

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA BERDASARKAN ANALISIS KELAYAKAN PADA UKM TAPE

Cheililla Suci Amaliyanti, Sri Hastari
 Universitas Merdeka Pasuruan
 Cheililla_Sa@gmail.com¹⁾, sri.hastari@gmail.com²⁾

Abstrak

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara ataupun daerah. Jumlah UMKM di Indonesia cukup banyak berpotensi untuk meningkatkan perekonomian negara, namun dalam hal pengembangannya para pengusaha seringkali dihadapkan pada berbagai macam hambatan. Untuk itu diperlukan upaya dari pemerintah dalam mengembangkan UMKM ini. Analisis kelayakan adalah suatu kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha dan merupakan suatu bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan. Dalam penelitian ini yang dilakukan pada UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan usaha ini dapat dikatakan layak. Hal ini didapat dari analisis finansial yang menunjukkan bahwa $NPV > 0$ yaitu sebesar Rp 47.441.121 begitu pula dengan Net B/C dan IRR berturut-turut sebesar 1,272 yang dikatakan layak karena $Net\ B/C > 1$ dan $IRR > tingkat\ discount\ rate$ yang berlaku yaitu 7% dengan nilai sebesar 18,5%. Sedangkan untuk pengembalian investasi selama 4 tahun 10 bulan yang lebih rendah dari umur ekonomisnya yaitu 5 tahun. Dalam perumusan strategi yang dilakukan melalui analisis faktor Eksternal dan Internal yang kemudian dirumuskan dalam matriks I-E, SWOT dan QSPM alternative strategi yang dipilih adalah menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar.

Kata Kunci : UMKM, Analisis Kelayakan, Strategi Pengembangan Usaha

Abstract

Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) is one important part of the economy of a country or region. The number of MSME in Indonesia is quite a lot of potential to improve the country's economy, but in terms of development, entrepreneurs are often faced with various obstacles. Therefore, government efforts in developing this MSME are needed. Feasibility analysis is an activity to assess the extent to which benefits can be obtained in implementing a business activity and is a material consideration in taking a decision. In this study conducted on SME Tape Super Manis typical of Pasuruan, this business can be said to be feasible. This is obtained from financial analysis showing that $NPV > 0$ is Rp 47.441.121 as well as Net B / C and IRR respectively of 1.272 which is said to be feasible because $Net\ B / C > 1$ and $IRR > the\ discount\ rate$ applicable was 7% with a value of 18.5%. As for the return of investment for 4 years 10 months lower than the economic life of 5 years. In the formulation of strategies conducted through the analysis of external and internal factors which are then formulated in the matrix of IE, SWOT and QSPM alternative strategy chosen is to establish cooperation with potential distributor agents to increase market share.

Keywords: MSME, Feasibility Analysis, Business Development Strategy

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara ataupun daerah. Peran penting tersebut telah mendorong banyak negara termasuk Indonesia untuk terus berupaya mengembangkan UMKM. Walaupun kecil dalam skala usaha, asset dan omzet, namun karena jumlahnya cukup besar, maka peranan UMKM cukup penting dalam menunjang perekonomian. Setidaknya terdapat 3 alasan yang mendasari negara berkembang memandang pentingnya keberadaan UMKM, yaitu (1) kinerja UMKM cenderung lebih baik dalam hal menghasilkan tenaga kerja yang produktif; (2) sebagai bagian dari dinamika, UMKM sering mencapai peningkatan produktivitasnya melalui investasi dan perubahan teknologi; (3) karena sering diyakini bahwa UMKM memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas daripada usaha besar. Jumlah UMKM di Indonesia yang cukup banyak berpotensi untuk meningkatkan perekonomian negara, namun dalam hal pengembangannya para pengusaha sering kali dihadapkan pada berbagai macam hambatan. Secara umum ada 2 permasalahan utama, yaitu finansial dan non finansial. Masalah finansial umumnya berkaitan dengan hambatan UMKM dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan untuk mengembangkan usahanya. Masalah pembiayaan merupakan hambatan yang paling sering dikeluhkan oleh para pengusaha, baik usaha kecil maupun besar.

Para pengusaha umumnya mengalami kesulitan dalam mengakses pembiayaan dari bank. Fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh bank dapat berupa kredit investasi maupun modal kerja. Berbagai keluhan yang dialami oleh para pengusaha kecil antara lain prosedur pengajuan kredit yang rumit, syarat-syarat yang dibutuhkan terlalu banyak, lokasi bank yang jauh dari lokasi usaha dan kewajiban untuk menyerahkan agunan. Kendala lain yang dihadapi oleh sebagian besar usaha terutama UMKM di Indonesia yang paling menonjol adalah rendahnya tingkat produktivitas, rendahnya nilai tambah dan rendahnya kualitas produk. Walau diakui pula bahwa UMKM menjadi lapangan kerja bagi sebagian besar pekerja di Indonesia, tetapi kontribusi dalam *output* nasional di kategorikan rendah. Hal ini dikarenakan UMKM, khususnya usaha mikro dan sektor pertanian mempunyai produktivitas yang sangat rendah.

Perkembangan UMKM menjadi faktor pendukung peningkatan berbagai macam usaha baik usaha kategori mikro, kecil dan menengah, khususnya di Kabupaten Pasuruan. Banyaknya usaha yang sejenis semakin meningkatkan persaingan antar usaha, maka UMKM harus dapat menerapkan suatu strategi yang dibutuhkan perusahaan saat ini. Seperti halnya yang di hadapi oleh UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan, produk yang dihasilkan merupakan produk yang sederhana dan cepat rusak serta mudah ditiru. Maka dari itu diperlukan suatu pengembangan agar usaha semacam ini dapat bertahan di pasaran dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusianya sehingga dapat meningkatkan perekonomian pihak-pihak Analisis kelayakan diperlukan untuk dapat dijadikan suatu bahan pertimbangan dalam menjalankan suatu usaha. Adapun dalam analisis kelayakan tersebut dilakukan terhadap aspek finansial untuk mengetahui apakah usaha tersebut menguntungkan secara ekonomis atau tidak, karena kegiatan yang dilakukan oleh suatu usaha pada umumnya untuk mendapatkan keuntungan. Analisis kelayakan dilakukan untuk membantu pengembangan usaha ke depan berdasarkan kondisi masa lalu sebagai referensi. Pengembangan usaha perlu dilakukan oleh setiap pemilik usaha karena untuk mempertahankan kelangsungan hidup usaha itu sendiri dan dengan pengembangan usaha dapat meningkatkan hasil penjualan apabila strategi yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan usaha tersebut. ak yang terlibat didalamnya.

