

Strategi Pengembangan Bisnis Berkelanjutan Pada UMKM Tokokari

Melalui Pendekatan SWOT & QSPM Untuk Meningkatkan Daya Saing

Raden Fabyan Anugra Putra Rastiono¹, Farah Alfannur², Muhammad Iqbal Alamsyah³

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, radenfabyan@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, farahalfannur@telkomuniversity.ac.id

³ Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, iqbalalamsyah@telkomuniversity.ac.id

Abstract

This research discusses the business development strategy for Tokokari, a Japanese culinary MSME in Bandung that faces challenges such as revenue fluctuations, an unstructured financial system, and limited business space. The main objective of the research was to formulate a sustainable development strategy through analyzing internal and external factors. The approach used was qualitative-descriptive with a case study method. Data were collected through interviews, observation, documentation, and Focus Group Discussion (FGD). Analysis was conducted using a strategy management framework with IFE, EFE, SWOT, IE, and QSPM tools. The results show that Tokokari is in Quadrant V of the IE Matrix (Hold and Maintain strategy), with an IFE score of 2.44 and EFE of 2.26. Of the 19 alternative strategies formulated, the priority strategy with the highest TAS value (6.24) is to optimize the quality of services, products, and raw materials amidst area and price limitations. This research provides practical and theoretical contributions in the application of SWOT and QSPM-based strategies for the development of culinary MSMEs.

Keywords: MSMEs, IFE, EFE, IE, SWOT Analysis, QSPM.

Abstrak

Penelitian ini membahas strategi pengembangan bisnis untuk Tokokari, UMKM kuliner Jepang di Bandung yang menghadapi tantangan seperti fluktuasi pendapatan, sistem keuangan yang belum terstruktur, dan keterbatasan ruang usaha. Tujuan utama penelitian adalah merumuskan strategi pengembangan berkelanjutan melalui analisis faktor internal dan eksternal. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif-deskriptif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD). Analisis dilakukan menggunakan kerangka manajemen strategi dengan alat IFE, EFE, SWOT, IE, dan QSPM. Hasil menunjukkan bahwa Tokokari berada di Kuadran V Matriks IE (strategi Hold and Maintain), dengan skor IFE 2,44 dan EFE 2,26. Dari 19 strategi alternatif yang dirumuskan, strategi prioritas dengan nilai TAS tertinggi (6,24) adalah mengoptimalkan kualitas layanan, produk, dan bahan baku di tengah keterbatasan area dan harga. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dan teoritis dalam penerapan strategi berbasis SWOT dan QSPM untuk pengembangan UMKM kuliner.

Kata Kunci: UMKM, IFE, EFE, IE, Analisis SWOT, QSPM

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia dengan kontribusi yang sangat besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. UMKM mencakup sekitar 99% dari seluruh unit usaha di Indonesia, sehingga perannya sangat vital dalam menopang aktivitas ekonomi di berbagai lapisan masyarakat. Pada tahun 2023, jumlah pelaku UMKM di Indonesia tercatat mencapai 66 juta unit, dengan kontribusi sebesar 61% terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) dan menyerap sekitar 117 juta tenaga kerja atau sekitar 97% dari total pekerja di Indonesia (Kadin, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa UMKM tidak hanya menjadi penggerak ekonomi, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan lapangan kerja dan pemerataan kesejahteraan.

Pertumbuhan UMKM di sektor kuliner menunjukkan tren yang sangat positif dalam beberapa tahun terakhir. Sektor kuliner menjadi salah satu subsektor ekonomi kreatif dengan kontribusi terbesar pada pendapatan daerah, didukung oleh inovasi produk dan peningkatan kinerja layanan untuk menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat (Ch & Fitria, 2024). Di berbagai kota besar, pelaku usaha kuliner terus berinovasi dalam menciptakan produk yang unik dan menarik, sehingga mampu bertahan dan berkembang di tengah kompetisi yang dinamis. Pesatnya perkembangan UMKM kuliner juga didorong oleh perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin mengutamakan kepraktisan dan keberagaman cita rasa (Fetrianggi et al., 2024).

