

# Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah (Ukm) "Irsad Topi" Dalam Perspektif Manajemen Strategik

Nani Ernawati, Urip Prajoko Puji Utomo, Siti Rif'ah Hasanati<sup>1\*</sup>, Mila Marhamah, Siti Aisah, Widia Pebri Ashari, Indriani Siti Nurhalijah, Dame Kristinawaty S,

<sup>1</sup> Manajemen, Ekonomi, Universitas Islam Nusantara, Indonesia

\*Correspondence email:  
[indrivanisn@gmail.com](mailto:indrivanisn@gmail.com)

Received: 12 December 2025  
Accepted: 22 December 2025  
Published: 30 December 2025

Daftar lengkap informasi penulis tersedia di akhir artikel.

## Abstract

This study aims to analyze the effect of work discipline and competence on employee work quality in the Human Resources, General Affairs, and Finance Division (SDMUK) of BPJS Kesehatan Bandung Branch. The research employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected through the distribution of questionnaires to all employees in the SDMUK Division as research respondents. The data analysis techniques included multiple linear regression analysis, partial testing (t-test), simultaneous testing (F-test), and the coefficient of determination. The results indicate that work discipline and competence simultaneously have a significant effect on employee work quality. Partially, work discipline has a positive and significant effect on work quality. Competence also shows a positive and significant effect on employee work quality. The coefficient of determination demonstrates that a substantial proportion of the variance in work quality can be explained by both independent variables. Therefore, improving work discipline and employee competence is essential to enhance work quality at BPJS Kesehatan Bandung Branch.

**Keywords:** Work Discipline; Competence; Work Quality; Employees; BPJS Kesehatan

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kualitas kerja pegawai pada Divisi Sumber Daya Manusia Umum dan Keuangan (SDMUK) BPJS Kesehatan Cabang Bandung. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Divisi SDMUK sebagai responden penelitian. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji regresi linier berganda, uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), serta koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja pegawai. Secara parsial, disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja. Kompetensi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja pegawai. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa sebagian besar variasi kualitas kerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Dengan demikian, peningkatan disiplin kerja dan kompetensi pegawai menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan kualitas kerja di lingkungan BPJS Kesehatan Cabang Bandung.

**Kata Kunci:** Disiplin Kerja; Kompetensi; Kualitas Kerja; Pegawai; BPJS Kesehatan



## 1. Pendahuluan

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional, khususnya sebagai penyerap tenaga kerja dan penggerak ekonomi lokal. Salah satu UKM di sektor konveksi adalah UKM Irsad Topi yang bergerak dalam produksi atribut sekolah seperti topi, dasi, dan perlengkapan pramuka. UKM ini berdiri pasca-pandemi COVID-19 di Kabupaten Bandung, Jawa Barat, seiring meningkatnya kebutuhan seragam sekolah akibat kembalinya pembelajaran tatap muka di institusi pendidikan (KemenKopUKM, 2021; Tambunan, 2022). Berbagai program, antara lain digitalisasi, pelatihan, dan peningkatan akses pembiayaan, telah direncanakan dalam upaya meningkatkan kinerja dan daya saing UMKM (Septiani dkk, 2024) Meskipun peluang pasar relatif besar, UKM Irsad Topi masih menghadapi berbagai kendala internal, antara lain keterbatasan kapasitas produksi, jumlah tenaga kerja yang minim, keterbatasan modal, serta sistem pemasaran yang masih konvensional. Di tengah pesatnya perkembangan ekonomi digital, ketergantungan pada pemesanan langsung tanpa pemanfaatan media sosial dan marketplace berpotensi menghambat perluasan pasar dan daya saing usaha (Susilo & Krisnawati, 2021; Kotler et al., 2022).

Dalam perspektif manajemen strategik, diperlukan analisis komprehensif terhadap lingkungan internal dan eksternal usaha guna merumuskan strategi pengembangan yang tepat dan berkelanjutan. Pendekatan analisis seperti PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT, SPACE Matrix, IE Matrix, dan QSPM digunakan untuk memetakan posisi kompetitif UKM serta menentukan strategi prioritas yang paling sesuai. Hasil analisis ini diharapkan menjadi dasar penyusunan strategi pemasaran digital dan proyeksi kinerja keuangan yang realistis guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha UKM Irsad Topi (Porter, 2020; David & David, 2023). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat bagi UKM Irsad Topi dalam rangka meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan **metode studi kasus (*case study*)** dengan pendekatan **deskriptif kualitatif**. Metode ini dipilih karena fokus penelitian hanya pada satu objek, yaitu UKM Irsad Topi. Pendekatan studi kasus cocok digunakan untuk memahami kondisi *internal* dan *eksternal* perusahaan secara mendalam melalui observasi nyata (Creswell, 2014). Tujuan dari pendekatan kualitatif adalah menggambarkan fenomena, proses, dan kondisi usaha berdasarkan fakta lapangan serta data yang diperoleh dari narasumber. Pendekatan ini tidak bertujuan menguji hipotesis, melainkan menggambarkan keadaan objektif usaha dan merumuskan strategi berdasarkan hasil analisis manajemen strategik (Yin, 2018). Studi kasus juga memungkinkan penyusunan rekomendasi pengembangan usaha secara aplikatif yang dapat diterapkan oleh pelaku UMKM. Dengan demikian, pendekatan ini relevan untuk menghasilkan solusi praktis atas permasalahan yang dihadapi UKM.

Penelitian dilakukan pada UKM Irsad Topi, yang berlokasi di Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive karena objek penelitian memiliki potensi usaha yang prospektif, tetapi menghadapi beberapa kendala dalam aspek pemasaran, keuangan, dan strategi bisnis. Selain itu, UKM ini telah beroperasi lebih dari dua tahun dan memiliki sistem produksi yang jelas sehingga memungkinkan dilakukan observasi secara komprehensif. Waktu observasi dilaksanakan pada September 2025 hingga Januari 2026, mencakup tahap pengumpulan data awal, penyusunan analisis lingkungan bisnis, pemetaan strategi, serta perhitungan *cash budget* 12 bulan. Jangka waktu ini dianggap cukup untuk memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap kondisi usaha dan potensi pengembangan bisnis (Sugiyono, 2019).

### 3.1 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan empat teknik utama dalam pengumpulan data. Pertama, observasi lapangan, yaitu pengamatan langsung terhadap proses produksi, penggunaan mesin, jumlah tenaga kerja, metode pemasaran, dan jenis produk yang dipasarkan. Observasi juga dilakukan untuk melihat pola penjualan dan kendala operasional yang sering terjadi. Kedua, wawancara dilakukan secara langsung dengan pemilik usaha untuk mengetahui informasi terkait strategi bisnis, biaya produksi, aset usaha, serta masalah yang sering dihadapi. Wawancara digunakan sebagai data primer yang bersifat faktual dan langsung dari sumber utama. Ketiga, dokumentasi dilakukan dengan meninjau catatan keuangan sederhana, foto kegiatan produksi, serta bukti pembelian bahan baku. Keempat, studi literatur digunakan untuk mendukung analisis teoritis sebagai dasar pengolahan data lapangan. Literatur ini mencakup teori manajemen strategik, PESTEL, SWOT, *Porter's Five Forces*, serta metode keuangan seperti *cash budget* dan *financial forecasting*.