TINJAUAN PUSTAKA

a. Studi Kelayakan Bisnis

Bisnis adalah kegiatan usaha yang dilakukan untuk memperoleh keuntungan sesuai dengan tujuan dan target yang diinginkan dalam berbagai bidang, baik jumlah maupun waktunya. Keuntungan merupakan tujuan utama dalam dunia bisnis, terutama bagi pemilik bisnis, baik keuntungan jangka pendek maupun jangka panjang. Bentuk keuntungan yang diharapkan lebih banyak dalam bentuk finansial. Besarnya keuntungan telah ditetapkan sesuai dengan target yang diinginkan sesuai batas waktunya. Secara umum pengertian proyek adalah kegiatan yang melibatkan berbagai sumber daya yang

terhimpun dalam suatu wadah (organisasi) tertentu dalam jangka waktu tertentu untuk melakukan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya atau untuk mencapai sasaran tertentu. Kegiatan yang berbentuk proyek dapat diartikan sebagai kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas dengan alokasi sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sarannya telah digariskan secara jelas.

Berdasarkan perbedaan antara kegiatan bisnis dan proyek, maka dapat dibedakan antara studi kelayakan bisnis dan studi kelayakan proyek. Studi kelayakan bisnis merupakan penelitian terhadap rencana bisnis yang tidak hanya menganalisis layak atau tidaknya bisnis dibangun, tetapi juga saat dioperasionalkan secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang optimal untuk waktu yang tidak ditentukan, misalnya rencana peluncuran produk baru. Sedangkan studi kelayakan proyek merupakan penelitian tentang layak atau tidaknya suatu proyek dibangun untuk jangka waktu tertentu (Agus Sucipto, 2010 : 2). Berbagai macam peluang dan kesempatan yang ada dalam kegiatan dunia usaha, telah menuntut perlu penilaian sejauh mana kegiatan/kesempatan tersebut dapat memberikan manfaat (*benefit*) bila diusahakan. Kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha/proyek, dengan demikian studi kelayakan yang juga sering disebut dengan *feasibility study* merupakan bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan, apakah menerima atau menolak dari suatu gagasan usaha/proyek yang direncanakan. Pengertian layak dalam penilaian ini adalah kemungkinan dari gagasan usaha/proyek yang akan dilaksanakan memberikan manfaat (*benefit*), baik dalam arti *financial benefit* maupun dalam arti *social benefit*. Layaknya suatu gagasan usaha/proyek dalam arti *social benefit* tidak selalu menggambarkan layak dalam arti *financial benefit*, hal ini tergantung dari segi penilaian yang dilakukan.

Keuntungan merupakan tujuan utama dalam dunia bisnis, terutama bagi pemilik bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Besarnya keuntungan telah ditetapkan sesuai dengan target yang diinginkan, sesuai dengan batas waktunya. Bidang usaha yang digeluti dapat beragam, mulai dari perdagangan, industri, pariwisata, agribisnis, atau jasa lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian dari Studi Kelayakan Bisnis (SKB) adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan. Mempelajari secara mendalam artinya meneliti secara sungguh-sungguh data dan informasi yang ada, kemudian diukur, dihitung dan dianalisis hasil penelitian tersebut dengan menggunakan metode-metode tertentu. Penelitian yang dilakukan terhadap usaha yang akan dijalankan dengan ukuran tertentu, sehingga diperoleh hasil yang maksimal dari penelitian tersebut. Kelayakan artinya penelitian yang dilakukan secara mendalam tersebut dilakukan menentukan apakah usaha yang akan dijalankan akan memberikan manfaat lebih besar dibandingkan dengan biaya yang akan dikeluarkan. Dengan kata lain, kelayakan dapat diartikan bahwa usaha yang dijalankan akan memberikan keuntungan finansial dan non finansial sesuai dengan tujuan yang mereka inginkan. Layak disini dapat diartikan juga akan memberikan keuntungan tidak hanya bagi perusahaan yang menjalankan, tetapi juga investor, kreditor, pemerintah dan masyarakat luas.

Adapun pengertian bisnis adalah usaha yang dijalankan yang tujuan utamanya untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan yang dimaksud dalam perusahaan bisnis adalah keuntungan finansial. Namun dalam praktiknya perusahaan nonprofit perlu dilakukan studi kelayakan bisnis karena keuntungan yang diperoleh tidak hanya dalam bentuk finansial akan tetapi juga nonfinansial. Jadi, dengan dilakukannya studi kelayakan bisnis akan memberikan gambaran apakah usaha atau bisnis yang diteliti layak atau tidak dijalankan. Untuk menentukan layak atau tidaknya suatu usaha dapat dilihat dari berbagai aspek. Setiap aspek untuk dikatakan layak harus memiliki suatu standar nilai tertentu, namun keputusan penilaian tidak hanya dilakukan pada satu aspek saja. Penilaian untuk melakukan kelayakan harus didasarkan pada seluruh aspek yang akan dinilai nantinya. Tujuan dilakukan studi kelayakan bisnis adalah untuk memastikan bahwa usaha atau proyek ini dijalankan tidak sia-sia atau dengan kata lain tidak membuang uang, tenaga, atau pikiran secara percuma serta tidak akan menimbulkan masalah yang tidak perlu di masa yang akan datang. Selain itu, Studi kelayakan bisnis bertujuan untuk menghindari resiko kerugian keuangan di masa yang akan datang yang penuh ketidakpastian. Kondisi seperti ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal fungsi studi kelayakan

adalah mengantisipasi ketidakpastian yang terjadi serta untuk meminimalkan resiko yang tidak diinginkan, baik resiko yang dapat dikendalikan maupun tidak dapat dikendalikan. Ramalan tentang apa yang akan terjadi di masa yang akan datang dapat mempermudah dalam melakukan perencanaan. Dengan adanya perencanaan yang baik, maka suatu usaha akan mempunyai jadwal pelaksanaan usaha, mulai dari usaha dijalankan sampai pada waktu tertentu. Berbagai rencana yang sudah disusun akan memudahkan dalam pelaksanaan usaha. Rencana yang sudah disusun akan dijadikan acuan dalam mengerjakan setiap tahap usaha, sehingga suatu pekerjaan dapat dilakukan secara sistematis dan dapat mencapai sasaran serta sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pelaksanaan usaha yang sesuai rencana akan memudahkan untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar tidak terjadi penyimpangan dari rencana yang telah disusun. Disamping itu pelaksanaan usaha dapat dilakukan secara sungguh-sungguh karena ada yang mengawasi. Adanya pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat mendeteksi terjadinya suatu penyimpangan, sehingga dapat melakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian ini adalah untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang melenceng, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

