

Strategi Pengembangan dan Analisis Kelayakan Usaha PT XYZ (Studi Kasus: Tenant Badan Riset Inovasi Nasional)

Development Strategy and Business Feasibility Analysis PT XYZ (Case Study: Tenant of The National Research and Innovation Agency)

Eka Novah Yuanto^{1*}, Sapta Raharja², dan Mimin Aminah³

¹Program Magister Pengembangan IKM, Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Kampus IPB Baranangsiang, Bogor 16144

¹Badan Riset Inovasi Nasional, Jl. MH Thamrin No.8, Jakarta 10340

²Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

³Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor
Jl. Agatis Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

Diterima: 4 Juli 2024; Direvisi: 15 Juli 2024 Disetujui: 5 September 2024

ABSTRAK

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang alas kaki/sepatu, produk inovatif berupa sepatu aromaterapi yang dilengkapi dengan ekstrak minyak atsiri dari limbah kulit jeruk yang bermanfaat menekan pertumbuhan bakteri penyebab bau kaki. Saat ini PT XYZ sedang mendapat dukungan dari pemerintah lewat lembaga inkubator bisnis, berupa pembinaan untuk meningkatkan nilai penjualan yang didukung dengan fasilitas dan akses teknologi. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha; (2) menganalisis kelayakan usaha PT XYZ; (3) menentukan strategi prioritas untuk pengembangan usaha. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT dan *Analytical Hierarchy Process*. Sedangkan Kelayakan usaha menggunakan metode perhitungan *Payback Period*, *Net Present Value*, *Internal Rate of Return*, *Break Even Points*. Faktor internal yang menjadi kekuatan adalah selalu inovatif terhadap produk baru yang diminati oleh pasar, sedangkan kelemahan adalah pencatatan biaya pengeluaran dan pemasukan yang rumit. Faktor eksternal yang menjadi peluang adalah sebagai tenant BRIN dapat menggunakan lab dan yang menjadi ancaman penuritan ide aromaterapi. Analisis kelayakan bisnis dinilai layak dan hasil Penentuan prioritas strategi dengan AHP menghasilkan empat prioritas strategi.

Kata kunci: analisis SWOT, kelayakan usaha, sepatu, strategi pengembangan usaha

ABSTRACT

PT XYZ is a company engaged in footwear/shoes, innovative products in the form of aromatherapy shoes equipped with essential oil extracts from orange peel waste which are useful to suppress the growth of bacteria that cause foot odor. Currently PT XYZ is receiving support from the government through a business incubator institution, in the form of coaching to increase sales value supported by facilities and access to technology. The objectives of this study are (1) to identify internal and external factors that affect business development; (2) to analyze the business feasibility of PT XYZ; (3) to determine priority strategies for business development. The methods used in this research are SWOT analysis and Analytical Hierarchy Process. While business feasibility uses the calculation method of Payback Period, Net Present Value, Internal Rate of Return, Break Even Points. Internal factors that become strengths are always innovative to new products that are in demand by the market, while weaknesses are complicated recording of expenses and income. The external factor that becomes an opportunity is that as a tenant BRIN can use the lab and the threat is the theft of aromatherapy ideas. The business feasibility analysis is considered feasible and the results of the Determination of strategic priorities with AHP produce four strategic priorities.

Key words: business development strategy, business feasibility, shoes, SWOT analysis

*) Korespondensi:

Perumahan Pinang Griya Permai Jl. Bougenville Blok B17 No D849, Pinang, Tangerang, Banten; email: nova.eka27@gmail.com

PENDAHULUAN

Usaha mikro kecil menengah (UMKM) mempunyai peran penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Kontribusi UMKM terhadap produk domestik bruto (PDB) ditaksir sebesar 61,07% atau senilai 8,573,89 triliun rupiah. Jumlah UMKM saat ini mencapai 64,2 juta dan menyerap tenaga kerja sebesar 97% dari total tenaga kerja di Indonesia. Selain itu, UMKM disinyalir dapat menghimpun sampai 60,4% dari total investasi (KemenkoPerekonomian, 2022).

Besarnya jumlah dan persentase pelaku UMKM tersebut berbanding terbalik dengan produktivitas dan kualitas produk yang dihasilkan. Hampir sebagian besar UMKM masih berkuat pada isu rendahnya produktivitas dan kualitas yang dihasilkannya. Dinamika usaha global saat ini bergerak sangat cepat dengan Tingkat persaingan sangat tinggi, maka pengembangan dan pembentukan UMKM berdaya saing perlu dilakukan (Angkasa *et al.*, 2011).

Masalah yang dialami oleh UMKM menurut Sudiyarti *et al.* (2017) adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang rendah, modal terbatas dan keterbatasan bahan baku baik kualitas maupun kuantitas. Keterbatasan tersebut dikarenakan lemahnya penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta perencanaan dan prospek usaha yang hanya sebatas untuk meningkatkan pendapatan rumah tangga. Hal ini didukung oleh Sunariani *et al.* (2017), yang menyatakan bahwa kurangnya permodalan, kesulitan dalam pemasaran dan bahan baku, proses produksi yang kurang terampil, kemampuan manajerial dan keuangan yang rendah, serta iklim usaha yang tidak cukup kondusif yang menjadikan UMKM berdaya saing rendah. Oleh sebab itu pemerintah wajib berperan penting sebagai fasilitator, regulator, dan katalisator dalam menghadapi banyaknya kendala dalam meningkatkan kinerja UMKM serta pengembangan UMKM (Purba, 2018).

