

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA GALERI ALAMBANA PASCAPANDEMI COVID-19

Hafidh Rifky Adiyatna

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

UPN "Veteran" Yogyakarta

hafidh.rifkyadiyatna@upnyk.ac.id

ABSTRAK

Kondisi pandemi berdampak luas pada sektor perekonomian. Galeri Alambana yang merupakan toko bersama 26 pelaku UMKM di Kota Yogyakarta turut terdampak pandemi dengan penurunan omzet hingga 80% dan belum pulih hingga awal tahun 2023. Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi pengembangan Galeri Alambana pascapandemi. Analisis faktor internal dan eksternal dilakukan untuk mengetahui kondisi terkini. Analisis matriks internal eksternal dan SWOT dilakukan untuk mendapatkan alternatif strategi yang dapat diimplementasikan. Satu strategi diprioritaskan dengan analisis QSPM agar dapat segera diimplementasikan. Data primer didapatkan dari wawancara, FGD, dan kuesioner yang dilakukan kepada pengelola Galeri Alambana serta praktisi bisnis ritel pakaian dan aksesoris. Strategi yang dapat diprioritaskan untuk diimplementasikan oleh Galeri Alambana adalah dengan melakukan penetrasi pasar baru secara daring. Hal ini didasarkan pada perolehan skor 4,428 pada analisis QSPM dibandingkan dengan strategi ekspansi melalui toko fisik di tempat lain dengan skor 3,577. Galeri Alambana perlu mempersiapkan tim, SOP karyawan, dan penawaran khusus untuk mengimplementasikan strategi ini agar dapat berhasil meningkatkan omzetnya.

Kata Kunci : UMKM, Analisis Matriks Internal Eksternal, Analisis SWOT, Analisis QSPM.

ABSTRACT

The pandemic conditions have had a broad impact on the economic sector. The Alambana Gallery, which is a shop with 26 MSMEs in Yogyakarta, was also affected by the pandemic with a decrease in turnover of up to 80% and has not recovered until early 2023. This research aims to formulate a post-pandemic Alambana Gallery development strategy. Analysis of internal and external factors was carried out to determine the current condition. Internal external and SWOT matrix analysis is carried out to obtain alternative strategies that can be implemented. One strategy is prioritized with QSPM analysis so that it can be implemented immediately. Primary data were obtained from interviews, FGDs, and questionnaires conducted to the Alambana Gallery managers and clothing and accessories retail business practitioners. The strategy that can be prioritized to be implemented by the Alambana Gallery is to penetrate new markets online. This is based on obtaining a score of 4.428 on the QSPM analysis compared to the expansion strategy through physical stores elsewhere with a score of 3.577. Alambana Gallery needs to prepare a team, employee SOP and special offers to implement this strategy in order to be able to successfully increase its turnover.

Keywords : MSMEs, Matrix Internal External Analysis, SWOT Analysis, QSPM Analysis.

1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu penggerak penting dalam kekuatan ekonomi nasional Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Indonesia, jumlah UMKM di Indonesia pada tahun 2018 adalah sebanyak 64,2 juta usaha. Usaha yang memiliki modal tidak lebih dari sepuluh milyar rupiah ini berkontribusi sebesar 61,1% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap lebih dari 117 juta tenaga kerja di Indonesia.

Kota Yogyakarta memiliki UMKM sejumlah 48.000 usaha. Para pelaku usaha ini berbisnis di bidang kuliner, pakaian, jasa, perdagangan, pertanian, dan industri pengolahan lainnya (Dinas Perindustrian, Koperasi, dan UMKM Kota Yogyakarta 2022). Salah satu upaya Pemerintah Kota Yogyakarta dalam mengembangkan UMKM adalah dengan membuat program pembinaan. Salah satu instansi yang fokus memfasilitasi para pelaku UMKM adalah Dinas Perindustrian, Koperasi, dan UMKM (PKU) Kota Yogyakarta. Dinas PKU Kota Yogyakarta membagi binaan UMKM yang ada di kota Yogyakarta menjadi empat kelompok yakni: (1) Dewan Kerajinan Nasional Daerah (Dekranasda). Merupakan binaan beranggotakan para pelaku UMKM di bidang kerajinan yang kondisi usahanya sudah relatif mapan dan produknya telah lulus proses kurasi. Dekranasda juga merupakan wadah sekaligus program *top down* dari pemerintah pusat. (2) Forum Komunikasi UMKM Kecamatan (Forkom UMKM Kecamatan). Merupakan UMKM binaan Dinas PKU Kota Yogyakarta yang kelompoknya berada di tingkat Kecamatan, telah lulus proses kurasi, dan akan mendapatkan fasilitas pendampingan usaha dari tim yang ditunjuk di Kecamatan tempat domisili pelaku usaha. (3) Karang Mitra Usaha (KaMU). Merupakan UMKM binaan Dinas PKU yang diseleksi secara khusus untuk mendapatkan pembinaan peningkatan usaha dalam waktu dua tahun. Tiga syarat utama menjadi anggota KaMU adalah usia pelaku usaha telah lebih dari 30 tahun dan memiliki KTP Kota Yogyakarta, serta produk dan usahanya telah lulus kurasi. (4) Home Business Camp (HBC). Merupakan UMKM binaan Dinas PKU yang dikhususkan untuk pelaku usaha

muda. Syarat menjadi anggota HBC antara lain wajib memiliki KTP Kota Yogyakarta, berusia 18-28 tahun, dan telah lulus seleksi.

