS (T)	STRATEGI W – T
		1) Tidak ikut dalam pendanaan bunga lunak yang diberikan pemerintah. 2) Terbatasnya pemasaran secara <i>offline</i> yang kurang bisa menyentuh pasar <i>online</i>. 3) Ada banyak kompetitor konveksi di sekitar kelurahan Tingkir Lor.	1. Penambahan penyampaian informasi program pelatihan penggunaan teknologi, pemasaran, dan pembukuan. 2. Perjanjian usaha antar pengusaha konveksi.

Sumber: Data primer (diolah), 2022.

Hasil analisis berbasis matriks SWOT pada Tabel 1 menunjukkan beberapa strategi bagi Ina Konveksi sebagai berikut. Strategi S–O meliputi aktivitas-aktivitas: (a) menghadiri pelatihan penambahan dalam pemasaran secara *daring* dan *luring*; serta, (b) menghadiri pelatihan peningkatan ketrampilan dan keahlian dalam pembukuan keuangan dan penjualan. Strategi S–T meliputi aktivitas-aktivitas: (a) pembentukan dan peningkatan pelatihan penggunaan teknologi untuk pemasaran; serta, (b) penyusunan wadah komunikasi antar pengusaha konveksi. Strategi W–O meliputi aktivitas-aktivitas: (a) menghadiri program kredit dengan bunga yang rendah untuk menambah modal usaha yang diadakan baik oleh pemerintah maupun swasta; (b) peningkatan kerjasama dengan pemasok kain yang bagus, terjangkau, dan terpercaya; serta, (c) mengikuti program bantuan pemerintah dalam pembiayaan usaha ekonomi kreatif (ekraf). Strategi W–T meliputi aktivitas-aktivitas: (a) penambahan penyampaian informasi program pelatihan penggunaan teknologi, pemasaran, dan pembukuan; serta, (b) kerjasama antar pengusaha konveksi.

Berdasarkan hasil analisis dalam Tabel 1 menyatakan bahwa SWOT dapat membantu peneliti untuk mengidentifikasi kekuatan atau kelebihan, bahkan peluang ataupun ancaman atas suatu usaha. Pendapat ini sejalan dengan argument Hastuti & Sari (2023) maupun Nurmalitasari & Nurcahyo (2016) bahwa dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal maka penggunaan analisis SWOT dapat untuk mendapatkan strategi sebagai solusi atas permasalahan yang ada. Opsi-opsi strategi atas permasalahan ini selanjutnya menjalani evaluasi dengan uji litmus.

Evaluasi Isu Strategis

Setelah disusun, maka prosedur selanjutnya adalah melakukan evaluasi atas isu-isu tersebut. Pada bagian ini dievaluasi derajat strategis dari masing-masing isu tersebut untuk menganalisis bagaimana nilai pengaruh isu itu terhadap keberadaan dan keberuntungan usaha untuk mencapai target. Alat evaluasi ini merupakan uji litmus (Suwandi & Permatasari, 2021; Bryson, 2007). Isu yang mempunyai nilai rendah untuk semua aspek merupakan suatu isu yang berkadar operasional. Tabel 2 adalah hasil skor total nilai setiap isu strategis yang sudah diuji dengan Uji Litmus, dan berikutnya hasil perhitungan skor tersebut dapat dikategorisasikan berdasarkan urutan prioritas.

Tabel 2. Hasil Uji Litmus atas Strategi Pengelolaan Modal Ina Konveksi

No	Pertanyaan Pokok	Strategi									
		S - O		S - T		W - O		W - T			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Kapan peluang/tantangan isu anda hadapi?	3	2	3	2	2	2	2	2	2	
2	Seberapa luas pengaruh isu ini?	3	3	2	3	3	1	3	3	2	
3	Seberapa besar biaya yang diperlukan?	3	2	2	2	2	3	2	2	2	
	Apakah pilihan isu memerlukan hal berikut:										
	a. Pengembangan pelayanan baru	3	3	3	3	3	2	1	3	2	
4	b. Penyesuaian terhadap peraturan perundangan	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
	c. Penambahan terhadap fasilitas utama	3	3	2	2	1	2	2	2	2	
	d. Penambahan tenaga kerja/staf/karyawan	2	2	2	2	1	2	1	2	2	
5	Pendekatan terbaik bagi pemecahan isu	2	3	3	1	3	3	2	1	1	
6	Tingkat keputusan untuk menangani isu	1	2	2	2	3	3	1	2	1	
7	Konsekuensi salah menangani isu	3	2	2	3	2	2	3	1	3	
8	Dampak terhadap Dinas-dinas lainnya	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
9	Sensitivitas isu terhadap aspek sosial, politik, ekonomi	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
	Jumlah	31	29	28	27	27	25	24	23	22	

Sumber: Data primer (diolah), 2022.