Kendala-kendala tersebut telah ditangani dengan beberapa skema kebijakan dan program untuk mendorong pengembangan UMKM. Pemerintah pusat dan daerah telah melakukan berbagai pelatihan yang dapat menunjang keterampilan para pengusaha untuk mengatasi masalah rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) (Hidayah *et al.* 2019). Kebijakan fiskal juga telah diberikan dengan meningkatkan akses pembiayaan kredit usaha rakyat (KUR) yang ditargetkan mencapai 30% total pembiayaan

perbankan di tahun 2024. Peningkatan plafon pembiayaan KUR di tahun 2022 hingga mencapai Rp373,17 Triliun dan mengintegrasikan program kartu prakerja, serta menambah skema KUR super mikro (penghasilan <10 juta rupiah) merupakan strategi untuk mencapai target tersebut (Kemenko-Perekonomian, 2022). Hal ini merupakan wujud keberpihakan pemerintah terhadap permasalahan UMKM di Indonesia.

Langkah perbaikan dalam menjadikan UMKM berdaya saing adalah memberikan pendampingan teknologi inovasi dan pemasaran produk. Pendampingan tersebut harus didukung oleh fasilitas/akses teknologi, manajemen pasar, modal, serta informasi secara umum maupun spesifik (Bank Indonesia, 2006). Lembaga yang memenuhi kriteria tersebut adalah inkubator bisnis. Inkubator bisnis adalah lembaga pemerintah maupun swasta yang berperan dalam menumbuhkan kembangkan UMKM maupun perusahaan rintisan baru (Ilyas, 2016). Sasaran program inkubasi pada umumnya diperuntukan bagi bisnis rintisan atau suatu perusahaan yang masih berada ditahap awal (*early stage*). Hal ini untuk memperkuat bisnis rintisan dalam menghadapi fase jurang kematian di tahun keduanya (Hubeis dan Najib, 2016).

Tantangan sangat berat bagi pemilik perusahaan rintisan pada tahap siklus awal ini karena kurangnya dana. Menurut Pena (2004), *human capital* dari pemilik perusahaan rintisan mempengaruhi kelangsungan hidup bisnis. Kejadian ini berhubungan secara spesifik dengan teori-teori seperti Model Siklus Hidup Bisnis yang dikembangkan oleh Churchill (1983) atau Greiner's Growth Model (Morris *et al.* 2008).

Pertumbuhan perusahaan rintisan/*startup* di Indonesia harus didukung dengan infrastruktur digital yang mumpuni agar pertumbuhannya berkelanjutan. Berbagai cara dilakukan untuk bisa mendorong pertumbuhan perusahaan rintisan. Salah satu caranya adalah dengan membentuk inkubator bisnis sebagai wadah untuk menumbuhkan kembangkan perusahaan rintisan baru.

Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 106 tahun 2017 tentang Kawasan Sains dan Teknologi (*Science Techno Park*). Kawasan Sains dan Teknologi (KST) merupakan wahana yang mendorong pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan melalui pengembangan, penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta penumbuhan perusahaan rintisan. Sasaran dari pembangunan KST adalah terwujudnya sinergi

fungsi dan peran akademisi, bisnis dan pemerintahan, sebagai implementasi dari berfungsinya KST, yaitu dengan adanya layanan inkubasi bisnis teknologi. Salah satu KST di Indonesia berada di Puspiptek Serpong yang telah menjalankan fungsi sebagai inkubator bisnis dan telah melakukan pendampingan terhadap produk produk hasil riset, maupun perusahaan rintisan dari perguruan tinggi di sekitar kawasan Puspiptek.

Tenant yang sedang didampingi oleh inkubator bisnis di kawasan tersebut adalah PT XYZ yang merupakan UMKM yang bergerak di bidang alas kaki dan tergabung dalam program inkubasi pada tahun 2021. Alasan pemilihan PT XYZ sebagai tenant karena memiliki produk inovasi berupa sepatu aromaterapi yang dilengkapi ekstrak kulit jeruk yang bermanfaat untuk menekan pertumbuhan bakteri penyebab bau kaki. Proses pemilihan tenant yang dilakukan oleh tim seleksi saat ini adalah dengan pendekatan Tingkat Kesiapan Inovasi (KATSINOV). Namun demikian, metode tersebut belum mendetail karena belum mengukur performa keuangan perusahaan, sehingga perlu adanya kajian terkait analisis kelayakan usaha.

Selain itu, strategi pengembangan bisnis juga perlu dilakukan karena kurang efektifnya PT XYZ dalam menjalankan proses bisnisnya, terutama dari sisi penjualan. Peningkatan penjualan merupakan titik kunci dalam keberhasilan perusahaan untuk bersaing dengan industri sejenis. Penelitian ini berusaha untuk merumuskan strategi pengembangan usaha sepatu PT XYZ dan analisis kelayakan usahanya, dengan tujuan, yaitu (1) Menganalisis kelayakan usaha PT XYZ; (2) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan usaha sepatu PT XYZ; dan (3) Menyusun strategi prioritas pilihan pengembangan usaha PT XYZ.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan melalui observasi dan wawancara, yaitu mengunjungi secara langsung usaha sepatu yang terletak di Babakan Lebak Dramaga, Bogor dan dilaksanakan pada bulan Juni-Agustus 2023. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah memetakan kondisi usaha sepatu PT XYZ, melakukan analisis deskriptif kuantitatif atas matriks *internal factor evaluation* (IFE), *external factor evaluation* (EFE), *internal-external* (IE), *strengths, weaknesses, opportunities, and threats* (SWOT) dan *analytic hierarchy process* (AHP)

untuk menentukan strategi prioritas. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi hasil penelitian secara mendalam.

