

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MENGGUNAKAN METODE
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)
(Studi Pada Konveksi Vendor Kampus Indonesia)**

(Skripsi)

Oleh

**BAYU HANAFI
NPM 1916051020**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MENGGUNAKAN METODE
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)
(Studi Pada Konveksi Vendor Kampus Indonesia)**

Oleh

BAYU HANAFI

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU ADMINISTRASI BISNIS

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MENGGUNAKAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)* (STUDI PADA KONVEKSI VENDOR KAMPUS INDONESIA)

Oleh

BAYU HANAFI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian pada konveksi Vendor Kampus Indonesia. Informan dipilih secara *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan bantuan matriks IFAS, EFAS, matriks SWOT, dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dua faktor yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha pada Vendor Kampus Indonesia berdasarkan AHP, yaitu: (1) Menjaga dan meningkatkan kinerja serta kepuasan karyawan; dan (2) Menjaga Kualitas Produk

Kata Kunci: Strategi Pengembangan, EFAS, IFAS, SWOT, AHP

ABSTRACT

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY USING THE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) METHOD (STUDY ON CONVECTION VENDOR KAMPUS INDONESIA)

By

BAYU HANAFI

This study aims to determine the strategy that is priority in the business development. The research method is used descriptive with a qualitative approach. The location of research is Vendor Kampus Indonesia convection. Informant was selected by purposive sampling and snowball sampling. The data collecting technique used observation, in-depth interviews, and documentation. The collected data analyzed by IFAS and EFAS matrix, SWOT matrix and analytical hierarcy process (AHP). The result of the research show that there are two factors become a priority in business development for Vendor Kampus Indonesia based on AHP, that is, (1) Maintaining and improving performance and satisfaction; and (2) Maintain product quality.

Keywords: Development Strategy, EFAS, IFAS, SWOT, AHP

Judul Skripsi

**: STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA
MENGUNAKAN METODE *ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS (AHP)* (STUDI PADA
KONVEKSI VENDOR KAMPUS
INDONESIA)**

Nama Mahasiswa

: Bayu Hanafi

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1916051020

Program Studi

: Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Deddy Aprilani., S.A.N., M.A
NIP. 198004262005011002

Hani Damayanti Aprilia., S.A.B., M.Si
NIK. 231704850404101

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc
NIP. 19740918 200112 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: Deddy Aprilani, S.A.N., M.A



Sekretaris

: Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si



Anggota

: Drs. A. Efendi, M.M



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Ida Nurhaida, M.Si.

NIP. 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 1 Februari 2023

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 3 Februari 2023
Yang membuat pernyataan,



Bayu Hanafi
NPM 1916051020

RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap peneliti Bayu Hanafi, lahir di Bandar Lampung pada 25 September 2001, peneliti merupakan anak kedua dari dua saudara, dari pasangan Bapak Sukisdi dan Ibu Beti. Pendidikan formal yang pernah peneliti tempuh dan selesaikan adalah pendidikan di Sekolah Dasar Negeri (SDN) 1 Surabaya pada tahun 2013, Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 29 Bandar Lampung pada tahun 2016, dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 5 Bandar Lampung pada tahun 2019.

Pada tahun 2019 peneliti melanjutkan pendidikan ke jenjang kuliah di Universitas Lampung, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Selama menempuh pendidikan perkuliahan, peneliti aktif dalam beberapa organisasi kemahasiswaan di tingkat Fakultas dan Universitas. Peneliti menjadi Kepala Bidang (KABID) Kewirausahaan HMJ ILMU ADMINISTRASI BISNIS periode 2021, selain itu peneliti juga tergabung sebagai Anggota Bidang Usaha UKM KOPERASI MAHASISWA UNIVERSITAS LAMPUNG tahun 2020 – sekarang.

Selama menempuh pendidikan perkuliahan, Peneliti juga mengikuti dan mendapatkan pendanaan dari Program Mahasiswa Wirausaha Universitas Lampung pada tahun 2021 dan Bantuan Modal Usaha Mahasiswa (Wirausaha) FISIP Universitas Lampung pada tahun 2022. Peneliti juga terdaftar sebagai mahasiswa penerima Beasiswa “Bandar Lampung Cerdas” BAZNAS Kota Bandar Lampung serta menjadi Kepala Divisi (KADIV) Kewirausahaan pada Komunitas Keluarga BC BAZNAS Kota Bandar Lampung periode 2022. Peneliti juga telah mengikuti dan menyelesaikan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di PT. Superintending Company of Indonesia (SUCOFINDO) Cabang Bandar Lampung pada tahun 2022 di divisi pemasaran.

MOTTO

"Jadilah seperti pohon kayu yang lebat buahnya, tumbuh di tepi jalan. Dilempar buahnya dengan batu, tetapi tetap dibalas dengan buah."

(Khalifah Abu Bakar Ash Shiddiq)

"Apa yang melewatkanmu tidak akan pernah menjadi takdirmu, dan apa yang ditakdirkan untukmu tidak akan pernah melewatkanmu."

(Khalifah Umar Bin Khattab RA)

"Seseorang yang putus asa melihat kesulitan dalam setiap kesempatan, tetapi orang yang optimis melihat peluang dalam setiap kesulitan."

(Ali bin Abi Thalib)

PERSEMBAHAN



Puji dan Syukur selalu saya panjatkan kepada Allah Subhanahu Wata Ala, karena berkat rahmat, hidayah, dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Dengan kerendahan dan ketulusan hati, saya persembahkan skripsi ini kepada:

Ayah Sukisdi dan Ibu Beti

Skripsi ini aku persembahkan kepada kedua orang tua yang amat sangat aku cintai dan sayangi. Terimakasih atas doa, perjuangan, kasih sayang, dukungan, dan segalanya yang tidak bisa diungkapkan.

Uni Elta Risnawati

Skripsi ini aku persembahkan juga kepada Uni, kakak terhebat yang aku miliki, kakak yang amat sangat aku cintai dan sayangi. Terimakasih atas doa, perjuangan, kasih sayang, dukungan, dan segalanya yang tidak bisa diungkapkan juga.

serta

Almamater Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur yang tak terhingga peneliti haturkan kepada Allah Subhanahu Wata Ala, karena berkat berkah, rahmat, karunia, dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi ini dengan judul “**Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (Studi Pada Konveksi Vendor Kampus Indonesia)**”. Shalawat dan salam selalui tercurahkan kepada Nabi Muhammad Shalallahu Alaihi Wassalam atas segala petunjuk dan tuntunan. Skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi guna menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Peneliti banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak dalam menyusun skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah Subhanahu Wata Ala, karena berkat berkah, rahmat, karunia, dan hidayah-Nya yang selama ini diberikan kepada peneliti dalam menjalani kehidupan. Nabi Muhammad Shalallahu Alaihi Wassalam atas petunjuk dan tuntunan-Nya kepada seluruh umat-Nya.
2. Kedua orang tua yang selalu adik sayangi dan adik cintai. Ayah, terimakasih untuk perjuangan dan pengorbanan yang selama ini diberikan untuk keluarga kecil kita. Terimakasih sudah selalu mementingkan dan mengutamakan apapun itu untuk keluarga. Adik tau ayah pasti selalu menyembunyikan kesedihan, rasa capek, rasa sakit, dan lainnya supaya tetap terlihat tegar dan kuat. Ibu, terimakasih sudah selalu menjadi tempat adik mencurahkan semua yang dipikirkan dan dirasakan. Terimakasih sudah selalu mendoakan, mendukung, dan mengarahkan adik atas segala sesuatu. Terimakasih Ibu selalu sabar menghadapi adik yang susah banget dibilangin. Sekali lagi terimakasih banyak untuk Ayah dan Ibu untuk semua yang sudah diberikan.

3. Uni Elta Risnawati yang selalu adik sayangi dan adik cintai. Uni, terimakasih sudah menjadi kakak yang hebat banget untuk adik. Terimakasih sudah selalu dukung adik, bantu adik kalau lagi kesulitan, jadi tempat adik bertukar pikiran. Terimakasih juga sudah selalu berusaha dan berkorban untuk bantu keluarga, bantu adik dari sekolah sampai kuliah, berusaha memenuhi kebutuhan adik. Terimakasih sudah menjadi sosok kakak yang sangat adik banggakan sekaligus menjadi panutan adik. Sekali lagi terimakasih untuk semua yang udah Uni berikan dan korbankan untuk keluarga.
4. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Dedy Hermawan, M.Si selaku Wakil Dekan Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
6. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si selaku Wakil Dekan Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
7. Bapak Dr. Robi Cahyadi K, M.A selaku Wakil Dekan Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
8. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Terimakasih atas ilmu dan segalanya yang telah diberikan kepada para mahasiswanya. Semoga Bapak selalu dalam lindungan Allah Subhanahu Wata Ala.
9. Bapak Dr. K. Bagus. W., S.Sos., M.A.B selaku Sekertaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Terimakasih atas ilmu dan segalanya yang telah diberikan kepada para mahasiswanya. Semoga Bapak selalu dalam lindungan Allah Subhanahu Wata Ala.
10. Bapak Deddy Aprilani., S.A.N., M.A selaku dosen pembimbing utama yang telah membimbing dan mengarahkan dalam melaksanakan penelitian dan penyusunan skripsi. Terimakasih atas kesabaran dan sarannya, serta selalu bersedia meluangkan waktu ditengah kesibukkannya untuk berdiskusi sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga semua yang telah

Bapak berikan dicatat sebagai amal jariyah dan semoga Bapak selalu dalam lindungan Allah Subhanahu Wata Ala.

11. Ibu Hani Damayanti Aprilia., S.A.B., M.Si selaku dosen pembimbing kedua yang juga telah membimbing dan mengarahkan dalam melaksanakan dan penyusunan skripsi. Terimakasih atas kesabaran dan sarannya, serta selalu bersedia meluangkan waktu ditengah kesibukannya untuk berdiskusi sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga semua yang telah Ibu berikan dicatat sebagai amal jariyah dan semoga Ibu selalu dalam lindungan Allah Subhanahu Wata Ala.
12. Bapak Drs. A. Efendi., M.M selaku dosen pembahas utama yang telah bersedia untuk meluangkan waktunya serta memberikan masukan dan saran yang sangat bermanfaat agar penyusunan skripsi ini lebih baik lagi. Semoga semua yang telah Bapak berikan dicatat sebagai amal jariyah dan semoga Bapak selalu dalam lindungan Allah Subhanahu Wata Ala.
13. Bapak Supriyanto, S.A.B., M.Si. selaku dosen pembimbing akademik, yang telah membimbing saya dari awal perkuliahan hingga akhir dalam setiap urusan akademik. Semoga semua yang telah Bapak berikan dicatat sebagai amal jariyah dan semoga Bapak selalu dalam lindungan Allah Subhanahu Wata Ala.
14. Terimakasih kepada para peneliti terdahulu yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu. Terimakasih karena berkat penelitian terdahulu yang dilaksanakan, peneliti dapat memperoleh referensi dan kajian yang sangat membantu dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan skripsi ini.
15. Terimakasih kepada jajaran pengurus Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bandar Lampung, yang telah mengadakan program beasiswa bagi mahasiswa. Terimakasih karena berkat program beasiswa ini peneliti dapat meringankan sedikit beban keluarga, serta peneliti bisa mendapatkan banyak ilmu dan pengalaman.
16. Terimakasih kepada seluruh jajaran dosen dan staff administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik khususnya jurusan Ilmu Administrasi Bisnis atas ilmu pengetahuan, bantuan dan kebaikan yang diberikan.

17. Terimakasih kepada Kak Nandiwardhana, Kak Lutfi Hanafi, Kak Prastiwi Puspa Ningrum, serta seluruh karyawan Vendor Kampus Indonesia yang telah menerima saya dengan baik dan membantu dalam proses penelitian skripsi ini.
18. Terimakasih kepada Taufik Sulaiman, Hafiq Prima Utama, dan Cindy Aulia Kamal yang telah bersedia untuk meluangkan waktunya menjadi informan pendukung dalam penelitian skripsi ini.
19. Terimakasih kepada kak Dio Febrian Pratama, yang telah membantu peneliti untuk memberikan sumber referensi dan bersedia untuk diajak berdiskusi selama masa penelitian dan penyusunan skripsi.
20. Terimakasih kepada Adelia Safitri yang telah memberikan dukungan, bantuan, memberikan masukan, dan selalu menemani peneliti dalam segala situasi keadaan meskipun dari jarak yang jauh namun perlakuanmu terasa dekat. Semoga Adel selalu menjadi individu yang bermanfaat bagi lingkungan dan selalu dalam lindungan Allah Subhanahu Wata Ala.
21. Terimakasih kepada Alfharial dan Rizal Efendi yang telah menjadi teman seperjuangan dalam berbagai hal, telah membantu, menemani, mengarahkan, serta menjadi teman berdiskusi segala permasalahan. Semoga kalian selalu dalam lindungan Allah Subhanahu Wata Ala.
22. Terimakasih kepada seluruh teman-teman pengurus inti HMJ Ilmu Administrasi Bisnis periode 2021 (Akatsuki) dan seluruh teman-teman Abinila'19, karena sudah menemani dan memberikan banyak pelajaran dan pengalaman untuk peneliti. Semoga kalian dapat dapat tumbuh dan berkembang menjadi individu yang terbaik dan bermanfaat bagi lingkungan.
23. Terimakasih untuk pihak-pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Terimakasih atas doa dan dukungannya, semoga Allah Subhanahu Wata Ala membalas kebaikan kalian.

Bandar Lampung, 3 Februari 2023
Peneliti,

Bayu Hanafi

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Strategi.....	10
2.1.1 Manajemen Strategi.....	16
2.2 Pengembangan Usaha.....	19
2.3 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)	20
2.4 Analisis Lingkungan.....	22
2.4.1 Analisis Lingkungan Internal	23
2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal	24
2.5 Analisis <i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i> (SWOT).....	28
2.6 Matriks SWOT	29
2.7 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	31
2.8 Penelitian Terdahulu.....	36
2.9 Kerangka Pemikiran	39
III. METODE PENELITIAN	42
3.1. Jenis Penelitian	42
3.2. Lokasi Penelitian	42
3.3. Fokus Penelitian	43
3.4. Subjek Penelitian	43
3.5. Jenis Data	44
3.5.1 Data Primer	44
3.5.2 Data Sekunder	45
3.6. Teknik Pengumpulan Data	45
3.6.1 Observasi	45
3.6.2 Wawancara	46
3.6.3 Dokumentasi.....	47
3.7. Teknik Keabsahan Data.....	47
3.8. Teknik Analisis Data	48

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	58
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	58
4.1.1 Media sosial perusahaan	59
4.1.2 Visi – Misi.....	59
4.1.3 Logo Perusahaan	60
4.1.4 Struktur Organisasi	60
4.2 Pembahasan.....	61
4.2.1 Identifikasi Faktor Internal Vendor Kampus Indonesia.....	61
4.2.2 Identifikasi Faktor Eksternal Vendor Kampus Indonesia.....	92
4.3 Penyusunan Tabel Faktor Strategi	111
4.3.1 <i>Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)</i>	111
4.3.2 <i>External Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)</i>	112
4.4 Matriks SWOT	113
4.5 Posisi Usaha Pada Kuadran	123
4.6 Penentuan Strategi Prioritas Menggunakan AHP	124
V. KESIMPULAN DAN SARAN	127
5.1 Kesimpulan	127
5.2 Saran	128
5.2.1 Bagi Pelaku Usaha Vendor Kampus Indonesia	128
5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya.....	129
DAFTAR PUSTAKA	130
LAMPIRAN.....	138

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. 1 Kontribusi PDB Ekonomi Kreatif Menurut Subsektor Tahun 2020.....	2
1. 2 Ekspor Ekonomi Kreatif Tahun 2019	3
1. 3 Grafik Pertumbuhan Industri Tekstil dan Pakaian Jadi Tahun 2011-2020.....	4
1. 4 Peliputan Vendor Kampus oleh Media Cetak 2021	5
1. 5 Sebaran Konsumen Vendor Kampus Indonesia Tahun 2022	5
1. 6 Testimoni Konsumen Vendor Kampus Indonesia Tahun 2022	6
2. 1 Model Strategi Perusahaan.....	13
2. 2 Kombinasi Strategi Bersaing Generik Porter	15
2. 3 Tahapan Manajemen Strategi Menurut Wheelen dan Hunger	19
2. 4 Kekuatan-kekuatan yang memacu persaingan industri.....	25
2. 5 Lingkungan Sosial/Umum Perusahaan	26
2. 6 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	41
3. 1 Jumlah Konsumen Vendor Kampus Indonesia Berdasarkan Lokasi Kampus Bulan Juni 2022	44
3. 2 Komponen dalam Analisis Data Kualitatif	49
3. 3 Diagram Analisis SWOT	51
3. 4 Struktur Hirarki AHP	54
4. 1 Rumah Produksi Vendor Kampus Indonesia	58
4. 2 Media Sosial dan <i>Customer Service</i> Vendor Kampus Indonesia.....	59
4. 3 Logo Vendor Kampus Indonesia	60
4. 4 Struktur Organisasi Vendor Kampus Indonesia.....	60
4. 5 Produk Vendor Kampus Indonesia	63
4. 6 Bahan Baku Produk Vendor Kampus Indonesia.....	64
4. 7 <i>Packaging</i> Produk Vendor Kampus Indonesia	65
4. 8 Garansi Produk Vendor Kampus Indonesia.....	65
4. 9 Testimoni Konsumen Vendor Kampus Indonesia	66
4. 10 Strategi Harga Vendor Kampus Indonesia.....	66
4. 11 Contoh Daftar Harga Kemeja Lapang Menurut Kualitas Bahan	67
4. 12 Website Vendor Kampus Indonesia.....	68
4. 13 WhatsApp Bisnis Vendor Kampus Indonesia.....	69
4. 14 Akun <i>Official</i> Instagram dan Katalog Vendor Kampus Indonesia	70
4. 15 Akun TikTok Vendor Kampus Indonesia	70
4. 16 Proses pengiriman produk kepada konsumen	71
4. 17 Promosi Vendor Kampus Indonesia	72
4. 18 Promo Penjualan Vendor Kampus Indonesia	73
4. 19 <i>Sponsorship</i> dan <i>Partnership</i> Vendor Kampus Indonesia	73
4. 20 <i>Direct marketing</i> Vendor Kampus Indonesia	74
4. 21 Rekrutment karyawan Vendor Kampus Indonesia	76

