

ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI SWOT UMKM “BOLU KUKUS SILIWANGI”

* Maulidatul Marha¹, Pitri Yandri²

¹Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan, Jakarta
Maulidatulmarha@gmail.com p.yandri2014@gmail.com

Informasi Artikel

Draft awal: 20 Januari 2026
Revisi : 11 Maret 2026
Diterima : 24 Maret 2026
Available online: 25 Maret 2026

Keywords: MSMEs, business strategy, SWOT analysis, IFAS, EFAS, competitiveness

Tipe Artikel : Research paper
(Kuantitatif/Kualitatif)



Diterbitkan UMSurabaya
Publishing, dikelola oleh Prodi
Manajemen Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas
Muhammadiyah Surabaya

ABSTRACT

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) play a strategic role in Indonesia's economy but face challenges in sustaining their businesses amid competition and economic uncertainty. This study aims to analyze business development strategies using a SWOT analysis approach in the MSME Bolu Kukus Siliwangi. A descriptive qualitative method was employed, with data collected through interviews, observations, and customer satisfaction surveys. Data were analyzed using the IFAS (Internal Factor Analysis Summary) and EFAS (External Factor Analysis Summary) matrices to identify internal and external factors affecting business performance. The findings reveal that the main strengths lie in a strong brand image rooted in local identity and consistent product quality. The primary weakness is the limited product shelf life. Opportunities include increasing consumer interest in local products and the use of digital technology for marketing. Threats arise from intense competition with similar products offering competitive prices and quality. Based on the SWOT analysis, a growth-oriented strategy is recommended by leveraging strengths to capitalize on opportunities.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia, namun menghadapi tantangan dalam mempertahankan keberlanjutan usaha di tengah persaingan dan ketidakpastian ekonomi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan usaha melalui pendekatan analisis SWOT pada UMKM Bolu Kukus Siliwangi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan survei kepuasan pelanggan. Analisis data dilakukan menggunakan matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) dan EFAS (External Factor Analysis Summary) untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama terletak pada citra merek berbasis identitas lokal dan kualitas rasa produk yang konsisten. Kelemahan utama adalah keterbatasan daya tahan produk yang relatif singkat. Dari sisi eksternal, peluang meliputi meningkatnya minat konsumen terhadap produk lokal serta pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran. Ancaman berasal dari tingginya tingkat persaingan dengan produk sejenis yang memiliki harga dan kualitas kompetitif. Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi yang direkomendasikan adalah strategi agresif (growth-oriented strategy) dengan memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang.

Kata kunci: UMKM, strategi bisnis, analisis SWOT, IFAS, EFAS

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam struktur perekonomian Indonesia, terutama karena kontribusinya yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Data pemerintah menunjukkan bahwa sektor UMKM menyumbang sekitar 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional serta mencakup lebih dari 64 juta unit usaha yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia (Kompas, 2024). Tidak hanya itu, UMKM juga menjadi penyerap tenaga kerja terbesar di berbagai sektor, termasuk perdagangan, pertanian, dan industri pengolahan (BPS, 2024). Kondisi ini menegaskan bahwa UMKM berperan sebagai motor penggerak ekonomi sekaligus sarana pemerataan pendapatan masyarakat (Sarfiyah et al., 2021; Tambunan, 2019).

Meskipun demikian, keberlangsungan UMKM masih dihadapkan pada sejumlah kendala struktural. Permasalahan yang kerap muncul antara lain keterbatasan akses terhadap sumber pembiayaan, rendahnya kemampuan manajerial, serta kurang optimalnya perumusan strategi bisnis yang responsif terhadap perubahan lingkungan. Berbagai studi empiris mengungkapkan bahwa lemahnya kapabilitas manajerial dan strategi menjadi penyebab utama rendahnya daya saing UMKM di tengah arus globalisasi (Eggers, 2020; Hidayat et al., 2022). Selain itu, percepatan transformasi digital turut menjadi tantangan tersendiri, karena banyak pelaku UMKM yang belum mampu mengadopsi teknologi secara optimal, khususnya dalam aktivitas pemasaran berbasis digital (Purwana et al., 2017; Dwivedi et al., 2021).

Dalam industri kuliner yang ditandai oleh tingkat persaingan yang tinggi, kemampuan menciptakan diferensiasi produk serta membangun identitas merek yang kuat menjadi faktor penentu keberhasilan usaha. Penelitian yang dipublikasikan dalam *Journal of Business Research* menunjukkan bahwa diferensiasi berbasis nilai lokal serta pendekatan storytelling mampu meningkatkan persepsi nilai konsumen sekaligus memperkuat loyalitas terhadap produk (Dwivedi et al., 2021). Fenomena ini juga terlihat pada UMKM Bolu Kukus Siliwangi yang memanfaatkan identitas lokal sebagai kekuatan merek, serta mengembangkan pasar melalui strategi distribusi berbasis kemitraan.

Dalam merumuskan strategi yang efektif, diperlukan alat analisis yang mampu menggambarkan kondisi internal dan eksternal secara menyeluruh, salah satunya adalah analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Pendekatan ini

memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi berbagai faktor strategis secara sistematis dalam mendukung pengambilan keputusan (David et al., 2021). Penggunaan matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) dan EFAS (External Factor Analysis Summary) dalam kerangka SWOT juga terbukti meningkatkan ketepatan dalam memetakan posisi strategis serta membantu penyusunan strategi yang lebih terarah (Gürel & Tat, 2017; Widyasana & Telagawathi, 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan analisis SWOT pada UMKM mampu meningkatkan daya saing melalui pemanfaatan peluang pasar dan penguatan keunggulan kompetitif (Oktaviani & Ardiansyah, 2023; Suri et al., 2024). Namun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian, di mana sebagian besar studi cenderung berhenti pada tahap identifikasi faktor SWOT tanpa mengkaji secara mendalam implementasinya dalam bentuk strategi bisnis yang aplikatif dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian yang mengintegrasikan SWOT dengan matriks IFAS dan EFAS, khususnya pada UMKM sektor kuliner berbasis kearifan lokal, masih relatif terbatas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan UMKM Bolu Kukus Siliwangi melalui pendekatan analisis SWOT yang dikombinasikan dengan matriks IFAS dan EFAS. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemetaan yang komprehensif terhadap faktor internal dan eksternal serta menghasilkan rekomendasi strategi yang relevan dalam meningkatkan daya saing usaha.