Narasumber pada penelitian ini dipilih dengan sengaja (*purposive sampling*), yaitu memilih pakar yang kompeten dan terlibat langsung dalam pengawasan, penerapan, pembinaan, penelitian usaha sepatu PT XYZ. Penetapan narasumber sebagai seorang pakar berdasarkan pada (1) reputasi, kedudukan dan kredibilitasnya menurut topik kajian; (2) bersedia diwawancarai secara mendalam; dan/atau (3) memiliki pengalaman minimal 10 tahun di bidang yang ditekuni.

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari identifikasi dan jawaban individual pakar terkait penelitian. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari informasi lain seperti dokumen Mandala Presto, jurnal ilmiah, dan data hasil penelitian sejenis. Pengolahan data akan dilakukan dengan program MS Office Excel untuk analisis matriks IFE, EFE, dan IE. Analisis AHP menggunakan program *Super Decisions versi 2.10*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kelayakan Usaha

Analisis Kelayakan usaha atau bisnis merupakan usaha yang dijalankan yang tujuan utamanya untuk memperoleh keuntungan, baik finansial maupun nonfinansial. Dengan dilakukannya studi kelayakan usaha akan didapatkan gambaran apakah usaha atau bisnis yang diteliti layak atau tidak untuk dijalankan (Kasmir dan Jakfar, 2006). Dalam melakukan analisis kelayakan usaha, pasti dilakukan pula analisis keuangan yang dapat menguraikan tentang penerapan kriteria-kriteria investasi untuk mengukur layak atau tidaknya suatu investasi yang akan dilaksanakan. Pengukuran dengan kriteria-kriteria investasi tersebut berdasarkan atas data keuangan yang telah disusun baik dalam bentuk struktur modal, biaya modal, proyeksi laporan kas, proyeksi laporan rugi/laba, dan proyeksi laporan neraca (Suliyanto, 2010).

Perhitungan kelayakan usaha industri alas kaki/sepatu berdasarkan pada beberapa asumsi asumsi yang telah ditentukan dan diperhitungkan analisa keuangan. Asumsi-asumsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Sumber pendanaan didapat dari pinjaman bank sebesar Rp100.000.000 dengan bunga pertahun 5% dan masa tenor lima tahun.

2. Penjualan produk sepatu aromaterapi 2000 pcs/th dan insole aromaterapi 1000 pcs/th dengan proyeksi pertumbuhan penjualan ditentukan naik sebesar 5% setiap tahun sampai tahun ke-5
3. Gaji pegawai ditentukan naik sebesar 2,75% setiap tahun mengikuti rata-rata tingkat inflasi di Indonesia selama 12 tahun terakhir
4. Tingkat *discount factor*/faktor diskonto ditentukan 6%

Tabel 1. Analisis kelayakan usaha

No	Parameter kelayakan usaha	Nilai	Kelayakan
1	PP	1 tahun 8 bulan	Layak
2	NPV	496.443.497	Layak
3	IRR	15,54 %	Layak
4	BEP	475.218.231 1267 Pcs sepatu 10.560 Pcs Isole	Layak

Berdasarkan pada Tabel 1, industri sepatu yang dijalankan oleh PT XYZ saat ini layak untuk dijalankan, dapat diketahui dari nilai *Payback Period* (PP) yang digunakan untuk menghitung lama periode yang diperlukan untuk pengembalian uang investasi dapat dicapai dalam waktu 2 tahun 10 bulan, waktu tersebut lebih kecil dari umur investasi. Nilai *Net Present Value* (NPV) sebesar Rp496.443.497 dan nilai NPV tersebut positif (NPV > 0) yang berarti usaha tersebut layak untuk dijalankan. Nilai *Internal Rate of Return* (IRR) sebesar 15,54% dan nilai IRR tersebut lebih besar dari r (nilai tingkat suku bunga sekarang) sebesar 6% maka usaha tersebut layak dijalankan, sedangkan untuk analisa keuntungan menggunakan *Break Event Point* (BEP) dengan nilai sebesar Rp475.218.231. Nilai tersebut merupakan angka penjualan yang harus dicapai perusahaan agar mencapai titik impas dan untuk BEP unit produk sepatu adalah sebanyak 1.267 pcs serta insole sepatu adalah sebanyak 10560 pcs.

Perumusan Strategi Pengembangan

Perumusan strategi pengembangan sepatu PT XYZ dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, identifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan; Kedua, penyusunan strategi pengembangan; dan Ketiga, penentuan prioritas strategi pengembangan yang dilaksanakan.

Faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan dilakukan dengan analisis matriks IFE dan EFE. Kedua matriks ini

digunakan untuk analisis kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan dan hambatan usaha pengembangan produk sepatu. Hasil analisis faktor internal dan eksternal tersaji pada Tabel 2 dan 3.