pembuatan dan penilaian studi kelayakan melalui tahap-tahap yang sudah ditentukan, hendaknya melakukan secara benar dan lengkap. Kemudian setiap tahapan memiliki berbagai aspek yang harus diteliti, diukur dan dinilai. Untuk menentukan layak atau tidaknya suatu usaha dapat dilihat dari berbagai aspek. Setiap aspek untuk dapat dikatakan layak harus memiliki standar nilai tertentu. Namun keputusan penilaian tidak hanya dilakukan pada salah satu aspek saja, tetapi didasarkan pada seluruh aspek yang akan dinilai. Ukuran kelayakan masing-masing jenis usaha sangat berbeda, misalnya antara usaha jasa dan non jasa. Akan tetapi aspek-aspek yang digunakan untuk melakukan penilaian kelayakan adalah sama meskipun bidang usahanya berbeda-beda. Dalam aspek hukum ini yang akan dibahas adalah masalah kelengkapan dan keabsahan dokumen perusahaan, mulai dari bentuk badan usaha sampai izin-izin yang dimiliki. Kelengkapan dan keabsahan dokumen sangat penting karena hal ini merupakan dasar hukum yang harus dipegang apabila dikemudian hari timbul masalah. Keabsahan dan kesempurnaan dokumen dapat diperoleh dari pihak-pihak yang menerbitkan atau mengeluarkan dokumen tersebut. Pendapat ahli mengatakan bahwa aspek pasar dan pemasaran merupakan suatu kelompok orang yang diorganisasikan untuk melakukan tawar-menawar, sehingga dengan demikian terbentuk harga. Salah seorang ahli pemasaran, Stanton, mengemukakan pengertian yang lain tentang pasar, yakni merupakan kumpulan orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, uang untuk belanja dan kemauan untuk membelanjakannya. Jadi ada tiga faktor utama yang menunjang terjadinya pasar, yaitu orang dengan segala keinginannya, daya belinya, serta tingkah laku dalam pembeliannya (Umar, 2001). Dalam aspek pasar akan membahas mengenai peluang pasar, penentuan harga dan strategi pemasaran.

Peluang pasar merupakan hal yang tidak bisa lepas dari pembicaraan mengenai studi kelayakan usaha/bisnis. Sudah selayaknya suatu peluang yang ada di pasar dipenuhi oleh pemilik usaha/bisnis tersebut. Namun, jika kita membicarakan peluang pasar ada pula beberapa hal yang tidak dapat dipisahkan dari peluang itu sendiri. Diantara hal tersebut adalah peramalan permintaan dan penawaran masa yang akan datang. Harga yang tepat adalah harga yang terjangkau dan paling efisien bagi konsumen. Menetapkan harga yang tepat harus mempertimbangkan berbagai faktor, tidak hanya intuisi atau perasaan, tetapi juga harus berdasarkan informasi, fakta dan analisis dilapangan (Suryana, 2006). Pemasaran adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan usaha yang bertujuan untuk merencanakan, menentukan harga, hingga mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang akan memuaskan konsumen. Kebijakan pemasaran yang baik mengacu pada strategi *Marketing Mix* (4P) yaitu, *product, place, price* dan *promotion*.

Aspek teknis mencakup masalah penyediaan sumber-sumber dan pemasaran hasil-hasil produksi, seperti lokasi proyek, besaran skala operasional untuk mencapai kondisi yang ekonomis, kriteria pemilihan mesin dan *equipment*, layout, proses produksi, serta ketepatan penggunaan teknologi. Aspek manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengetahui apakah dalam pembangunan dan implementasi usaha diperkirakan layak atau tidak dilihat dari ketersediaan sumber daya manusia. Struktur organisasi biasanya digambarkan dalam suatu skema organisasi. Skema organisasi ini akan memberikan

gambaran secara keseluruhan tentang kegiatan-kegiatan dan proses-proses yang terjadi pada suatu organisasi.

Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu cara untuk menetapkan keperluan mengenai tenaga kerja suatu periode tertentu baik secara kualitas dan kuantitas dengan cara-cara tertentu. Perencanaan ini dimaksudkan agar perusahaan terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan. Penelitian dalam aspek ekonomi adalah untuk melihat seberapa besar pengaruh yang timbul dari kegiatan usaha ini. Pengaruh ini terutama terhadap ekonomi secara luas serta dampak sosialnya terhadap masyarakat secara keseluruhan. Dampak ekonomi tertentu, peningkatan pendapatan masyarakat baik yang bekerja dilokasi usaha atau masyarakat lokasi usaha. Merupakan analisis yang paling dibutuhkan saat ini, karena setiap proyek yang dijalankan akan sangat besar dampaknya bagi lingkungan disekitarnya, baik terhadap darat, air dan udara yang pada akhirnya berdampak pada kehidupan manusia, binatang dan tumbuhan yang ada disekitarnya. Analisis mengenai dampak lingkungan (AMDAL) adalah kajian mengenai dampak besar dalam kegiatan yang direncanakan pada lingkungan hidup yang diperlukan bagi proses pengambilan keputusan tentang penyelenggaraan usaha di Indonesia. AMDAL ini dibuat saat perencanaan suatu proyek yang diperkirakan akan memberikan pengaruh terhadap lingkungan yang ada disekitarnya.

Analisis aspek finansial dari analisis kelayakan usaha adalah untuk menentukan rencana investasi melalui perhitungan biaya dan manfaat yang diharapkan dengan membandingkan antara pengeluaran dan pendapatan, seperti ketersediaan dana, biaya modal, kemampuan usaha untuk membayar kembali dana tersebut dalam jangka waktu yang telah ditentukan dan menilai apakah usaha akan dapat dikembangkan terus (Umar, 2001). Analisis investasi terdiri dari beberapa faktor yang akan menjadi bahan analisis yaitu biaya investasi, sumber dana dan arus kas kontruksi. Perhitungan rugi laba dan arus kas memberikan gambaran mengenai keuntungan dan biaya operasional selama periode tertentu. Laporan rugi laba adalah suatu laporan keuangan yang menggambarkan keuntungan suatu perusahaan selama periode waktu tertentu. Aspek-aspek yang termasuk kedalam laporan rugi laba adalah aspek pendapatan dan aspek pengeluaran. Arud kas (*cash flow*) adalah aliran kas perusahaan yang secara nyata diterima dan dikeluarkan oleh perusahaan untuk keperluan operasi, pendanaan dan investasi. Aliran kas yang masuk ke dalam perusahaan disebut dengan *cash in flow*, sedangkan aliran kas yang keluar dari perusahaan dinamai *cash out flow*, aspek yang termasuk ke dalam *cash in flow* adalah keuntungan perusahaan, pinjaman dan penjualan asset perusahaan. Sedangkan aspek yang termasuk dalam *cash out flow* adalah biaya produksi dan biaya operasional perusahaan.

b. Manajemen Strategi

Strategi adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungan dalam kondisi persaingan yang semuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dengan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan. Strategi adalah rencana berskala besar dengan orientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa sebaiknya dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing.

Perumusan strategi mencakup kegiatan membuat dan mengevaluasi berbagai strategi alternatif sekaligus memilih strategi yang hendak dijalankan. Analisis strategi bertujuan untuk menentukan arah tindakan alternatif terbaik dalam rangka mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan dan misi ditambah informasi audit eksternal dan internal untuk memunculkan dan mengevaluasi berbagai strategi alternatif. Strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan dan UKM dapat dikelompokkan menjadi 13 tindakan, yaitu integrasi ke depan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal, usaha patungan, penghematan, divestasi, dan likuidasi serta strategi kombinasi.