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi langsung, wawancara dengan pemilik UKM, serta dokumentasi proses produksi dan penjualan. Data primer dianggap valid karena berasal langsung dari pelaku usaha dan menggambarkan kondisi lapangan secara nyata (Sugiyono, 2019). Data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, internet, laporan UMKM, serta dokumen resmi yang relevan dengan penelitian. Data sekunder digunakan untuk membangun landasan teori dan menjadi dasar dalam pengolahan hasil observasi. Kombinasi data primer dan sekunder akan memperkuat kredibilitas analisis dalam penelitian ini (Sugiyono, 2019).

### 3.2 Teknik analisis

Data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen strategik. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. Analisis lingkungan eksternal menggunakan metode PESTEL dan *Porter's Five Forces*,
2. Analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan SWOT,
3. Penilaian posisi bersaing menggunakan CPM (*Competitive Profile Matrix*),
4. Pemilihan strategi prioritas menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Selanjutnya dilakukan *Financial Forecasting* dan *Cash Budget* 12 bulan untuk mengetahui proyeksi keuangan UKM di masa depan. Dengan kombinasi metode tersebut, penelitian ini tidak hanya menghasilkan strategi usaha, tetapi juga menilai kelayakan finansial dan potensi keberlanjutan usaha. Langkah analisis ini dirancang agar sesuai dengan kerangka kerja manajemen strategik secara ilmiah.

## 3. Studi kasus/Hasil

### 3.1 Profil UMK Irsad Topi

UKM Irsad Topi merupakan usaha mikro di bidang konveksi atribut sekolah yang berlokasi di Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Usaha ini didirikan pada tahun 2022 oleh keluarga lokal dengan pengalaman di bidang jahit-menjahit, sebagai respons atas meningkatnya kebutuhan atribut sekolah pasca kembalinya pembelajaran tatap muka setelah pandemi COVID-19. Produk utama yang dihasilkan meliputi topi, dasi, dan perlengkapan pramuka dengan target pasar sekolah, koperasi siswa, serta toko perlengkapan seragam di wilayah Bandung dan sekitarnya, seperti Cimahi, Garut, dan Tasikmalaya. Permintaan bersifat musiman, terutama menjelang tahun ajaran baru, dan selama ini UKM berupaya menjaga loyalitas pelanggan melalui kualitas produk, harga kompetitif, dan pelayanan yang cepat, meskipun promosi masih terbatas pada jaringan pelanggan dan sekolah.

Secara organisasi, UKM Irsad Topi dikelola sebagai usaha keluarga dengan struktur sederhana, di mana pemilik berperan sebagai pengambil keputusan utama yang dibantu oleh tenaga produksi dan distribusi. Keberadaan UKM ini berkontribusi terhadap perekonomian lokal melalui penciptaan lapangan kerja di lingkungan sekitar. Hasil analisis internal dan eksternal menunjukkan bahwa UKM memiliki kekuatan pada kualitas produk, kedekatan dengan pelanggan, serta pengalaman pemilik, namun masih menghadapi kelemahan berupa keterbatasan kapasitas produksi, promosi konvensional, dan belum optimalnya digitalisasi manajemen usaha.

Dari sisi eksternal, peluang usaha didukung oleh meningkatnya permintaan atribut sekolah dan kebijakan pemerintah dalam pengembangan UMKM, sementara ancaman utama berasal dari persaingan harga dan fluktuasi biaya bahan baku. Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi pengembangan UKM Irsad Topi diarahkan pada penguatan daya saing melalui inovasi produk dan penerapan pemasaran digital. Proses produksi masih dilakukan secara manual menggunakan mesin jahit industri dengan bahan baku dari pemasok lokal, menghasilkan berbagai jenis produk seperti topi polos, sablon, bordir, dan topi custom sesuai permintaan konsumen.

### 3.2. Internal Factor Evaluation (IFE) dan Eksternal Factor Evaluation (EFE)

#### 3.2.1. Internal Factor Evaluation (IFE)

IFE adalah suatu alat analisis dalam manajemen strategis untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal suatu organisasi atau perusahaan. Dengan IFE, organisasi melakukan *audit internal* mencakup aspek seperti sumber daya manusia, keuangan, operasional, pemasaran, teknologi, dan lainnya lalu memberi bobot dan skor pada setiap faktor agar diketahui seberapa kuat atau lemahnya posisi internal dalam mendukung tujuan perusahaan.

**Tabel 3. 1 Bobot Dan Skor Posisi Internal**

<i>Key Internal Factor</i>	<i>Importance Weight (1-5)</i>	<i>Bobot</i>	<i>Rating (1-4)</i>	<i>Weight Score</i>
<b>Strengths</b>				
1 Karyawan terampil & pembagian tugas jelas	4	0,08	4	0,32
2 Fasilitas kesejahteraan & insentif= motivasi tinggi	3	0,06	3	0,18
3 Target pasar jelas & pelanggan tetap	5	0,10	4	0,40
4 Sistem kontrol kualitas efektif	4	0,08	3	0,24
5 Rencana diversifikasi & ekspansi usaha	3	0,06	3	0,18
6 Pasokan bahan baku terjamin & likuiditas baik	5	0,10	4	0,40
<b>Weaknesses</b>				
1 Jumlah tenaga kerja kurang saat permintaan tinggi	5	0,10	2	0,20
2 Tidak ada strategi harga khusus	4	0,08	2	0,16
3 Media online/digital marketing belum optimal	4	0,08	2	0,16
4 Belum ada dana cadangan saat low season	5	0,10	1	0,10
5 Laporan keuangan masih manual	3	0,06	2	0,12
6 Lokasi produksi belum strategis & fasilitas terbatas	5	0,10	1	0,10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1,00</b>		<b>2,56</b>

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

Berdasarkan hasil analisis Matriks IFE, diperoleh total skor sebesar 2,56. Angka ini berada sedikit di atas skor rata-rata (2,50), sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki kondisi internal yang cukup kuat, meskipun belum berada pada posisi yang benar-benar unggul.

Namun, di sisi lain, perusahaan masih menghadapi beberapa kelemahan penting, di antaranya adalah:

1. Jumlah tenaga kerja yang kurang saat permintaan meningkat, sehingga berpotensi menimbulkan keterlambatan produksi.
2. Strategi pemasaran digital juga belum optimal, padahal media online seperti *marketplace* dan media sosial dapat menjadi sarana efektif untuk memperluas pasar.
3. Perusahaan belum memiliki dana cadangan untuk menghadapi periode permintaan rendah (*low season*).
4. Lokasi produksi yang kurang strategis dan fasilitas terbatas juga menjadi kendala dalam mendukung pertumbuhan jangka Panjang.

**3.2.2. Eksternal Factor Evaluation (EFE)**

EFE adalah alat analisis dalam manajemen strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi perusahaan, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Dengan matriks EFE, perusahaan memberi bobot dan rating pada faktor eksternal penting seperti ekonomi, sosial, politik, teknologi, persaingan, regulasi, dan lingkungan. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa baik perusahaan merespons kondisi eksternal.