Berdasarkan Tabel 2, kekuatan pengembangan sepatu terletak pada selalu inovatif dengan produk baru yang diminati oleh pasar (skor 0,638) dan kemudahan mendapatkan bahan baku (skor 0,624). Adapun kelemahan yang dimiliki, yaitu pencatatan biaya pengeluaran dan pemasukan yang rumit (skor 0,195). Kelemahan lain yang cukup signifikan adalah jumlah SDM yang sedikit dan kemampuan belum merata (0,184)

Secara umum, total skor yang didapatkan dari analisis matriks IFE berada diatas 2, yaitu 2,339 yang berarti kondisi produk inovasi sepatu dapat dikatakan cukup kuat dan relatif mampu menggunakan kekuatan yang ada untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.

Tabel 2. Matriks IFE strategi pengembangan sepatu

Faktor Strategis Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Kekuatan (Strengths)			
1 Kemudahan mendapatkan bahan baku	0,156	4,000	0,624
2 Selalu inovatif dengan produk baru yang diminati oleh pasar	0,159	4,000	0,638
3 Harga produk dapat terjangkau oleh berbagai tingkatan konsumen	0,141	4,000	0,565
4 <i>Research and Development</i> dimentori langsung oleh BPIPI	0,088	4,000	0,352
5 Produk dilengkapi <i>perfect foam</i> , sol antislip, insole aromaterapi	0,076	4,000	0,306
Kelemahan (Weaknesses)			
1 Pencatatan biaya pengeluaran dan pemasukan yang rumit	0,097	2,000	0,195
2 Jumlah SDM sedikit dan kemampuan belum merata	0,092	2,000	0,184
3 Belum kuatnya jaringan pemasaran	0,070	2,000	0,139
4 Manajemen perusahaan masih lemah	0,069	2,000	0,137
5 Kurangnya permodalan dan pengembangan usaha	0,051	2,000	0,103
Total (Faktor Strategis Internal)			3,242

Faktor eksternal pengembangan produk Sepatu dianalisis sebagaimana faktor internal dengan menggunakan matriks external factor evaluation. Berdasarkan Tabel 4, Sebagai tenant BRIN dapat berkolaborasi dengan inovasi hasil riset dari peneliti. Disamping itu, pencurian ide aromaterapi oleh kompetitor. Oleh karena itu, menjadi hal yang dapat dimaklumi jika kedua

faktor eksternal menjadi faktor signifikan dalam pengembangan produk inovasi dengan skor masing-masing 0,64 dan 0,15.

Tantangan terbesar yang harus dihadapi dalam mengembangkan sepatu berdasarkan penelitian di Tabel 3, adalah pencurian, yaitu pencurian ide aromaterapi (skor 0,15). Skor analisis faktor eksternal sebesar 2,83 menunjukkan peluang yang dapat digunakan untuk menjawab tantangan atau ancaman yang muncul dari pengembangan produk sepatu.

Strategi pengembangan produk sepatu dilakukan dengan analisis SWOT, dimana strategi ini dirumuskan berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan sebelumnya. Tabel 4 menunjukkan alternatif strategi yang merupakan kombinasi dari strategi SO, WO, ST, dan WT.

Tabel 3. Matriks EFE strategi pengembangan sepatu

Faktor Strategis Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Peluang (Opportunity)			
1 Media promosi lain sebagai saluran (Facebook, Instagram, Tiktok, dan E-Commerce)	0,118	3,00	0,36
2 Sebagai tenant BRIN dapat berkolaborasi dengan inovasi hasil riset dari peneliti	0,160	4,00	0,64
3 Potensial <i>market</i> yang masih besar	0,136	4,00	0,55
4 Potensi sinergi dengan berbagai <i>stakeholder</i>	0,108	4,00	0,43
5 Hubungan baik dengan pemasok bahan baku	0,102	3,50	0,36
Ancaman (Threats)			
1 Perubahan pola gaya hidup masyarakat	0,093	1,00	0,09
2 Pencurian ide aromaterapi oleh kompetitor	0,073	2,00	0,15
3 Produk kompetitor yang berkualitas dengan harga lebih bersaing	0,097	1,00	0,10
4 Pergantian pimpinan di pemerintah dapat merubah kebijakan terkait pengembangan pengusaha pemula melalui inkubator bisnis	0,061	1,00	0,06
5 Permainan harga bahan baku	0,051	2,00	0,10
Total (Faktor Strategis Eksternal)			2,83

Strategi kekuatan dan peluang (SO) terdiri dari dua alternatif, yaitu pertama, Menjalin kerjasama dengan peneliti untuk pengembangan varian aromaterapi yang baru dan pengembangan teknologi untuk diversifikasi produk. Kedua, meningkatkan mutu produk dengan pendampingan yang diberikan BPIPI.

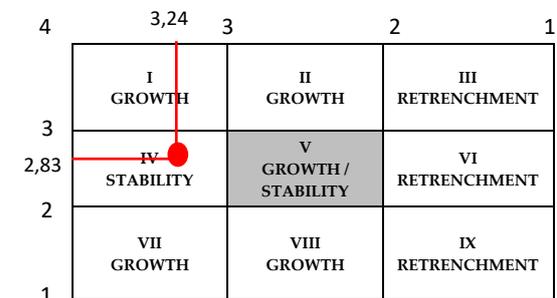
Strategi kelemahan dan peluang (WO) juga terdiri dari dua alternatif, yaitu (1) Menjalin

kemitraan dengan BRIN dalam pendampingan pelatihan SDM, pemasaran dan akses pembiayaan; (2) Membangun *brand awareness* melalui media sosial, *content creator*, pejabat pemerintah, pameran, *video marketing* dan sponsorship.