METODE PENELITIAN

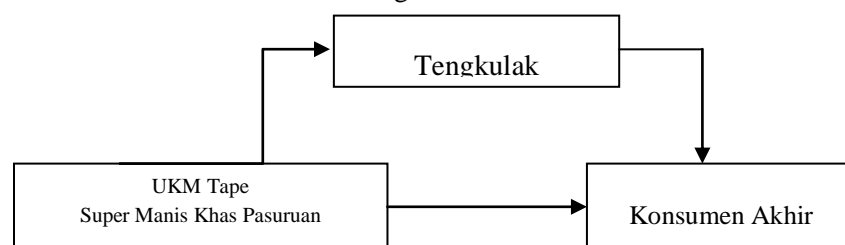
Tingkat kelayakan dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu: aspek hukum, aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis/operasi, aspek manajemen dan organisasi, aspek sosial dan ekonomi, aspek mengenai dampak lingkungan (AMDAL) khususnya aspek finansial yang diukur dengan analisis uji *Net Present value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Benefit Cost Ratio (BCR)* dan *Payback Periode (PP)*. Dalam tahap perumusan strategi, proses analisis data dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama yaitu pengumpulan data atau *input stage* dengan menggunakan matriks *Internal Factor Evolution (EFE)* dan *Eksternal Factor Evaluation (EFE)*. Tahap kedua yaitu tahap pencocokan atau *matching stage* dengan menggunakan matriks *Internal-Eksternal (IE)* dan matriks SWOT. Tahap ketiga yaitu tahap pengambilan keputusan atau *decision stage* dengan menggunakan QSPM. Analisis yang dilakukan terbatas pada analisis kelayakan dan formulasi strategi pengembangan usaha. Alat analisis kelayakan terbatas pada aspek finansial yaitu *Net Present Value*, *Internal Rate of Return*, *Benefit Cost Ratio* dan *Payback Periode*. Alat analisis pada strategi pengembangan usaha terbatas pada matriks *Internal Factor Evolution (IFE)* dan *Eksternal Factor Evolution (EFE)*, matriks *Internal-Eksternal (IE)*, matriks SWOT dan QSPM. Lokasi penelitian dilakukan pada UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan yang terletak di Dusun Krajan RT. 005 RW. 002 Candibinangun Kecamatan Sukorejo Kabupaten Pasuruan.

PEMBAHASAN

UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan merupakan salah satu usaha yang tergolong dalam Usaha Kecil dan Mengengah (UKM) yang bergerak pada bidang pengolahan bahan pangan yang berbahan baku singkong menjadi tape dengan menggunakan teknologi yang sederhana. Usaha ini sudah ada sejak tahun 2006 tapi usaha ini belum dikatakan usaha yang menghasilkan *profit*. Setelah perlahan mengumpulkan modal baru di tahun 2012 usaha ini Analisis Kelayakan Usaha, adapun beberapa aspek adalah sebagai berikut:

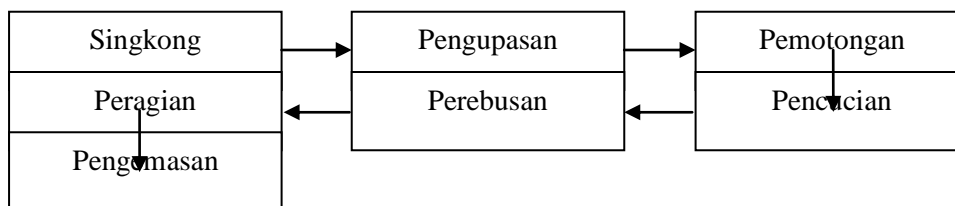
Aspek pasar dan pemasaran yang diteliti meliputi bauran pemasaran yang terdiri dari *4P* yaitu Produk (*Product*): Produk utama yang dihasilkan adalah Tape Singkong yang dijual dengan dua kemasan yaitu kemasan kantong plastik dan plastik mika. Selain itu juga terdapat produk sisa yang dapat dijual yaitu berupa kulit singkong dan ujung singkong, Harga (*Price*): Harga tape singkong berbeda sesuai dengan ukuran kemasannya. UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan menjual hasil produksinya melalui tengkulak atau menjual secara langsung kepada konsumen. Harga yang diberlakukan tentunya juga berbeda. Untuk kemasan plastik mika dijual dengan harga Rp. 3.500,- per buah, sedangkan untuk tengkulak Rp. 3.000,- Per buah. Untuk kemasan kantong kresek Rp. 1.600,- per buah dan untuk tengkulak Rp. 1.400,- per buah. Promosi (*Promotion*): Masih belum ada perilaku khusus dalam melakukan kegiatan promosi. Sejauh ini untuk satu kali proses produksi, produk yang dijual diusahakan habis dalam satu hari penjualan. Apabila dalam satu hari penjualan produk masih ada, produk akan ditawarkan secara langsung dengan mendatangi konsumen dan distribusi (*Place*): Produk yang dihasilkan didistribusikan langsung ke toko pemilik di Pasar Mangga Dua Wonokromo Surabaya. Transportasi menggunakan mobil pick up milik pribadi dengan biaya sebesar Rp 200.000,00/ hari.

Gambar 4.
Kegiatan Distribusi



Aspek teknis dalam proses produksi tape melalui beberapa tahap mulai dari persiapan bahan baku sampai proses pengemasan. Berikut adalah tahapan proses produksi tape singkong: (a) Persiapan bahan baku: Singkong yang telah disiapkan dikupas terlebih dahulu kemudian dipotong menggunakan pisau khusus yang dimodifikasi sehingga singkong yang dipotong memiliki ketebalan yang sama. Setelah itu singkong dicuci dengan air hingga bersih. (b) Perebusan: Setelah dicuci bersih singkong direbus hingga setengah matang. Pemilik menggunakan tungku kayu bakar untuk merebus singkong dikarenakan panas yang dihasilkan lebih merata dibandingkan dengan kompor gas singkong yang dihasilkan pun matang pada bagian dalam namun pada bagian luar singkong tidak lembek. (c) Pendinginan dan peragian: Pada proses pendinginan ini menentukan tingkat keberhasilan pembuatan tape singkong. Pendinginan dilakukan dengan manual dimana singkong hanya ditempatkan pada anyaman bambu dan dibiarkan dingin dengan sendirinya. Setelah itu singkong yang telah didinginkan dicampur dengan ragi sesuai dengan takaran yang ditentukan. (d) Pengemasan: Proses terakhir adalah pengemasan, singkong yang telah melalui proses peragian dikemas dalam dua jenis kemasan yaitu kemasan plastic mika dan kantong kresek. Kemudian tape singkong siap dipasarkan.

Gambar 5.
Proses Produksi



Aspek Manajemen dan Sumber Daya Manusia (SDM), Sejak didirikan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan tidak memiliki struktur organisasi yang formal. Alasannya usaha ini masih tergolong usaha rumahan. Meskipun tanpa struktur organisasi yang lengkap, usaha ini memiliki pembagian tugas yang jelas. Pemilik usaha bertindak hanya untuk mengawasi kinerja pegawainya. Gaji karyawan dibayarkan tiap bulan, banyaknya tergantung jenis pekerjaan yang dijalankan. Pemilik usaha juga memberikan bonus berupa Tunjangan Hari Raya (THR) satu tahun sekali.

