

**ANALISIS POTENSI PENGEMBANGAN USAHA ROTI XYZ
CABANG SEPANJANG, SIDOARJO**

SKRIPSI



Oleh

Kaila Tirta Tri Meifa

NIM D41220994

**PROGRAM STUDI DI LUAR KAMPUS UTAMA MANAJEMEN AGROINDUSTRI
JURUSAN MANAJEMEN AGRIBISNIS
POLITEKNIK NEGERI JEMBER**

2026

**ANALISIS POTENSI PENGEMBANGAN USAHA ROTI XYZ
CABANG SEPANJANG, SIDOARJO**

SKRIPSI



sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Pertanian
(S.Tr.P.) di Program Studi Manajemen Agroindustri
Jurusan Manajemen Agribisnis

Oleh

Kaila Tirta Tri Meifa

NIM D41220994

**PROGRAM STUDI DI LUAR KAMPUS UTAMA MANAJEMEN AGROINDUSTRI
JURUSAN MANAJEMEN AGRIBISNIS
POLITEKNIK NEGERI JEMBER**

2026

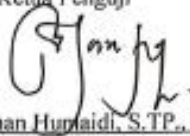
KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI JEMBER
JURUSAN MANAJEMEN AGRIBISNIS

ANALISIS POTENSI PENGEMBANGAN USAHA ROTI XYZ
CABANG SEPANJANG, SIDOARJO

Kaila Tirta Tri Meifa (NIM D41220994)

Telah Diuji pada Tanggal 16 Juli 2026
dan Dinyatakan Memenuhi Syarat

Ketua Penguji



Taufiq Rahman Hurnaidi, S.TP., M.M.

NIP. 199107232024061002

Sekretaris Penguji,



Sekar Ayu Wulandari, S.TP., M.M.

NIP. 199008192023212038

Anggota Penguji,



Dini Nafisatul Mutmainah, S.Tr.P., M.Tr.P.

NIP. 199511102025212080

Dosen Pembimbing,



Sekar Ayu Wulandari, S.TP., M.M.

NIP. 199008192023212038



Mengesahkan,

Jurusan Manajemen Agribisnis

Indira Indayat, S.E., M.Si.

NIP. 19900822005011001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kaila Tirta Tri Meifa

NIM : D41220994

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa segala pernyataan dalam Laporan Skripsi saya yang berjudul "Analisis Potensi Pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, Sidoarjo" merupakan gagasan dan hasil karya saya sendiri dengan arahan komisi pembimbing, dan belum pernah diajukan dalam bentuk apa pun pada perguruan tinggi mana pun.

Semua data dan informasi yang digunakan telah dinyatakan secara jelas dan dapat diperiksa kebenarannya. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam naskah dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir Laporan Skripsi ini.

Sidoarjo, 16 Juli 2026



Kaila Tirta Tri Meifa

NIM D41220994



**PERNYATAAN
PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN
AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kaila Tirta Tri Meifa
NIM : D41220994
Program Studi : Manajemen Agroindustri
Jurusan : Manajemen Agribisnis

Demi pengembangan Ilmu Pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada UPT. Perpustakaan Politeknik Negeri Jember, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty Free Right*) atas Karya Ilmiah berupa **Laporan Skripsi saya yang berjudul:**

**ANALISIS POTENSI PENGEMBANGAN USAHA ROTI XYZ
CABANG SEPANJANG, SIDOARJO**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif UPT. Perpustakaan Politeknik Negeri Jember berhak menyimpan, mengalih media atau format, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikan karya dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta.

Saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah ini tanpa melibatkan pihak Politeknik Negeri Jember.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Sidoarjo
Pada Tanggal : 16 Juli 2026



Kaila Tirta Tri Meifa
D41220994

MOTTO

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”

(Q.S. Al-Insyirah: 5-6)

“You have people come into your life shockingly and surprisingly. You have losses that you never thought you’d experience. You have rejection and you have learn how to deal with that and how to get up the next day and go on with it.”

(Taylor Swift)

PERSEMBAHAN

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, nikmat, kesehatan, kemudahan, serta kesempatan yang diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Karya sederhana ini saya persembahkan dengan penuh rasa syukur dan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua penulis, serta kakak dan adik penulis yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa, dukungan, pengorbanan, serta motivasi tanpa henti. Terima kasih atas setiap perjuangan dan kepercayaan yang diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan ini.
2. Dosen pembimbing, Ibu Sekar Ayu Wulandari, S.TP., M.M. yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, kritik, serta saran yang sangat berarti dalam penyusunan skripsi ini.
3. Seluruh dosen dan sivitas akademika yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan pembelajaran yang sangat berharga selama masa perkuliahan.
4. Pemilik Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, yang telah memberikan kesempatan, bantuan, serta informasi selama proses penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Sahabat penulis, yang selalu memberikan dukungan dan motivasi selama penyusunan skripsi ini.
6. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, yang telah memberikan doa, bantuan, dan dukungan dalam berbagai bentuk sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Diri saya sendiri yang telah mampu bertahan, terus berjuang, bangkit dari setiap kesulitan, serta tidak menyerah dalam menyelesaikan setiap proses yang dilalui. Semoga segala usaha, doa, dan kerja keras yang telah dilakukan menjadi awal yang baik untuk menggapai cita-cita dan memberikan manfaat bagi banyak orang.

Analisis Potensi Pengembangan Usaha Roti XYZ

Cabang Sepanjang, Sidoarjo

Pembimbing (Sekar Ayu Wulandari, S.TP., M.M.)

Kaila Tirta Tri Meifa

Program Studi Manajemen Agroindustri

Jurusan Manajemen Agribisnis

ABSTRAK

Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang merupakan UMKM yang telah beroperasi sejak tahun 2004, namun pengembangannya belum berjalan secara optimal karena masih terdapat keterbatasan pada aspek promosi digital, pencatatan keuangan, legalitas usaha, mesin dan peralatan yang melewati umur ekonomis, serta pengelolaan lingkungan. Penelitian ini bertujuan menganalisis kelayakan usaha dari aspek nonfinansial dan finansial serta merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha berdasarkan analisis SWOT. Penelitian menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain *parallel convergent* melalui pengumpulan data primer dan sekunder yang dilakukan secara bersamaan. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* sesuai dengan tujuan penelitian yang terdiri atas informan dan responden ahli (*expert*). Hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial menunjukkan bahwa Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang berada pada kategori sangat layak untuk dikembangkan berdasarkan aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, serta manajemen SDM. Sementara itu, aspek lingkungan dan yuridis berada pada kategori layak untuk dikembangkan. Hasil kelayakan usaha finansial menunjukkan bahwa usaha layak untuk dikembangkan dengan nilai NPV sebesar Rp1.886.198.507, IRR sebesar 173,35%, B/C *Ratio* sebesar 1,52, dan nilai PBP sebesar 8,6 bulan yang menunjukkan bahwa pengembalian investasi dapat dicapai dalam waktu relatif singkat. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh alternatif strategi yang dapat direkomendasikan pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang yaitu memperluas pemasaran melalui media digital, penjadwalan perawatan mesin dan peralatan produksi secara berkala, meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan pengelolaan usaha, serta menerapkan program loyalitas pelanggan untuk meningkatkan kinerja usaha, mempertahankan pelanggan, dan mendukung pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kelayakan Usaha, UMKM Roti, Analisis Finansial, Analisis SWOT, Strategi Pengembangan

***Analysis of the Business Development Potential of XYZ Bakery
Sepanjang Branch, Sidoarjo***

Supervised by Sekar Ayu Wulandari, S.TP., M.M.

Kaila Tirta Tri Meifa

Study Program of Agroindustry Management
Department of Agribusiness Management

ABSTRACT

XYZ Bread Business, Sepanjang Branch, is a Micro, Small, and Medium Enterprise (MSME) established in 2004. However, its business development has not been optimal due to limitations in digital marketing, financial recordkeeping, business legal compliance, aging machinery and equipment, and environmental management. This study aimed to analyze the business feasibility from non-financial and financial perspectives and to formulate alternative business development strategies based on SWOT analysis. A mixed-methods approach with a parallel convergent design was employed by collecting primary and secondary data simultaneously. Samples were selected using purposive sampling and consisted of informants and expert respondents. The non-financial feasibility analysis indicated that the market and marketing, technical and technological, and human resource management aspects were highly feasible, while the environmental and legal aspects were feasible. The financial analysis also showed that the business was feasible, with a Net Present Value (NPV) of IDR 1,886,198,507, an Internal Rate of Return (IRR) of 173.35%, a Benefit-Cost Ratio (B/C Ratio) of 1.52, and a Payback Period (PBP) of 0.72 years. SWOT analysis recommended expanding digital marketing, implementing scheduled maintenance of production equipment, improving employee competencies through business management training, and implementing customer loyalty programs to enhance business performance, retain customers, and support sustainable business development.

Keywords: *Business Feasibility, Bakery MSME, Financial Analysis, SWOT Analysis, Business Development Strategy*

RINGKASAN

Analisis Potensi Pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, Sidoarjo, Kaila Tirta Tri Meifa, NIM D41220994, Tahun 2026, 140 halaman, Manajemen Agribisnis, Program Studi Manajemen Agroindustri, Politeknik Negeri Jember, Sekar Ayu Wulandari, S.TP., M.M (Dosen Pembimbing).

Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang merupakan UMKM yang telah beroperasi sejak tahun 2004 dengan produk berupa roti manis, roti asin, dan roti bolu. Meskipun telah bertahan lebih dari dua dekade, pengembangan usaha belum berjalan optimal karena promosi digital masih terbatas, pencatatan keuangan belum sistematis, beberapa legalitas usaha perlu ditinjau kembali, serta pemeliharaan peralatan produksi dan pengelolaan limbah masih perlu ditingkatkan. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya evaluasi kelayakan usaha sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis kelayakan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dari aspek nonfinansial dan finansial serta merumuskan strategi pengembangan berdasarkan analisis SWOT. Penelitian menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain parallel convergent melalui pengumpulan data primer dan sekunder secara bersamaan. Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling yang terdiri atas informan utama, informan pendukung, dan responden ahli (expert).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, serta manajemen SDM berada pada kategori sangat layak untuk dikembangkan, sedangkan aspek lingkungan dan yuridis berada pada kategori layak. Analisis finansial juga menunjukkan bahwa usaha layak dikembangkan dengan nilai NPV sebesar Rp1.886.198.507, IRR sebesar 173,35%, B/C Ratio sebesar 1,52, dan PBP sebesar 0,72 tahun atau sekitar 8,6 bulan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa usaha mampu memberikan manfaat ekonomi dan memiliki prospek pengembangan yang baik.

Berdasarkan analisis SWOT, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang berada pada Kuadran V (*Hold and Maintain*) dengan strategi utama berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi yang direkomendasikan meliputi mempertahankan kualitas dan variasi produk, memperluas pemasaran digital, mengembangkan inovasi produk, melakukan perawatan mesin dan peralatan secara berkala, menyusun SOP produksi, meningkatkan kompetensi karyawan, serta menerapkan program loyalitas pelanggan. Strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja usaha, mempertahankan pelanggan, dan mendukung pengembangan usaha secara berkelanjutan.

**(Jurusan Manajemen Agribisnis, Program Studi Manajemen Agroindustri,
Politeknik Negeri Jember)**

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Potensi Pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, Sidoarjo”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Terapan Pertanian (S.Tr.P.) di Politeknik Negeri Jember. Penulis hendak mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Saiful Anwar, S.TP., M.P., selaku Direktur Politeknik Negeri Jember.
2. Dr. Mustain Baladan, M.Pd.,I selaku penanggung jawab Kampus IV PSDKU Sidoarjo.
3. Taufik Hidayat, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Agribisnis.
4. Septine Brillyantina, S.ST., M.Tr.P., selaku Ketua Program Studi Manajemen Agroindustri Kampus IV PSDKU Sidoarjo.
5. Sekar Ayu Wulandari, S.TP., M.M., selaku Koordinator Tugas Akhir Program Studi Manajemen Agroindustri Kampus IV PSDKU Sidoarjo dan Dosen Pembimbing Tugas Akhir.
6. Taufiq Rahman Humaidi, S.TP., M.M., selaku Dosen Penguji Tugas Akhir.
7. Bapak dan Ibu pemilik Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang atas kesediaannya dalam memberikan izin untuk melakukan penelitian terhadap usaha.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan karya tulis ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak demi perbaikan untuk langkah-langkah penulis selanjutnya. Penulis berharap dengan adanya karya tulis ilmiah ini dapat memberi manfaat baik bagi penulis maupun bagi pembaca.

Sidoarjo, 16 Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Penelitian Terdahulu	5

2.2	Landasan Teori	8
2.2.1	Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)	8
2.2.2	Roti dan Usaha Roti	9
2.2.3	Potensi Pengembangan Usaha.....	10
2.2.4	Studi Kelayakan Usaha	10
2.2.5	Aspek-Aspek Studi Kelayakan Usaha	11
2.2.6	Faktor Strategis Dalam Analisis SWOT	19
2.2.7	Matriks IFE, EFE, IE dan SWOT	21
2.3	Kerangka Berpikir.....	23
BAB 3. METODE PENELITIAN.....		25
3.1	Rancangan Penelitian	25
3.2	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	25
3.2.1	Populasi.....	25
3.2.2	Teknik Pengambilan Sampel.....	27
3.3	Variabel Penelitian.....	29
3.3.1	Klasifikasi Variabel.....	29
3.3.2	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	30
3.4	Instrumen Penelitian	34
3.5	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	35
3.6	Prosedur Pengumpulan Data.....	36
3.7	Teknik Analisis Data.....	38
3.7.1	Analisis Kelayakan Usaha Nonfinansial dan Finansial	38
3.7.2	Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal.....	43
3.7.3	Analisis Matriks IFE-EFE, IE, dan SWOT	43
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN		47

4.1	Gambaran Umum Usaha	47
4.1.1	Profil Usaha.....	47
4.1.2	Visi dan Misi Usaha	47
4.1.3	Struktur Organisasi.....	48
4.1.4	Proses Produksi	50
4.2	Analisis Kelayakan Usaha Nonfinansial	51
4.2.1	Analisis Aspek Pasar dan Pemasaran.....	52
4.2.2	Analisis Aspek Teknis dan Teknologi	54
4.2.3	Analisis Aspek Lingkungan	56
4.2.4	Analisis Aspek Yuridis	58
4.2.5	Analisis Aspek Manajemen SDM.....	59
4.3	Analisis Kelayakan Usaha Finansial	60
4.3.1	Analisis <i>Break Even Point</i> Unit	61
4.3.2	Analisis <i>Net Present Value</i> (NPV).....	62
4.3.3	Analisis <i>Internal Rate of Return</i> (IRR).....	62
4.3.4	Analisis <i>Benefit Cost Ratio</i> (B/C Ratio).....	63
4.3.5	Analisis <i>Payback Period</i> (PBP)	63
4.4	Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	64
4.4.1	Faktor Internal.....	65
4.4.2	Faktor Eksternal	69
4.5	Analisis Matriks IFE-EFE, IE dan SWOT.....	73
4.5.1	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	74
4.5.2	Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	76
4.5.3	Matriks <i>Internal External</i> (IE)	77
4.5.4	Analisis Matriks SWOT	79

4.6	Rekomendasi Pengembangan Usaha.....	84
BAB 5. PENUTUP.....		85
5.1	Kesimpulan.....	85
5.2	Saran	86
DAFTAR PUSTAKA.....		87
LAMPIRAN.....		93

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan	7
Tabel 2.2 Keterbaruan Penelitian	8
Tabel 3.1 Populasi Penelitian	26
Tabel 3.2 Sampel Penelitian	28
Tabel 3.3 Klasifikasi Variabel Penelitian	30
Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel Nonfinansial	31
Tabel 3.5 Definisi Operasional Variabel Finansial	32
Tabel 3.6 Matriks SWOT	46
Tabel 4.1 Uraian Tugas Utama Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang	49
Tabel 4.2 Aspek Pasar dan Pemasaran	52
Tabel 4.3 Aspek Teknis dan Teknologi	54
Tabel 4.4 Aspek Lingkungan	57
Tabel 4.5 Aspek Yuridis	58
Tabel 4.6 Aspek Manajemen SDM	59
Tabel 4.7 Kelayakan Usaha Finansial	61
Tabel 4.8 Identifikasi Kekuatan	65
Tabel 4.9 Identifikasi Kelemahan	67
Tabel 4.10 Identifikasi Peluang	70
Tabel 4.11 Identifikasi Ancaman	71
Tabel 4.12 Analisis Matriks IFE	74
Tabel 4.13 Analisis Matriks EFE	76
Tabel 4.14 Matriks SWOT	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian	24
Gambar 3.1 Matriks IE.....	45
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.....	49
Gambar 4.2 Proses Produksi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang	50
Gambar 4.3 Analisis Matriks IE pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang	78

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Wawancara, Lembar Observasi, dan Checklist Dokumentasi.....	94
Lampiran 2. Skor Aspek Nonfinansial.....	105
Lampiran 3. Dokumentasi Finansial	110
Lampiran 4. Rekapitulasi Kuesioner Matriks IFE-EFE.....	119
Lampiran 5. Dokumentasi Kegiatan	120

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Timur dengan laju pertumbuhan ekonomi mencapai 6,16% pada tahun 2023, sehingga menempatkannya sebagai salah satu daerah dengan pertumbuhan ekonomi tertinggi di Jawa Timur (BPS, 2024). Capaian tersebut didukung oleh peran sektor ekonomi, salah satunya Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang menjadi penggerak utama aktivitas perekonomian daerah. Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sidoarjo (2023) mencatat terdapat sekitar 44.509 unit usaha yang telah terdaftar secara resmi. Kondisi ini menunjukkan bahwa UMKM merupakan sektor penting yang berkontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja, pembentukan nilai tambah, dan penguatan ekonomi daerah sehingga perlu dikembangkan secara terarah dan berkelanjutan.

Pentingnya kontribusi UMKM dalam perekonomian daerah didukung oleh sektor industri pengolahan yang memberikan kontribusi sebesar 48,61% terhadap total PDRB Kabupaten Sidoarjo. Salah satu subsektor yang berperan dalam sektor tersebut adalah industri makanan dan minuman yang memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi (Rochmawati, 2024; Hidayatillah *et al.*, 2024). Besarnya kontribusi tersebut mencerminkan tingginya aktivitas ekonomi pada subsektor ini sekaligus menunjukkan bahwa permintaan terhadap produk makanan dan minuman terus mengalami perkembangan karena berkaitan langsung dengan kebutuhan konsumsi masyarakat yang terus berkembang serta memiliki permintaan yang relatif stabil seiring perubahan gaya hidup dan pola konsumsi.

Perubahan pola konsumsi masyarakat yang mengutamakan makanan praktis, mudah diperoleh, dan siap dikonsumsi menjadikan roti sebagai salah satu pilihan yang semakin diminati (Utami & Syukur, 2022). Hal tersebut didukung oleh data Badan Pusat Statistik (2025) yang menunjukkan bahwa konsumsi roti manis dan roti lainnya di Kabupaten Sidoarjo meningkat dari 0,586 kg/kapita/minggu pada tahun 2024 menjadi 0,660 kg/kapita/minggu pada tahun 2025. Data tersebut menunjukkan adanya peluang pasar bagi UMKM roti, sehingga UMKM roti di

Kabupaten Sidoarjo memiliki prospek untuk dikembangkan melalui pengelolaan usaha yang tepat, efektif, dan berkelanjutan.

Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang merupakan salah satu UMKM roti yang telah beroperasi lebih dari dua dekade, yaitu sejak tahun 2004. Usaha ini dikenal melalui produk khas roti bolu, variasi roti manis dan roti asin dengan harga terjangkau serta kualitas produk yang tetap dijaga konsistensinya. Penjualan kotor usaha pada tahun 2023 tercatat sekitar Rp900.000.000 per tahun. Meskipun memiliki pengalaman usaha yang panjang dan pendapatan yang cukup besar, usaha tersebut belum menunjukkan pengembangan yang signifikan, terutama pada peningkatan kapasitas produksi, perluasan pasar, dan penguatan sistem pengelolaan usaha.

Aspek pemasaran produk masih cenderung bergantung pada rekomendasi pelanggan secara langsung, sedangkan pemanfaatan media digital belum dilakukan secara maksimal. Selain itu, pada aspek finansial seperti pencatatan keuangan belum terdokumentasi secara sistematis sebagai dasar pengambilan keputusan usaha. Beberapa aspek lain seperti pembaruan legalitas usaha, pemeliharaan peralatan produksi, dan pengelolaan limbah produksi juga perlu mendapat perhatian. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa usaha memerlukan analisis kelayakan usaha secara menyeluruh agar kondisi aktual usaha dapat dinilai secara objektif dan arah pengembangan dapat dirumuskan secara lebih terstruktur.

Berdasarkan kendala yang terdapat pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang sejumlah penelitian terdahulu telah menggunakan analisis SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan usaha, sedangkan penelitian lain lebih menitikberatkan pada penilaian kelayakan usaha (Amam & Ramadhan, 2025). Namun, integrasi antara analisis kelayakan usaha nonfinansial dan finansial, serta analisis SWOT sebagai satu alur penyusunan strategi masih belum banyak diterapkan secara sistematis. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan hasil analisis kelayakan sebagai dasar objektif dalam mengidentifikasi faktor internal dan eksternal sebelum dirumuskan menjadi strategi pengembangan usaha (Yusda *et al.*, 2023).

Penelitian ini memaknai potensi pengembangan usaha sebagai perpaduan antara kelayakan usaha dan pengembangan usaha yang dapat diterapkan. Analisis kelayakan usaha bertujuan untuk menilai tingkat kelayakan usaha yang dikembangkan berdasarkan aspek nonfinansial mencakup aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, lingkungan, yuridis, serta manajemen SDM. Pada aspek finansial menggunakan indikator *Break Even Point* (BEP), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Benefit Cost Ratio* (B/C Ratio), dan *Payback Period* (PBP). Sementara itu, pada analisis pengembangan usaha menggunakan SWOT bertujuan untuk mengetahui strategi yang dapat diterapkan sesuai dengan posisi strategis Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang saat ini, dengan identifikasi faktor strategis yang disusun ke dalam matriks IFE-EFE berdasarkan hasil analisis kelayakan usaha (Arnold *et al.*, 2020). Dengan demikian, penelitian dengan judul “Analisis Potensi Pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, Sidoarjo” diarahkan untuk menghasilkan penilaian usaha sekaligus rekomendasi strategi pengembangan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja usaha, mempertahankan pelanggan, dan mendukung pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kelayakan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dari aspek nonfinansial sebagai dasar penilaian potensi pengembangan usaha?
2. Bagaimana kelayakan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dari aspek finansial sebagai dasar penilaian potensi pengembangan usaha?
3. Bagaimana alternatif strategi pengembangan usaha bagi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang berdasarkan hasil analisis SWOT?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Menganalisis kelayakan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dari aspek nonfinansial sebagai dasar penilaian potensi pengembangan usaha.

2. Menganalisis kelayakan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dari aspek finansial sebagai dasar penilaian potensi pengembangan usaha.
3. Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha bagi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang berdasarkan hasil analisis SWOT.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pelaku usaha
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dalam menilai kondisi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dari aspek nonfinansial dan finansial. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menentukan arah pengembangan usaha melalui perbaikan promosi digital, pencatatan keuangan, legalitas usaha, dan efisiensi produksi.
2. Bagi akademisi
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan kajian studi kelayakan usaha dan alternatif strategi pengembangan UMKM, khususnya pada usaha roti. Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya pemahaman mengenai penerapan aspek nonfinansial dan finansial, serta analisis SWOT secara terpadu dalam satu alur penelitian.
3. Bagi perguruan tinggi
Penelitian ini diharapkan dapat menambah dokumentasi ilmiah dan menjadi bahan referensi bagi perguruan tinggi khususnya pada Program Studi Manajemen Agroindustri, dalam pengembangan penelitian terapan di bidang studi kelayakan usaha dan pengembangan UMKM. Penelitian ini juga dapat menjadi contoh penerapan analisis bisnis berbasis kasus nyata di lapangan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk membandingkan objek, pendekatan, variabel, metode analisis, dan hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Kajian terhadap penelitian terdahulu penting dilakukan untuk mengetahui posisi penelitian, menemukan kesenjangan penelitian, serta memperkuat dasar ilmiah dalam menganalisis potensi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, Sidoarjo. Fokus kajian diarahkan pada dua kelompok utama, yaitu penelitian tentang kelayakan usaha dari aspek nonfinansial dan finansial, serta penelitian tentang perumusan strategi pengembangan usaha melalui analisis SWOT, matriks IFE-EFE, matriks IE, dan matriks SWOT.

Nalurita & Isnain (2022) dalam penelitian berjudul “Studi Kelayakan Usaha Produk Teh Celup Cascara-Jahe Merah” menitikberatkan analisis pada aspek finansial dengan menggunakan indikator NPV, IRR, dan BEP. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa aspek finansial dapat digunakan untuk menilai kelayakan usaha dari aspek ekonomi. Namun, penelitian tersebut belum mempertimbangkan aspek nonfinansial dan belum diarahkan pada perumusan strategi pengembangan usaha. Oleh karena itu, penelitian tersebut relevan sebagai rujukan dalam penggunaan indikator finansial tetapi belum dapat dijadikan model yang utuh untuk menilai potensi pengembangan usaha secara komprehensif.

Penelitian oleh Julianti & Pratama (2024) dengan judul “Analisis Kelayakan Finansial dan Nonfinansial Usaha Agroindustri Kopi” menganalisis kelayakan usaha melalui dua aspek, yaitu finansial dan nonfinansial. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa penilaian kelayakan usaha perlu dilakukan secara menyeluruh agar kondisi usaha dapat dinilai dari aspek finansial maupun operasional. Meskipun demikian, penelitian tersebut masih berfokus pada penilaian kelayakan usaha dan belum diarahkan pada perumusan strategi pengembangan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki posisi berbeda karena tidak hanya menilai kelayakan usaha, tetapi juga menggunakan hasil kelayakan tersebut sebagai dasar dalam menyusun strategi pengembangan melalui analisis SWOT.

Penelitian oleh Safri *et al.* (2025) dalam penelitian berjudul “Analisis Kelayakan Usaha Roti: Studi Kasus Usaha Roti Sopia Gepeng di Kelurahan Lalodati Kecamatan Puuwatu Kota Kendari” relevan karena memiliki kesamaan objek yaitu usaha roti serta menganalisis kelayakan usaha melalui dua aspek, yaitu nonfinansial dan finansial. Namun, penelitian tersebut lebih menekankan pada aspek nonfinansial melalui pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi. Sementara itu, pada aspek finansial menggunakan metode *Revenue/Cost Ratio* (R/CR) dan *Payback Period* (PBP). Oleh karena itu, penelitian ini memperkuat analisis yang akan digunakan untuk dasar evaluasi kelayakan usaha.

Penelitian oleh Dewi *et al.* (2021) berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Roti Pada ‘Anugrah Bakery’ Kecamatan Palu Timur Kota Palu” menunjukkan bahwa analisis SWOT dapat digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha roti. Penelitian tersebut relevan karena memiliki kesamaan objek, yaitu usaha roti sehingga dapat dijadikan pembanding bagi penelitian pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Namun, penelitian tersebut lebih menekankan pada formulasi strategi dan belum mengintegrasikan analisis kelayakan usaha dari aspek nonfinansial maupun finansial. Oleh karena itu, penelitian ini memperkuat analisis strategi dengan dasar evaluasi kelayakan usaha agar rekomendasi pengembangan lebih objektif dan terukur.

Penelitian Amam & Ramadhan (2025) yang berjudul “Analisis Kelayakan Finansial dan Strategi Pengembangan Usaha Peternakan Itik Mojosari” menunjukkan bahwa analisis finansial dapat digunakan sebagai dasar dalam menilai keberlanjutan usaha sekaligus menyusun strategi pengembangan. Meskipun demikian, penelitian tersebut belum menganalisis aspek nonfinansial secara memadai sebagai dasar pembentukan strategi. Hal ini menunjukkan bahwa perumusan strategi pengembangan usaha akan lebih komprehensif apabila disusun berdasarkan integrasi aspek nonfinansial, finansial, dan strategi pengembangan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Peneliti	Fokus Penelitian	Metode/ Analisis	Hasil Utama	Relevansi dengan Penelitian Ini
1.	(Nalurita & Isnain, 2022)	Kelayakan usaha produk teh celup cascara-jahe merah	NPV, IRR, BEP	Usaha dinilai layak secara finansial	Menjadi rujukan indikator finansial, tetapi belum mengkaji aspek nonfinansial dan strategi pengembangan. Relevan karena sama-sama menggunakan pendekatan kelayakan finansial dan nonfinansial.
2.	(Julianti & Pratama, 2024)	Kelayakan finansial dan nonfinansial usaha agroindustri kopi	Analisis finansial dan nonfinansial	Penilaian kelayakan perlu dilakukan secara menyeluruh	Relevan karena sama-sama menggunakan objek usaha roti dengan pendekatan kelayakan finansial dan nonfinansial.
3.	(Safri <i>et al.</i> , 2025)	Kelayakan finansial dan nonfinansial usaha roti	Analisis finansial dan nonfinansial	Penilaian kelayakan perlu dilakukan secara menyeluruh	Relevan karena sama-sama meneliti usaha roti, tetapi belum mengintegrasikan kelayakan usaha.
4.	(Dewi <i>et al.</i> , 2021)	Strategi pengembangan usaha roti	SWOT	SWOT dapat digunakan untuk merumuskan strategi usaha roti	Relevan sebagai pembanding integrasi finansial dan strategi, tetapi aspek nonfinansial belum dominan.
5.	(Amam & Ramadhan, 2025)	Kelayakan finansial dan strategi pengembangan usaha peternakan itik	Analisis finansial dan strategi pengembangan	Kelayakan finansial dapat menjadi dasar strategi pengembangan	

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa sebagian penelitian lebih menekankan pada analisis kelayakan finansial, sebagian lainnya mengkaji kelayakan nonfinansial dan finansial, sedangkan penelitian lain berfokus pada strategi pengembangan usaha melalui SWOT. Namun, belum ditemukan pada studi yang ditelaah yang mengintegrasikan kelayakan usaha aspek nonfinansial dan aspek finansial, serta analisis SWOT dalam satu alur untuk penyusunan strategi pengembangan usaha. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki posisi yang berbeda karena menempatkan hasil analisis kelayakan usaha sebagai dasar objektif dalam

mengidentifikasi evaluasi matriks strategi, kemudian merumuskan alternatif strategi melalui analisis SWOT. Berdasarkan hasil telaah terhadap penelitian terdahulu yang relevan, keterbaruan yang ada dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 2.2 Keterbaruan Penelitian

No.	Indikator Pembeda	Penelitian Terdahulu	Keterbaruan Penelitian
1.	Aspek analisis kelayakan finansial	Analisis kelayakan finansial dengan indikator NPV, IRR, BEP.	Penelitian ini menganalisis aspek finansial dengan indikator BEP, NPV, IRR, B/C <i>Ratio</i> , dan PBP, serta menganalisis kelayakan nonfinansial serta menyusun strategi pengembangan melalui analisis SWOT.
2.	Objek penelitian	Penelitian pada objek roti gepeng. Analisis strategi	Penelitian ini menganalisis objek UMKM roti khususnya pada usaha <i>bakery</i> .
3.	Analisis SWOT	pengembangan melalui analisis SWOT dengan matriks <i>space</i> .	Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan usaha melalui analisis SWOT dengan menggunakan matriks IE.
4.	Integrasi metode analisis	Penelitian analisis kelayakan usaha dan strategi pengembangan masih dianalisis secara terpisah.	Keterbaruan penelitian ini mengintegrasikan analisis kelayakan nonfinansial dan finansial dengan analisis SWOT sehingga diperoleh rekomendasi sesuai posisi strategis usaha.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan kegiatan usaha yang berperan dalam memperluas lapangan kerja, memberikan pelayanan ekonomi kepada masyarakat, meningkatkan pendapatan, mendorong pertumbuhan ekonomi dan mewujudkan stabilitas nasional (Hastuti *et al.*, 2021). Secara umum, UMKM memiliki karakteristik berupa skala usaha yang relatif kecil, sistem manajemen yang sederhana, keterbatasan teknologi, serta pencatatan usaha yang belum sepenuhnya terdokumentasi secara sistematis.

Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang ditempatkan sebagai bagian dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) karena dikelola secara perorangan, memiliki sistem manajemen yang sederhana, serta menjalankan kegiatan usaha

dalam skala yang masih terbatas. Pengelompokan tersebut merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021, yang menyatakan bahwa usaha mikro merupakan usaha yang memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp2.000.000.000. Dengan penjualan kotor sekitar Rp900.000.000 per tahun, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang termasuk dalam kategori usaha mikro. Oleh karena itu, usaha ini memerlukan evaluasi kelayakan usaha dan perumusan strategi pengembangan yang tepat agar mampu mempertahankan keberlanjutan usaha, meningkatkan kapasitas produksi, serta berkembang secara lebih terarah.

2.2.2 Roti dan Usaha Roti

Roti merupakan produk pangan olahan berbasis tepung yang banyak dikonsumsi masyarakat karena praktis, mudah dikonsumsi, dan dapat dikembangkan dalam berbagai variasi. Roti umumnya dibuat dari tepung terigu yang difermentasi menggunakan ragi atau bahan pengembang, kemudian dipanggang hingga menjadi produk siap konsumsi. Perubahan pola konsumsi masyarakat yang semakin mengutamakan kepraktisan turut meningkatkan permintaan roti sebagai makanan selingan maupun alternatif makanan praktis (Utami & Syukur, 2022). Dalam usaha pangan olahan, roti memiliki peluang pasar yang luas karena dapat diproduksi dalam berbagai jenis, ukuran, rasa, dan harga sesuai kebutuhan konsumen.

Usaha roti merupakan kegiatan pengolahan bahan pangan menjadi produk roti melalui tahapan persiapan bahan baku, pencampuran adonan, pencetakan, pengembangan atau *proofing*, pemanggangan, pendinginan, dan pengemasan. Setiap tahapan produksi perlu dikendalikan agar menghasilkan mutu roti yang konsisten (Muzhahir *et al.*, 2022). Keberhasilan usaha roti dipengaruhi oleh kualitas produk, konsistensi rasa, variasi, ketepatan harga, ketersediaan bahan baku, efisiensi produksi, strategi pemasaran, serta kemampuan menghadapi persaingan. Oleh karena itu, konsep roti dan usaha roti digunakan sebagai dasar teoritis untuk memahami objek penelitian, yaitu Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang yang menghasilkan roti manis, roti asin, dan roti bolu.

2.2.3 Potensi Pengembangan Usaha

Potensi pengembangan usaha merupakan kemampuan suatu usaha untuk tumbuh dan meningkatkan kinerja melalui pemanfaatan peluang, penguatan kapasitas internal, serta penerapan strategi yang sesuai dengan kondisi pasar dan lingkungan usaha (Yusda *et al.*, 2023). Dalam konteks UMKM, potensi pengembangan tidak hanya ditentukan oleh peluang pasar, tetapi juga oleh kesiapan usaha dalam mengelola aspek operasional, manajerial, finansial, legalitas, sumber daya manusia, dan kemampuan menghadapi persaingan. Oleh karena itu, analisis potensi pengembangan usaha perlu dilakukan secara menyeluruh agar keputusan pengembangan tidak hanya didasarkan pada perkiraan, tetapi juga pada kondisi aktual usaha yang dapat diukur dan dievaluasi (Arief *et al.*, 2023; Nurmalina *et al.*, 2023).

Potensi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dimaknai sebagai perpaduan antara tingkat kelayakan usaha dan strategi pengembangan yang dapat diterapkan. Kelayakan usaha dianalisis melalui aspek nonfinansial yang meliputi aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, lingkungan, yuridis, serta manajemen SDM, sedangkan aspek finansial dianalisis melalui indikator BEP, NPV, IRR, B/C *Ratio*, dan PBP (Adnyana, 2020; Sulistiyowati, 2019). Hasil analisis kelayakan tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan melalui analisis SWOT, sehingga rekomendasi yang dihasilkan lebih objektif, terukur, dan sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal usaha (Arnold *et al.*, 2020; Subaktilah *et al.*, 2018).

2.2.4 Studi Kelayakan Usaha

Studi kelayakan usaha merupakan proses yang dilakukan untuk menilai apakah suatu usaha layak dijalankan, dipertahankan, atau dikembangkan berdasarkan berbagai aspek yang relevan. Menurut Sari & Obadja (2023), studi kelayakan usaha mencakup identifikasi masalah, peluang, tujuan, kondisi usaha serta manfaat yang dihasilkan. Sejalan dengan itu, Arief *et al.* (2023) menyatakan bahwa studi kelayakan dilakukan untuk menilai kelayakan suatu usaha secara mendalam sebelum keputusan bisnis diambil. Dengan demikian, studi kelayakan

usaha menjadi dasar pertimbangan bagi pelaku usaha dalam menentukan apakah usaha akan dijalankan, dikembangkan, ditunda, atau dihentikan.

Studi kelayakan usaha digunakan untuk menilai apakah Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang memiliki dasar yang memadai untuk dikembangkan. Analisis yang digunakan meliputi aspek nonfinansial, yaitu aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, lingkungan, yuridis, dan manajemen SDM. Sementara itu, aspek finansial menggunakan indikator BEP, NPV, IRR, *B/C Ratio*, dan PBP. Hasil analisis kelayakan tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan usaha secara lebih terarah melalui analisis SWOT.

2.2.5 Aspek-Aspek Studi Kelayakan Usaha

Nurmalina *et al.* (2023) menegaskan bahwa aspek nonfinansial dan finansial merupakan komponen utama dalam penyusunan studi kelayakan serta penilaian kelayakan usaha. Secara umum, studi kelayakan usaha perlu mencakup kedua analisis tersebut agar kondisi usaha dapat dinilai secara menyeluruh. Aspek nonfinansial digunakan untuk menilai kesiapan usaha dari aspek operasional dan manajerial, sedangkan aspek finansial digunakan untuk menilai kemampuan usaha dalam menghasilkan keuntungan. Melalui kedua aspek tersebut, tingkat kelayakan usaha dapat diketahui dan digunakan sebagai dasar dalam merumuskan pengembangan usaha secara berkelanjutan.

a. Analisis nonfinansial

1) Aspek pasar dan pemasaran

Aspek pasar dan pemasaran digunakan untuk menilai peluang pasar, daya terima konsumen, serta strategi pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Menurut Arief *et al.* (2023), aspek ini penting untuk mengetahui prospek permintaan dan kemampuan usaha dalam menjangkau konsumen. Dalam penelitian ini, aspek pasar dan pemasaran ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan usaha dalam menetapkan harga,

menjangkau konsumen, melakukan promosi, dan menghadapi persaingan pasar (Adnyana, 2020).

a) Produk

Produk merupakan hasil produksi yang ditawarkan oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Dalam penelitian ini, penilaian produk mencakup variasi produk, konsistensi kualitas, serta tingkat penerimaan produk oleh konsumen. Indikator ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana produk yang ditawarkan mampu memenuhi kebutuhan pasar dan mendukung keberlangsungan usaha.

b) Harga

Harga merupakan nilai jual yang ditetapkan atas produk yang ditawarkan kepada konsumen. Penetapan harga yang tepat perlu mempertimbangkan biaya produksi, kualitas produk, daya beli konsumen sasaran, harga pesaing, serta margin keuntungan usaha. Dalam penelitian ini, indikator harga digunakan untuk menilai apakah harga produk Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang sudah sesuai dengan kualitas produk dan mampu mendukung keberlanjutan usaha.

c) Tempat

Tempat merupakan lokasi usaha dan sistem distribusi yang digunakan untuk menjangkau konsumen. Dalam penelitian ini, indikator tempat mencakup kemudahan akses lokasi usaha, kelancaran distribusi produk, serta dukungan lokasi terhadap kegiatan penjualan. Indikator ini penting karena lokasi yang mudah dijangkau dan distribusi yang lancar dapat meningkatkan efektivitas pemasaran serta memperluas akses konsumen terhadap produk.

d) Promosi

Promosi merupakan kegiatan usaha dalam memperkenalkan, menawarkan, dan membangun daya tarik produk kepada konsumen. Dalam penelitian ini, promosi dinilai berdasarkan bentuk promosi yang dilakukan, baik secara langsung maupun melalui media tidak langsung, konsistensi pelaksanaan promosi, serta kontribusinya

terhadap peningkatan penjualan. Indikator ini penting karena promosi yang efektif dapat memperluas jangkauan pasar dan memperkuat daya saing usaha.

e) Persaingan usaha

Persaingan usaha merupakan kondisi ketika pelaku usaha saling bersaing untuk menarik dan mempertahankan konsumen. Dalam penelitian ini, persaingan usaha dinilai melalui kemampuan usaha dalam mempertahankan pelanggan, menawarkan keunggulan produk, serta menghadapi tekanan dari usaha sejenis (Fitria, 2022). Indikator ini penting untuk mengetahui posisi daya saing Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang di tengah perkembangan usaha roti yang semakin kompetitif.

2) Aspek teknis dan teknologi

Aspek teknis dan teknologi digunakan untuk menilai kelayakan usaha dari aspek operasional, proses produksi, penggunaan peralatan, ketersediaan bahan baku, dan kecukupan tenaga kerja produksi. Menurut Arief *et al.* (2023), aspek ini penting untuk mengetahui apakah kegiatan produksi telah berjalan secara efektif dan mendukung pengembangan usaha. Dalam penelitian ini, aspek teknis dan teknologi dianalisis melalui indikator lokasi produksi, volume produksi, mesin dan peralatan, bahan baku dan bahan pendukung, serta tenaga kerja (Sulistiyowati, 2019).

a) Lokasi produksi

Lokasi produksi merupakan tempat berlangsungnya kegiatan produksi suatu usaha. Dalam penelitian ini, lokasi produksi dinilai berdasarkan efektivitas tata letak ruang produksi, dukungan lokasi terhadap kelancaran usaha, kemudahan akses bahan baku, serta ketersediaan pasokan listrik, air, dan tenaga kerja. Indikator ini digunakan untuk mengetahui apakah lokasi produksi sudah mendukung kelancaran operasional usaha secara efektif dan efisien.

b) Volume produksi

Volume produksi merupakan jumlah produk yang mampu dihasilkan oleh usaha dalam periode tertentu. Dalam penelitian ini, volume produksi dinilai berdasarkan kesesuaian jumlah produksi dengan kemampuan tenaga kerja, kapasitas peralatan, permintaan konsumen, dan konsistensi produk yang dihasilkan. Indikator ini penting untuk mengetahui apakah usaha memiliki kapasitas produksi yang memadai untuk mendukung pengembangan usaha.

c) Mesin dan peralatan

Mesin dan peralatan merupakan alat bantu produksi yang digunakan dalam proses pembuatan produk. Dalam penelitian ini, mesin dan peralatan dinilai berdasarkan umur ekonomis, kondisi fisik peralatan, keamanan penggunaan, serta kesesuaiannya dengan kebutuhan produksi. Indikator ini penting karena kondisi mesin dan peralatan berpengaruh terhadap efisiensi produksi, konsistensi kualitas produk, dan keberlanjutan operasional usaha.

d) Bahan baku dan bahan pendukung

Bahan baku dan bahan pendukung merupakan sumber daya produksi yang digunakan untuk menghasilkan produk. Dalam penelitian ini, bahan baku dan bahan pendukung dinilai berdasarkan kelancaran pasokan dari pemasok, konsistensi kualitas bahan, serta kesesuaian kuantitas bahan dengan volume produksi. Indikator ini penting karena ketersediaan bahan baku dan bahan pendukung yang stabil akan mendukung kelancaran produksi dan menjaga konsistensi kualitas produk.

e) Tenaga kerja

Tenaga kerja merupakan sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan produksi dan operasional usaha. Dalam penelitian ini, tenaga kerja dinilai berdasarkan kesesuaian jumlah tenaga kerja dengan volume produksi, keterampilan yang dimiliki, efektivitas pelaksanaan kerja dan efisiensi produktivitas tenaga kerja. Indikator ini penting

karena tenaga kerja yang memadai dan terampil dapat mendukung kelancaran produksi serta menjaga kualitas produk.

3) Aspek lingkungan

Aspek lingkungan digunakan untuk menilai dampak usaha terhadap lingkungan sekitar, baik dari aspek sosial maupun ekologis. Menurut Arief *et al.* (2023), aspek lingkungan penting untuk mengetahui apakah kegiatan usaha memberikan manfaat sosial dan tidak menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan. Dalam penelitian ini, lingkungan masyarakat dinilai berdasarkan kemampuan usaha dalam membuka kesempatan kerja, menghindari konflik sosial, serta memperoleh penerimaan dari masyarakat sekitar. Sementara itu, lingkungan ekologis dinilai berdasarkan pengelolaan limbah, pencegahan pencemaran air, udara, dan tanah, serta kebersihan lingkungan usaha (Sulistiyowati, 2019).

4) Aspek yuridis

Aspek yuridis digunakan untuk menilai kelengkapan legalitas usaha sebagai dasar operasional dan pengembangan usaha. Menurut Arief *et al.* (2023), legalitas usaha penting untuk menunjukkan bahwa kegiatan usaha telah memiliki dasar hukum yang jelas. Dalam penelitian ini, aspek yuridis mencakup kepemilikan Nomor Induk Berusaha (NIB), Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), izin edar Pangan Industri Rumah Tangga (PIRT), dan sertifikasi halal. Kelengkapan dokumen tersebut penting untuk memperkuat kepercayaan konsumen, mendukung kepatuhan hukum, serta membuka akses usaha terhadap program pengembangan UMKM.

a. Nomor Induk Berusaha (NIB)

NIB merupakan identitas resmi pelaku usaha yang diterbitkan melalui sistem *Online Single Submission* (OSS) sebagai dasar legalitas kegiatan usaha. Penetapan NIB berlaku selama usaha tersebut masih dijalankan oleh pemiliknya.

b. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)

NPWP merupakan identitas administrasi perpajakan yang digunakan pelaku usaha dalam memenuhi kewajiban perpajakan.

c. Pangan Industri Rumah Tangga (PIRT)

PIRT merupakan izin edar bagi produk pangan olahan skala rumah tangga. Penetapan masa berlaku izin edar PIRT (Pangan Industri Rumah Tangga) adalah 5 tahun sejak tanggal penerbitan.

d. Sertifikasi Halal

Sertifikasi halal menunjukkan bahwa produk telah memenuhi standar kehalalan dari bahan baku hingga proses produksi. Berdasarkan ketentuan terbaru BPJPH, sertifikat halal berlaku selama usaha berlangsung.

Kelengkapan dokumen legalitas tersebut penting bagi usaha roti karena produk yang dihasilkan termasuk pangan olahan yang dikonsumsi langsung oleh masyarakat. Usaha yang memiliki legalitas lengkap akan lebih mudah membangun kepercayaan konsumen, memperluas pasar, mengakses program pembinaan UMKM, serta menjalin kerja sama dengan mitra usaha. Sebaliknya, legalitas yang belum lengkap atau belum diperbarui dapat menghambat pengembangan usaha, terutama dalam perluasan distribusi, peningkatan kepercayaan konsumen, dan akses terhadap program bantuan atau pendampingan pemerintah.

5) Aspek manajemen dan SDM

Aspek manajemen SDM digunakan untuk menilai pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran operasional dan pengembangan usaha. Menurut Adnyana (2020), manajemen SDM dalam studi kelayakan usaha berkaitan dengan pembagian tugas, kejelasan wewenang, tanggung jawab, serta efektivitas kerja dalam organisasi usaha. Dalam penelitian ini, aspek manajemen SDM pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dinilai melalui keberadaan struktur organisasi, kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab tenaga kerja sesuai dengan posisi masing-masing. Pengelolaan SDM yang baik dapat membantu usaha menjalankan kegiatan produksi dan pemasaran secara lebih efektif, memperjelas koordinasi kerja, serta mendukung keberlanjutan usaha.

Berdasarkan uraian tersebut, kelayakan usaha nonfinansial dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kondisi usaha dari aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, lingkungan, yuridis, serta manajemen SDM. Analisis terhadap setiap aspek tersebut memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang menjadi kekuatan maupun kelemahan yang memengaruhi pengembangan usaha. Dengan demikian, hasil analisis tersebut menjadi masukan penting dalam penyusunan strategi pengembangan melalui analisis SWOT, sehingga rekomendasi yang dihasilkan dapat disesuaikan dengan kondisi riil usaha dan mendukung peningkatan daya saing serta keberlanjutan usaha.

b. Analisis finansial

Aspek finansial digunakan untuk menilai kelayakan usaha berdasarkan biaya investasi, biaya operasional, penerimaan, keuntungan, dan arus kas. Analisis ini penting dalam studi kelayakan usaha karena dapat menunjukkan apakah suatu usaha layak dijalankan atau dikembangkan dari aspek keuangan (Sulistiyowati, 2019). Dalam penelitian ini, aspek finansial diterapkan untuk menilai kelayakan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dengan menggunakan indikator *Break Even Point* (BEP), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Benefit Cost Ratio* (B/C Ratio), dan *Payback Period* (PBP).

1) *Break Even Point* (BEP)

Break Even Point (BEP) atau titik impas merupakan kondisi ketika jumlah pendapatan yang diterima usaha sama dengan jumlah biaya yang dikeluarkan (Kewetary *et al.*, 2024). Dalam penelitian ini, BEP digunakan untuk mengetahui jumlah minimal produk yang harus dijual atau nilai penjualan minimum yang harus dicapai agar usaha tidak mengalami kerugian. Indikator ini penting untuk menilai batas aman operasional usaha sebelum usaha memperoleh keuntungan.

2) *Net Present Value* (NPV)

Net Present Value (NPV) merupakan nilai sekarang dari selisih antara arus kas masuk dan arus kas keluar. NPV digunakan untuk menilai apakah arus

kas bersih yang dihasilkan usaha mampu memberikan nilai tambah setelah memperhitungkan tingkat diskonto tertentu (Sulistiyowati, 2019). Dalam penelitian ini, NPV digunakan untuk mengetahui kelayakan finansial Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang berdasarkan nilai manfaat bersih yang dihasilkan selama periode analisis.

3) *Internal Rate of Return (IRR)*

Internal Rate of Return (IRR) merupakan tingkat pengembalian internal yang menunjukkan tingkat diskonto ketika nilai NPV sama dengan nol. Indikator ini digunakan untuk menilai kemampuan investasi dalam menghasilkan tingkat keuntungan dibandingkan dengan tingkat suku bunga atau tingkat diskonto yang digunakan (Sulistiyowati, 2019). Dalam penelitian ini, IRR digunakan untuk mengetahui apakah investasi pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang layak berdasarkan tingkat pengembalian investasi yang dihasilkan.

4) *Benefit Cost Ratio (B/C Ratio)*

Benefit Cost Ratio (B/C Ratio) merupakan rasio yang digunakan untuk membandingkan nilai sekarang manfaat dengan nilai sekarang biaya yang dikeluarkan dalam suatu usaha. Indikator ini digunakan untuk mengetahui apakah manfaat ekonomi yang diperoleh lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan selama periode analisis (Sulistiyowati, 2019). Dalam penelitian ini, *B/C Ratio* digunakan untuk menilai tingkat efisiensi finansial Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang selama periode penelitian.

5) *Payback Period (PBP)*

Payback Period (PBP) merupakan periode waktu yang diperlukan untuk mengembalikan nilai investasi awal melalui aliran kas yang dihasilkan usaha (Sulistiyowati, 2019). Dalam penelitian ini, PBP digunakan untuk mengetahui seberapa cepat modal investasi pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dapat tertutup kembali. Semakin singkat periode pengembalian investasi, semakin rendah risiko investasi yang ditanggung oleh pelaku usaha.

Berdasarkan indikator tersebut, kelayakan usaha finansial dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui kelayakan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dari aspek keuangan dengan mempertimbangkan tingkat diskonto 10% dan periode analisis selama lima tahun. Penelitian ini menggunakan tingkat diskonto 10% sebagai asumsi tingkat pengembalian minimum investasi serta dasar perhitungan nilai sekarang pada NPV, IRR dan *B/C Ratio*. Penggunaan tingkat diskonto diperlukan karena nilai uang saat ini berbeda dengan nilai uang pada masa mendatang, sehingga arus kas perlu dikonversi agar penilaian kelayakan lebih objektif (Sulistiyowati, 2019). Periode analisis lima tahun digunakan dengan mempertimbangkan karakteristik UMKM, umur penggunaan aset produksi, dan kebutuhan proyeksi arus kas jangka menengah (Apriani, 2024). Hasil kelayakan usaha finansial selanjutnya menjadi dasar dalam menilai potensi pengembangan usaha dan mendukung perumusan strategi pengembangan melalui analisis SWOT.

2.2.6 Faktor Strategis Dalam Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi suatu usaha. Subaktilah *et al.* (2018) menyatakan bahwa analisis SWOT dapat digunakan untuk memahami kondisi internal dan eksternal sebagai dasar perumusan strategi. Dalam penelitian ini, analisis SWOT digunakan untuk mengelompokkan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

a. Faktor internal

1) Kekuatan (*strengths*)

Kekuatan merupakan faktor internal yang menjadi keunggulan suatu usaha dibandingkan pesaing. Dalam penelitian ini, kekuatan mencakup kondisi internal yang mendukung keberhasilan usaha, seperti kualitas produk, harga, kapasitas produksi, pengelolaan SDM, dan kelayakan finansial. Faktor kekuatan digunakan sebagai dasar untuk menyusun strategi yang memanfaatkan keunggulan usaha secara optimal.

2) Kelemahan (*weakness*)

Kelemahan merupakan faktor internal yang menjadi keterbatasan atau kekurangan suatu usaha. Dalam penelitian ini, kelemahan mencakup aspek internal yang dapat menghambat pengembangan usaha, menurunkan efisiensi operasional, atau mengurangi daya saing. Identifikasi kelemahan penting dilakukan agar usaha dapat menentukan prioritas perbaikan secara lebih tepat berdasarkan indikator yang belum optimal.

b. Faktor eksternal

1) Peluang (*opportunities*)

Peluang merupakan kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh usaha untuk meningkatkan kinerja dan mendukung pengembangan. Dalam penelitian ini, peluang mencakup faktor dari luar usaha, seperti pertumbuhan permintaan pasar, lokasi strategis, dukungan pemerintah, dan kemudahan memperoleh bahan baku. Identifikasi peluang penting dilakukan agar usaha dapat merumuskan strategi pengembangan yang sesuai dengan dinamika lingkungan eksternal.

2) Ancaman (*threats*)

Ancaman merupakan faktor eksternal yang berpotensi menghambat, merugikan, atau menurunkan kinerja usaha. Dalam penelitian ini, ancaman mencakup kondisi di luar usaha, seperti persaingan usaha sejenis, fluktuasi harga bahan baku, perkembangan teknologi yang belum mampu diikuti oleh usaha, dan perubahan regulasi perizinan. Identifikasi ancaman diperlukan agar usaha dapat menyusun strategi antisipatif untuk menjaga keberlangsungan usaha.

Analisis SWOT digunakan setelah hasil kelayakan usaha diperoleh. Faktor internal disusun berdasarkan identifikasi kekuatan dan kelemahan usaha yang bersumber dari hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial dan finansial, serta wawancara dengan pemilik usaha. Sementara itu, faktor eksternal disusun berdasarkan identifikasi peluang dan ancaman yang diperoleh dari hasil wawancara dengan konsumen, kompetitor, observasi kondisi lingkungan usaha, serta data sekunder yang relevan. Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal tersebut

kemudian digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

2.2.7 Matriks IFE, EFE, IE dan SWOT

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal External* (IE), dan SWOT merupakan alat analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha secara sistematis. Matriks IFE-EFE digunakan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja usaha. Hasil kedua matriks tersebut kemudian dipetakan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi strategis usaha. Selanjutnya, hasil pemetaan tersebut menjadi dasar dalam penyusunan matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan berdasarkan kombinasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Putri, 2022).

a. Matriks IFE-EFE

Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal usaha. Matriks ini bertujuan memberikan gambaran terukur mengenai kondisi internal usaha sebagai dasar perumusan strategi. Sementara itu, matriks EFE merupakan alat yang digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal usaha. Matriks EFE membantu usaha memahami faktor luar yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan, tetapi perlu direspons melalui strategi yang tepat (Putri, 2022). Matriks IFE-EFE diperoleh melalui pembobotan dan pemberian rating.

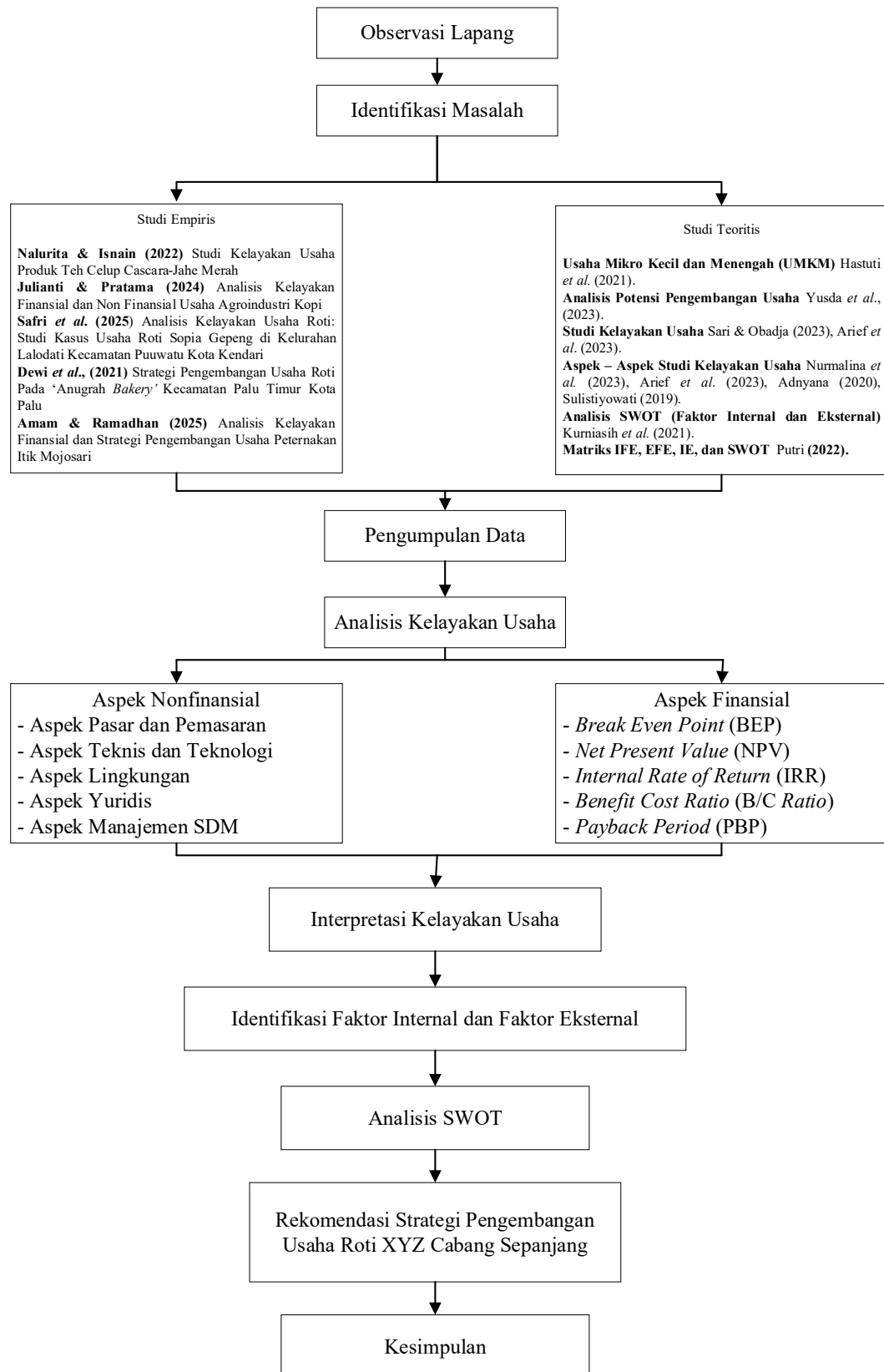
b. Matriks IE

Matriks IE merupakan hasil integrasi antara total skor matriks IFE-EFE. Matriks ini digunakan untuk menentukan posisi strategis usaha berdasarkan kondisi internal dan eksternal. Nilai total IFE ditempatkan pada sumbu X, sedangkan nilai total EFE ditempatkan pada sumbu Y. Posisi usaha dalam matriks IE kemudian digunakan untuk menentukan alternatif strategi umum, seperti *Grow and Build*, *Hold and Maintain*, atau *Harvest and Divest* (Putri, 2022). Matriks IE dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- 1) *Grow and Build* (tumbuh dan membangun) berada pada kuadran I, II, dan IV. Strategi ini menunjukkan bahwa usaha berada pada posisi yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan. Alternatif strategi yang dapat diterapkan meliputi strategi intensif, seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Pada skala UMKM, strategi ini dapat diarahkan pada perluasan pemasaran, peningkatan kapasitas produksi, dan pengembangan variasi produk sesuai kebutuhan konsumen.
 - 2) *Hold and Maintain* (menjaga dan mempertahankan) berada pada kuadran III, V, dan VII. Strategi ini menunjukkan bahwa usaha perlu mempertahankan posisi yang telah dimiliki sambil melakukan penguatan pada aspek tertentu. Alternatif strategi yang dapat diterapkan meliputi penetrasi pasar, pengembangan produk yang diarahkan untuk menjaga stabilitas usaha, mempertahankan pelanggan, dan meningkatkan daya saing.
 - 3) *Harvest and Divest* (panen atau divestasi) berada pada kuadran VI, VIII, dan IX. Strategi ini menunjukkan bahwa usaha berada pada posisi yang memerlukan pengendalian, efisiensi, atau pengurangan kegiatan tertentu. Strategi yang dapat diterapkan meliputi pengurangan biaya operasional, penataan ulang penggunaan aset, atau penghentian aktivitas usaha tertentu yang tidak lagi memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja usaha.
- c. Matriks SWOT
- Matriks SWOT digunakan untuk menggambarkan hubungan antara faktor internal dan faktor eksternal suatu usaha. Melalui matriks ini, kekuatan dan kelemahan internal dapat dikombinasikan dengan peluang dan ancaman eksternal untuk menghasilkan alternatif strategi pengembangan usaha (Putri, 2022).