Tabel 3. Klasifikasi Isu-Isu Strategis UMKM Ina Konveksi

No.	Isu Strategis	Total Skor
1.	Menghadiri pelatihan penambahan pemasaran secara langsung dan digital.	31
2.	Menghadiri pelatihan penambahan ketrampilan dan keahlian dalam pembukuan keuangan dan penjualan.	29
3.	Penyusunan dan penambahan program pelatihan pemanfaatan teknologi untuk pemasaran.	28
4.	Penyusunan tempat diskusi antar pengusaha konveksi.	27
5.	Mengikuti program kredit rendah untuk menambah modal usaha yang diadakan baik oleh pemerintah maupun swasta.	27
6.	Penambahan kerja sama dengan <i>supplier</i> kain yang bagus, terjangkau, dan terpercaya.	25
7.	Mengikuti program bantuan pemerintah dalam pembiayaan usaha ekonomi kreatif (ekraf).	24
8.	Penambahan penyampaian informasi program pelatihan penggunaan teknologi, pemasaran, dan pembukuan.	23
9.	Perjanjian yang saling menguntungkan antar pengusaha konveksi.	22

Sumber: Data primer (diolah), 2022.

Pembahasan

Strategi dapat didefinisikan sebagai penentuan dasar tujuan dan sasaran jangka panjang dari suatu perusahaan dan adopsi kursus tindakan dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tujuan (Chandler, 1962; Stevenson, 2012). Strategi terdiri dari kombinasi dari langkah kompetitif dan pendekatan bisnis yang digunakan manajer untuk menyenangkan pelanggan, bersaing dengan sukses, melakukan operasi dan mencapai tujuan organisasi (Thompson *et al.*, 2005). Pearce & Robinson (2013) mendefinisikan strategi sebagai sebuah skala besar rencana berorientasi masa depan manajer untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi. Beberapa definisi ini menunjukkan bahwa strategi adalah manajemen puncak tanggung jawab dan mencakup setiap area operasi perusahaan. Juga, strategi jangka panjang, berorientasi masa depan dan visioner, didorong oleh keinginan untuk keunggulan kompetitif.

Perumusan suatu strategi memerlukan pemindaian lingkungan baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan. Pemindaian yang konsisten tentang lingkungan organisasi membantu dalam meramalkan tren dan pengambilan keputusan proses organisasi. Analisis SWOT adalah alat yang umum digunakan untuk menilai internal organisasi yang mencakup kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang mungkin terjadi lingkungan luar. Ini adalah landasan untuk merumuskan strategi yang paling selaras faktor internal dan eksternal suatu organisasi (Singh & Singh, 2018).

Selain itu, manajemen strategis juga merupakan proses pengambilan keputusan, perencanaan, koordinasi dan mengambil beberapa tindakan oleh manajer puncak perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Keputusan tidak banyak berguna kecuali mereka ditindaklanjuti. Perusahaan harus mengambil tindakan yang diperlukan untuk menerapkan strategi mereka. Ini membutuhkan atas manajer untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan dan merancang organisasi untuk mewujudkan strategi yang dimaksud realitas (Dess *et al.*, 2005). Karena hal tersebut melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang, berorientasi masa depan,

kompleks dan membutuhkan sumber daya yang cukup besar, maka partisipasi dari manajemen puncak sangat penting.