Aspek hukum, hal yang perlu dianalisis adalah bentuk badan hukum usaha yang dialankan serta izin usaha yang diperoleh perusahaan. (1) Bentuk badan usaha yang digunakan oleh UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan dikategorikan sebagai badan usaha perseorangan karena sesuai dengan ciri-ciri perusahaan perseorangan yaitu modal usaha yang digunakan berasal dari satu orang yaitu pemilik usaha, seluruh modal yang digunakan untuk menjalankan kegiatan pembuatan tape ini juga berasal dari pemilik perusahaan. Keuntungan dari bentuk usaha ini adalah pemilik perusahaan dapat menikmati seluruh laba yang diperoleh perusahaan. Sedangkan kelemahannya adalah segala bentuk kerugian atau beban perusahaan harus ditanggung sendiri oleh pemilik perusahaan. (2) Izin Usaha didalam menjalankan usaha pembuatan tape singkong ini ada beberapa izin yang telah didapat yaitu Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Mikro dengan nomor 517/191/424.007/2016 yang dikeluarkan tanggal 29 April 2016, Nomor Pokok Waib Pajak (NPWP) yang dikeluarkan tahun 2016 dengan nomor 75.786.613.2-624.000 sedangkan izin P-IRT dalam proses pengurusan. Adapun biaya keseluruhan yang dikeluarkan untuk membuat peizinan sebesar Rp 2.200.000,00.

Aspek sosial dan ekonomi, Dalam menjalankan produksinya usaha ini tidak menimbulkan kerugian bagi keadaan sekitar lokasi usaha melainkan mambawa pengaruh positif dan dapat meningkatkan mutu hidup dan pendapatan masyarakat setempat. Hal ini terjadi karena dalam penyerapan tenaga kerjanya baik operasional maupun pra operasional usahanya melibatkan masyarakat sekitar sehingga dapat mengurangi tingkat pengangguran.

Aspek mengenai dampak lingkungan (AMDAL) Keberadaan usaha ini tidak memberikan dampak buruk bagi kondisi lingkungan daerah tempat usaha. Berbeda dengan kegiatan usaha perindustrian pada umumnya yang menghasilkan limbah yang berbahaya bagi lingkungan, kegiatan usaha pembuatan tape ini tidak menghasilkan limbah yang dapat berdampak buruk bagi keseimbangan lingkungan. Limbah yang dihasilkan usaha ini tergolong sebagai limbah organik. Limbah berupa kulit singkong dan bagian ujung singkong yang tidak terpakai dan limbah tersebut dijual sehingga mendapatkan penghasilan tambahan

Aspek keuangan (finansial), Pada penelitian ini dilakukan analisis kelayakan finansial untuk mengetahui kelayakan perusahaan pembuatan tape singkong ini. Untuk mengetahui hasil kelayakan perusahaan pembuatan tape singkong akan dilihat dari kriteria-kriteria kelayakan finansial yang meliputi NPV, Net B/C, IRR dan Payback Periode.

Analisis Inflow, usaha pembuatan tape singkong ini arus penerimaan diperoleh dari hasil penjualan produk tape singkong. Selain itu, penerimaan juga diperoleh dari penjualan dari sisa singkong berupa kulit dan ujung singkong. Alat-alat yang digunakan untuk memproduksi tape singkong yaitu panci, keranjang, serok, berbagai macam pisau mulai dari pisau biasa, pisau khusus untuk mengupas kulit singkong dan pisau potong, bak untuk mencuci singkong, gentong penampung air dan krat digunakan untuk proses pendistribusian barang. Dalam satu kali siklus produksi dapat dihasilkan tape singkong sebanyak 600 buah dalam kemasan mika dan 1000 buah dalam kemasan kresek. Proses produksi dilakukan setiap hari dengan kapasitas singkong sebanyak 1 ton. Total penjualan tape singkong pada tiap tahun disajikan pada tabel 8-10.

Tabel 8.
Jumlah Produksi dan Nilai Penjualan Tape Singkong per Hari

No	Kemasan	Sistem Penjualan	Jumlah Produksi (buah)	Harga Satuan (Rp/buah)	Nilai (Rp)
1	Mika	• Langsung	250	3.500	875.000
		• Tengkulak	250	3.000	750.000
2	Kresek	• Langsung	450	1.600	720.000
		• Tengkulak	450	1.400	630.000
Total					2.975.000

Tabel 9.
Penjualan Sisa Produksi per Bulan

No	Jenis	Banyaknya (Kg)	Harga (Rp/Kg)	Nilai (Rp)
1	Kulit Singkong	1.000	500	500.000
2	Ujung Singkong	700	800	560.000
Total				1.060.000

Tabel 10.
Total Penjualan

No	Produk	Hari	Bulan	Tahun
1	Tape singkong	2.975.000	89.250.000	1.071.000.000
2	Sisa Produksi		1.060.000	12.720.000
Total				1.083.720.000

Analisis hasil outflow, arus pengeluaran terdiri dari pengeluaran untuk biaya investasi, biaya operasional dan biaya tetap. Biaya investasi adalah biaya-biaya yang dikeluarkan pada tahun pertama proyek. Rincian biaya investasi terdapat pada tabel 11.

Tabel 11.
Biaya Investasi Tahun Pertama

No	Uraian	Umur Ekonomis	Jumlah (buah)	Harga Satuan	Nilai
1	Panci	5 tahun	4	200.000	800.000
2	Keranjang	1 bulan	5	20.000	1.200.000
3	Serok	3 bulan	5	15.000	300.000
4	Pisau Kupas	1 bulan	5	15.000	900.000
5	Pisau Potong	1 tahun	4	80.000	320.000
6	Pisau	1 tahun	3	30.000	90.000
7	Bak Kecil	1 tahun	10	50.000	500.000
8	Bak Besar	1 tahun	3	70.000	210.000
9	Gentong Kecil	1 tahun	5	120.000	600.000
10	Gentong Besar	1 tahun	2	250.000	500.000
11	Krat	1 tahun	10	90.000	900.000
12	Tungku	6 bulan	2	100.000	400.000
13	Mobil pick up		1		35.000.000
14	Tanah		420 m2	500.000	210.000.000
Total					251.720.000

Selain biaya investasi juga terdapat biaya reinvestasi yang dikeluarkan oleh perusahaan apabila ada komponen pada biaya investasi yang dikeluarkan telah habis umur ekonomisnya. Pada penelitian ini hampir semua biaya investasi mengalami reinvestasi. Biaya reinvestasi yang dikeluarkan oleh perusahaan terdiri dari :

Tabel 12.
Biaya Reinvestasi Satu Tahun

No	Uraian	Umur Ekonomis	Jumlah (buah)	Harga Satuan	Nilai
1	Keranjang	1 bulan	5	20.000	1.200.000
2	Serok	3 bulan	5	15.000	300.000
3	Pisau Kupas	1 bulan	5	15.000	900.000
4	Pisau Potong	1 tahun	4	80.000	320.000
5	Pisau	1 tahun	3	30.000	90.000
6	Bak Kecil	1 tahun	10	50.000	500.000
7	Bak Besar	1 tahun	3	70.000	210.000
8	Gentong Kecil	1 tahun	5	120.000	600.000
9	Gentong Besar	1 tahun	2	250.000	500.000
10	Krat	1 tahun	10	90.000	900.000
11	Tungku	6 bulan	2	100.000	400.000
Total					5.920.000