Di Kota Bandung, perkembangan UMKM menunjukkan tren yang positif dan berkelanjutan, terutama pada sektor kuliner. Berdasarkan data perkembangan jumlah unit usaha di Kota Bandung selama periode 2022 hingga 2024, usaha kuliner secara konsisten menempati posisi teratas sebagai jenis usaha yang paling dominan. Selain kuliner, sektor perdagangan dan fashion juga mengalami pertumbuhan yang stabil, sementara kategori lainnya seperti jasa, handicraft, dan usaha lainnya tetap menunjukkan tren positif meskipun jumlahnya lebih sedikit. Kontribusi UMKM kuliner di Bandung semakin signifikan melalui keberagaman produk dan layanan yang dihasilkan, sehingga memperkuat ekosistem ekonomi kreatif di kota ini (Open Data Bandung, 2024).

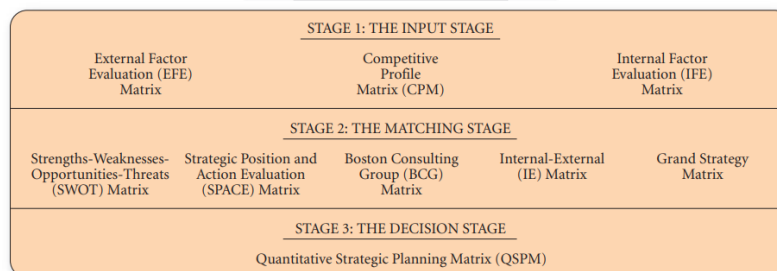
Namun demikian, persaingan yang semakin ketat di sektor kuliner Kota Bandung menghadirkan berbagai tantangan bagi pelaku UMKM, salah satunya adalah Tokokari. Tokokari menghadapi permasalahan utama berupa peningkatan jumlah pesaing, fluktuasi pendapatan, sistem keuangan yang belum terstruktur, serta target penjualan yang tidak tercapai. Selain itu, kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia, keterbatasan ruang usaha, serta fluktuasi harga bahan baku turut mempengaruhi stabilitas dan kinerja keuangan Tokokari. Permasalahan keuangan yang belum terstruktur, di mana uang perusahaan masih tercampur dengan uang pribadi, menjadi hambatan dalam pengelolaan bisnis yang lebih profesional.

Berdasarkan berbagai tantangan tersebut, diperlukan strategi pengembangan bisnis yang lebih terarah dan berbasis pada analisis mendalam terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi operasional Tokokari. Penelitian ini menggunakan pendekatan SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk merumuskan strategi yang paling efektif dalam meningkatkan daya saing dan kinerja Tokokari.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Manajemen Strategi

Menurut David & David (2017) manajemen strategis merupakan penggabungan antara seni dan ilmu pengetahuan dalam merumuskan, menerapkan, dan menilai keputusan yang melibatkan berbagai fungsi dalam organisasi. Tujuannya sendiri adalah untuk mencapai tujuan dan visi organisasi dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja dan keberhasilannya. Perumusan strategi terdiri dari tiga tahap utama yang saling terintegrasi. Diawali tahap input, yang menggunakan alat seperti matriks EFE, IFE, dan CPM untuk mengumpulkan serta menilai informasi penting sebagai dasar pengambilan keputusan. Tahap berikutnya adalah tahap pencocokan, di mana teknik seperti SWOT, SPACE, BCG, IE, dan Grand Strategy digunakan untuk mencocokkan faktor eksternal dan internal sehingga dapat menghasilkan alternatif strategi yang relevan. Proses ini diakhiri dengan tahap keputusan, yaitu pemilihan strategi menggunakan QSPM, di mana alternatif strategi dinilai berdasarkan bobot tertentu dan strategi dengan nilai tertinggi dipilih untuk diimplementasikan.



Gambar 1. Kerangka Perumusan Strategi
Sumber: David & David (2017)

B. Evaluasi Faktor Internal (IFE) Matrix

Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix merupakan alat strategis yang digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, seperti manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, R&D, dan sistem informasi. Matriks ini membantu organisasi memahami faktor-faktor internal yang memengaruhi kinerja serta hubungan antar area tersebut. Penyusunan IFE Matrix melibatkan identifikasi 10–20 faktor penting, pemberian bobot, penilaian (rating), dan perhitungan skor tertimbang. Meskipun tampilannya bersifat kuantitatif, penilaian intuitif tetap dominan, sehingga pemahaman terhadap faktor lebih penting dibandingkan angka akhir yang dihasilkan. (David & David 2017).

C. Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Matrix

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi faktor eksternal yang memengaruhi perusahaan, seperti aspek ekonomi, sosial-budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, dan persaingan. Penyusunan EFE Matrix dilakukan melalui empat langkah, yaitu identifikasi 10–20 faktor eksternal utama berupa peluang dan ancaman, penetapan bobot, pemberian rating, serta perhitungan skor tertimbang. Alat ini membantu strategis memahami dinamika lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Meskipun berbasis angka, analisis EFE tetap memerlukan penilaian yang bersifat subjektif dan pemahaman kontekstual yang mendalam (David & David 2017).

D. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode deskriptif yang digunakan untuk memahami kondisi organisasi secara menyeluruh melalui empat elemen utama: kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Selain itu, analisis SWOT berfungsi sebagai alat penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal. Analisis ini memandu pengambilan keputusan strategis dengan memberikan wawasan tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan kekuatan dan mengatasi tantangan potensial (Christiadi & Alamsyah, 2024). Tujuan utamanya adalah merumuskan strategi dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Kekuatan dan kelemahan mencerminkan faktor internal, sementara peluang dan ancaman berasal dari faktor eksternal. Metode ini membantu organisasi mengevaluasi isu dari berbagai sudut pandang dan merumuskan strategi yang adaptif dan tepat sasaran (Anggreani, 2021).

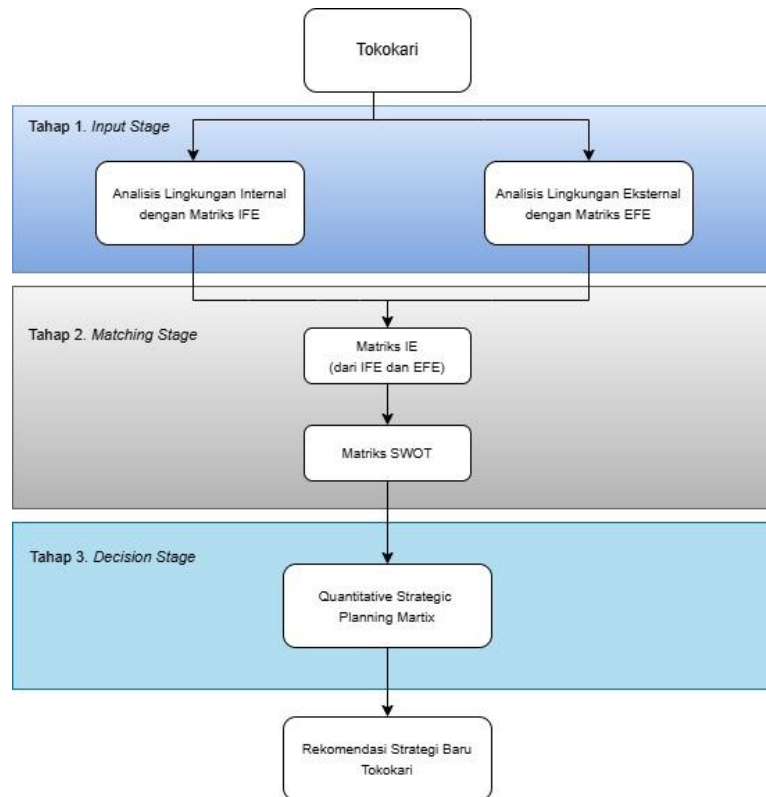
E. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (IE) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk menentukan posisi perusahaan berdasarkan evaluasi faktor internal melalui IFE Matrix dan faktor eksternal melalui EFE Matrix. Matriks ini membantu perusahaan menyelaraskan kondisi internal dan eksternal untuk merumuskan strategi yang sesuai guna mencapai keunggulan kompetitif (David & David 2017). IE Matrix terdiri dari sembilan kuadran yang dikelompokkan ke dalam tiga wilayah strategis utama. Wilayah I, II, dan IV merekomendasikan strategi pertumbuhan seperti integrasi atau pengembangan produk. Wilayah III, V, dan VII mendorong strategi stabilitas dengan fokus mempertahankan posisi pasar. Sementara itu, wilayah VI, VIII, dan IX menekankan strategi bertahan atau divestasi untuk meminimalkan kerugian dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif. Studi serupa dilakukan oleh Fadhian Budiman et al (2024) yang mengimplementasikan Matriks Internal-Eksternal (IE) sebagai alat analisis dalam perumusan strategi pengembangan masjid.

F. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Menurut David & David (2017) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi dan memilih alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya melalui IFE dan EFE Matrix. QSPM membantu wirausaha menentukan strategi yang paling sesuai dengan kondisi bisnis, dengan mengukur daya tarik relatif setiap alternatif strategi melalui Total Attraction Score (TAS). Prosesnya melibatkan analisis input, pencocokan strategi, serta penilaian skor daya tarik berdasarkan informasi objektif maupun asumsi dasar. QSPM menjadi tahapan akhir dalam proses perumusan strategi dan secara sistematis menunjukkan alternatif strategi terbaik berdasarkan analisis kuantitatif. Zakaria & Alfianur (2024) mengemukakan bahwa metode QSPM digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi, menyaring, dan menentukan prioritas dari berbagai alternatif strategi yang diperoleh melalui analisis SWOT.

G. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Sumber: Diadaptasi dari Fred R. David & Forest R. David (2017)

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan naturalistik, sesuai dengan pendapat Sugiyono (2013) di mana penelitian dilakukan pada kondisi yang alamiah tanpa manipulasi. Filsafat yang mendasari adalah postpositivisme yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang holistik, kompleks, dan penuh makna. Peneliti berperan sebagai instrumen utama (human instrument) yang harus memiliki wawasan dan teori yang cukup untuk memahami situasi sosial secara mendalam. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, yaitu dengan menggabungkan beberapa metode untuk memperoleh data yang lebih akurat. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menangkap dinamika objek secara utuh dan bermakna.

Tabel 1. Karakteristik Penelitian

No	Jenis Penelitian	
1	Tujuan Penelitian	Deskriptif
2	Pendekatan terhadap pengembangan teori	<i>Natural Setting</i>
3	Metodologi Penelitian	Kualitatif
4	Strategi Penelitian	Studi Kasus
5	Unit Analisis	Organisasi
6	Waktu Pelaksanaan	<i>Cross Sectional</i>

Sumber: Data yang telah diolah penulis (2024)

B. Operasional Variabel

Menurut Indrawati (2018) variabel merupakan representasi abstrak dari keadaan objek penelitian yang perlu dioperasionalkan agar dapat diukur dan dianalisis secara tepat. Dalam analisis lingkungan internal, aspek penting yang diperhatikan meliputi pemasaran, keuangan, SDM, serta operasional, sedangkan analisis eksternal mencakup faktor sosial, budaya, ekonomi, politik, teknologi, dan persaingan. David & David (2017) juga menekankan pentingnya visi dan misi perusahaan sebagai dasar utama sebelum mengevaluasi faktor internal dan eksternal.

C. Situasi Sosial

Dalam penelitian kualitatif, istilah populasi tidak digunakan dan digantikan dengan konsep "situasi sosial" yang terdiri dari tiga elemen utama: tempat (place), pelaku (actors), dan aktivitas (activity) (Sugiyono, 2013). Ketiga elemen ini saling berinteraksi secara sinergis dan menjadi fokus utama dalam penelitian. Tujuan utamanya adalah untuk memahami apa yang terjadi dalam situasi sosial tersebut secara mendalam. Oleh karena itu, peneliti melakukan observasi langsung terhadap aktivitas para pelaku di lokasi yang ditentukan.

D. Pengumpulan Data dan Sumber Data

Pengumpulan data merupakan tahap penting dalam penelitian untuk memperoleh data yang akurat dan relevan (Sugiyono, 2013). Data dibedakan menjadi data primer, yang diperoleh langsung dari subjek melalui wawancara atau observasi, dan data sekunder yang berasal dari dokumen atau sumber lain. Dalam penelitian kualitatif, data biasanya dikumpulkan dalam konteks alami melalui teknik seperti observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Penelitian ini menggunakan data primer dari wawancara dengan narasumber terkait Tokokari dan data sekunder dari studi literatur seperti buku, jurnal, dan artikel daring.