Pembinaan UMKM melalui kelompok HBC adalah salah satu inovasi dan keunggulan dari program Dinas PKU Kota Yogyakarta. Program yang telah diinisiasi dari tahun 2014 ini dinilai memiliki kebaruan karena fokus mewadahi pelaku usaha muda dan memiliki rangkaian pelaksanaan program yang berkelanjutan. Proses seleksi anggota HBC dilakukan secara ketat. Hanya yang lulus seleksi sesuai kriteria yang akan menjadi anggota. Setiap angkatannya, tiga hingga lima puluh anggota HBC terpilih kemudian diberikan fasilitas karantina selama lima hari untuk mendapatkan materi terkait pengembangan usaha oleh para praktisi dan akademisi. Pascakarantina, seluruh anggota HBC juga mendapatkan fasilitas pendampingan berupa mentoring selama dua tahun, berkesempatan pameran di dalam dan luar negeri, hingga akses pasar dan kemitraan.



Gambar 1. Galeri Alambana

Dinas PKU Kota Yogyakarta dan Pengurus HBC mengembangkan akses pasar dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan membuka galeri sekaligus toko bersama yang diberi nama galeri Alambana pada tahun 2017. Hal ini bertujuan untuk memfasilitasi para anggota HBC yang sebagian besar baru memiliki toko daring, agar memiliki toko fisik, sehingga produk unggulannya dapat langsung diakses oleh konsumen. Galeri yang berlokasi di Galeria Mall Yogyakarta lantai satu ini dibuka dan diresmikan langsung oleh Walikota Yogyakarta sebagai bentuk dukungan langsung terhadap para pelaku UMKM. Pada tahun 2022, Galeri Alambana telah menjadi sarana berjualan untuk 26 anggota HBC dengan lebih dari 5000 pilihan produk berupa pakaian, tas, aksesoris, dan kerajinan tersedia.

Ketika Maret 2020 pandemi terjadi di Indonesia, pemerintah melakukan pembatasan kegiatan di luar rumah. Salah satunya adalah dengan menutup semua fasilitas umum non esensial, termasuk mall. Hal ini tentu berdampak terhadap hasil penjualan Galeri Alambana. Berdasarkan data dari manajemen Galeri Alambana, terjadi penurunan omzet hingga 80% pada tahun 2020 dan 2021. Sementara pada tahun 2022, omzet yang didapatkan baru 45% dari tahun 2019. Melihat permasalahan tersebut, perlu ada formulasi strategi baru yang dapat diimplementasikan pada kondisi pascapandemi.

Formulasi strategi dapat dilakukan dengan tiga tahapan, yakni *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Penelitian ini akan menggunakan matriks evaluasi faktor eksternal dan internal pada tahap *input stage*. Dilanjutkan dengan analisis menggunakan matrik *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats* (SWOT), dan matriks internal-eksternal pada tahap *matching stage*. Beberapa opsi strategi dipilih untuk menjadi rekomendasi strategi prioritas dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (David & David, 2017).

Analisis SWOT merupakan salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam organisasi, termasuk perusahaan. Secara efektif, analisis SWOT dapat membantu manajer membangun strategi organisasi dan strategi bersaing. Organisasi merupakan kumpulan manusia dan sumber daya yang secara keseluruhan berinteraksi dengan lingkungannya dan terdiri dari berbagai sub sistem. Suatu organisasi perlu menyadari keberadaannya pada dua lingkungan utama, yakni lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi faktor-faktor yang ada di dalam organisasi dan berada dalam kontrol organisasi, yakni kekuatan dan kelemahan, lingkungan eksternal merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol organisasi, yakni berupa peluang dan ancaman. Analisis SWOT dapat digunakan dalam proses perencanaan strategi, proyek, kegiatan organisasi, hingga evaluasi hasil dari implementasi strategi. Oleh karena itu Analisis SWOT merupakan alat yang signifikan untuk analisis situasi yang dapat membantu para

manajer untuk mengidentifikasi faktor organisasi dan lingkungan (Gurel & Tat, 2017)

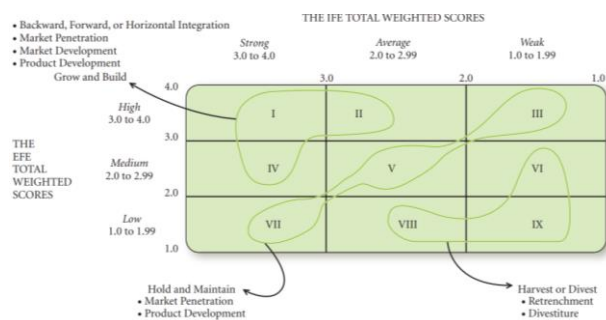
Matriks SWOT dapat membantu pelaku usaha dalam menyusun strateginya dengan berfokus untuk mengoptimalkan empat kombinasi yakni *Strengths Opportunities* (SO), *Strengths Threats* (ST), *Weaknesses Opportunities* (WO), dan *Weaknesses Threats* (WT). Pada usaha butik pakaian, peningkatan terhadap kualitas produk, desain produk yang sesuai dengan tren, serta penawaran dengan harga khusus pada hari spesial dapat menjadi pilihan strategi SO. Strategi yang dapat dilakukan fokus pada ST antara lain dengan penetapan harga yang kompetitif dan menambah jenis koleksi produk. Efisiensi perputaran arus kas dan modal, optimasi media sosial, berbagai alternatif metode pembayaran dan peningkatan keterampilan karyawan menjadi strategi yang fokus kepada WO. Keamanan dan kenyamanan pengunjung ketika berada dalam butik, pengetahuan lebih rinci tentang bidang usaha, dan yang menjalin hubungan pascapembelian dengan pelanggan merupakan pilihan strategi yang fokus pada WT (Fikri, 2022)