**Tabel 3. 2 Bobot Dan Skor Posisi Eksternal**

<i>Key External Factor</i>	<i>Importance Weight (1-5)</i>	<i>Bobot</i>	<i>Rating (1-4)</i>	<i>Weight Score</i>
<b>Opportunities</b>				
1 Permintaan seragam sekolah/pramuka tetap tinggi (aturan wajib)	5	0,11	4	0,43
2 Peluang kerja sama dengan toko	4	0,09	3	0,26

seragam & koperasi sekolah					
3	Lonjakan permintaan di tahun ajaran baru	4	0,09	3	0,26
4	Peluang pemasaran digital (marketplace, TikTok, Instagram)	5	0,11	2	0,21
5	Loyalitas pelanggan dengan <i>repeat order</i>	4	0,09	4	0,34
6	Ketersediaan bahan baku terjamin	3	0,06	3	0,19
<b>Threads</b>					
7	Tidak ada dukungan pemerintah (modal, pelatihan, pameran)	3	0,06	2	0,13
8	Kenaikan harga bahan baku (biaya produksi naik)	5	0,11	2	0,21
9	Persaingan harga dengan konveksi lain	4	0,09	2	0,17
10	Perubahan preferensi konsumen ( <i>desain custom</i> )	4	0,09	3	0,26
11	Keterbatasan pemanfaatan teknologi ( <i>software</i> , promosi digital)	3	0,06	2	0,13
12	Belum memiliki legalitas usaha (NIB, izin, akses modal terbatas)	3	0,06	1	0,06
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>1,00</b>		<b>2,64</b>

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah. Skor EFE UKM Irsad

Topi adalah 2,64, ini berarti UKM Irsad Topi responnya cukup baik dalam memanfaatkan peluang eksternal, tapi masih perlu perbaikan di aspek digitalisasi, legalitas usaha, dan pengendalian biaya bahan baku agar tidak kalah dari ancaman.

### 3.3. Analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*)

Analisis *Competitive Profile Matrix* (CPM) digunakan untuk membandingkan posisi kompetitif suatu organisasi dengan para pesaing utamanya berdasarkan faktor-faktor keberhasilan kunci dalam industri. Menurut David (2020), CPM membantu perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan relatif terhadap pesaing melalui pemberian bobot dan skor pada setiap faktor penentu keberhasilan. Nilai total yang lebih tinggi menunjukkan posisi kompetitif yang lebih kuat di pasar. Dalam konteks UKM Irsad Topi, analisis CPM dilakukan dengan membandingkan usaha ini dengan dua pesaing utama di wilayah Bandung, yaitu Dzienpro Store dan Barokah Scout. Faktor-faktor yang digunakan mencakup kualitas produk, inovasi teknologi, layanan pelanggan, harga, distribusi, dan pemasaran.

**Tabel 3.3 CPM Irsad Topi**

Faktor Kritis Keberhasilan	Bobot	Rating Irsad Topi	Skor	Rating Dzienpro Store	Skor	Rating Barokah Scout	Skor
Kualitas Produk	0,20	3	0,63	4	0,83	3	0,63
Inovasi Teknologi	0,20	3	0,50	4	0,67	3	0,50
Layanan Pelanggan	0,20	4	0,67	3	0,50	3	0,50
Harga	0,10	3	0,38	3	0,38	3	0,38
Distribusi	0,20	3	0,50	4	0,67	2	0,33
Pemasaran	0,10	3	0,50	4	0,67	2	0,33
Total Skor	1,00		3,17		3,71		2,67

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

Dari hasil analisis di atas, nilai total skor UKM Irsad Topi sebesar 3,17, yang menunjukkan posisi kompetitif cukup kuat namun masih berada di bawah pesaing utama, Dzienpro Store (3,71). Perbedaan ini terutama disebabkan oleh keterbatasan Irsad Topi dalam aspek inovasi teknologi dan pemasaran digital. Sementara itu, keunggulan utama Irsad Topi terletak pada layanan pelanggan dan kualitas produk yang konsisten. Dengan demikian, fokus strategi yang perlu diperkuat adalah pemanfaatan teknologi digital untuk promosi dan inovasi desain produk, serta perluasan saluran distribusi agar dapat bersaing lebih efektif dengan pesaing utama di pasar konveksi lokal.

### 3.4 Matching Stage

#### 3.4.1 SWOT Matrix

SWOT Matrix adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi serta menggabungkan faktor internal berupa *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan), serta faktor eksternal berupa *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman), sehingga menghasilkan empat strategi utama yaitu SO, WO, ST, dan WT yang membantu organisasi merumuskan langkah strategis yang lebih tepat (David, 2011; Kotler & Keller, 2016).

**Tabel 3.4 Strategi Utama SWOT**

<b><i>Strengths (S)</i></b>		<b><i>Opportunities (O)</i></b>	
1	Karyawan terampil & pembagian tugas jelas	1	Permintaan seragam sekolah/pramuka tetap tinggi (aturan wajib)
2	Fasilitas kesejahteraan & insentif = motivasi tinggi	2	Peluang kerja sama dengan toko seragam & koperasi sekolah
3	Target pasar jelas & pelanggan tetap	3	Lonjakan permintaan di tahun ajaran baru
4	Sistem kontrol kualitas efektif	4	Peluang pemasaran digital (marketplace, TikTok, Instagram)
5	Rencana diversifikasi & ekspansi usaha	5	Loyalitas pelanggan dengan repeat order
6	Pasokan bahan baku terjamin & likuiditas baik.	6	Ketersediaan bahan baku terjamin
<b><i>Weaknesses (W)</i></b>		<b><i>Threads (T)</i></b>	
1	Jumlah tenaga kerja kurang saat permintaan tinggi	1	Tidak ada dukungan pemerintah (modal, pelatihan, pameran)
2	Tidak ada strategi harga khusus	2	Kenaikan harga bahan baku (biaya produksi naik)
3	Media online/digital marketing belum optimal	3	Persaingan harga dengan konveksi lain
4	Belum ada dana cadangan saat low season	4	Perubahan preferensi konsumen (desain custom)
5	Laporan keuangan masih manual	5	Keterbatasan pemanfaatan teknologi (software, promosi digital)
6	Lokasi produksi belum strategis & fasilitas terbatas	6	Belum memiliki legalitas usaha (NIB, izin, akses modal terbatas)

Sehingga menghasilkan:

**Tabel 3.5 Hasil SWOT**

<b><i>Strategi SO (Strength–Opportunity)</i></b>		<b><i>Strategi ST (Strength–Threat)</i></b>	
1.	Mengembangkan pemasaran digital untuk menarik pelanggan baru dengan menonjolkan kualitas dan pelayanan (S3, S4, O4).	1.	Menjaga kualitas dan ketepatan waktu produksi agar tetap unggul di tengah persaingan harga (S4, S6, T3).
2.	Memperluas kerja sama dengan koperasi sekolah dan toko seragam untuk meningkatkan volume penjualan	2.	Mengembangkan produk desain custom agar sesuai preferensi konsumen