Strategi kekuatan dan ancaman (ST) terdiri dari dua alternatif, yaitu (1) Melakukan kerja sama dengan BPIPI untuk pengujian produk dan pendaftaran kekayaan intelektual; (2) Membangun hubungan yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, komunitas bisnis, dan organisasi non pemerintah.

Strategi kelemahan dan ancaman (WT) memiliki satu alternatif, yaitu Memanfaatkan media sosial dan *platform* digital untuk memperluas jangkauan pemasaran, serta membangun kemitraan dengan distributor lokal dan nasional untuk memperkuat jaringan distribusi.

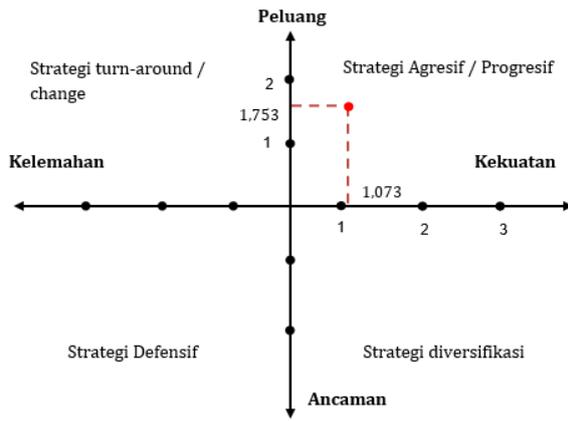
Setelah skor masing-masing faktor telah diketahui, langkah selanjutnya adalah melakukan penjumlahan antara total skor faktor kekuatan dengan faktor kelemahan yang selanjutnya sebagai nilai titik x, serta total skor faktor peluang dengan ancaman yang selanjutnya menjadi titik y dan dituangkan dalam matriks IE (Gambar 3). Nilai titik (x) dan (y) = (3,24) dan (2,83).



Gambar 3. Matriks IE PT XYZ

Kemudian setelah membuat matriks IE, langkah selanjutnya adalah membuat matriks SWOT dengan cara melakukan pengurangan antara total skor faktor kekuatan dengan faktor kelemahan yang selanjutnya sebagai nilai titik x, serta total skor faktor peluang dengan ancaman yang selanjutnya menjadi titik y, sehingga nilai titik (x) dan (y) adalah (1,073) dan (1,753). Lebih rinci dapat dilihat pada Gambar 4.

Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal dengan IFE dan EFE matriks, tahap berikutnya adalah menyusun faktor-faktor tersebut ke dalam matriks SWOT. Menurut Rangkuti (2004), melalui analisis SWOT dapat disusun empat sel alternatif strategi, yaitu strategi *Strengths-Opportunities* (SO), yaitu memanfaatkan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang, strate-



Gambar 4. Diagram kuadran analisis SWOT

gi *Weaknesses-Opportunities (WO)*, yaitu meminimumkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang, strategi *Strengths-Threats (ST)*, yaitu menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman dan strategi *Weaknesses-Threats (WT)*, yaitu meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman. Alternatif strategi matriks SWOT disajikan pada Tabel 5. Berdasarkan hasil dari analisis faktor internal dan eksternal pada matriks SWOT, posisi produk berada pada

kuadran IV, (tumbuh dan berkembang). Strategi yang bisa diterapkan antara lain strategi intensif (pengembangan produk, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar).

Analisis prioritas strategi melalui AHP

Alternatif strategi yang telah dirumuskan melalui analisis SWOT, kemudian diolah dengan menggunakan teknik AHP melalui *software super decisions*. Dalam membuat keputusan atau pemecahan masalah teknik AHP dapat digabungkan menggunakan aplikasi atau *software* yang bertujuan untuk fleksibilitas dan efisiensi (Syafirullah, 2014). Teknik AHP merupakan tahapan keputusan, dimana analisis dan intuisi pakar melalui isian kuesioner dijadikan dasar untuk membuat penilaian pembuatan keputusan dalam perumusan strategi. Isian kuesioner yang dilakukan penggabungan dengan menggunakan rata-rata geometrik (Marimin, 2008). Penentuan prioritas strategi prioritas strategi merupakan penggabungan dari enam (6) pakar yang mewakili pihak pemerintah dan pihak pengusaha atau industri swasta.