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan alur logis yang menggambarkan hubungan antara masalah penelitian, kajian teori, metode analisis, dan hasil yang ingin dicapai (Astawa *et al.*, 2025). Kerangka berpikir dalam penelitian ini menggambarkan alur logis antara masalah pengembangan usaha, teori yang digunakan, metode analisis, dan rekomendasi strategi yang dihasilkan. Penelitian diawali dari kondisi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang yang telah beroperasi cukup lama, tetapi masih menghadapi beberapa kendala dalam promosi digital, pencatatan keuangan, pembaruan legalitas, pemeliharaan peralatan, dan pengelolaan limbah. Kondisi tersebut kemudian dianalisis menggunakan studi kelayakan usaha yang mencakup kelayakan usaha nonfinansial dan finansial. Hasil analisis kelayakan digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman diperoleh dari wawancara, observasi, kuesioner, dan data sekunder. Selanjutnya, faktor-faktor tersebut dianalisis melalui Matriks IFE-EFE, IE, dan SWOT untuk merumuskan rekomendasi strategi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan *mixed methods* dengan *convergent parallel design*, yaitu pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan dalam periode penelitian yang sama (Dewi *et al.*, 2024). Desain *parallel convergent* dipilih karena penilaian potensi pengembangan usaha tidak hanya membutuhkan gambaran deskriptif pada aspek kelayakan usaha nonfinansial, tetapi juga membutuhkan perhitungan kuantitatif terhadap kelayakan usaha finansial dan matriks evaluasi faktor strategis.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali dan mendeskripsikan kondisi kelayakan usaha pada aspek nonfinansial secara mendalam, meliputi aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, lingkungan, yuridis, serta manajemen SDM yang dijadikan dasar untuk menginterpretasikan pengembangan usaha sebagai faktor strategis. Sementara itu, pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis kelayakan usaha finansial melalui indikator BEP, NPV, IRR, B/C *Ratio*, dan PBP. Pendekatan kuantitatif juga dibutuhkan untuk perhitungan bobot, rating, dan skor tertimbang pada analisis SWOT. Hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial dan finansial selanjutnya diintegrasikan ke dalam analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan demikian, rancangan penelitian ini digunakan untuk menjawab kelayakan usaha dari aspek nonfinansial dan finansial, serta strategi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dipahami sebagai pihak-pihak yang menjadi sumber informasi dan memiliki keterkaitan dengan objek penelitian (Dewi *et al.*, 2024). Dengan demikian, populasi tidak dimaknai sebagai populasi statistik untuk kepentingan generalisasi, melainkan sebagai kelompok pihak yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan terhadap Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

Populasi dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan tujuan analisis yang dilakukan. Pada analisis kelayakan usaha, populasi terdiri atas pihak internal, yaitu manajemen usaha, pengelola pemasaran dan penjualan, serta tenaga kerja produksi. Pihak internal digunakan untuk memperoleh data mengenai kondisi usaha, produksi, pemasaran, keuangan, legalitas, dan manajemen SDM. Sementara itu, pihak eksternal kompetitor usaha sejenis dan konsumen tetap digunakan untuk memperoleh informasi mengenai persepsi konsumen, kondisi persaingan, peluang pasar, dan ancaman usaha, serta memperoleh penilaian terhadap evaluasi matriks strategis yang digunakan dalam perumusan strategi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

Berbeda dengan analisis kelayakan usaha, analisis SWOT menggunakan responden ahli (*expert*) yang dipilih berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kompetensinya terhadap objek penelitian. Responden ahli terdiri atas manajemen usaha, akademisi yang memiliki keahlian di bidang manajemen, dan kompetitor usaha sejenis. Ketiga responden tersebut berperan dalam memberikan bobot dan rating pada Matriks IFE-EFE, sehingga faktor-faktor strategis yang dihasilkan lebih objektif dan sesuai dengan kondisi aktual usaha.

Tabel 3.1 Populasi Penelitian

No.	Tahapan	Populasi	Subjek yang terlibat	Tujuan
1.	Kelayakan Usaha	Pihak internal	1. Manajemen usaha 2. Pengelola pemasaran dan penjualan 3. Tenaga kerja produksi	Memperoleh informasi pada kelayakan usaha.
		Pihak eksternal	1. Kompetitor usaha sejenis 2. Konsumen tetap	Memperoleh informasi pada kelayakan usaha dan penilaian terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan usaha.
2.	Analisis SWOT	Pihak internal dan eksternal	1. Manajemen usaha 2. Pakar akademisi di bidang manajemen 3. Kompetitor usaha sejenis	Sebagai responden ahli (<i>expert</i>) yang memberikan bobot dan rating pada Matriks IFE dan EFE.

3.2.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini ialah *non probability sampling* yang menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan dan kebutuhan data penelitian. Teknik ini digunakan karena tidak semua pihak dalam populasi memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan yang relevan terhadap objek penelitian. Menurut Sugiyono (2022), *purposive sampling* digunakan apabila peneliti menetapkan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap mampu memberikan data sesuai dengan kebutuhan penelitian. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu informan untuk analisis kelayakan usaha dan responden ahli analisis pengembangan usaha.

Informan untuk analisis kelayakan usaha digunakan untuk memperoleh data mengenai kondisi nonfinansial, finansial, serta membantu identifikasi faktor internal dan eksternal usaha. Informan ini terdiri atas pihak internal dan pihak eksternal. Pihak internal meliputi pemilik usaha, satu pengelola pemasaran dan penjualan, serta dua orang tenaga kerja produksi, sedangkan pihak eksternal sebagai informan pendukung terdiri atas satu kompetitor usaha sejenis dan sepuluh konsumen tetap. Winona *et al.* (2025) menyatakan bahwa jumlah tersebut dianggap memadai karena konsumen yang dipilih merupakan pelanggan tetap yang memiliki pengalaman berulang dalam melakukan pembelian dengan frekuensi pembelian tinggi, sehingga mampu memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai kualitas produk, harga, pelayanan, dan kepuasan terhadap Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Pemilihan informan dilakukan berdasarkan keterlibatan dan relevansi informasi yang dimiliki terhadap kebutuhan data penelitian sesuai dengan tabel berikut.

Tabel 3.2 Sampel Penelitian

No.	Tahapan	Jenis Informan	Posisi	Peran Dalam Penelitian
1.	Kelayakan Usaha	Informan utama	Pemilik usaha	Memperoleh informasi mengenai sejarah usaha, kondisi keuangan, legalitas, operasional, serta arah pengembangan usaha.
			Satu pengelola pemasaran dan penjualan	Memperoleh informasi dalam kegiatan pemasaran, pelayanan konsumen, dan aktivitas penjualan.
			Dua tenaga kerja	Memperoleh informasi pada proses produksi, penggunaan peralatan, pengolahan bahan baku, dan kegiatan operasional harian.
		Informan pendukung	Satu kompetitor usaha sejenis	Memperoleh informasi mengenai kondisi persaingan, peluang pasar, dan ancaman usaha.
			Sepuluh konsumen tetap	Memperoleh informasi berdasarkan pengalaman pembelian berulang sehingga mampu memberikan penilaian mengenai kualitas produk, harga, pelayanan, promosi, dan daya saing usaha.
2.	Analisis SWOT	Responden ahli (<i>expert</i>)	Pemilik usaha	Sebagai responden ahli (<i>expert</i>) yang memahami kondisi internal usaha secara langsung.
			Satu pakar akademisi di bidang manajemen	Sebagai responden ahli (<i>expert</i>) yang memiliki kompetensi dalam bidang studi kelayakan usaha dan strategi pengembangan usaha.
			Satu kompetitor usaha sejenis	Sebagai responden ahli (<i>expert</i>) yang memahami kondisi persaingan usaha roti di sekitar lokasi penelitian.

Data dari pihak internal dan eksternal tersebut digunakan untuk menilai kelayakan usaha nonfinansial, mendukung perhitungan kelayakan finansial, serta mengidentifikasi faktor strategis usaha. Sementara itu, responden ahli terdiri atas pemilik usaha yang memahami kondisi internal usaha secara langsung, pakar akademisi yang memiliki keahlian khususnya dalam bidang studi kelayakan usaha, manajemen usaha, atau kewirausahaan, dan kompetitor usaha sejenis yang

memahami kondisi persaingan usaha roti di sekitar lokasi penelitian (Dewi *et al.*, 2024).

Dengan demikian, informan untuk analisis kelayakan usaha berfungsi sebagai sumber data dalam menggambarkan kondisi usaha, sedangkan responden ahli berfungsi sebagai pihak yang memberikan penilaian bobot dan rating terhadap faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi. Hasil pembobotan dan rating tersebut kemudian digunakan untuk menyusun matriks IFE-EFE, memetakan posisi usaha dalam matriks IE, serta merumuskan alternatif strategi pengembangan melalui matriks SWOT.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan aspek atau unsur yang ditetapkan oleh peneliti untuk diamati, dianalisis, dan digunakan sebagai dasar dalam menjawab rumusan masalah penelitian (Setyawan, 2021). Dalam penelitian ini, variabel yang dikaji berfokus pada penilaian potensi pengembangan usaha, yang dimaknai sebagai gabungan antara kelayakan usaha dan strategi pengembangan usaha. Variabel penelitian dibedakan menjadi dua kelompok utama, yaitu variabel nonfinansial dan variabel finansial, serta variabel pengembangan usaha meliputi identifikasi faktor internal dan eksternal. Kedua variabel tersebut digunakan sebagai indikator penilaian dalam menentukan kelayakan usaha dan menyusun strategi pengembangan, bukan sebagai variabel bebas dan variabel terikat untuk menguji hubungan sebab akibat.

3.3.1 Klasifikasi Variabel

Klasifikasi variabel dalam penelitian ini terdiri atas dua kelompok, yaitu variabel aspek nonfinansial dan aspek finansial. Klasifikasi variabel tersebut menjadi dasar dalam penyusunan instrumen penelitian, penentuan sumber data, serta pemilihan teknik analisis yang digunakan. Variabel nonfinansial dianalisis menggunakan metode skoring berdasarkan indikator yang telah ditetapkan, sedangkan variabel finansial dianalisis melalui perhitungan kelayakan investasi. Hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial dan finansial digunakan sebagai dasar

dalam mengidentifikasi variabel pengembangan usaha yaitu identifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang kemudian dianalisis melalui Matriks IFE, EFE, IE, dan SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Rincian klasifikasi variabel penelitian disajikan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Klasifikasi Variabel Penelitian

No.	Variabel Penelitian	Aspek	Indikator
1.	Nonfinansial	Pasar dan pemasaran	Produk
			Harga
			Tempat
			Promosi
			Persaingan usaha
		Teknis dan teknologi	Lokasi produksi
			Volume produksi
			Mesin dan peralatan
			Bahan baku dan bahan pendukung
			Tenaga kerja
2.	Finansial	Lingkungan	Lingkungan masyarakat
			Lingkungan ekologis
		Yuridis	Nomor Induk Berusaha (NIB)
			Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
			Izin Edar PIRT
		Manajemen SDM	Sertifikasi halal
			Struktur organisasi
			Sistem pembagian tugas
		Kriteria kelayakan investasi	<i>Break Even Point Unit</i>
			<i>Net Present Value (NPV)</i>
			<i>Internal Rate of Return (IRR)</i>
			<i>Benefit Cost Ratio (B/C Ratio)</i>
			<i>Payback Period (PBP)</i>

3.3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan mengenai batasan, indikator, dan kriteria penilaian dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian. Definisi operasional diperlukan agar aspek yang diamati dapat diukur secara jelas dan konsisten sesuai dengan tujuan penelitian (Soemadi, 2023). Dalam penelitian ini, variabel nonfinansial digunakan untuk menilai kondisi usaha dari aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, lingkungan, yuridis, serta manajemen SDM. Sementara itu, variabel finansial digunakan untuk menilai kemampuan usaha dalam menghasilkan manfaat ekonomi melalui indikator kelayakan investasi.

a. Nonfinansial

Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel Nonfinansial

No	Aspek	Indikator	Definisi Indikator	Kriteria Layak	Sumber
1.	Pasar dan pemasaran	Produk	Produk merupakan hasil produksi yang ditawarkan usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.	Produk memiliki variasi, kualitas terjaga, dan diterima oleh konsumen.	(Adnyana, 2020)
		Harga	Harga merupakan nilai jual yang ditetapkan atas produk yang ditawarkan kepada konsumen.	Harga sesuai dengan kualitas produk, terjangkau bagi konsumen sasaran, dan memberikan margin keuntungan bagi usaha.	
		Tempat	Tempat merupakan lokasi usaha dan sistem distribusi yang digunakan untuk menjangkau konsumen.	Lokasi usaha mudah diakses, distribusi produk berjalan lancar, dan lokasi mendukung kegiatan penjualan.	
		Promosi	Promosi merupakan kegiatan usaha dalam memperkenalkan, menawarkan, dan membangun daya tarik produk kepada konsumen.	Promosi dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, dilaksanakan secara konsisten, dan mendukung peningkatan penjualan.	(Fitria, 2022)
		Persaingan usaha	Persaingan usaha merupakan kondisi ketika pelaku usaha saling bersaing untuk menarik dan mempertahankan konsumen.	Usaha mampu mempertahankan pelanggan, menawarkan keunggulan produk, dan menghadapi tekanan dari usaha sejenis.	
		Lokasi produksi	Lokasi produksi merupakan tempat berlangsungnya kegiatan produksi usaha.	Tata letak ruang produksi efektif, lokasi mendukung kelancaran usaha, serta akses terhadap bahan baku, listrik, air, dan tenaga kerja mudah.	
2.	Teknis dan teknologi	Volume produksi	Volume produksi merupakan jumlah produk yang mampu dihasilkan usaha dalam periode tertentu.	Volume produksi optimal, sesuai dengan kemampuan tenaga kerja, dan produk yang dihasilkan konsisten.	(Sulistiyowati, 2019)
		Mesin dan peralatan	Mesin dan peralatan merupakan alat bantu produksi yang digunakan dalam proses pembuatan produk.	Mesin dan peralatan sesuai kebutuhan produksi, aman digunakan, tidak berkarat, dan mendukung efisiensi kerja.	
		Bahan baku dan bahan pendukung	Bahan baku dan bahan pendukung merupakan sumber daya produksi yang digunakan untuk menghasilkan produk.	Pasokan bahan baku dan bahan pendukung lancar, kualitas konsisten, dan kuantitas sesuai dengan volume produksi.	

3.	Lingkungan	Tenaga kerja	Tenaga kerja merupakan sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan produksi dan operasional usaha.	Jumlah tenaga kerja sesuai dengan volume produksi, memiliki keterampilan, dan produktivitas kerja berjalan efektif.	(Sulistiyowati, 2019)
		Lingkungan masyarakat	Lingkungan masyarakat merupakan dampak sosial yang ditimbulkan oleh keberadaan usaha terhadap masyarakat sekitar.	Usaha membuka peluang penyerapan tenaga kerja, tidak menimbulkan konflik sosial, dan diterima oleh masyarakat sekitar.	
		Lingkungan ekologis	Lingkungan ekologis merupakan dampak kegiatan usaha terhadap kebersihan dan kelestarian lingkungan fisik. Yuridis ialah legalitas usaha dengan kelengkapan, keaslian, keberlakuan, dan kemutakhiran dokumen hukum usaha.	Usaha melakukan pengelolaan limbah, tidak menimbulkan pencemaran air, udara, dan tanah, serta menjaga kebersihan lingkungan usaha.	
4.	Yuridis	Yuridis	Struktur organisasi merupakan susunan pembagian peran, wewenang, dan tanggung jawab dalam usaha.	Usaha memiliki NIB, NPWP, izin edar PIRT, dan sertifikasi halal yang berlaku, aktif, dan/atau telah dimutakhirkan sesuai ketentuan.	(Arief <i>et al.</i> , 2023)
5.	Manajemen SDM	Struktur organisasi	Sistem pembagian tugas merupakan pengaturan tugas dan tanggung jawab tenaga kerja sesuai posisi masing-masing.	Terdapat struktur organisasi, pembagian wewenang jelas, dan struktur mendukung kelancaran operasional usaha.	(Adnyana, 2020)
		Sistem pembagian tugas		Pembagian tugas jelas, terlaksana dengan baik, dan tenaga kerja bertanggung jawab sesuai posisi masing-masing.	

b. Finansial

Tabel 3.5 Definisi Operasional Variabel Finansial

No	Variabel	Indikator	Definisi Indikator	Kriteria Layak	Sumber
1.	<i>Break Even Point</i> (BEP)	BEP	BEP adalah suatu keadaan yang menunjukkan bahwa jumlah pendapatan yang diterima perusahaan (pendapatan total) sama	BEP Unit: BEP unit < jumlah unit, maka usaha menguntungkan, sebaliknya jika BEP unit > jumlah unit, maka usaha tidak menguntungkan. Pada BEP unit = jumlah unit,	(Kewetary <i>et al.</i> , 2024)

			dengan jumlah biaya yang dikeluarkan perusahaan (biaya total).	maka usaha pada posisi titik impas. BEP Penjualan: BEP Penjualan: BEP penjualan < harga jual, maka usaha menguntungkan, sebaliknya BEP penjualan > harga jual maka usaha tidak menguntungkan. Pada BEP penjualan = harga jual, maka usaha pada posisi titik impas.
2.	<i>Net Present Value (NPV)</i>	NPV	NPV adalah nilai sekarang dari arus pendapatan yang ditimbulkan oleh penanaman modal investasi.	(NPV > 0), maka usaha layak. (NPV < 0), maka usaha tidak layak. NPV = 0, usaha impas.
3.	<i>Internal Rate of Return (IRR)</i>	IRR	IRR ialah suatu bunga yang menunjukkan nilai bersih sekarang (NPV) sama dengan jumlah seluruh investasi usaha.	Apabila nilai IRR > dari tingkat suku bunga, maka usaha dinyatakan layak. Jika nilai IRR = tingkat suku bunga, maka usaha berada pada kondisi titik impas (BEP). Namun, apabila nilai IRR < tingkat suku bunga, maka usaha tidak layak. (Sulistiyowati, 2019)
4.	<i>Benefit Cost Ratio (B/C Ratio)</i>	B/C Ratio	Nilai yang diperoleh dengan membagi nilai sekarang arus manfaat dengan nilai sekarang arus biaya.	B/C Ratio dinyatakan layak apabila rasio B/C > 1, sebaliknya dinyatakan tidak layak apabila rasio B/C < 1. Sementara itu, jika B/C = 1, maka usaha berada di titik impas.
5.	<i>Payback Period (PBP)</i>	PBP	Suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi dengan menggunakan aliran kas.	Suatu usaha dikatakan layak jika nilai PBP lebih kecil atau sama dibandingkan umur investasi usaha.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada metode penilaian kelayakan nonfinansial yang menggunakan skoring dengan rentang nilai 1–4 berdasarkan modifikasi skala Likert. Indikator dan kriteria penilaian diadaptasi dari penelitian Millah *et al.* (2025) dan Putri *et al.* (2023), kemudian disesuaikan dengan karakteristik Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Penyesuaian tersebut memungkinkan adanya unsur subjektivitas dalam pemberian skor dan penentuan batas kategori kelayakan. Selain itu, indikator yang digunakan bersifat spesifik terhadap kondisi objek penelitian sehingga hasil penilaian belum tentu dapat digeneralisasikan pada usaha roti lain yang memiliki karakteristik, skala usaha, dan lingkungan operasional yang berbeda. Rincian skor penilaian kelayakan nonfinansial disajikan pada bagian Lampiran 2.

Analisis kelayakan usaha finansial penilaian didasari oleh hasil perhitungan BEP, NPV, IRR, B/C Ratio, dan PBP. Selanjutnya, hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial dan finansial digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi variabel pengembangan usaha yang meliputi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Faktor-faktor tersebut kemudian dianalisis menggunakan Matriks IFE-EFE, Matriks IE, dan Matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dari informan dan objek penelitian (Permatasari *et al.*, 2025). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pedoman wawancara semi terstruktur, lembar observasi, dan *checklist* dokumentasi. Pedoman wawancara digunakan untuk memperoleh data dari pemilik usaha, pengelola pemasaran dan penjualan, tenaga kerja, kompetitor usaha sejenis, dan sepuluh konsumen tetap. Lembar observasi digunakan untuk mengamati kondisi usaha secara langsung, sedangkan *checklist* dokumentasi digunakan untuk memeriksa catatan produksi, data penjualan, pembelian bahan baku, biaya operasional, dan legalitas usaha. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara deskriptif, dihitung secara kuantitatif pada

kelayakan usaha finansial, dan diintegrasikan dalam penyusunan faktor internal dan eksternal usaha untuk dijadikan dasar sebagai analisis SWOT.

Penilaian kelayakan usaha nonfinansial dilakukan menggunakan metode skoring dengan rentang nilai 1–4 berdasarkan kategori penilaian yang dimodifikasi dari skala Likert (Sugiyono, 2022). Skor 4 menunjukkan kategori sangat layak, skor 3 layak, skor 2 kurang layak, dan skor 1 tidak layak. Kategori tersebut digunakan untuk mempermudah penilaian indikator kelayakan nonfinansial Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang (Millah *et al.*, 2025; Putri *et al.*, 2023). Skor diberikan berdasarkan kesesuaian kondisi riil usaha dengan kriteria indikator. Selanjutnya, skor setiap indikator dijumlahkan dan dihitung rata-ratanya untuk menentukan tingkat kelayakan usaha. Pada kelayakan usaha finansial skor diberikan berdasarkan hasil perhitungan BEP, NPV, IRR, B/C Ratio, dan PBP yang dikategorikan sesuai kriteria kelayakan pada masing-masing aspek finansial.

Pembobotan pada penilaian analisis pengembangan usaha dilakukan untuk menunjukkan tingkat kepentingan relatif setiap faktor strategis dengan rentang nilai 0,00–1,00, di mana total bobot seluruh faktor harus berjumlah 1,00 (David, 2016). Selanjutnya, setiap faktor diberikan rating pada skala 1–4 sesuai dengan kondisi usaha, kemudian skor tertimbang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan rating ($\text{Skor} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$). Total skor merupakan penjumlahan seluruh skor tertimbang yang digunakan sebagai dasar dalam menentukan posisi usaha pada Matriks IE dan penyusunan strategi melalui matriks SWOT.

3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Penelitian berlangsung pada bulan Februari sampai Juni 2026. Pengumpulan data dilakukan pada jam produksi dan penjualan agar data yang diperoleh mencerminkan kondisi aktual usaha. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa usaha ini telah bertahan cukup lama di tengah persaingan industri roti yang semakin kompetitif di Sidoarjo. Kondisi tersebut menunjukkan adanya hubungan antara pengalaman usaha yang telah berlangsung lama dan kebutuhan evaluasi strategis untuk pengembangan

usaha. Oleh karena itu, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang relevan dijadikan objek penelitian untuk menganalisis kelayakan usaha sekaligus merumuskan strategi pengembangan berbasis kondisi internal dan eksternal usaha.

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses memperoleh dan menghimpun informasi berdasarkan fakta yang terdapat di lokasi penelitian (Daruhadi & Sopiati, 2024). Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi terstruktur dan observasi langsung, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen usaha yang relevan, seperti catatan produksi, data penjualan, biaya operasional, pembelian bahan baku, dan legalitas usaha. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan berikut.

a. Persiapan

Tahap persiapan merupakan kegiatan awal yang dilakukan sebelum proses pengumpulan data di lapangan. Pada tahap ini, peneliti menentukan informan penelitian, menyusun pedoman wawancara semi terstruktur, menyiapkan lembar observasi dan *checklist* dokumentasi. Tahap persiapan juga mencakup koordinasi awal dengan pemilik usaha agar proses pengumpulan data dapat berjalan efektif dan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

b. Wawancara semi terstruktur

Wawancara semi terstruktur merupakan teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya kepada informan penelitian. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data secara langsung mengenai kondisi usaha dari kelayakan usaha nonfinansial dan finansial, serta identifikasi evaluasi matriks strategis yang diperlukan dalam analisis SWOT. Informan wawancara terdiri atas pemilik Usaha Roti XYZ, pengelola pemasaran dan penjualan, dua tenaga kerja, kompetitor usaha sejenis, dan sepuluh konsumen tetap. Pertanyaan wawancara disusun berdasarkan indikator

penelitian agar data yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan analisis kelayakan usaha dan perumusan strategi pengembangan.

c. Observasi langsung (nonpartisipatif)

Observasi langsung merupakan teknik pengumpulan data melalui pengamatan terhadap objek atau fenomena di lapangan. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan secara nonpartisipatif, yaitu peneliti tidak terlibat langsung dalam kegiatan operasional usaha, tetapi mengamati dan mencatat kondisi yang terjadi. Objek observasi meliputi proses produksi, kondisi mesin dan peralatan, ketersediaan bahan baku, kebersihan lingkungan usaha, aktivitas pemasaran, serta kegiatan penjualan. Hasil observasi digunakan untuk memperkuat data yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi.

d. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan dokumen, catatan, dan arsip usaha yang relevan dengan penelitian. Dokumen yang digunakan meliputi catatan produksi, data penjualan, informasi pembelian bahan baku, catatan biaya operasional, dokumen legalitas usaha, serta dokumen lain yang mendukung analisis kelayakan. Data dokumentasi digunakan untuk memverifikasi hasil wawancara dan memperkuat perhitungan finansial maupun penilaian aspek yuridis.

e. Triangulasi

Validasi data oleh expert judgement dianggap valid apabila informasi wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan kesesuaian. Triangulasi digunakan untuk menguji keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh selama penelitian. Dalam penelitian ini, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber, yaitu pemilik usaha, pengelola pemasaran dan penjualan, tenaga kerja, kompetitor, dan konsumen. Selain itu, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan data sekunder yang relevan. Data yang telah diperiksa valid kemudian digunakan sebagai dasar analisis kelayakan usaha dan identifikasi faktor strategis dalam analisis SWOT.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengolahan data yang diperoleh selama penelitian untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan (Hardani *et al.*, 2020; Kurniasih *et al.*, 2021). Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan secara bertahap. Tahap pertama adalah analisis kelayakan usaha yang mencakup kelayakan usaha nonfinansial dan finansial. Tahap kedua adalah integrasi hasil kelayakan ke dalam faktor internal, serta penyusunan faktor eksternal berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan data sekunder. Tahap ketiga adalah analisis pengembangan usaha melalui analisis SWOT untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

3.7.1 Analisis Kelayakan Usaha Nonfinansial dan Finansial

a. Analisis kelayakan usaha nonfinansial

Analisis kelayakan usaha nonfinansial dilakukan dengan menilai lima aspek utama, yaitu aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, lingkungan, yuridis, serta manajemen SDM. Setiap aspek dinilai berdasarkan indikator yang telah ditetapkan dalam definisi operasional variabel. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria penilaian yang disajikan pada Lampiran 2. Hasil penilaian nonfinansial digunakan untuk menentukan tingkat kelayakan usaha sekaligus menjadi dasar dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal.

1) Aspek pasar dan pemasaran

Aspek pasar dan pemasaran dianalisis melalui indikator produk, harga, tempat, promosi, dan persaingan usaha. Data aspek pasar dan pemasaran diperoleh melalui wawancara dengan pemilik usaha, pengelola pemasaran dan penjualan, konsumen tetap, dan kompetitor usaha sejenis, serta diperkuat melalui observasi langsung terhadap aktivitas pemasaran dan penjualan. Penilaian dilakukan dengan mengacu pada kriteria skor kelayakan yang disajikan pada lampiran penelitian. Aspek ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan usaha dalam memenuhi kebutuhan

konsumen, menetapkan harga, menjangkau pasar, melakukan promosi, dan menghadapi persaingan (Ayesha & Zamaludin, 2023).