E. Uji Validitas dan Reliabilitas (Jika penelitian menggunakan data primer)

Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif bertujuan memastikan data yang dikumpulkan akurat, dapat dipercaya, dan sesuai dengan kenyataan di lapangan (Sugiyono, 2013). Validitas internal (credibility) dapat dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu, sedangkan validitas eksternal (transferability) menekankan sejauh mana hasil dapat diterapkan pada konteks lain melalui penyajian data yang jelas dan mendalam. Selain itu, dependabilitas (reliability) menilai konsistensi proses penelitian, dan konfirmabilitas (objectivity) memastikan hasil dapat diverifikasi oleh pihak lain secara transparan dan objektif.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara sistematis untuk mengelompokkan, menafsirkan, dan menyusun data guna menemukan pola atau tema utama (Sugiyono, 2013). Proses ini mencakup tiga tahapan utama: reduksi data untuk menyederhanakan informasi menjadi poin-poin penting, penyajian data dalam bentuk narasi atau visual agar hubungan antar data lebih jelas, serta penarikan kesimpulan yang diverifikasi kembali melalui triangulasi untuk memastikan validitas. Ketiga tahapan ini dilakukan secara interaktif agar hasil analisis mencerminkan realitas di lapangan secara akurat.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Narasumber

Penelitian ini melibatkan tiga internal narasumber yang terdiri dari owner dan dua karyawan, sedangkan narasumber eksternal terdiri dari empat orang yaitu dua konsumen, kompetitor, *supplier*.

B. Hasil Penelitian

Penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan responden terpilih untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan internal dan eksternal Tokokari. Lingkungan internal mencakup aspek manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, sistem informasi, SDM, dan litbang, sedangkan analisis eksternal menggunakan pendekatan 5 Forces Porter dan PESTEL.

C. Analisis Lingkungan Internal

Setelah menetapkan bobot dan penilaian, peneliti bersama pemilik Tokokari menganalisis faktor internal dari aspek manajemen, pemasaran, keuangan, dan operasional menggunakan matriks IFE. Hasil evaluasi menunjukkan total skor IFE sebesar 2,44, yang mengindikasikan bahwa Tokokari cukup mampu merespon kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan, tokokari secara efektif memanfaatkan kekuatan yang ada dan meminimalkan dampak negatif dari kelemahan internal yang ada.

Tabel 2 Tabel IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan			
Pemasaran yang cukup baik	0,10	4	0,42
Kualitas bahan baku	0,10	3,6	0,37
Kualitas produk yang terjaga	0,10	4	0,41
Pencatatan keuangan yang terdigitalisasi	0,08	3,3	0,28
Kualitas Layanan	0,10	4	0,41
			1,91
Kelemahan			
Kesulitan dalam merekrut karyawan	0,08	1,3	0,10
Target penjualan tidak tercapai	0,08	1,3	0,11
Keuangan yang belum stabil	0,08	1,3	0,11
Ketergantungan pada cuaca	0,08	1	0,08
Area yang terbatas	0,10	1	0,10
Keterbatasan dalam sumber daya manusia (SDM)	0,08	1	0,08
			0,59
Total IFE	1		2,44

D. Analisis Lingkungan Eksternal

Setelah menganalisis lingkungan internal, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi faktor peluang dan ancaman yang memengaruhi strategi bisnis Tokokari. Hasil analisis menggunakan matriks EFE menunjukkan total skor 2,26, yang mengindikasikan bahwa Tokokari belum memiliki peluang yang cukup untuk mendukung pertumbuhan agresif. Peluang utama yang diidentifikasi adalah lokasi usaha yang strategis dengan skor tertinggi sebesar 0,37. Sementara itu, ancaman utama berasal dari keterbatasan area usaha dengan nilai 0,42. Temuan ini menjadi dasar penting dalam merumuskan strategi bisnis yang lebih adaptif terhadap kondisi eksternal.