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan uji litmus, penelitian ini mengusulkan sembilan program strategis yang dinilai memberi manfaat besar guna mengoptimalisasikan pengelolaan modal dalam peningkatan produksi Ina Konveksi. Program-program strategis yang ditawarkan tersebut adalah: (1) Menghadiri pelatihan peningkatan pemasaran secara langsung dan digital; (2) Menghadiri pelatihan peningkatan ketrampilan dan keahlian dalam pembukuan keuangan dan penjualan; (3) Penyusunan dan penambahan pelatihan pemanfaatan teknologi untuk pemasaran; (4) Penyusunan tempat diskusi antar pengusaha konveksi; (5) Menghadiri program kredit bunga rendah untuk menambah modal usaha yang diadakan baik oleh pemerintah maupun pihak swasta; (6) Peningkatan kerjasama dengan para *supplier* kain yang bagus, terjangkau, dan terpercaya; (7) Menghadiri program bantuan pemerintah dalam pembiayaan usaha ekonomi kreatif (ekraf); (8) Penambahan penyampaian informasi program pelatihan penggunaan teknologi, pemasaran, dan pembukuan; serta, (9) Kerjasama antar pengusaha konveksi. Penjabaran dari program-program strategis dimaksud adalah sebagai berikut.

Program strategis pertama adalah mengikuti pelatihan peningkatan pemasaran secara *online* dan *offline*. Kerjasama ini membutuhkan dukungan secara teknis dari negara, swasta, masyarakat dan lembaga pendidikan, sehingga program strategis ini dapat dilakukan melalui beberapa cara berikut: (a) Melakukan kerjasama dengan berbagai instansi pemerintah yang terkait dengan kapasitas dan otoritasnya; (b) Melakukan MoU dengan berbagai LPK dalam pelatihan keterampilan; (c) Melakukan MoU dengan banyak sekolah dalam berbagai informasi rencana kegiatan dinas dan program sosialisasi dari dinas; serta, (d) Melakukan MoU dengan masyarakat terutama koordinator tingkat wilayah masing-masing seperti kecamatan, kelurahan, dan RT-RW dalam pelatihan.

Program strategis kedua adalah menghadiri sejumlah *training* peningkatan ketrampilan dan keahlian dalam pembukuan keuangan dan penjualan; serta, berbagi pengetahuan dan pengertian tentang fungsi dan peran kampus melalui pemagangan mahasiswa untuk mengajarkan penggunaan teknologi dalam pembukuan secara digital. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Alinsari (2020) bahwa pengabdian masyarakat dengan kegiatan pelatihan dan pendampingan melalui pemberian literasi keuangan UMKM bersifat sederhana dan mekanisme pembebanan biaya ke produk akan dapat meningkatkan kemampuan para pelaku usaha dalam membuat laporan keuangan. Selain itu, seringkali ada kegiatan sosialisasi dan pelatihan untuk pembukuan dan penjualan secara digitalisasi dari Dinas Koperasi dan UMKM Salatiga. Dengan mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut, diharapkan pemilik dapat menerapkan atau praktek langsung ke dalam usahanya.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan empiris milik Was'an & Sariningsih (2021) yang menyatakan bahwa dalam memasarkan suatu produk diperlukan berbagai macam upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pemasaran berbasis teknologi digital bagi para pelaku UMKM. Peningkatan pelatihan penggunaan teknologi untuk pemasaran akan dapat berjalan dengan adanya kerjasama bersama pihak kampus melalui program KKN mahasiswa berupa pengabdian masyarakat. Selain itu, Dinas Koperasi dan UMKM Salatiga juga diharapkan sering mengadakan sosialisasi yang berkaitan dengan pemasaran secara digital mengikuti perkembangan teknologi.

Program strategis berikutnya adalah pembentukan wadah komunikasi antar pengusaha konveksi. Dalam menjalankan usaha di Kelurahan Tingkir Lor yang merupakan Desa Wisata Konveksi, dinilai sangat penting adanya pembentukan wadah usaha konveksi Tingkir Lor. Hal ini

bertujuan untuk menciptakan keselarasan harga pasar dan terwujudnya sistem informasi yang sesuai dengan perkembangan zaman. Selain itu, wadah konveksi dapat menjadi tempat untuk bertukar pikiran maupun untuk perkembangan usaha konveksi di Kelurahan Tingkir Lor.