Diagram kartesius pada analisis SWOT juga dapat membantu perumusan strategi lebih mudah karena memberikan empat pilihan pada empat kuadran, yakni agresif, kompetitif, defensif, dan konservatif. Strategi agresif pada perusahaan toko ritel busana dapat dilakukan dengan pengembangan produk dan kualitas secara terus menerus dan signifikan sesuai dengan tren, gencar melakukan promosi baik secara daring maupun luring, melakukan efisiensi terhadap struktur biaya agar dapat memperoleh margin penjualan yang lebih besar, serta memberikan lebih banyak pilihan model dan warna pada setiap jenis produk (Suhartina et al., 2021)

Kondisi pandemi juga menjadi perhatian khusus para pelaku usaha. Hasil analisis SWOT juga dilakukan pada toko pakaian Alzanaya pada awal tahun 2021. Penelitian mendapatkan Alzanaya berada pada kuadran 1 dan rekomendasi strategi yang dapat dilakukan antara lain toko perlu untuk beroperasi secara optimal dengan mempertahankan dan meningkatkan kekuatan serta meminimalisir kekurangan yang dimiliki, serta menambah pemasaran secara daring dengan

mengoptimalkan teknologi dan media sosial (Triolita, 2020)

Selain menggunakan analisis SWOT, pada tahap *matching stage* formulasi strategi di penelitian ini juga menggunakan matriks internal-eksternal (IE). Matriks IE dapat membantu organisasi mendapatkan strategi bisnis di tingkat divisi maupun tingkat organisasi secara lebih rinci (Nurzanah et al., 2015) Matriks IE menggunakan penilaian dari evaluasi faktor internal dan eksternal pada tahap *input stage*, untuk menentukan titik di antara sembilan sel.



Gambar 2. Matriks Internal-Eksternal (David & David, 2017)

Sembilan sel tersebut dikelompokkan menjadi tiga area utama yakni:

a. Sel I, II, IV

Strategi utama yang dapat dilakukan jika suatu organisasi atau divisi ada di area ini adalah dengan *growth and build* atau strategi untuk melanjutkan pertumbuhan dan membangun. Empat pilihan langkah yang dapat diterapkan adalah dengan membangun integrasi vertikal dan atau horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk

b. Sel III, V, VII.

Strategi utama yang dapat dilakukan jika suatu organisasi atau divisi ada di area ini adalah dengan *hold and maintain* atau strategi untuk mempertahankan dan menyokong kekuatan serta menjaga agar kelemahan tidak semakin menurunkan kinerja organisasi. Dua cara utama yang dapat dilakukan jika organisasi maupun divisi ada di posisi ini adalah dengan melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk

c. Sel VI, VIII, IX

Strategi utama yang dapat dilakukan jika suatu organisasi atau divisi ada di area ini

adalah dengan *harvest or divest* atau strategi untuk memilih antara panen dengan divestasi. Dua pilihan ini timbul karena nilai dari faktor internal yang relatif rendah sekaligus minimnya peluang serta tingginya ancaman dari luar perusahaan (David & David, 2017)

Setelah analisis SWOT dan matriks IE selesai dilakukan, dihasilkan beberapa rekomendasi strategi yang dapat dipilih sebagai strategi prioritas untuk diimplementasikan. Matriks QSP membantu untuk memberikan bobot dalam memilih strategi yang paling menarik dan sesuai dengan kondisi organisasi (Pari & Munir, 2021)

2. METODE

Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi pascapandemi pada Galeri Alambana. Sesuai dengan tujuan tersebut, maka desain penelitian yang digunakan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini dipilih untuk memberikan gambaran situasi dan kondisi sesuai fakta terkini secara kualitatif, untuk dapat diformulasikan strategi yang sesuai dengan kondisi Galeri Alambana (Naufal & Achmadi, 2017)

Penelitian dilakukan selama bulan Januari hingga Februari 2023. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, *focus group discussion* (FGD), dan kuesioner kepada empat orang internal pengelola Galeri Alambana dan tiga orang eksternal yakni Asisten Manajer Galeria Mall, Konsultan UMKM Dinas Perindustrian, Koperasi, dan UMKM Kota Yogyakarta, dan praktisi bisnis ritel. Data sekunder didapatkan dari data penjualan dan laporan operasional serta media sosial Galeri Alambana dan para pelaku usaha yang menjadi anggota di dalamnya.

Pengolahan dan analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yakni identifikasi faktor internal dan eksternal Galeri Alambana melalui wawancara, kuesioner, dan FGD kepada para pengelola. Kemudian pembobotan terhadap faktor-faktor internal dan eksternal tersebut dilakukan melalui FGD narasumber eksternal. Rating dari masing-masing faktor ditentukan oleh pengelola Galeri Alambana,

sehingga didapatkan total skor Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal.