4. 22 <i>Track</i> Projek Konsumen Vendor Kampus Indonesia.....	78
4. 23 Rapat Divisi Produksi	79
4. 24 Google Drive Portofolio Vendor Kampus Indonesia.....	79
4. 25 Alat dan Kegiatan Produksi Vendor Kampus Indonesia	83
4. 26 <i>Flow</i> Produksi Vendor Kampus Indonesia	84
4. 27 <i>Quality control</i> Vendor Kampus Indonesia	84
4. 28 <i>Invoice</i> Konsumen Vendor Kampus Indonesia.....	87
4. 29 Grafik Penjualan Vendor Kampus Indonesia dengan Kompetitor Baru.....	93
4. 30 Grafik Penjualan Vendor Kampus Indonesia dengan Kompetitor Lama....	95
4. 31 Tawar Menawar Konsumen	97
4. 32 Pengaruh Harga Bahan Terhadap Harga Produk Vendor Kampus Indonesia	99
4. 33 Perkembangan Perekonomian Indonesia Tahun 2020-2022.....	102
4. 34 Posisi Kuadran SWOT Vendor Kampus Indonesia	123
4. 35 Struktur Hierarki Vendor Kampus Indonesia	125
4. 36 Prioritas Strategi S-O Vendor Kampus Indonesia	125
4. 37 Konsistensi Hierarki Strategi S-O Vendor Kampus Indonesia.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. 1 Perkembangan UMKM di Indonesia Tahun 2018-2019	1
1. 2 Data Penjualan Vendor Kampus Tahun 2021-2022.....	6
2. 1 Skala penilaian perbandingan berpasangan	34
2. 2 Nilai <i>Random index</i>	35
2. 3 Penelitian Terdahulu	36
3. 1 Daftar Tempat dan Waktu Observasi.....	45
3. 2 Daftar Informan Kunci.....	46
3. 3 Daftar Informan Pendukung.....	47
3. 4 Matriks IFAS.....	50
3. 5 Matriks EFAS	50
3. 6 Matriks SWOT	52
3. 7 Matriks Perbandingan Berpasangan.....	55
3. 8 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	55
3. 9 Nilai <i>Random index</i>	56
4. 1 Aspek Pemasaran Vendor Kampus Indonesia	61
4. 2 Aspek Sumber Daya Manusia Vendor Kampus Indonesia.....	75
4. 3 Aspek Sistem Informasi Vendor Kampus Indonesia	77
4. 4 Aspek Produksi Vendor Kampus Indonesia	80
4. 5 Biaya Pembuatan Produk Vendor Kampus Indonesia	85
4. 6 Aspek Keuangan Vendor Kampus Indonesia	86
4. 7 Kekuatan (<i>Strengths</i>) Vendor Kampus Indonesia.....	89
4. 8 Kelemahan (<i>Weakness</i>) Vendor Kampus Indonesia	91
4. 9 Aspek Ancaman Pendetang Baru.....	93
4. 10 Data Jumlah Konveksi di Kabupaten Bogor Tahun 2017-2021	93
4. 11 Aspek Kompetisi Antar Perusahaan yang Sudah Ada	94
4. 12 Data Jumlah Konveksi di Kabupaten Bogor Tahun 2017-2021	94
4. 13 Aspek Ancaman Kompetitor Sejenispe	96
4. 14 Aspek Kekuatan Penawaran Pembeli.....	97
4. 15 Aspek Pemasok	98
4. 16 Aspek Kekuatan Relatif dari Pemangku Kepentingan.....	100
4. 17 Aspek Ekonomi.....	101
4. 18 Aspek Teknologi	103
4. 19 Aspek Hukum-Politik	104
4. 20 Aspek Sosial-Budaya	106
4. 21 Peluang Vendor Kampus Indonesia	108
4. 22 Ancaman Vendor Kampus Indonesia.....	109
4. 23 <i>Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)</i> Vendor Kampus Indonesia	111

4. 24 <i>External Strategic Factors Analysis Summary</i> (EFAS)	
Vendor Kampus Indonesia	112
4. 25 Matriks SWOT Vendor Kampus Indonesia	114
4. 26 Perbandingan Berpasangan Strategi S-O	125

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menjadi pilar esensial dalam pertumbuhan perekonomian Indonesia, karena menjadi bagian dalam unit usaha yang bisa berkembang dan stabil dalam perekonomian nasional (Halim, 2020). Peranan penting serta strategis UMKM dalam perekonomian nasional dikarenakan kontribusi UMKM yang cukup dominan sebab besarnya jumlah industri serta berada pada tiap-tiap unit ekonomi, penyerapan tenaga kerja yang banyak, serta dukungan UMKM dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB). Untuk usaha mikro dan kecil mampu unggul dalam pemanfaatan sumber daya alam serta padat karya, sedangkan usaha menengah unggul dalam menciptakan nilai tambah produk (Sarfiah *et al.*, 2019).

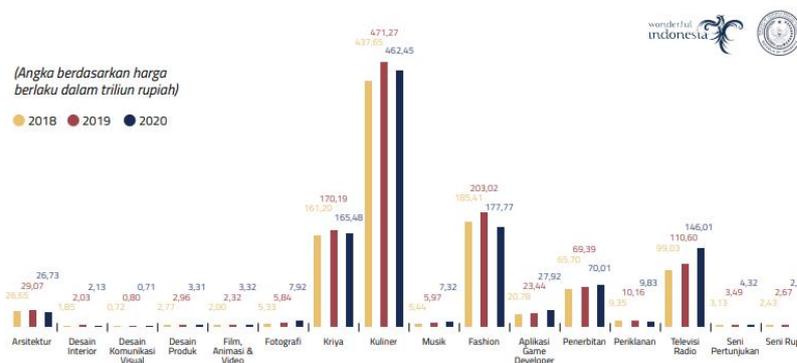
Tabel 1. 1 Perkembangan UMKM di Indonesia Tahun 2018-2019

No	Indikator	Satuan	Tahun 2018	Tahun 2019	Perkembangan Tahun 2018-2019
1	Unit Usaha (A+B)	Unit	64.199.606	65.471.134	1.271.528,00
	A. Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM)	Unit	64.194.057	65.465.497	1.271.440,50
	B. usaha Besar	Unit	5.550	5.637	87,5
2	Tenaga Kerja (A+B)	(Orang)	120.598.138	123.368.672	2.770.534,00
	A. Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM)	(Orang)	116.978.631	119.562.843	2.584.212,10
	B. usaha Besar	(Orang)	3.619.507	3.805.829	186.321,80
3	PDB Atas Harga Dasar Berlaku (A+B)	(Rp. Miliar)	14.838.756,00	15.832.535,40	993.779,40
	A. Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM)	(Rp. Miliar)	9.062.581,30	9.580.762,70	518.181,30
	B. Usaha Besar	(Rp. Miliar)	5.776.174,70	6.251.772,70	475.598,10

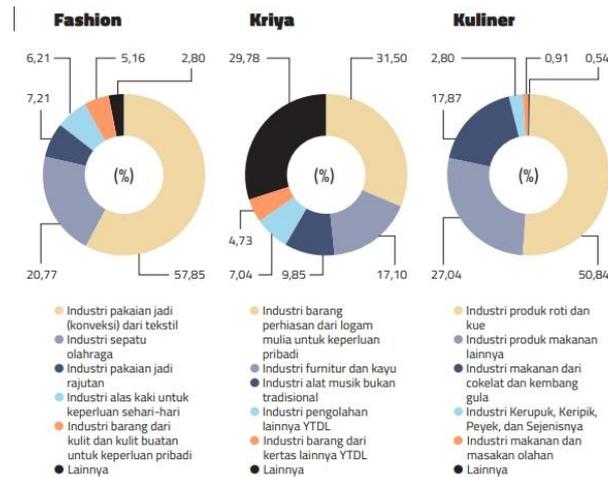
Sumber: Kementerian Koperasi dan UMKM (2019)

Menurut data dari (Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, 2019), saat ini di Indonesia jumlah UMKM sebanyak 65,465,497 unit. Banyaknya jumlah UMKM ini turut memberikan kontribusi sebesar 60,51% atau senilai Rp9,580,762.7 terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Sedangkan dalam penyerapan investasi bagi negara, UMKM dapat menghimpun sebesar 60,4% dari total investasi yang ada. Dilihat dari aspek penyerapan tenaga kerja, UMKM memiliki kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja yang ada sebanyak 119,562,843 jiwa atau 96,92%.

Menurut (Ubaidillah, 2022) UMKM saat ini diwarnai dengan adanya ekonomi kreatif. Ekonomi kreatif yaitu kegiatan yang dijalankan oleh industri kreatif dengan mengandalkan keterampilan serta kreativitas yang menjadi dasar ekonomi kreatif dari setiap individu. Adapun elemen inti dari industri kreatif yaitu kreativitas, keterampilan serta bakat yang bisa meningkatkan kesejahteraan melalui kreasi intelektual. Model pengembangan ekonomi kreatif saat ini dinilai sangat cocok untuk diterapkan pada UMKM di Indonesia, oleh sebab itu pemerintah mulai memerhatikan industri kreatif sebagai sarana untuk meningkatkan perekonomian.



Gambar 1. 1 Kontribusi PDB Ekonomi Kreatif Menurut Subsektor Tahun 2020
Sumber: (Kemenparekraf, 2021)



Gambar 1. 2 Ekspor Ekonomi Kreatif Tahun 2019

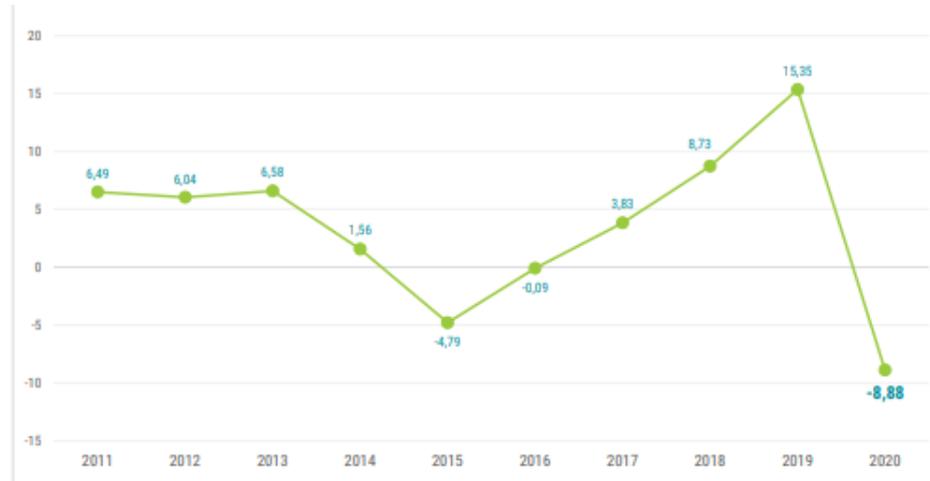
Sumber: (Kememparekraf, 2021)

Berdasarkan gambar 1.1 di atas, dapat diketahui bahwa subsektor kuliner, *fashion*, dan kriya menjadi subsektor penyumbang terbesar bagi PDB ekonomi kreatif dengan total kontribusi pertahun mencapai 75%. Subsektor kuliner rata-rata pertahun berkontribusi 42%, subsektor *fashion* 18% dan subsektor kriya 15% dari total PDB ekonomi kreatif. Selanjutnya dari gambar 1.2 di atas dapat diketahui bahwa ekspor ekonomi kreatif pada tahun 2019 didominasi oleh sektor *fashion*, kriya, dan kuliner. Sektor *fashion*, sumbangan terbesar datang dari konveksi (57,85%). Sektor Kuliner, produk roti dan kue sangat besar kontribusinya (50,84%). Ada pun di kriya, sumbangan terbesarnya datang dari perhiasan (31,5%) dan furniture (17,1%).

Konveksi merupakan salah satu bagian dalam sektor industri tekstil dan pakaian. Sektor industri tekstil dan pakaian saat ini menjadi prioritas Kementerian Perindustrian dalam percepatan implementasi *Making Indonesia 4.0* yakni *roadmap* terintegrasi yang telah dirancang oleh Kementerian Perindustrian untuk menerapkan beberapa strategi guna menjalani era Industri 4.0. Sektor ini dipilih menjadi fokus setelah melalui evaluasi dampak ekonomi dan kriteria kelayakan implementasi yang mencakup ukuran PDB, perdagangan, potensi dampak terhadap industri lain, besaran investasi, dan kecepatan penetrasi pasar (Kementerian Perindustrian, 2018)

Berdasarkan data dari (Kementerian Perindustrian, 2021) pertumbuhan industri tekstil serta pakaian jadi pada tahun 2020 terjadi penurunan yang substansial, hal tersebut disebabkan adanya masalah kekuatan bersaing dan berbagai macam aturan

yang harus dihadapi di dalam maupun luar negeri dan diperparah dengan adanya pandemi *COVID-19*. Diketahui pula selama pandemi pasar dibanjiri dengan kain-kain impor ilegal serta meningkatnya pakaian jadi impor yang diperjual belikan melalui *online store* maupun *e-commerce*.



Gambar 1. 3 Grafik Pertumbuhan Industri Tekstil dan Pakaian Jadi Tahun 2011-2020

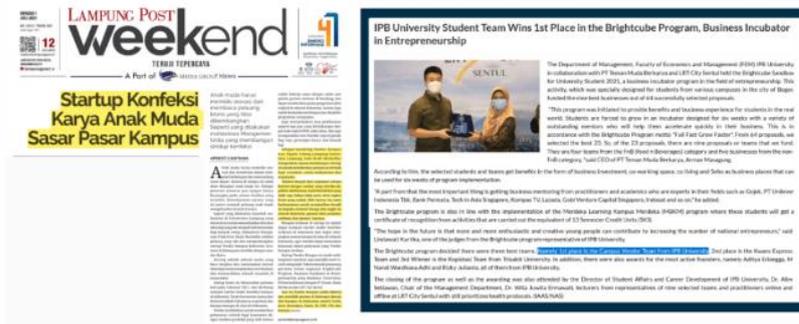
Sumber: BPS, diolah Pusdatin Kementerian Perindustrian (2021)

Tercatat pada triwulan II 2019 industri tekstil dan pakaian jadi tumbuh signifikan mencapai 20,71% (yoy) namun kemudian melambat di triwulan III 2019 menjadi 15,08% (yoy) dan pada triwulan IV 2019 sebesar 7,17% (yoy). Namun produksi tekstil dan pakaian jadi terus menurun dari triwulan I 2020 sebesar 1,24% (yoy), terus anjlok pada triwulan II 2020 sebesar 14,23% dan terus terjadi sampai triwulan IV 2020. Sehingga pada 2020 industri tekstil dan pakaian jadi, tercatat mengalami kontraksi pertumbuhan mencapai 8,88%, menjadi kontraksi terbesar sejak 2011 dan menjadi kontraksi industri terbesar keempat di 2020, setelah Industri Alat angkutan, Industri Mesin dan Perlengkapan, dan Industri Barang Galian Bukan Logam.

Usaha konveksi adalah usaha yang bertujuan untuk memproduksi *merchandise* keperluan sandang manusia baik itu produk pakaian atau jenis *fashion* lainnya dengan jumlah tertentu (Segarwati dan Patimah, 2018). Sedangkan menurut (Safina *et al.*, 2019) usaha konveksi adalah usaha yang bergerak pada bidang produksi pakaian atau tekstil, penjahitan, desain, serta cetak yang disesuaikan dengan permintaan *order* konsumen. Dapat disimpulkan bahwa usaha konveksi merupakan bentuk usaha untuk memproduksi kebutuhan konsumen dalam jenis *fashion* seperti

pakaian atau tekstil, penjahitan, desain, serta mencetak yang disesuaikan dengan selera dan permintaan konsumen.

Vendor Kampus Indonesia merupakan salah satu usaha konveksi, berkantor pusat di Kampung Cibanteng Sawah, RT. 01/RW.03, Cihideung Udik, Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat. Vendor Kampus Indonesia dalam menjalankan usahanya bekerja sama dengan salah satu pabrik garmen terbesar di Bandung, memiliki pengalaman lebih dari 7 tahun dalam dunia garment.



Gambar 1. 4 Peliputan Vendor Kampus oleh Media Cetak 2021
Sumber: *Vendorkampus.com* (2022)



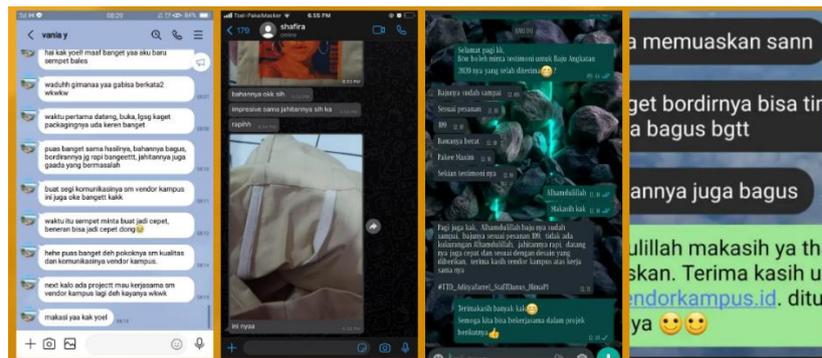
Gambar 1. 5 Sebaran Konsumen Vendor Kampus Indonesia Tahun 2022
Sumber: *Vendorkampus.com* (2022)

Sasaran pasar Vendor Kampus berfokus organisasi-organisasi mahasiswa seluruh kampus di Indonesia namun juga merambah ke beberapa instansi pemerintahan (Gambar 1.4). Berdasarkan Gambar 1.5, Vendor Kampus memiliki sebaran konsumen yang cukup luas diantaranya berada di Jawa Barat, DKI Jakarta, Banten, Jawa Tengah, Jawa Timur, Yogyakarta, Aceh, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Bengkulu, Sumatera Selatan, Lampung, Bangka Belitung, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur, Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan.

Tabel 1. 2 Data Penjualan Vendor Kampus Tahun 2021-2022

Quartal	Penjualan
Q1 Tahun 2021	Rp99.199.000
Q2 Tahun 2021	Rp485.584.069
Q3 Tahun 2021	Rp570.000.00
Q4 Tahun 2021	Rp673.212.400
Q1 Tahun 2022	Rp895.869.500
Q2 Tahun 2022	Rp1.179.793.288

Sumber: Laporan Keuangan Vendor Kampus Indonesia (2022)



Gambar 1. 6 Testimoni Konsumen Vendor Kampus Indonesia Tahun 2022

Sumber: Vendorkampus.com (2022)

Meskipun beberapa tahun belakangan ini industri tekstil sedang mengalami kontraksi pertumbuhan, meningkatnya pesaing usaha konveksi serta berkembangnya produk-produk impor di Indonesia, Vendor Kampus Indonesia mampu bertahan dalam kondisi tersebut. Vendor Kampus Indonesia merupakan usaha yang tergolong baru berdiri, sebab usahanya baru selama 2 tahun, namun mampu terus meningkatkan grafik penjualannya sejak awal berdiri (Tabel 1.2). Terus meningkatnya angka penjualan Vendor Kampus sejalan dengan kepuasan yang dirasakan oleh para konsumennya, seperti yang diungkapkan dalam beberapa testimoni (Gambar 1.6).

Usaha yang baru merintis atau masih dalam fase pemula untuk masuk ke fase pertumbuhan sangat tidak mudah melewatinya. Menurut Hubeis dalam (Ali dan Kodrat, 2017) menyatakan jika hampir 80% usaha baru di Indonesia mengalami kegagalan bahkan pada 5 tahun pertamanya. Pendapat tersebut diperkuat oleh (Raymond, 2019) yang menyatakan bahwa banyak UMKM gagal pada proses awal pengoperasionalannya, salah satu penyebabnya adalah karena kurangnya pemahaman pelaku UMKM dalam merancang strategi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Filbert *et al.*, 2018) UMKM di Indonesia seperti konveksi sering mengalami kesulitan modal dan masalah pemasaran serta inovasi produk. Pemilik usaha juga kurang aktif untuk menjangkau dan mencari pasar lokal maupun luar, hal tersebut karena kurang memiliki keberanian serta motivasi dalam mencari strategi baru guna memasuki pasar, pendidikan yang minim, likuiditas keuangan yang kurang baik, serta cara perolehan bahan baku dan sebagainya. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Tengor *et al.*, 2021) usaha konveksi mengalami penurunan pada aspek permintaan atau pesanan, hal ini sebagai dampak dari diberlakukannya beberapa kebijakan terkait adanya pandemi *COVID-19* sehingga beberapa orderan dibatalkan oleh konsumen. Diketahui pula konveksi adalah bisnis yang berada pada *red ocean* yaitu sebuah kondisi dimana terdapat banyak pesaing dalam segmen bisnis tersebut (Prasetyo dan Himam, 2014).