Modal usaha diperlukan untuk berjalannya kegiatan usaha. Program strategis berkenaan dengan modal dapat diperoleh dengan menghadiri program kredit berbeban rendah dalam meningkatkan modal usaha yang diselenggarakan baik oleh pemerintah maupun swasta. Pada saat ini, banyak sekali berbagai sumber modal eksternal atau dari luar seperti dari Koperasi, KUR, bank, pemerintah, dan lain sebagainya. Selain itu, terdapat sejumlah produk pinjaman bank yang menawarkan bunga yang rendah sesuai dengan tenor. Pihak pemerintah Indonesia juga menawarkan program bantuan subsidi bunga pinjaman 0 (nol) persen untuk para pelaku UMKM. Kebijakan penurunan bunga ini dilakukan untuk mempercepat pemulihan ekonomi pasca pandemi, dengan harapan agar pelaku UMKM yang terpuruk karena terdampak pandemi bisa bangkit kembali.

Program strategis keenam yaitu peningkatan kerjasama dengan *supplier* kain yang bagus, terjangkau, dan terpercaya. Kerjasama dapat dilakukan antara pemilik dan supplier dengan asas keterbukaan dan jujur serta tanggung jawab, atau bisa menggunakan kontrak pengadaan dan bermaterai jika ingin aman dalam bertransaksi. Pilihlah *supplier* yang memiliki reputasi baik akan bahan, variasi motif/warna/jenis kain, dan juga biaya transaksi yang murah. Selain itu, perlunya memperhatikan lokasi *supplier* dengan lokasi Ina Konveksi untuk memudahkan *controlling* serta dapat mengurangi biaya produksi.

Menghadiri acara proyek bantuan pemerintah dalam pembiayaan usaha ekonomi kreatif (ekraf) merupakan program strategi ketujuh yang bisa dijalankan UMKM Ina Konveksi. Program bantuan pemerintah ini bersifat stimulan dan merupakan suatu usulan untuk pelaku ekonomi kreatif. Ekonomi kreatif dan UMKM dinyatakan tidak dapat dipisahkan dan saling berhubungan (Hasan *et al.*, 2021). Peran pemerintah daerah dan lembaga adat disini beraktivitas pada 17 subsektor ekonomi kreatif, salah satunya di bidang fesyen. Begitu cepatnya pergantian model setiap harinya membuat *designer* lokal untuk terus berkreasi. Ina Konveksi merupakan salah satu UMKM yang bergerak di bidang fesyen, sehingga dengan mengikuti program pemerintah ini diharapkan memperoleh benefit yang baik untuk manajemen usahanya. Pemberdayaan ekonomi untuk masyarakat menjadikan ekonomi kreatif merupakan konsep penting atas banyak program yang terdapat pada lingkup ekonomi kreatif dengan harapan berhasil meningkatkan perekonomian masyarakat (Habib, 2021). Program penambahan penyampaian informasi program pelatihan penggunaan teknologi, pemasaran, dan pembukuan juga dapat berjalan dengan adanya kerjasama dengan kampus melalui program KKN mahasiswa, pengabdian masyarakat, praktik kerja lapangan siswa/siswi SMK, sosialisasi dari Dinas Koperasi dan UMKM Salatiga, maupun sosialisasi dari Kelurahan Tingkir Lor.

Program strategi terakhir yang diusulkan untuk dijalankan Ina Konveksi adalah menjalin kerjasama antar pengusaha konveksi yang dilakukan untuk menciptakan suasana usaha yang sehat dalam persaingan usaha. Hal tersebut dinilai perlu dilakukan untuk meningkatkan keuntungan usaha, misalnya seperti tidak saling menurunkan harga produk terus menerus demi mendapatkan konsumen. Perilaku semacam itu akan memicu usaha konveksi lain juga ikut menurunkan harga, sehingga dapat menyebabkan persaingan pasar tidak sehat dan menurunnya keuntungan.