Setelah didapat total skor Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal, titik dan posisi pada matrik Internal Eksternal ditentukan untuk mendapatkan alternatif strategi sesuai dengan kondisi Galeri Alambana. Sebagai tambahan alternatif strategi, faktor-faktor internal dan eksternal dimasukkan dalam matriks SWOT. Pada tahap terakhir, strategi dikerucutkan dengan QSPM untuk menjadi prioritas untuk diimplementasikan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan faktor yang dapat dikontrol oleh perusahaan, dalam hal ini adalah Galeri Alambana sebagai objek penelitian. Faktor internal dibagi menjadi dua yakni kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Galeri Alambana. Hasil wawancara dan survei yang dilakukan kepada *General Manager*, Manajer Sumber Daya Manusia (SDM), Manajer Operasional, dan Manajer Pemasaran di Galeri Alambana tidak hanya dapat digunakan sebagai bahan dalam analisis faktor internal, namun juga dapat menjadi bahan dalam analisis faktor eksternal, matriks internal eksternal, analisis SWOT, hingga analisis QSPM.

Terdapat sepuluh kekuatan dan kelemahan Galeri Alambana, yang disajikan pada tabel 1. Tabel Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI) berisi sepuluh kekuatan dan sepuluh kelemahan telah diidentifikasi dari kondisi Galeri Alambana per bulan Januari 2023. Kekuatan yang dominan dimiliki oleh Galeri Alambana berkaitan dengan varian, kualitas, dan harga produk, lokasi yang strategis, serta dari segi operasional. Sedangkan kelemahan yang dimiliki, berkaitan dengan akses pasar daring, rendahnya inovasi dalam mengatur tata ruang, serta promosi yang belum terkonsep dan terukur.

Angka pada kolom bobot didapatkan dari wawancara dan survei yang dilakukan dengan *General Manager* Galeri Alambana, Konsultan Bisnis dari Dinas Perindustrian, Koperasi, dan UMKM Kota Yogyakarta, asisten manajer pemasaran Galeria Mall, serta praktisi bisnis ritel di bidang pakaian dan kerajinan. Bobot yang diberikan pada masing-masing faktor

menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar suatu perusahaan ritel pakaian dan aksesoris dapat berhasil dalam industrinya (David & David, 2017). Sedangkan kolom rating, berkisar antara 0-4 merupakan kondisi Galeri Alambana, yang ditentukan berdasarkan diskusi dari para pengelola Galeri Alambana. Total merupakan hasil kali antara bobot dengan rating.

Tabel 1. Matriks EFI

No	Faktor Kunci	Bobot	Rating	Total
Kekuatan (Strengths)				
S1	Menawarkan total 26 pilihan <i>brand</i> dalam satu galeri	0,057	4	0,229
S2	Seluruh produk yang ditawarkan asli produksi lokal	0,050	4	0,200
S3	Kualitas produk sesuai standar kualitas pasar modern	0,064	3	0,193
S4	Harga produk terjangkau, rata-rata di bawah Rp300.000,-	0,043	3	0,129
S5	Media sosial seluruh <i>brand</i> memiliki lebih dari 70.000 pengikut	0,064	3	0,193
S6	Lokasi berada di mall dan atrium yang strategis	0,043	3	0,129
S7	Empat orang staf tenaga penjual muda, ramah, dan komunikatif	0,057	3	0,171
S8	Sedikitnya empat kali per tahun dikunjungi oleh rombongan kunjungan dinas dari Pemerintah Daerah luar kota	0,050	4	0,200
S9	Galeri buka setiap hari, termasuk hari libur nasional dengan jam operasional 10.00-21.00 WIB	0,067	4	0,229
S10	Mendapat dukungan dari Pemerintah	0,050	4	0,200

No	Faktor Kunci	Bobot	Rating	Total
	Kota Yogyakarta berupa pendanaan dan promosi			
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
W1	Belum memiliki toko daring untuk mengakomodir kebutuhan belanja jarak jauh	0,057	1	0,057
W2	Akun media sosial galeri belum optimal, instagram @alambanagaleri hanya memiliki 262 pengikut	0,050	2	0,100
W3	Belum ada program promosi yang terkonsep dan rutin	0,057	2	0,114
W4	Penjualan sangat terpengaruh oleh tren	0,036	2	0,072
W5	Belum ada SOP tertulis untuk para staf tenaga penjual	0,043	2	0,086
W6	Antar <i>brand</i> dengan produk sejenis kerap bersaing harga	0,050	1	0,050
W7	Keluar-masuk karyawan rata-rata 2x dalam satu tahun	0,043	2	0,086
W8	Tidak ada inovasi tata letak dalam dua tahun terakhir	0,050	2	0,100
W9	Anggota manajemen galeri juga merupakan pemilik <i>brand</i> yang dijual, berpotensi terjadi konflik kepentingan	0,029	2	0,057
W10	Jumlah dan varian barang tidak terdata dengan rapi, menyesuaikan persediaan masing-masing <i>brand</i>	0,050	2	0,100
	Total Skor EFI	1,00		2,693

Berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang ada pada Galeri Alambana, ada tujuh faktor

utama yang memiliki bobot tertinggi, yakni 0,057 hingga 0,067, yang artinya faktor-faktor tersebut relatif paling penting dalam kesuksesan suatu perusahaan ritel pakaian dan kerajinan dalam industrinya. Lima diantaranya ada pada kekuatan dan dua pada kelemahan Galeri Alambana. Berdasarkan penilaian internal manajemen Galeri Alambana, Lima faktor penting yang ada pada kekuatan telah dioptimalkan, dengan dua diantaranya mendapatkan nilai 4 dan tiga diantaranya mendapat nilai 3. Begitu pula dengan dua faktor yang menjadi kelemahan utama dalam industri, Galeri Alambana harus berupaya meminimalisirnya. Hal ini didukung dengan penilaian 1 dan 2 pada faktor keberadaan toko daring dan konsep promosi yang harus dilakukan untuk menunjang penjualan. Total bobot faktor-faktor internal Galeri Alambana bernilai atas 2,5. Hal ini menunjukkan posisi internal yang relatif kuat dibandingkan perusahaan sejenis yang memiliki total nilai faktor internal kurang dari 2,5.