(S1, S3, O2).	(S5, T4).
3. Menjalankan rencana ekspansi usaha dengan menambah kapasitas produksi menjelang musim ajaran baru (S5, O3).	3. Menjaga efisiensi penggunaan bahan baku untuk menekan biaya saat harga naik (S6, T2).
4. Menjaga pasokan bahan baku agar produksi tetap lancar saat permintaan tinggi (S6, O6).	4. Mengupayakan legalitas usaha (NIB, izin) agar bisa mengakses program pemerintah (S5, T6).
<b>Strategi WO (Weakness– Opportunity)</b>	<b>Strategi WT (Weakness–Threat)</b>
1. Mengoptimalkan media digital dan marketplace untuk menjangkau pasar baru (W3, O4).	1. Menambah tenaga kerja musiman atau freelance saat permintaan meningkat (W1, T3).
2. Menerapkan strategi harga dinamis untuk menghadapi persaingan dan lonjakan permintaan (W2, O3).	2. Menyusun dana Cadangan dan perencanaan keuangan untuk menghadapi musim sepi (W4, T2).
3. Mengajukan program pelatihan dan pembiayaan UMKM agar bisa menambah tenaga kerja dan modal kerja (W1, O1, O2).	3. Mengikuti pelatihan kewirausahaan atau digitalisasi untuk meningkatkan daya saing (W3, W5, T5).
<b>Strategi WO (Weakness– Opportunity)</b>	<b>Strategi WT (Weakness–Threat)</b>
4. Membuat sistem pencatatan keuangan digital sederhana untuk efisiensi dan pengendalian kas (W5, O4).	4. Relokasi atau perbaikan fasilitas produksi bertahap agar lebih efisien dan strategis (W6, T6).

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

**Tabel 3.6 Kesimpulan Analisa SWOT Analisis Irsad Topi**

Jenis Strategi	Fokus Utama	Implementasi
SO ( <i>Strength– Opportunity</i> )	Memanfaatkan kekuatan untuk mengambil peluang	Mengembangkan pemasaran digital, memperluas kerja sama koperasi, ekspansi produksi saat musim ajaran baru
ST ( <i>Strength–Threat</i> )	Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Menjaga kualitas dan ketepatan waktu produksi, efisiensi bahan baku, legalitas usaha
WO ( <i>Weakness– Opportunity</i> )	Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang	Optimalisasi media digital, pelatihan digital marketing, sistem keuangan digital sederhana
WT ( <i>Weakness–Threat</i> )	Menghindari ancaman sambil memperbaiki kelemahan	Menambah tenaga kerja musiman, membentuk dana cadangan, pelatihan kewirausahaan

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

### 3.4.2 Space Matrix

SPACE Matrix adalah alat analisis manajemen strategis yang digunakan untuk menentukan posisi strategis suatu organisasi berdasarkan empat dimensi utama, yaitu *Financial Strength* (kekuatan finansial), *Competitive*

*Advantage* (keunggulan bersaing), *Industry Strength* (kekuatan industri), dan *Environmental Stability* (stabilitas lingkungan); hasilnya menghasilkan arah strategi seperti agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif, sehingga membantu organisasi menentukan strategi paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal (David, 2011)

**3.4.2.1 Dimensi Penilaian**

**Tabel 3.7 Dimensi Penilaian**

Faktor	Indikator	Nilai (-6 s.d. +6)	Keterangan
<i>Financial Strength (FS)</i>	Likuiditas baik, pasokan bahan baku lancar, pelanggan tetap	+3	Kondisi keuangan cukup sehat dan stabil
<i>Competitive Advantage (CA)</i>	Pemasaran digital belum optimal, lokasi produksi kurang strategis	-2	Keunggulan bersaing masih terbatas
<i>Industry Strength (IS)</i>	Permintaan seragam sekolah stabil, peluang kerja sama koperasi	+3	Industri konveksi seragam masih prospektif
<i>Environmental Stability (ES)</i>	Persaingan harga tinggi, tren desain cepat berubah	-2	Lingkungan eksternal cukup dinamis dan fluktuatif

**Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.**

**3.4.2.2. Perhitungan Posisi Kuadran**

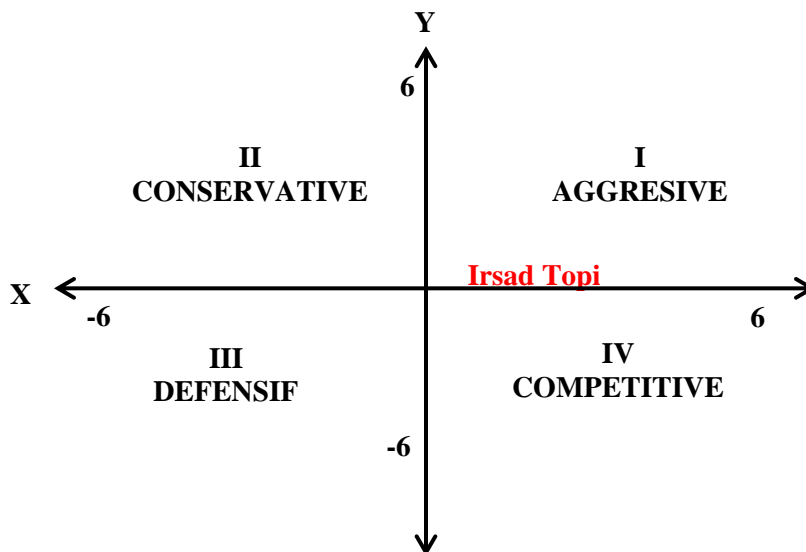
**Tabel 3.8 Perhitungan Posisi Kuadran**

Sumbu	Rumus	Hasil
X = (CA + IS)	$(-2) + (+3)$	+1
Y = (FS + ES)	$(+3) + (-2)$	+1

**Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.**

Dari hasil perhitungan diperoleh hasil sumbu X= +1, Sumbu Y = +1, ini berarti posisi Irsad Topi ada di Kuadran I (*AGGRESSIVE STRATEGY*).

**Gambar 4. 1 Space Matrix Untuk Irsad Topi**



Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

**3.4.2.3 Interpretasi Kuadran**

**Tabel 3.9 Interpretasi Kuadran**

<b>Kuadran</b>	<b>Kondisi Perusahaan</b>	<b>Jenis Strategi yang Sesuai</b>
I ( <i>Aggressive</i> )	Kekuatan internal dan peluang eksternal tinggi	Pertumbuhan agresif melalui market penetration, market development, product development, dan diversifikasi
II ( <i>Conservative</i> )	Kekuatan internal tinggi, tapi lingkungan eksternal tidak stabil	Strategi stabilisasi, efisiensi, atau penguatan posisi
III ( <i>Defensive</i> )	Kelemahan internal dan tekanan eksternal tinggi	Strategi bertahan, rasionalisasi, atau pengurangan kegiatan
IV ( <i>Competitive</i> )	Kelemahan internal tapi lingkungan eksternal mendukung	Strategi kompetitif atau peningkatan efisiensi

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

Kesimpulan Strategi untuk Irsad Topi:

Berdasarkan posisi pada Kuadran I (*Aggressive*), UKM Irsad Topi berada dalam kondisi yang sangat menguntungkan karena memiliki kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan adalah:

- *Market Penetration* (Penetrasi Pasar): Memperkuat dominasi pasar yang sudah ada dengan meningkatkan promosi digital (Instagram/TikTok Ads) serta mempererat kerja sama *eksklusif* dengan koperasi-koperasi sekolah
- *Market Development* (Pengembangan Pasar): Mulai melakukan ekspansi geografis dengan membidik pangsa pasar sekolah di luar wilayah Bandung melalui distribusi agen atau pengiriman daring.
- *Product Development* (Pengembangan Produk): Melakukan inovasi pada varian desain seragam, topi, dan produk custom sesuai tren terbaru untuk meningkatkan nilai tambah produk.
- *Forward Integration* (Integrasi ke Depan): Membangun saluran distribusi mandiri melalui platform digital atau *marketplace* (Shopee/Tokopedia) untuk melakukan penjualan langsung kepada pelanggan akhir (siswa/orang tua). Strategi ini bertujuan untuk mengurangi ketergantungan pada perantara/makelar, sehingga UKM dapat mengontrol harga dan meningkatkan margin keuntungan.
- *Backward Integration* (Integrasi ke Belakang): Jika memungkinkan, melakukan kerja sama strategis atau kontrak jangka panjang dengan pemasok bahan baku kain/benang guna memastikan stabilitas harga dan kelancaran pasokan produksi, mengingat tingginya permintaan pada musim masuk sekolah.

Adapun kenapa harus pakai integrasi?, Karena posisi strategi Irsad Topi *agresif* (Kuadran I), karena harus punya kontrol lebih besar terhadap rantai bisnisnya, mulai dari dapet bahan baku yang murah (*Backward*) sampai jualan langsung ke tangan konsumen (*Forward*), agar tidak mudah /gampang digoyang oleh kompetitor.

**Data IFE dan EFE skor Irsad Topi:**

- Skor IFE = 2,56
- Skor EFE = 2,64

**Tentukan Posisi pada Skala Matriks IE**

**Tabel 3.10 Posisi Pada Skala Matriks IE**

Skor IFE (Horizontal)	Keterangan
1.0 – 1.99	Internal Lemah
2.0 – 2.99	Internal Sedang
3.0 – 4.0	Internal Kuat
Skor EFE (Vertikal)	Keterangan
1.0 – 1.99	Eksternal Lemah
2.0 – 2.99	Eksternal Sedang
3.0 – 4.0	Eksternal Kuat

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan, posisi Irsad Topi berada pada kolom sedang dengan skor 2,56 dan baris sedang dengan skor 2,64. Posisi tersebut menunjukkan bahwa usaha berada pada kondisi internal dan eksternal yang cukup stabil untuk dikembangkan.

**Menentukan Wilayah Strategi (*Grow, Hold, Harvest*)**

**Tabel 3.11 Klasifikasi Wilayah Strategi Pada Matriks IE**

Wilayah	Sel (Posisi)	Makna Strategi
I – <i>Grow and Build</i>	1, 2, 4	Perusahaan kuat dan prospektif. Gunakan strategi pertumbuhan <i>agresif (market penetration, market development, product development)</i>
II – <i>Hold and Maintain</i>	3, 5, 7	Perusahaan cukup stabil, perlu mempertahankan posisi dengan strategi moderat ( <i>market penetration, product development</i> )
III – <i>Harvest or Divest</i>	6, 8, 9	Posisi lemah, pertimbangkan efisiensi, pengurangan, atau divestasi

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

Karena skor IFE dan EFE Irsad Topi beada di kategori sedang, IFE (2,56) dan EFE (2,64) maka dapat di petakan dalam tabel 4. 12 dibawah ini.

**Tabel 3.12 IE Matrix**

	Tinggi (3.0–4.0)	Sedang (2.0–2.99)	Rendah (1.0–1.99)
IFE Kuat (3.0–4.0)	Sel 1	Sel 2	Sel 3
IFE Sedang (2.0–2.99)	Sel 4	Sel 5	Sel 6
IFE Lemah (1.0–1.99)	Sel 7	Sel 8	Sel 9

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

Berdasarkan hasil analisis Matriks IE pada Tabel 4.12, perusahaan berada pada Sel 5, yang menunjukkan kondisi kekuatan internal dan lingkungan eksternal berada pada kategori sedang. Posisi tersebut menempatkan perusahaan pada wilayah Hold and Maintain, sehingga strategi yang direkomendasikan adalah mempertahankan kinerja yang telah dicapai dengan menerapkan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk secara selektif. Penerapan strategi ini diharapkan mampu menjaga stabilitas usaha sekaligus

meningkatkan daya saing perusahaan secara bertahap.

### 3.5 Grand Strategy Berdasarkan Penyesuaian SWOT, SPACE, DAN IE MATRIX

#### 3.5.1 Dasar Penyesuaian

Sebelum menentukan posisi di Grand Strategy Matrix, terlebih dahulu disajikan ringkasan hasil dari tiga analisis sebelumnya, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.14 di bawah ini. Ringkasan ini digunakan sebagai dasar untuk memahami kondisi strategis perusahaan secara menyeluruh sebelum penentuan alternatif strategi dilakukan.

**Tabel 3.13 Hasil Ringkasan Analisis Strategi**

Analisis	Hasil	Makna Strategis
SWOT	Strategi dominan SO ( <i>Strength–Opportunity</i> )	usaha kuat & memiliki peluang besar
SPACE Matrix	si (+1, +1) = Kuadran I ( <i>Aggressive Strategy</i> )	tegi pertumbuhan agresif ( <i>growth strategy</i> )
IE Matrix	posisi Sel 5 = <i>Hold &amp; Maintain</i>	usaha stabil dan perlu mempertahankan posisi pasar

**Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.**

#### 3.5.2 Struktur Grand Strategy Matrix

Grand Strategy Matrix dibagi menjadi empat kuadran yaitu:

- Kuadran I (Tumbuh dan Kuat)  
Strategi: Pertumbuhan (*Growth Strategies*) Organisasi berada di posisi yang sangat baik di pasar yang tumbuh cepat.
- Kuadran II (Tumbuh dan Lemah)  
Strategi: Stabilisasi dan Penguatan (*Stability and Turnaround Strategies*) Organisasi berada di pasar yang tumbuh tetapi memiliki posisi kekuatan yang lemah.
- Kuadran III (Dewasa dan Kuat):  
Strategi: Penurunan atau Diversifikasi (*Defensive or Diversification Strategies*) Organisasi beroperasi dalam pasar yang matang dengan posisi kekuatan yang kuat. Strategi bisa meliputi mempertahankan posisi saat ini, diversifikasi ke pasar baru, atau melakukan akuisisi.
- Kuadran IV (Dewasa dan Lemah)  
Strategi: Pengurangan atau Penarikan (*Retrenchment or Divestment Strategies*). Organisasi berada di pasar yang matang dengan posisi kekuatan yang lemah. Strategi yang mungkin termasuk pengurangan biaya, penutupan unit yang tidak menguntungkan, atau penarikan dari pasar tertentu.