SIMPULAN

UMKM merupakan salah satu penyangga utama perekonomian Indonesia, namun dalam pengelolaannya masih memiliki beberapa hambatan. Pengambilan keputusan pendanaan termasuk

strategi pengelolaan modal menjadi salah satu dari hambatan tersebut. Hasil analisis dalam penelitian ini memperlihatkan prioritas strategi sebagai berikut: (1) mengikuti pelatihan peningkatan pemasaran secara *online* dan *offline*; (2) mengikuti pelatihan peningkatan ketrampilan dan keahlian dalam pembukuan keuangan dan penjualan; (3) pembentukan dan peningkatan pelatihan penggunaan teknologi untuk pemasaran; (4) penyusunan wadah komunikasi antar pengusaha konveksi; (5) mengikuti program kredit bunga rendah untuk menambah modal usaha yang diadakan baik pemerintah maupun swasta; (6) penambahan kerja sama dengan *supplier* kain yang bagus, terjangkau, dan terpercaya; (7) menghadiri program bantuan pemerintah dalam pembiayaan usaha ekonomi kreatif (ekraf); (8) penambahan penyampaian informasi program pelatihan penggunaan teknologi, pemasaran, dan pembukuan; serta (9) kerjasama antar pengusaha konveksi.

Ina Konveksi sebagai bagian dari UMKM direkomendasikan untuk tetap mempertahankan keunggulan usaha dengan memanfaatkan secara maksimal kekuatan dan peluang yang dimiliki, serta selalu mengawasi hambatan dan ancaman baru yang mungkin akan dihadapi. Langkah-langkah analisis SWOT dan uji litmus dapat berguna untuk membuat bentuk-bentuk strategi baru yang efektif dan efisien. Keterbatasan dalam penelitian ini yang perlu diperbaiki adalah pada informan pemilik dan karyawan yang sulit untuk ditemui dan membagi waktu dikarenakan kepentingan masing-masing dalam bekerja maupun bentuk kepentingan lainnya. Dikarenakan, waktu untuk bertemu dan melakukan wawancara mendalam kepada para narasumber kunci tersebut sangatlah sedikit, sehingga peneliti mengalami banyak kesulitan untuk menggali data yang relevan secara lebih komprehensif.

REFERENSI

- Abbas, D. (2018). Pengaruh modal usaha, orientasi pasar, dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM Kota Makassar. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 5(1), 95–111. <https://doi.org/10.24252/minds.v5i1.4991>.
- Alinsari, N. (2021). Peningkatan literasi keuangan pada UMKM melalui pelatihan dan pendampingan pembukuan sederhana. *Magistrorum Et Scholarium: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 256–268. <https://doi.org/10.24246/jms.v1i22020p256-268>.
- Behera, M., Mishra, S., Mohapatra, N., & Behera, A. R. (2020). COVID-19 pandemic and micro, small and medium enterprises (MSMEs): Policy response for revival. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal)*, 47(3), 213–228. <https://doi.org/10.1177/09708464211037485>.
- Bryson, J. M. (2007). *Perencanaan strategis bagi organisasi sosial*. Pustaka Belajar.
- Carolyn, S. (2021). *Perjuangan membangkitkan UMKM lokal dikala pandemi*. www.drpm.umsida.ac.id, edisi 16 Maret. <https://drpm.umsida.ac.id/perjuangan-membangkitkan-umkm-lokal-dikala-pandemi/>.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of american industrial enterprise*. MIT Press.
- Cornberg, M., & Manns, M. P. (2022) The curing regimens of HCV: A SWOT analysis. *Antiviral Therapy*, 27(2), 1–10. <https://doi.org/10.1177/13596535211072672>.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Marilyn, L. T. (2005). *Strategic management* (2nd ed.). McGraw-Hill Irwin.
- David, F. R. (2009). *Manajemen strategi konsep*. Salemba Empat.
- Habib, M. A. F. (2021). Kajian teoritis pemberdayaan masyarakat dan ekonomi kreatif. *Ar Rehla: Journal of Islamic Tourism, Halal Food, Islamic Traveling, and Creative Economy*, 1(2), 82–110. <https://doi.org/10.21274/ar-rehla.v1i2.4778>.