Adapun kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada integrasi analisis SWOT berbasis IFAS dan EFAS dalam pendekatan studi kasus pada UMKM yang berhasil mengombinasikan kekuatan identitas lokal, inovasi pemasaran, serta model distribusi berbasis kemitraan. Selain itu, penelitian ini menekankan pada penerjemahan hasil analisis strategis ke dalam rekomendasi yang bersifat praktis dan implementatif dalam menghadapi dinamika persaingan industri kuliner modern.

LANDASAN TEORI

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat perencanaan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi. SWOT adalah akronim dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats*

(ancaman). Analisis ini membantu organisasi dalam merumuskan strategi dengan mencocokkan sumber daya internal dengan kondisi lingkungan eksternal (David, 2017). Selain itu, SWOT juga dipandang sebagai kerangka dasar dalam formulasi strategi karena mampu mengintegrasikan analisis internal dan eksternal secara sistematis (Pearce & Robinson, 2013).

Secara konseptual, analisis SWOT bertujuan untuk menghasilkan strategi yang mampu memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman (Gürel & Tat, 2017). Oleh karena itu, metode ini banyak digunakan dalam berbagai konteks, termasuk pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM).

Dimensi Internal (IFAS – Internal Factor Analysis Summary)

Faktor internal merupakan variabel yang berada dalam kendali organisasi dan mencerminkan kondisi sumber daya serta kapabilitas internal. Evaluasi terhadap faktor ini dilakukan melalui matriks IFAS untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi (Rangkuti, 2016).

1. Kekuatan (Strengths)

Kekuatan merupakan keunggulan internal yang dimiliki organisasi dibandingkan pesaing, seperti kualitas produk, reputasi merek, efisiensi operasional, serta kompetensi sumber daya manusia. Kekuatan tersebut memungkinkan organisasi menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan (Kotler & Keller, 2016).

2. Kelemahan (Weaknesses)

Kelemahan adalah keterbatasan dalam sumber daya, keterampilan, maupun proses yang dapat menghambat kinerja organisasi. Identifikasi kelemahan perlu dilakukan secara objektif agar organisasi dapat merumuskan strategi perbaikan yang tepat (Wheelen et al., 2018).

Dimensi Eksternal (EFAS – External Factor Analysis Summary)

Faktor eksternal merupakan variabel yang berasal dari luar organisasi dan berada di luar kendali langsung manajemen, namun sangat memengaruhi kinerja bisnis. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan industri maupun makro (David, 2017).

1. Peluang (Opportunities)

Peluang merupakan kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja organisasi, seperti pertumbuhan pasar, perubahan tren konsumen, dan perkembangan teknologi. Kemampuan organisasi dalam merespons peluang secara cepat menjadi faktor

penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Kotler & Keller, 2016).

2. Ancaman (Threats)

Ancaman adalah kondisi eksternal yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi, seperti meningkatnya persaingan, perubahan regulasi, dan ketidakstabilan ekonomi. Ancaman yang tidak diantisipasi dapat menurunkan kinerja dan mengurangi pangsa pasar (Wheelen et al., 2018).

C. Matriks Strategi SWOT

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal selanjutnya dipetakan ke dalam Matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi. Terdapat empat jenis strategi utama dalam analisis SWOT (Rangkuti, 2016):

1. **Strategi SO (Strengths–Opportunities)**
Strategi agresif yang memanfaatkan seluruh kekuatan untuk meraih peluang secara optimal.
2. **Strategi ST (Strengths–Threats)**
Strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
3. **Strategi WO (Weaknesses–Opportunities)**
Strategi yang berfokus pada perbaikan kelemahan internal agar peluang dapat dimanfaatkan secara maksimal.
4. **Strategi WT (Weaknesses–Threats)**
Strategi defensif yang bertujuan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman guna mengurangi risiko kerugian.

Analisis IFAS dan EFAS: Bobot, Rating, dan Skor

Dalam praktiknya, data kualitatif yang diperoleh dari lapangan perlu dikonversi menjadi data kuantitatif agar analisis menjadi lebih objektif. Oleh karena itu, digunakan metode pembobotan, pemberian rating, dan perhitungan skor dalam matriks IFAS dan EFAS (David, 2017).

1. Bobot (Weight)

Bobot menunjukkan tingkat kepentingan relatif dari masing-masing faktor terhadap keberhasilan organisasi, dengan total bobot sebesar 1,0. Faktor yang lebih strategis akan diberikan bobot lebih besar (Rangkuti, 2016).

2. Rating (Peringkat)

Rating mencerminkan kemampuan organisasi dalam merespons faktor tersebut, biasanya menggunakan skala 1 hingga 4. Penilaian ini didasarkan pada kondisi empiris organisasi (Wheelen et al., 2018).

3. Skor (Score)

Skor diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan rating. Nilai ini menunjukkan kontribusi masing-

masing faktor terhadap posisi strategis organisasi. Total skor IFAS dan EFAS digunakan untuk menentukan posisi organisasi dalam matriks SWOT (David, 2017).

Implikasi Strategis Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS, organisasi dapat menentukan posisi strategisnya secara objektif. Analisis ini memberikan gambaran apakah organisasi berada dalam kondisi ekspansi, stabil, atau defensif (Gürel & Tat, 2017).