Penerapan strategi yang tepat dapat dilakukan oleh konveksi sebagai upaya untuk bertahan dan berkembang. Menurut Wheelen dan Hunger (2003) strategi adalah rancangan rencana menyeluruh yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi visi misi. Strategi bermanfaat untuk mengoptimalkan kelebihan dan meminimalisir kekurangan dalam berkompetisi. Pendapat lain mengenai strategi ialah sebuah rencana jangka panjang yang dirancang perusahaan guna mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki guna mencapai misi perusahaan (Sitorus dan Utami, 2017). Dari dua pendapat tersebut dapat disimpulkan jika strategi yaitu rencana tindakan perusahaan yang menyeluruh guna mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dan meminimalkan keterbatasan sehingga tercapai misi dan tujuannya.

Dalam upaya pengembangan usaha, pelaku usaha konveksi membutuhkan strategi-strategi bisnis, penentuan strategi harus berdasarkan analisis lingkungan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman), Abdika dalam (Narto dan HM, 2020). Faktor internal meliputi pemasaran, produksi, sumber daya manusia, dan keuangan. Faktor eksternal meliputi kondisi sosial dan ekonomi, teknologi, pembeli, dan pesaing (Tahwin *et al.*, 2019).

Menurut (Ragista Elyza *et al.*, 2021) pendekatan sistematis guna membantu dalam pengambilan keputusan yaitu menganalisis lingkungan internal dan eksternal secara bersamaan menggunakan analisis SWOT. Metode pengambilan keputusan dalam menganalisis berbagai pilihan prioritas dengan multi kriteria dapat dilakukan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan di atas, peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (Studi Pada Konveksi Vendor Kampus Indonesia)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apa strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha Vendor Kampus Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha Vendor Kampus Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diinginkan untuk bisa dirasakan dari dilakukannya penelitian ini yakni:

a. Manfaat Teoritis

1. Dapat menjadi sumber referensi untuk berbagai pihak (penulis dan pembaca)
2. Dapat menjadi sumber pengetahuan serta pemahaman untuk penulis serta pembaca mengenai bagaimana strategi pengembangan usaha konveksi.
3. Dapat berguna untuk program studi Ilmu Administrasi Bisnis sebagai bahan untuk mengembangkan materi perkuliahan

4. Dapat menjadi referensi untuk penulis berikutnya yang juga memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian mengenai strategi pengembangan usaha.

b. Manfaat Praktis

Untuk pelaku usaha konveksi, penelitian ini bisa menjadi bahan alternatif pertimbangan untuk memformulasikan strategi pengembangan usaha konveksi yang efektif dan efisien. Penelitian ini bisa juga digunakan untuk acuan dalam upaya peningkatan kinerja usaha serta sebagai alat evaluasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

Strategi merupakan serangkaian tindakan yang direncanakan dan diatur guna menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan tuntutan lingkungan eksternal industri (Anwar, 2020). Sedangkan menurut (Suparwi dan Cahaya, 2019) strategi yaitu langkah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui seperangkat tujuan serta rencana tindakan yang disusun secara spesifik. Menurut Wheelen dan Hunger (2003) strategi adalah rancangan rencana menyeluruh yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi visi misi. Strategi bermanfaat untuk mengoptimalkan kelebihan dan meminimalisir kekurangan dalam berkompetisi. Pendapat lain mengenai strategi ialah sebuah rencana jangka panjang yang dirancang perusahaan guna mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki guna mencapai misi perusahaan (Sitorus dan Utami, 2017).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan jika strategi ialah seperangkat rancangan rencana tindakan komprehensif perusahaan dengan mengoptimalkan kekuatan internal perusahaan untuk menghadapi keadaan eksternal perusahaan guna mencapai atau memenuhi misi dan tujuan perusahaan. Setiap pelaku usaha memiliki metode, cara, dan sistematika yang berbeda sesuai dengan rencana yang sudah disusun. Richard Vancil dalam buku manajemen strategi karya (Nazarudin, 2020) merumuskan konsep dari strategi adalah “Strategi ialah konseptualisasi yang dirancang atau diimplikasikan oleh pimpinan organisasi berupa:

1. Target atau tujuan jangka panjang perusahaan atau organisasi
2. Tantangan serta program yang atau diberlakukan sendiri atau diterima dari atasannya, yang membatasi lingkup kegiatan organisasi atau perusahaan
3. Seperangkat rencana dan tujuan jangka pendek yang sudah dilaksanakan sebagai upaya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi atau perusahaan.

Tujuan dari dirancangnya sebuah strategi adalah untuk mempertahankan serta mencapai posisi keunggulan kompetitif dari kompetitor, organisasi atau perusahaan bisa mendapatkan keunggulan jika bisa memanfaatkan berbagai peluang yang tersedia di lingkungan agar mendapatkan keuntungan-keuntungan dari kekuatan yang dimiliki. Menurut (Sulistiani, 2014) apabila bisa memahami dengan baik terkait konsep strategi maka dapat menentukan keberhasilan sebuah strategi. Konsep strategi dapat dirumuskan menjadi dua, yaitu:

1. *Distinctive Competence* adalah tindakan perusahaan dalam upaya melaksanakan kegiatan dengan lebih baik dari kegiatan yang dilakukan oleh kompetitornya, yang artinya perusahaan mempunyai kekuatan yang sulit untuk dicontoh oleh kompetitor. *Distinctive Competence* meliputi kemahiran tenaga kerja serta kapabilitas sumber daya.
2. *Competitive Advantage* adalah kegiatan perusahaan yang spesifik yang bertujuan supaya perusahaan memiliki keunggulan daripada kompetitornya. Keunggulan bersaing bisa didapatkan oleh perusahaan melalui pilihan strategi *cost leadership*, diferensiasi, atau fokus.

Menurut Michael R. Porter, perusahaan dalam merancang strategi yang efektif dan efisien harus memikirkan bagaimana keadaan yang sedang dialami. Dalam strategi yang baik ada faktor-faktor yang mendukung yaitu: (1) terdapat pengorganisasian tim kerja, (2) strategi tersebut mempunyai tema, (3) pemahaman faktor pendukung sesuai prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, (4) pendanaan yang efisien, serta (5) mempunyai taktik guna memenuhi tujuan dengan efektif, (Susilawati *et al.*, 2016)

Menurut (Anwar, 2020) Strategi bisa dijumpai didua tingkatan: (1) strategi guna organisasi keseluruhan, serta (2) strategi bagi unit bisnis pada organisasi. Rumusan strategi pada dua tingkatan tersebut adalah:

1. Strategi tingkat perusahaan atau korporasi

Strategi tingkat perusahaan atau korporat berkaitan dengan posisi perusahaan dalam industri, oleh sebab itu fokus strategi pada tingkat ini berkaitan dengan di mana sebaiknya perusahaan bersaing. Strategi pada tingkat ini akan diperoleh keputusan menyangkut bisnis yang perlu ditingkatkan, bisnis yang perlu dipertahankan, bisnis yang perlu ditekan, bisnis yang perlu dikurangi, serta bisnis yang perlu dijual.

Strategi di tingkat perusahaan atau korporat bisa dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu:

1. Perusahaan yang berindustri tunggal dapat bergerak pada satu lini usaha
2. Perusahaan dengan diversifikasi dan saling berkaitan serta bergerak pada sejumlah industri, serta unit-unit usaha perusahaan akan mendapatkan manfaat dari seperangkat kemampuan inti yang umum.
3. Perusahaan dengan usaha yang tidak saling berkaitan serta operasi yang juga tidak berkaitan maka hubungan antarunit bisnisnya memiliki sifat murni finansial.

2. Strategi unit bisnis dalam organisasi.

Hasil riset menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan yang menerapkan strategi diversifikasi, bisnis yang saling berhubungan mencapai kinerja yang lebih baik sedangkan bisnis yang tidak saling berkaitan, tidak mencapai kinerja baik dalam jangka waktu panjang. Hal tersebut dikarenakan perusahaan dengan diversifikasi yang saling berkaitan memiliki kapabilitas dalam mengalihkan inti antarunit bisnis. Kompetensi inti ialah kemampuan yang dimanfaatkan perusahaan dalam upaya menggapai kinerja lebih tinggi serta menambah nilai untuk konsumen. Oleh sebab itu pertumbuhan yang berbasis kapabilitas serta diversifikasi berpotensi untuk berhasil.

Peter Wright, Mark J. Kroll dan John Parnell mengungkapkan bahwa pada suatu organisasi yang besar ada tiga tingkatan strategi, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis unit, dan strategi fungsional (Supriatman, 2018).

1. Strategi Korporasi

Strategi korporasi berkenaan dengan penentuan keseluruhan arah organisasi yang didasarkan pada tiga pilihan strategi pengembangan yang dikenal dengan *grand strategy*, yaitu:

	KUAT	RATA-RATA	LEMAH
TINGGI	Pertumbuhan Fokus via Integrasi vertikal	Pertumbuhan Fokus via Integrasi horizontal	Pertumbuhan Berputar
SEDANG	Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut	Pertumbuhan Fokus via integrasi horizontal	Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan
		Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	
RENDAH	Pertumbuhan Diversifikasi konsentris	Pertumbuhan Diversifikasi konglomerat	Pengurangan Kebangkrutan atau likuidasi

Gambar 2. 1 Model Strategi Perusahaan
 Sumber: Wheelen dan Hunger (2003)

a. Strategi pertumbuhan

Strategi pertumbuhan mencakup strategi fokus dan strategi diversifikasi. Strategi fokus mencakup pertumbuhan vertikal serta pertumbuhan horizontal. Pertumbuhan vertikal dapat dicapai perusahaan secara internal melalui perluasan bidang operasi sedangkan pertumbuhan horizontal dengan melakukan akuisisi.

Strategi diversifikasi digunakan apabila pertumbuhan perusahaan tidak lagi mengalami progres dan tidak terdapat peluang bertumbuh. Terdapat dua jenis strategi diversifikasi yaitu: (1) konsentrik, digunakan saat organisasi mau menambah produk baru berkaitan dengan produk aslinya; (2) konglomerasi, digunakan saat organisasi mau menambah produk baru atau pasar baru namun produk tersebut tidak berkaitan dengan produk sebelumnya.

b. Strategi stabilitas

Strategi stabilitas digunakan jika organisasi memilih untuk meneruskan aktivitas tanpa mengubah arah dengan signifikan. Strategi ini terdiri dari, (1) strategi *pause*, dilakukan jika organisasi memutuskan untuk jeda atau berhenti sejenak ketika menunggu keputusan akan menuju arah pertumbuhan atau pengurangan; (2) strategi tidak ada perubahan, yaitu keputusan untuk tidak melakukan apa-apa hingga jangka waktu tertentu; dan (3) strategi laba, yaitu keputusan untuk tidak melakukan hal baru saat situasi buruk serta bertindak seolah-olah permasalahan yang ada sifatnya sementara.

c. Strategi pengurangan

Strategi pengurangan dipilih saat organisasi berada dalam posisi beberapa lini atau semua lini lemah sehingga menyebabkan kinerja organisasi rendah. Pada strategi ini ada empat alternatif strategi, yaitu: (1) strategi putar haluan, yaitu strategi yang difokuskan untuk memperbaiki operasional agar efisien, digunakan ketika adanya masalah yang meluas namun belum kritis; (2) strategi tawanan, dilakukan ketika organisasi mengambil keputusan untuk meminimalkan kegiatan fungsionalnya; (3) strategi menjual, dilakukan ketika manajemen menganggap jika menjual aset maka organisasi masih mendapatkan nilai naik; (4) strategi kepailitan, yaitu tindakan menyerahkan semua aset organisasi ke pengadilan sebagai bentuk usaha menyelesaikan kewajibannya.

2. Strategi Bisnis Unit (SBU)

Strategi bisnis unit atau strategi bersaing adalah strategi yang dirancang guna menciptakan unit bisnis yang mampu membuat produk atau jasa dengan berfokus terhadap kelompok pelanggan tertentu dan mampu meningkatkan posisi bersaing organisasi. Porter mempopulerkan tiga tipe strategi generik, yaitu: *Cost Leadership Strategy*, *Differentiation Strategy*, dan *Focus Strategy*. Dalam implementasinya ketiga strategi ini berhubungan serta bisa digabungkan sebagai berikut:

		Posisi Diferensiasi	
		Rendah	Tinggi
Posisi Biaya	Rendah	Biaya Murni	Biaya dan Diferensiasi
	Tinggi	Tanpa Keunggulan Kompetitif	Diferensiasi Murni

Gambar 2. 2 Kombinasi Strategi Bersaing Generik Porter
 Sumber: *Wheelen dan Hunger (2003)*

- a. Fokus biaya merupakan strategi yang berfokus pada konsumen di beberapa segmen geografis dengan memberikan harga seefisien mungkin. Strategi ini berasumsi jika organisasi dapat mempunyai daya saing yang kuat jika mampu memberikan pelayanan pada tujuan strategis pada geografis yang sempit dengan lebih efisien.
- b. Fokus pada diferensiasi artinya organisasi wajib mampu memberikan perbedaan pada target segmennya. Strategi ini berasumsi jika organisasi dapat lebih efektif dari pesaing jika mampu memfokuskan layanan pada segmen sasaran yang lebih sempit.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional yaitu strategi yang bertujuan untuk menggapai *grand strategy* organisasi serta strategi bersaing dalam unit bisnis melalui pendekatan fungsional. Penitikberatan pada strategi ini terletak pada pengembangan dan pengelolaan kapabilitas khusus untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Ada beberapa jenis strategi fungsional, yaitu strategi: pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, dan teknologi informasi.

2.1.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi ialah seni dan ilmu yang memadukan fungsi-fungsi manajemen (formulasi, penerapan, dan evaluasi) dalam membuat keputusan strategis organisasi guna mencapai tujuan masa mendatang dengan efektif dan efisien (Nazarudin, 2020). Sedangkan menurut (Hefniy dan Fairus, 2019) manajemen strategi merupakan pengendalian formulasi, penerapan serta evaluasi serangkaian kebijakan yang terkait strategi guna mengarahkan organisasi untuk menggapai tujuannya. Definisi yang dikemukakan para ahli tersebut bisa disimpulkan jika manajemen strategi ialah seni serta ilmu pengetahuan yang menggabungkan fungsi formulasi, penerapan, dan evaluasi dalam proses membuat keputusan mengenai arah kebijakan organisasi dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Menurut (Taufiqurokman, 2016) manajemen strategi selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dapat memengaruhi proses implementasi manajemen serta berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Manajemen strategi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Manajemen strategi bertujuan jangka panjang
2. Manajemen strategi memiliki sifat yang dinamik
3. Manajemen strategi bersifat terpadu
4. Manajemen strategi perlu digerakkan oleh manajer puncak
5. Manajemen strategi bertujuan untuk mempersiapkan masa depan
6. Manajemen strategi dalam pelaksanaannya harus didukung segala sumber daya

Menurut (Rahajeng, 2020) strategi-strategi disusun, diatur, diimplementasikan serta dievaluasi dengan tujuan untuk mencapai target organisasi. Dalam implementasinya, tujuan dari manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Untuk melakukan serta menilai strategi yang dipilih dengan lebih efektif dan efisien
2. Untuk pengevaluasian kinerja, peninjauan, pengkajian ulang, mengoreksi serta menyesuaikan bila ada penyimpangan saat strategi dilakukan
3. Memantau lagi kekuatan serta kelemahan organisasi untuk melihat peluang dan ancaman
4. Membantu organisasi dalam melakukan inovasi produk agar terus diterima konsumen

Untuk melaksanakan manajemen strategi, pemimpin harus melewati beberapa tahap terlebih dahulu agar pengambilan keputusan dalam pemilihan strategi yang akan diimplementasikan dapat sesuai dengan kaidah. Fred R. David dalam (Taufiqurokman, 2016) mengungkapkan bahwa ada empat tahapan dalam manajemen strategi, yaitu:

1. Perumusan strategi

Perumusan strategi ialah aktivitas yang dilaksanakan guna mengembangkan visi serta misi organisasi, mengetahui kekuatan dan kelemahan internal, menganalisis peluang dan ancaman eksternal, menentukan tujuan jangka panjang, membuat beberapa alternatif strategi, dan juga memutuskan strategi yang perlu diterapkan.

2. Pelaksanaan strategi

Dalam implementasi strategi, perusahaan harus menetapkan target pertahun, menetapkan regulasi, memberikan motivasi untuk karyawan, serta mengalihkan sumber daya guna mendukung pelaksanaan strategi,

3. Mengembangkan budaya

Mengembangkan budaya perusahaan yang dapat mendukung strategi, menghasilkan struktur organisasi yang efektif, memandu usaha-usaha pemasaran, mempersiapkan biaya, peningkatan dan memanfaatkan sistem informasi perusahaan, dan mengaitkan kompensasi bagi karyawan dengan kinerja organisasi.

4. Evaluasi strategi

Pada tahap ini dilakukan pengkajian kembali faktor-faktor internal serta eksternal organisasi yang digunakan dalam merumuskan strategi, menilai kinerja, melaksanakan kegiatan korektif. Tindakan evaluasi atas strategi yang telah diformulasikan dan diimplementasikan merupakan sebuah keharusan karena sesungguhnya tidak ada jaminan strategi dapat terus berhasil.

Wheelen dan Hunger (2003) dalam bukunya “Manajemen Strategis” menjelaskan jika dalam manajemen strategi terdapat beberapa tahapan, yaitu:

1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan merupakan tindakan memantau, mengevaluasi serta menyebarkan informasi dari lingkungan internal dan eksternal manajer perusahaan. Pengamatan lingkungan dilaksanakan guna menghindari sesuatu yang tidak terduga serta memastikan kesehatan manajemen jangka panjang. Pengamatan dilakukan pada lingkungan internal perusahaan serta lingkungan eksternal perusahaan (lingkungan sosial dan kerja).

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah proses menata serta mengembangkan rencana jangka panjang ke depan dengan melakukan pengelolaan terhadap aspek kekuatan serta kelemahan internal organisasi untuk melakukan pemanfaatan, pengoptimalan, dan pertimbangan terhadap peluang dan ancaman eksternal organisasi. Perumusan strategi mencakup proses perumusan langkah organisasi dalam mengembangkan visi dan misinya, menentukan tujuan strategis, kemudian menyusun strategi yang akan digunakan dalam menggapai tujuan dan tercapainya *customer value* terbaik.