2) Aspek teknis dan teknologi

Aspek teknis dan teknologi dianalisis melalui indikator lokasi produksi, volume produksi, mesin dan peralatan, bahan baku dan bahan pendukung, serta tenaga kerja. Data diperoleh melalui wawancara dengan tenaga kerja dan pemilik usaha, serta diperkuat melalui observasi langsung terhadap proses produksi dan kondisi peralatan. Penilaian aspek ini dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan produksi telah berjalan efektif, efisien, dan mendukung pengembangan usaha (Ayesha & Zamaludin, 2023).

3) Aspek lingkungan

Aspek lingkungan dianalisis untuk menilai dampak usaha terhadap masyarakat sekitar dan lingkungan ekologis. Indikator yang digunakan meliputi penerimaan masyarakat, potensi penyerapan tenaga kerja, tidak adanya konflik sosial, pengelolaan limbah, kebersihan lingkungan usaha, serta tidak terjadinya pencemaran air, udara, dan tanah. Data diperoleh melalui wawancara dengan pemilik usaha, observasi lingkungan usaha, dan dokumentasi yang relevan (Millah *et al.*, 2025).

4) Aspek yuridis

Aspek yuridis dianalisis untuk menilai kelengkapan dan keberlakuan dokumen legalitas usaha, seperti NIB, NPWP, izin edar PIRT, dan sertifikasi halal. Data aspek yuridis diperoleh melalui wawancara dengan pemilik usaha dan pemeriksaan dokumen legalitas yang dimiliki usaha. Penilaian aspek ini penting untuk mengetahui apakah usaha telah memiliki dasar hukum yang mendukung operasional dan pengembangan usaha (Putri *et al.*, 2023).

5) Aspek manajemen SDM

Aspek manajemen SDM dianalisis untuk menilai struktur organisasi, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam kegiatan operasional usaha. Data diperoleh melalui wawancara dengan pemilik usaha dan tenaga kerja, serta diperkuat melalui observasi terhadap aktivitas

kerja di lokasi usaha. Penilaian aspek ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengelolaan SDM telah mendukung kelancaran operasional dan pengembangan usaha (Ayesha & Zamaludin, 2023).

b. Analisis kelayakan usaha finansial

Analisis kelayakan usaha finansial digunakan untuk menilai kemampuan usaha dalam menghasilkan manfaat ekonomi berdasarkan biaya investasi, biaya operasional, penerimaan, keuntungan, dan arus kas usaha. Dalam penelitian ini, kelayakan usaha finansial dilakukan dengan menggunakan indikator BEP, NPV, IRR, B/C *Ratio*, dan PBP. Khatimah dan Muchran (2025), penggunaan tingkat diskonto sebesar 10% sebagai asumsi tingkat pengembalian minimum dan dasar konversi nilai sekarang, sedangkan umur ekonomis atau periode analisis ditetapkan selama lima tahun. Periode lima tahun digunakan karena penelitian ini mengombinasikan data historis usaha dan proyeksi perkembangan usaha dalam jangka menengah.

1) *Break Even Point* (BEP)

Break Even Point (BEP) merupakan titik impas yang menunjukkan kondisi ketika total penerimaan sama dengan total biaya. Perhitungan BEP dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{BEP Unit} = \frac{FC}{P-VC} \dots\dots\dots 3.1$$

$$\text{BEP Penjualan} = \frac{FC}{1-\frac{VC}{P}} \dots\dots\dots 3.2$$

Keterangan:

BEP = *Break Even Point* (Titik impas)

FC = *Fixed Cost* (Biaya tetap)

VC = *Variable Cost* (Biaya variabel/unit)

P = Harga jual per unit

Usaha dinyatakan layak apabila jumlah minimal produk yang harus dijual dan nilai penjualan minimal yang harus dicapai agar usaha tidak mengalami kerugian.

2) *Net Present Value (NPV)*

Net Present Value (NPV) digunakan untuk menghitung selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk dan nilai sekarang dari arus kas keluar selama periode analisis. Secara matematis, perhitungan NPV dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$NPV = \sum \frac{Bt - Ct}{(1+i)^t} \dots\dots\dots 3.3$$

Keterangan:

NPV = *Net Present Value*

Bt = Penerimaan kotor tahun ke-t

Ct = Biaya kotor tahun ke-t

i = *Tingkat Discount Rate (%)*

t = tahun ke-t, yaitu tahun ke-0 sampai tahun ke-n

Usaha dinyatakan layak apabila nilai NPV lebih besar dari nol, tidak layak apabila NPV kurang dari nol, dan berada pada titik impas apabila NPV sama dengan nol.

3) *Internal Rate of Return (IRR)*

Internal Rate of Return (IRR) merupakan tingkat pengembalian investasi yang menyebabkan nilai NPV sama dengan nol. Rumus yang digunakan dalam perhitungan IRR dirumuskan sebagai berikut:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (i_2 - i_1) \dots\dots\dots 3.4$$

Keterangan:

IRR = *Internal Rate of Return*

NPV₁ = NPV yang bernilai positif

NPV₂ = NPV yang bernilai negatif

i₁ = *Tingkat Discount Rate* yang menghasilkan NPV (+)

i₂ = *Tingkat Discount Rate* yang menghasilkan NPV (-)

Usaha dinyatakan layak apabila nilai IRR lebih besar daripada tingkat diskonto, berada pada titik impas apabila nilai IRR sama dengan tingkat diskonto, dan tidak layak apabila nilai IRR lebih kecil daripada tingkat diskonto.

4) *Benefit Cost Ratio (B/C Ratio)*

Benefit Cost Ratio (B/C Ratio) merupakan perbandingan antara nilai sekarang dari total manfaat dan nilai sekarang dari total biaya selama periode analisis. Indikator ini digunakan untuk mengetahui apakah manfaat ekonomi yang diperoleh usaha lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan. *B/C Ratio* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$B/C \text{ Ratio} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \dots\dots\dots 3.5$$

Keterangan:

B/C Ratio = *Benefit Cost Ratio*

B_t = *Benefit* atau manfaat pada tahun ke- t

C_t = *Cost* atau biaya pada tahun ke- t

n = umur ekonomis

t = Tahun ke- t

i = Tingkat *Discount Rate* (%)

Usaha dinyatakan layak apabila nilai *B/C Ratio* lebih besar dari 1, tidak layak apabila kurang dari 1, dan berada pada titik impas apabila sama dengan 1.

5) *Payback Period (PBP)*

Payback Period (PBP) digunakan untuk mengetahui jangka waktu yang diperlukan usaha dalam mengembalikan investasi awal melalui arus kas bersih yang dihasilkan. Perhitungan *PBP* secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$PBP = n + \frac{a-b}{c-b} \times 1 \text{ Tahun} \dots\dots\dots 3.6$$

Keterangan:

n = Tahun terakhir di mana jumlah arus kas masih belum bisa menutup investasi awal

a = Jumlah investasi awal

b = Jumlah arus kas masuk kumulatif pada tahun ke- n

c = Jumlah arus kas kumulatif pada tahun ke- $(n+1)$

Usaha dinyatakan layak apabila nilai PBP lebih kecil atau sama dengan umur investasi yang ditetapkan. Semakin cepat periode pengembalian investasi, semakin rendah risiko investasi yang ditanggung oleh pelaku usaha.

3.7.2 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Identifikasi faktor internal dan eksternal dilakukan setelah hasil analisis kelayakan usaha diperoleh melalui sistem skoring. Hasil kelayakan nonfinansial dan finansial digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan. Sementara itu, faktor eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman disusun berdasarkan hasil wawancara dengan kompetitor usaha sejenis, konsumen, dan observasi kondisi lingkungan usaha, serta data sekunder yang relevan. Seluruh faktor tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam penyusunan analisis SWOT (Subaktilah *et al.*, 2018).

Hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial dan finansial digunakan untuk menentukan faktor internal usaha secara lebih objektif. Indikator yang memperoleh penilaian tinggi dikategorikan sebagai kekuatan, sedangkan indikator yang memperoleh penilaian rendah atau belum optimal dikategorikan sebagai kelemahan. Faktor eksternal diperoleh dari kondisi pasar, persaingan, teknologi, regulasi, dan lingkungan usaha. Dengan demikian, analisis SWOT dalam penelitian ini tidak hanya disusun berdasarkan asumsi, tetapi berdasarkan hasil evaluasi kelayakan dan data lapangan yang relevan.

3.7.3 Analisis Matriks IFE-EFE, IE, dan SWOT

Matriks IFE-EFE digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang memengaruhi usaha. Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor internal, sedangkan matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal (Putri, 2022). Hasil kedua matriks tersebut kemudian dipetakan ke dalam matriks IE untuk menentukan posisi strategis usaha. Setelah posisi strategis diketahui, matriks SWOT digunakan untuk

merumuskan alternatif strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

a. Langkah Menyusun Matriks IFE-EFE

- 1) Tahap pertama adalah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal usaha. Faktor internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan utama yang diperoleh dari hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial dan finansial. Faktor eksternal terdiri atas peluang dan ancaman utama yang diperoleh dari kondisi pasar dan persepsi konsumen, lingkungan usaha, regulasi, teknologi, serta persaingan dengan usaha sejenis.
- 2) Tahap kedua adalah pemberian bobot pada setiap faktor internal dan eksternal. Bobot diberikan dengan skor antara 0,0 (tidak signifikan) hingga 1,0 (sangat signifikan) untuk setiap faktor dengan ketentuan bahwa nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat kepentingan faktor yang lebih besar terhadap pengembangan usaha. Total bobot pada masing-masing matriks IFE-EFE harus berjumlah 1,00. Penentuan bobot dilakukan melalui responden ahli yang melibatkan pemilik usaha, akademisi, dan kompetitor usaha sejenis, kemudian hasil penilaiannya dirata-ratakan.
- 3) Tahap ketiga adalah pemberian rating pada setiap faktor. Pada matriks IFE rating diberi untuk menunjukkan kondisi internal usaha dengan peringkat 1-4, yaitu 1 untuk kelemahan utama, 2 untuk kelemahan minor, 3 untuk kekuatan minor, dan 4 untuk kekuatan utama. Pada matriks EFE, rating menunjukkan kemampuan usaha dalam merespons faktor eksternal, yaitu 1 untuk respons sangat rendah, 2 untuk respons rendah, 3 untuk respons baik, dan 4 untuk respons sangat baik. Penentuan rating dilakukan melalui responden ahli, kemudian hasilnya dirata-ratakan.
- 4) Tahap keempat adalah menghitung skor tertimbang dengan mengalikan bobot dan rating pada setiap faktor. Skor tertimbang dari seluruh faktor kemudian dijumlahkan untuk memperoleh total skor matriks IFE-EFE. Total skor tersebut digunakan untuk mengetahui kekuatan kondisi internal dan kemampuan usaha dalam merespons lingkungan eksternal. Hasil akhir

diperoleh dari rata-rata penilaian responden ahli agar penilaian lebih objektif.

b. Integrasi Matriks IFE-EFE ke Matriks IE

Integrasi matriks IFE-EFE ke dalam matriks IE dilakukan dengan menggunakan total skor tertimbang dari masing-masing matriks. Total skor IFE ditempatkan pada sumbu horizontal atau sumbu X, sedangkan total skor EFE ditempatkan pada sumbu vertikal atau sumbu Y. Posisi perpotongan kedua skor tersebut menunjukkan posisi strategis usaha dalam salah satu dari sembilan kuadran matriks IE, yaitu *Grow and Build*, *Hold and Maintain*, atau *Harvest and Divest*.

		Skor Bobot Total IFE		
Skor Bobot Total EFE		Kuat 3,0 - 4,0	Rata - rata 2,0 - 2,9	Lemah 1,0 - 1,9
	Kuat 3,0 - 4,0	I <i>Growth and Build</i>	II <i>Growth and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>
	Rata - rata 2,0 - 2,9	IV <i>Growth and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>
	Lemah 1,0 - 1,9	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>

Gambar 3.1 Matriks IE

c. Matriks SWOT Berdasarkan Posisi Matriks IE

Hasil analisis matriks IFE-EFE selanjutnya dipetakan dalam matriks IE yang kemudian digunakan sebagai dasar dalam penyusunan matriks SWOT. Faktor internal dikelompokkan menjadi kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman. Selanjutnya, faktor-faktor tersebut dikombinasikan untuk menghasilkan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT (David, 2016). Strategi yang dirumuskan disesuaikan dengan posisi usaha pada matriks IE agar rekomendasi pengembangan lebih relevan dengan kondisi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Terdapat empat strategi yang dapat dikembangkan melalui analisis SWOT yaitu:

Tabel 3.6 Matriks SWOT

IFE EFE	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	Strategi (SO)	Strategi (WO)
<i>Opportunities (O)</i>	Memanfaatkan potensi untuk meraih peluang	Meminimalkan kelemahan untuk meraih peluang
<i>Threats (T)</i>	Strategi (ST)	Strategi (WT)
	Memanfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman	Mengatasi kelemahan untuk menghadapi ancaman

Sumber: David (2016)

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Usaha

4.1.1 Profil Usaha

Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang merupakan UMKM kategori mikro yang bergerak di bidang industri makanan, khususnya produksi dan penjualan roti. Usaha ini didirikan oleh Bapak Markin Abdullah bersama istrinya Ibu Mulyati pada tahun 2004 dan berlokasi di Kecamatan Sepanjang, Kabupaten Sidoarjo. Tujuan utama pendirian usaha ini adalah untuk membangun usaha roti yang dapat berjalan secara berkelanjutan.

Sejak awal berdiri, kegiatan produksi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dikelola langsung oleh pemilik usaha dengan dibantu oleh istri dan dua tenaga kerja. Produk yang dihasilkan meliputi roti manis, roti asin, dan roti bolu. Berdasarkan hasil wawancara, produksi harian untuk roti manis dan roti asin menggunakan sekitar 4 kg tepung per hari dengan hasil produksi kurang lebih 160 pcs, sedangkan pada roti bolu menggunakan sekitar 1 kg tepung per produksi dengan hasil produksi kurang lebih 12 pcs.

Selama lebih dari dua dekade beroperasi, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang mampu bertahan di tengah persaingan industri roti dengan mempertahankan kualitas produk dan harga yang terjangkau. Meskipun demikian, keberlangsungan usaha yang panjang belum selalu menunjukkan bahwa seluruh aspek usaha telah dikelola secara optimal. Oleh karena itu, analisis kelayakan dan perumusan strategi pengembangan tetap diperlukan agar usaha mampu meningkatkan daya saing, memperluas pasar, dan menjaga keberlanjutan usaha.

4.1.2 Visi dan Misi Usaha

Berdasarkan hasil wawancara, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang belum memiliki visi dan misi yang tertulis secara formal. Namun, tujuan usaha yang disampaikan oleh pemilik, yaitu mempertahankan keberlangsungan usaha dan memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga melalui penyediaan produk roti yang berkualitas, dapat dijadikan dasar dalam merumuskan visi dan misi usaha. Dengan

demikian, visi dan misi berikut disusun sebagai rumusan usulan berdasarkan wawancara dengan pemilik usaha yang menggambarkan arah pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

Visi

Menjadi usaha roti yang dikenal dan dipercaya oleh konsumen melalui penyediaan produk yang berkualitas, harga yang terjangkau, pelayanan yang ramah, serta pengembangan usaha yang berkelanjutan.

Misi

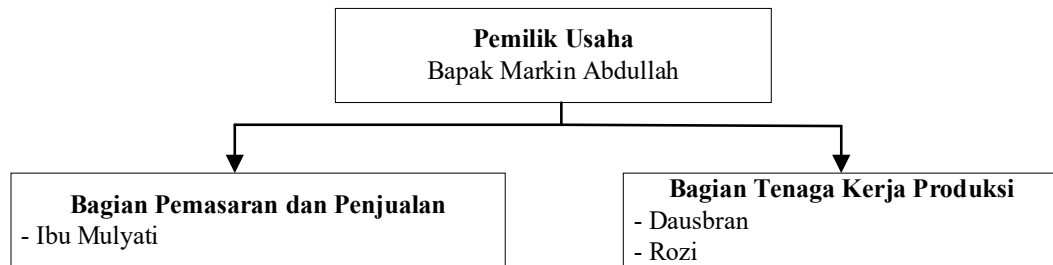
- a. Menghasilkan produk roti yang berkualitas dengan cita rasa yang konsisten sesuai dengan kebutuhan konsumen.
- b. Mempertahankan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui pelayanan yang ramah, cepat, dan responsif.
- c. Mengembangkan usaha secara bertahap melalui peningkatan pemasaran, perbaikan manajemen usaha, dan penguatan daya saing di tengah persaingan usaha roti.
- d. Menjaga harga produk agar tetap terjangkau tanpa mengabaikan kualitas bahan baku dan proses produksi.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan susunan pembagian tugas, koordinasi kerja, dan tanggung jawab dalam suatu usaha untuk mendukung pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks UMKM, struktur organisasi umumnya bersifat sederhana karena disesuaikan dengan skala usaha, jumlah tenaga kerja, serta kebutuhan operasional harian. Meskipun demikian, struktur organisasi tetap diperlukan agar setiap pihak memahami peran, wewenang, dan tanggung jawabnya secara jelas.

Struktur organisasi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang terdiri atas pemilik usaha, yaitu Bapak Markin Abdullah, bagian pemasaran dan penjualan yang dijalankan oleh Ibu Mulyati, serta dua tenaga kerja yang membantu kegiatan operasional. Struktur yang diterapkan masih sederhana agar proses kerja berjalan lebih efektif dan efisien. Setiap pihak memiliki peran penting dalam mendukung

kelancaran produksi, pemasaran, penjualan, dan pengelolaan usaha sesuai dengan tugas masing-masing.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang

Berikut adalah uraian tugas dan tanggung jawab pada setiap posisi dalam struktur organisasi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang:

Tabel 4.1 Uraian Tugas Utama Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang

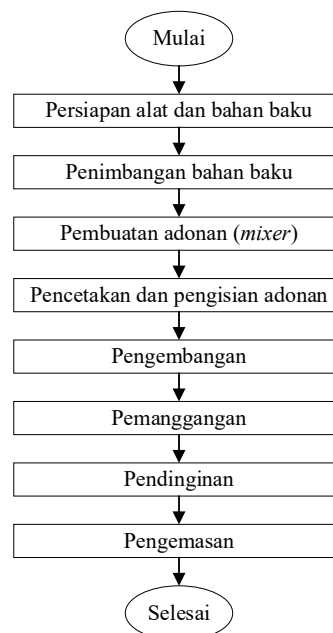
No.	Nama	Jabatan	Tugas Utama
1.	Bapak Markin Abdullah	Pemilik usaha	Mengambil keputusan usaha, menentukan arah pengembangan, mengelola keuangan, mengawasi kegiatan produksi, serta ikut terlibat dalam kegiatan penjualan.
2.	Ibu Mulyati	Pemasaran	Melakukan kegiatan penjualan, pencatatan keuangan, melayani konsumen, menjaga hubungan dengan pelanggan, serta membantu promosi produk secara langsung kepada masyarakat.
3.	Dausbran	Tenaga kerja produksi	Melakukan proses produksi roti mulai dari persiapan bahan baku, pengolahan adonan, pencetakan, pemanggangan, menjaga kebersihan peralatan dan area produksi, serta memastikan kualitas produk tetap terjaga.
4.	Rozi		

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, pembagian tugas pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang telah berjalan sesuai dengan kebutuhan operasional usaha. Struktur organisasi yang sederhana memungkinkan koordinasi dilakukan secara langsung antara pemilik usaha, bagian pemasaran, dan tenaga kerja produksi. Kondisi ini mendukung kelancaran proses produksi dan pemasaran, meskipun ke depan pembagian tugas tetap perlu didokumentasikan secara tertulis agar pengelolaan SDM menjadi lebih tertata dan mudah dievaluasi.

4.1.4 Proses Produksi

Proses produksi merupakan kegiatan pengolahan yang dilakukan secara berurutan dari bahan baku menjadi produk jadi yang memiliki nilai guna dan siap dipasarkan. Pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, proses produksi dilakukan untuk menghasilkan roti manis, roti asin, dan roti bolu. Kegiatan produksi dilakukan secara rutin dengan memperhatikan ketersediaan bahan baku, kondisi peralatan, dan keterampilan tenaga kerja. Uraian proses produksi ini relevan sebagai dasar penilaian aspek teknis dan teknologi dalam analisis kelayakan usaha. Alur proses produksi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Proses Produksi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang

Proses produksi dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu persiapan alat dan bahan baku, penimbangan bahan baku, pembuatan adonan menggunakan mixer, pencetakan dan pengisian adonan, pengembangan adonan, pemanggangan, pendinginan, pemeriksaan kualitas produk, dan pengemasan sebelum produk dipasarkan kepada konsumen. Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi meliputi tepung terigu, telur, gula, ragi, susu bubuk, susu cair, baking powder, garam, margarin, air, serta bahan isian sesuai jenis roti yang diproduksi. Setiap

bahan ditimbang sesuai takaran produksi agar rasa, tekstur, dan kualitas produk tetap konsisten. Peralatan yang digunakan dalam kegiatan produksi terdiri atas *mixer*, timbangan digital, baskom stainless, dan oven. Penggunaan peralatan tersebut membantu kelancaran proses produksi dan mendukung konsistensi produk yang dihasilkan. Berdasarkan hasil pengamatan, proses produksi sekitar 160 pcs roti manis atau roti asin dapat diselesaikan dalam waktu kurang lebih 1,5–3 jam dengan melibatkan dua tenaga kerja. Lama waktu produksi tersebut dapat berbeda tergantung pada jenis produk, jumlah isian, proses pengembangan adonan, serta waktu pemanggangan.

4.2 Analisis Kelayakan Usaha Nonfinansial

Analisis kelayakan usaha nonfinansial dilakukan untuk menilai kesiapan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dari aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, lingkungan, yuridis, serta manajemen SDM. Analisis ini digunakan untuk mengetahui kondisi aktual usaha di luar aspek keuangan, sehingga dapat diketahui aspek yang sudah mendukung pengembangan usaha dan aspek yang masih perlu diperbaiki. Hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial juga menjadi dasar dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal usaha.

Penilaian kelayakan nonfinansial dilakukan menggunakan sistem skoring dengan rentang nilai 1–4 berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Skor tersebut digunakan untuk menilai kesesuaian kondisi riil usaha dengan kriteria setiap indikator pada masing-masing aspek (Millah *et al.*, 2025; Putri *et al.*, 2023). Pemberian skor dilakukan dengan ketentuan 4 (sangat layak) apabila seluruh atau hampir seluruh indikator terpenuhi, 3 (layak) apabila sebagian besar indikator terpenuhi, 2 (kurang layak) apabila hanya sebagian indikator yang terpenuhi, dan 1 (tidak layak) apabila sebagian besar indikator belum terpenuhi. Skor diperoleh melalui hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang kemudian disesuaikan dengan kriteria penilaian pada setiap indikator. Selanjutnya, skor seluruh indikator pada masing-masing aspek dijumlahkan dan dihitung nilai rata-ratanya untuk menentukan tingkat kelayakan berdasarkan interval kategori yang disajikan di Lampiran 2. Keabsahan hasil penilaian dijaga melalui triangulasi teknik dengan

membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga skor yang diperoleh mencerminkan kondisi aktual usaha. Selanjutnya hasil penilaian kelayakan usaha nonfinansial digunakan sebagai acuan dalam mengidentifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan sebagai dasar dalam penyusunan analisis SWOT. Uraian hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial disajikan melalui lima aspek, yaitu aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, lingkungan, yuridis, serta manajemen SDM.

4.2.1 Analisis Aspek Pasar dan Pemasaran

Analisis aspek pasar dan pemasaran dilakukan untuk menilai kemampuan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, menetapkan harga, menjangkau pasar, melakukan promosi, dan menghadapi persaingan usaha. Aspek ini penting karena keberhasilan usaha roti tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan usaha dalam mempertahankan konsumen dan memperluas pasar. Hasil Analisis Aspek Pasar dan Pemasaran pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2 Aspek Pasar dan Pemasaran

Aspek	Indikator	Kriteria Penilaian	Skor	Kategori
Pasar dan pemasaran	Produk	Produk memiliki variasi, kualitas produk terjaga, dan tingkat penerimaan produk oleh konsumen.	4	Sangat Layak
	Harga	Penetapan harga sesuai dengan kualitas produk, terjangkau bagi konsumen sasaran, dan memberikan margin keuntungan bagi usaha.	4	Sangat Layak
	Tempat	Lokasi usaha mudah diakses, distribusi produk berjalan lancar, dan lokasi mendukung kegiatan penjualan.	4	Sangat Layak
	Promosi	Melakukan salah satu promosi secara langsung maupun tidak langsung, promosi dilakukan secara konsisten, dan mendukung peningkatan penjualan produk.	3	Layak
	Persaingan usaha	Usaha cukup mampu mempertahankan pelanggan, menawarkan keunggulan produk, dan dapat menghadapi tekanan dari usaha sejenis.	3	Layak
		Total		18
		Rata – rata	3,60	Sangat Layak

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2, aspek pasar dan pemasaran memperoleh total skor 18 dari lima indikator yang dinilai, sehingga diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,60. Nilai tersebut termasuk dalam kategori sangat layak. Hasil ini menunjukkan bahwa Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang memiliki kondisi pasar dan pemasaran yang baik, terutama pada indikator produk, harga, dan tempat yang masing-masing memperoleh skor 4. Produk dinilai sangat layak karena memiliki variasi, kualitas yang terjaga, dan diterima oleh konsumen. Harga juga dinilai sangat layak karena sesuai dengan kualitas produk, terjangkau, dan tetap memberikan keuntungan bagi usaha. Sementara itu, indikator tempat menunjukkan bahwa lokasi usaha mudah dijangkau dan mendukung kelancaran kegiatan penjualan. Ketiga indikator tersebut menjadi kekuatan internal yang mendukung potensi pengembangan usaha. Hal ini sejalan dengan konsep bauran pemasaran yang menekankan bahwa keberhasilan pemasaran dipengaruhi oleh kesesuaian produk, harga, tempat, dan promosi dengan kebutuhan pasar sasaran (Kotler *et al.*, 2022).

Nilai pada indikator promosi dan persaingan usaha masing-masing memperoleh skor 3 dengan kategori layak sehingga perlu ditingkatkan. Promosi pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang masih mengutamakan pemasaran melalui konsumen yaitu dengan *word of mouth* sehingga perlu diperkuat melalui pemanfaatan media digital agar jangkauan pasar lebih luas. Selain itu, pada persaingan usaha belum adanya analisis pesaing yang terarah untuk menghadapi persaingan. Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang mempertahankan pelanggan dengan menawarkan keunggulan produk, sehingga persaingan usaha sejenis juga perlu disusun secara lebih terarah melalui diferensiasi produk, peningkatan pelayanan, dan pemeliharaan loyalitas pelanggan. Hal ini penting diperhatikan karena kemampuan usaha dalam mempertahankan pelanggan dan menawarkan keunggulan produk menjadi faktor utama dalam menjaga daya saing usaha (Fitria, 2022).

Secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa aspek pasar dan pemasaran berada pada kategori sangat layak. Meskipun indikator promosi dan persaingan usaha menunjukkan bahwa kedua indikator tersebut masih memerlukan

peningkatan agar mampu mendukung secara optimal pada indikator produk, harga, dan tempat yang telah berada pada kategori sangat layak. Optimalisasi promosi perlu diperkuat melalui pemanfaatan media digital agar jangkauan pasar lebih luas. Selain itu, persaingan usaha juga perlu disusun secara lebih terarah melalui diferensiasi produk, peningkatan pelayanan, dan pemeliharaan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, seluruh unsur bauran pemasaran dan persaingan usaha dapat saling mendukung sehingga meningkatkan daya saing dan potensi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang secara berkelanjutan.

4.2.2 Analisis Aspek Teknis dan Teknologi

Analisis aspek teknis dan teknologi dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan produksi telah berjalan efektif, efisien, dan mendukung potensi pengembangan usaha. Penilaian dilakukan berdasarkan indikator lokasi produksi, volume produksi, mesin dan peralatan, bahan baku dan bahan pendukung, serta tenaga kerja. Hasil analisis aspek teknis dan teknologi pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.3 Aspek Teknis dan Teknologi

Aspek	Indikator	Kriteria Penilaian	Skor	Kategori
Teknis dan teknologi	Lokasi produksi	Tata letak ruang produksi efektif dan efisien, lokasi produksi mendukung kelancaran usaha, akses terhadap bahan baku, pasokan listrik, air dan tenaga kerja mudah.	4	Sangat layak
	Volume produksi	Volume produksi optimal, sesuai dengan kemampuan tenaga kerja, produk yang dihasilkan konsisten.	4	Sangat layak
	Mesin dan peralatan	Mesin dan peralatan masih dapat digunakan, tidak berkarat dan mendukung kegiatan produksi, tetapi beberapa peralatan telah melewati umur ekonomis sehingga memerlukan perawatan atau pembaruan secara bertahap.	3	Layak
	Bahan baku dan bahan pendukung	Ketersediaan bahan baku dan bahan pendukung pada pemasok lancar, kualitas bahan baku dan bahan pendukung konsisten, dan kuantitas sesuai volume produksi.	4	Sangat Layak

Tenaga kerja	Jumlah tenaga kerja sesuai dengan volume produksi, tenaga kerja memiliki keterampilan, dan produktivitas tenaga kerja efektif dan efisien.	4	Sangat Layak
Total			19
Rata - rata		3,80	Sangat Layak

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.3, aspek teknis dan teknologi memperoleh total skor 19 dari lima indikator yang dinilai, sehingga diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,80. Nilai tersebut termasuk dalam kategori sangat layak. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi teknis dan teknologi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang telah mendukung kelancaran operasional, terutama pada indikator lokasi produksi, volume produksi, bahan baku dan bahan pendukung, serta tenaga kerja yang masing-masing memperoleh skor 4. Lokasi produksi dinilai mendukung kegiatan karena tata letak ruang produksi cukup efektif, akses bahan baku mudah, serta pasokan listrik dan air tersedia. Volume produksi juga dinilai sesuai dengan kemampuan tenaga kerja dan kebutuhan penjualan. Selain itu, ketersediaan bahan baku yang lancar serta tenaga kerja menjadi faktor pendukung utama dalam menjaga konsistensi proses produksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang telah memenuhi sebagian besar kriteria pada penelitian Sulistiyowati (2019), bahwa aspek teknis dan teknologi digunakan untuk menilai kesiapan operasional, ketersediaan bahan baku, penggunaan peralatan, kapasitas produksi, dan kecukupan tenaga kerja.