Dalam konteks UMKM, keberhasilan strategi sangat bergantung pada kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, terutama dalam pemanfaatan teknologi digital dan media sosial. Transformasi menuju pemasaran berbasis digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing jangka panjang (Kotler et al., 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan kondisi objektif organisasi berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden. Pendekatan kuantitatif deskriptif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran persepsi individu terhadap faktor-faktor strategis yang memengaruhi kinerja organisasi, baik dari sisi internal maupun eksternal. Menurut Creswell (2014), pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menguji fenomena melalui pengukuran variabel yang terstruktur, sementara Sugiyono (2019) menegaskan bahwa penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi posisi strategis organisasi serta merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis melalui analisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Untuk mencapai tujuan tersebut, digunakan pendekatan analisis SWOT, yang merupakan salah satu alat analisis strategis yang umum digunakan dalam manajemen untuk merumuskan strategi berbasis kondisi lingkungan organisasi (Rangkuti, 2016; Gürel & Tat, 2017).

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder yang saling melengkapi. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner dirancang untuk menangkap persepsi

responden terhadap kondisi internal organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, serta kondisi eksternal yang meliputi peluang dan ancaman. Penggunaan kuesioner sebagai instrumen utama dalam penelitian kuantitatif dinilai efektif karena mampu menghasilkan data yang terstandarisasi dan mudah dianalisis secara statistik (Sekaran & Bougie, 2016).

Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi pustaka yang mencakup buku teks, artikel jurnal ilmiah, laporan organisasi, serta dokumen lain yang relevan dengan industri roti dan souvenir. Data sekunder ini berfungsi untuk memperkuat landasan teoritis sekaligus memberikan konteks empiris dalam analisis penelitian (Saunders et al., 2019).

Instrumen Penelitian dan Teknik Pengukuran

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator dalam analisis SWOT. Kuesioner terdiri dari 28 pernyataan yang dikelompokkan ke dalam empat dimensi utama, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Setiap pernyataan dirancang untuk merepresentasikan kondisi aktual organisasi berdasarkan persepsi responden.

Pengukuran terhadap jawaban responden dilakukan menggunakan skala Likert lima poin, yang berkisar dari nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga nilai 5 (sangat setuju). Skala Likert digunakan karena mampu mengukur sikap, persepsi, dan opini secara kuantitatif sehingga data yang bersifat kualitatif dapat diolah menjadi informasi numerik (Likert, 1932). Dengan demikian, hasil pengukuran dapat dianalisis secara lebih objektif dan sistematis.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling terintegrasi. Tahap pertama adalah tabulasi data, yaitu proses pengelompokan dan penyusunan data hasil kuesioner ke dalam bentuk tabel untuk memudahkan analisis lebih lanjut. Selanjutnya, dilakukan perhitungan nilai rata-rata untuk setiap indikator guna memperoleh nilai rating yang mencerminkan persepsi responden terhadap masing-masing faktor strategis.

Tahap berikutnya adalah penyusunan Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) dan Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary). Matriks IFAS digunakan untuk menganalisis faktor internal organisasi yang meliputi kekuatan dan kelemahan, sedangkan matriks EFAS digunakan untuk menganalisis faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Dalam kedua matriks tersebut, setiap faktor diberikan bobot berdasarkan tingkat

kepentingannya (dengan total bobot sebesar 1,00), serta rating yang mencerminkan kondisi aktual organisasi. Skor akhir diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan rating, sehingga menghasilkan nilai tertimbang yang menunjukkan prioritas masing-masing faktor (David, 2017).

Setelah diperoleh hasil dari analisis IFAS dan EFAS, langkah selanjutnya adalah memetakan posisi strategis organisasi ke dalam diagram Kartesius SWOT. Diagram ini digunakan untuk menentukan posisi organisasi berdasarkan selisih antara kekuatan dan kelemahan (sumbu horizontal) serta selisih antara peluang dan ancaman (sumbu vertikal). Hasil pemetaan ini akan menunjukkan apakah organisasi berada pada kuadran agresif, diversifikasi, turnaround, atau defensif (Rangkuti, 2016).

Tahap akhir dari analisis data adalah penyusunan **Matriks SWOT** sebagai dasar perumusan strategi. Matriks ini mengintegrasikan faktor internal dan eksternal ke dalam empat alternatif strategi, yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Melalui matriks ini, organisasi dapat merumuskan strategi yang tidak hanya memanfaatkan kekuatan dan peluang, tetapi juga mampu mengatasi kelemahan serta mengantisipasi ancaman yang ada (Gürel & Tat, 2017).

Pengolahan Data dan Penentuan Bobot serta Rating

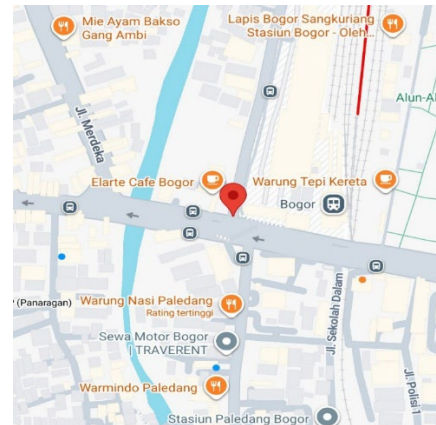
Proses pengolahan data dilakukan secara sistematis dengan mengonversi hasil kuesioner ke dalam bentuk skor yang dapat dianalisis. Penentuan bobot dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan relatif setiap faktor terhadap keberhasilan organisasi. Faktor dengan tingkat kepentingan yang lebih tinggi akan diberikan bobot yang lebih besar.

Sementara itu, penentuan rating dilakukan berdasarkan nilai rata-rata jawaban responden terhadap setiap indikator. Rating ini mencerminkan sejauh mana organisasi mampu mengelola faktor tersebut, baik sebagai kekuatan maupun sebagai kelemahan, serta dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman. Dengan mengombinasikan bobot dan rating, diperoleh skor tertimbang yang menjadi dasar dalam analisis strategis organisasi.