3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi ialah kegiatan serta tindakan yang dilakukan untuk menerapkan strategi yang sudah disusun dan diberlakukan sebelumnya. Dalam implementasi strategi terdapat tiga tahap, yaitu: (1) menentukan program; (2) menentukan anggaran; (3) menentukan prosedur.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian merupakan proses penilaian terhadap kegiatan perusahaan dan kinerja perusahaan untuk mengetahui apakah kinerja yang

dilakukan perusahaan dalam menerapkan strategi yang telah disusun dan diterapkan sesuai harapan kinerja yang diinginkan. Tahapan evaluasi dan pengendalian bertujuan pula untuk menilai apakah strategi yang diterapkan sudah efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja serta memenuhi tujuan perusahaan.



Gambar 2. 3 Tahapan Manajemen Strategi Menurut Wheelen dan Hunger
Sumber: Wheelen dan Hunger (2003)

2.2 Pengembangan Usaha

Pengembangan adalah suatu bentuk usaha dengan pendidikan serta pelatihan sebagai usaha meningkatkan kemampuan konseptual, teoritis, teknis, serta moral individu berdasarkan kebutuhan pekerjaan dan jabatan (Mihani dan Hutauruk, 2020). Sedangkan pengembangan usaha adalah sebuah proses dari sebuah usaha sebagai upaya mengembangkan sumber daya organisasi yang memiliki peluang agar usaha yang dijalankan dapat berkembang dengan lebih baik (Giawa *et al.*, 2021). Menurut (Sulaiman dan Asmawi, 2022) pengembangan usaha ialah suatu tindakan yang bertujuan untuk menambah skala, melakukan inovasi terhadap produk, memperluas pasar serta sekaligus untuk melakukan inovasi pada pasar. Dari penjelasan para ahli tersebut bisa disimpulkan jika pengembangan usaha ialah sebuah tindakan yang menjadi tanggung jawab pengusaha atau wirausaha dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan guna mengembangkan sumber daya, inovasi produk, memperluas pasar serta meningkatkan usaha agar berkembang dengan lebih baik.

Pengembangan usaha secara umum bertujuan untuk menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi lagi dan mampu untuk terus berkembang di tengah ketatnya kompetitif. Supaya mampu menang dalam persaingan, perusahaan harus bisa peka terhadap pergeseran daya tarik pasar dan perubahan perilaku konsumen sehingga perusahaan akan memiliki *positioning* yang tepat di pasaran. Kemudian, perusahaan diharuskan untuk mempunyai kompetensi inti guna menciptakan keunikan, untuk memperoleh

kompetensi inti tersebut maka perusahaan harus memiliki tiga aspek kunci, yaitu (Muniarty *et al.*, 2021):

1. Nilai bagi pelanggan

Nilai bagi pelanggan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam menampilkan manfaat produk untuk pelanggan, perusahaan harus mampu mempertegas dan menganalisis seberapa besar hasrat pelanggan dalam proses memutuskan melakukan pembelian meskipun harga yang ditawarkan tinggi.

2. Diferensiasi bersaing

Diferensiasi bersaing yaitu skill spesifik perusahaan yang berbeda dari kompetitor. Perusahaan harus memiliki ciri khasnya yang sulit ditiru oleh pesaing dan pelanggan.

3. Dapat diperluas

Perusahaan dituntut untuk mampu memperluas dan mengakselerasikan kompetensi inti dengan keinginan konsumen karena pada dasarnya kompetensi inti diciptakan guna menjawab eksistensi perusahaan hingga masa depan.

2.3 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Usaha mikro, kecil, dan menengah merupakan pilar esensial bagi perekonomian Indonesia karena mampu untuk berkontribusi besar terhadap peningkatan dan pertumbuhan PDB, menyerap tenaga kerja yang banyak, serta menghimpun investasi. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun, 2008 dijelaskan bahwa tujuan dari UMKM adalah untuk menumbuhkan serta mengembangkan usahanya guna membangun perekonomian nasional dengan berasaskan demokrasi ekonomi yang berkeadilan. UU No. 20 Tahun 2008 mendefinisikan serta menetapkan kriteria usaha mikro, kecil, dan menengah sebagai berikut:

1. Usaha mikro

Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Kriteria usaha mikro adalah sebagai berikut:

- a. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

2. Usaha Kecil

Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.

Kriteria usaha kecil adalah sebagai berikut:

- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

3. Usaha Menengah

Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Kriteria usaha menengah adalah sebagai berikut:

- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Badan Pusat Statistik (BPS) menjelaskan mengenai UMKM didasarkan pada total tenaga kerjanya. Usaha mikro adalah unit usaha dengan maksimal tenaga kerja sebanyak 4 orang. Usaha kecil adalah unit usaha dengan maksimal tenaga kerja sebanyak 5 orang hingga 19 orang. Sedangkan, usaha menengah ialah usaha dengan total tenaga kerja 20 orang hingga 99 orang.

2.4 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan yaitu sebuah proses pengamatan terhadap lingkungan organisasi guna mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang dapat memengaruhi organisasi dalam usaha mencapai tujuannya (Taufiqurokman, 2016). Pelaksanaan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi menjadi sesuatu yang amat penting karena bisa membantu proses penyusunan strategi guna meningkatkan daya saing. Analisis lingkungan bertujuan agar manajemen organisasi dapat mengerti serta memahami bagaimana lingkungan organisasinya sehingga nantinya mampu memberikan reaksi cepat tanggap atas segala perubahan, dapat memiliki *skill* dalam menyikapi isu kritis yang terkait dengan lingkungan organisasi dan dapat memberikan pengaruh yang cukup besar bagi organisasi (Gusnita *et al.*, 2021).

Secara khusus analisis lingkungan bagi perusahaan memiliki peran atau fungsi yang berbeda-beda, namun apabila dilihat secara umum, analisis lingkungan memiliki tiga peran, yaitu (Anwar, 2020):

1. *Policy-Oriented Role*

Analisis lingkungan berperan sebagai sumber informasi untuk manajemen tingkat atas mengenai kecondongan utama yang muncul pada lingkungan, guna menentukan kebijakan organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi.

2. *Integrated Strategic Planning Role*

Analisis lingkungan berperan sebagai sumber informasi bagi manajemen atas dan manajer divisi bahwa isu-isu yang ada pada lingkungan organisasi dapat memengaruhi proses perencanaan, sehingga dapat memperbaiki kinerja organisasi.

3. *Function Oriented Role*

Analisis lingkungan mampu membuat kinerja organisasi lebih baik dengan menyediakan informasi terkait lingkungan mengenai efektivitas kinerja fungsi organisasi tertentu.

2.4.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal ialah proses dalam merencanakan strategi dengan mengkaji setiap faktor-faktor internal perusahaan guna memutuskan apa saja kekuatan serta kelemahan yang dimiliki agar mampu mengelola semua peluang dengan efektif untuk menghadapi berbagai ancaman yang ada pada lingkungan (Yudiaris, 2015). Wheelen dan Hunger (2003) dalam bukunya “Manajemen Strategis” menjelaskan bahwa pada lingkungan internal perusahaan terdapat beberapa faktor penting untuk diidentifikasi dan dievaluasi, yaitu:

1. Pemasaran

Pemasaran merupakan serangkaian aktivitas bisnis dalam menciptakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan produk kepada konsumen guna memenuhi kebutuhannya serta mencapai tujuan perusahaan. Dalam analisis aspek pemasaran ditekankan pada pengidentifikasian terhadap bauran pemasaran (*product, price, place, promotion*).

2. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia adalah faktor lingkungan internal perusahaan yang berfungsi untuk menjalankan segala kegiatan di perusahaan. Perusahaan harus menjaga kualitas kesesuaian antara individu dengan pekerjaan, karena hal ini dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

3. Sistem informasi

Sistem informasi memiliki tujuan guna meningkatkan kinerja perusahaan melalui penyediaan segala informasi penting dan strategi yang diperlukan

manajemen dalam melakukan proses pengambilan keputusan yang berguna untuk meningkatkan perusahaan.

4. Produksi

Produksi atau operasi bisnis merupakan segala kegiatan perusahaan yang mengubah masukan menjadi produk baik barang ataupun jasa. Dalam industri, biaya utama untuk menciptakan produk difokuskan dalam operasi, sehingga operasi bisa mempunyai nilai yang besar sebagai alat keunggulan bersaing perusahaan.

5. Keuangan

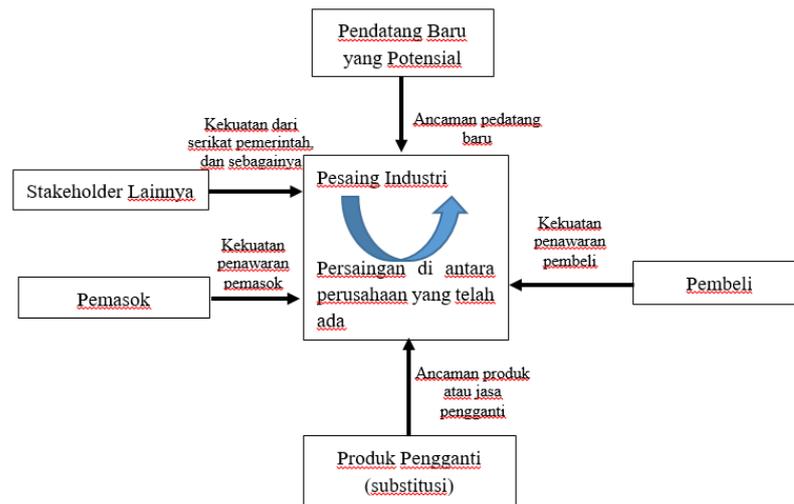
Kondisi keuangan merupakan aspek kunci yang perlu diperhatikan, karena kondisi keuangan yang baik menandakan perusahaan memiliki posisi kompetitif yang baik serta mampu menjadi daya tarik bagi para investor. Penting bagi organisasi dalam menentukan kekuatan dan kelemahan kondisi keuangan dalam proses merumuskan strategi yang efektif.

2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal dapat menjadi salah satu faktor yang menjadikan perusahaan gagal akibat adanya ancaman jika tidak mampu diprediksi dengan baik, namun faktor eksternal juga bisa menjadi keuntungan bila perusahaan atau organisasi dapat menghadapi dengan baik (Lestari dan Vikaliana, 2021). Tujuan menganalisis lingkungan eksternal guna mengembangkan peluang-peluang yang berguna bagi perusahaan serta menghindari dan meminimalkan ancaman atau tantangan yang akan dihadapi oleh perusahaan (Syafaruddin *et al.*, 2019). Wheelen dan Hunger (2003) menjelaskan dalam lingkungan eksternal terdapat dua jenis lingkungan yang perlu diidentifikasi, yaitu:

1. Lingkungan kerja (industri)

Lingkungan kerja atau industri adalah seperangkat faktor-faktor lingkungan eksternal yang berasal dari pesaing, pembeli, pemasok, *stakeholder* perusahaan, pendatang baru, dan kompetitor sejenis yang dapat secara langsung memengaruhi aktivitas-aktivitas perusahaan serta posisi kompetitifnya.



Gambar 2. 4 Kekuatan-kekuatan yang memacu persaingan industri
Sumber: Wheelen dan Hunger (2003)

a. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru memberikan ancaman bagi usaha, ancaman ini menentukan mudah atau sulit untuk dapat masuk kedalam sebuah industri. Pendatang baru dalam industri serupa dapat menyebabkan tingkat persaingan menjadi semakin ketat sehingga dapat memengaruhi pada penurunan laba perusahaan (Fiorentina dan Dwianika, 2021).

b. Kompetisi antar perusahaan yang sudah ada

Adanya persaingan dengan para pesaing atau kompetitor lama yang sejenis menjadi faktor utama dalam persaingan bisnis. Situasi kompetitif yang semakin ketat dapat terjadi apabila banyaknya perusahaan kompetitor yang merebut pangsa pasar yang sejenis. Semua aspek dibutuhkan untuk memaksimalkan posisi perusahaan dipasar (Limantoro dan Mustamu, 2018).

c. Ancaman kompetitor sejenis

Adanya kompetitor sejenis dapat memengaruhi perusahaan, hal ini terjadi apabila konsumen dihadapkan dengan kompetitor yang memberikan harga lebih murah atau produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang lebih unggul serta biaya untuk beralih rendah. Jika hal tersebut terjadi maka menyebabkan semakin beragamnya usaha pada sebuah industri yang mampu memengaruhi pendapatan perusahaan (Widayani, 2018)

d. Kekuatan penawaran pembeli

Pembeli memiliki daya tawar yang kuat karena pembeli dapat memengaruhi profit atau laba yang didapatkan perusahaan. Apabila pembeli menuntut untuk mendapatkan harga yang lebih rendah atau kualitas produk yang lebih tinggi maka profit atau laba perusahaan akan menurun (Aprilia, 2020)

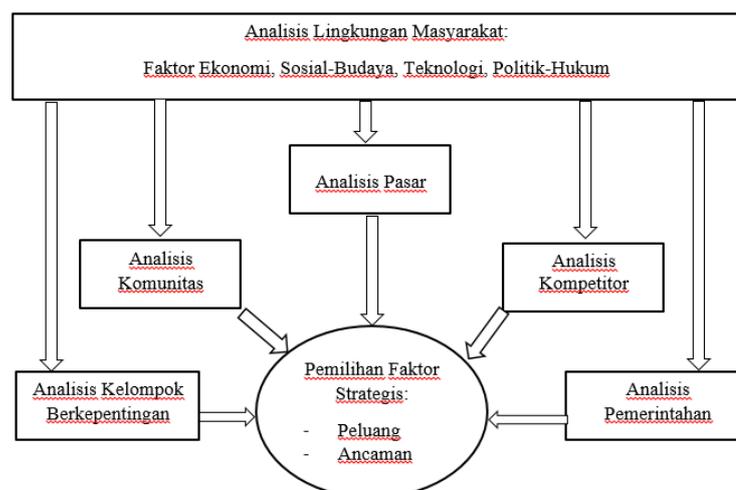
e. Pemasok

Pemasok dapat memberikan daya tawar yang kuat, apabila hal ini terjadi maka pemasok dapat menjual bahan baku dengan harga yang tinggi atau menjual bahan baku yang memiliki kualitas rendah kepada konsumennya. Apabila perusahaan sangat bergantung dengan pemasok maka dapat menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu perusahaan harus dapat memilih pemasok yang tepat dari sisi kualitas serta harga (Pamungkas, 2016).

f. Kekuatan relatif dari pemangku kepentingan

Para pemangku kepentingan memiliki tingkat kepentingan yang beragam dalam setiap industri. Salah satu pemangku kepentingan yang perlu mendapatkan perhatian yaitu pemerintah, hal ini karena pemerintah memiliki kekuatan yang bisa memengaruhi semua industri (Hunger dan Wheelen, 2003)

2. Lingkungan umum perusahaan



Gambar 2. 5 Lingkungan Sosial/Umum Perusahaan
Sumber: Wheelen dan Hunger (2003)

Lingkungan umum perusahaan adalah kekuatan umum yang tidak langsung mampu memengaruhi kegiatan perusahaan dalam jangka pendek namun bisa serta seringkali memengaruhi keputusan untuk jangka panjang. Setidaknya ada empat faktor lingkungan umum yang dapat memengaruhi perusahaan, yaitu:

a. Ekonomi

Keadaan ekonomi baik di masa sekarang atau di masa depan bisa memengaruhi kegiatan operasional serta strategi dari perusahaan. Keadaan ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya untuk mencapai tujuan dari perusahaan dan menyebabkan sebuah strategi berhasil atau gagal. Setiap faktor ekonomi bisa menjadi peluang atau ancaman bagi usaha (Javandira dan Gama, 2018).

b. Teknologi

Perubahan dan perkembangan teknologi memberikan peluang bagi perusahaan guna meningkatkan produksi, efisiensi, serta kelancaran operasional namun juga dapat menghambat apabila perusahaan kurang adaptif dengan perkembangan teknologi. Oleh sebab itu dalam pengambilan keputusan strategis sangat perlu untuk memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan yang akan terjadi (Javandira dan Gama, 2018).

c. Hukum-Politik

Kestabilan politik serta hukum atau kebijakan yang diberlakukan pemerintah adalah aspek yang sangat penting dan perlu dikaji oleh manajemen perusahaan dalam proses perencanaan dan penentuan strategi bagi perusahaan (Javandira dan Gama, 2018).

d. Sosial-Budaya

Faktor Sosial-Budaya seperti gaya hidup masyarakat harus bisa dikenali oleh perusahaan, karena hal ini dapat memengaruhi perusahaan, sedangkan perilaku masyarakat berubah-ubah. Perubahan faktor sosial-budaya masyarakat akan memengaruhi tingkat permintaan dan penawaran produk. Oleh sebab itu perusahaan harus merencanakan strategi dengan mengikuti perubahan sosial yang terjadi guna melihat dampaknya untuk perusahaan apakah menjadi peluang atau ancaman (Javandira dan Gama, 2018).

2.5 Analisis *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)

Analisis SWOT yaitu seperangkat aktivitas yang dilaksanakan dalam upaya untuk mengetahui dan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan dan memengaruhi kinerja sebuah perusahaan melalui pengamatan lingkungan internal dan eksternal perusahaan (Juliansyah, 2017). Sedangkan menurut (Istiqomah dan Andriyanto, 2018) analisis SWOT merupakan penilaian atas hasil pengamatan situasi guna menentukan sebuah kondisi dikelompokkan menjadi sebuah kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman dalam proses penyusunan strategis organisasi atau perusahaan untuk menilai kondisi sekarang serta gambaran ke depan yang memengaruhi tercapainya tujuan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut bisa disimpulkan jika analisis SWOT yaitu tahapan dalam proses perencanaan strategi yang dilakukan untuk menilai hasil pengamatan lingkungan internal serta eksternal organisasi, analisis bertujuan agar mengetahui dan memahami suatu kondisi termasuk dalam kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman organisasi atau perusahaan, sehingga bisa merumuskan sebuah strategi yang berguna dalam mencapai tujuan. Menurut (Mashuri dan Nurjannah, 2020) dalam upaya untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan perlu dilakukan pengidentifikasian menyeluruh sehingga nantinya bisa memutuskan strategi yang efektif serta efisien guna mengatasi berbagai masalah tersebut. Faktor-faktor strategis organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan situasi internal yang meliputi kemampuan, sumberdaya, keterampilan yang dimiliki organisasi atau perusahaan dan memberikan keunggulan kompetitif dan keunikan bagi perusahaan sehingga sulit untuk disamakan atau ditiru oleh kompetitor di pasar.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan ialah sebuah keterbatasan atau kekurangan internal perusahaan mengenai sumberdaya, keterampilan, serta kemampuan yang dapat menjadi faktor penghambat peningkatan kinerja perusahaan.

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan situasi yang penting bagi perusahaan karena mampu memberikan keuntungan apabila dapat memaksimalkannya. Misalnya adanya peningkatan hubungan antara perusahaan dengan konsumen atau *supplier*.

4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman yaitu situasi yang penting karena dapat memberikan kondisi yang tidak menguntungkan untuk perusahaan, ancaman bisa menjadi pengganggu posisi perusahaan dalam pasar.