Nilai pada indikator mesin dan peralatan memperoleh skor 3 dengan kategori layak. Hal ini menunjukkan bahwa mesin dan peralatan sudah mendukung kegiatan usaha, tetapi belum berada pada kondisi optimal karena beberapa peralatan memiliki umur pemakaian kurang lebih 24 tahun. Umur mesin dan peralatan yang terlalu lama berpotensi menurunkan efisiensi produksi dan meningkatkan risiko kerusakan alat (Sulistiyowati, 2019). Walaupun peralatan tersebut masih dapat digunakan dan tidak berkarat, usaha tetap perlu melakukan perawatan berkala atau

pembaruan secara bertahap agar proses produksi lebih efisien dan risiko gangguan operasional dapat diminimalkan.

Secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa aspek teknis dan teknologi telah mendukung kelancaran operasional Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Kondisi mesin dan peralatan yang masih berada pada kategori layak menunjukkan bahwa aspek tersebut masih memerlukan peningkatan agar mampu mendukung secara optimal kesiapan teknis usaha. Penjadwalan perawatan pada mesin dan peralatan secara berkala diharapkan dapat meningkatkan efisiensi proses produksi, sehingga mampu memperkuat dukungan terhadap lokasi produksi yang memadai, kapasitas produksi yang sesuai, ketersediaan bahan baku yang lancar, serta tenaga kerja yang kompeten. Dengan demikian, seluruh komponen aspek teknis dan teknologi dapat saling mendukung secara optimal dalam meningkatkan produktivitas, menjaga kualitas produk, dan potensi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

4.2.3 Analisis Aspek Lingkungan

Analisis aspek lingkungan dilakukan untuk menilai dampak usaha terhadap lingkungan sosial dan ekologis. Penilaian lingkungan sosial mencakup penerimaan usaha oleh masyarakat, potensi penyerapan tenaga kerja, dan tidak adanya konflik sosial, sedangkan penilaian lingkungan ekologis mencakup pengelolaan limbah, kebersihan lingkungan usaha, serta tidak terjadinya pencemaran air, udara, dan tanah. Indikator yang digunakan meliputi lingkungan masyarakat dan lingkungan ekologis. Hasil analisis aspek lingkungan pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4 Aspek Lingkungan

Aspek	Indikator	Kriteria Penilaian	Skor	Kategori
Lingku- ngan	Lingkungan masyarakat	Usaha tidak membuka penyerapan tenaga kerja di lingkungan sekitar, tidak menimbulkan konflik sosial, dan usaha diterima baik oleh masyarakat.	3	Layak
	Lingkungan ekologis	Usaha belum melakukan pengelolaan limbah secara khusus, tetapi tidak menimbulkan pencemaran air, udara, dan tanah, serta lingkungan usaha tetap bersih.	3	Layak
	Total Rata - rata		6 3	6 Layak

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.4, aspek lingkungan memperoleh total skor 6 dari dua indikator yang dinilai, sehingga diperoleh nilai rata-rata sebesar 3 dan termasuk dalam kategori layak. Pada indikator lingkungan masyarakat menunjukkan skor 3 dengan kategori layak. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang diterima oleh masyarakat dan tidak menimbulkan konflik sosial. Namun, kontribusi usaha terhadap penyerapan tenaga kerja masyarakat sekitar tidak optimal karena tenaga kerja yang digunakan berasal dari saudara atau kerabat jauh pemilik usaha. Kondisi ini menunjukkan bahwa manfaat sosial usaha masih dapat ditingkatkan, terutama melalui pembukaan peluang kerja bagi masyarakat sekitar.

Nilai pada indikator lingkungan ekologis memperoleh skor 3 dengan kategori layak apabila mengacu pada kondisi bahwa usaha belum menerapkan pengelolaan limbah khusus, tetapi tidak menimbulkan pencemaran air, udara, maupun tanah, serta lingkungan usaha tetap bersih. Limbah produksi seperti cangkang telur dan sisa adonan masih dibuang sebagai limbah rumah tangga tanpa pengolahan lebih lanjut. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek lingkungan ekologis telah mendukung operasional usaha secara dasar, tetapi belum optimal karena belum terdapat sistem pengelolaan limbah yang terencana. Oleh karena itu, usaha perlu mulai menerapkan pengelolaan limbah sederhana agar kelayakan lingkungan dapat meningkat dan keberlanjutan usaha lebih terjaga (Sulistiyowati, 2019).

Secara keseluruhan, aspek lingkungan pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang memerlukan perbaikan untuk mendukung pengembangan usaha. Pada aspek lingkungan masyarakat, penyerapan tenaga kerja masih terbatas pada rekrutmen internal, sedangkan pada aspek lingkungan ekologis belum diterapkan pengelolaan limbah produksi secara khusus. Oleh karena itu, usaha perlu memperluas kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar sesuai dengan kebutuhan dan menerapkan pengelolaan limbah, seperti memanfaatkan sisa limbah organik sebagai alternatif campuran pakan ternak ayam melalui kerja sama dengan peternak ayam setempat (Wadiana *et al.*, 2024). Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan tanggung jawab sosial, kualitas pengelolaan lingkungan, dan keberlanjutan pengembangan usaha

4.2.4 Analisis Aspek Yuridis

Analisis aspek yuridis dilakukan untuk mengetahui apakah usaha telah memiliki dasar hukum yang mendukung operasional dan pengembangan usaha. Indikator yang digunakan meliputi kelengkapan dan keberlakuan dokumen legalitas usaha, seperti NIB, NPWP, izin edar PIRT, dan sertifikasi halal. Hasil analisis aspek yuridis pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Aspek Yuridis

Aspek	Indikator	Kriteria Penilaian	Skor	Kategori
Yuridis	Yuridis	Dokumen legalitas utama berupa izin edar PIRT dan sertifikasi halal masih berlaku, sedangkan administrasi NIB dan NPWP masih perlu ditinjau dan dimutakhirkan sesuai kondisi usaha saat ini.	3	Layak

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.5 aspek yuridis menunjukkan skor 3 dengan kategori layak. Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang telah memiliki beberapa dokumen legalitas usaha berupa NIB, NPWP, izin edar PIRT, dan sertifikasi halal. Berdasarkan informasi dari pemilik usaha, dokumen legalitas utama berupa izin edar PIRT dan sertifikasi halal masih berlaku, sedangkan administrasi NIB dan NPWP masih perlu ditinjau dan dimutakhirkan sesuai kondisi usaha saat ini. Kelengkapan legalitas

suatu usaha penting karena mendukung operasional usaha secara resmi, memberikan perlindungan hukum, serta membangun kepercayaan konsumen dan mitra usaha (Arief *et al.*, 2023). Dengan demikian, aspek yuridis Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dinilai layak, tetapi masih memerlukan peninjauan administrasi agar lebih mendukung pengembangan usaha.

4.2.5 Analisis Aspek Manajemen SDM

Analisis aspek manajemen SDM dilakukan untuk mengetahui apakah pengelolaan SDM telah mendukung kelancaran operasional dan pengembangan usaha. Indikator yang digunakan meliputi penilaian struktur organisasi dan sistem pembagian tugas. Pada UMKM, struktur organisasi yang sederhana tetap dapat dinilai layak apabila peran, wewenang, dan tanggung jawab setiap pihak berjalan jelas. Hasil analisis aspek manajemen SDM pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.6 Aspek Manajemen SDM

Aspek	Indikator	Kriteria Penilaian	Skor	Kategori
Manajemen SDM	Struktur organisasi	Terdapat struktur organisasi, struktur organisasi optimal, dan wewenang usaha jelas.	4	Sangat Layak
	Sistem pembagian tugas	Pembagian tugas jelas, terlaksana dengan baik, dan setiap tenaga kerja menjalankan tanggung jawab sesuai posisi masing-masing.	4	Sangat Layak
	Total			8
	Rata - rata		4	Sangat Layak

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.6, aspek manajemen SDM memperoleh total skor 8 dari dua indikator yang dinilai, sehingga diperoleh nilai rata-rata sebesar 4 dan termasuk dalam kategori sangat layak. Struktur organisasi dan sistem pembagian tugas masing-masing memperoleh skor 4. Hasil ini menunjukkan bahwa, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang telah memiliki struktur organisasi yang sesuai dengan skala usaha, pembagian wewenang usaha jelas, serta sistem pembagian tugas yang terlaksana dengan baik.

Secara teoritis, struktur organisasi yang baik ditandai dengan adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas sehingga dapat mendukung efektivitas pengelolaan usaha (Sulistiyowati, 2019). Pembagian tugas yang jelas juga menunjukkan bahwa setiap pihak telah memiliki peran sesuai dengan kegiatan operasional usaha sehingga proses produksi dan pemasaran dapat berjalan dengan baik (Adnyana, 2020). Dengan demikian, aspek manajemen SDM Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dinilai sangat layak untuk mendukung pengembangan usaha.

4.3 Analisis Kelayakan Usaha Finansial

Analisis kelayakan usaha finansial dilakukan untuk mengkaji tingkat kelayakan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang berdasarkan aspek keuangan. Aspek ini bertujuan untuk menilai kemampuan usaha dalam menghasilkan keuntungan, mengembalikan modal investasi, dan memberikan manfaat ekonomi bagi pemilik usaha. Penilaian dilakukan menggunakan indikator *Break Even Point* (BEP), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Benefit Cost Ratio* (B/C Ratio), dan *Payback Period* (PBP), sehingga dapat diketahui prospek pengembangan usaha secara finansial di masa mendatang.

Perhitungan finansial dalam penelitian ini menggunakan tingkat diskonto sebesar 10% dan periode analisis selama lima tahun. Khatimah dan Muchran (2025), penggunaan tingkat diskonto tersebut didasarkan pada suku bunga acuan dan sebagai asumsi tingkat pengembalian minimum serta dasar untuk menghitung nilai sekarang dari manfaat dan biaya. Sementara itu, periode analisis lima tahun didasarkan pada proyeksi kelayakan investasi yang lebih realistis sesuai dengan karakteristik UMKM dan kemampuan usaha dalam menghasilkan arus kas pada jangka menengah (Apriani, 2024). Hasil analisis kelayakan usaha finansial Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang disajikan pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Kelayakan Usaha Finansial

No.	Indikator	Hasil
1.	BEP Unit (Roti Manis dan Asin)	13.408
2.	BEP Unit (Roti Bolu)	4.422
3.	BEP Penjualan (Roti Manis dan Asin)	Rp46.927.216
4.	BEP Penjualan (Roti Bolu)	Rp103.925.575
5.	NPV	Rp1.886.198.507
6.	IRR	173,35%
7.	B/C Ratio	1,52
8.	PBP	0,72

Sumber: Data diolah (2026)

4.3.1 Analisis *Break Even Point* Unit

Nilai BEP unit pada produk roti manis dan roti asin sebesar 13.408 unit, sedangkan BEP unit roti bolu sebesar 4.422 unit. Sementara itu, nilai BEP penjualan pada produk roti manis dan roti asin sebesar Rp46.927.216 per tahun dan roti bolu sebesar Rp103.925.575 per tahun. Nilai tersebut merupakan batas minimum penjualan yang harus dicapai agar total penerimaan sama dengan total biaya yang dikeluarkan. Hasil temuan mengindikasikan bahwa Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang telah mampu mencapai volume produksi dan nilai penjualan di atas titik impas, sehingga usaha tidak hanya dapat menutup seluruh biaya operasional, tetapi juga berpotensi menghasilkan keuntungan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa usaha memiliki tingkat efisiensi yang baik dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki serta memiliki prospek keberlanjutan usaha yang positif.

Hal ini menunjukkan bahwa tingkat permintaan produk relatif stabil, kapasitas produksi mampu memenuhi kebutuhan pasar, serta penerimaan yang diperoleh lebih besar dibandingkan total biaya yang dikeluarkan. Kondisi tersebut menyebabkan usaha mampu melewati titik impas dalam periode operasionalnya, sehingga risiko kerugian menjadi lebih rendah dan peluang memperoleh laba semakin besar. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kewetary *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa nilai BEP yang telah terlampaui menunjukkan usaha berada pada kondisi layak untuk dijalankan karena mampu menutup seluruh biaya produksi dan menghasilkan keuntungan. Oleh karena itu BEP Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang berada pada kategori sangat layak untuk dipertahankan dan dikembangkan.

4.3.2 Analisis *Net Present Value* (NPV)

Nilai NPV Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang sebesar Rp1.886.198.507 dan bernilai positif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa manfaat atau arus kas bersih yang diperoleh selama periode analisis lebih besar daripada investasi awal. Hasil temuan mengindikasikan bahwa usaha mampu memberikan nilai tambah ekonomi dan menghasilkan keuntungan yang melebihi biaya investasi yang telah dikeluarkan.

Penerimaan usaha selama periode analisis mampu menutup seluruh biaya operasional dan investasi, sehingga menghasilkan arus kas bersih yang tetap positif setelah didiskontokan menggunakan tingkat diskonto yang telah ditetapkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sulistiyowati (2019), yang menyatakan bahwa nilai NPV yang positif menunjukkan arus kas bersih yang dihasilkan mampu melebihi investasi awal, sehingga usaha dinilai layak untuk dikembangkan dari aspek finansial. Dengan demikian, usaha memiliki kemampuan untuk memberikan keuntungan finansial secara berkelanjutan.

4.3.3 Analisis *Internal Rate of Return* (IRR)

Nilai IRR Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang sebesar 173,35%, sehingga jauh melebihi asumsi tingkat suku bunga yaitu 10% yang digunakan dalam penelitian. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian investasi yang diperoleh usaha berada di atas tingkat pengembalian minimum. Hasil temuan mengindikasikan bahwa investasi pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang mampu menghasilkan tingkat keuntungan yang tinggi, sehingga secara finansial dinilai layak untuk dijalankan dan dikembangkan. Nilai IRR yang lebih besar daripada tingkat diskonto menunjukkan bahwa usaha memiliki kemampuan menghasilkan pengembalian investasi yang melebihi biaya modal yang digunakan.

Arus kas bersih yang dihasilkan selama periode analisis mampu memberikan tingkat pengembalian yang tinggi dibandingkan investasi awal, sehingga manfaat ekonomi yang diperoleh usaha tetap lebih besar. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rori *et al.* (2020), bahwa suatu investasi dinilai layak apabila nilai IRR

lebih besar daripada tingkat diskonto yang digunakan, karena investasi tersebut mampu menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dibandingkan biaya modal.

4.3.4 Analisis *Benefit Cost Ratio* (B/C Ratio)

Nilai B/C Ratio Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang sebesar 1,52, menunjukkan bahwa setiap pengeluaran biaya sebesar Rp1,00 mampu menghasilkan manfaat ekonomi sebesar Rp1,52. Hasil temuan mengindikasikan bahwa manfaat yang diperoleh usaha lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan selama periode analisis. Kegiatan operasional usaha telah mampu menghasilkan keuntungan yang memadai, sehingga usaha dinilai layak untuk dijalankan dan dikembangkan dari aspek finansial.

Perolehan penjualan produk mampu menutup seluruh biaya investasi dan biaya operasional, sehingga menghasilkan manfaat ekonomi yang lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Amarco dan Sitohang (2024), yang menyatakan bahwa suatu usaha dinilai layak apabila memiliki nilai B/C Ratio lebih besar dari 1, karena manfaat yang diperoleh lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan. Oleh karena itu, nilai B/C Ratio sebesar 1,52 menunjukkan bahwa Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang memiliki tingkat efisiensi yang baik dalam menghasilkan manfaat ekonomi dari setiap biaya yang diinvestasikan.

4.3.5 Analisis *Payback Period* (PBP)

Nilai PBP Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang sebesar 0,72 tahun atau sekitar 8,6 bulan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa investasi awal dapat kembali dalam waktu kurang dari satu tahun, sehingga lebih cepat dibandingkan dengan periode analisis investasi yang ditetapkan selama lima tahun. Hasil temuan mengindikasikan bahwa Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang memiliki kemampuan yang baik dalam mengembalikan modal investasi dalam waktu yang relatif singkat.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat risiko investasi tergolong rendah dan arus kas yang dihasilkan usaha mampu mendukung pengembalian investasi secara cepat. Hal ini terjadi karena penerimaan yang diperoleh dari kegiatan operasional mampu menghasilkan arus kas bersih yang cukup besar untuk menutup investasi awal dalam waktu yang relatif singkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Syamsuri & Alang (2023), bahwa suatu investasi dinilai layak apabila periode pengembalian investasi lebih cepat dibandingkan umur ekonomis atau periode investasi yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil analisis finansial, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dinilai layak untuk dikembangkan karena seluruh indikator memenuhi kriteria kelayakan investasi. Nilai BEP berada di bawah tingkat produksi dan penjualan aktual, NPV bernilai positif dengan IRR yang lebih tinggi daripada tingkat diskonto. Hasil tersebut dipengaruhi oleh nilai investasi awal dan arus kas yang digunakan dalam perhitungan. Selain itu, *B/C Ratio* yang lebih besar dari 1 dan PBP menunjukkan periode pengembalian modal yang relatif singkat. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa usaha mampu menghasilkan manfaat ekonomi dan memiliki prospek finansial yang baik. Nalurita & Isnain (2022), menyatakan bahwa usaha layak dijalankan apabila indikator finansial menunjukkan hasil yang positif dan menguntungkan. Namun, kelayakan finansial tersebut perlu didukung oleh pencatatan keuangan yang lebih sistematis agar proyeksi arus kas, biaya produksi, keuntungan, dan kebutuhan investasi dapat dipantau secara berkelanjutan.

4.4 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal (S–W) disusun berdasarkan hasil analisis kelayakan usaha dari aspek nonfinansial dan finansial usaha. Integrasi hasil kelayakan usaha melalui sistem skoring digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Sementara itu, faktor eksternal (O–T) disusun berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha, observasi lingkungan usaha, data sekunder yang relevan sebagai informan utama. Sementara itu, satu kompetitor usaha sejenis dan 10 konsumen tetap digunakan sebagai informan pendukung. Identifikasi faktor eksternal dilakukan untuk mengetahui

peluang dan ancaman yang dapat memengaruhi pengembangan usaha. Lingkup faktor yang dianalisis meliputi lingkup ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, hukum, dan pemerintah, teknologi (Subaktilah *et al.*, 2018).

4.4.1 Faktor Internal

Faktor internal disusun berdasarkan hasil analisis kelayakan usaha dari aspek nonfinansial dan finansial. Faktor internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan yang memengaruhi kemampuan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dalam mempertahankan dan mengembangkan usahanya (Wardahiljannah *et al.*, 2025). Kekuatan diidentifikasi dari indikator yang memperoleh penilaian tinggi atau menunjukkan keunggulan usaha, sedangkan kelemahan diidentifikasi dari indikator yang memperoleh penilaian rendah atau sudah layak tetapi belum optimal. Identifikasi faktor internal ini penting karena menjadi dasar dalam penyusunan Matriks IFE dan perumusan strategi pengembangan melalui Matriks SWOT.

a. Identifikasi Kekuatan

Kekuatan merupakan kondisi internal yang memberikan keunggulan bagi usaha dalam menjalankan kegiatan operasional, mempertahankan pelanggan, dan mendukung pengembangan usaha. Berdasarkan hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial dan finansial, terdapat beberapa faktor internal yang menjadi kekuatan utama Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Faktor-faktor tersebut menjadi dasar utama bagi usaha untuk mempertahankan posisi pasar dan meningkatkan daya saing (Wardahiljannah *et al.*, 2025). Hasil identifikasi kekuatan disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Identifikasi Kekuatan

No.	Faktor Internal (Kekuatan)	Lingkup Faktor
1.	Keunggulan pada penawaran produk	Aspek pasar dan pemasaran
2.	Sistem operasional produksi yang efektif	Aspek teknis dan teknologi
3.	Pengelolaan organisasi yang terstruktur	Aspek manajemen SDM
4.	Hasil kelayakan finansial menunjukkan usaha layak untuk dikembangkan	Aspek Finansial

Sumber: Data diolah (2026)

1) Keunggulan pada penawaran produk

Keunggulan pada penawaran produk menjadi salah satu kekuatan utama Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang karena didukung oleh variasi produk yang beragam, kualitas produk yang konsisten, harga yang sesuai dengan daya beli konsumen, serta lokasi usaha yang mudah dijangkau. Kombinasi tersebut mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan sehingga mendukung konsumen untuk melakukan pembelian ulang pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Kondisi ini mendukung kemampuan usaha dalam mempertahankan pelanggan di tengah persaingan usaha roti yang sejenis (Safitri *et al.*, 2024).

2) Sistem operasional produksi yang efektif

Sistem operasional produksi yang efektif ditunjukkan oleh lokasi produksi seperti tata letak ruang produksi yang mendukung kelancaran proses kerja dan mudahnya akses terhadap sumber daya yang dibutuhkan untuk operasional kegiatan produksi. Selain itu, volume produksi optimal yang mendukung kegiatan produksi, ketersediaan bahan baku lancar, serta tenaga kerja yang telah memahami tugas dan tahapan produksi sehingga proses produksi dapat berlangsung secara efisien dan kualitas produk tetap terjaga. Kondisi tersebut mendukung keberlangsungan operasional usaha serta meminimalkan hambatan dalam memenuhi kebutuhan konsumen (Mufidah *et al.*, 2026).

3) Pengelolaan organisasi yang terstruktur

Pengelolaan organisasi yang terstruktur menjadi kekuatan karena setiap pihak yang terlibat dalam usaha memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan fungsinya. Pembagian tugas yang terarah mempermudah koordinasi, pengawasan, dan pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari. Kondisi tersebut mendukung efektivitas pengelolaan usaha serta membantu pemilik dalam mengendalikan kegiatan produksi, pemasaran, dan administrasi secara lebih terorganisasi (Anggreani, 2021).

- 4) Hasil kelayakan finansial menunjukkan usaha layak untuk dikembangkan. Hasil analisis kelayakan finansial menunjukkan bahwa Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang memiliki prospek yang baik untuk dikembangkan. Hal ini dibuktikan dengan volume dan nilai penjualan aktual telah melebihi BEP, NPV bernilai positif, IRR lebih tinggi daripada tingkat diskonto, $B/C \text{ Ratio} > 1$, serta PBP yang lebih pendek dibandingkan umur investasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa usaha mampu menghasilkan keuntungan, mengembalikan investasi dalam waktu relatif singkat, dan memiliki kemampuan finansial yang mendukung pengembangan usaha (Chrismastianto, 2017).

b. Identifikasi Kelemahan

Kelemahan merupakan kondisi internal yang dapat menghambat pengembangan usaha apabila tidak segera diperbaiki (Wardahiljannah *et al.*, 2025). Dalam penelitian ini, kelemahan tidak hanya berasal dari indikator yang memperoleh kategori kurang layak, tetapi juga dari indikator yang sudah berada pada kategori layak namun belum optimal dalam mendukung pengembangan usaha. Hasil identifikasi kelemahan disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Identifikasi Kelemahan

No.	Faktor Internal (Kelemahan)	Lingkup Faktor
1.	Promosi dalam mendukung daya saing usaha belum optimal	Aspek pasar dan pemasaran
2.	Beberapa mesin dan peralatan produksi telah melewati umur ekonomis	Aspek teknis dan teknologi
3.	Keterbatasan pengelolaan aspek lingkungan	Aspek lingkungan
4.	Legalitas usaha masih belum optimal	Aspek yuridis

Sumber: Data diolah (2026)

1) Promosi dalam mendukung daya saing usaha belum optimal

Promosi yang dilakukan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang masih didominasi oleh pemasaran dari *word of mouth* dan belum memanfaatkan media digital secara optimal. Kondisi tersebut menyebabkan jangkauan promosi masih terbatas sehingga peluang untuk menarik konsumen baru dan memperluas pangsa pasar belum dimanfaatkan secara maksimal. Selain

itu, belum adanya persaingan usaha yang terarah dapat memengaruhi kemampuan usaha dalam mempertahankan daya saing di tengah meningkatnya jumlah usaha roti sejenis (Safitri *et al.*, 2024).

- 2) Beberapa mesin dan peralatan produksi telah melewati umur ekonomis
Sebagian mesin dan peralatan produksi telah digunakan dalam jangka waktu yang cukup lama sehingga telah melewati umur ekonomisnya. Meskipun masih dapat digunakan dan berfungsi dengan baik, kondisi tersebut berpotensi menurunkan efisiensi proses produksi serta meningkatkan risiko kerusakan apabila tidak dilakukan perawatan secara berkala. Oleh karena itu, penjadwalan perawatan pada mesin dan peralatan secara berkala perlu direncanakan agar produktivitas dan kelancaran operasional usaha tetap terjaga (Maryanti *et al.*, 2026).
- 3) Keterbatasan pengelolaan aspek lingkungan
Keterbatasan pengelolaan aspek lingkungan terlihat pada lingkungan masyarakat dan lingkungan ekologis yang belum optimal. Pada lingkungan masyarakat, tenaga kerja hanya melakukan rekrutmen internal, sedangkan pada lingkungan ekologis usaha belum menerapkan pengelolaan limbah produksi. Oleh karena itu, penerapan pembukaan tenaga kerja dan pengelolaan limbah yang lebih terstruktur serta peningkatan kepedulian terhadap aspek lingkungan perlu dilakukan untuk mendukung keberlanjutan usaha (Wardahiljannah *et al.*, 2025).
- 4) Legalitas usaha masih belum optimal
Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang telah memiliki dokumen legalitas dasar, namun masih diperlukan peninjauan terhadap kelengkapan dan kemutakhiran administrasi usaha, terutama terkait NIB dan NPWP. Peninjauan administrasi legalitas penting dilakukan untuk dapat memastikan kepatuhan usaha terhadap ketentuan peraturan yang berlaku, dokumen legalitas produk sesuai dengan kondisi usaha saat ini dan dapat mendukung keberlanjutan usaha (Sari, 2020).

Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal, dapat disimpulkan bahwa Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang memiliki kekuatan yang mendukung pengembangan usaha, terutama pada aspek penawaran produk, sistem operasional produksi, pengelolaan organisasi, dan kelayakan finansial. Di sisi lain, masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki, seperti daya saing usaha yang belum optimal, kondisi mesin dan peralatan, keterbatasan pengelolaan lingkungan, dan administrasi legalitas yang belum optimal. Oleh karena itu, faktor kekuatan dan kelemahan tersebut perlu dianalisis lebih lanjut melalui Matriks IFE untuk mengetahui kemampuan usaha dalam memanfaatkan kekuatan serta meminimalkan kelemahan yang dimiliki.

4.4.2 Faktor Eksternal

Faktor eksternal (O–T) disusun berdasarkan temuan yang diperoleh melalui wawancara dengan pemilik usaha dan kompetitor usaha sejenis, kuesioner kepada 10 konsumen tetap, observasi lingkungan usaha, serta data sekunder yang relevan. Faktor eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat memengaruhi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Lingkup faktor eksternal yang dianalisis meliputi aspek ekonomi, sosial budaya, demografi, teknologi, regulasi, dan kondisi persaingan usaha (Subaktilah *et al.*, 2018).

Identifikasi faktor eksternal penting dilakukan karena keberhasilan pengembangan usaha tidak hanya ditentukan oleh kekuatan internal, tetapi juga oleh kemampuan usaha dalam membaca perubahan lingkungan luar. Peluang eksternal dapat dimanfaatkan untuk memperluas pasar, meningkatkan penjualan, dan memperkuat daya saing usaha. Sebaliknya, ancaman eksternal perlu diantisipasi agar tidak menghambat keberlangsungan usaha. Dalam konteks Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, faktor eksternal yang paling relevan berkaitan dengan permintaan masyarakat terhadap produk roti, pemanfaatan media digital, lokasi usaha di sekitar permukiman, perubahan selera konsumen, persaingan usaha sejenis, fluktuasi harga bahan baku, dan perkembangan teknologi pemasaran.

a. Identifikasi Peluang

Peluang merupakan kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh usaha untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangan. Peluang-peluang tersebut menjadi dasar penting dalam penyusunan strategi pengembangan usaha (Subaktilah *et al.*, 2018). Berdasarkan hasil pengamatan, terdapat beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Hasil identifikasi peluang disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Identifikasi Peluang

No.	Faktor Eksternal (Peluang)	Lingkup Faktor
1.	Konsumsi terhadap produk roti semakin meningkat	Sosial dan budaya
2.	Potensi pengembangan digital marketing	Teknologi
3.	Dukungan pemerintah terhadap pengembangan UMKM	Hukum dan pemerintah
4.	Kedekatan dengan akses pasar	Lingkungan

Sumber: Data diolah (2026)

1) Konsumsi terhadap produk roti semakin meningkat

Meningkatnya konsumsi produk roti menjadi salah satu peluang bagi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang untuk mengembangkan usahanya. Roti tidak lagi dipandang hanya sebagai makanan selingan, tetapi telah menjadi salah satu alternatif pangan setelah nasi yang dikonsumsi oleh berbagai kelompok masyarakat. Perubahan pola konsumsi tersebut menunjukkan bahwa permintaan terhadap produk roti cenderung meningkat, sehingga memberikan peluang bagi usaha untuk memperluas pasar dan meningkatkan penjualan (Maryanti *et al.*, 2026).