Biaya operasional adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk melakukan produksi tape singkong. Biaya operasional pada perusahaan ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 13.
Biaya Operasional

No	Uraian	Jumlah	Harga Satuan (Rp)	Nilai (Rp)	Per Tahun (Rp)
1	Singkong	1000 Kg	1.200	1.200.000	432.000.000
2	Ragi	10 pak	5.500	55.000	19.800.000
3	Mika	500 buah	375	187.500	67.500.000
4	Plastik	10 pak	2.700	27.000	9.720.000
5	Kresek	50 pak	2.000	100.000	36.000.000
6	Kayu Bakar	4 pikul	25.000	100.000	36.000.000
7	Transportasi			400.000	144.000.000
Total				2.069.500	745.020.000

Selain biaya investasi dan biaya operasional, perusahaan juga mengeluarkan biaya tetap. Biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan terdiri atas :

Tabel 14.
Biaya tetap

No	Uraian	Nilai
1	Gaji Pegawai	248.400.000
2	Perawatan Kendaraan	1.000.000
3	Listrik, air, telepon	3.000.000
4	Sewa Kios	7.200.000
5	THR	18.000.000
Total		277.600.000

Dari data diatas dapat diketahui tingkat kelayakan usaha berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan.

a) *Net Present Value (NPV)*

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$$NPV = 221.861.121 - 174.420.000$$

$$NPV = 47.441.121$$

b) *Internal Rate of Return (IRR)*

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \cdot (i_2 - i_1)$$

$$IRR = 7\% + \frac{47.441.121}{(47.441.121 - 1.890.537)} \cdot (18\% - 7\%)$$

$$IRR = 7\% + 1,06 (11\%)$$

$$IRR = 7\% + 11,5\%$$

$$IRR = 18,5\%$$

c) *Net Benefit Cost Ratio (Net B/C)*

$$Net\ B/C = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t - B_t}{(1+i)^t}}$$

$$Net\ B/C = \frac{221.861.121}{174.420.000}$$

$$Net\ B/C = 1,272$$

d) *Payback Periode (PP)*

$$PP = \frac{I}{A_b}$$

$$PP = \frac{253.920.000}{196.935.300} = 4\ \text{tahun}$$

$$\frac{56.984.700}{64.968.930} \times 12\ \text{bulan} = 10\ \text{bulan}$$

$$PP = 4\ \text{tahun}\ 10\ \text{bulan}$$

Strategi Pengembangan Usaha

a. Analisis Lingkungan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan Candibinangun Kabupaten Pasuruan.

Analisis lingkungan diperlukan dalam rangka menilai lingkungan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan Candibinangun Kabupaten Pasuruan secara keseluruhan, yang meliputi faktor-faktor yang berada di luar (eksternal) maupun di dalam (internal) UKM yang dapat mempengaruhi kemajuan UKM dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, analisis lingkungan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan meliputi dua bagian besar yang terdiri dari analisis lingkungan faktor eksternal yang meliputi faktor kebijakan pemerintah; faktor ekonomi; faktor sosial; budaya dan demografi; dan faktor teknologi serta analisis lingkungan faktor internal yang meliputi: Produksi dan operasi; Sumber Daya Manusia; Keuangan; dan pemasaran.

b. Identifikasi Peluang, Ancaman, Kekuatan dan Kelemahan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal maka didapatkan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan. Peluang dan ancaman tersebut berasal dari lingkungan makro, lingkungan mikro dan lingkungan industri. Sedangkan berdasarkan analisis internal didapatkan kekuatan dan kelemahan tersebut berasal dari fungsional UKM berupa sumberdaya manusia, produksi dan operasi, keuangan dan pemasaran. Adapun Peluang dan ancaman lingkungan eksternal bisa dilihat dalam tabel 15 berikut ini :

Tabel 15.
Peluang dan Ancaman Lingkungan Eksternal UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan

Peluang	Ancaman
1. Pemerintah Daerah Kabupaten Pasuruan memberikan dorongan dan dukungan kepada UKM melalui program Satrya Emas.	1. Bermunculan dan bertambahnya pesaing baru di pasar.
2. Meningkatnya konsumsi masyarakat akan produk pada bulan Ramadhan.	2. Persepsi masyarakat akan produk yang dikonsumsi pada jumlah tertentu.
3. Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk.	3. Pola hidup masyarakat yang sudah modern.
4. Pangsa pasar yang masih luas.	4. Banyaknya produsen ritel makanan modern dan produk substitusi.
5. Ketersediaan bahan baku yang melimpah.	5. Ketidakpastian pasokan dari pemasok.

Daftar kekuatan dan kelemahan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan terdapat dalam tabel dibawah ini. Faktor-faktor strategis eksternal maupun internal tersebut hasil dari penilaian antara peneliti dan pengelola UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan yang menjadi responden. Kemudian faktor-faktor tersebut diberikan bobot dan rating untuk mengukur tingkat pengaruhnya UKM. Adapun Kekuatan dan Kelemahan bisa dilihat dalam tabel 16 berikut ini:

Tabel 16.
Kekuatan dan Kelemahan Internal UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan

Kekuatan	Kelemahan
1. Kemampuan menjual sesuai kebutuhan konsumen dan harga bersaing.	1. Produk yang sederhana dan mudah ditiru.
2. Kualitas selalu dijaga karena diproduksi setiap hari dan produk tanpa bahan pengawet.	2. Produk yang tidak tahan lama dan mudah rusak.
3. Tenaga kerja cukup terampil dan berpengalaman.	3. Tingkat pendidikan tenaga kerja masih rendah.
4. Mempunyai pelanggan tetap.	4. Belum melakukan promosi yang agresif.
5. Terjalannya hubungan yang baik dengan mitra usaha.	5. Pengetahuan akan pasar masih terbatas pada pengalaman, belum mengadopsi pengetahuan baru dari pihak luar.

c. Tahap Masukan (*Input Stage*)

1) *Matrix External Factor Evaluation* (EFE)

Berdasarkan identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal usaha oleh UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan didapatkan sejumlah peluang dan ancaman yang disebut sebagai faktor strategis eksternal usaha. Faktor eksternal strategi tersebut kemudian dilakukan pembobotan dan pemberian peringkat oleh pemilik usaha.