Menurut pendapat dari Jogiyanto dalam (Anggraeni, 2021) dilakukannya analisis SWOT memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengenali kondisi internal serta eksternal perusahaan yang bermanfaat sebagai masukan pada proses perancangan strategi agar berjalan optimal, efektif, dan efisien.
2. Mengkaji kondisi saat akan membuat sebuah rencana
3. Mengetahui apa keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan
4. Mengkaji prospek perusahaan dalam penjualan, keuntungan, serta mengembangkan produk
5. Membantu perusahaan agar lebih siap menghadapi permasalahan yang mungkin terjadi
6. Membantu dalam mempersiapkan perusahaan menghadapi kemungkinan adanya perencanaan pengembangan dalam perusahaan

2.6 Matriks SWOT

Matriks SWOT menjadi sebuah *tools* yang diterapkan dan dimanfaatkan pada penyusunan faktor-faktor strategis perusahaan. Dengan memakai matriks SWOT maka bisa memperoleh gambaran jelas terkait kekuatan serta kelemahan yang perusahaan miliki untuk disesuaikan dengan terkait peluang serta ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan. Matriks SWOT mampu mengembangkan empat jenis strategi yang dapat dipilih manajer untuk menghadapi persaingan dan mencapai tujuan perusahaan (Nugroho *et al.*, 2021). Menurut (Juliansyah, 2017) terdapat tiga jenis matriks yang akan digunakan dalam proses analisis SWOT, yaitu:

1. Matriks *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (Analisis Faktor Strategi Internal)

IFAS merupakan kesimpulan analisis faktor internal terkait dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang bisa memengaruhi keberlangsungan perusahaan. Data yang berasal dari internal bisa diperoleh melalui pengidentifikasian aspek pemasaran, keuangan, sumberdaya, produksi atau operasi, serta sistem informasi (Pratama *et al.*, 2015).

2. Matriks *External Strategic Factors Analysis Summary* (Analisis Faktor Strategi Eksternal)

Menurut Rangkuti dalam (Adrinoviarini *et al.*, 2022) matriks EFAS adalah matriks yang menggambarkan faktor-faktor yang mampu memengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan berasal dari eksternal perusahaan atau organisasi yang berupa peluang dan ancaman. Data yang berasal dari internal dapat diperoleh melalui pengidentifikasian aspek lingkungan kerja atau industri, dan lingkungan umum.

3. Matriks TOWS

Rufaidah menjelaskan bahwa matriks TOWS merupakan sebuah matriks yang memvisualkan kinerja dari manajemen guna melakukan proses penyesuaian antara peluang serta ancaman yang dihadapi oleh organisasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Analisis didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan kekuatan serta peluang, tetapi secara bersamaan bisa mengurangi kelemahan serta ancaman (Lahindah *et al.*, 2021).

Menurut (Istiqomah dan Andriyanto, 2018) inti dari matriks TOWS yaitu perumusan strategi yang menggabungkan faktor strategis internal perusahaan dengan faktor strategis eksternal perusahaan. Sehingga dapat menghasilkan empat jenis strategi kombinasi yang dapat menjadi alternatif bagi manajemen, serta mendukung manajer strategis agar membuat strategi pertumbuhan atau pengurangan. Empat jenis strategi kombinasi tersebut adalah:

1. Strategi kombinasi S-O (*Strengths-Opportunities*)

Strategi S-O ialah strategi yang disusun oleh perusahaan melalui pemanfaatan segala kekuatan guna mengoptimalkan dan memanfaatkan

segala peluang yang ada semaksimalnya. Strategi ini tergolong dalam strategi yang agresif positif karena bergerak dengan inisiatif yang penuh dan terencana.

2. Strategi kombinasi W-O (*Weakness-Opportunities*)

Strategi W-O ialah strategi yang dirancang dengan berlandaskan oleh pemanfaatan segala peluang yang ada melalui meminimalan kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dalam perencanaannya manajemen harus mengutamakan perbaikan dan pencarian solusi terkait permasalahan kelemahan perusahaan terlebih dahulu, sehingga dapat memaksimalkan peluang yang ada dengan sebesar-besarnya.

3. Strategi kombinasi S-T (*Strengths-Threats*)

Strategi S-T ialah strategi yang diputuskan dengan mengacu pada kekuatan-kekuatan yang dimiliki guna mengatasi potensi ancaman bagi perusahaan.

4. Strategi kombinasi W-T (*Weakness-Threats*)

Strategi W-T yaitu strategi perusahaan yang diterapkan dalam upaya bertahan dan mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada guna menghindari berbagai ancaman yang ada.

2.7 Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) yaitu sebuah metode untuk melakukan analisis dan sintesis guna menunjang dalam proses pengambilan keputusan. AHP akan membantu dengan menentukan prioritas-prioritas serta membuat keputusan atas pertimbangan segala aspek-aspek yang berkaitan (Noor, 2016). Sedangkan menurut (Munthafa dan Mubarak, 2017) *Analytical Hierarchy Process* ialah metode guna mendukung proses pengambilan keputusan, AHP akan menjabarkan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi sebuah hierarki. Hierarki sendiri adalah representasi kompleksnya permasalahan pada suatu struktur multi level yang terdiri dari level pertama yaitu tujuan, kemudian level faktor, kriteria, sub kriteria, sampai level terakhir dari alternatif.

Dari definisi tersebut bisa disimpulkan jika *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu metode yang dimanfaatkan untuk membuat keputusan melalui proses pengurain masalah multi kriteria yang kompleks kemudian menetapkan prioritas-prioritas dengan mempertimbangkan segala aspek yang berkaitan menjadi sebuah hirarki yang terdiri atas level tujuan, level faktor, kriteria, sub kriteria, hingga level akhir dari alternatif.

Menurut (Pratiwi, 2020) dalam analisis AHP ada empat aksioma yang harus diperhatikan, yaitu:

1. *Reciprocal Comparison*, yaitu dalam pengambilan keputusan harus bisa berisi perbandingan serta mengungkapkan preferensinya. Preferensi tersebut wajib memenuhi syarat resiprokal yaitu jika A lebih disukai dibandingkan B dengan skala X, berarti juga B lebih disukai dibandingkan A dengan skala Banding $1/X$.
2. *Homogeneity*, yaitu prioritas seseorang harus bisa diungkapkan pada skala terbatas, dalam artian tiap elemen bisa dibandingkan antara satu dengan yang lain. Jika aksioma tersebut tidak dapat terpenuhi artinya elemen yang dibandingkan tidak *homogeny* sehingga harus dibuat *cluster* (kelompok elemen) yang baru.
3. *Independence*, yaitu preferensi diungkapkan melalui pengasumsian jika kriteria tidak dipengaruhi beberapa alternatif namun oleh objektif keseluruhan. Ini berarti jika pola ketergantungan pada AHP yaitu searah, artinya perbandingan antar elemen yang berada di satu tingkat dipengaruhi atau bergantung dengan elemen di tingkat atasnya.
4. *Expectation* memiliki arti untuk mengambil keputusan. Struktur hierarki diasumsikan lengkap, jika asumsi tersebut tidak dapat terpenuhi maka pengambilan keputusan tidak menggunakan semua kriteria atau objektif yang ada atau dibutuhkan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap. Proses dalam AHP memberikan kerangka yang menunjang pembuatan keputusan yang efektif dari isu kompleks melalui penyederhanaan serta mempercepat proses pendukung keputusan. Pendekatan AHP bisa digunakan untuk memecahkan permasalahan pada pengambilan keputusan.

Terdapat prinsip dasar dan aksioma yang perlu diperhatikan pada metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pada dasarnya. Adapun prinsip-prinsip yang mendasari metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah (Supriadi *et al.*, 2018).

a. Dekomposisi

Prinsip dekomposisi menjadikan sebuah struktur permasalahan yang kompleks dipecah ke dalam beberapa bagian secara hierarki, dengan tujuan untuk mendefinisikan dari permasalahan umum ke permasalahan khusus. Secara bentuk sederhananya, struktur akan dibandingkan tujuan, kriteria serta level alternatif, dan masing-masing himpunan dari alternatif bisa jadi akan dikelompokkan lagi menjadi tingkatan-tingkatan yang lebih terperinci, meliputi lebih banyak kriteria.

Level utama atau yang paling atas hierarki ialah tujuan yang terdiri dari satu elemen. Level selanjutnya dapat terdiri dari berbagai elemen, elemen tersebut bisa dibandingkan, mempunyai kepentingan yang hampir setara serta tidak mempunyai perbedaan yang terlalu menonjol, namun apabila perbedaan terlalu besar maka harus dibuatkan level yang baru.

Bentuk struktur hirarki, yakni:

1. Tingkat pertama: Tujuan keseluruhan dibuatnya hirarki yang disebut dengan *goal* (tujuan) yaitu permasalahan yang perlu dicari solusinya melalui model AHP.
2. Tingkat kedua: Kriteria serta sub kriteria yang dibutuhkan guna menunjang tujuan seluruhnya.
3. Tingkat ketiga: Alternatif strategi yang akan dievaluasi di bawah kriteria.

b. Perbandingan penilaian atau pertimbangan (*comparative judgments*)

Pada prinsip ini akan dibentuk suatu perbandingan berpasangan dari segala elemen, hal ini bertujuan untuk mendapatkan skala relatif dari elemen. Skala penilaian yang diperoleh dalam bentuk angka, dan perbandingan berpasangan dalam bentuk matriks apabila digabungkan maka akan diperoleh prioritas.

Tabel 2. 1 Skala penilaian perbandingan berpasangan

Intensitas Penting	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen lainnya
7	Elemen yang satu sangat penting dari elemen lainnya
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting dari elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antaradua nilai pertimbangan yang berdekatan
Kebalikan	Jika aktivitas i mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikan dibandingkan i

Sumber: Munthafa dan Mubarok (2017)

Skala angka yang digunakan dalam prinsip ini adalah dari 1-9, skala ini kemudian disusun guna memperoleh perbandingan berpasangan. Nilai perbandingan yang digunakan diisi sesuai dengan penjelasan masing-masing skala angka berdasarkan persepsi dan pengetahuan.

c. Sintesa Prioritas

Sintesa prioritas dilaksanakan melalui pengalihan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria yang berhubungan di level atasnya serta menambahkan ke setiap elemen di level yang dipengaruhi oleh kriteria. Dari aktivitas ini hasil yang didapat dalam bentuk gabungan atau prioritas global yang selanjutnya akan dimanfaatkan untuk menjadi bobot prioritas lokal atas elemen di level terendah berdasarkan kriterianya.

Ketika hierarki sudah tersusun maka selanjutnya melaksanakan pengisian persepsi ahli melalui perbandingan antar elemen pada satu level dengan tetap memerhatikan pengaruh di level atasnya. Hasil dari penambahan perbandingan berpasangan ini selanjutnya disusun menjadi bentuk matriks perbandingan (*matrix pairwise*). Selanjutnya menghitung *vector eigen* serta nilai *eigen* dan menghitung konsistensi yang akan menentukan prioritas pilihan.

Model AHP membolehkan adanya satu anggapan pada satu perbandingan, oleh sebab itu dari n persepsi harus didapatkan satu persepsi yang bisa mewakili persepsi semua ahli. Terdapat cara yang biasa digunakan pembuat AHP ialah melalui mencari nilai rata-rata yaitu: (1) rata-rata hitung serta; (2) rata-rata

ukur. Namun rata-rata ukur lebih cocok digunakan untuk deret bilangan bersifat perbandingan atau rasio serta bisa meminimalkan gangguan yang dihasilkan salah satu bilangan yang terlalu besar atau terlalu kecil.

d. Konsistensi logis

Proses mengukur konsistensi dilaksanakan melalui dua tahap. Tahap kesatu ialah mengukur konsistensi dari tiap matriks perbandingan, kemudian tahap kedua ialah mengukur konsistensi seluruh hirarki. Konsistensi memiliki arti menunjukkan pemikiran atau objek yang sama diklasifikasikan berdasarkan kesamaan dan relevansinya. Setiap angka di matriks perbandingan umumnya adalah suatu rasio sebab angka yang muncul berdasarkan perbandingan antar dua elemen. Jika angka atau skala nilainya 7 di matriks perbandingan, maka itu berarti juga 7/1.

Tabel 2. 2 Nilai *Random index*

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Sumber: Munthafa dan Mubarak (2017)

Setiap metode yang digunakan dalam proses analisis termasuk AHP pasti memiliki keunggulan dan kekurangannya dalam sistem analisis. Berikut keunggulan AHP adalah (Munthafa dan Mubarak, 2017):

1. Kesatuan (*Unity*)

AHP mampu menyatukan masalah yang luas serta tidak struktur ke dalam sebuah model yang fleksibel serta mudah dipahami.

2. Kompleksitas (*Complexity*)

AHP dapat memecahkan masalah kompleks dengan pendekatan sistem serta pengintegrasian secara deduktif.

3. Saling ketergantungan (*Interdependence*)

Metode AHP dapat dimanfaatkan pada segala elemen sistem yang tidak terikat dan tidak memerlukan hubungan linier.

4. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*)

AHP bisa menjadi perwakilan dari pemikiran alamiah yang condong mengklasifikasikan elemen sistem ke beberapa level yang tidak sama dari tiap-tiap level berisi elemen sejenis

5. Pengukuran (*Measurement*)
AHP memberikan skala pengukuran serta metode guna memperoleh prioritas
6. Sintesis (*Synthesis*)
AHP memberikan arahan terhadap perkiraan komprehensif terkait seberapa diinginkan alternatif-alternatif tersebut
7. *Trade Off*
AHP membantu dalam menentukan alternatif terbaik sesuai tujuan melalui pertimbangan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem
8. Penilaian dan Konsensus (*Judgment and Consensus*)
AHP tidak mewajibkan sebuah konsensus, namun mengkombinasikan hasil dari penilaian yang berbeda

2.8 Penelitian Terdahulu

Berikut ini daftar penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan:

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

1	Peneliti	Nur Khasanah (2017)
	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Beras Mutiara Desa Plumbon Kecamatan Karangsembung Kabupaten Kebumen
	Metode Penelitian	Kualitatif
	Hasil Penelitian	Berdasarkan analisis yang dilaksanakan dapat diketahui bahwa beras mutiara perlu untuk melakukan sebelas strategi untuk pengembangan usaha, yaitu: (1) melakukan pelatihan, pengembangan dan mentoring; (2) pelatihan teknologi untuk tenaga pemasar; (3) memotivasi karyawan untuk melakukan inovasi; (4) melakukan efisiensi produksi; (5) melakukan inovasi; (6) menambah jumlah supplier bahan baku; (7) melakukan perbaikan slogan; (8) meningkatkan aktivitas promosi; (9) meningkatkan kapasitas produksi; (10) meningkatkan aktivitas pemasaran; (11) memperluas daerah pemasaran.
2	Peneliti	Evan Filbert, Akhmad Nidhomuz Zaman, Ade Rahman Prabowo, Finka Nabila, dan Reigiya Dilla Chalifah (2018)
	Judul Penelitian	Kajian Strategi Pengembangan Usaha Pada Industri Konveksi "Scout Shop" di Cibubur
	Metode Penelitian	Kualitatif
	Hasil Penelitian	Penelitian ini menggambarkan jika kondisi UKM Scout Shop saat ini cenderung mengarah pada posisi kekuatan (<i>strengths</i>) dan peluang (<i>Opportunities</i>) sehingga untuk melakukan pengembangan usaha konveksi Scout Shop perlu memaksimalkan dan mengoptimalkan kekuatan yang

		dimiliki guna memanfaatkan semua peluang yang ada. Ada beberapa alternatif strategi yang bisa dilakukan diantaranya: diversifikasi, meningkatkan mutu, melakukan produksi dengan kapasitas lebih besar, dan meningkatkan sektor pemasaran.
3	Peneliti	Edy Parman H Sitio, dan Juarni (2018)
	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Usaha dengan Analisis SWOT dan AHP di UD. Mulia Kasih Wood
	Metode Penelitian	Kualitatif
	Hasil Penelitian	Dari hasil olah data dengan metode SWOT bisa diketahui jika alternatif strategi pengembangan usaha UD. Mulia Kasih Wood ada dalam posisi strategi <i>Strengths-Opportunities</i> . Dari posisi tersebut maka terdapat beberapa alternatif strategi yang bisa dilakukan guna menghadapi kompetisi yakni: (1) memperluas pemasaran dengan kualitas produk yang tinggi; (2) memaksimalkan dan memanfaatkan lokasi usaha yang strategis sebab tingkat transportasi lancar serta mudah dijangkau oleh pelanggan maupun konsumen; dan (3) meningkatkan kemampuan tenaga kerja guna menambah produktivitas produksi.
4	Peneliti	Adik Ahmad Unggul Nugeroho, S Hasibuan, C Jaqin dan J Hidayati (2020)
	Judul Penelitian	<i>Development strategy of small and medium food industry in Tangerang City with SWOT and AHP methods</i>
	Metode Penelitian	Kualitatif
	Hasil Penelitian	Hasil perhitungan Matriks SWOT menghasilkan posisi IKM Makanan Kota Tangerang ada d kuadran II sehingga pemosisian tersebut wajib dilaksanakan dalam strategi pengembangan yang maksimal. Ada empat kemungkinan alternatif strategi pengembangan UKM Pangan Kota, yaitu: Peningkatan kualitas hasil produksi agar produk berdaya saing, Dukungan bahan baku yang tersedia untuk terus melakukan inovasi produk serta menjadikan produk yang memiliki daya saing, Peningkatan kemitraan antara pemasok, pelanggan dan pesaing dengan memastikan ketersediaan sumber daya manusia melalui dukungan pemerintah, Meningkatkan pengembangan produksi dan menciptakan produk dengan menggunakan teknologi tepat guna. Berdasarkan perbandingan <i>weighted pairwise</i> , nilai prioritas masing-masing strategi adalah 0,376 (S1); 0,128 (S2); 0,147 (S3) dan 0,349 (S4). Nilai bobot terbesar ada di strategi S1 sebesar 0,376. Sehingga prioritas utama strategi pengembangan berdasarkan indikator SWOT dan pembobotan AHP ialah peningkatan kualitas hasil produksi agar menjadi produk yang berdaya saing.
5	Peneliti	Santoso Budi, Presetiyono Bambang Waluyo Hadi Eko, dan Purnaweni Hartuti (2020)
	Judul Penelitian	<i>The Priority of Beef Cattle Farm Development Strategy in Semarang Regency Using AHP and SWOT (A'WOT) Method</i>
	Metode Penelitian	Kualitatif-Kuantitatif

	Hasil Penelitian	Setelah menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada usaha peternakan sapi potong, dilakukan perhitungan bobot kelompok dan faktor SWOT menggunakan metode AHP yang hasilnya merupakan tiga strategi prioritas dengan skor tertinggi. Strategi-strategi tersebut dapat diringkas sebagai berikut: (1) mengoptimalkan pemanfaatan hijauan melalui pembuatan silase dan jerami, (2) mengoptimalkan penyediaan lahan yang sesuai dan memenuhi persyaratan teknis ternak, dan (3) mengoptimalkan kemampuan petani dalam mengakses permodalan. . Disimpulkan bahwa usaha peternakan sapi potong berkelanjutan di Kabupaten Semarang dapat ditingkatkan melalui penerapan strategi prioritas yang berfokus pada teknologi pakan, kesesuaian lahan, dan akses permodalan. Temuan juga menunjukkan bahwa metode A'WOT berguna dan efektif dalam menentukan ternak strategi sektor.
6	Peneliti	Louis Allandika Tengor, Nelly Budiharti, Ida Bagus Suardika (2021)
	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Usaha Pada Industri Konveksi Sablon Kaos di Home <i>Industry 35 Screen Printing</i> Turen
	Metode Penelitian	Kuantitatif
	Hasil Penelitian	Hasil dari analisis menggunakan metode SWOT menunjukkan bahwa <i>Home Industry 35 Screen Printing</i> ada di kuadran satu yaitu kuadran <i>Strengths-Weakness</i> (S-O), yang berarti harus dapat memanfaatkan peluang yang tersedia dengan mempertahankan kekuatan yang dimiliki. Dari hasil analisis SWOT tersebut kemudian diteruskan dengan metode AHP dan menunjukkan hasil prioritas strategi SO1 (<i>Strengths-Opportunities</i>) dengan skor prioritas sebesar 31%. UD 35 <i>Screen Printing</i> membuka lini produksi sablon kaos yang menerima pesanan tanpa syarat minimal pemesanan dengan mempertahankan kualitas yang dimiliki.
7	Peneliti	Elyza Ragista, Hidayat Koto, dan Damres Uker (2021)
	Judul Penelitian	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Tape di Era <i>New Normal</i> Menggunakan Metode SWOT dan AHP
	Metode Penelitian	Kualitatif
	Hasil Penelitian	Analisis SWOT yang dilakukan menghasilkan skor IFE x 3,101 dan skor EFE 3,052. Posisi usaha tape Ibu Arbiyah ada di kuadran I yaitu posisi yang diarahkan untuk mendukung strategi agresif dan dari matriks SWOT diperoleh delapan strategi alternatif. Sedangkan dari hasil analisis AHP mendapatkan alternatif strategi yang menjadi prioritas untuk mengembangkan usaha tape Ibu Arbiyah sesuai dengan masalah utamanya adalah meningkatkan pelayanan, menjalin kerjasama serta memanfaatkan hubungan baik dengan para penjual beras ketan serta <i>supplier</i> singkong, dan juga memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah.