2) Potensi pengembangan digital marketing

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi membuka peluang bagi UMKM untuk memanfaatkan media digital sebagai sarana pemasaran. Berbagai platform seperti *e-commerce* dan *WhatsApp Business* dapat digunakan untuk memperluas jangkauan promosi, meningkatkan interaksi dengan konsumen, serta mempermudah proses pemesanan produk. Adanya potensi pengembangan *digital marketing* diharapkan mampu

meningkatkan dan memperluas pangsa pasar tanpa memerlukan investasi yang relatif besar (Safitri *et al.*, 2024).

3) Dukungan pemerintah terhadap pengembangan UMKM

Pemerintah secara berkelanjutan memberikan berbagai bentuk dukungan kepada UMKM melalui program pembinaan, pelatihan, fasilitasi perizinan, akses pembiayaan, serta pendampingan usaha. Apabila dimanfaatkan secara optimal, dukungan tersebut menjadi peluang bagi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang untuk meningkatkan kapasitas usaha dan memperluas peluang pengembangan usaha (Anggreani, 2021).

4) Kedekatan dengan akses pasar

Lokasi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang berada di kawasan yang dekat dengan permukiman dan mudah dijangkau oleh konsumen maupun pemasok bahan baku. Kondisi tersebut memberikan kemudahan dalam proses distribusi produk dan pengadaan bahan baku. Kedekatan dengan akses pasar juga membuka peluang untuk memperluas jaringan pemasaran dan meningkatkan efektivitas kegiatan operasional usaha (Wardahiljannah *et al.*, 2025).

b. Identifikasi Ancaman

Ancaman merupakan kondisi eksternal yang berpotensi menghambat kinerja dan pengembangan usaha. Dalam penelitian ini, ancaman diidentifikasi berdasarkan kondisi persaingan usaha roti di sekitar lokasi, perubahan harga bahan baku, perubahan preferensi konsumen, serta perkembangan teknologi pemasaran yang digunakan oleh kompetitor. Ancaman tersebut perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi penjualan, biaya produksi, loyalitas konsumen, dan kemampuan usaha dalam mempertahankan daya saing. Hasil identifikasi ancaman disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Identifikasi Ancaman

No.	Faktor Eksternal (Ancaman)	Lingkup Faktor
1.	Persaingan usaha roti di sekitar lokasi usaha cukup tinggi	Lingkungan
2.	Fluktuasi harga bahan baku	Ekonomi
3.	Perubahan selera konsumen terhadap produk roti	Sosial dan budaya

4. Kompetitor yang lebih aktif dalam promosi digital Teknologi

Sumber: Data diolah (2026)

1) Persaingan usaha roti di sekitar lokasi usaha cukup tinggi

Tingginya jumlah usaha roti sejenis di sekitar lokasi usaha menjadi ancaman karena meningkatkan tingkat persaingan dalam memperoleh dan mempertahankan konsumen. Kondisi tersebut menuntut Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang untuk terus mempertahankan kualitas produk, harga yang terjangkau, serta pelayanan yang baik agar tetap mampu bersaing. Persaingan usaha sejenis yang semakin tinggi dapat berdampak pada penurunan pangsa pasar dan penjualan produk apabila usaha tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis (Safitri *et al.*, 2024).

2) Fluktuasi harga bahan baku

Harga bahan baku utama, seperti tepung terigu, gula, dan telur, cenderung mengalami perubahan mengikuti kondisi pasar. Fluktuasi harga tersebut dapat meningkatkan biaya produksi dan memengaruhi keuntungan usaha apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan biaya yang baik. Oleh karena itu, usaha perlu melakukan perencanaan pembelian bahan baku dan pengendalian biaya produksi agar dampak kenaikan harga dapat diminimalkan (Maryanti *et al.*, 2026).

3) Perubahan selera konsumen terhadap produk roti

Selera dan preferensi konsumen terhadap produk roti terus mengalami perubahan seiring dengan perkembangan tren pangan dan kebutuhan pasar. Kondisi tersebut menuntut usaha untuk terus mengikuti perkembangan preferensi konsumen agar produk yang dihasilkan tetap diminati. Apabila usaha tidak mampu menyesuaikan variasi produk dengan kebutuhan pasar, daya saing dan minat beli konsumen berpotensi menurun (Sari & Widodo, 2021).

4) Kompetitor yang lebih aktif dalam promosi digital

Semakin banyak usaha roti memanfaatkan media digital sebagai sarana promosi untuk menjangkau konsumen yang lebih luas. Kondisi tersebut

menjadi ancaman bagi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang karena pemanfaatan promosi digital masih belum optimal dibandingkan dengan kompetitor. Tanpa peningkatan aktivitas pemasaran digital, usaha berpotensi mengalami penurunan jangkauan pemasaran dan semakin sulit mempertahankan produk di tengah perkembangan pemasaran berbasis teknologi digital (Sari & Widodo, 2021).

Berdasarkan hasil identifikasi faktor eksternal, dapat disimpulkan bahwa Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang memiliki peluang yang cukup besar untuk dikembangkan, terutama melalui permintaan produk roti yang semakin tinggi, pemanfaatan media digital, dukungan pemerintah terhadap UMKM, dan kedekatan dengan akses pasar. Namun, usaha juga menghadapi beberapa ancaman yang perlu diantisipasi, terutama persaingan usaha sejenis, fluktuasi harga bahan baku, perubahan selera konsumen, dan promosi digital kompetitor. Oleh karena itu, faktor peluang dan ancaman tersebut perlu dianalisis lebih lanjut melalui Matriks EFE agar dapat diketahui seberapa besar kemampuan usaha dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal.

4.5 Analisis Matriks IFE-EFE, IE dan SWOT

Analisis Matriks IFE-EFE, IE, dan SWOT digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang secara lebih sistematis dan terukur. Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor internal yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan, sedangkan Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman. Hasil kedua matriks tersebut kemudian dipetakan ke dalam Matriks IE untuk mengetahui posisi strategis usaha. Selanjutnya, Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal (Putri, 2022).

4.5.1 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Faktor kekuatan dan kelemahan disusun berdasarkan hasil analisis kelayakan usaha nonfinansial dan finansial. Kekuatan menunjukkan kondisi internal yang mendukung pengembangan usaha, sedangkan kelemahan menunjukkan aspek internal yang masih perlu diperbaiki agar usaha dapat berkembang secara lebih optimal. Berdasarkan hasil pembobotan dan pemberian rating, diperoleh hasil analisis Matriks IFE sebagai berikut.

Tabel 4.12 Analisis Matriks IFE

No.	Faktor Internal	Rata – Rata Bobot	Rata – Rata Peringkat	Skor
Kekuatan				
1.	Keunggulan pada penawaran produk	0.120	4	0.479
2.	Sistem operasional produksi yang efektif	0.086	4	0.344
3.	Pengelolaan organisasi yang terstruktur	0.135	3	0.451
4.	Hasil kelayakan finansial menunjukkan usaha layak untuk dikembangkan	0.096	4	0.385
Total Kekuatan				1.660
Kelemahan				
1.	Promosi dalam mendukung daya saing usaha belum optimal	0.117	2	0.234
2.	Beberapa mesin dan peralatan produksi telah melewati umur ekonomis	0.156	1	0.156
3.	Keterbatasan pengelolaan aspek lingkungan	0.169	2	0.282
4.	Legalitas usaha masih belum optimal	0.120	2	0.240
Total Kelemahan				0.912
Skor Tertimbang		1.000		2.572

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.12, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang memperoleh skor tertimbang sebesar 2,572, yang berada di atas batas kontrol 2,50. Menurut David *et al.* (2016), kondisi tersebut menunjukkan bahwa usaha memiliki kemampuan internal yang cukup baik dalam memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi dampak kelemahan, sehingga mampu mendukung keberlangsungan operasional usaha. Kondisi internal tersebut didukung oleh kekuatan mayor yaitu keunggulan pada penawaran produk dengan skor bobot sebesar 0,479. Variasi produk, kualitas yang konsisten, serta harga yang terjangkau mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, sehingga menjadi fondasi utama dalam

mempertahankan keberlangsungan dan pengembangan usaha. Kekuatan pendukung lainnya yaitu pengelolaan organisasi yang terstruktur dengan nilai skor bobot sebesar 0,451, dapat memastikan seluruh kegiatan operasional berjalan secara terkoordinasi. Pada hasil kelayakan finansial menunjukkan usaha layak untuk dikembangkan dengan skor bobot sebesar 0,385, yang menunjukkan kemampuan usaha dalam menopang keberlangsungan dan pengembangan usaha. Sementara itu, sistem operasional produksi yang efektif dengan nilai skor bobot sebesar 0,344, menunjukkan bahwa efektivitas operasional dapat menjaga kelancaran proses produksi dan konsistensi kualitas produk. Ketiga faktor tersebut melengkapi keunggulan pada penawaran produk, sehingga membentuk fondasi internal yang kuat dalam mempertahankan kinerja usaha dan meningkatkan potensi pengembangan.

Kelemahan mayor pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang adalah beberapa mesin dan peralatan produksi telah melewati umur ekonomis dengan nilai skor bobot sebesar 0,156. Kondisi mesin dan peralatan berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi, efisiensi operasional, dan konsistensi kualitas produk. Meskipun masih dapat digunakan, umur peralatan yang melewati masa ekonomis berpotensi meningkatkan risiko kerusakan dan biaya pemeliharaan apabila tidak dilakukan penjadwalan perawatan pada mesin dan peralatan secara berkala. Kelemahan lainnya yaitu promosi dalam mendukung daya saing usaha yang belum optimal dengan skor bobot sebesar 0,234, menunjukkan bahwa kemampuan usaha dalam menjangkau konsumen baru masih rendah. Pada legalitas usaha yang masih belum optimal dengan skor bobot sebesar 0,240, menunjukkan bahwa usaha masih memerlukan peninjauan legalitas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sementara itu, keterbatasan pengelolaan aspek lingkungan dengan skor bobot sebesar 0,282, adanya keterbatasan kontribusi rekrutmen terhadap masyarakat sekitar dan pengelolaan limbah sederhana masih perlu ditingkatkan. Ketiga faktor tersebut menunjukkan bahwa beberapa kelemahan tersebut cukup penting memengaruhi kinerja perusahaan jika tidak dilakukan perbaikan. Kondisi tersebut dapat menghambat operasional, menurunkan kapasitas usaha dalam memenuhi

permintaan konsumen, serta menghambat pengembangan usaha secara berkelanjutan (Kusuma *et al.*, 2026).

4.5.2 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman yang memengaruhi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Peluang merupakan kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pertumbuhan usaha, sedangkan ancaman merupakan kondisi eksternal yang berpotensi menghambat pengembangan usaha. Faktor peluang dan ancaman diperoleh dari hasil wawancara, kuesioner konsumen, observasi, dan data sekunder yang relevan. Berdasarkan hasil pembobotan dan pemberian rating, diperoleh hasil analisis Matriks EFE sebagai berikut.

Tabel 4.13 Analisis Matriks EFE

No.	Faktor Eksternal	Rata – Rata Bobot	Rata – Rata Peringkat	Skor
Peluang				
1.	Konsumsi terhadap produk roti semakin meningkat	0.128	3	0.340
2.	Potensi pengembangan digital marketing	0.138	3	0.368
3.	Dukungan pemerintah terhadap pengembangan UMKM	0.125	3	0.333
4.	Kedekatan dengan akses pasar	0.115	2	0.229
Total Peluang				1.271
Ancaman				
1.	Persaingan usaha roti di sekitar lokasi usaha cukup tinggi	0.109	2	0.182
2.	Fluktuasi harga bahan baku	0.130	3	0.347
3.	Perubahan selera konsumen terhadap produk roti	0.130	3	0.391
4.	Kompetitor yang lebih aktif dalam promosi digital	0.125	3	0.333
Total Ancaman				1.253
Skor Tertimbang		1.000		2.524

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.13, usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang memperoleh skor tertimbang sebesar 2,524. Menurut David *et al.* (2016), nilai tersebut berada pada kategori sedang atau di atas batas kontrol 2,50, menunjukkan bahwa usaha

telah mampu memanfaatkan peluang yang tersedia serta mengantisipasi ancaman yang muncul, meskipun masih diperlukan peningkatan respons agar pengembangan usaha dapat berjalan secara optimal. Peluang eksternal dengan nilai tertinggi adalah potensi pengembangan *digital marketing* dengan skor bobot sebesar 0,368. Tingginya penggunaan media digital oleh masyarakat memberikan kesempatan bagi usaha untuk memperluas jangkauan pemasaran, dan meningkatkan visibilitas produk. Peluang tersebut didukung oleh meningkatnya konsumsi produk roti dengan nilai 0,340, dukungan pemerintah terhadap pengembangan UMKM dengan nilai 0,333, serta kedekatan usaha dengan akses pasar dengan nilai 0,229. Kombinasi faktor tersebut menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan peluang yang cukup besar bagi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang untuk meningkatkan kapasitas usaha dan memperluas pasar.

Ancaman utama eksternal pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang yaitu persaingan usaha roti di sekitar lokasi usaha dengan skor bobot sebesar 0,182. Tingginya jumlah usaha sejenis berpotensi meningkatkan persaingan dalam memperoleh dan mempertahankan konsumen. Ancaman tersebut didukung oleh kompetitor yang lebih aktif dalam promosi digital dengan nilai 0,333, fluktuasi harga bahan baku dengan nilai 0,347, serta perubahan selera konsumen terhadap produk roti dengan nilai 0,391. Ketiga faktor tersebut dapat memengaruhi daya saing usaha apabila tidak direspons melalui peningkatan aktivitas promosi, mampu beradaptasi terhadap perubahan preferensi konsumen, serta inovasi produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Hal ini sejalan dengan Kusuma *et al.* (2026), yang menyatakan bahwa kemampuan usaha dalam merespons peluang dan ancaman secara tepat mencerminkan kesiapan usaha untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal serta mendukung pengembangan usaha.

4.5.3 Matriks *Internal External* (IE)

Pemilihan Matriks IE didasarkan pada fungsi utamanya sebagai alat integrasi hasil Matriks IFE dan EFE berdasarkan skor tertimbang. Dalam penelitian ini, faktor internal dan eksternal diperoleh melalui analisis kelayakan usaha nonfinansial dan finansial, kemudian dievaluasi menggunakan Matriks IFE dan

EFE. Hasil kedua matriks tersebut selanjutnya diolah dalam Matriks IE untuk menentukan posisi strategis usaha sebelum menyusun alternatif strategi melalui analisis SWOT. Dengan demikian, Matriks IE dipilih karena memberikan kesinambungan analisis dari tahap evaluasi hingga perumusan strategi, sehingga hasil penyusunan strategi menjadi lebih sistematis.

Skor Tertimbang IFE = 2.572

		Skor Bobot Total IFE		
		Kuat 3,0 - 4,0	Rata - rata 2,0 - 2,9	Lemah 1,0 - 1,9
Skor Tertimbang EFE = 2.524	Skor Bobot Total EFE	Kuat 3,0 - 4,0	I <i>Growth and Build</i>	II <i>Growth and Build</i>
		Rata - rata 2,0 - 2,9	IV <i>Growth and Build</i>	☆ V <i>Hold and Maintain</i>
		Lemah 1,0 - 1,9	VII <i>Hold and Maintain</i>	XI <i>Harvest or Divest</i>
				III <i>Hold and Maintain</i>
				VI <i>Harvest or Divest</i>

Gambar 4.3 Analisis Matriks IE pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang

Berdasarkan hasil analisis pada Gambar 4.3, total skor tertimbang IFE Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang adalah 2.572, sedangkan total skor tertimbang EFE adalah 2.524. Kedua nilai tersebut berada pada kategori sedang, sehingga posisi Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang berada pada Kuadran V, yaitu strategi *Hold and Maintain*. Posisi Kuadran V menunjukkan bahwa usaha berada pada kondisi internal dan eksternal yang cukup stabil, dengan strategi yang sesuai pada posisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk (Safitri *et al.*, 2023). Strategi pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang diarahkan pada perbaikan promosi digital, inovasi produk, penjadwalan perawatan pada mesin dan peralatan produksi secara berkala, menerapkan pengolahan limbah, serta meninjau kembali administrasi legalitas usaha. Selain memperkuat kondisi internal, strategi tersebut juga bertujuan untuk memanfaatkan peluang dan mampu meningkatkan kemampuan usaha dalam menghadapi ancaman. Dengan demikian, strategi yang diterapkan tidak hanya mempertahankan kinerja usaha, tetapi juga mendukung keberlanjutan pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

4.5.4 Analisis Matriks SWOT

Strategi yang dirumuskan dalam Matriks SWOT meliputi strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T. Penyusunan strategi ini berdasarkan posisi usaha pada Matriks IE, yaitu kuadran V (*Hold and Maintain*), sehingga rekomendasi strategi diarahkan untuk menjaga posisi usaha, memperkuat daya saing, dan meningkatkan kinerja secara bertahap (Safitri *et al.*, 2023).

Tabel 4.14 Matriks SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Keunggulan pada penawaran produk 2. Sistem operasional produksi yang efektif 3. Pengelolaan organisasi yang terstruktur 4. Hasil kelayakan finansial menunjukkan usaha layak untuk dikembangkan	1. Promosi dalam mendukung daya saing usaha belum optimal 2. Beberapa mesin dan peralatan produksi telah melewati umur ekonomis 3. Keterbatasan pengelolaan aspek lingkungan 4. Legalitas usaha masih belum optimal
Faktor Eksternal	Strategi (SO)	Strategi (WO)
Peluang (O)	1. Mempertahankan variasi dan kualitas produk konsisten dengan bahan baku berkualitas (S1, S2, O4) 2. Membuat <i>platform online</i> melalui media sosial dengan menonjolkan variasi produk, harga, dan kualitas untuk meningkatkan daya beli konsumen (S1, S2, O1, O2) 3. Menyusun SOP produksi untuk meningkatkan kualitas produk (S3, O1, O3)	1. Mengoptimalkan <i>digital marketing</i> pada aplikasi <i>WhatsApp Business</i> (W1, O1, O2) 2. Melakukan penjadwalan perawatan secara berkala pada mesin dan peralatan produksi (W2, O1, O4) 3. Meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan pengelolaan usaha (W3, W4, O3)
Ancaman (T)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
1. Persaingan usaha roti di sekitar lokasi usaha cukup tinggi 2. Fluktuasi harga bahan baku 3. Perubahan selera konsumen terhadap produk roti 4. Kompetitor yang lebih aktif dalam promosi digital	1. Merencanakan inovasi produk dengan tetap mempertahankan konsistensi kualitas produk dan harga terjangkau (S1, T1, T2) 2. Membuat program loyalitas dengan memberikan diskon pada pelanggan tetap (S4, T1, T2)	1. Riset dalam perkembangan digitalisasi (W1, T1, T3, T4) 2. Meninjau legalitas usaha sesuai dengan kebijakan untuk keberlanjutan usaha (W1, W4, T1)

Sumber: Data diolah (2026)

a. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)

Strategi SO merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi SO yang dapat digunakan pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang yaitu sebagai berikut:

- 1) Mempertahankan variasi dan kualitas produk konsisten dengan bahan baku berkualitas (S1, S2, O4)

Penerapan strategi ini dilakukan dengan menjaga keberagaman produk roti yang ditawarkan serta mempertahankan kualitas produk melalui penggunaan bahan baku yang berkualitas dan mudah diperoleh. Meningkatnya konsumsi makanan praktis memberikan peluang bagi usaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen melalui berbagai pilihan produk yang sesuai dengan selera pasar. Konsistensi kualitas produk juga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan sehingga usaha mampu bertahan di pasar (Fatimah & Hanny, 2024).

- 2) Membuat *platform online* melalui media sosial untuk meningkatkan pemasaran produk (S1, S2, O1, O2)

Pembuatan akun resmi usaha pada media sosial, seperti *Instagram*, *Facebook*, dan *TikTok* untuk meningkatkan jangkauan pemasaran produk. Media sosial dengan penyajian konten yang menarik dan dilakukan secara rutin dapat meningkatkan kesadaran merek (*brand awareness*), menarik calon konsumen baru, serta mendorong pembelian ulang oleh pelanggan. Oleh karena itu, pemanfaatan media sosial dapat memperluas jangkauan pasar dan mendorong keputusan pembelian oleh konsumen pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang (Dzulhanto *et al.*, 2025).

- 3) Menyusun SOP produksi untuk meningkatkan kualitas produk (S3, O1, O3)

Penerapan strategi ini dilakukan dengan menyusun dan menerapkan SOP pada setiap tahapan kegiatan produksi, mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, dan proses pengemasan. SOP disertai dengan pembagian tugas yang jelas bagi setiap tenaga kerja sehingga setiap proses dapat berlangsung secara konsisten, efisien, dan mudah dikendalikan ketika

permintaan produk meningkat. Manajemen operasional yang sistematis juga memudahkan usaha dalam menjaga kualitas produk, mengurangi kesalahan produksi, serta meningkatkan kapasitas produksi tanpa mengurangi standar mutu yang telah ditetapkan. Dengan demikian, usaha akan lebih siap memenuhi peningkatan konsumsi roti dan memanfaatkan berbagai peluang pengembangan UMKM secara optimal (Rahma, 2024).

b. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)

Strategi WO merupakan strategi yang bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal suatu usaha dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO yang dapat digunakan pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang yaitu sebagai berikut:

- 1) Mengoptimalkan *digital marketing* pada aplikasi *WhatsApp Business* (W1, O1, O2)

Menerapkan promosi digital media sosial melalui *WhatsApp Business*, untuk memperkenalkan produk yang ada kepada konsumen secara lebih intens. Penerapan strategi pada *WhatsApp Business* dapat mengunggah katalog produk secara konsisten yang menampilkan variasi roti, informasi harga, kualitas produk, proses produksi, serta testimoni pelanggan. Promosi ini dapat meningkatkan visibilitas usaha, mempermudah konsumen memperoleh informasi produk secara intens, dan mendukung peningkatan penjualan di tengah meningkatnya penggunaan teknologi digital oleh masyarakat (Dzulhanto *et al.*, 2025).

- 2) Melakukan penjadwalan perawatan secara berkala pada mesin dan peralatan produksi (W2, O1, O4)

Melakukan penjadwalan perawatan pada mesin dan peralatan produksi secara berkala, seperti pembersihan, pemeriksaan kondisi komponen, serta perbaikan jika ditemukan kerusakan ringan. Perawatan dan pembaruan peralatan secara berkala diharapkan mampu meningkatkan efisiensi proses produksi, menjaga konsistensi kualitas produk, serta meminimalkan risiko kerusakan yang dapat menghambat kegiatan operasional. Strategi ini sejalan dengan aspek teknis dan teknologi yang menekankan bahwa

kesiapan mesin dan peralatan merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas proses produksi dan keberlangsungan usaha (Fatimah & Hanny, 2024).

- 3) Meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan pengelolaan usaha (W3, W4, O3)

Peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan pengelolaan usaha yang dilaksanakan secara berkala. Peningkatan kompetensi pelatihan dapat mencakup pelayanan kepada konsumen, pengelolaan lingkungan dan administrasi untuk mendukung keberlanjutan usaha. Melalui peningkatan kompetensi tersebut, karyawan diharapkan mampu menjalankan tugas secara lebih efektif untuk meningkatkan kesiapan usaha dalam memanfaatkan peluang pengembangan UMKM (Dzulhanto *et al.*, 2025).

c. Strategi S-T (*Strength-Threats*)

Strategi ST merupakan strategi dengan berusaha menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi ST yang dapat digunakan pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang yaitu sebagai berikut:

- 1) Merencanakan inovasi produk dengan tetap mempertahankan konsistensi kualitas produk dan harga terjangkau (S1, T1, T2)

Merencanakan penambahan varian rasa produk secara bertahap berdasarkan hasil analisis produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, tanpa mengurangi standar kualitas bahan baku maupun proses produksi yang telah menjadi keunggulan usaha. Inovasi dapat dilakukan dengan menambahkan varian rasa yang sedang diminati konsumen, seperti coklat lumer, keju mozzarella, tiramisu, matcha, red velvet, pandan, serta mengembangkan varian roti asin seperti ayam pedas, sosis keju, atau abon pedas. Langkah tersebut diharapkan mampu mempertahankan daya saing usaha di tengah persaingan yang semakin ketat serta menyesuaikan produk dengan perubahan preferensi konsumen (Fatimah & Hanny, 2024).

- 2) Membuat program loyalitas dengan memberikan diskon pada pelanggan tetap (S4, T1, T2)

Memberikan potongan harga kepada pelanggan tetap yang melakukan pembelian secara rutin, dalam bentuk diskon pada pembelian berikutnya. Program tersebut bertujuan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, mendorong pembelian ulang, serta mempertahankan pangsa pasar di tengah persaingan usaha roti yang semakin tinggi dan fluktuasi biaya produksi. Strategi ini sejalan dengan konsep penetrasi pasar yang berfokus pada peningkatan penjualan kepada pelanggan melalui program promosi penjualan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar (Rahma, 2024).

d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

Strategi W-T merupakan strategi bertahan dengan mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi WT yang dapat digunakan pada Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang yaitu sebagai berikut:

- 1) Riset dalam perkembangan digitalisasi (W1, T1, T3, T4)

Penerapan strategi ini dapat dilakukan dengan mengikuti perkembangan digitalisasi melalui berbagai sumber informasi, seperti seminar, webinar, pelatihan, media sosial, maupun artikel yang membahas strategi pemasaran digital. Pengetahuan yang diperoleh selanjutnya diterapkan dalam kegiatan promosi usaha melalui pemanfaatan media digital untuk memperluas jangkauan pemasaran dan meningkatkan efektivitas komunikasi dengan konsumen. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan kemampuan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor yang lebih aktif memanfaatkan media digital serta menyesuaikan kegiatan promosi dengan perubahan preferensi konsumen (Fujawati *et al.*, 2024).

- 2) Meninjau legalitas usaha sesuai dengan kebijakan untuk keberlanjutan usaha

Melakukan peninjauan dokumen legalitas usaha, seperti memastikan NIB dan NPWP telah sesuai dengan kondisi usaha terkini. Peninjauan

administrasi bertujuan untuk memperoleh pengakuan resmi dari pemerintah untuk memudahkan akses terhadap pembiayaan, perlindungan hukum, serta peluang kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk lembaga keuangan dan mitra bisnis. Legalitas usaha juga meningkatkan kepercayaan konsumen dan memperkuat citra usaha di tengah persaingan pasar yang semakin ketat (Fujawati *et al.*, 2024).

4.6 Rekomendasi Pengembangan Usaha

Berdasarkan hasil analisis matriks IE yang menempatkan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang pada kuadran V, yaitu posisi *Hold and Maintain*, dengan strategi yang berfokus pada posisi tersebut yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Oleh karena itu, strategi yang diprioritaskan meliputi strategi SO, WO, dan ST, karena ketiga strategi tersebut sesuai untuk mempertahankan posisi usaha sekaligus meningkatkan daya saing melalui pemanfaatan kekuatan dan peluang serta pengurangan dampak ancaman. Sementara itu, strategi WT tidak disarankan karena bersifat *defensive*, di mana penerapan strategi ini mengutamakan restrukturisasi dan efisiensi biaya karena suatu usaha mulai mengalami penurunan (David, 2016).

Pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang diarahkan pada upaya mempertahankan kualitas dan variasi produk, memperluas jangkauan pemasaran melalui pemanfaatan media digital, serta meningkatkan daya saing usaha melalui inovasi produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Selain itu, usaha perlu didukung dengan penjadwalan perawatan pada mesin dan peralatan produksi secara berkala, menyusun SOP produksi, dan peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan pengelolaan usaha untuk memperkuat aspek pemasaran, pengelolaan lingkungan, dan legalitas usaha. Sebagai bentuk penetrasi pasar, usaha juga dapat menerapkan program loyalitas pelanggan melalui pemberian potongan harga kepada pelanggan tetap untuk mempertahankan pembelian ulang di tengah persaingan yang semakin ketat (Safitri *et al.*, 2024). Dengan demikian, rekomendasi strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan daya saing dan mendukung pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang secara berkelanjutan.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis potensi pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, Sidoarjo, dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a. Berdasarkan aspek nonfinansial, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dinilai sangat layak untuk dikembangkan. Hal ini ditunjukkan oleh aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, serta aspek manajemen SDM yang telah mendukung kegiatan usaha. Namun, aspek promosi digital, pengelolaan lingkungan, mesin dan peralatan, serta peninjauan administrasi NIB dan NPWP masih perlu diperbaiki agar pengembangan usaha dapat berjalan lebih optimal.
- b. Berdasarkan aspek finansial, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang dinyatakan layak untuk dikembangkan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai BEP yang berada di bawah tingkat produksi dan penjualan aktual, nilai NPV sebesar Rp1.886.198.507 yang bernilai positif, nilai IRR sebesar 173,35% yang lebih tinggi dibandingkan tingkat diskonto 10%, nilai B/C *Ratio* sebesar 1,52, serta nilai PBP sebesar 0,72 tahun atau sebesar 8,6 bulan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa usaha mampu menghasilkan keuntungan, memberikan manfaat ekonomi yang lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan, serta memiliki periode pengembalian investasi yang relatif cepat.
- c. Berdasarkan hasil analisis SWOT menempatkan usaha pada Kuadran V (*Hold and Maintain*) dengan strategi yang berfokus pada penetrasi pasar dan pengembangan produk. Beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan yaitu mempertahankan kualitas dan variasi produk, memperluas pemasaran melalui media digital, mengembangkan inovasi produk, penjadwalan perawatan mesin dan peralatan produksi secara berkala, menyusun SOP produksi, meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan pengelolaan usaha, serta menerapkan program loyalitas pelanggan. Penerapan strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja usaha, mempertahankan pelanggan, dan mendukung pengembangan Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang secara berkelanjutan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

- a. Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang disarankan untuk mengoptimalkan pemasaran digital melalui media sosial guna memperluas jangkauan pasar, melakukan pengembangan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen, memperbaiki pencatatan keuangan dan tata kelola usaha, serta melakukan perawatan dan pembaruan mesin produksi secara bertahap agar efisiensi operasional tetap terjaga. Selain itu, usaha perlu meninjau kembali legalitas usaha dan menerapkan pengelolaan limbah produksi secara sederhana sebagai upaya mendukung keberlanjutan dan pengembangan usaha.
- b. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada beberapa usaha roti sejenis atau UMKM pangan lainnya agar hasil penelitian dapat dibandingkan secara lebih luas. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan analisis sensitivitas finansial terhadap perubahan harga bahan baku, volume penjualan, dan biaya operasional agar kelayakan usaha dapat dinilai secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, I. M. 2020. Studi Kelayakan Bisnis. In Melati (Ed.), *Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS)*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional.
- Amam, & Ramadhan, A. M. 2025. Analisis Kelayakan Finansial dan Strategi Pengembangan Usaha Peternakan Itik Mojosari. *Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*, 11(11), 644–654.
- Amarco, A. K., & Sitohang, A. C. 2024. Analisis Kelayakan Usaha (Studi Kasus Warung Ikan Bandeng Bakar di Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(4), 7–14. <https://journal.smartpublisher.id/index.php/jeber>
- Anggreani, T. F. 2021. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi SWOT: Strategi Pengembangan SDM, Strategi Bisnis, Dan Strategi MSDM (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jemsi: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 619–629.
- Apriani, F. 2024. Strategi Rekomendasi Pengembangan UMKM Bubur Ayam Jakarta Mbak Dewi Berdasarkan Analisis Kelayakan Komprehensif dengan DSS (Decision Support System). *Jurnal Global Ilmiah*, 2(11), 827–841.
- Arief, M. Y., Susanti, R. K., Pratama, M. R., Wahyudi, Sa'idah, H., & Puspita, P. 2023. Studi Kelayakan Bisnis Pada Produk Rengginang Mbak Yul Situbondo. *Cermin: Jurnal Penelitian*, 7(2), 540–547. https://doi.org/10.36841/cermin_unars.v7i2.4013
- Arnold, P. W., Nainggolan, P., & Damanik, D. 2020. Analisis Kelayakan Usaha dan Strategi Pengembangan Industri Kecil Tempe di Kelurahan Setia Negara Kecamatan Siantar Sitalasari. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 2(1), 2614–7181. <https://doi.org/10.36985/ekuilnominasi.v2i1.349>
- Astawa, I. W., Wirata, G., Sulandari, S., Suargita, I. N., & Junaedy, I. K. D. 2025. *Metode Penelitian*. PT. Media penerbit Indonesia.
- Ayesha, I., & Zamaludin, A. 2023. Analisis Kelayakan Non Finansial Pada Usaha Perbanyak Benih Pokok Kentang V Arietas Granola L Di Balai Benih Kentang, Provinsi Jawa Barat. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 915–924. <https://jurnal.stiesultanagung.ac.id/index.php/strategic%0AIntegrasi>
- BPS Kabupaten Sidoarjo. 2024. Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Sidoarjo.