Desain Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam empat dimensi utama SWOT. Dimensi kekuatan mencerminkan keunggulan internal organisasi, seperti lokasi strategis, kualitas produk, dan pelayanan berbasis kearifan lokal. Dimensi kelemahan menggambarkan keterbatasan internal, seperti kapasitas produksi dan keterbatasan fasilitas.

Dimensi peluang berkaitan dengan potensi eksternal yang dapat dimanfaatkan, seperti ekspansi pasar dan inovasi promosi. Sementara itu, dimensi ancaman mencakup faktor eksternal yang berpotensi menghambat kinerja organisasi, seperti persaingan bisnis dan fluktuasi harga bahan baku.



Gambar 1. Lokasi Studi Kasus “Bolu Kukus Siliwangi”
Sumber: Google Maps

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Faktor Internal (Internal Strategic Factors Analysis Summary - IFAS)

Analisis faktor internal dilakukan untuk melihat variabel yang melambangkan kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal organisasi. Berdasarkan pengolahan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada responden, diperoleh hasil berikut yang digunakan untuk mendapatkan Matriks *IFAS*:

Kekuatan (Strengths)

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa poin penting yang dapat disebut sebagai dasar atau pilar efektivitas organisasi dalam menjalankan bisnis. Poin-poin ini dianalisis berdasarkan bobot kepentingannya dan ukuran kinerja yang diberikan di bawah ini:

1. **Harga Produk yang Terjangkau:** Skor pembobotan yang diberikan pada poin ini adalah yang tertinggi. Memang, perusahaan dapat menawarkan harga yang kompetitif kepada kliennya tanpa mengurangi nilai produk mereka. Hal ini menjadi tolok ukur untuk menarik konsumen, terutama dalam

kondisi ekonomi dengan sensitivitas harga yang tinggi.

2. **Kualitas dan Konsistensi Rasa:** Dari hasil analisis, kualitas produk dan terutama dimensi rasa terbukti memiliki posisi peringkat yang tinggi. Kestabilan rasa memberikan konsumen rasa aman dan percaya diri.
3. **Lokasi Usaha yang Strategis:** Fakta bahwa ada tempat yang mudah diakses dan terletak di lokasi yang ramai bermanfaat dalam aspek visibilitas tinggi. Hal ini mengurangi biaya promosi fisik karena tempat tersebut berfungsi sebagai bentuk pemasaran tidak langsung.
4. **Layanan Ramah:** Ini adalah nilai tambah pada layanan, yang memperkuat ikatan emosional dengan pelanggan. Faktor ini akan membantu menciptakan citra positif bagi konsumen.

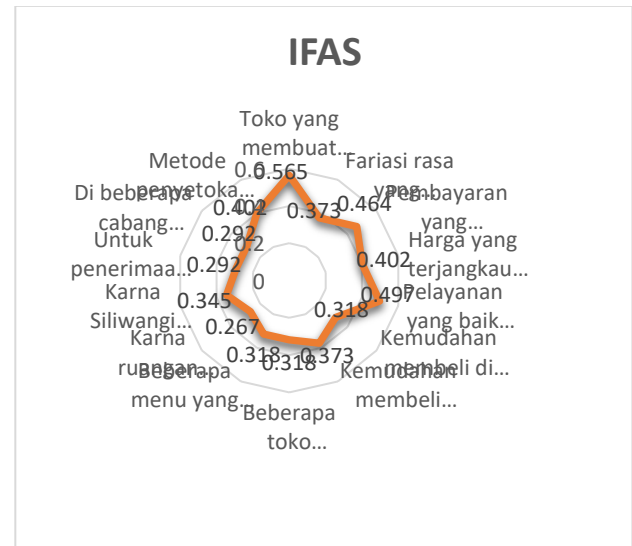
Kelemahan (*Weaknesses*)

Selain keunggulan yang dimiliki organisasi, ada beberapa kelemahan dalam organisasi yang jika tidak segera diatasi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan dan perkembangan organisasi.

1. **Penggunaan Proses Pemasaran yang Belum Optimal:** Salah satu kelemahan yang teramati dalam data adalah organisasi menggunakan proses pemasaran dengan cara yang tidak optimal. Penggunaan pendekatan pemasaran tradisional telah membuat organisasi membutuhkan waktu yang lama di pasar.
2. **Modal Usaha Terbatas:** Struktur modal saat ini, yang masih terbatas, akan menjadi kendala untuk ekspansi skala besar atau peningkatan teknologi produksi. Hal ini memengaruhi kemampuan organisasi dalam merespons permintaan pasar yang tiba-tiba.
3. **Kapasitas Produksi Terbatas:** Karena masalah modal, kapasitas, atau peralatan/sumber daya yang tersedia saat ini terkait dengan tenaga kerja, akan tetap berada pada tingkat rendah. Hal ini cenderung menimbulkan ancaman dalam hal potensi kehilangan pendapatan jika terjadi peningkatan permintaan.

Interpretasi Skor Total *IFAS*

Berdasarkan perhitungan pada matriks *IFAS*, total skor tertimbang adalah 2,82. Menurut teori manajemen strategis, jika total skor di atas 2,50, maka dianggap di atas rata-rata. Angka 2,82 menunjukkan posisi kekuatan yang relatif kuat di dalam organisasi. Organisasi mampu memanfaatkan kekuatannya secara penuh untuk menutupi kelemahannya.



Gambar 2. *IFAS*

Sumber: QM For Windowss 3

kelemahan yang ada. Namun, skor ini juga menunjukkan bahwa masih banyak ruang untuk perbaikan dalam aspek digitalisasi pemasaran dan peningkatan struktur modal guna mendorong efektivitas kinerja internal di masa depan.