Sumber: Data diolah (2022)

Persamaan penelitian terdahulu (Khasanah, 2017; Filbert *et al.*, 2018; Sitio dan Juarni, 2018; Nugeroho *et al.*, 2020; Budi *et al.*, 2020; Tengor *et al.*, 2021; Ragista *et al.*, 2021) dengan penelitian ini yaitu sama-sama mengkaji mengenai strategi strategi pengembangan usaha menggunakan analisis SWOT dan AHP. Penelitian yang dilakukan (Filbert *et al.*, 2018; Tengor *et al.*, 2021) memiliki kesamaan pada jenis usaha yang diteliti yaitu konveksi. Kemudian penelitian Khasanah, 2017; Filbert *et al.*, 2018; Sitio dan Juarni, 2018; Nugeroho *et al.*, 2020; Ragista *et al.*, 2021) memiliki kesamaan metode penelitian yaitu kualitatif.

Perbedaan penelitian terdahulu (Budi *et al.*, 2020; Tengor *et al.*, 2021) dengan penelitian ini yaitu berbeda pada metode penelitian dimana penelitian ini menggunakan metode kualitatif sedangkan (Budi *et al.*, 2020) menggunakan kuantitatif-kualitatif dan (Tengor *et al.*, 2021) menggunakan kuantitatif. Terdapat perbedaan pada jenis usaha yang diteliti, penelitian (Khasanah, 2017) meneliti usaha beras mutiara, penelitian (Sitio dan Juarni, 2018) meneliti usaha kayu, penelitian (Nugeroho *et al.*, 2020) meneliti industri kuliner, dan penelitian (Budi *et al.*, 2020) meneliti usaha peternakan sapi, sedangkan penelitian ini meneliti usaha konveksi yaitu Vendor Kampus Indonesia. Kemudian penelitian yang dilakukan pada penelitian ini dalam analisis lingkungan eksternal meneliti lingkungan kerja dan lingkungan umum perusahaan, sedangkan penelitian yang dilakukan (Khasanah, 2017; Filbert *et al.*, 2018; Sitio dan Juarni, 2018; Nugeroho *et al.*, 2020; Budi *et al.*, 2020; Tengor *et al.*, 2021; Ragista *et al.*, 2021) hanya meneliti salah satu aspek lingkungan eksternal saja.

2.9 Kerangka Pemikiran

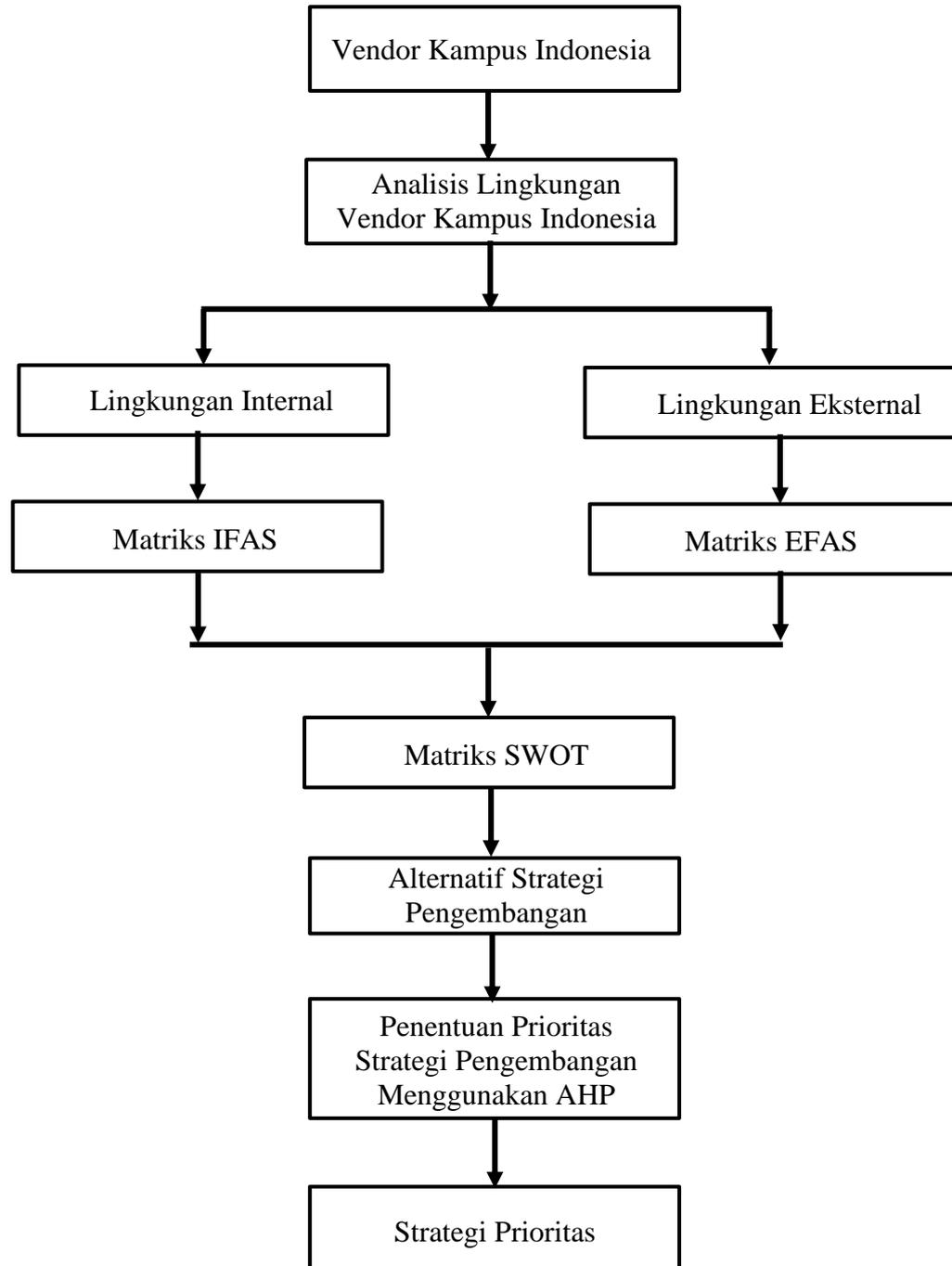
Sebagaimana yang diketahui bahwa usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memiliki peran yang penting bagi perekonomian karena memberikan kontribusi yang besar dalam hal penyerapan tenaga kerja, produk domestik bruto, dan penghimpun investasi dengan jumlah yang sangat banyak. Konveksi termasuk dalam industri *fashion*, salah satu sektor ekonomi kreatif yang selalu tergolong dalam tiga besar atau tidak sektor utama sebagai kontributor perekonomian negara. Konveksi juga masuk dalam industri tekstil dan pakaian yang menjadi salah satu

sektor prioritas pada percepatan implementasi *Making Indonesia 4.0* yaitu *roadmap* terintegrasi yang dirancang oleh Kementerian Perindustrian.

Namun hampir 80% UMKM sering mengalami berbagai kendala dalam usahanya, bahkan banyak UMKM yang gagal dalam pengoperasionalan di awal-awal berdiri atau di lima tahun pertamanya. Kegagalan yang dialami UMKM disebabkan oleh berbagai faktor seperti, kesulitan modal, masalah pemasaran, minimnya pengetahuan pemilik usaha, ketatnya persaingan, dan penurunan pada aspek permintaan atau pesanan. Banyaknya faktor penyebab kegagalan UMKM dalam mengembangkan usahanya dapat disimpulkan bahwa pelaku UMKM membutuhkan strategi yang tepat untuk dapat bertahan.

Untuk merumuskan sebuah strategi yang efektif dan efisien bagi usaha, diperlukan analisis lingkungan yang meliputi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Setelah diperoleh faktor-faktor dari lingkungan internal dan eksternal, kemudian disusun dalam matriks IFAS dan EFAS, dan selanjutnya proses perumusan alternatif strategi dapat dilakukan dengan matriks SWOT. Namun setiap usaha dan pelaku usaha pasti memiliki keterbatasan baik itu keterbatasan pada waktu, keterbatasan pada tenaga, atau keterbatasan pada dana. Oleh sebab itu maka diperlukan penentuan strategi yang menjadi prioritas untuk terlebih dahulu diterapkan oleh pelaku usaha dalam mengembangkan usahanya. Proses penentuan prioritas strategi dapat dilakukan dengan memanfaatkan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

Berdasarkan uraian teori di atas, maka dapat disimpulkan kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah:



Gambar 2. 6 Kerangka Pemikiran Penelitian
Sumber: Data diolah (2022)

Keterangan:



= Alur Bagan

III. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif ialah penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan serta menginterpretasikan berbagai fenomena alamiah ataupun buatan, seperti kondisi atau keterkaitan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi, atau mengenai kecenderungan yang sedang berlangsung (Linarwati *et al.*, 2016). Sedangkan penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk mengeksplorasi serta memahami makna yang dianggap oleh individu atau kelompok berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan (Umrati dan Wijaya, 2020).

Penelitian kualitatif bisa dirancang guna memberikan masukan terhadap teori, praktis, kebijakan, permasalahan sosial serta tindakan (Umrati dan Wijaya, 2020). Peneliti menggunakan metode penelitian ini karena peneliti ingin mengeksplorasi dan memahami fenomena-fenomena yang sifatnya deskriptif guna memecahkan permasalahan yang ada serta sesuai dengan tujuan penelitian mengenai pengembangan usaha.

3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti melaksanakan penelitiannya supaya memperoleh informasi mengenai data-data yang diperlukan untuk pemecahan masalah penelitian. Dalam penelitian ini lokasi penelitian di Vendor Kampus Indonesia yang beralamat di Kampung Cibanteng Sawah, RT. 01/RW.03, Cihideung Udik, Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat.

3.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian yaitu batasan permasalahan pada penelitian kualitatif yang didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi serta tingkat kelayakan permasalahan yang akan dipecahkan, serta faktor keterbatasan tenaga, dana serta waktu. Fokus penelitian bermanfaat untuk memudahkan peneliti dalam memilih data yang sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan (Sugiyono, 2018). Penelitian ini berfokus pada identifikasi faktor internal dan faktor eksternal dari Vendor Kampus Indonesia untuk merumuskan strategi yang bisa diterapkan sebagai upaya pengembangan usaha.

3.4. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sumber data yang bisa memberikan informasi mengenai permasalahan dalam penelitian yang diteliti, subjek penelitian bisa berupa individu, masyarakat atau institusi (Harahap, 2020). Subjek penelitian atau informan dipilih melalui teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu sedangkan *snowball* adalah pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dikarenakan jumlah sumber data yang sedikit itu belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data (Sugiyono, 2018).

Subjek penelitian atau informan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah orang yang memiliki pengetahuan dan pemahaman dan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan mengenai kondisi lingkungan usaha Vendor Kampus. Adapun informan dalam penelitian ini meliputi:

1. Pemilik Usaha

Pemilik usaha dalam hal ini adalah pemilik dari Vendor Kampus Indonesia sebagai informan kunci atas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki Vendor Kampus Indonesia.

2. Karyawan

Informan karyawan pada penelitian ini adalah karyawan yang menempati posisi sebagai *chief production officer* (CPO), *chief marketing officer* (CMO), dan *chief finance officer* (CFO). Karyawan akan bertindak sebagai informan atas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki Vendor Kampus Indonesia.

3. Konsumen



Gambar 3. 1 Jumlah Konsumen Vendor Kampus Indonesia Berdasarkan Lokasi Kampus Bulan Juni 2022

Sumber: Vendor Kampus Indonesia 2022

Berdasarkan gambar 3.1 diketahui bahwa konsumen Vendor Kampus Indonesia terbanyak berada di Provinsi Jawa Timur, Provinsi Sumatera Barat, dan Provinsi Lampung. Maka informan konsumen pada penelitian ini adalah konsumen yang berasal dari tiga provinsi tersebut, dengan kriteria sudah memesan produk sebanyak 2 kali. Konsumen berperan sebagai informan penelitian yang bisa memberikan informasi mendalam terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki Vendor Kampus Indonesia dari sudut pandang pengguna.

3.5. Jenis Data

3.5.1 Data Primer

Data primer ialah sumber data yang secara langsung memberikan data penelitian kepada peneliti, sumber data primer diperoleh melalui pelaksanaan kegiatan wawancara dengan informan serta melakukan observasi atau pengamatan (Sugiyono, 2018). Data primer merupakan data yang berbentuk verbal atau kata-

kata yang diucapkan dengan lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan informan penelitian berkaitan dengan variabel penelitian (Siyoto dan Sodik, 2015).

3.5.2 Data Sekunder

Sedangkan data sekunder yaitu sumber data yang tidak secara langsung memberikan data penelitian kepada peneliti, seperti diperoleh dari orang lain atau dokumen-dokumen (Sugiyono, 2018). Menurut (Siyoto dan Sodik, 2015) data sekunder ialah data didapat dari dokumen-dokumen grafis (tabel, catatan, notulensi rapat, dan sebagainya), foto-foto, film, rekaman video, benda-benda, dan lainnya yang mampu menambah data penelitian.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Observasi

Sugiyono (2018) mengungkapkan jika observasi menjadi dasar atas semua ilmu pengetahuan. Observasi yaitu pengamatan serta pencatatan dengan sistematis mengenai gejala yang nampak pada objek penelitian terkait tingkah laku melalui melihat atau mengamati secara langsung. Dalam penelitian ini digunakan observasi non partisipatif, yaitu pengamatan secara langsung ke lokasi namun tidak ikut terlibat dalam kegiatan perusahaan. Tujuan penggunaan teknik observasi non partisipatif adalah agar peneliti bisa mendapatkan data yang lebih lengkap dan mendalam mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Tabel 3. 1 Daftar Tempat dan Waktu Observasi

No	Tempat	Waktu Observasi
1	<i>Online</i> (Website dan Media Sosial Vendor Kampus Indonesia)	Tanggal 18, 19, 20, 25, dan 27 November 2022
2	<i>Offline</i> (Rumah produksi Vendor Kampus Indonesia)	Tanggal 5 sampai dengan 10 Desember 2022

Sumber: Data Penelitian (2022)

3.6.2 Wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2018) menjelaskan jika wawancara ialah bertemunya dua orang guna berbagi informasi dan ide melalui diskusi, sehingga bisa dikonstruksikan makna pada topik tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam (*In-depth Interview*). Menurut Sutopo dalam Wahyuni (2014) wawancara mendalam yaitu sebuah proses untuk mendapatkan keterangan penelitian melalui tanya jawab secara tatap muka antara peneliti dengan subjek penelitian baik menggunakan atau tidak menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dalam hal ini pewawancara serta informan terlibat pada kehidupan sosial yang relatif sama.

Jenis wawancara yang digunakan yaitu wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur yaitu salah satu jenis wawancara yang masuk dalam kategori *in-depth interview*, wawancara dilaksanakan lebih bebas namun topik pembicaraan tetap dipegang peneliti, tujuannya guna menentukan permasalahan lebih terbuka, informan diminta untuk memberikan pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2018).

A. Informan Kunci (Pemilik dan Karyawan Vendor Kampus Indonesia)

Pemilik dan karyawan Vendor Kampus Indonesia bertindak sebagai informan kunci dalam penelitian ini dipilih melalui teknik *purposive*. Informan kunci bertujuan untuk mengungkapkan faktor internal dan faktor eksternal pada Vendor Kampus Indonesia. Adapun kriteria karyawan adalah sudah bekerja selama 1 tahun.

Tabel 3. 2 Daftar Informan Kunci

No	Nama	Usia	Keterangan	Waktu
1	M. Nandiwardhana	23	Pemilik Usaha	29 November 2022 (<i>online</i> via google meet)
2	Lutfi Hanafi	22	Chief Production Officer (CPO)	7 Desember 2022 (luring)
3	M. Nandiwardhana	23	Chief Marketing Officer (CMO)	8 Desember 2022 (<i>online</i> via google meet)
4	Prastiwi Puspa Ningrum	21	Chief Finance Officer (CFO)	19 Desember 2022 (<i>online</i> via google meet)

Sumber: Data Penelitian (2022)

B. Informan Pendukung (Konsumen Vendor Kampus Indonesia)

Konsumen Vendor Kampus Indonesia bertindak sebagai informan pendukung dalam penelitian ini dipilih melalui teknik *snowball*. Informan pendukung bertujuan untuk memberikan informasi mengenai faktor internal dan faktor eksternal dari sudut pandang yang berbeda. Adapun kriteria konsumen adalah sudah pernah memesan sebanyak dua kali.

Tabel 3. 3 Daftar Informan Pendukung

No	Nama	Usia	Keterangan	Waktu
1	Taufik Sulaiman	21	Konsumen asal Jawa Timur	3 Desember 2022 (<i>online</i> via google meet)
2	Hafiq Prima Utama	25	Konsumen asal Sumatera Barat	8 Desember 2022 (<i>online</i> via google meet)
3	Cindy Aulia Kamal	21	Konsumen asal Lampung	12 Desember 2022 (luring)

Sumber: Data Penelitian (2022)

3.6.3 Dokumentasi

Peneliti juga menggunakan teknik pengumpulan data melalui dokumentasi. Dokumentasi merupakan barang atau hasil atas adanya proses pendokumentasian. Dokumentasi bisa berupa laporan perusahaan, laporan keuangan, foto kegiatan, catatan harian, buku besar, profil perusahaan, atau data lain yang berhubungan dengan penelitian (Hermawan dan Amirullah, 2016).