#### 3.5.3 Posisi Irsad Topi pada Grand Strategy Matrix

1. Berdasarkan SWOT dan SPACE, kekuatan internalnya baik.
2. Berdasarkan IE Matrix, lingkungan eksternalnya moderat tapi masih mendukung pertumbuhan.

Maka posisi Irsad Topi berada di Kuadran I (Tumbuh dan Kuat), Posisi ini menegaskan bahwa perusahaan perlu menjalankan strategi *Grow and Build*, dengan fokus pada pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, dan diversifikasi yang terkait.

Strategi yang direkomendasikan pada posisi ini antara lain:

1. *Market Development*  
Yaitu memperluas pasar ke luar Bandung dengan menjalin kerja sama dengan koperasi sekolah & toko seragam.
2. *Market Penetration*  
Memperkuat promosi digital melalui media sosial & marketplace.
3. *Product Development*  
Mengembangkan produk baru seperti desain topi custom & variasi warna.
4. *Forward Integration*  
Membuka toko online resmi untuk penjualan langsung ke konsumen.
5. *Related Diversification*  
Menambah lini produk seperti aksesoris seragam (ikat pinggang, badge sekolah).

Grand Strategy Matrix digunakan sebagai alat analisis untuk menentukan alternatif strategi perusahaan secara sistematis. Matriks ini memetakan posisi perusahaan berdasarkan kekuatan daya saing dan tingkat pertumbuhan pasar. Pemetaan tersebut membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi, sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 4.3

di bawah ini.

**Gambar 4. 2 Grand Strategy Matrix**



Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

a. Penilaian Daya Tarik (*Attractiveness Score / AS*) berdasarkan faktor kunci dari IFE dan EFE.

Nilai *Attractiveness Score* (AS) digunakan untuk menunjukkan tingkat daya tarik suatu strategi terhadap faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan. Skor diberikan dalam rentang 1–4, di mana nilai 1 menunjukkan strategi tidak menarik, 2 cukup menarik, 3 menarik, dan 4 sangat menarik. Semakin tinggi nilai AS, semakin besar tingkat kesesuaian dan daya tarik strategi tersebut untuk diterapkan oleh perusahaan (David, F. R., & David, F. R., 2017).

Di bawah ini disajikan hasil analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menilai tingkat daya tarik setiap alternatif strategi terhadap faktor internal dan eksternal UKM Irsad Topi. Penilaian dilakukan dengan memberikan nilai *Attractiveness Score* (AS) pada masing-masing strategi. Hasil penilaian tersebut disajikan secara rinci dalam Tabel 4.15.

Berdasarkan hasil analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), strategi yang memiliki tingkat daya tarik paling tinggi bagi UKM Irsad Topi adalah *Market Penetration* dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 3,34. Strategi ini menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi terhadap faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh usaha. Hasil tersebut juga selaras dengan analisis SWOT, di mana strategi yang dipilih termasuk dalam kategori *Strength–Opportunity* (SO Strategy). Selain itu, hasil QSPM ini konsisten dengan analisis SPACE Matrix yang menunjukkan *Aggressive Strategy* serta IE Matrix yang berada pada posisi *Hold and Maintain*, sehingga strategi *Market Penetration* dinilai paling tepat untuk diimplementasikan.

Fokus implementasi diarahkan pada:

- Penguatan promosi digital (TikTok, Instagram, Marketplace).
- Kerja sama koperasi sekolah untuk meningkatkan volume penjualan.
- Peningkatan loyalitas pelanggan dan ekspansi penjualan musiman

### 3.5 Strategi UKM Irsad Topi

#### 3.5.1 Segmentasi Produk UKM Irsad Topi

Mengacu pada teori *Market Segmentation* dalam materi sesi 7, segmentasi dilakukan untuk membagi pasar menjadi kelompok pelanggan yang berbeda berdasarkan kebutuhan, karakteristik, dan kebiasaan membeli.

##### a. Segmentasi Demografi

et utama

a SD, SMP, SMA, dan lembaga pendidikan (koperasi sekolah, toko seragam)

k pembeli utama

ig tua, guru, dan sekolah.

ang usia pengguna

3 tahun.

##### b. Segmentasi Geografis

- on Bandung dan sekitarnya (Jawa Barat)
- nsi ekspansi yah lain di Jawa Barat seperti Cimahi, Garut, dan Tasikmalaya
- c. Segmentasi Psikografis**
  - pelanggan itas, kenyamanan, dan keawetan produk.
  - hidup pelanggan ig tua dan lembaga yang peduli penampilan seragam sekolah dan keseragaman identitas lembaga
- d. Segmentasi Perilaku**
  - kuensi pembelian man (menjelang tahun ajaran baru)
  - litas gi (pelanggan cenderung melakukan *repeat order* setiap tahun).
  - itivitas harga ing (pelanggan bersedia membayar lebih untuk produk yang tahan lama dan sesuai standar sekolah)

Irsad Topi menargetkan segmen pelanggan institusional (sekolah dan koperasi) serta ritel menengah dengan fokus pada atribut sekolah berkualitas baik, harga terjangkau, dan desain standar pendidikan. Seiring dengan bertambahnya lini produk yang ditawarkan, UKM Irsad Topi tidak hanya memproduksi topi, tetapi juga mengembangkan produk atribut sekolah lainnya seperti dasi dan perlengkapan pramuka. Meskipun demikian, nama "Irsad Topi" tetap dipertahankan karena telah memiliki tingkat pengenalan merek yang baik di segmen pasar sekolah. Penggunaan nama tersebut dipandang masih relevan sebagai identitas usaha, mengingat fokus utama pengembangan produk ditujukan untuk memperkuat posisi sebagai penyedia atribut sekolah yang lengkap, bukan semata-mata sebagai produsen satu jenis produk.

**3.5.2 Positioning Produk UKM Irsad Topi**

Berdasarkan konsep *Product Positioning* dan *Perceptual Mapping* (materi MS sesi 7), dua variabel penting yang digunakan adalah:

- Sumbu X : Harga (Murah s/d Mahal)
- Sumbu Y : Kualitas Produk (Standar s/d Premium)

**Posisi Produk:**

Kuadran	Keterangan
Harga Mahal, Kualitas Premium	Dzienpro Store (kompetitor 1)
Harga Murah, Kualitas Standar	Barokah Scout (kompetitor 2)
Harga Terjangkau, Kualitas Premium	Posisi UKM Irsad Topi

**Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah**

Dibawah ini terdapat visualisasi Perceptual Map pada Tabel 4.16 menunjukkan posisi UKM Irsad Topi dibandingkan dengan para kompetitor berdasarkan dua atribut utama, yaitu harga dan kualitas produk. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa UKM Irsad Topi berada pada posisi harga yang relatif terjangkau dengan kualitas yang cukup tinggi, sehingga memiliki daya saing yang baik di pasar. Sementara itu, Dzienpro Store dipersepsikan memiliki harga lebih tinggi dengan kualitas premium, sedangkan Barokah Scout berada pada posisi harga terjangkau dengan kualitas yang lebih rendah.