Tabel 17.
Matriks EFE UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan

Kode	Faktor Strategis Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (c = a x b)
A1	Pemerintah Daerah Kabupaten Pasuruan memberikan dorongan dan dukungan kepada UKM melalui program Satrya Emas.	0.08889	3	0.26667
B1	Meningkatnya konsumsi masyarakat akan produk pada bulan Ramadhan.	0.13889	4	0.55556
C1	Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk.	0.11111	3	0.33333
D1	Pangsa pasar yang masih luas.	0.13333	4	0.53333
E1	Ketersediaan bahan baku yang melimpah.	0.08333	3	0.25
F1	Bermunculan dan bertambahnya pesaing baru di pasar.	0.10556	3	0.31667
G1	Persepsi masyarakat akan produk yang dikonsumsi pada jumlah tertentu.	0.06111	3	0.18333
H1	Pola hidup masyarakat yang sudah modern.	0.1	2	0.2
I1	Banyaknya produsen ritel makanan modern dan produk substitusi.	0.1	2	0.2
J1	Ketidakpastian pasokan dari pemasok.	0.07778	2	0.15556
	Total	1		2.99444

Skor total matriks EFE sebesar 2,99 menunjukkan posisi UKM sedang/rata-rata dalam memanfaatkan/merespon peluang untuk mengatasi ancaman yang ada dari luar UKM. Peluang utama yang dimiliki oleh UKM adalah meningkatnya konsumsi masyarakat akan produk pada bulan Ramadhan dengan skor 0,55. Menempati urutan kedua adalah peluang yang ada karena pangsa pasar yang masih luas dengan skor 0,53. Sedangkan ancaman utama yang dirasakan adalah persepsi masyarakat bahwa tape adalah Ketidakpastian pasokan dari pemasok dengan skor 0,15. Diurutan kedua yaitu persepsi masyarakat akan produk yang dikonsumsi pada jumlah tertentu.dengan skor 0,18

2) Matrix Internal Factor Evaluation (IFE)

Berdasarkan identifikasi terhadap faktor-faktor internal yang ada oleh UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan didapatkan sejumlah kekuatan dan kelemahan yang disebut sebagai faktor strategis internal usaha. Faktor internal strategi tersebut kemudian dilakukan pembobotan dan pemberian peringkat oleh pemilik usaha.

Tabel 18.
Matriks IFE Tape Super Manis Khas Pasuruan

Kode	Faktor Strategis Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (c = a x b)
A2	Kemampuan menjual sesuai kebutuhan konsumen dan harga bersaing.	0.11111	3	0.33333
B2	Kualitas selalu dijaga karena diproduksi setiap hari dan produk tanpa bahan pengawet.	0.12222	4	0.48889
C2	Tenaga kerja cukup terampil dan berpengalaman.	0.07222	2	0.14444
D2	Mempunyai pelanggan tetap.	0.11667	4	0.46667
E2	Terjalannya hubungan yang baik dengan mitra usaha.	0.10556	3	0.31667
F2	Produk yang sederhana dan mudah ditiru.	0.08333	2	0.16667
G2	Produk yang tidak tahan lama dan mudah rusak.	0.08333	2	0.16667
H2	Tingkat pendidikan tenaga kerja masih rendah.	0.06111	3	0.18333
I2	Belum melakukan promosi yang agresif.	0.12222	4	0.48889
J2	Pengetahuan akan pasar masih terbatas pada pengalaman, belum mengadopsi pengetahuan baru dari pihak luar.	0.12222	4	0.48889
	Total	1		3.24444

Pada tabel terlihat skor total dari matriks IFE sebesar 3,24 menunjukkan UKM berada pada posisi yang tinggi dalam memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengatasi kelemahan yang ada. Kekuatan utama yang dimiliki adalah kualitas selalu dijaga karena diproduksi setiap hari dan produk tanpa bahan pengawet dengan skor 0,48. Sedangkan kelemahan utamanya adalah produk yang sederhana dan mudah ditiru dan produk yang tidak tahan lama dan mudah rusak dengan skor 0,16.

d. Matching Stage

1) Analisis Matriks Internal dan Eksternal (I-E)

Matriks I-E dihasilkan melalui penggabungan informasi yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE untuk mendapatkan informasi mengenai posisi perusahaan guna mempermudah dalam pemberian alternatif strategi. Nilai matriks EFE sebesar 2,99 menunjukkan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan memiliki kemampuan rata-rata dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman yang ada. Sedangkan nilai matriks IFE sebesar 3,24 menunjukkan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan memiliki faktor internal yang tergolong tinggi dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan internal yang ada.

Berdasarkan nilai matriks EFE dan IFE tersebut, didapatkan posisi persaingan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan pada Kuadran IV. Pada posisi tersebut, strategi yang terbaik dilakukan adalah strategi pengembangan pasar dimana UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan harus bisa memasuki pasar baru sebagai peluang untuk dapat terus tumbuh dan membangun.

Gambar 6.
Matriks I-E

S K O R	SKOR TOTAL IFE				
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
T O T A L	Tinggi	3,0	I	II	III
E F E	Menengah	2,0	IV	V	VI
E	Rendah	1,0	VII	VIII	IX

2) Analisis Matriks SWOT

Analisis matriks SWOT dilakukan dengan membandingkan secara sistematis hasil kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal dengan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal secara terukur untuk menghasilkan strategi pengembangan bisnis yang sesuai, sebagaimana terlihat pada Tabel analisis matriks SWOT UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan.

Tabel 19.
Tabel Matriks SWOT

Matriks SWOT	<i>Strenght (S) Kekuatan</i>	<i>Weaknesess (W) Kelemahan</i>
<p><i>Opportunities (O) Peluang</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Pemerintah Daerah Kabupaten Pasuruan memberikan dorongan dan dukungan kepada UKM melalui program Satrya Emas. Meningkatnya konsumsi masyarakat akan produk pada bulan Ramadhan. Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk. Pangsa pasar masih luas. Ketersediaan bahan baku yang melimpah. 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> Menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar (S1,S2, S5, O1, O2, O3, O4) Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyaitas konsumen (S1, S2, O3) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> Pengelolaan sumberdaya manusia dengan memanfaatkan peluang yang difasilitasi oleh Pemkab. (W1, W2, W3, W4, W5, O1,O4)
<p><i>Threats (T) Ancaman</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Bermunculan dan bertambahnya pesaing baru di pasar. Persepsi masyarakat akan produk yang dikonsumsi pada jumlah tertentu. Pola hidup masyarakat yang sudah modern. Banyaknya produsen ritel makanan modern dan produk substitusi. Ketidakpastian pasokan dari pemasok. 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Menngkatkan sinergisme dan kemitraan dengan pihak lain yang memiliki ide untuk pengembangan produk. (S1,S2, S3, S4, S5, T1, T2) Menciptakan produk dengan bentuk, kemasan atau cita rasa baru. (S2, S4, T1, T2, T3, T4) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan promosi yang lebih agresif untuk menarik perhatian pelanggan (W4, W5, T1, T3, T4) Membangun dan mengembangkan usaha dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untukmeningkatkan kapasitas produksi. (W4, W5, T3, T4, T5)

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dalam mengembangkan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan, maka diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan, antara lain:

Strategi S-O (*Strength-Opportunity*) atau strategi kekuatan peluang adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Alternatif strategi S-O yang dapat dirumuskan adalah : (1)Menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar ; (2) Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyaitas konsumen

Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*) atau strategi kelemahan peluang adalah strategi untuk meminimalkan kelemahan yang ada untuk memanfaatkan peluang eksternal. Alternatif strategi W-O yang dapat dirumuskan adalah dengan pengelolaan sumberdaya manusia dengan memanfaatkan peluang yang difasilitasi oleh Pemkab.