3.7. Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data atau validitas adalah bentuk pengujian untuk memastikan bahwa data yang didapat peneliti tidak berbeda dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian, sehingga keabsahan data penelitian yang telah disajikan bisa untuk dipertanggungjawabkan. Teknik dalam uji keabsahan data bisa dilakukan dengan triangulasi, *member check*, perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, analisis kasus negatif, menggunakan referensi, dan lain-lain (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik keabsahan data triangulasi serta *member check*.

1. Triangulasi

Triangulasi yaitu pengecekan data dari berbagai sumber melalui berbagai cara, serta berbagai waktu. Jenis triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber, yakni pengujian data yang dilakukan melalui cara mengecek data yang didapat dari beberapa sumber (Sugiyono, 2018).

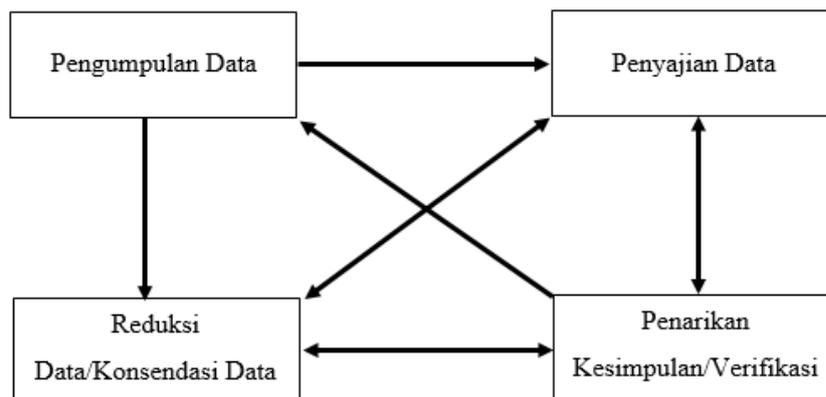
2. *Member check*

Member check merupakan sebuah proses pengecekan data yang didapat oleh peneliti kepada informan dengan tujuan supaya informasi yang didapat serta digunakan pada penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud oleh informan tersebut (Sugiyono, 2018).

3.8. Teknik Analisis Data

Analisis data yaitu proses dalam mencari serta menyusun dengan sistematis data yang didapat dari wawancara, catatan lapangan, serta dokumentasi, melalui mengorganisasikan data ke dalam kategori, menguraikan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih yang penting dan yang akan dipelajari, serta membuat sebuah kesimpulan supaya lebih mudah untuk dipahami baik diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2018).

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana. Miles, Huberman, dan Saldana menjelaskan jika aktivitas pada analisis data kualitatif dilaksanakan secara interaktif serta berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya menjadi jenuh. Aktivitas-aktivitas pada analisis data yaitu reduksi data atau konsendasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/memverifikasi (Miles *et al.*, 2014).



Gambar 3. 2 Komponen dalam Analisis Data Kualitatif
 Sumber: (Miles *et al.*, 2014)

1. Konsendasi Data

Konsendasi data ialah proses dalam memilih, memfokuskan, menyederhanakan, membuat abstraksi data hasil yang didapat dari catatan lapangan, wawancara, transkrip, dokumen-dokumen serta catatan lapangan agar data yang dimiliki menjadi lebih akurat dan kuat (Miles *et al.*, 2014). Proses reduksi data akan dilakukan secara berkelanjutan dan terus-menerus selama penelitian berlangsung. Reduksi data berguna untuk merangkum, memilih dan memilih hal-hal yang pokok, serta memfokuskan pada hal-hal penting sehingga data bisa memberikan gambaran lebih jelas serta memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data berikutnya (Sugiyono, 2018).

2. Penyajian Data

Penyajian data digunakan untuk membantu mempermudah dalam memahami sesuatu yang terjadi, merencanakan kerja berikutnya yang didasarkan pada apa yang sudah dipahami (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, data yang disajikan akan diidentifikasi serta dianalisis guna dikembangkan dan memperoleh alternatif-alternatif strategi melalui analisis SWOT. Adapun aktivitas yang dilakukan dalam analisis data adalah:

1. Analisis SWOT

a. Matriks IFAS

Matriks IFAS dimanfaatkan untuk menganalisis lingkungan internal yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2003) langkah dalam menyusun tabel IFAS adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 4 Matriks IFAS

<i>Internal Factor</i> (1)	<i>Weight</i> (2)	<i>Rating</i> (3)	<i>Weighted Score</i> (4)
<i>Strengths</i>			
1.			
2.			
<i>Weakness</i>			
1.			
2.			
Total	1		

Sumber: Wheelen dan Hunger (2003)

Keterangan:

1. Pada kolom 1, tentukan faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan
2. Pada kolom 2, berikan bobot tiap-tiap faktor dari 1,00 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting) pada kolom 2 berdasarkan kemungkinan dampak faktor pada posisi strategis perusahaan. Total bobot harus berjumlah 1,00
3. Pada kolom 3, berikan *rating* setiap faktor dari 5,0 (luar biasa) sampai 1,0 (buruk) berdasarkan *respons* perusahaan terhadap faktor tersebut
4. Pada kolom 4, kalikan bobot faktor pada kolom 2 dengan rating di kolom 3 untuk mendapatkan nilai faktor pembobotan di kolom 4
5. Terakhir, jumlahkan masing-masing nilai pembobotan di kolom 4 untuk mendapatkan total skor pembobotan

b. Matriks EFAS

Matriks EFAS dimanfaatkan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang menjadi peluang serta ancaman perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2003) langkah dalam menyusun tabel EFAS yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. 5 Matriks EFAS

<i>External Factor</i> (1)	<i>Weight</i> (2)	<i>Rating</i> (3)	<i>Weighted Score</i> (4)
<i>Opportunities</i>			
1.			
2.			
<i>Threats</i>			
1.			
2.			
Total	1		

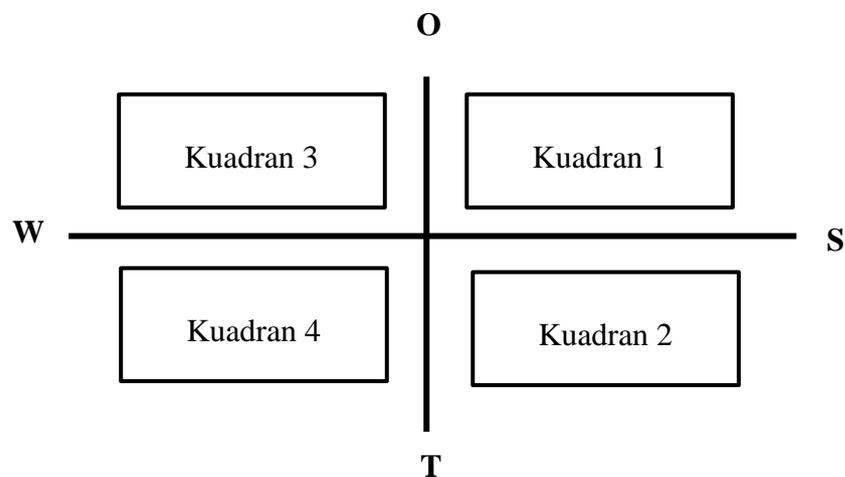
Sumber: Wheelen dan Hunger (2003)

Keterangan:

1. Pada kolom 1, tentukan faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan
2. Pada kolom 2, berikan bobot tiap-tiap faktor dari 1,00 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting) pada kolom 2 berdasarkan kemungkinan dampak faktor pada posisi strategis perusahaan. Total bobot harus berjumlah 1,00
3. Pada kolom 3, berikan *rating* setiap faktor dari 5,0 (luar biasa) sampai 1,0 (buruk) berdasarkan *respons* perusahaan terhadap faktor tersebut
4. Pada kolom 4, kalikan bobot faktor di kolom 2 dengan rating di kolom 3 untuk mendapatkan nilai faktor pembobotan di kolom 4
5. Terakhir, jumlahkan masing-masing nilai pembobotan di kolom 4 untuk mendapatkan total skor pembobotan

c. Matriks SWOT

Matriks SWOT dimanfaatkan guna menyusun berbagai faktor strategis perusahaan, kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan digunakan untuk memanfaatkan dan menghadapi peluang serta ancaman lingkungan eksternal perusahaan (Istiqomah dan Andriyanto, 2018). Analisis SWOT dilakukan melalui perbandingan faktor peluang serta ancaman dengan faktor kekuatan serta kelemahan perusahaan (Suci, 2015).



Gambar 3. 3 Diagram Analisis SWOT

Sumber : Suci (2015)

Keterangan:

1. Kuadran 1

Perusahaan yang situasinya berada pada kuadran 1 berarti situasinya sangat menguntungkan karena perusahaan memiliki kekuatan yang besar sehingga bisa memanfaatkan peluang tersedia. Perusahaan harus menerapkan strategi yang menunjang kebijakan pertumbuhan agresif (*growth oriented strategy*)

2. Kuadran 2

Perusahaan yang berada di kuadran 2 berarti sedang menghadapi bermacam ancaman tetapi memiliki kekuatan internal. Perusahaan harus menerapkan strategi yang menjadikan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang melalui strategi diversifikasi produk atau pasar.

3. Kuadran 3

Perusahaan di kuadran 3 artinya perusahaan sedang menghadapi peluang pasar yang besar namun memiliki kelemahan internal. Perusahaan wajib menerapkan strategi yang mengurangi kelemahan sehingga bisa merebut peluang-peluang yang ada dengan baik

4. Kuadran 4

Perusahaan di kuadran 4 berarti sedang mengalami situasi yang sangat tidak menguntungkan karena menghadapi bermacam ancaman serta kelemahan internal, untuk menghadapi situasi ini perusahaan harus menerapkan strategi defensive

Tabel 3. 6 Matriks SWOT

IFAS	Strength Tentukan 5-10 faktor yang menjadi kekuatan internal	Weakness Tentukan 5-10 faktor yang menjadi kelemahan internal
EFAS	Strategi S-O Menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang	Strategi W-O Menciptakan strategi dengan meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang
Threats Tentukan 5-10 faktor yang menjadi ancaman eksternal	Strategi S-T Menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman eksternal	Strategi W-T Menciptakan strategi dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Suci (2015)

2. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process (AHP) yaitu sebuah metode untuk melakukan analisis dan sintesis guna membantu dalam proses mengambil keputusan. AHP akan membantu dengan menentukan prioritas-prioritas serta membuat keputusan dengan mempertimbangkan segala aspek-aspek yang berkaitan (Noor, 2016).

Menurut (Pratiwi, 2020) dalam analisis AHP terdapat empat aksioma yang harus diperhatikan, yaitu:

1. *Reciprocal Comparison*, yaitu dalam pengambilan keputusan harus bisa berisi perbandingan serta mengungkapkan preferensinya. Preferensi tersebut wajib memenuhi syarat resiprokal yaitu jika A lebih disukai dibandingkan B dengan skala X, berarti juga B lebih disukai dibandingkan A dengan skala Banding $1/X$.
2. *Homogeneity*, yaitu prioritas seseorang harus bisa diungkapkan pada skala terbatas, dalam artian tiap elemen bisa dibandingkan antara satu dengan yang lain. Jika aksioma tersebut tidak dapat terpenuhi artinya elemen yang dibandingkan tidak *homogeny* sehingga harus dibuat cluster (kelompok elemen) yang baru.
3. *Independence*, yaitu preferensi diungkapkan melalui pengasumsian jika kriteria tidak dipengaruhi beberapa alternatif namun oleh objektif keseluruhan. Ini berarti jika pola ketergantungan pada AHP yaitu searah, artinya perbandingan antar elemen yang berada di satu tingkat dipengaruhi atau bergantung dengan elemen di tingkat atasnya.
4. *Expectation* memiliki arti untuk mengambil keputusan. Struktur hierarki diasumsikan lengkap, jika asumsi tersebut tidak dapat terpenuhi maka pengambilan keputusan tidak menggunakan semua kriteria atau objektif yang ada atau dibutuhkan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap. Proses dalam AHP memberikan kerangka yang menunjang pembuatan keputusan yang efektif dari isu kompleks melalui penyederhanaan serta mempercepat proses pendukung keputusan. AHP merupakan sebuah metode untuk merinci situasi kompleks, yang

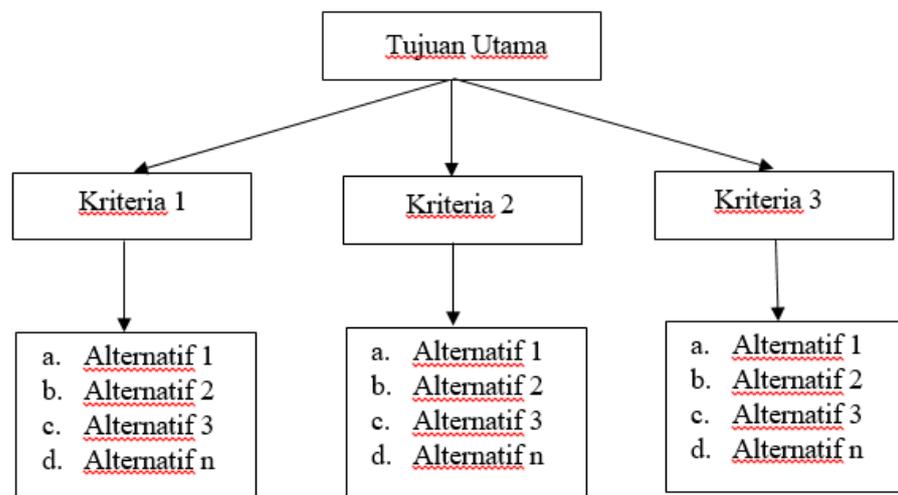
terstruktur pada suatu komponen-komponennya. Pendekatan AHP bisa digunakan untuk memecahkan permasalahan pada pengambilan keputusan.

Menurut (Pratiwi, 2020) selain aksioma yang harus diperhatikan dalam analisis AHP, terdapat prinsip dasar AHP yang juga harus diperhatikan. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan *software expert choice 11* untuk menganalisis prioritas strategi. Pada dasarnya langkah-langkah dalam melakukan metode AHP yaitu:

1. Membuat struktur hierarki yang dimulai dengan tujuan utama. Permasalahan yang mau diselesaikan, dijabarkan menjadi unsur-unsur kriteria serta alternatif, kemudian disusun menjadi struktur hierarki

Tahapan dalam menyusun hirarki sebagai berikut:

1. Tingkat pertama: Tujuan keseluruhan dibuatnya hirarki yang disebut dengan *goal* (tujuan) yaitu permasalahan yang perlu dicari solusinya melalui model AHP.
2. Tingkat kedua: Kriteria serta sub kriteria yang dibutuhkan guna menunjang tujuan seluruhnya.
3. Tingkat ketiga: Alternatif strategi yang akan dievaluasi di bawah kriteria.



Gambar 3. 4 Struktur Hirarki AHP
 Sumber: Munthafa dan Mubarak (2017)

2. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh elemen-elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.

Tabel 3. 7 Matriks Perbandingan Berpasangan

	Kriteria 1	Kriteria 2	Kriteria 3	Kriteria-n
Kriteria 1	K11	K12	K13	K1n
Kriteria 2	K21	K22	K23	K2n
Kriteria 3	K31	K32	K33	K3n
Kriteria-n	Kn1	Kn2	Kn3	Kmn

Sumber: Munthafa dan Mubarok (2017)

3. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilai seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

Tabel 3. 8 Skala penilaian perbandingan berpasangan

Intensitas Penting	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen lainnya
7	Elemen yang satu sangat penting dari elemen lainnya
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting dari elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antaradua nilai pertimbangan yang berdekatan
Kebalikan	Jika aktivitas i mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikan dibandingkan i

Sumber: Munthafa dan Mubarok (2017)

4. Menghitung nilai eigen serta menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi
5. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
6. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai mencapai tujuan.

Penghitungan dilakukan dengan menjumlahkan skor tiap kolom yang berkaitan guna mendapatkan normalisasi matriks, serta menjumlahkan skor dari tiap baris serta membaginya dengan jumlah elemen agar memperoleh rata-rata.

Jika A merupakan matriks perbandingan berpasangan, maka vektor bobot yang berbentuk adalah:

$$(A)(w^T) = (n) (w^T)$$

Bisa didekati melalui cara:

1. Menormalkan masing-masing kolom j pada matriks A

$$\sum_i a(i,j) = 1$$

sebut sebagai A'

2. Hitung nilai rata-rata setiap baris I dalam A':

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_j a(i,j)$$

dengan w_i adalah bobot tujuan ke-I dari vektor bobot

7. Mengecek konsistensi hirarki

Apabila A adalah matriks perbandingan berpasangan dan w adalah vektor bobot, sehingga konsistensi dari vektor bobot w bisa diuji dengan:

- 1) Hitung : $(A)(w^T)$

$$t = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left(\frac{\text{elemen ke-i pada } (A)(w^T)}{\text{elemen ke-i pada } w^T} \right)$$

- 2) Hitung indeks konsistensi:

$$CI = \frac{t-n}{n-1}$$

- 3) Indeks *random* RI_n adalah nilai rata-rata CI yang dipilih secara acak pada A dan diberikan sebagai:

Tabel 3. 9 Nilai *Random index*

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Sumber: Munthafa dan Mubarok (2017)

4) Hitung rasio konsistensi

$$CR = \frac{CI}{RI_n}$$

- Jika $CR = 0$ maka hirarki konsisten
- Jika $CR < 0,1$ maka hirarki cukup konsisten
- Jika $CR > 0,1$ maka hirarki sangat tidak konsisten

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikatif

Penarikan kesimpulan merupakan proses menganalisis dan mencari makna dari data yang tersedia, kesimpulan yang dibuat juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi kesimpulan dapat dilakukan melalui: (1) mengkaji ulang selama penulisan, (2) meninjau kembali catatan lapangan, dan (3) meninjau ulang serta bertukar pikiran dengan teman sejawat guna mengembangkan kesepakatan intersubjektif (Miles *et al.*, 2014)

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa terdapat dua faktor yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha Vendor Kampus Indonesia berdasarkan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), yaitu:

1. Menjaga dan meningkatkan kinerja serta kepuasan karyawan (SO7). Saat ini tingkat kepuasan dan kinerja karyawan dalam kondisi yang baik, namun masih ada yang perlu dibenahi yakni terkait dengan tidak menentunya pembagian kerja dan jam kerja karyawan. Hal ini harus segera diatasi sebab akan muncul perasaan ketidakseimbangan antara *jobdesc*, waktu, dan kompensasi sehingga memengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja di masa mendatang.
2. Menjaga Kualitas Produk (SO2)
Vendor Kampus Indonesia harus memerhatikan kualitas produk yang dihasilkan secara mandiri maupun hasil kerjasama dengan mitra. Meskipun kualitas produk yang dihasilkan saat ini baik dan dapat memenuhi kebutuhan serta permintaan konsumen, namun masih ada hal yang perlu diperbaiki terkait dengan kemampuan dan kapasitas produksi yang tidak seimbang serta masih sering terjadi kesalahan produksi. Dari sisi mitra, hal yang perlu diperbaiki berkaitan dengan kemampuan, kesiapan, ketidaksiuaian jumlah produk serta kurangnya tanggung jawab. Permasalahan tersebut harus dapat segera diatasi guna menjaga kepuasan konsumen, menjaga konsumen lama sekaligus mendapatkan konsumen-konsumen baru.