3.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Berdasarkan sepuluh faktor peluang dan sepuluh faktor tantangan yang ada pada Galeri Alambana, dilakukan hal serupa dengan tahapan yang ada pada analisis lingkungan internal. Berdasarkan tabel 2 yang memuat matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), didapatkan dua peluang utama yakni berkaitan dengan potensi ekspor produk pakaian dan kerajinan lokal Indonesia serta tingginya nilai transaksi daring pada produk pakaian dan kerajinan dalam negeri. Dua peluang ini belum dioptimalkan oleh pengelola Galeri Alambana. Nilai 1 pada kedua faktor tersebut mengindikasikan bahwa pengelola Galeri Alambana lemah dalam merespon peluang ekspor dan transaksi penjualan secara daring.

Tiga ancaman terbesar dalam industri ritel pakaian dan kerajinan berkaitan dengan tren yang sulit diprediksi, penurunan pengunjung pusat perbelanjaan modern, dan pemalsuan produk. Ketiga ancaman ini juga belum direspon dengan sigap oleh manajemen Galeri Alambana. Total bobot faktor-faktor eksternal Galeri Alambana bernilai 2,058. Hal ini menunjukkan secara keseluruhan, respon pengelola Galeri Alambana terhadap peluang dan tantangan yang ada masih di bawah rata-rata yakni 2,5 (David & David, 2017).

Tabel 2. Matriks EFI

No	Faktor Kunci	Bobot	Rating	Total
Peluang (Opportunities)				
O1	Pengunjung Galeria Mall rata-rata 2000 orang per hari	0,045	3	0,135
O2	Jumlah mahasiswa di DIY sebanyak 389.699 orang dengan rata-rata biaya hidup Rp2.000.000,- per bulan	0,052	2	0,103
O3	Nilai ekspor industri pakaian dan kerajinan tahun 2020 sebesar \$14 Miliar	0,058	1	0,058
O4	Total transaksi daring pakaian dan kerajinan di Indonesia pada tahun 2021 sebesar Rp128,6 triliun	0,058	1	0,058
O5	Kesempatan pendanaan dari lembaga keuangan terbuka	0,052	4	0,206
O6	Toko sejenis di Yogyakarta menawarkan harga rata-rata 15% lebih tinggi	0,045	3	0,135
O7	Fasilitas cicilan 0% dari perbankan untuk pembayaran dengan kartu kredit	0,052	1	0,052
O8	Fasilitas gratis biaya kirim dari https://sibakuljogja.jogjaprovo.go.id/	0,045	1	0,045
O9	Kenaikan Upah Minimum Provinsi DIY sebesar 7,66%	0,039	4	0,115
O10	Target pemerintah menyalurkan Kredit Usaha Rakyat naik 23.32% dari tahun 2022 menjadi Rp470 triliun dengan bunga 3-6% per tahun	0,052	3	0,115
Ancaman (Threats)				

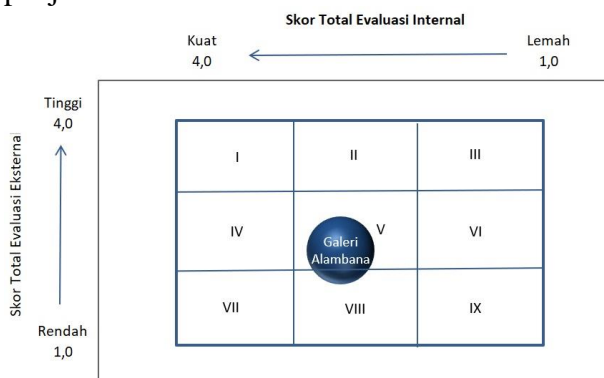
No	Faktor Kunci	Bobot	Rating	Total
T1	Impor pakaian di Indonesia, khususnya pakaian bekas naik sebesar 607,6% pada 2022 menjadi sebesar Rp4,23 triliun	0,032	2	0,065
T2	Lima belas toko pakaian merek internasional dibuka di DIY tahun 2022	0,045	2	0,090
T3	Kemudahan membuka usaha pakaian dengan skema maklun dengan biaya di bawah Rp100.000,-	0,052	2	0,103
T4	Tren desain yang tidak mudah diprediksi	0,058	3	0,174
T5	Kenaikan biaya bahan baku kain dan benang hingga 50% pada awal tahun 2023	0,045	2	0,090
T6	Perubahan selera konsumen yang cepat	0,052	3	0,115
T7	Potensi Galeria Mall kalah bersaing dan sepi pengunjung	0,058	1	0,058
T8	Pemalsuan produk pakaian dan kerajinan yang semakin mudah dilakukan	0,058	1	0,058
T9	Kasus kriminal "klitih" yang membuat wisatawan domestik enggan datang ke Jogja	0,045	1	0,045
T10	Tutupnya platform e-commerce	0,058	2	0,116
	Total Skor EFE	1,00		2,058

3.3. Analisis Matriks Internal Eksternal

Total bobot dari faktor internal dan eksternal dapat digunakan sebagai bahan analisis matriks internal dan eksternal guna mendapatkan posisi relatif Galeri Alambana

dalam tiga kategori area strategi. Total bobot faktor internal Galeri Alambana adalah sebesar 2,69 dan total nilai faktor eksternal sebesar 2,06. Gambar 3 menunjukkan kondisi Galeri Alambana berada pada sel V. Pada posisi ini, pilihan strategi bagi Galeri Alambana adalah penetrasi pasar baru dan pengembangan produk baru (David & David, 2017).