Analisis Faktor Eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS*)

Analisis faktor eksternal dilakukan untuk memetakan kondisi di luar kendali organisasi yang relevan dan memiliki dampak signifikan terhadap kelangsungan operasi bisnis. Faktor-faktor tersebut mencakup peluang yang harus dimanfaatkan dan ancaman yang harus diantisipasi. Berdasarkan hasil pengolahan data dalam matriks *EFAS*, diperoleh rincian sebagai berikut:

Peluang (*Opportunities*)

Identifikasi lingkungan eksternal mengungkapkan berbagai peluang untuk pengembangan strategi dan percepatan pertumbuhan organisasi sebagai berikut:

1. **Pemanfaatan Teknologi dan Media Sosial:** Era digital saat ini memberikan peluang emas dengan akses terbuka terhadap informasi melalui alat komunikasi seperti Instagram, TikTok, dan WhatsApp. Media sosial

- memberikan peluang bagi sebuah bisnis untuk menjalankan iklan pemasaran mereka dengan biaya rendah dan jangkauan yang luas.
2. **Perubahan Gaya Hidup dan Tren Konsumsi:** pelaku usaha harus mengenal perilaku masyarakat dalam hal kebiasaan, gaya hidup, dan keinginan untuk mencoba berbagai produk atau tren kuliner menciptakan peluang bagi pelaku bisnis untuk mengembangkan inovasi produk. Loyalitas konsumen terhadap tren tertentu dapat dimanfaatkan untuk penjualan dalam jumlah besar.
 3. **Pertumbuhan Daya Beli Masyarakat:** Kestabilan ekonomi, lokasi bisnis, serta peningkatan pendapatan masyarakat, merupakan kesempatan bagi organisasi untuk meningkatkan target penjualannya. Daya beli yang terus terjaga akan membuat produk dengan harga terjangkau tetap menjadi pilihan utama.
 4. **Dukungan Lingkungan dan Kemitraan Peluan:** untuk bekerja dengan vendor regional atau situs pengiriman melalui internet menciptakan saluran pengiriman baru yang lebih efisien.

Ancaman (*Threats*).

Selain manfaatnya, ada juga ancaman yang dihadapi organisasi yang berasal dari lingkungan eksternal, dan jika tidak ditangani, ancaman ini dapat menimbulkan efek merugikan:

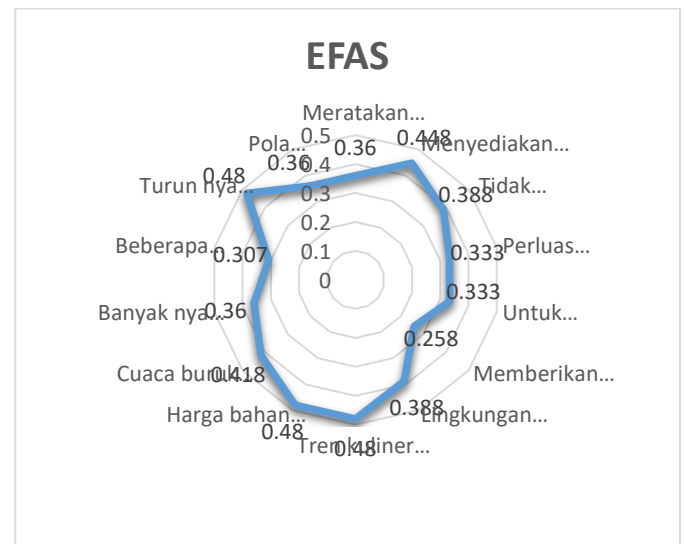
1. **Meningkatnya Persaingan Bisnis:** Pendetang baru dengan penawaran produk serupa menimbulkan ancaman signifikan bagi bisnis. Selain itu, pendatang baru ini tidak hanya bersaing untuk pasar yang sama tetapi juga dapat menyebabkan perang harga, sehingga mengancam margin keuntungan keseluruhan perusahaan.
2. **Fluktuasi Harga Bahan Baku:** Ketidakpastian pasar dalam harga komoditas dapat dianggap sebagai ancaman eksternal yang sulit dikendalikan. Kenaikan harga bahan baku akan meningkatkan biaya produksi secara langsung. Ketidakmampuan

untuk mencapai efisiensi akan mengancam stabilitas pasar harga jual di pasar konsumen.

3. **Perubahan Peraturan atau Kebijakan:** Perubahan dalam kebijakan dewan pemerintahan lokal terkait perizinan, pajak usaha, atau peraturan lingkungan bisa menjadi hambatan operasional jika organisasi tidak mampu beradaptasi dengan baik terhadap peraturan tersebut. *Interpretasi* Skor Total *EFAS*

Berdasarkan hasil analisis matriks EFAS, diperoleh skor tertimbang total sebesar 2,75. Dalam analisis manajemen strategis, skor 2,75 menunjukkan bahwa organisasi cukup mampu merespons pengaruh eksternal.

Nilai 2,75 tampaknya menekankan bahwa organisasi cukup efisien dalam memanfaatkan peluang yang ada untuk mendukung pertumbuhan bisnis, serta memiliki ketahanan yang memadai untuk menghadapi ancaman yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal. Namun, dengan mempertimbangkan bahwa nilai ini masih tergolong rendah dibandingkan 3,00, disarankan agar organisasi mengambil pendekatan yang lebih proaktif, terutama terkait pemasaran digital, untuk mengubah peluang eksternal yang ada menjadi keunggulan kompetitif yang lebih nyata.



Gambar 2. EFAS

Sumber: QM For Windowss 3

Pembahasan

Hasil Pengamatan Data Kuesioner

Penelitian ini menggunakan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner di antara responden

yang terdiri dari konsumen serta perwakilan Bolu Kukus Siliwangi lainnya dari outlet. Kuesioner tersebut dirancang dengan cara yang bertujuan untuk mengetahui pendapat responden tentang kegiatan operasional dan posisi terkait produk selama persaingan di pasar oleh-oleh. Melalui ringkasan kuesioner, hasil deskriptif disajikan sebagai berikut:

1. Persepsi Terhadap Faktor Kekuatan (*Strengths*)

Dengan mengamati hasil studi kuesioner, ditemukan bahwa data sangat positif terkait fitur produk dan kemudahan akses. Pelanggan juga memberikan penilaian yang sangat tinggi terkait kemudahan proses sistem pembayaran dan kecepatannya, karena dianggap sangat penting mengingat lokasi gerai berada di tempat dengan tingkat mobilitas yang sangat tinggi (misalnya, stasiun). Selain itu, variasi rasa dan tekstur lembut dari bolu kukus adalah parameter kepuasan pelanggan yang sangat penting. Selain itu, layanan pelanggan yang cukup baik dengan karakteristik Sunda dianggap sebagai atribut tambahan dalam membentuk citra 'Bolu Kukus Siliwangi'.