**Tabel 3. 14 Laporan Laba Rugi Irsad Topi tahun 2023 dan 2024**

	2023	%	2024	%
Penjualan	600.000.000	100,0%	645.000.000	100,0%
HPP	360.000.000	60,0%	381.195.000	59,1%
Laba Kotor	240.000.000	40,0%	263.805.000	40,9%
Biaya Penjualan, Administrasi dan Umum	54.000.000	9,00%	57.181.500	8,9%
EBITDA	186.000.000	31,0%	206.623.500	32,0%
Depresiasi dan Amortisasi	6.215.000	1,04%	6.256.500	0,97%
EBIT	300.000.000	50,0%	322.500.000	53,8%
Utang	-	0,0%	-	0,0%
EBT	300.000.000	50,0%	315.405.000	48,9%

Pajak	3.000.000	0,5%	4.321.500	0,7%
EAT	297.000.000	49,5%	311.083.500	51,8%

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

Kinerja perusahaan menunjukkan pertumbuhan positif dari tahun 2023 ke 2024, terlihat dari peningkatan penjualan sebesar 7,5% dari Rp600.000.000 menjadi Rp645.000.000. Persentase HPP juga sedikit menurun dari 60,0% menjadi 59,1%, yang mengindikasikan efisiensi biaya produksi dan peningkatan margin laba kotor. Hal ini tercermin pada Laba Kotor yang naik dari 40,0% menjadi 40,9%, menunjukkan kemampuan perusahaan meningkatkan *profitabilitas* operasional. Biaya penjualan, administrasi, dan umum tetap terjaga pada level yang efisien, turun sedikit dari 9,0% menjadi 8,9%, sehingga EBITDA meningkat dari 31,0% menjadi 32,0%. Walaupun depresiasi relatif stabil, persentase EBIT terhadap penjualan mengalami kenaikan signifikan dari 50,0% menjadi 53,8%, menunjukkan perbaikan kinerja operasional inti. Namun, EBT sedikit menurun secara persentase dari 50,0% menjadi 48,9%, kemungkinan dipengaruhi oleh perubahan komponen lain seperti non-operating income atau biaya pajak.

Meskipun beban pajak naik dari 0,5% menjadi 0,7%, perusahaan tetap mencatat pertumbuhan EAT yang baik, meningkat dari Rp297.000.000 (49,5%) menjadi Rp311.083.500 (51,8%). Secara keseluruhan, perusahaan menunjukkan efisiensi operasional yang lebih baik, peningkatan margin keuntungan, dan pengelolaan biaya yang sehat, mencerminkan kondisi keuangan yang semakin kuat pada tahun 2024. Disamping berdasarkan pada laporan laba rugi, *financial forecasting* dan *cash budgeting* memerlukan analisis dari Neraca Keuangan. Adapun Neraca Keuangannya adalah sebagai berikut.

**Tabel 3.15 Neraca Keuangan Irsad Topi Tahun 2023 Dan 2024**

ASET LANCAR	2023	2024
Kas & Setara Kas	150.000.000	311.000.000
Persediaan	22.000.000	23.000.000
Total Aset Lancar	172.000.000	334.000.000
ASET TETAP	2023	2024
Harga Perolehan Aset Tetap	200.000.000	200.000.000
Akumulasi Depresiasi	(6.000.000)	(12.000.000)
ASET TETAP	2023	2024
Nilai Buku Aset Tetap	194.000.000	188.000.000
Harga Perolehan Aset Tetap	200.000.000	200.000.000
EKUITAS	2023	2024
Modal Disetor	100.000.000	100.000.000
Saldo Laba Ditahan	266.000.000	422.000.000
TOTAL EKUITAS	366.000.000	522.000.000

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

Neraca keuangan Irsad Topi menunjukkan adanya peningkatan yang sangat signifikan pada tahun 2024, terutama pada aset lancar yang hampir dua kali lipat dari tahun sebelumnya. Peningkatan kas yang besar menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menghasilkan arus kas yang kuat dari kegiatan operasionalnya. Aset tetap relatif stabil tanpa adanya investasi baru, dan penurunan nilai bukunya hanya disebabkan oleh depresiasi yang wajar. Secara keseluruhan, total aset meningkat sekitar 42,7%, mencerminkan pertumbuhan bisnis yang sehat dan kemampuan perusahaan dalam memperkuat struktur keuangannya. Dari sisi ekuitas, perusahaan juga menunjukkan perkembangan yang positif, ditandai dengan kenaikan signifikan pada saldo laba ditahan. Tidak adanya penambahan utang memperlihatkan bahwa seluruh pertumbuhan dibiayai oleh laba internal, sehingga risiko keuangan sangat rendah. Peningkatan ekuitas ini menegaskan bahwa kinerja perusahaan sepanjang tahun 2024 sangat baik dan menghasilkan laba yang konsisten. Secara keseluruhan, neraca keuangan tahun 2024 menggambarkan posisi keuangan Irsad Topi yang semakin kuat, likuid, dan stabil dibandingkan tahun sebelumnya.

### 3.5.3. Financial Forecasting

*Financial Forecasting* merupakan proses penting dalam manajemen keuangan yang bertujuan memproyeksikan kondisi keuangan perusahaan di masa yang akan datang, termasuk pada UMKM seperti Irsad Topi. Dengan

memanfaatkan data historis, tren pertumbuhan usaha, serta asumsi yang relevan, perusahaan dapat memperkirakan pendapatan, biaya, laba, dan arus kas pada periode berikutnya. Proses ini membantu Irsad Topi memahami arah perkembangan bisnis secara lebih terukur sehingga strategi usaha dapat direncanakan dengan lebih tepat. Selain itu, *forecasting* membantu mengidentifikasi potensi risiko sehingga langkah antisipatif dapat disiapkan sejak dini.

Berdasarkan analisa tersebut di atas, *financial forecasting* Irsad Topi adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.16 Laporan Laba Rugi Yang Diproyeksikan**

	2024	%	2025	%
Penjualan	645.000.000	100,0%	693.375.000	100,0%
HPP	381.195.000	59,1%	409.784.625	59,1%
Laba Kotor	263.805.000	40,9%	283.590.375	40,9%
Biaya Penjualan, Administrasi dan Umum	57.181.500	8,9%	61.710.375	8,9%
EBITDA	206.623.500	32,0%	221.880.000	32,0%
Depresiasi dan Amortisasi	6.256.500	0,97%	6.725.738	0,97%
EBIT	322.500.000	53,8%	347.500.000	50,1%
Utang	–	0,0%	–	0,0%
EBT	315.405.000	48,9%	340.500.000	49,1%
Pajak	4.321.500	0,7%	4.850.000	0,7%
EAT	311.083.500	51,8%	335.650.000	48,4%

Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.

Proyeksi Laporan Laba Rugi menunjukkan bahwa UKM Irsad Topi diperkirakan mengalami peningkatan penjualan dari Rp645.000.000 pada tahun 2024 menjadi Rp693.375.000 pada tahun 2025, atau naik sekitar 7,5%. Kenaikan penjualan tersebut diiringi dengan stabilnya persentase Harga Pokok Penjualan (HPP) di angka 59,1%, sehingga margin laba kotor tetap terjaga sebesar 40,9%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan efisiensi biaya produksi meskipun terjadi peningkatan volume penjualan.