Dua pilihan strategi hasil dari analisis matriks internal eksternal sesuai dengan kebutuhan dan kondisi Galeri Alambana yang tengah berada pada penurunan penjualan pascapandemi COVID-19. Meski dua pilihan strategi ini dapat diimplementasikan, perlu dilakukan analisis lebih lanjut, strategi mana yang harus diprioritaskan. Prioritas dalam mengimplementasikan strategi dapat membantu pengelola dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, sehingga diharapkan hasil dari strategi yang dipilih dapat segera meningkatkan penjualan Galeri Alambana.



Gambar 3. Matriks IE Galeri Alambana

3.4. Analisis SWOT

Selain menggunakan analisis matriks internal eksternal, analisis SWOT juga dapat digunakan untuk membantu memilih alternatif strategi. Terdapat empat kombinasi dari faktor-faktor internal dan eksternal yakni strategi *strengths-opportunities* (SO), strategi *weaknesses-opportunities* (WO), strategi *strengths-threats* (ST), dan strategi *weaknesses-threats* (WT). Strategi SO berfokus pada kekuatan untuk menangkap peluang yang ada agar mendapat hasil yang optimal. Strategi WO berfokus kepada peningkatan dari kelemahan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi ST merupakan upaya perusahaan mengoptimalkan kekuatannya untuk menghindari atau meminimalisir resiko ancaman eksternal. Strategi keempat yakni WT adalah strategi bertahan, yakni dengan

meminimalisir kelemahan yang ada untuk menghindari dari ancaman eksternal.

Berdasarkan faktor internal dan eksternal Galeri Alambana, didapatkan empat strategi berikut:

a. Strategi SO

- Ekspansi galeri kedua di Yogyakarta untuk menjangkau konsumen lebih luas (S2, O2)
- Membuka skema kemitraan baru untuk ekspor produk (S1, O3)
- Membuat acara hiburan atau lokakarya untuk meningkatkan jumlah pengunjung terutama mahasiswa ke Galeri Alambana sekaligus memodifikasi tampilan visual produk dan alat display (S6, O2)
- Membuka lebih banyak kemitraan dengan pemerintah daerah luar Yogyakarta untuk kunjungan ke Galeri Alambana (S8, O6)

b. Strategi WO

- Membuat dan mengoptimalkan toko daring Galeri Alambana (W1, O4)
- Sinergi antara media sosial Galeri Alambana dengan media sosial Galeria Mall (W2, O1)
- Membuat program promosi cicilan 0% untuk periode tertentu (W3, O7)
- Memberikan program penawaran gratis ongkos kirim se Indonesia (W3, O8)

c. Strategi ST

- Melakukan kampanye cintai produk dalam negeri (S2, T1)
- Mempublikasikan Galeri Alambana lebih luas melalui media sosial masing-masing *brand* dan memberikan penawaran menarik untuk pengunjung (S5, T2)
- Efisiensi produksi dan operasional Galeri Alambana serta *brand* yang ada (S4, T3)
- Menciptakan tren gaya dan busana sendiri dengan produk yang ada di Galeri Alambana (S1, T4)

d. Strategi WT

- Memberikan edukasi secara daring kepada masyarakat manfaat berbelanja produk dalam negeri (W2, T1)
- Terus berupaya melakukan inovasi terhadap konsep tata letak dan tema galeri, serta produk yang dijual (W5, T2)

- Membuat SOP dan perjanjian kerja yang lebih rinci agar karyawan lebih optimal dalam bekerja (W5, W7, T6)
- Memberikan ide kepada pengelola Galeria Mall untuk menyelenggarakan agenda rutin dalam rangka mendatangkan lebih banyak pengunjung (W8, T7)

Strategi-strategi tersebut disusun berdasarkan diskusi dengan pengelola Galeria Alambana, observasi di perusahaan sejenis, dan studi literatur. Galeria Alambana perlu pembaharuan dalam menata toko serta memperkenalkan tiap-tiap *brand* yang ada, lengkap beserta “Galeri Alambana” sebagai *brand* toko produk lokal. Hal ini didukung oleh penelitian yang menyimpulkan bahwa atmosfer toko, *brand awareness*, dan *brand nationality* secara positif berpengaruh positif terhadap *millennials’ purchasing behavior* (Situmorang et al., 2021).

Pada toko ritel, peningkatan terhadap pelayanan, menjaga dan kelengkapan produk merupakan strategi SO yang dapat dilakukan oleh toko ritel (Pekerti, 2022). Membuka cabang baru dapat menjadi salah satu strategi WO (Rusdiono et al., 2019), sedangkan harga yang bersaing dengan penawaran dari kompetitor dapat menjadi strategi ST (Reza et al., 2020). Strategi WT dapat dilakukan dengan menambah varian produk sesuai selera konsumen dan mengutamakan kepuasan konsumen agar terjadi pembelian ulang (Triolita, 2020).