- Badan Pusat Statistik. 2025. Rata-rata Konsumsi Perkapita Seminggu Menurut Kelompok Makanan dan Minuman Jadi Per Kabupaten/kota. Badan Pusat Statistik.
- Chrismastianto, I. A. W. 2017. Analisis SWOT Implementasi Teknologi Finansial Terhadap Kualitas Layanan Perbankan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(1), 133–144.
- Daruhadi, G., & Sopiati, P. 2024. Pengumpulan Data Penelitian. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 5423–5443.
- David, F. R. 2016. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, I., Khotimah, H., & Nasution, R. 2024. Teori Populasi dan Pengambilan Sampel. *Jurnal Literasiologi*, 14(2), 1–9.
- Dewi, Y. P., Hadayani, & Br Manurung, D. S. L. 2021. Strategi Pengembangan Usaha Roti Pada “Anugrah Bakery” Kecamatan Palu Timur Kota Palu. *Jurnal Agrotekbis*, 9(4), 786–795.
- Dzulhanto, B. Y., Khotijah, F., Renjani, I. A., Ramadhan, Y., & Pramono. 2025. Penerapan Strategi Pemasaran Melalui Media Sosial Whatsapp Business Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Fit. Me Hijab. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(2), 220–226.
- Fatimah, I., & Hanny, R. 2024. Pengaruh Variasi Produk dan Kualitas Produk terhadap Keputusan Pembelian Produk pada Nakama Bakery di Curug. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 1(4), 1249–1259.
- Fitria, L. 2022. Analisis Persaingan Bisnis Dengan Branding dan Diversifikasi Horizontal di UMKM Legendaris Koka Jember. *Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember*.
- Fujawati, E., Susnita, T. A., & Ratnasari, N. 2024. Strategi Harga dan Kualitas Produk dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen pada Industri Roti. *Journal of Innovation in Management, Accounting and Business*, 3(1), 11–21. 10.56916/jimab.v3i1.537
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E.F., Istiqomah, R.R., Fardani, R.A., Sukmana, D.J., Auliya, N.H. 2020. Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. In H. Abadi (Ed.), *CV. Pustaka Ilmu Group*. CV. Pustaka Ilmu Group.

- Hastuti, P., Nurofik, A., Hasibuan, A. P. A., Aribowo, H., Faried, A. I., Tasnim, Sudarso, A., Saputra, I. K. S. D. H., & Simarmata, J. 2021. Kewirausahaan UMKM. In A. Rikki (Ed.), *Yayasan Kita Menulis* (Nomor February 2021). Yayasan Kita Menulis.
- Hidayatillah, N., Hanifah, R., Silaban, T. R., Praminingtyas, R. I., Darmaenda, D. A., Cahya, R. D., Riyanto, F., Putra, J., & Sitohang, A. C. 2024. Pengaruh Pertumbuhan Ekonomi Terhadap Tingkat Pengangguran dan kemiskinan di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Mahasiswa Kreatif*, 2(4), 152–172.
- Julianti, R. I., & Pratama, F. E. A. 2024. Analisis Kelayakan Finansial dan Non Finansial Usaha Agroindustri Kopi. *AKUA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(2), 103–111. <https://doi.org/10.54259/akua.v3i2.2712>
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2024). *Deputi Bidang Kewirausahaan Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2023*.
- Kewetary, N., Latumahina, R., Iek, F. D., Rumetwa, E., Pasaribu, M., Sipayung, V., Hiluka, D., & Muskitta, S. M. W. 2024. Analisis Break Even Point (BEP) Sebagai Alat Perencanaan Laba Pada Usaha Gorengan KUD Kota Sorong. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 291–304.
- Khatimah, K., & Muchran, M. 2025. Pengaruh Tingkat Diskonto dan Analisis Sensitivitas terhadap Keputusan Capital Budgeting pada Proyek Investasi Jangka Panjang. *Jurnal Mahasiswa ekonomi & Bisnis*, 5(3), 1355–1368.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. 2022. *Marketing Management* (16e ed, hal. 1–607). Harlow Essex: Pearson.
- Kurniasih, D., Rusfiana, Y., Subagyo, A., & Nuradhawati, R. 2021. Teknik Analisa. In *Teknik Analisa* (Cetakan Ke, hal. 1–176). CV. Alfabeta. www.cvalfabeta.com
- Kusuma, A., Sakina, N., & Desembrianita, E. 2026. Strategic Analysis Using IFE, EFE, and SWOT Matrices: Evidence from Building Supervision Consulting Firm in Indonesia. *Vantage: International Journal of Management Insight*, 1(1), 1–11. <https://journal.umg.ac.id/index.php/ijmi>
- Maryanti, S., Sukmana, F. H., Oktiani, A., & Kembang, L. P. 2026. Analisis SWOT dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing: Studi Kasus Art Coffee Lago Di Kota Mataram. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(01), 30–47.
- Millah, Z. Al, Rahayu, N. S., & Bachtiar, R. R. 2025. Analisis Kelayakan Non Finansial Usaha Sale Pisang Di UD Mandiri Kecamatan Blimbingsari. *Jurnal Javanica*, 4(2), 63–76.

- Mufidah, V. R., Oktaviana, S. P., Putri, A. E., & Guntarayana, I. 2026. Analisis SWOT Dalam Strategi Pengelolaan Operasional Untuk Mendukung Keberhasilan Bisnis Cafe Mba Adjam Di Kota Blitar. *Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial*, 12(2).
- Muzhahir, Z., Unzilatirrizqi, Y. el R., & Wadli. 2022. Analisis Pengendalian Mutu Pada Produk Roti di Umkm Orchid Bakeshop. *Journal of Technology and Food Processing (JTFFP)*, 2(01), 1–8. <https://doi.org/10.46772/jtffp.v2i01.1095>
- Nalurita, I., & Isnain, F. S. 2022. Studi Kelayakan Usaha Produk Teh Celup Cascara- Jahe Merah. *FAGI (Food and Agroindustry)*, 3(8), 161–169.
- Nurmalina, R., Sarianti, T., & Karyadi, A. 2023. *Studi Kelayakan Bisnis* (M. C. Kurniawan (ed.)). Percetakan IPB.
- Permatasari, I. D., Sa, H., & Fahmi, A. S. 2025. Teknik Penyusunan Variabel , Instrumen Penelitian Dan Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kuantitatif. *Journal of Qualitative and Quantitative Research*, 2(1), 63–70.
- Putri, M. A. 2022. Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT, Matriks IFE, Matriks EFE, dan Matriks IE (Studi Kasus Pada Bisnis Banjjagim.id). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*. 7(1), Hal. 224-234.
- Putri, N. P. Y., Astari, A. A. E., & Laksmi, N. P. A. D. 2023. Integrasi Matrix Scoring pada Kelayakan Penjualan Produk Makanan Green Food Balini Organic di E - Commerce. *Journal of Management Sciences*, 3(2), 153–169. <http://jurnal.stiesultanagung.ac.id/index.php/strategic%0AIntegrasi>
- Rahma, A. Y. 2024. Strategi Pengembangan Pada Bintang Bakery Development Strategy at Bintang Bakery. *Jurnal Agribisnis Agri Wiralodra*, 16(September), 58–66.
- Rochmawati, N. 2024. *Indikator Ekonomi Kabupaten Sidoarjo Tahun 2024* (hal. 1–57). Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sidoarjo.
- Rori, W. F., Malingkas, G. Y., & Inkiriwang, R. L. 2020. Evaluasi Kelayakan Finansial Proyek Perumahan Casa De Viola Grand Kawanua Manado. *Jurnal Sipil Statik*, 8(1), 107–116.
- Safitri, A. N., Arbainah, S., & Hasanudin, M. 2023. Perumusan Strategi Usaha Menggunakan IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis, & Manajemen*, 13(1), 25–38. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>

- Safitri, Z., El, W., Sitorus, V. P., & Noviyanti, I. 2024. Analisis SWOT terhadap Pengembangan Strategi Bisnis Pada Warung Makan Asyik Desa Balunijuk. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(3), Hal 140-153.
- Safri, M. A., Sarinah, & Gusmiarty, W. 2025. Analisis Kelayakan Usaha Roti : Studi Kasus Usaha Roti Sopia Gepeng di Kelurahan Lalodati Kecamatan Puuwatu Kota Kendari. *Jurnal Teknologi dan Manajemen industri Pertanian*, 6(1), 1–11.
- Sari, D. 2020. Analisis Strength Weakness Opportunity Threat (SWOT) Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Penjualan Roti. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(2008), 7–14.
- Sari, D. A., & Widodo, A. 2021. Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal UMKM Olahan Ikan di Kabupaten Rembang Dengan Menggunakan Analisis SWOT. *Buletin Bisnis dan Manajemen*, 07(02), 83–92.
- Sari, W. P., & Obadja, N. N. 2023. Analisis Studi Kelayakan Bisnis Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Kue Bangkit Kenanga Ditinjau dari Aspek Pemasaran dan Manajemen. *EKONOMIKA 45 : Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 11(1), 439–449. <https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v11i1.1880>
- Setyawan, D. A. 2021. Modul Hipotesis dan Variabel Penelitian. In T. Media (Ed.), *Tahta Media Group* (Cetakan Pe). Tahta Media Group.
- Soemadi, R. A. 2023. Pengaruh pemasaran digital dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian fried chicken home delivery. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 20(2), 189–197.
- Subaktilah, Y., Kuswardani, N., & Yuwanti, S. 2018. Analisis SWOT: Faktor Internal dan Eksternal pada Pengembangan Usaha Gula Merah Tebu (Studi Kasus di UKM Bumi Asih, Kabupaten Bondowoso). *Jurnal Agroteknologi*, 12(02), 107–115.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.
- Sulistiyowati, W. 2019. *Buku Ajar Analisa Kelayakan Usaha* (S. B. Sartika (ed.)). UMSIDA Press.
- Syamsuri, & Alang, H. 2023. Potensi Ekonomi dan Kelayakan Usaha Budidaya Ikan Nila (*Oreochromis Niloticus*) Berbasis Kearifan Lokal di Kampung Laut Desa Jeruju Besar Kabupaten Kubu Raya. *Jurnal Ilmu Ilmu Agribisnis*, 11(2), 87–93.

- Utami, E., & Syukur, Y. 2022. Bakery Sebagai Penguatan Ekonomi, Ketahanan Pangan Masyarakat Melalui Diversifikasi Produk Remungai Di Kelurahan Lingkar Timur. *ABDINE: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(2), 210–217. <https://doi.org/10.52072/abdine.v2i2.444>
- Wadiana, S., Purnaini, R., & Pramadita, S. 2024. Perencanaan Sistem Pengelolaan Limbah Peternakan Ayam di Dusun Nagur Desa Jagur Kecamatan Sambas Kabupaten Sambas. *Jurnal Teknologi Lingkungan Lahan Basah*, 12(3), 789–798.
- Wardahiljannah, S. V., Salsabila, A., & Aualina, K. 2025. Analisis Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Pada UMKM Tempe Di Kampung Tempe Tenggilis Mejoyo Untuk Menentukan Strategi Alternatif Dengan Menggunakan Matriks SWOT Dan Matriks IE. *Manajemen: Jurnal Ekonomi USI*, 7(2), 408–420.
- Winona, C., Handayani, E., Fathiya, H. P., Samar, Y. A., & Setiawan, B. 2025. Aspek Pemasaran dalam Kelayakan Usaha untuk Meningkatkan Kunjungan Konsumen di Kafe “ Itangi .” *Masman: Master Manajemen*, 3(1), Hal 38-49.
- Yusda, D. D., Kumalasari, N., & Khoiriah, N. 2023. Memaksimalkan Pengembangan Usaha Lewat Online. *Jurnal Multidisiplin Borobudur*, 1(2), 52–62.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Wawancara, Lembar Observasi, dan *Checklist* Dokumentasi

ANALISIS POTENSI PENGEMBANGAN USAHA ROTI XYZ CABANG SEPANJANG, SIDOARJO



Interviewer : Kaila Tirta Tri Meifa

NIM : D41220994

Program Studi/ Jurusan: Manajemen Agroindustri/ Manajemen Agribisnis

No.	Nama	Usia (Tahun)	Jenis Kelamin	Identitas Responden
1.	Markin Abdullah	51	Laki-Laki	Pemilik Usaha
2.	Mulyati	49	Perempuan	Pengelola pemasaran dan penjualan (Pemasaran dan Penjualan)
3.	Dausbran	28	Laki-Laki	Tenaga Kerja Produksi ke-1
4.	Rozi	25	Laki-Laki	Tenaga Kerja Produksi ke-2
5.	Asrori	27	Laki-Laki	Kompetitor Usaha Sejenis
6.	Abdullah Raihan	23	Laki-Laki	Konsumen ke-1
7.	Fitri Aliya	21	Perempuan	Konsumen ke-2
8.	Lia	24	Perempuan	Konsumen ke-3
9.	Maul	24	Laki-Laki	Konsumen ke-4
10.	Khafidz	19	Laki-Laki	Konsumen ke-5
11.	Fahmi Samudra	25	Laki-Laki	Konsumen ke-6
12.	Lela	25	Perempuan	Konsumen ke-7
13.	Haruna L.	24	Laki-Laki	Konsumen ke-8
14.	Isa	30	Perempuan	Konsumen ke-9
15.	Bayu	35	Laki-Laki	Konsumen ke-10

Kuesioner ini merupakan kuesioner semi terstruktur yang disajikan kepada responden terkait usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang. Kuesioner ini difokuskan pada pemilik usaha, pengelola pemasaran dan penjualan, 2 tenaga kerja untuk membagikan informasi mengenai profil usaha, kondisi usaha pada aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, lingkungan, yuridis, manajemen SDM, serta aspek finansial. Selain itu, kompetitor usaha sejenis dan 10 konsumen sebagai informan untuk mengidentifikasi faktor eksternal dalam analisis SWOT. Demi kelancaran penelitian ini, penulis berharap segenap bantuan dari para responden agar kuesioner ini dapat diisi dengan sebaik-baiknya.

I. Pedoman Wawancara

a. Tujuan

Kegiatan wawancara dilaksanakan untuk memperoleh informasi tentang data kualitatif dan kuantitatif, serta kondisi eksternal dari usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

b. Informasi

Kegiatan ini menggali informasi dan sumber dari para responden.

Petunjuk pengisian kuesioner untuk mengidentifikasi data kualitatif dan kuantitatif usaha adalah sebagai berikut:

- a. Responden dimohon untuk menjawab setiap pertanyaan yang diajukan berdasarkan kondisi sebenarnya yang terjadi pada usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang.

Karakteristik Usaha

- | | |
|--------------------------|---|
| a. Nama Usaha | : Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang, Sidoarjo |
| b. Jenis Usaha | : Perusahaan Perorangan |
| c. Alamat | : Sepanjang, Sidoarjo |
| d. Tahun Berdiri | : 2004 |
| e. Nama Pemilik | : Markin Abdullah |
| f. Usaha Memiliki Cabang | : Ya |

Konsep Awal

- a. Apa visi dan misi usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang?

Jawab:

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, Usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang belum memiliki visi dan misi yang tertulis secara formal. Namun, tujuan usaha yang disampaikan oleh pemilik, yaitu mempertahankan keberlangsungan usaha dan memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga melalui penyediaan produk roti yang berkualitas.

- b. Sebutkan tujuan dan program yang pernah dilakukan untuk mencapai tujuan usaha?

Jawab:

Program yang pernah dilakukan: Menjaga konsistensi kualitas produk dengan menggunakan bahan baku yang baik dan menjaga harga tetap terjangkau,

- c. Apa saja poin penting kunci keberhasilan usaha Roti XYZ Cabang Sepanjang?

Jawab:

- 1) Menjaga kualitas dan cita rasa produk agar tetap konsisten.
- 2) Menetapkan harga yang sesuai dengan kualitas dan daya beli masyarakat.
- 3) Lokasi usaha yang strategis dan pelayanan yang ramah.

Pertanyaan Aspek Nonfinansial

- a. Pasar dan Pemasaran (Pengelola pemasaran dan penjualan)

- 1) Bagaimana variasi dan kualitas produk roti yang dihasilkan, serta bagaimana upaya menjaga konsistensi tingkat penerimaan produk oleh konsumen di pasar?

Jawab:

Variasi produk roti manis dan roti asin sendiri kurang lebih terdapat 20 rasa yang ditawarkan, sedangkan untuk roti bolu kurang lebih terdapat 5 rasa yang ditawarkan. Untuk menjaga konsistensi produk, pemilik usaha tetap melakukan produksi sesuai takaran dengan kebutuhan produksi yang akan dibuat.

- 2) Berapakah harga jual produk dan apakah harga yang ditetapkan telah memberikan keuntungan bagi usaha? Bagaimana penetapan harga produk dengan kualitas yang diberikan?

Jawab:

Harga jual produk pada roti manis dan roti asin sekitar Rp2.500 – Rp4.500/pcs, sedangkan untuk roti bolu sekitar Rp22.000 – Rp25.000/pcs, dengan mempertimbangkan bahan baku yang berkualitas harga tersebut sudah memberikan margin keuntungan.

- 3) Bagaimana kualitas produk dengan keterjangkauan harga produk bagi konsumen sasaran?

Jawab:

Kualitas produk yang dimiliki sesuai dengan harga yang ditawarkan, bahan baku menggunakan bahan yang berkualitas yang didapatkan dari para supplier yang telah bekerja sama.

- 4) Bagaimana kondisi lokasi usaha, distribusi produk kepada konsumen telah berperan dalam mendukung kegiatan penjualan?

Jawab:

Kondisi lokasi usaha sangat strategis, dekat dengan pemukiman dan pasar untuk pembelian bahan baku, hal ini mendukung penjualan produk kepada konsumen.

- 5) Bagaimana kegiatan promosi yang dilakukan oleh usaha selama ini?

Jawab:

Kegiatan promosi hanya terbatas dengan mengutamakan pelanggan yaitu promosi mulut ke mulut.

- 6) Media apa yang digunakan dalam mempromosikan dan bagaimana efektivitas promosi media tersebut dalam mendukung penjualan produk?

Jawab:

Media yang digunakan hanya berupa promosi secara sederhana yaitu lewat pemasaran mulut ke mulut oleh pelanggan. Pada promosi media digital hanya berupa *WhatsApp* untuk pemesanan roti.

- 7) Bagaimana strategi anda dalam menghadapi persaingan usaha yang ada di sekitar?

Jawab:

Sejauh ini strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan usaha hanya berupa mengutamakan kekuatan produk seperti keberagaman variasi jenis roti dengan harga yang terjangkau, serta kualitas yang unggul dengan mengutamakan promosi kepada pelanggan.

b. Teknis dan Teknologi (Tenaga Kerja)

- 1) Bagaimana kondisi lokasi produksi dalam mendukung kelancaran operasional usaha? Apakah lokasi usaha memiliki akses yang memadai terhadap bahan baku, pasar, air, dan tenaga kerja?

Jawab:

Kondisi lokasi produksi sudah cukup optimal dengan bagian depan adalah tempat penjualan atau etalase produk, ruang tengah sebagai pengemasan produk, dan ruang belakang sebagai tempat produksi produk. Tempat produksi juga memiliki lokasi akses yang mudah terhadap bahan baku, pasar, air, dan tenaga kerja.

- 2) Apakah kapasitas produksi saat ini sudah optimal dengan ketersediaan tenaga kerja dan memenuhi keuntungan usaha?

Jawab:

Sejauh ini kapasitas produksi harian tetap berjalan untuk dijual di etalase dan kemudian ditambah dengan produksi pemesanan oleh pelanggan.

- 3) Bagaimana kondisi mesin dan peralatan yang digunakan dalam proses produksi dan penggunaan mesin telah efisien?

Jawab:

Beberapa mesin dan peralatan terdapat yang diperbarui dan ada yang telah melewati umur ekonomis.

- 4) Apakah kualitas bahan baku yang digunakan sudah sesuai dengan standar produksi?

Jawab:

Pengecekan kualitas bahan baku dilakukan oleh pemilik usaha dengan didampingi oleh tenaga kerja. Pemilik usaha memastikan bahwa bahan baku yang diterima telah sesuai dengan standar produksi, seperti kondisi fisik, dan kualitas bahan. Tenaga kerja juga memahami standar penerimaan bahan baku sehingga dapat membantu proses pemeriksaan dan memastikan hanya bahan baku yang memenuhi kriteria yang digunakan dalam proses produksi.

- 5) Berapa jumlah tenaga kerja yang ada? Apakah pembagian tugas tenaga kerja sudah jelas dan sesuai dengan kebutuhan produksi?

Jawab:

Jumlah tenaga kerja harian sebanyak 2 orang. Pembagian tugas tenaga kerja bertanggung jawab pada proses produksi roti manis, roti asin, dan roti bolu sesuai kebutuhan produksi. Meskipun jumlah tenaga kerja terbatas, sejauh ini dengan adanya proses produksi harian/pemesanan pembagian tugas dapat berjalan secara efisien dan kualitas produk tetap terjaga.

c. Lingkungan (Pemilik Usaha)

- 1) Apakah keberadaan usaha menimbulkan konflik sosial atau justru memberikan peluang penyerapan tenaga kerja terhadap masyarakat sekitar?

Jawab:

Selama usaha berdiri tidak pernah menimbulkan konflik sosial, walaupun tenaga kerja yang didapat bukan dari masyarakat sekitar.

- 2) Bagaimana pengelolaan limbah yang dihasilkan dari proses produksi?

Jawab:

Tidak terdapat pengelolaan limbah, semua limbah yang dihasilkan dari produksi roti manis dan roti asin sendiri langsung dibuang tanpa diolah terlebih dahulu.

d. Yuridis (Pemilik Usaha)

- 1) Apa saja izin usaha yang telah dimiliki oleh usaha ini (misalnya NIB, NPWP, izin edar PIRT, sertifikat halal)? Apakah dokumen legalitas tersebut masih berlaku dan diperbarui secara berkala?

Jawab:

Administrasi NIB dan kemutakhiran data NPWP perlu ditinjau kembali, sedangkan untuk izin edar PIRT dan sertifikasi halal masih berlaku hingga sekarang.

e. Manajemen SDM (Pemilik Usaha)

- 1) Bagaimana struktur organisasi dan pembagian tugas dalam usaha ini, serta apakah setiap tenaga kerja telah memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing?

Jawab:

Struktur organisasi yaitu diketuai oleh Bapak Markin Abdullah sebagai pemilik usaha, dan Ibu Mulyati sebagai penjualan dan pemasaran, dan Dausbran dan Rozi sebagai tenaga kerja produksi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

Pertanyaan Aspek Finansial (Pemilik Usaha)

- a. Berapa harga jual produk yang ditetapkan untuk setiap jenis produk?

Jawab

Rp2.500 – Rp4.500 untuk roti manis dan roti asin, Rp22.000 – Rp25.000 untuk roti bolu.

- b. Berapa rata-rata jumlah produksi dan penjualan produk dalam satu hari, minggu, atau bulan?

Jawab:

Rata-rata produksi mencapai 160 pcs/hari untuk roti manis dan roti asin, sedangkan produksi roti bolu mencapai sekitar 48 pcs/hari.

Pertanyaan Informan Pendukung (Kompetitor Usaha Sejenis)

- a. Bagaimana strategi pemasaran yang dilakukan untuk menarik konsumen?

Jawab:

Sejauh ini strategi pemasaran yang dilakukan pada kompetitor usaha sejenis masih mengutamakan kualitas produk yang konsisten, memberikan harga sesuai dengan kualitas, dan aktif melakukan promosi melalui *WhatsApp Business*, serta menerima pesanan untuk berbagai acara, memberikan promo pada momen tertentu.

- b. Apa keunggulan dan kelemahan produk Anda dibandingkan usaha roti lainnya di sekitar sini?

Jawab:

Keunggulan produk terletak pada variasi roti, rasa konsisten, serta menggunakan bahan baku berkualitas. Selain itu, kompetitor memberikan pelayanan yang cepat dan ramah. Namun, keterbatasan kapasitas produksi pada saat permintaan tinggi dan promosi digital perlu ditingkatkan.

- c. Bagaimana tanggapan konsumen terhadap harga dan kualitas produk anda?

Jawab:

Secara umum konsumen menilai harga produk masih terjangkau dan sebanding dengan kualitas yang diberikan. Banyak pelanggan yang kembali membeli karena menilai rasa roti tetap konsisten dengan variasi yang banyak.

- d. Bagaimana dampak usaha roti terhadap lingkungan sekitar? Bagaimana pengelolaan limbah dari proses produksi dilakukan?

Jawab:

Usaha kami tidak memberikan dampak limbah organik seperti sisa adonan dipisahkan dari sampah lainnya, sedangkan sampah plastik dan kemasan dibuang sesuai jenisnya.

- e. Apa saja izin usaha yang dimiliki dalam menjalankan usaha ini?

Jawab:

Usaha kami telah memiliki Nomor Induk Berusaha (NIB), Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), serta izin yang diperlukan sesuai ketentuan yang berlaku. Kami

juga terus melakukan pembaruan administrasi apabila terdapat perubahan data usaha.

Pertanyaan Informan Pendukung (Konsumen)

- a. Apa alasan utama Anda memilih membeli produk di Usaha Roti XYZ dibandingkan dengan usaha roti lainnya?

Jawab:

Alasan utama konsumen membeli di Usaha Roti XYZ karena rasa rotinya enak dan konsisten, pilihan produknya cukup beragam, serta harganya masih terjangkau. Lokasinya juga mudah dijangkau sehingga lebih praktis ketika ingin membeli roti untuk konsumsi sehari-hari maupun acara tertentu.

- b. Bagaimana penilaian Anda terhadap harga produk dan kualitas produk roti yang dihasilkan oleh Usaha Roti XYZ?

Jawab:

Penilaian konsumen terhadap harga dan kualitas produk sudah sesuai dengan kualitas yang diberikan. Dibandingkan beberapa usaha roti lain, kualitas produk Usaha Roti XYZ cukup baik dengan harga yang masih terjangkau.

- c. Bagaimana pengalaman Anda terkait pelayanan yang diberikan oleh usaha tersebut?

Jawab:

Pelayanan yang diberikan cukup baik. Karyawan melayani dengan ramah, proses pembelian berlangsung cepat, dan apabila saya melakukan pemesanan dalam jumlah banyak, pesanan biasanya disiapkan sesuai waktu yang telah disepakati.

II. Lembar Observasi

II. Lembar Observasi

a. Tujuan

Memperoleh data secara langsung mengenai kondisi dan aktivitas usaha/ proses operasional yang berlangsung di lapangan, serta mendapatkan data aktual sebagai pendukung hasil wawancara.

b. Sasaran

Sasaran ditujukan kepada aktivitas operasional usaha (kegiatan produksi dan penjualan), kondisi lingkungan usaha secara riil, dan proses kerja yang berlangsung dalam usaha, fasilitas dan legalitas usaha.

c. Kisi-Kisi Pelaksanaan

- Melakukan pengamatan langsung di lokasi usaha pada jam operasional dan produksi usaha.
- Mengamati tanpa terlibat dalam kegiatan (non-partisipatif).
- Mencatat aktivitas dan kondisi yang terjadi secara sistematis pada tabel yang ada dibawah ini.