2. Persepsi Terhadap Faktor Kelemahan (*Weaknesses*)

Meskipun kepuasan yang diukur cukup tinggi, masalah yang muncul dari data kuesioner adalah keluhan mengenai lingkungan fisik *outlet*. Kelemahan yang paling banyak dicatat dari *outlet* ini adalah ukurannya yang terbatas. Hal ini dapat dianggap sempit karena jumlah pelanggan yang datang dapat menyebabkan antrean di luar ketika *outlet* berada pada jam puncak kunjungan. Hal ini, pada akhirnya, menciptakan lingkungan yang kurang menyenangkan. Selain itu, jumlah rasa tertentu dari produk sering habis selama jam-jam puncak.

3. Persepsi Terhadap Faktor Peluang (*Opportunities*)

Dalam faktor eksternal, terdapat potensi besar yang diidentifikasi dalam penciptaan saluran pemasaran. Faktor yang diidentifikasi untuk penggunaan media sosial, seperti Tik Tok dan Instagram, ditemukan sangat menjanjikan untuk menjangkau para konsumen muda dan wisatawan secara khusus. Selain itu, ada respons positif terhadap pembukaan gerai baru di tempat lain dan pengoptimalan saluran pengiriman untuk memudahkan pelanggan yang tidak memiliki waktu untuk mengunjungi gerai secara langsung.

4. Persepsi Terhadap Faktor Ancaman (*Threats*)

Beralih ke faktor risiko, data dari kuesioner mengungkapkan ketakutan terhadap persaingan yang ketat. Munculnya produk serupa seperti Lapis Bogor Sangkuriang dan merek oleh-oleh lainnya merupakan ancaman serius yang akan memecah pangsa pasar. Selain itu, meningkatnya biaya bahan baku seperti tepung, telur, dan gula dipandang sebagai ancaman yang mungkin memaksa perusahaan untuk menaikkan harga jual, sehingga mengurangi popularitas produk di antara mereka yang sensitif terhadap harga.

Identifikasi Faktor Strategis Perusahaan

Berdasarkan pengamatan terhadap hasil kuesioner yang telah diisi, proses identifikasi dan pengkodean data dilakukan terhadap variabel strategis SWOT untuk Bolu Kukus Siliwangi. Proses identifikasi ini berkaitan dengan pemetaan faktor kunci yang memiliki dampak terbesar terhadap keberlanjutan operasional.

1. Identifikasi Faktor *Internal (IFAS)*

Berdasarkan analisis bobot dan *rating*, kekuatan dan kelemahan internal Bolu Kukus Siliwangi dipetakan sebagai berikut:

A. Kekuatan Utama (*Key Strengths*)

1. **Harga Ekonomis & Kompetitif:** Bolu Kukus Siliwangi menawarkan harga yang sangat sesuai dengan daya beli pasar sasaran, menjadikan produk ini pilihan utama untuk oleh-oleh dalam jumlah banyak.
2. **Kualitas dan Rasa:** Cara terbaik untuk membuat pelanggan terus kembali adalah ketika kualitas dan rasa tetap sama untuk semua produk.
3. **Lokasi *Outlet* yang Strategis:** *Outlet* yang ditempatkan di rute yang ramai memiliki keuntungan aliran pengunjung maksimum tanpa memerlukan kampanye pemasaran fisik yang rumit.

B. Kelemahan Utama (*Key Weaknesses*)

1. **Fasilitas Fisik (Ukuran Toko):** Keterbatasan dalam ukuran toko tetap menjadi masalah operasional terbesar, sehingga memengaruhi tingkat kenyamanan yang dirasakan saat berbelanja.

2. **Pemasaran *Online* Tidak Optimal:** Aktivitas pemasaran *online* dianggap relatif kurang agresif dibandingkan dengan pesaing. Oleh karena itu, kesadaran terhadap merek di pasar *online* belum sepenuhnya optimal.
3. **Manajemen Stok:** Ketidakseimbangan stok di antara berbagai varian dapat menyebabkan hilangnya penjualan karena pelanggan lebih memilih varian yang tidak tersedia.

2. Identifikasi Faktor Eksternal (EFAS)

Berdasarkan analisis lingkungan bisnis, peluang dan ancaman eksternal dipetakan sebagai berikut:

A. Peluang Strategis (Key Opportunities)

1. **E-commerce dan Trendlik:** Pada saat ini tersedia peluang yang luas untuk berkembang ke pasar pasif karena perilaku pembelian konsumennya sudah berubah dan kebanyakan di antaranya mencari rekomendasi makanan melalui medsos.
2. **Perluasan Pasar:** Berkat permintaan tinggi terhadap oleh-oleh khas dari daerah itu, membuka cabang satelit di tempat-tempat yang ramai dan sering di datangi.
3. **Kemitraan & Penjual Kembali:** Memberikan kesempatan bagi pelanggan untuk bermitra dengan penjual kembali dengan tujuan meningkatkan jangkauan pengirimkannya tan