5.2 Saran

5.2.1 Bagi Pelaku Usaha Vendor Kampus Indonesia

1. Sebagai upaya untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan dan kinerja² karyawan, ada beberapa cara yang dapat diterapkan oleh Vendor Kampus Indonesia yaitu:
 - a. Memberikan kompensasi kepada karyawan, berupa: (1) Pemberian upah yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan; (2) Pemberian bonus atas tercapainya suatu target yang telah ditetapkan; dan (3) Pemberian tunjangan, seperti tunjangan hari raya.
 - b. Menjaga hubungan dengan karyawan baik secara komunikasi maupun memahami karakteristik karyawan, agar dapat memberikan treatment yang sesuai dan tepat.
 - c. Memberikan kepastian kerja terhadap tugas atau pembagian kerja, sehingga karyawan tidak merangkap pekerjaan. Hal ini berkaitan erat dengan kompensasi.
 - d. Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, melalui penyediaan fasilitas pendukung dan ruang kerja yang memadai sesuai dengan kebutuhan karyawan, mengadakan kegiatan rutin yang bertujuan untuk menjaga hubungan, meningkatkan kerjasama dan kekompakkan tiap karyawan.
 - e. Meningkatkan keterampilan karyawan melalui pelaksanaan *mentoring*, motivasi, evaluasi dan pelatihan rutin.
2. Sebagai upaya untuk menjaga kualitas produk, ada beberapa cara yang dapat diterapkan oleh Vendor Kampus Indonesia yaitu:
 - a. Menjaga penggunaan bahan baku yang memiliki kualitas baik, dalam proses pemilihan harus mengutamakan kualitas dibandingkan harga.
 - b. Menjaga kerapihan jahitan, bordir, dan sablon melalui pengecekan berulang, peningkatan kualitas alat produksi, serta peningkatan keterampilan karyawan.

- c. Membuat kesepakatan mengenai standar kualitas dengan mitra, prosedur pengembalian dan evaluasi kinerja mitra terutama pada ketepatan waktu dan kualitas produk.
 - d. Memanfaatkan data penjualan perbulan untuk memprediksi kemungkinan terjadinya lonjakan sehingga meminimalisir ketidaksiapan perusahaan dalam menampung permintaan. Cara ini juga dapat diimbangi dengan penambahan mesin, karyawan, dan mitra sesuai dengan kebutuhan.
 - e. Memaksimalkan peranan tim *quality control*, melalui penambahan karyawan guna menjaga keseimbangan karyawan dengan produk yang dicek.
3. Diharapkan Vendor Kampus Indonesia dalam upaya mengembangkan usahanya sesuai dengan situasi dan kondisi yang dialami, agar dapat mengimplementasikan alternatif-alternatif strategi pengembangan usaha sesuai dengan urutan prioritasnya, serta dalam pengimplementasiannya alternatif-alternatif strategi tersebut selalu disesuaikan dengan perubahan situasi dan kondisi yang terjadi.

5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Kepada para peneliti selanjutnya yang tertarik dan melakukan penelitian dengan topik yang sama, untuk dapat meneliti secara lebih mendalam dan berkelanjutan. Peneliti selanjutnya dalam menggunakan kajian teori lain atau menambahkan aspek yang diteliti sehingga penelitian lebih komprehensif dan mendalam. Peneliti juga dapat membantu untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang telah disusun.
2. Kepada peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode penelitian yang berbeda sehingga peneliti mendapatkan data, informasi, serta hasil penelitian mengenai strategi pengembangan usaha dari perspektif yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Adrinoviarini, Widyaningtyas, S., Nanda, R. F., & Hariyadi, S. (2022). Strategi Pemasaran Coffeeshop Boy's Selama Pandemi Covid-19 dengan Menggunakan Analisis SWOT. *Jurnal Social Economic of Agriculture*, *11*(1), 12–19.
- Ali, M. Y., & Kodrat, D. S. (2017). Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan Bisnis Pada Perusahaan Mitra Jaya Abadi. *Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, *2*(1).
- Anggraeni, T. F. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Swot: Strategi Pengembangan Sdm, Strategi Bisnis, Dan Strategi Msdm (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *2*(5), 619–629. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5.588>
- Anwar, M. (2020). *Manajemen Strategik Daya Saing dan Globalisasi*. Sasanti Institute.
- Aprilia, Z. Z. (2020). Rancangan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Koordinator Proyek PT Atrium Propugnatorum Teknika. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *16*(1), 86–102.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Berita resmi statistik pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan iii-2022*.
- Budi, S., Eko, P. B. W. H., & Hartuti, P. (2020). The Priority of Beef Cattle Farm Development Strategy in Semarang Regency Using Ahp and Swot (a'Wot) Method. *Journal of Sustainability Science and Management*, *15*(6), 125–136. <https://doi.org/10.46754/jssm.2020.08.011>
- Filbert, E., Zaman, A. N., Prabowo, A. R., Nabila, F., & Chalifah, R. D. (2018). Kajian Strategi Pengembangan Usaha Pada Industri Konveksi “Scout Shop” Di Cibubur. *Seminar Dan Konferensi Nasional IDEC*, 7–8.
- Fiorentina, F., & Dwianika, A. (2021). Penerapan five porter analysis pada efektifitas kelangsungan usaha pelaku ukm (studi kasus ud rey collection). *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, *13*(2), 96–110.
- Giawa, C., Pasaribu, R. M., & Pasaribu, H. D. S. (2021). Kinerja Usaha Sebagai Moderasi Jaringan Usaha Terhadap Pengembangan Usaha (Studi Mitra Binaan Pegadaian Medan). *Journal Of Economics and Business*, *02*(02), 1–17.

- Gusnita, E., Maisah, M., Hakim, L., & Anwar Us, K. (2021). Analisa Lingkungan External (Studi Kasus Kampus Stain Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(1), 68–78. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i1.695>
- Halim, A. (2020). Pengaruh Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Mamuju. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Pembangunan*, 1(2), 157–172.
- Harahap, N. (2020). *Penelitian Kualitaif* (H. Sazali (ed.)). Wal Ashri Publishing.
- Hasyim, Anindita, R., Dammar, B., & Ayasofia, F. (2020). Memprediksi Orientasi Perilaku Konsumen Pasca Pandemi Covid19. *Jurnal Abdimas*, 7(1), 63–66. https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Journal-17560-11_0351.pdf
- Hefniy, H., & Fairus, R. N. (2019). Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepegawaian. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 169–197. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i1.517>
- Hermawan, S., & Amirullah. (2016). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif*. Media Nusa Creative.
- Istiqomah, & Andriyanto, I. (2018). Analisis SWOT dalam Pengembangan Bisnis (Studi pada Sentra Jenang di Desa Kaliputu Kudus). *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 5(2), 363. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v5i2.3019>
- Javandira, C., & Gama, A. W. S. (2018). Analisis faktor lingkungan eksternal dan internal usaha sayur organik (studi kasus pada ud. eka setia lestari di baturiti). *Jurnal Ilmu Manajemen (Juima)*, 8(2), 37–50.
- Juliansyah, E. (2017). Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja PDAM Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ekonomak*, 3(2), 19–37.
- Kememparekraf. (2021). *Infografis Data Statistik Indikator Makro Pariwisata & Ekonomi Kreatif - Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif / Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif*. 1, 1–49.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. 2022. *Melalui Dukungan Kebijakan Ekonomi Nasional bagi UMKM, Pemerintah Dorong Kualitas UMKM agar Go Digital dan Go Global [online]*. Tersedia: <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4603/melalui-dukungan-kebijakan-ekonomi-nasional-bagi-umkm-pemerintah-dorong-kualitas-umkm-agar-go-digital-dan-go-global> (diakses 27 November 2022).
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2019). Data Pelaku UMKM di Indonesia. *Kementrian Koperasi Dan UKM Republik Indonesia*, 1, 2018–2019.

- Kementerian Perindustrian. (2018). *Making Indonesia 4.0*. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. <https://doi.org/10.7591/9781501719370>
- Kementerian Perindustrian. (2021). *Mendorong Kinerja Industri Tekstil dan Produk Tekstil di Tengah Pandemi (III)*. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.
- Khasanah, N. (2017). Strategi Pengembangan Beras Mutiara Desa Plumbon Kecamatan Karangsembung Kabupaten Kebumen. *Jurnal Fokus Bisnis*, 16(2), 61–71.
- KPPN Kotabumi. 2021. *Program PEN* [online]. Tersedia: <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/kotabumi/id/informasi-umum/publikasi-umum/program-pen.html#:~:text=Apa%20itu%20Program%20PEN%3F,dampak%20Covid%2D19%20terhadap%20perekonomian> (diakses 28 November 2022).
- Lahindah, L., Wijaya, W., & Henry. (2021). Analisis Perencanaan Strategi Pada Pt Idea Imaji Persada Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Bina Ekonomi*, 24(1), 87–97. <https://doi.org/10.26593/be.v24i1.5142.87-97>
- Lestari, D., & Vikaliana, R. (2021). Analisis Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan terhadap Penurunan Pengiriman Barang Kargo di PT. Lintas Maju Nusantara. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 5(2), 813–822. <https://doi.org/10.22437/jssh.v5i2.15790>
- Limantoro, L. V., & Mustamu, R. H. (2018). Analisis strategi bersaing pada perusahaan jasa kebersihan. *Agora*, 6(2), 1–7.
- Linarwati, M., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2016). Studi Deskriptif Pelatihan Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Serta Penggunaan Metode Behavioral Event Interview Dalam Merekrut Karyawan Baru Di Bank Mega Cabang Kudus. *Journal of Management*, 2(2), 1–8.
- Mashuri, & Nurjannah, D. (2020). Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 1(1), 97–112. <https://doi.org/10.46367/jps.v1i1.205>
- Mihani, M., & Hutauruk, T. R. (2020). Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (Umkh) Dapur Etam Sejahtera Samarinda Dalam Meningkatkan Penjualan. *Jurnal Riset Inossa*, 2(2), 111–122.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Muniarty, P., Retnandari, S. D., Ardiansyah, T. E., Arraniri, I., Yulistiyono, A., Awaluddin, R., Djuniardi, D., Hakim, L. N., Purba, S., & HS, S. (2021). *Strategi Manajemen Pengelolaan Risiko Perusahaan* (E. H. Manurung (ed.)). Penerbit Insania.

- Munthafa, A. E., & Mubarak, H. (2017). Penerapan Metode *Analytical Hierarchy Procoess* Dalam Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Mahasiswa Berprestasi. *Jurnal Siliwangi*, 3(2), 192–201.
- Narto, & HM, G. B. (2020). Penguatan Strategi Pemasaran Puduk di Tengah Pandemi Covid-19 untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Gresik. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya*, 6(1), 48–54. <https://doi.org/10.30656/intech.v6i1.2195>
- Nazarudin. (2020). *Manajemen Startegik*. NoerFikri.
- Noor, A. (2016). Penerapan Metode *Analytical Hierarchy Process* untuk Pemilihan Type Sepeda Motor Yamaha. *Jurnal Sains Dan Teknologi*, 1(Juli), 7–14.
- Nugeroho, A. A. U., Hasibuan, S., Jaqin, C., & Hidayati, J. (2021). Development strategy of small and medium food industry in Tangerang City with SWOT and AHP methods. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1122(1), 012038. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1122/1/012038>
- Nugroho, A. R. Y., Suardika, I. B., & W, J. H. G. (2021). Strategi Peningkatan Daya Saing Dengan Analisis Swot Di Pt. Meindo Elang Indah. *Jurnal Mahasiswa Teknik Industri*, 4(2), 251–252.
- Open Data Jabar. 2022. *Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berdasarkan Kabupaten/Kota dan Kategori Usaha di Jawa Barat [online]*. Tersedia: <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/jumlah-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-berdasarkan-kabupatenkota-dan-kategori-usaha-di-jawa-barat> (diakses 25 Desember 2022)
- Pamungkas, D. P. (2016). Analisis competitive force dan competitive strategy sistem informasi kuliner di Indonesia (studi kasus: kulina.id). *Elinvo (Electronics, Informatics, and Vocational Education)*, 1(2), 118–127. <https://doi.org/10.21831/elinvo.v1i2.10760>
- Prasetyo, Y. W., & Himam, F. (2014). Pengembangan Identitas Organisasi sebagai Strategi Bisnis. *Jurnal Psikologi*, 40(2), 226–239.
- Pratama, G. N., Wicaksono, A., Bowoputro, H., & Fukuda, D. (2015). Kajian Karakteristik Angkutan Yang Digunakan Oleh Mahasiswa Di Kota Malang. *Jurnal Mahasiswa Jurusan Teknik Sipil*, 1(2).
- Pratiwi, H. (2020). Metode *Analytical Hierarchy Process*. *Research Gate*, May, 1–33.
- Ragista Elyza, Koto Hidayat, & Uker Damres. (2021). Analisis Strategi Pengembanganusaha Tape Di Era New Normal Menggunakan Metode Swot Dan Ahp. *Journal of Global Forest and Environmental Science*, 1(1), 78–92.

- Rahajeng, W. (2020). *Manajemen Strategik 4.0* (A. S. Wicaksono (ed.); Issue Pertemuan 1). PT Adya Berkah Mulia.
- Raymond. (2019). Pembinaan Perencanaan Pemasaran Produk Bagi Anggota Pkk Asoka Dikota Batam. *Jurnal Pengabdian Bareleng*, 1(01), 1. <https://doi.org/10.33884/jpb.v1i01.952>
- Safina, Sundari, I. P., & Wati, S. D. (2019). Analysis of the Effect of Cost Behavior on Bustami Convection Smes Analisis Pengaruh Perilaku Biaya Pada Ukm Konveksi Bustami. *Research In Accounting Journal*, 1(2), 267–274.
- Sarfiah, S. N., Atmaja, H. E., & Verawati, D. M. (2019). UMKM Sebagai Pilar Membangun Ekonomi Bangsa. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(2), 1–189. <https://doi.org/10.31002/rep.v4i2.1952>
- Sari, R., & Hasanah, M. (2019). *Pendidikan Kewirausahaan*. Penerbit K-Meida.
- Segarwati, Y., & Patimah, S. (2018). Pengembangan Usaha Konveksi di Kota Bandung. *Prosiding Seminar Nasional Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1–7.
- Sitio, E. P. H., & Juarni. (2018). Strategi Pengembangan Usaha Dengan Analisa SWOT dan AHP di UD. Mulia Kasih Wood. *Jurnal Ilmiah Jurutera*, 5(2), 42–49.
- Sitorus, O. F., & Utami, N. (2017). *Buku Ajar Strategi Promosi Pemasaran*. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian* (Ayup (ed.)). Literasi Media Publishing.
- Suci, R. P. (2015). *Esensi Manajemen Strategi*. Zifatama Publisher.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sulaiman, A., & Asmawi. (2022). Loyalitas Konsumen dan Profitabilitas Pada Rich's Coffe. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 11(1), 19–29.
- Sulistiani, D. (2014). Analisis SWOT dalam Memenangkan Persaingan Bisnis. *El-Qudwah*.
- Suparwi, & Cahaya, B. T. (2019). Implementasi Teori Michael Porter Strategic dalam Meningkatkan Penjualan di Kawasan Wisata Kuliner di Kabupaten Pati. *Al-Masharif: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Keislaman*, 7(1), 97–111.

- Supriadi, A., Rustandi, A., Komarlina, D. H. L., & Ardiani, G. T. (2018). *Analytical Hierarchy Process (AHP) Teknik Penentuan Strategi Daya Saing Kerajinan Bordir*. Deepublish Publisher.
- Supriatman, M. (2018). Model Manajemen Strategis Untuk Pengembangan Daya Saing Fitk Dan Jurusan Mpi. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 2(1), 11. <https://doi.org/10.24235/jiem.v2i1.2874>
- Susilawati, Mappamiring, H., & Said, A. (2016). Strategi Pengembangan Pariwisata Pantai Bira Sebagai Sumber Unggulan Pendapatan Asli di Daerah Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(3), 351–366.
- Syafaruddin, Amin, A. R., & Adil, M. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah Percetakan (Studi Kasus UKM Percetakan The Bejos Screen Printing, Kota Palopo, Sulawesi Selatan). *Competitiveness*, 8(1), 149–162.
- Tahwin, M., Maslichan, M., & Suryandani, W. (2019). Model Manajemen Usaha Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing Industri Batik Tulis Lasem Kabupaten Rembang. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14(2), 214–225. <https://doi.org/10.34152/fe.14.2.214-225>
- Taufiqurokman. (2016). *Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tengor, L. A., Budiharti, N., & Suardika, I. B. (2021). Strategi Pengembangan Usaha Pada Industri Konveksi Sablon Kaos Di Home Industry 35 Screen Printing Turen. *Jurnal Valtech (Jurnal Mahasiswa Teknik Industri)*, 4(2).
- Ubaidillah, M. F. (2022). *Pemberdayaan UMKM Berbasis Ekonomi Kreatif dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Kecil pada Masa Pandemi COVID-19 di Desa Kanekes Kecamatan Lewwidamar Kabupaten Lebak Provinsi Banten*. IPDN.
- Umar, H. (2022). *Manajemen Strategik Konsep dan Analisis*. The Jakarta Business Research Center.
- Umrati, & Wijaya, H. (2020). *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep dalam Penelitian Pendidikan*. Sekolah Tinggi Theologia Jaggray.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008. I.*

- Wahyuni, Noor. 2014. *Wawancara Mendalam* [online]. Tersedia: <https://qmc.binus.ac.id/2014/10/28/in-depth-interview-wawancara-mendalam/> (diakses 14 September 2022)
- Wheelen, T. L., dan Hunger, J. D. (2003) *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset
- Widayani, A. (2018). Daya saing program studi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(2), 37–56.
- Wijaya, R. (2019). 2115-4430-1-Sm (1). In *Analisis Perkembangan Return on Assets (Roa) Dan Return on Equity (Roe) Untuk Mengukur Kinerja Keuangan* (Vol. 9, p. 12).
- Winarno, S. H. (2019). Analisis NPM, ROA, dan ROE dalam Mengukur Kinerja Keuangan. *Jurnal STEI Ekonomi*, 28(02), 254–266. <https://doi.org/10.36406/jemi.v28i02.254>
- Yosepha, S. Y. (2021). Determinan Penggunaan Media Sosial, Kreativitas dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Coffee shop di Kota Bekasi. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 165–181. <https://doi.org/10.30656/jm.v11i2.3878>
- Yudiaris, I. G. (2015). Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pada Cv. Puri Lautan Mutiara. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 5(1), 40–64.
- Zuhdi, A., Amelia, R., & Syukur, M. A. (2015). *Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) Kebijakan Relokasi Pedagang Kaki Lima (PKL) (Studi Kasus di Pasar Prastha Harsa Purwokerto, Banyumas, Jawa Tengah)*. Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.