Tabel Lembar Observasi

No	Indikator	✓	X	Keterangan
1.	Variasi produk beragam	✓		Roti manis, Roti asin, dan roti bolu.
2.	Kualitas produk konsisten	✓		Takaran produksi sesuai
3.	Harga terjangkau	✓		Rp 2.500 - Rp 4.500
4.				Rp 22.000 - Rp 28.000
5.	Lokasi mudah dijangkau	✓		-
6.	Kegiatan promosi	✓		Promosi sederhana dengan informasi pelanggan
7.	Tata letak produksi efektif	✓		-
8.	Volume produksi optimal	✓		Sesuai dengan produksi harian dan pemesanan
9.	Mesin dan peralatan berfungsi	✓		Beberapa melewati umur Ekonomis
10.	Bahan baku berkualitas	✓		Bekerja sama dengan supplier
11.	Tenaga kerja	✓		2 orang (Produksi)

III. Checklist Dokumentasi

12.	Pengelolaan limbah	✓	-
13.	NIB, NPWP, izin edar PIRT, S. halal	✓	Perlu ditinjau
14.	Struktur organisasi	✓	
15.	Pembagian tugas	✓	

III. Checklist Dokumentasi

a. Tujuan

Mengumpulkan data pendukung dalam bentuk dokumen atau arsip usaha untuk melengkapi data hasil wawancara dan observasi.

b. Sasaran

Sasaran yang terdokumentasikan ialah dokumen seperti administrasi usaha, catatan produksi dan penjualan, dokumen legalitas usaha, bukti visual (foto kegiatan dan kondisi usaha), dll.

c. Kisi-Kisi Pelaksanaan

- Mengidentifikasi dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian.
- Mengumpulkan dan mencatat dari dokumen usaha.
- Mendokumentasikan bukti fisik (foto/arsip) yang sesuai dengan kegiatan usaha dengan persetujuan oleh pemilik usaha.

Tabel Checklist Dokumentasi

No	Dokumen	Ada	Tidak Ada
1.	Dokumentasi tempat usaha	✓	
2.	Dokumentasi proses produksi	✓	
3.	Dokumentasi mesin dan peralatan	✓	
4.	Dokumentasi produk	✓	
5.	Dokumen legalitas usaha (NPWP, NIB, izin edar PIRT, dan Sertifikasi Halal	✓	
6.	Data produksi & penjualan	✓	
7.	Data biaya	✓	
8.	Data investasi & Laporan keuangan		✓

Lampiran 2. Skor Aspek Nonfinansial

No.	Aspek	Indikator	Kriteria Penilaian	Skor	Kategori
1	Pasar dan pemasaran	Produk (<i>product</i>)	Produk memiliki variasi, kualitas produk terjaga, dan tingkat penerimaan produk oleh konsumen.	4	Sangat Layak
			Produk tidak memiliki variasi, kualitas produk terjaga, dan tingkat penerimaan produk oleh konsumen.	3	Layak
			Produk tidak memiliki variasi, kualitas produk tidak terjaga, dan tingkat penerimaan produk oleh konsumen.	2	Kurang Layak
			Produk tidak memiliki variasi, kualitas produk tidak terjaga, dan tingkat penerimaan produk oleh konsumen rendah.	1	Tidak Layak
		Harga (<i>Price</i>)	Penetapan harga sesuai dengan kualitas produk, terjangkau bagi konsumen sasaran, dan memberikan margin keuntungan bagi usaha.	4	Sangat Layak
			Penetapan harga tidak sesuai dengan kualitas produk, terjangkau bagi konsumen sasaran, dan memberikan margin keuntungan bagi usaha.	3	Layak
			Penetapan harga tidak sesuai dengan kualitas produk, tidak terjangkau bagi konsumen sasaran, dan memberikan margin keuntungan bagi usaha.	2	Kurang Layak
			Penetapan harga tidak sesuai dengan kualitas produk, tidak terjangkau bagi konsumen sasaran, dan tidak memberikan margin keuntungan bagi usaha.	1	Tidak Layak
		Tempat (<i>Place</i>)	Lokasi usaha mudah diakses, distribusi produk berjalan lancar, dan lokasi mendukung kegiatan penjualan.	4	Sangat Layak
			Lokasi usaha tidak mudah diakses, distribusi produk berjalan lancar, dan lokasi mendukung kegiatan penjualan.	3	Layak
			Lokasi usaha tidak mudah diakses, distribusi produk berjalan tidak lancar, dan lokasi mendukung kegiatan penjualan.	2	Kurang Layak
			Lokasi usaha tidak mudah diakses, distribusi produk berjalan tidak lancar, dan lokasi tidak mendukung kegiatan penjualan.	1	Tidak Layak
		Promosi (<i>Promotion</i>)	Promosi dilakukan secara langsung dan tidak langsung, promosi dilakukan secara konsisten, dan mendukung peningkatan penjualan produk.	4	Sangat Layak
			Melakukan salah satu promosi secara langsung maupun tidak langsung, promosi dilakukan secara konsisten, dan mendukung peningkatan penjualan produk.	3	Layak
			Melakukan salah satu promosi secara langsung maupun tidak langsung, promosi dilakukan secara tidak konsisten, dan mendukung peningkatan penjualan produk.	2	Kurang Layak

2	Teknis dan teknologi	Persaingan usaha	Melakukan salah satu promosi secara langsung maupun tidak langsung, promosi dilakukan secara konsisten, dan tidak mendukung peningkatan penjualan produk.	1	Tidak Layak
			Usaha mampu mempertahankan pelanggan, menawarkan keunggulan produk, dan menghadapi tekanan dari usaha sejenis secara baik.	4	Sangat Layak
			Usaha cukup mampu mempertahankan pelanggan, menawarkan keunggulan produk, dan dapat menghadapi tekanan dari usaha sejenis.	3	Layak
			Usaha belum mampu mempertahankan pelanggan dan belum mampu menawarkan keunggulan produk secara optimal, tetapi masih dapat menghadapi tekanan dari usaha sejenis.	2	Kurang Layak
			Usaha belum mampu mempertahankan pelanggan, belum mampu menawarkan keunggulan produk, dan belum mampu menghadapi tekanan dari usaha sejenis.	1	Tidak Layak
	Lokasi produksi		Tata letak ruang produksi efektif dan efisien, lokasi produksi mendukung kelancaran usaha, akses terhadap bahan baku, pasokan listrik, air dan tenaga kerja mudah.	4	Sangat Layak
			Tata letak ruang produksi tidak efektif dan efisien, lokasi produksi mendukung kelancaran usaha, akses terhadap bahan baku, pasokan listrik, air dan tenaga kerja mudah.	3	Layak
			Tata letak ruang produksi tidak efektif dan efisien, lokasi produksi tidak mendukung kelancaran usaha, akses terhadap bahan baku, pasokan listrik, air dan tenaga kerja mudah.	2	Kurang Layak
			Tata letak ruang produksi tidak efektif dan efisien, lokasi produksi tidak mendukung kelancaran usaha, akses terhadap bahan baku, pasokan listrik, air dan tenaga kerja sulit.	1	Tidak Layak
			Volume produksi optimal, sesuai dengan kemampuan tenaga kerja, produk yang dihasilkan konsisten.	4	Sangat Layak
	Volume produksi		Volume produksi tidak optimal, sesuai dengan kemampuan tenaga kerja, produk yang dihasilkan konsisten.	3	Layak
			Volume produksi tidak optimal, tidak sesuai dengan kemampuan tenaga kerja, produk yang dihasilkan konsisten.	2	Kurang Layak
			Volume produksi tidak optimal, tidak sesuai dengan kemampuan tenaga kerja, produk yang dihasilkan tidak konsisten.	1	Tidak Layak
	Mesin dan peralatan		Mesin dan peralatan masih dapat digunakan, tidak berkarat dan mendukung kegiatan produksi, beberapa peralatan tidak memerlukan perawatan atau pembaruan secara bertahap.	4	Sangat Layak

3	Lingkungan	Mesin dan peralatan masih dapat digunakan, tidak berkarat dan mendukung kegiatan produksi, tetapi beberapa peralatan telah melewati umur ekonomis sehingga memerlukan perawatan atau pembaruan secara bertahap.	3	Layak
			2	Kurang Layak
			1	Tidak Layak
		Ketersediaan bahan baku dan bahan pendukung pada pemasok lancar, kualitas bahan baku dan bahan pendukung konsisten, dan kuantitas sesuai volume produksi.	4	Sangat Layak
			3	Layak
			2	Kurang Layak
		Ketersediaan bahan baku dan bahan pendukung pada pemasok terhambat, kualitas bahan baku dan bahan pendukung tidak konsisten, dan kuantitas tidak sesuai volume produksi.	1	Tidak Layak
			4	Sangat Layak
			3	Layak
	Tenaga kerja	Jumlah tenaga kerja sesuai dengan volume produksi, tenaga kerja memiliki keterampilan, dan produktivitas tenaga kerja efektif dan efisien.	4	Sangat Layak
		Jumlah tenaga kerja tidak sesuai dengan volume produksi, tenaga kerja memiliki keterampilan, dan produktivitas tenaga kerja efektif dan efisien.	3	Layak
		Jumlah tenaga kerja tidak sesuai dengan volume produksi, tenaga kerja tidak memiliki keterampilan, dan produktivitas tenaga kerja tidak efektif dan efisien.	2	Kurang Layak
3	Lingkungan masyarakat	Usaha membuka penyerapan tenaga kerja di lingkungan sekitar, tidak menimbulkan konflik sosial, dan usaha diterima baik oleh masyarakat.	1	Tidak Layak
			4	Sangat Layak

4	Yuridis	Yuridis	Usaha tidak membuka penyerapan tenaga kerja di lingkungan sekitar, tidak menimbulkan konflik sosial, dan usaha diterima baik oleh masyarakat.	3	Layak
			Usaha tidak membuka penyerapan tenaga kerja di lingkungan sekitar, menimbulkan konflik sosial, dan usaha diterima baik oleh masyarakat.	2	Kurang Layak
			Usaha tidak membuka penyerapan tenaga kerja di lingkungan sekitar, menimbulkan konflik sosial, dan usaha tidak diterima baik oleh masyarakat.	1	Tidak Layak
			Usaha melakukan pengelolaan limbah sehingga tidak menimbulkan pencemaran baik dari segi air, udara, dan tanah, serta lingkungan usaha bersih.	4	Sangat Layak
			Usaha belum melakukan pengelolaan limbah secara khusus, tetapi tidak menimbulkan pencemaran air, udara, dan tanah, serta lingkungan usaha tetap bersih.	3	Layak
			Usaha belum melakukan pengelolaan limbah secara khusus, tetapi menimbulkan pencemaran air, udara, dan tanah, serta lingkungan usaha tetap bersih.	2	Kurang Layak
			Usaha belum melakukan pengelolaan limbah secara khusus, menimbulkan pencemaran air, udara, atau tanah, serta kebersihan lingkungan usaha belum terjaga.	1	Tidak Layak
			Kelengkapan surat (NPWP, NIB, izin edar PIRT dan sertifikasi halal) berlaku dan terbaru.	4	Sangat Layak
			Dokumen legalitas utama berupa izin edar PIRT dan sertifikasi halal masih berlaku, sedangkan administrasi NIB dan NPWP masih perlu ditinjau dan dimutakhirkan sesuai kondisi usaha saat ini.	3	Layak
			Dokumen legalitas utama tersedia, tetapi sebagian dokumen belum dimutakhirkan dan administrasi NIB serta NPWP masih perlu ditinjau.	2	Kurang Layak
			Tidak ada kelengkapan surat atau tidak mengurus sama sekali (NIB, NPWP, izin edar PIRT dan sertifikasi halal).	1	Tidak Layak
			Terdapat struktur organisasi, struktur organisasi optimal, dan wewenang usaha jelas.	4	Sangat Layak
5	Manajemen SDM	Struktur organisasi	Tidak terdapat struktur organisasi, struktur organisasi optimal, dan wewenang usaha jelas.	3	Layak
			Tidak terdapat struktur organisasi, struktur organisasi tidak optimal, dan wewenang usaha jelas.	2	Kurang Layak

Sistem pembagian tugas	Tidak terdapat struktur organisasi, struktur organisasi tidak optimal, dan wewenang usaha tidak jelas.	1	Tidak Layak
	Pembagian tugas jelas, terlaksana dengan baik, dan tenaga kerja bertanggung jawab sesuai posisi masing-masing.	4	Sangat Layak
	Pembagian tugas tidak jelas, terlaksana dengan baik, dan tenaga kerja bertanggung jawab sesuai posisi masing-masing.	3	Layak
	Pembagian tugas tidak jelas, tidak terlaksana dengan baik, dan tenaga kerja bertanggung jawab sesuai posisi masing-masing	2	Kurang Layak
	Pembagian tugas tidak jelas, tidak terlaksana dengan baik, dan tenaga kerja tidak bertanggung jawab sesuai posisi masing-masing	1	Tidak Layak

Total Skor	Rata - Rata	Status Kelayakan	Rekomendasi Tindak Lanjut
49-60	3,40-4,00	Sangat Layak	Usaha memiliki potensi yang sangat baik untuk dikembangkan melalui aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek lingkungan, aspek yuridis, dan aspek manajemen SDM.
38-48	2,60-3,39	Layak	Usaha dapat terus dijalankan dan dikembangkan dengan melakukan penyempurnaan pada aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek lingkungan, aspek yuridis, dan aspek manajemen SDM yang masih kurang optimal.
27-37	1,80-2,59	Kurang Layak	Usaha memerlukan perbaikan dan pembenahan pada aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek lingkungan, aspek yuridis, dan aspek manajemen SDM tertentu agar kegiatan operasional dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.
15-26	1,00-1,79	Tidak Layak	Usaha perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek lingkungan, aspek yuridis, dan aspek manajemen SDM sebelum melanjutkan pengembangan usaha.

Rumus:

$$\text{Total Skor} = \sum (\sum \text{Skor Aspek Pasar dan Pemasaran} + \sum \text{Skor Aspek Teknis dan Teknologi} + \sum \text{Skor Aspek Lingkungan} + \text{Skor Aspek Yuridis} + \text{Skor Aspek Manajemen SDM})$$

$$\text{Rata-rata} = \text{Total Skor} \div \text{Indikator}$$

Lampiran 3. Dokumentasi Finansial

Biaya Investasi (Dalam Rupiah)

Jenis Biaya	Satuan	Jumlah	Harga Satuan	Nilai	Sumber Dana		Umur Ekonomis (Tahun)	Nilai Penyusutan	Nilai Sisa
					Modal Sendiri	Kredit Bank			
Bangunan									Rp340,000,000
Bangunan	m2	1	Rp340,000,000	Rp340,000,000	Rp340,000,000	0	25	Rp17,000,000	Rp12,920,000
Peralatan									Rp96,020,000
a. Mixer Besar	Unit	2	Rp12,500,000	Rp25,000,000	Rp25,000,000	0	8	Rp5,000,000	Rp2,500,000
b. Mixer Kecil	Unit	2	Rp7,500,000	Rp15,000,000	Rp15,000,000	0	8	Rp3,000,000	Rp1,500,000
b. Nampan	Unit	70	Rp76,000	Rp5,320,000	Rp5,320,000	0	4	Rp1,064,000	Rp1,064,000
c. Loyang	Unit	500	Rp36,000	Rp18,000,000	Rp18,000,000	0	4	Rp3,600,000	Rp3,600,000
d. Oven	Unit	4	Rp4,500,000	Rp18,000,000	Rp18,000,000	0	8	Rp3,600,000	Rp1,800,000
e. Kompor	Unit	4	Rp450,000	Rp1,800,000	Rp1,800,000	0	10	Rp360,000	Rp144,000
f. Tabung Gas (12kg)	Unit	1	Rp550,000	Rp550,000	Rp550,000	0	25	Rp110,000	Rp17,600
g. Timbangan Besar	Unit	1	Rp250,000	Rp250,000	Rp250,000	0	5	Rp50,000	Rp40,000
h. Timbangan Digital Kecil	Unit	1	Rp100,000	Rp100,000	Rp100,000	0	5	Rp20,000	Rp16,000
i. Etalase	Unit	4	Rp3,000,000	Rp12,000,000	Rp12,000,000	0	5	Rp2,400,000	Rp1,920,000
Kendaraan									Rp7,500,000
a. Sepeda Motor	Unit	1	Rp7,500,000	Rp7,500,000	Rp7,500,000	0	25	Rp1,500,000	Rp240,000

Total Biaya Investasi				Rp443,520,000					
Total Modal Sendiri					Rp443,520,000				
Total Kredit Pinjaman						0			
Biaya Penyusutan								Rp37,704,000	
Nilai Residu									Rp25,761,600

Laporan Neraca (Dalam Rupiah)

Uraian	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Aktiva	Rp822,501,180	Rp864,093,518	Rp899,800,327	Rp938,363,682	Rp980,012,104
Aktiva lancar	Rp404,742,780	Rp446,335,118	Rp482,041,927	Rp520,605,282	Rp562,253,704
1 Kas	Rp0				
2 Kas Bank	Rp0				
3 Piutang	Rp0				
4 Bahan Baku	Rp311,675,390	Rp346,976,778	Rp374,734,920	Rp404,713,714	Rp437,090,811
6 Kemasan	Rp93,067,390	Rp99,358,340	Rp107,307,007	Rp115,891,568	Rp125,162,893
5 Biaya Sewa Dimuka	Rp0				
Aktiva Tetap	Rp417,758,400	Rp417,758,400	Rp417,758,400	Rp417,758,400	Rp417,758,400
1 Bangunan	Rp340,000,000	Rp340,000,000	Rp340,000,000	Rp340,000,000	Rp340,000,000
2 Kendaraan	Rp7,500,000	Rp7,500,000	Rp7,500,000	Rp7,500,000	Rp7,500,000
3 Peralatan	Rp96,020,000	Rp96,020,000	Rp96,020,000	Rp96,020,000	Rp96,020,000

4	Akumulasi Penyusutan (-)	Rp25,761,600	Rp25,761,600	Rp25,761,600	Rp25,761,600	Rp25,761,600
Pasiva		Rp0				
Hutang Lancar		Rp0				
1	Hutang Dagang	Rp0				
2	Hutang Wesel	Rp0				
Hutang J. Panjang		Rp0				
1	Hutang Bank	Rp0				
2	Obligasi	Rp0				
3	Hipotik	Rp0				
4	Modal	Rp822,501,180	Rp864,093,518	Rp899,800,327	Rp938,363,682	Rp980,012,104

Laba Rugi (Dalam Rupiah)

Uraian	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Total Pendapatan	Rp694,266,000	Rp749,934,000	Rp809,928,720	Rp874,723,018	Rp944,700,859
Biaya Produksi	Rp404,742,780	Rp446,335,118	Rp482,041,927	Rp520,605,282	Rp562,253,704
a. Biaya Bahan Baku	Rp311,675,390	Rp346,976,778	Rp374,734,920	Rp404,713,714	Rp437,090,811
b. Biaya Kemasan	Rp93,067,390	Rp99,358,340	Rp107,307,007	Rp115,891,568	Rp125,162,893
Biaya Administrasi dan Umum	Rp49,761,600	Rp51,681,600	Rp53,755,200	Rp55,994,688	Rp58,413,335
a. Biaya Gaji	Rp14,400,000	Rp15,552,000	Rp16,796,160	Rp18,139,853	Rp19,591,041
b. Biaya Listrik	Rp5,400,000	Rp5,832,000	Rp6,298,560	Rp6,802,445	Rp7,346,640

c. Biaya Telpon	Rp0				
d. Biaya Air	Rp4,200,000	Rp4,536,000	Rp4,898,880	Rp5,290,790	Rp5,714,054
e. Biaya Transport	Rp0				
f. Pemeliharaan	Rp0				
g. Biaya Penyusutan	Rp25,761,600	Rp25,761,600	Rp25,761,600	Rp25,761,600	Rp25,761,600
h. Biaya Iklan dan Promosi	Rp0				
Total Biaya	Rp454,504,380	Rp498,016,718	Rp535,797,127	Rp576,599,970	Rp620,667,039
Laba Kotor	Rp239,761,620	Rp251,917,282	Rp274,131,593	Rp298,123,048	Rp324,033,820
Laba Sebelum Pajak	Rp239,761,620	Rp251,917,282	Rp274,131,593	Rp298,123,048	Rp324,033,820
Pajak (15%)	Rp35,964,243	Rp37,787,592	Rp41,119,739	Rp44,718,457	Rp48,605,073
Laba Bersih	Rp203,797,377	Rp214,129,690	Rp233,011,854	Rp253,404,591	Rp275,428,747

Perhitungan *Break Event Point* (Dalam Rupiah) Roti Manis dan Asin

Uraian	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Produksi	92,088	100,500	108,540	117,223	126,601
Harga Jual	Rp3,500	Rp3,500	Rp3,500	Rp3,500	Rp3,500
Total Penjualan	Rp322,308,000	Rp351,750,000	Rp379,890,000	Rp410,281,200	Rp443,103,696
Biaya Produksi Per	Rp1,475	Rp1,492	Rp1,492	Rp1,492	Rp1,492
Total Biaya Produksi	Rp135,787,722	Rp149,992,438	Rp161,991,833	Rp174,951,180	Rp188,947,274
a. Biaya Bahan Baku	Rp94,970,732	Rp105,423,218	113,857,075	122,965,641	132,802,893

b. Biaya Kemasan	Rp40,816,990	Rp44,569,220	48,134,758	51,985,538	56,144,381
Total Biaya Administrasi dan Umum	Rp24,880,800	Rp25,840,800	Rp26,877,600	Rp27,997,344	Rp29,206,668
Total <i>Fixed Cost</i>	Rp24,880,800	Rp25,840,800	Rp26,877,600	Rp27,997,344	Rp29,206,668
Break Event Point Unit Per Tahun	12,284	12,872	13,388	13,946	14,549
Break Event Point Harga Per Tahun	Rp42,994,150	Rp45,051,602	Rp46,859,189	Rp48,811,384	Rp50,919,753
Break Event Point Unit	13408				
Break Event Point Penjualan	Rp46,927,216				

Perhitungan Break Event Point (Dalam Rupiah) Roti Bolu

Uraian	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Produksi	15,828	16,944	18,300	19,763	21,345
Harga Jual	Rp23,500	Rp23,500	Rp23,500	Rp23,500	Rp23,500
Total Penjualan	Rp371,958,000	Rp398,184,000	Rp430,038,720	Rp464,441,818	Rp501,597,163
Biaya Produksi Per	Rp16,992	Rp17,490	Rp17,490	Rp17,490	Rp17,490
Total Biaya Produksi	Rp268,955,058	Rp296,342,680	320,050,094	345,654,102	373,306,430
a. Biaya Bahan Baku	Rp216,704,658	Rp241,553,560	260,877,845	281,748,072	304,287,918
b. Biaya Kemasan	Rp52,250,400	Rp54,789,120	59,172,250	63,906,030	69,018,512
Total Biaya Administrasi dan Umum	Rp24,880,800	Rp25,840,800	Rp26,877,600	Rp27,997,344	Rp29,206,668
Total Fixed Cost	Rp24,880,800	Rp25,840,800	Rp26,877,600	Rp27,997,344	Rp29,206,668
Break Event Point Unit Per Tahun	3823	4299	4472	4658	4859

Break Event Point Harga Per Tahun	Rp89,848,041	Rp101,033,580	Rp105,087,309	Rp109,465,337	Rp114,193,607
Break Event Point Unit	4422				
Break Event Point Penjualan	Rp103,925,575				

Perhitungan *Net Present Value* (Dalam Rupiah)

Uraian	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Biaya Investasi	Rp443,520,000				
Modal Kerja	Rp0				
Total Pendapatan	Rp694,266,000	Rp749,934,000	Rp809,928,720	Rp874,723,018	Rp944,700,859
Total Biaya Produksi	Rp404,742,780	Rp446,335,118	Rp482,041,927	Rp520,605,282	Rp562,253,704
Total Biaya Administrasi dan Umum	Rp49,761,600	Rp51,681,600	Rp53,755,200	Rp55,994,688	Rp58,413,335
Total Biaya	Rp454,504,380	Rp498,016,718	Rp535,797,127	Rp576,599,970	Rp620,667,039
Laba Kotor	Rp239,761,620	Rp251,917,282	Rp274,131,593	Rp298,123,048	Rp324,033,820
Biaya Bunga	Rp0				
Laba Sebelum Pajak	Rp239,761,620	Rp251,917,282	Rp274,131,593	Rp298,123,048	Rp324,033,820
Pajak (15%)	Rp35,964,243	Rp37,787,592	Rp41,119,739	Rp44,718,457	Rp48,605,073
Laba Bersih	Rp203,797,377	Rp214,129,690	Rp233,011,854	Rp253,404,591	Rp275,428,747
Net Alur Kas	Rp647,317,377	Rp657,649,690	Rp676,531,854	Rp696,924,591	Rp718,948,747
Nilai Sisa	Rp25,761,600				
<i>Discount Factor</i>	0.91	0.83	0.75	0.68	0.62

<i>Present Value</i>	Rp588,470,343	Rp543,512,140	Rp508,288,395	Rp476,008,873	Rp446,410,607
<i>Total Present Value</i>	Rp2,562,690,358				
<i>Net Present Value</i>	Rp1,886,198,507				

Perhitungan <i>Internal Rate of Return</i> (Dalam Rupiah)					
Uraian	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Biaya Investasi	Rp443,520,000				
Modal Kerja	Rp0				
Net Alur Kas	Rp647,317,377	Rp657,649,690	Rp676,531,854	Rp696,924,591	Rp718,948,747
Nilai Sisa	Rp25,761,600				
<i>Discount Factor 1</i>	0.91	0.83	0.75	0.68	0.62
<i>Present Value 1</i>	Rp588,470,343	Rp543,512,140	Rp508,288,395	Rp476,008,873	Rp446,410,607
<i>Total Present Value</i>	Rp2,562,690,358				
<i>Net Present Value 1</i>	Rp2,119,170,358				
<i>Discount Factor 2</i>	0.40	0.16	0.06	0.03	0.01
<i>Present Value 2</i>	Rp258,926,951	Rp105,223,950	Rp43,298,039	Rp17,841,270	Rp7,362,035
<i>Total Present Value 2</i>	Rp432,652,244				
<i>Net Present Value 2</i>	-Rp10,867,756				
<i>Internal Rate of Return</i>	173.35%				

Perhitungan *Benefit Cost Ratio* (Dalam Rupiah)

Uraian	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Total Pendapatan	Rp694,266,000	Rp749,934,000	Rp809,928,720	Rp874,723,018	Rp944,700,859
Total Biaya	Rp454,504,380	Rp498,016,718	Rp535,797,127	Rp576,599,970	Rp620,667,039
<i>Discount Factor</i>	0.91	0.83	0.75	0.68	0.62
<i>Present Value Benefit</i>	Rp603,709,565	Rp652,116,522	Rp704,285,843	Rp760,628,711	Rp821,479,008
<i>Present Value Cost</i>	Rp395,221,200	Rp433,058,016	Rp465,910,546	Rp501,391,278	Rp539,710,469
Total <i>Present Value Benefit</i>	Rp3,542,219,649				
Total <i>Present Value Cost</i>	Rp2,335,291,508				
<i>Benefit Cost Ratio</i>	1.52				

Perhitungan *Payback Periods* (Dalam Rupiah)

Uraian	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Biaya Investasi	Rp443,520,000				
Modal Kerja	Rp0				
Net Alur Kas	Rp647,317,377	Rp657,649,690	Rp676,531,854	Rp696,924,591	Rp718,948,747
<i>Discount Factor</i>	0.91	0.83	0.75	0.68	0.62
<i>Present Value</i>	Rp588,470,343	Rp543,512,140	Rp508,288,395	Rp476,008,873	Rp446,410,607
Nilai sisa	Rp25,761,600				

<i>Present Value</i> + Nilai Sisa	Rp614,231,943	Rp543,512,140	Rp508,288,395	Rp476,008,873	Rp446,410,607
Iterasi 1	Rp614,231,943				
Iterasi 2	Rp543,512,140				
<i>Payback Periods</i>	0.72				

Lampiran 4. Rekapitulasi Kuesioner Matriks IFE-EFE

Perhitungan Responden

Faktor Internal								
Faktor - Faktor	Expert Judgement						Rata Rata Bobot	Rata Rata Peringkat
	Pemilik Usaha		Pesaing Usaha		Akademisi			
	Bobot	Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot	Peringkat		
A	0.133	4	0.125	4	0.102	4	0.120	4
B	0.094	4	0.094	4	0.070	4	0.086	4
C	0.141	3	0.117	3	0.148	4	0.135	3
D	0.094	4	0.078	4	0.117	4	0.096	4
E	0.109	2	0.125	2	0.117	2	0.117	2
F	0.172	1	0.164	1	0.133	1	0.156	1
G	0.156	2	0.172	1	0.180	2	0.169	1
H	0.102	2	0.125	2	0.133	2	0.120	2

Faktor Eksternal								
Faktor - Faktor	Expert Judgement						Rata Rata Bobot	Rata Rata Peringkat
	Pemilik Usaha		Pesaing Usaha		Akademisi			
	Bobot	Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot	Peringkat		
A	0.141	3	0.117	1	0.125	4	0.128	2
B	0.156	2	0.141	2	0.117	4	0.138	2
C	0.141	3	0.133	2	0.102	3	0.125	2
D	0.125	2	0.117	1	0.102	3	0.115	2
E	0.109	1	0.125	1	0.094	3	0.109	1
F	0.094	2	0.117	2	0.180	4	0.130	2
G	0.133	3	0.125	2	0.133	4	0.130	3
H	0.102	3	0.125	2	0.148	3	0.125	2

Lampiran 5. Dokumentasi Kegiatan



Gambar 1. Wawancara, Observasi,
dan Dokumentasi



Gambar 2. Pembuatan Adonan Roti



Gambar 3. Proses Pengembangan Roti



Gambar 4. Proses Pengemasan Roti



Gambar 5. Etalase Produk (a)



Gambar 6. Etalase Produk (b)



Gambar 7. Tempat Usaha



Gambar 8. Penilaian Responden Ahli (Pemilik Usaha)



Gambar 9. Penilaian Responden Ahli (Kompetitor Usaha Sejenis)



Gambar 10. Penilaian Responden Ahli (Akademisi)