Tabel 5. Matriks SWOT strategi pengembangan

Faktor Eksternal	Faktor Kekuatan (S) 1. Selalu inovatif dengan produk baru yang diminati oleh pasar 2. Kemudahan mendapatkan bahan baku 3. Harga produk dapat terjangkau oleh berbagai tingkatan konsumen 4. R&D dimentori langsung oleh BPIPI 5. produk dilengkapi perfect foam, sol antislip, insol aromaterapi	Faktor Kelemahan (W) 1. Pencatatan biaya pengeluaran dan pemasukan yang rumit 2. Jumlah SDM sedikit dan kemampuan belum merata 3. Belum kuatnya jaringan pemasaran 4. Manajemen perusahaan masih lemah 5. Kurangnya permodalan dan pengembangan usaha
Faktor Internal	Strategi SO 1. Menjalin kerjasama dengan peneliti untuk pengembangan varian aromaterapi yang baru dan pengembangan teknologi untuk diversifikasi produk (S2,S3,S4,O4) 2. Meningkatkan mutu produk dengan pendampingan yang diberikan BPIPI (S1,S5,O3,O4,O5)	Strategi WO 1. Menjalin kemitraan dengan BRIN dalam pendampingan pelatihan SDM, pemasaran dan akses pembiayaan (W1,W2,W3,O3,O5) 2. Membangun <i>brand awareness</i> melalui media sosial, <i>content creator</i> , pejabat pemerintah, pameran, <i>video marketing</i> dan <i>sponsorship</i> (W3,O1, O3,O4,O5)
Faktor Ancaman (T) 1. Pencurian ide aromaterapi oleh kompetitor 2. Produk kompetitor yang berkualitas dengan harga lebih bersaing 3. Permainan harga bahan baku 4. Pergantian pimpinan di pemerintah dapat merubah kebijakan terkait pengembangan pengusaha pemula melalui inkubator bisnis 5. Perubahan pola gaya hidup masyarakat	Strategi ST 1. Melakukan kerja sama dengan BPIPI untuk pengujian produk dan pendaftaran kekayaan intelektual (S1,S2,T1,T2,T3) 2. Membangun hubungan yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, komunitas bisnis, dan organisasi non pemerintah (S1,S3,S4,T2,T3,T5)	Strategi WT Memanfaatkan media sosial dan platform digital untuk memperluas jangkauan pemasaran, serta membangun kemitraan dengan distributor lokal dan nasional untuk memperkuat jaringan distribusi (W1,W2,W3,W4,T1,T2)

Faktor yang dipilih dalam strategi pengembangan usaha PT XYZ adalah faktor lingkungan internal dan eksternal yang merupakan faktor-faktor dengan nilai bobot tertinggi menurut matriks IFE, EFE, IE dan SWOT. Selain itu juga pemilihan faktor tersebut disesuaikan dengan tujuan dan alternatif strategi pengembangan usaha, yaitu: (1) kemudahan bahan baku; (2) inovasi produk; (3) jumlah SDM sedikit; (4) kemampuan karyawan belum merata; (5) adanya lembaga riset; (6) potensial market; (7) pencurian ide oleh kompetitor; (8) pencatatan keuangan yang masih rumit. Dengan penilaian dari penggabungan pendapat dari pakar didapatkan hasil prioritas seperti Tabel 6.

Tabel 6. Faktor internal dan eksternal strategi

Faktor internal dan eksternal	Bobot	Prioritas
Inovasi produk	0.2106	1
Potensial <i>market</i> yang masih besar	0.1788	2
Kemudahan mendapatkan bahan baku	0.1578	3
Adanya lembaga riset	0.1391	4
Jumlah SDM yang masih sedikit	0.1107	5
Pencatatan Keuangan yang masih rumit	0.0797	6
Kemampuan karyawan belum merata	0.0746	7
Pencurian ide oleh kompetitor	0.0487	8

Pemilihan aktor yang berperan dalam strategi pengembangan usaha merupakan aktor kunci untuk strategi pengembangan usaha PT XYZ, yaitu: (1) manajer produksi; (2) pimpinan perusahaan; (3) pemerintah; (4) industri swasta. Dengan penilaian dari penggabungan pendapat para pakar dan didasarkan pada masing-masing faktor internal dan eksternal, didapatkan hasil prioritas seperti pada Tabel 7.

Tabel 7. Aktor yang berperan pada strategi

Aktor	Bobot	Prioritas
Pimpinan perusahaan	0.3260	1
Manajer produksi	0.3114	2
Pemerintah	0.2349	3
Swasta	0.1277	4

Penetapan tujuan merupakan hal yang sangat baik untuk menentukan alternatif yang akan dipilih dan dinilai memiliki prioritas lebih penting dalam pengembangan usaha PT XYZ.