B. Ancaman Strategis (Key Threats)

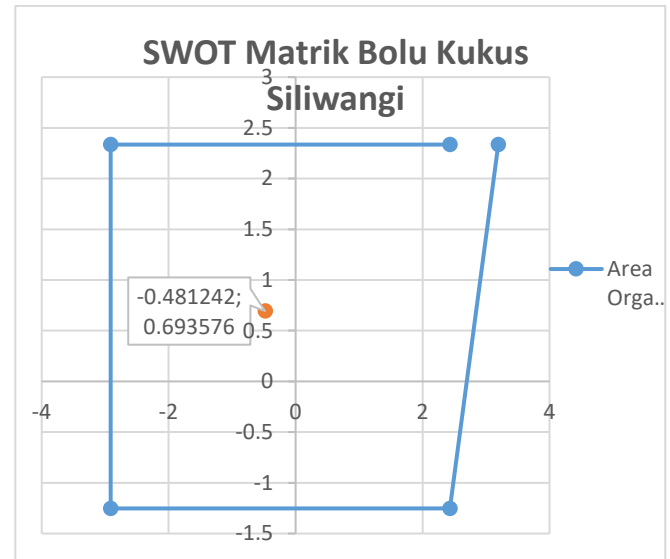
1. **Pesaing Agresif:** Pesaing yang menjual produk pengganti (kue lapis talas, kue sus, dll.) juga terus berinovasi dan memasarkan produk mereka secara agresif, sehingga mengurangi pangsa pasar Bolu Kukus Siliwangi.
2. **Volatilitas Ekonomi:** Kenaikan harga kebutuhan pokok dan kemungkinan penurunan daya beli konsumen dapat memengaruhi volume penjualan produk sekunder seperti oleh-oleh secara langsung.

Hasil Pengolahan Data Analisis SWOT

Setelah memberikan bobot dan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal, langkah

berikutnya adalah pengolahan data untuk posisi strategis Bolu Kukus Siliwangi dalam diagram analisis SWOT. Pengolahan data ini dilakukan dengan menghitung selisih antara total skor kekuatan dan kelemahan dengan total skor peluang dan ancaman.

Perhitungan Titik Koordinat (Sumbu X dan Y)



Gambar 3. Matrik Bolu Kukus Siliwangi

Sumber: MQ For Window 3

1. Sumbu-X Analisis (Faktor *Internal*)

- Seluruh Skor *Strengths*: 2.43
- Total Skor *Strengths*: 2.91
- Sumbu-X Kalkulasi = Total Skor *Strengths* – Total skor *Weaknesses*
- Sumbu-X = 2.43 – 2.91 = -0.48

2. Sumbu-Y Analisis (Faktor *External*)

- Total Skor *Opportunities*: 2.33
- Total Skor *Threats*: 1.64 (Diperkirakan berdasarkan perbedaan Y)
- Sumbu-Y Kalkulasi = Total Skor *Opportunities* – Total Skor *Threats*
- Sumbu-Y = 2.33 – 1.64 = 0.69

3. Penentuan Posisi Kuadran Strategis

Berdasarkan hasil perhitungan koordinat di atas, lokasi strategis Bolu Kukus Siliwangi berada pada koordinat **(-0,48; 0,69)**.

- **Sumbu X Negatif (-):** Ini menunjukkan bahwa kelemahan sedikit lebih dominan dibandingkan kekuatan yang sudah ada.

Masalah terkait fasilitas toko yang kecil dan kapasitas produksi menjadi kendala utama.

- **Sumbu Y Positif (+):** Indikasi ini menunjukkan bahwa kemungkinan pasar masih terbuka luas dan lebih besar dibandingkan ancaman yang ada.

Oleh karena itu, posisi perusahaan berada di Kuadran III (Strategi Pembalikan/Perubahan). Interpretasi Posisi di Kuadran III: Perusahaan memiliki peluang pasar yang besar seperti tren digital dan permintaan yang tinggi di pasar. Namun, terdapat kendala internal yang tidak memungkinkan perusahaan memanfaatkan peluang tersebut secara maksimal di pasar, seperti keterbatasan ruang dan persediaan. Strategi yang harus diadopsi adalah memastikan masalah internal minimal agar dapat memanfaatkan peluang di pasar dengan lebih baik.

4. Perumusan Strategi Matriks SWOT

Berdasarkan pertemuan antara faktor-faktor SWOT, berikut adalah rumusan strategi alternatif yang dihasilkan:

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

Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang

1. **Optimasi Lokasi untuk Ekspansi Digital:** Memanfaatkan lokasi strategis di (S-1) sebagai titik *pick-up point* untuk pesanan *online* (O-2), sehingga mengurangi antrean fisik di dalam toko yang sempit.
2. **Paket Bundling Oleh-Oleh:** Menggabungkan varian rasa yang beragam (S-2) dengan harga terjangkau (S-4) untuk menarik segmen pasar keluarga dan anak sekolah yang padat di sekitar lokasi (O-7).

A. Strategi W-O (*Weaknesses - Opportunities*) - STRATEGI PRIORITAS

Meminimalkan kelemahan untuk meraih peluang (Fokus Utama Kuadran III).

1. **Ekspansi Gerai Satelit:** Mengatasi kelemahan serta antrean (W-3) melalui pendirian stasiun baru atau bilik kecil di stasiun lain (O-4). Ini memastikan penyebaran konsentrasi pengunjung, sehingga menjaga kenyamanan.
2. **Digitalisasi Stok dan Pre-Order:** Menangani Tidak lengkap Menu (W-2) melalui

penerapan layanan *Pre-Order* melalui media sosial atau aplikasi (O-2). Ini memastikan bahwa produksi disesuaikan dengan pesanan yang pasti untuk menghindari kekurangan item dalam persediaan.

3. **Peningkatan Fasilitas Layanan:** Meskipun tidak dapat menyediakan tempat duduk yang luas, perusahaan dapat menawarkan area tunggu yang lebih teratur atau sistem nomor antrean digital untuk memastikan kenyamanan pelanggan selama jam sibuk.

B. Strategi S-T (*Strengths - Threats*)

Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.