Tabel 3 Tabel EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
Teknologi yang memadai	0,12	2,2	0,27
Keunikan Produk	0,09	2	0,18
Lokasi yang strategis	0,14	2,6	0,37
Keterlibatan Konsumen dalam Promosi	0,07	1,4	0,10
			0,92
Ancaman			
Area yang terbatas	0,13	3,2	0,42
Harga bahan baku yang tidak stabil	0,11	2	0,21

Pandangan pelanggan terkait harga yang ditawarkan	0,10	1,2	0,12
Ketergantungan pada cuaca	0,11	2,6	0,28
Persaingan yang semakin ketat	0,12	2,4	0,30
			1,33
Total EFE	1		2,26

E. Matriks SWOT

Strategi alternatif dirumuskan untuk diterapkan oleh manajemen Tokokari dengan menggunakan matriks SWOT sebagaimana dijelaskan oleh David & David (2017) yang mencakup strategi SO, WO, ST, dan WT. Matriks ini disusun berdasarkan hasil analisis lingkungan internal (IFE) dan eksternal (EFE) guna mencocokkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara strategis. Proses pencocokan faktor-faktor ini merupakan tantangan utama karena memerlukan penilaian yang tepat dan tidak memiliki satu formula yang pasti. Melalui diskusi bersama narasumber internal Tokokari, diperoleh berbagai strategi dari masing-masing kombinasi SWOT. Strategi ini menjadi dasar untuk menetapkan arah pengembangan bisnis Tokokari yang lebih efektif dan berkelanjutan. Pasaribu et al (2023) mengemukakan bahwa analisis SWOT dapat melahirkan empat bentuk strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh suatu organisasi.

Tabel 4 Matriks SWOT

Faktor Internal dan Faktor Eksternal	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	1. Pemasaran yang cukup baik 2. Kualitas bahan baku 3. Pencatatan Keuangan yang terdigitalisasi 4. Kualitas Layanan 5. Kualitas produk yang terjaga	1. Kesulitan dalam merekrut karyawan 2. Target penjualan yang tidak tercapai 3. Area yang terbatas 4. Keuangan yang belum stabil 5. Ketergantungan pada cuaca 6. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM)
Peluang (Opportunities)	Strength – Opportunities (SO)	Weakness – Opportunities (WO)
1. Teknologi yang memadai 2. Keunikan Produk 3. Lokasi yang strategis 4. Keterlibatan Konsumen dalam Promosi	1. Memanfaatkan pemasaran yang cukup baik dan teknologi yang memadai untuk menjangkau pasar lebih luas dan mengoptimalkan sistem keuangan digital (S1,S3-O1) 2. Mempertahankan kualitas bahan baku, dan produk dengan mengoptimalkan keunikan produk dan lokasi strategis untuk meningkatkan daya tarik konsumen (S2,S5-O2,O3) 3. Memanfaatkan kepuasan pelanggan atas kualitas layanan	1. Mengoptimalkan area yang terbatas di lokasi yang strategis (W3-O3) 2. Memanfaatkan keterbatasan SDM dan media sosial dengan memberikan ulasan mengenai keunikan dan cita rasa khas produk Tokokari (W2,W6-O1,O2,O4) 3. Mengoptimalkan layanan pemesanan agar penjualan tetap berjalan (W5-O1) 4. Menerapkan strategi promosi berbasis testimoni konsumen

	dengan membagikan pengalaman mereka di media sosial (S4-O4)	agar promosi tetap berjalan tanpa biaya tinggi (W4-O4) 5. Memperluas rekrutmen melalui media sosial (W1-O1)
Ancaman (Threat)	Strength – Threat (ST)	Weakness – Threat (WT)
1. Area yang terbatas 2. Harga bahan baku yang tidak stabil 3. Pandangan pelanggan terkait harga yang ditawarkan 4. Ketergantungan pada cuaca 5. Persaingan yang semakin ketat	1. (S2,S5-T5) Menjaga kualitas bahan baku dan produk untuk menghadapi persaingan ketat 2. Melakukan perencanaan stok bahan baku secara berkala & mencari supplier alternatif untuk menjaga kestabilan harga (S2-T2) 3. Meningkatkan branding digital melalui media sosial untuk menciptakan nilai berbeda dari kompetitor (S1-T5) 4. Mengoptimalkan kualitas layanan, produk, bahan baku meskipun di area yang terbatas dan harga yang ditawarkan (S4-T1,T3) 5. Menggunakan data penjualan untuk mengetahui hasil penjualan dari dampak cuaca (S3-T4)	1. Fokus pada SDM yang terbatas dengan mengoptimalkan keunggulan layanan agar tidak hanya bersaing dari harga (W6-T3,T5) 2. Perkuat penjualan online untuk menghindari tempat yang terbatas yang bergantung pada cuaca (W3-T4) 3. Mengoptimalkan promosi menarik dengan area yang terbatas untuk menarik pelanggan baru agar bersaing dengan pesaing (W2-T1,T5) 4. Membuat sistem forecasting keuangan untuk memperkirakan kebutuhan dan fluktuasi harga (W4-T2) 5. Perlu membuat layanan pesan antar dengan membuka layanan pemesanan/PO (W5-T1,T4) 6. Menawarkan bonus insentif yang lebih banyak dibanding kompetitor (W1-T5)