Strategi S-T (*Strength-Threat*) atau strategi kekuatan-ancaman adalah strategi untuk mengoptimalkan kekuatan internal yang dimiliki dalam menghindari ancaman. Alternatif strategi S-T yang dapat dirumuskan adalah: (1) Menngkatkan sinergisme dan kemitraan dengan pihak lain yang memiliki ide untuk pengembangan produk; (2) Menciptakan produk dengan bentuk, kemasan atau cita rasa baru.

Strategi W-T (*Weakness-Threat*) atau strategi kelemahan ancaman adalah strategi untuk meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Alternatif strategi W-T yang dapat dirumuskan adalah: (1) Melakukan promosi yang lebih agresif untuk menarik perhatian pelanggan; (2) Membangun dan mengembangkan usaha dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produksi.

Analisis kelayakan finansial dilihat dari kriteria nilai NPV, Net B/C, IRR dan Payback Periode. Pada hasil perhitungan diperoleh hasil analisis finansial sebagai berikut :

Tabel 20.
Hasil Analisis Finansial

Kriteria	Hasil	Penilaian
<i>Net Present Value</i> (Rupiah)	47.441.121	Layak
<i>Net Benefit Cost Ratio</i>	1.272	Layak
<i>Internal Rate of Return</i> (Persen)	18,5 %	Layak
<i>Payback Periode</i> (Tahun)	4 tahun 10 bulan	Layak

Berdasarkan analisis finansial diatas dapat dilihat bahwa usaha pembuatan tape memperoleh NPV > 0 yaitu sebesar Rp 47.441.121 yang artinya bahwa usaha pembuatan tape ini layak dijalankan. NPV sama dengan Rp 47.441.121 menunjukkan manfaat bersih yang diterima dari usaha pembuatan tape selama umur proyek terhadap tingkat diskon (*discount rate*) yang berlaku. Kriteria lain yang dianalisis adalah Net B/C diperoleh nilai Net B/C > 1 yaitu sebesar 1,272 yang menyatakan bahwa usaha pembuatan tape singkong layak dijalankan. Nilai Net B/C sama dengan 1,272 artinya setiap Rp 1 yang dikeluarkan selama umur proyek menghasilkan Rp 1,272 satuan manfaat bersih. IRR yang diperoleh dari analisis finansial adalah 18,5% dimana IRR tersebut lebih besar dari *discount factor* yang berlaku sebesar 10%. Nilai IRR tersebut menunjukkan tingkat pengembalian internal proyek sebesar 18,5% dan karena IRR $> 10\%$, maka usaha ini layak dan menguntungkan. Usaha tape ini memiliki periode pengembalian biaya investasi selama 4 tahun 10 bulan.

Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi kemenarikan relative (*relative attractiveness*) menjalin kerjasama dengan sgen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar, pengelolaan sumberdaya manusia dengan memanfaatkan peluang yang difasilitasi pemkab, meningkatkan sinergisme dan kemitraan dengan pihak lain yang memiliki ide pengembangan produk dan melakukan promosi yang lebih agresif untuk menarik perhatian pelanggan. Setelah dilakukan pemberian bobot dan pengolahan data tersebut melalui QSPM, didapatkan nilai tertinggi WAS dari empat alternative strategi yang dihasilkan. Pada posisi pertama yaitu menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar dengan nilai 5,4109. Terpilihnya strategi menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar dianggap tepat karena banyaknya permintaan produk tersebut untuk dapat dijual di luar Kabupaten Pasuruan dan terdapat keinginan pemilik untuk memperluas pasar.

KESIMPULAN

1. Pengusahaan pembuatan tape singkong ini berdasarkan analisis kelayakan dapat dikatakan layak. Hal ini dapat dilihat dari analisis finansial yang menunjukkan bahwa NPV > 0 yaitu sebesar Rp 47.441.121 begitu pula dengan Net B/C dan IRR yaitu berturut-turut sebesar 1,272 yang dikatakan layak karena Net B/C > 0 dan IRR $>$ dari tingkat *discount factor* yang berlaku yaitu 7% dengan nilai sebesar 18,5%. Sedangkan untuk pengembalian investasi selama 4 tahun 10 bulan yang lebih rendah dari umur ekonomisnya yaitu 5 tahun.
2. Dari analisis data yang dilakukan, *input stage* melalui matriks EFE dan IFE menunjukkan kemampuan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan dalam memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman masih rata-rata yaitu nilai skor matriks EFE 2,99 masih pada internal 2,00 sampai 2,99. Tetapi tidak dengan kemampuan UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan dalam menggunakan kekuatan untuk menutupi kelemahannya masuk dalam kategori cukup tinggi, karena matriks skor IFE 3,24 masuk dalam interval 3,00 sampai 4,00.

3. Pada *maching stage* menggunakan analisis matriks Internal-Eksternal (I-E) menunjukkan posisi UKM Tape Super Manis Khas Pasuruan dalam persaingan dengan sesama UKM/perusahaan sejenis dalam kategori tinggi, sehingga alternatif yang tepat dari analisis matriks I-E adalah *growth and build*. Dari hasil analisis SWOT diperoleh alternatif strategi antara lain menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar, pengelolaan sumberdaya manusia dengan memanfaatkan peluang yang difasilitasi oleh Pemkab, meningkatkan sinergisme dan kemitraan dengan pihak lain yang memiliki ide untuk pengembangan produk dan melakukan promosi yang lebih agresif untuk menarik perhatian pelanggan.
4. Setelah dilakukan analisis pada tahap pengambilan keputusan dengan QSPM, alternatif strategi yang terpilih adalah menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. 2011. Manajemen Strategis; Konsep. Edisi Keduabelas. Salemba Empat. Jakarta.
- Kodrat, Davis Sukardi. 2010. Manajemen Eksekusi Bisnis. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Hendro. 2011. Dasar-dasar Kewirausahaan: Panduan Bagi Mahasiswa Untuk Mengenal, Memahami dan Memasuki Dunia Bisnis, Erlangga. Jakarta
- Husnan, Suad dan Suwarsono. 1994. Studi Kelayakan Proyek. Cetakan Pertama. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Noor, Henry Faizal. 2008. Ekonomi Manajerial. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Nurmalina R, Sarianti T, Karyadi A. 2009. Studi Kelayakan Bisnis. Bogor : Departemen Agribisnis Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor
- Sucipto, Agus. 2010. Studi Kelayakan Bisnis; Analisis Integratif dan Studi Kasus. UIN Maliki Press. Malang.
- Pearce, J.A. and Richard B. R. 1997. Manajemen Stratejik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2005. Analisis SWOT; Teknik Membedah Kasus Bisnis. Cetakan Keduabelas. PT. Gramedia Utama. Jakarta.
- Yacob, Ibrahim. 1998. Studi Kelayakan Bisnis. Cetakan Pertama. PT. Rineka Cipta. Jakarta.