Seiring dengan pertumbuhan penjualan, EBITDA pada tahun 2025 juga meningkat menjadi Rp221.880.000, yang mencerminkan perbaikan kinerja operasional dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba sebelum beban depresiasi dan pajak. Peningkatan kinerja operasional tersebut berdampak positif pada laba sebelum pajak (EBT) yang diproyeksikan naik dari Rp315.405.000 menjadi Rp340.500.000, serta laba bersih setelah pajak (EAT) yang meningkat dari Rp311.083.500 pada tahun 2024 menjadi Rp335.650.000 pada tahun 2025. Secara keseluruhan, proyeksi ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan usaha yang diterapkan mampu mendorong pertumbuhan pendapatan sekaligus meningkatkan profitabilitas bersih UKM Irsad Topi secara berkelanjutan.

### 3.5.3. Cash Budgeting

*Cash budgeting*, perusahaan dapat memprediksi kapan akan terjadi surplus kas maupun potensi defisit, sehingga dapat merencanakan langkah antisipatif seperti menambah modal kerja, menunda pengeluaran, atau memanfaatkan surplus kas untuk investasi jangka pendek. Dengan demikian, *cash budgeting* tidak hanya membantu perusahaan dalam menjaga kelancaran operasional, tetapi juga menjadi alat perencanaan keuangan yang penting untuk mendukung pertumbuhan usaha secara berkelanjutan. Selain itu, *cash budgeting* juga berperan dalam meningkatkan disiplin pengelolaan keuangan dengan mengendalikan pengeluaran agar tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Informasi arus kas yang terstruktur memungkinkan pemilik usaha untuk mengambil keputusan keuangan secara lebih tepat dan berbasis data. Oleh karena itu, penerapan *cash budgeting* yang baik diharapkan dapat memperkuat ketahanan keuangan serta meningkatkan daya saing Irsad Topi di tengah persaingan usaha. pentingnya transformasi digital dalam meningkatkan daya saing dan ketahanan finansial UMKM dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat (Wardana dkk, 2025)

**Tabel 3.17 Cash Budgeting UKM Irsad Topi Per Bulan**

Sumber Kas Masuk (Bulanan)	Estimasi (Rp/Bulan)
Penjualan Topi Offline	38.000.000
Penjualan Topi Online	52.000.000
Total Kas Masuk	90.000.000

<b>Kas Keluar (Bulanan)</b>	<b>Estimasi (Rp/Bulan)</b>
Bahan Baku Topi (kain, benang, aksesoris)	25.000.000
Produksi & Penjahitan	12.000.000
Gaji & Upah Karyawan	10.000.000
Operasional Toko (sewa, listrik, air)	6.000.000
Internet & Komunikasi	1.500.000
Pengemasan & Pengiriman	7.000.000
Pemasaran & Iklan (Facebook Ads, IG Ads, dll.)	5.000.000
Perawatan Peralatan	2.000.000
Biaya Operasional Lainnya	3.000.000
<b>Total Kas Keluar</b>	<b>71.500.000</b>

**Sumber: Data observasi UKM Irsad Topi (2025), diolah.**

Berdasarkan penyusunan anggaran kas bulanan di atas, Irsad Topi diproyeksikan menerima total kas masuk sebesar Rp 90.000.000 setiap bulan, yang terutama berasal dari penjualan topi secara offline maupun online. Angka ini mencerminkan tren penjualan yang stabil dan permintaan konsumen yang konsisten terhadap produk Irsad Topi di berbagai platform. Di sisi lain, total kas keluar Irsad Topi mencapai Rp 71.500.000 per bulan, yang mencakup pengeluaran utama seperti bahan baku, proses produksi, gaji karyawan, biaya operasional toko, biaya pengiriman, serta aktivitas pemasaran. Dengan demikian, Irsad Topi menghasilkan surplus kas bulanan sebesar Rp 18.500.000, yang menunjukkan kondisi likuiditas yang sehat dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan operasional sekaligus menyalurkan dana untuk peningkatan kapasitas usaha.

#### 4. Kesimpulan

Proyek ini bertujuan untuk menganalisis kondisi usaha UKM Irsad Topi serta merumuskan strategi bisnis yang tepat dalam menghadapi persaingan dan kebutuhan pengembangan usaha. Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal menunjukkan bahwa UKM Irsad Topi memiliki potensi pengembangan yang cukup baik, meskipun masih dihadapkan pada keterbatasan skala usaha dan pemasaran. Analisis strategis menggunakan SWOT, SPACE Matrix, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix menempatkan UKM Irsad Topi pada posisi Hold and Maintain, yang mengharuskan usaha mempertahankan kinerja sekaligus melakukan pengembangan secara selektif. Selanjutnya, hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi Market Penetration merupakan alternatif paling prioritas untuk diterapkan. Dari sisi keuangan, proyeksi laporan laba rugi dan cash budgeting mengindikasikan bahwa penerapan strategi tersebut berpotensi meningkatkan kinerja keuangan serta menjaga stabilitas likuiditas. Dengan demikian, proyek ini memberikan arah strategis yang jelas dan aplikatif bagi UKM Irsad Topi dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

#### Referensi

- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of Financial Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Data Observasi UKM Irsad Topi, Kabupaten Bandung (2025).
- David, F. R. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. Pearson Education.
- David, F. R., & David, F. R. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18th ed.). Pearson Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Cengage Learning.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2021). *Perkembangan data UMKM dan peran UMKM pasca pandemi COVID-19*. KemenkopUKM RI.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Porter, M. E. (2020). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Septiani, A. D., Wahyuni, R. E., Nurhafitsyah, M., Kurniawati, P., & Sapriani, E. (2024). *Peran dan tantangan UMKM dalam era digital di Indonesia*. Indonesian Journal of Economics Management and Accounting,

- 1(10). <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema/article/view/831>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susilo, Y. S., & Krisnawati, A. (2021). Transformasi digital UMKM di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 45–56. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.2.45-56>
- Tambunan, T. (2019). *UMKM di Indonesia: Isu dan Masalahnya*. LP3ES.
- Tambunan, T. (2022). *UMKM di Indonesia: Perkembangan, tantangan, dan kebijakan*. Ghalia Indonesia.
- Undang–Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Wardana, D., & Fauziah, S. (2025). *Transformasi digital UMKM: Peran pemasaran digital terhadap keberlanjutan finansial melalui pertumbuhan penjualan*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia*, 10(2), 4195. <https://doi.org/10.32528/jiai.v10i2.4195>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy* (15th ed.). Pearson Education.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

### How Cites

Siti Rif'ah<sup>1\*</sup>, Mila Marhamah, Siti Aisah, Widia Pebri A, Indriani Siti N, Dame Kristinawaty S, Urip Prajoko. P.U (2025). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah (Ukm) "Irsad Topi" Dalam Perspektif Manajemen Stratejik. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 4(2), 91–107. <https://doi.org/10.58477/ebima.v4i2.376>

### Publisher's Note

Yayasan Pendidikan Mitra Mandiri Aceh (YPPMA) remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations. Submit your manuscript to YPMMA Journal and benefit from: <https://journal.ypmma.org/index.php/ebima>.