3.5. Analisis QSPM

Hasil analisis dengan matriks internal eksternal menghasilkan dua pilihan strategi yakni penetrasi pasar baru dan pengembangan produk baru. Analisis SWOT menghasilkan enam belas alternatif strategi yang juga dapat diimplementasikan di Galeria Alambana. Berdasarkan dua analisis ini strategi dikerucutkan menjadi strategi-strategi yang berkaitan dengan penetrasi pasar. Produk yang ada di Galeria Alambana adalah hasil produksi 26 pelaku usaha yang memiliki visi, misi, serta identitasnya masing-masing, sehingga strategi yang berkaitan dengan pengembangan produk lebih sulit dilakukan.

Tabel 3 menunjukkan hasil dari analisis QSPM dari dua pilihan strategi penetrasi pasar

baru. Pilihan pertama adalah dengan membuka galeri baru di lokasi lain dan pilihan kedua adalah dengan membuka toko daring melalui beberapa platform maupun forum jual beli daring. Dua pilihan strategi penetrasi pasar dinilai oleh para pengelola Galeria Alambana berdasarkan daya tariknya.

Empat puluh faktor internal dan eksternal diberi nilai pada kolom *Attractiveness Scores* (AS). Nilai AS didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dengan mempertimbangkan satu faktor eksternal atau internal. Nilai 0 menunjukkan bahwa faktor tertentu tidak mempengaruhi strategi yang dibuat, nilai 1 artinya tidak menarik, 2 agak menarik, 3 cukup menarik, dan 4 sangat menarik. Istilah "menarik," yang dimaksud adalah sejauh mana satu strategi, dibandingkan dengan yang lain, memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, mengeksploitasi peluang, atau menghindari ancaman. Hasil perhitungan *Total Attractiveness Scores* merupakan hasil kali antara bobot atau *weight* dengan nilai AS. Pada akhir tabel, nilai TAS dari kedua strategi dijumlahkan untuk mendapatkan *Sum Total Attractiveness Scores* (STAS). Pilihan strategi dengan nilai STAS tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut layak diprioritaskan untuk dipilih dan diimplementasikan (David & David, 2017).

Tabel 3. Hasil Analisis QSPM

No	Bobot	Ekspansi cabang offline		Ekspansi toko online	
		AS	TAS	AS	TAS
S1	0,057	3	0,171	4	0,229
S2	0,050	3	0,150	2	0,100
S3	0,064	4	0,257	3	0,193
S4	0,043	3	0,129	4	0,171
S5	0,064	2	0,129	4	0,257
S6	0,043	0	0	0	0
S7	0,057	3	0,171	2	0,114
S8	0,050	0	0	0	0
S9	0,067	0	0	0	0

		Ekspansi cabang offline		Ekspansi toko online	
No	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
S10	0,050	0	0	0	0
W1	0,057	1	0,057	1	0,229
W2	0,050	1	0,050	1	0,200
W3	0,057	2	0,114	2	0,171
W4	0,036	2	0,071	2	0,107
W5	0,043	3	0,129	3	0,086
W6	0,050	0	0	0	0
W7	0,043	0	0	0	0
W8	0,050	4	0,200	4	0,100
W9	0,029	0	0	0	0
W10	0,050	0	0	0	0
O1	0,045	0	0	0	0
O2	0,052	3	0,115	4	0,206
O3	0,058	1	0,058	4	0,232
O4	0,058	1	0,058	4	0,232
O5	0,052	4	0,206	3	0,155
O6	0,045	4	0,181	2	0,090
O7	0,052	2	0,103	4	0,206
O8	0,045	1	0,045	4	0,181
O9	0,039	3	0,116	2	0,077
O10	0,052	3	0,155	1	0,052
T1	0,032	0	0	0	0
T2	0,045	1	0,045	3	0,135
T3	0,052	3	0,115	1	0,052
T4	0,058	0	0	0	0
T5	0,045	0	0	0	0
T6	0,052	2	0,103	4	0,206
T7	0,058	2	0,116	4	0,232
T8	0,058	3	0,174	1	0,058

		Ekspansi cabang offline		Ekspansi toko online	
No	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
T9	0,045	1	0,045	4	0,181
T10	0,058	4	0,232	3	0,174
STAS			3,577		4,428

Strategi Galeri Alambana untuk ekspansi dengan toko daring menjadi pilihan prioritas dibandingkan dengan ekspansi galeri secara fisik di lokasi lain. Formulasi strategi ekspansi toko daring dapat dikombinasikan dengan strategi SO, ST, WO dan WT yang didapat dari analisis SWOT. Langkah yang dapat dilakukan pengelola Galeri Alambana dalam mengimplementasikan strategi ini adalah:

- Membentuk tim khusus yang fokus kepada penjualan secara daring
- Membuat toko daring di e-commerce populer sebagai prioritas utama seperti shopee, tokopedia, lazada, blibli, dan bukalapak. Selanjutnya dapat dikembangkan ke platform lain seperti kaskus, olx, zalora, dan elevenia.
- Membuat katalog produk dan pendataan jumlah stok serta varian ukuran setiap produk yang akan dijual di toko daring.
- Membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk seluruh pelaku UMKM yang terlibat di Galeri Alambana berkaitan dengan toko daring yang dibuat.
- Membuat SOP lengkap untuk karyawan yang bertanggung jawab terhadap toko daring yang dibuat baik divisi administrasi, keuangan, operasional, hingga pemasaran.
- Melakukan optimasi toko daring dengan fasilitas cicilan 0%, gratis biaya kirim se-Indonesia, dan beriklan.
- Bersama dengan media sosial masing-masing pelaku UMKM melakukan kampanye bangga bela dan beli produk dalam negeri di media sosial untuk menarik calon konsumen berbelanja di toko daring Galeri Alambana.
- Membuat website Galeri Alambana untuk membuka skema kemitraan dengan skema *Business to business*, termasuk mengoptimalkan peluang ekspor.