1. **Meningkatkan Branding Lokal:** Munculnya persaingan baru (T-1) dengan menekankan *branding* layanan Sunda yang unik dan ramah (S-5), yang tidak mudah ditiru oleh persaingan modern baru.
2. **Efisiensi HPP (Harga Pokok Penjualan):** Menjaga harga tetap rendah (S-4) meskipun harga bahan baku naik (T-2) dengan membeli bahan baku dalam jumlah besar karena penjualan yang tinggi, sehingga bisa mendapatkan harga grosir.

C. Strategi W-T (*Weaknesses - Threats*)

Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (Strategi Defensif).

1. **Peningkatan Manajemen Operasional:** Optimalisasi sistem antrean dan tata letak toko (W-3) untuk menghindari kehilangan pelanggan ke pesaing (T-4) yang menyediakan kondisi berbelanja yang lebih nyaman.
2. **Promosi Terfokus:** Promosi agresif melalui media sosial (W-1) agar selalu mengingatkan *audiens* target (konsumen) dan mencegah mereka dengan mudah mengikuti tren makanan baru (T-1).

SIMPULAN & SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Bolu Kukus Siliwangi memiliki potensi pasar yang sangat besar dan menjanjikan, ditunjukkan oleh tingginya peluang permintaan serta daya tarik produk

di kalangan konsumen. Namun demikian, potensi tersebut belum dapat dimanfaatkan secara optimal karena adanya hambatan pertumbuhan (*bottleneck*) yang bersumber dari keterbatasan fasilitas fisik dan belum optimalnya pengelolaan operasional. Kondisi ini menegaskan bahwa permasalahan utama yang dihadapi bukan terletak pada rendahnya minat pasar, melainkan pada kesiapan internal usaha dalam mengelola peningkatan permintaan.

Dengan demikian, arah strategi pengembangan usaha ke depan tidak cukup hanya berorientasi pada peningkatan penjualan, tetapi perlu difokuskan pada upaya restrukturisasi internal (*turnaround*), khususnya melalui peningkatan kapasitas produksi, perbaikan sistem operasional, serta perluasan akses pasar. Apabila hal tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi, maka peluang pasar yang besar dapat dimanfaatkan secara maksimal dan risiko kehilangan pangsa pasar kepada pesaing dapat diminimalkan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar manajemen Bolu Kukus Siliwangi mulai mengarahkan strategi bisnis pada penguatan aspek internal sebagai fondasi pertumbuhan jangka panjang. Upaya yang dapat dilakukan meliputi peningkatan kapasitas fasilitas produksi dan perbaikan tata kelola operasional agar proses produksi menjadi lebih efisien dan mampu memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas sistem pelayanan melalui standarisasi prosedur operasional dan pelatihan sumber daya manusia, sehingga konsistensi kualitas produk dan layanan tetap terjaga.

Di sisi lain, strategi ekspansi pasar perlu mulai direncanakan secara matang, baik melalui pembukaan cabang baru di lokasi yang potensial maupun melalui model kemitraan yang dapat mempercepat penetrasi pasar. Pemanfaatan teknologi digital juga menjadi langkah strategis yang perlu dipertimbangkan, terutama dalam mendukung sistem manajemen operasional dan memperluas jangkauan pemasaran.

Untuk pengembangan keilmuan, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha, baik dari sisi operasional, pemasaran, maupun perilaku konsumen, dengan menggunakan pendekatan metodologi yang lebih komprehensif. Dengan demikian, hasil penelitian di masa mendatang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih luas, baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan UMKM di sektor makanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anis Nur Octaviani, P. Y. (2023). Identifikasi SWOT dan Penentuan Strategi Pengembangan David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson. Koperasi Mahasiswa. 9.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2021). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Fatimah, I. I. (2025). Pengembangan Kinerja Melalui Analisis Swot (The Systematic Literature Review). 23.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *Journal of Business Research*, 125, 769–789. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.039>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Fauzan Azim, T. K. (2024). *Analisis Swot Dalam Perencanaan Bisnis*, 19.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Hidayat, R., Kusumawati, A., & Iqbal, M. (2022). The role of strategic management in improving MSMEs competitiveness. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 123–135.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Lutfi Yulian, P. Y. (2022, Desember). The Organizational Development Strategy of a Waste Bank at Bank Sampah Regensi by Using SWOT Analysis. 74.
- Miftakhul Jannah, A. N. (2014). <http://ijespgjournal.org> IJESPG Journal. *Pentingnya Analisis Swot dalam Suatu Perencanaan dan Pengembangan*, 17.
- Muhammad Israr Munggaran, P. Y. (2022, Desember). Penentuan Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Usaha Kuliner Dengan Analytical Network Process. 218.
- Oktaviani, W., & Ardiansyah, T. (2023). Analisis SWOT dalam strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing UMKM. *Jurnal USAHA*, 4(2).
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Purwana, D., Rahmi, R., & Aditya, S. (2017). Pemanfaatan digital marketing bagi UMKM. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.21009/JPMM.001.1.01>
- Saraswati, A. N. (2025). *PENGARUH RETURN ON ASSETS, DEBT TO EQUITY RATIO, PRICE TO BOOK VALUE, DAN FIRM SIZE TERHADAP RETURN SAHAM PADA SEKTOR TRANSPORTASI DAN LOGISTIK*.
- Sari, D. (1, Maret 2020). ANALISIS STRENGTH SWOT. 11.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sarfiah, S. N., Atmaja, H. E., & Verawati, D. M. (2021). UMKM sebagai pilar membangun ekonomi bangsa. *Jurnal REP*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.31002/rep.v6i1.3188>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suri, A., Riandani, A. P., Supriyanto, S., Kristianto, R., & Amali, M. A. (2024). Analysis of IFAS and EFAS as strategic tools for MSMEs. *G-Tech Journal*, 9(1).
- Tambunan, T. (2019). *Recent evidence of the development of MSMEs in Indonesia*. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(18). <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0140-4>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Widyasana, M. P., & Telagawathi, N. L. W. S. (2024). Analisis IFAS dan EFAS dalam strategi pengembangan usaha. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 7(3).