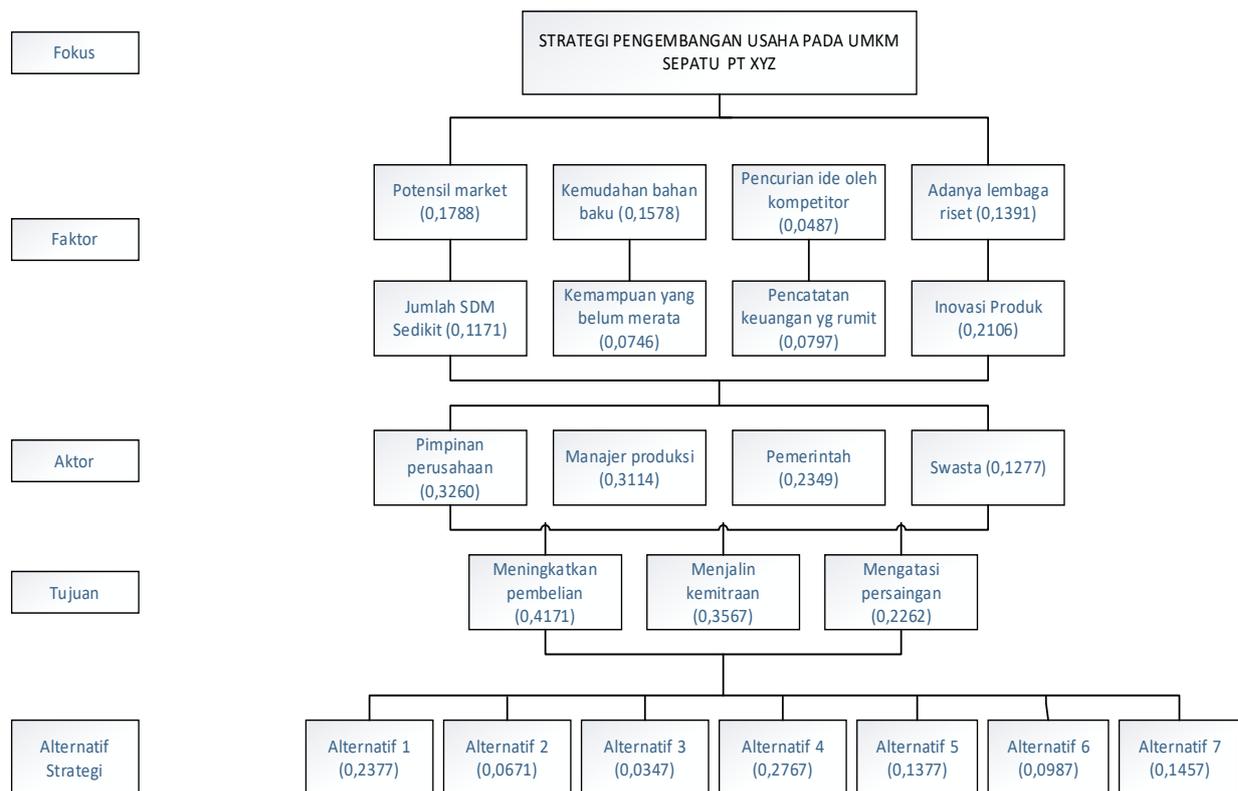
Terdapat tiga tujuan dalam strategi pengembangan usaha yaitu: (1) meningkatkan pembelian produk; (2) menjalin kemitraan; (3) mengatasi persaingan. Dengan penilaian dan penggabungan dari pakar serta didasarkan pada masing-masing aktor yang berperan didapatkan hasil prioritas.

Tabel 8. Tujuan dalam strategi pengembangan

Tujuan	Bobot	Prioritas
Meningkatkan pembelian produk	0,4171	1
Menjalin kemitraan	0,3567	2
Mengatasi persaingan	0,2262	3

Dalam menentukan alternatif strategi, dipilih berdasarkan pada nilai bobot tertinggi masing masing faktor internal dan eksternal perusahaan dan hasil analisa dari pengolahan SWOT yang disesuaikan dengan tujuan pengembangan usaha. Terdapat empat alternatif strategi yang akan dipilih yang dinilai sesuai dan mewakili masing-masing strategi SO, ST, WO dan WT, yaitu:

1. Menjalin kerjasama dengan peneliti untuk pengembangan varian aromaterapi yang baru dan pengembangan teknologi untuk diversifikasi produk.
2. Meningkatkan mutu produk dengan pendampingan yang diberikan BPIPI.
3. Menjalin kemitraan dengan pemerintah daerah dan swasta dalam memberikan pelatihan akuntansi yang terintegrasi dengan *platform e-commerce* dan media sosial.
4. Membangun brand awareness melalui media sosial, *content creator*, pejabat pemerintah, pameran, *video marketing*, dan sponsorship.
5. Mendaftarkan paten, hak cipta, dan merek dagang untuk setiap produk baru yang dihasilkan untuk melindungi jika terjadi pencurian ide bisnis.
6. Membangun hubungan yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, komunitas bisnis, dan organisasi non pemerintah.
7. Memanfaatkan media sosial dan platform digital untuk memperluas jangkauan pemasaran, serta membangun kemitraan dengan distributor lokal dan nasional untuk memperkuat jaringan distribusi.



Gambar 2. Bobot pengembangan usaha PT XYZ berdasarkan AHP

Berdasarkan hasil analisis dengan teknik AHP dan didasarkan pada penggabungan pendapat para pakar, serta berdasarkan prinsip perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*) didapatkan hasil prioritas alternatif strategi pengembangan usaha seperti pada Tabel 9.

Tabel 9. Alternatif strategi usaha

Alteratif Strategi	Bobot	Prioritas
Membangun <i>brand awareness</i> melalui media sosial, <i>content creator</i> , pejabat pemerintah, pameran, <i>video marketing</i> , dan <i>sponsorship</i>	0.2767	1
Menjalin kerjasama dengan peneliti untuk pengembangan varian aromaterapi yang baru dan pengembangan teknologi untuk diversifikasi produk.	0.2377	2
Memfaatkan media sosial dan <i>platform</i> digital untuk memperluas jangkauan pemasaran, serta membangun kemitraan dengan distributor lokal dan nasional untuk memperkuat jaringan distribusi	0.1457	3
Mendaftarkan paten, hak cipta, dan merek dagang untuk setiap produk baru yang dihasilkan untuk melindungi jika terjadi pencurian ide bisnis.	0.1377	4

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian terhadap pengembangan produk sepatu, dapat disimpulkan hal berikut:

1. Berdasarkan hasil kelayakan usaha dari PT XYZ dinilai layak. Hal ini dengan *payback period* (PBP) 1 tahun 8 bulan; nilai NPV Rp496.433.497; IRR 15,54%; dan BEP pada nilai penjualan Rp475.218.231, BEP unit produk sepatu 1.267 pcs, serta unit produk *insole* 10560 pcs *insole*.
2. Pengembangan UKM sepatu dipengaruhi beberapa faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang menjadi kekuatan adalah selalu inovatif terhadap produk baru yang diminati oleh pasar, sedangkan yang menjadi kelemahan adalah jumlah pencatatan biaya pengeluaran dan pemasukan yang rumit dan jumlah SDM yang masih sedikit, kemampuan belum merata. Untuk faktor eksternal yang menjadi peluang terbesar adalah sebagai *tenant* BRIN dapat menggunakan lab yang ada di kawasan puspipstek dan potensial *market* yang masih besar, sedangkan ancaman pencurian ide aromaterapi oleh kompetitor. Berdasarkan skor nilai IFE 3.242 dan EFE 2.830 PT XYZ berada dalam kuadran IV, (tumbuh dan berkembang). Strategi yang bisa diterapkan antara lain

- strategi intensif (pengembangan produk, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar).
3. Berdasarkan hasil AHP, alternatif strategi untuk mengembangkan usaha UMKM sepatu PT XYZ urutan prioritasnya adalah (a) Membangun *brand awareness* melalui media sosial, *content creator*, pejabat pemerintah, pameran, *video marketing*, dan *sponsorship*; (b) Menjalinkan kerjasama dengan peneliti untuk pengembangan varian aromaterapi yang baru dan pengembangan teknologi untuk diversifikasi produk; (c) Memanfaatkan media sosial dan *platform* digital untuk memperluas jangkauan pemasaran, serta membangun kemitraan dengan distributor lokal dan nasional untuk memperkuat jaringan distribusi; (d) Mendaftarkan paten, hak cipta, dan merek dagang untuk setiap produk baru yang dihasilkan untuk melindungi jika terjadi pencurian ide bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Angkasa, W.I., M. Hubeis, N.K. Pandjaitan. 2011. Strategi dan Kelayakan Pengembangan Lembaga Intermediasi Untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Kecil dan Menengah Di Indonesia. *Jurnal Manajemen IKM*. 7(2): 160-172
- Bank Indonesia. 2006. *Kajian Inkubator Bisnis dalam Rangka Pengembangan UMKM*. Jakarta (ID).
- Badan Pemeriksa Keuangan. 2017. Peraturan Presiden (PERPRES) no 106 tahun 2017 tentang Kawasan Sains dan Teknologi. Jakarta (ID): BPK.
- Badan Pemeriksa Keuangan. 2013. Peraturan Presiden (PERPRES) no 27 tahun 2013 tentang pengembangan inkubator wirausaha. Jakarta (ID): BPK.
- Churchill, N., V. Lewis. 2008. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. 61(3).
- Hidayah, U., S. Mulatsih, Y.L. Purnamadewi. 2019. Analisis Kinerja Dan Strategi Pengembangan Umkm Alas Kaki Di Desa Pagelaran. *J Benefita*. 4(3): 435. doi:10.22216/jbe.v4i3.4232.
- Hubeis, M., M. Najib. 2014. *Manajemen strategik: dalam pengembangan daya saing organisasi*. Jakarta (ID): Elex Media Komputindo.
- Iyas, A. 2016. *Strategi Pengembangan Produksi Animasi PT Ayena Mandiri Sinema (Kasus Tenant Di Balai Inkubator Teknologi Bppt)*. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Kasmir, J. 2006. *Studi Kelayakan Bisnis*. edisi revi. Jakarta (ID): Kencana Prenada Media Grup. <https://books.google.co.id/books?id=oQRBDwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=id#v=onepage&q&f=false>.
- KemenkoPerekonomian. 2022. *Pengembangan UMKM Menjadi Necessary Condition untuk Mendorong Pertumbuhan Ekonomi*. *Kementrian Koord Bid Perekon Republik Indonesia* www.ekon.go.id.
- KemenkoPerekonomian. 2021. *UMKM Menjadi Pilar Penting dalam Perekonomian Indonesia*. *Kementrian Koord Bid Perekon Republik Indonesia*. www.ekon.go.id.
- Marimin. 2008. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta (ID): PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Pena, I. 2004. *Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country*. *Small Business Economics*. 22(4): 223–236
- Purba, G.M. 2018. Peran Pemerintah Daerah Dalam Memberdayakan Umkm Di Kota Semarang (Studi Kasus Kampung Batik Kota Semarang). 7, no: 191–200.
- Rangkuti, F. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sudiyarti, N., A.I. Ismawati. 2017. Pengaruh Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2011-2015. *J Ekon dan Bisnis*. 14(2): 130–143.
- Suliyanto. 2010. *Studi Kelayakan Bisnis Pendekatan Praktis*. Ed ke-1 Yogyakarta (ID): Yogyakarta : Andi Offset., 2010.
- Sunariani, N.N, A.O. Suryadinata, I.R. Mahaputra. 2017. Pemberdayaan Usaha Mikro Kcil Dan Menengah (UMKM) Melalui Program Binaan Di Provinsi Bali. *J Ilm Manaj dan Bisnis*. 2(1): 1-20.
- Syafirullah, L. 2014. Penerapan Analitic Hierarchy Process (AHP) Dalam Pemilu Pilpres Ri 2014. *Bianglala Inform*. 2(2): 37-43. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/Bianglala/article/view/549/441>.