- Hasan, M., Noercahyo, A., Rani, A. E., Salshabilla, N. A., & Izzati, S. N. (2021). Pengembangan ekonomi kreatif sektor UMKM di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 9(2), 125–138. <https://doi.org/10.26740/jepk.v9n2.p125-138>.
- Hastuti, H. D., & Sari, L. (2023). Penerapan analisis SWOT terhadap penentuan strategi peningkatan daya saing Saleh Pisang Nazen Rawalo. *Jurnal Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum Universitas Negeri Makassar (JADBISFISH)*, 2(1), 15–24. <https://ojs.unm.ac.id/jab/article/view/43157>.
- Jeon, Y.-A., & Kim, J. (2011). An application of SWOT-AHP to develop a strategic planning for a tourist destination. 16th Graduate Students Research Conference, Houston, Texas, 6-8.01.2011, 1-5. https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1243&context=gradconf_hospitality.
- Narain, S. 2003. Institutional capacity building for small and medium-sized enterprise promotion and development In UN-ESCAP. *Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and Pacific* 2. United Nations.
- Nurmalitasari, W. I., & Nurcahyo, H. (2016). Strategi peningkatan UMKM industri keramik di Kabupaten Banjarnegara. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 258–269. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/view/15992>.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: planning for domestic and global competition* (13th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Purwanti, E. (2017). Analisis pengetahuan laporan keuangan pada UMKM industri konveksi di Salatiga. *Among Makarti*, 10(20), 55–72. <http://dx.doi.org/10.52353/ama.v10i2.152>.
- Putri, P. L., & Sari, K. D. C. (2022). Strategi menciptakan keunggulan bersaing pelaku UMKM binaan Rumah BUMN Purwokerto melalui orientasi pasar dan inovasi. *Among Makarti*, 15(2), 233–247. <http://dx.doi.org/10.52353/ama.v15i2.323>.
- Siagian, S. P. (2005). *Manajemen strategis*. Bumi Aksara.
- Singh, S. P., & Singh, P. (2018). An integrated AFS-based SWOT analysis approach for evaluation of strategies under MCDM environment. *Journal of Operations and Strategic Planning*, 1(2), 129-147. <https://doi.org/10.1177/2516600X18801689>.
- Stevenson, W. J. (2012). *Operation management* (11th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukoco, A. R. F., Endang, MG. W. N. P., & Zahroh, ZA. (2015). Pengelolaan modal kerja usaha mikro untuk memperoleh profitabilitas (Studi pada UD. Warna Jaya periode 2011-2013). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 22(1), 1–9. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/875>.
- Sulasih, & Sulaeman, M. (2020). *Analisis SWOT konsep dan praktiknya pada bidang bisnis*. Rizquna.
- Suteja, J. (2020). *Manajemen modal kerja perusahaan*. UNPAS Press.
- Suwandi, M. F., & Permatasari, C. L. (2021). Strategi peningkatan kompetensi guru dalam proses belajar mengajar. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, 18(1), 76–94. <http://dx.doi.org/10.21831/jep.v18i1.38688>.
- Suyadi, Syahdanur & Suryani, S. (2018). Analisis pengembangan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Kabupaten Bengkalis-Riau. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(6), 1286-1295. <https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat/article/download/2736/3029/20668>.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2021). Determination of business strategies using SWOT analysis; Planning and managing the organizational resources to enhance growth and profitability. *Macro Management & Public Policies*, 3(1), 19-22. <https://doi.org/10.30564/mmpp.v3i1.2748>.

- Tambunan, T. T. H. (2011). Development of micro, small and medium enterprises and their constraints: A story from Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 13(1), 21-43. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5492>.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2005). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage*. McGraw-Hill Irwin.
- Wang, J., & Wang, Z. (2020). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis of China's prevention and control strategy for the Covid-19 epidemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072235>.
- Was'an, G. H., & Sariningsih, A. (2021). Pelatihan pemasaran produk usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) berbasis digital di Kecamatan Citeureup. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Madani*, 1(1), 31–36. <https://dx.doi.org/10.51805/jpmm.v1i1.7>.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2014). *Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability (14th ed.)*. Prentice Hall Inc.
- Widiawati. (2017). Analisis strategi modal kerja dalam meningkatkan profitabilitas pada PT. Pegadaian (Persero). *Adliya: Jurnal Hukum Dan Kemanusiaan*, 11(2), 257–268. <http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/adliya/article/view/4864>.
- Yam, J. H. (2020). *Manajemen strategi konsep & implementasi*. Nas Media Pustaka.
- Yudiaris, I. G. (2015). Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam menghadapi persaingan bisnis pada CV. Puri Lautan Mutiara. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 5(1), 1-10. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v5i1.5190>.