Meskipun prioritas strategi yang diimplementasikan adalah ekspansi melalui

toko daring, namun toko fisik Galeri Alambana yang sudah ada tetap harus dipertahankan, mengingat tujuan awal dari dibukanya galeri ini adalah untuk memfasilitasi anggota memiliki toko fisik sekaligus untuk kepentingan kunjungan, negosiasi, sekaligus survei kredit dari perbankan.

4. PENUTUP

4.1. Kesimpulan

Galeri Alambana sebagai wadah untuk 26 pelaku UMKM menjual produknya tetap harus berjalan dan bertumbuh. Solusi dari kondisi penurunan penjualan pascapandemi COVID-19 dapat dilakukan dengan melakukan ekspansi toko daring Galeri Alambana. Produk yang dijual di toko daring juga merupakan hasil produksi 26 pelaku UMKM yang tergabung di toko fisik Galeri Alambana.

Pengelola Galeri Alambana perlu melakukan langkah awal dalam membuat dan mengoptimalkan toko daring. Langkah awal yang harus dilakukan adalah membuat tim khusus yang fokus terhadap implementasi ini. Tim yang dibentuk diharapkan dapat fokus dalam mempersiapkan, mengelola, hingga mengembangkan toko daring yang dibuat, sehingga penjualan produk-produk Galeri Alambana dapat meningkat.

4.2. Saran

Perlu diadakan penelitian lanjutan mengenai implementasi strategi ekspansi toko daring Galeri Alambana. Hal ini bertujuan agar pengelola galeri dapat segera mengetahui efektifitas dari strategi yang diimplementasikan. Perlu pula diteliti lebih lanjut, hasil penjualan sebelum dan setelah pandemi pada masing-masing *brand* dari pelaku usaha yang tergabung di Galeri Alambana. Hal ini dapat digunakan untuk melihat tren dan selera konsumen sebagai bahan menyusun kampanye dan iklan dari toko daring yang dibuka.

5. DAFTAR PUSTAKA

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts*. (16th ed.). Pearson Education: Boston.

Dinas Perindustrian, Koperasi, dan UMKM Yogyakarta (2022). *Data Statistik UMKM*

Kota Yogyakarta.

- Fikri, E. K. (2022). Analisis SWOT Bauran Pemasaran pada Butik Dara Kabupaten Brebes. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis (JUNSIBI)*, 3(2), 55–62. <https://doi.org/10.55122/junsibi.v3i2.436>
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 1–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832> SWOT
- Naufal, A. F., & Achmadi, F. (2017). Formulasi Strategi untuk Pengembangan Pasar Industri Semen di Jawa Timur (Studi Kasus Perusahaan “A”). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11(2), 124–138.
- Nurzanah, D. A., Rimawan, E., & Kholil, M. (2015). Formulasi Strategi Pemasaran Marcks’ Venus dalam Menghadapi Persaingan Produk Kosmetik dengan Menggunakan Metode SWOT, IE, dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 2(2), 29–38. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.24853/jisi.4.1.pp-pp>
- Pari, J. T., & Munir, N. S. (2021). Formulasi Strategi Bisnis. *Jurnal Manajemen*, 13(3), 457–470. <https://doi.org/eISSN:2528-1518>
- Pekerti, L. G. P. K. (2022). Menelisik Strategi Daya Saing Dan Ketahanan Usaha di Tengah Maraknya Toko Modern. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 157–166. <https://doi.org/10.38043/jimb.v7i2.3836>
- Reza, F., Budi, S., & Eka, D. (2020). Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis SWOT pada Mini Market di Mutiara Mart Rowotengah Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 4(2), 301–307. <https://doi.org/E-ISSN:2549-6409>
- Rusdiono, A. S., Asmara, A., & Kirbrandoko. (2019). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PT. TAF (Toyota Astra Financial Services). *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 10(1), 24–35.
- Situmorang, E., Letsoin, B., Briyan, A., Suryani, L., Ekasari, A., & Kurniawati, K. (2021). Perilaku Pembelian Merek Fast Fashion

- pada Generasi Milenial Di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(3), 778–786. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.778>
- Suhartina, Utami, R. G., & Soewito. (2021). Analisis Strategi Peluang Usaha Fashion Wanita pada Toko Aii Colection di Kota Bandar Lampung. *Business Perspective Journal*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.37090/bpj.v1i1.417>
- Triolita, N. (2020). Analisis SWOT Bisnis Fashion Saat Pandemi COVID 19 pada Toko Alzanaya di ITC Surabaya. *JBT (JURNAL BISNIS Dan TEKNOLOGI)*, 40–43. <https://doi.org/E-ISSN:2356-2544>