Dari hasil 19 alternatif strategi matriks SWOT yang telah ada, dilakukan pengelompokan alternatif strategi dengan internal Tokokari agar dapat menentukan strategi utamanya, terdapat 5 alternatif strategi di antaranya:

1. Memanfaatkan pemasaran yang cukup baik dan teknologi yang memadai untuk menjangkau pasar lebih luas dan mengoptimalkan sistem keuangan digital (S1,S3,O1)
2. Mempertahankan kualitas bahan baku, dan produk dengan mengoptimalkan keunikan produk dan lokasi strategis untuk meningkatkan daya tarik konsumen (S2,S5,O2,O3)
3. Mengoptimalkan kualitas layanan, produk, bahan baku meskipun di area yang terbatas dan harga yang ditawarkan (S4,T1,T3)
4. Fokus pada SDM yang terbatas dengan mengoptimalkan keunggulan layanan agar tidak hanya bersaing dari harga (W6,T5,T3)
5. Perkuat penjualan online untuk menghindari tempat yang terbatas yang bergantung pada cuaca (W3,T4)

F. Matriks QSPM

Dengan menggunakan alat QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), strategi alternatif dapat dibandingkan berdasarkan faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David & David, 2017). QSPM menggunakan skor daya tarik (TAS) untuk menilai tingkat keunggulan masing-masing strategi. Strategi alternatif yang dianalisis berasal dari hasil pencocokan pada tahap matriks SWOT. Penilaian dilakukan bersama narasumber internal Tokokari (N1, N2, N3), dan hasil total skor TAS disajikan dalam tabel untuk menentukan strategi prioritas. Sebagai contoh, penelitian oleh Ananda Fatimah et al (2020) berhasil merumuskan strategi prioritas untuk IndiHome dengan menggunakan pendekatan SWOT dan QSPM, di mana hasil strategi prioritas difokuskan pada peningkatan kualitas layanan pelanggan secara berkala melalui nilai bobot tertinggi dalam matriks QSPM.

Tabel 5 Matriks QSPM

		Strategy 1		Strategy 2		Strategy 3		Strategy 4		Strategy 5	
		Memanfaatkan pemasaran yang cukup baik dan teknologi yang memadai untuk menjangkau pasar lebih luas dan mengoptimisasi sistem keuangan digital		Mempertahankan kualitas bahan baku, dan produk dengan mengoptimalkan keunikan produk dan lokasi strategis untuk meningkatkan daya tarik konsumen		Mengoptimalkan kualitas layanan, produk, bahan baku meskipun di area yang terbatas dan harga yang ditawarkan		Fokus pada SDM yang terbatas dengan mengoptimalkan keunggulan layanan agar tidak hanya bersaing dari harga		Perkuat penjualan online untuk menghindari tempat yang terbatas yang bergantung pada cuaca	
Strengths	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Pemasaran yang cukup baik	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Kualitas bahan baku	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Pencatatan Keuangan yang terdigitalisasi	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Kualitas Layanan	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Kualitas produk yang terjaga	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Weakness	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kesulitan dalam merekrut karyawan	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Target penjualan yang tidak tercapai	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Area yang terbatas	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Keuangan yang belum stabil	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Ketergantungan pada cuaca	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32

Keterbatasan sumber daya manusia (SDM)	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Total	1										
Opportunities	Bobo t	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TA S	AS	TAS
Teknologi yang memadai	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48
Keunikan Produk	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18
Lokasi yang strategis	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42
Keterlibatan Konsumen dalam promosi	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Threats	Bobo t	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TA S	AS	TAS
Area yang terbatas	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	2	0.26	4	0.52
Harga bahan baku yang tidak stabil	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
Pandangan pelanggan terkait harga yang ditawarkan	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Ketergantungan pada cuaca	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44	2	0.22	4	0.44
Persaingan yang semakin ketat	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Total	1										
Grand Total			5.30		5.47		6.24		4.72		5.72

Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM, strategi dengan Total Attractive Score (TAS) tertinggi menjadi prioritas utama untuk diterapkan. Strategi 3 menempati urutan pertama dengan nilai TAS sebesar 6.24, yaitu mengoptimalkan kualitas layanan, produk, dan bahan baku meskipun dalam keterbatasan area dan harga yang ditawarkan. Strategi ini memanfaatkan kekuatan layanan (S4) untuk mengatasi ancaman keterbatasan area (T1) dan persepsi negatif harga (T4).

Strategi 5 memperoleh nilai TAS 5.72 dengan fokus memperkuat penjualan online guna mengatasi keterbatasan tempat usaha (W3) dan ketergantungan pada cuaca (T4).

Strategi 2 berada di urutan ketiga dengan nilai TAS 5.47, menekankan pentingnya menjaga kualitas bahan baku dan produk (S2, S5) serta mengoptimalkan keunikan produk dan lokasi strategis (O2, O3).

Strategi 1, dengan TAS 5.30, bertujuan memperluas jangkauan pasar melalui pemasaran efektif (S1) dan sistem keuangan digital yang efisien (S3, O1).

Strategi 4 memperoleh nilai TAS 4.72 dengan memaksimalkan keterbatasan SDM (W6) melalui peningkatan kualitas layanan (T5) agar dapat bersaing lebih dari sekadar harga (T3).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber internal dan eksternal Tokokari serta analisis menggunakan matriks IFE, EFE, SWOT, dan QSPM, diperoleh beberapa kesimpulan utama. Skor IFE sebesar 2,44 menunjukkan kondisi internal yang cukup kuat dengan kekuatan utama pada pemasaran, namun masih terdapat kelemahan seperti target penjualan yang belum tercapai. Skor EFE sebesar 2,26 mencerminkan lingkungan eksternal yang cukup mendukung, dengan peluang utama berupa lokasi strategis dan ancaman berupa area usaha yang terbatas. Analisis SWOT menghasilkan sejumlah strategi alternatif yang kemudian dipilih dan didiskusikan dengan pihak internal Tokokari. Beberapa strategi yang disepakati mencakup penguatan layanan dan kualitas produk, pemanfaatan teknologi, dan optimalisasi pemasaran online untuk mengatasi keterbatasan ruang. Dari hasil QSPM, strategi prioritas dengan skor TAS tertinggi (6.24) adalah mengoptimalkan kualitas layanan, produk, dan bahan baku meskipun dalam keterbatasan area dan harga, guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

B. Saran

a. Bagi Tokokari

Tokokari disarankan untuk menerapkan sistem keuangan yang lebih terstruktur dengan memisahkan keuangan pribadi dan bisnis. Selain itu, perlu mengoptimalkan kualitas layanan dan produk melalui pemasaran online dengan promo menarik serta menjaga konsistensi penggunaan bahan baku berkualitas.

b. Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel dengan melibatkan lebih banyak pelanggan dan kompetitor serta menambahkan pendekatan kuantitatif agar hasil lebih objektif dan mendalam. Selain itu, studi perbandingan dengan UMKM kuliner lain yang sukses dalam digitalisasi dan efisiensi operasional dapat membantu mengidentifikasi praktik terbaik yang relevan bagi Tokokari.

REFERENSI

- Ananda Fatimah, M., Romadlon, H. A. ., & Rismayani, R. (2020). Business Strategy Formulation of Indihome Pt. Telekomunikasi Indonesia Area of West Nusa Tenggara. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 5(2), 849. <https://doi.org/10.31093/jraba.v5i2.232>
- Anggreani, T. F. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Swot: Strategi Pengembangan Sdm, Strategi Bisnis, Dan Strategi Msdm (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 619–629. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5.588>
- Ch, F. Z., & Fitria, S. E. (2024). Pengaruh Model Bisnis Terhadap Keberlanjutan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Studi Pada Usaha Kuliner di Kota Bandung. 11(5), 4726–4737.
- Christiadi, H., & Alamsyah, M. (2024). Evaluating Strategic Options Using QSPM: Enhancing Plaza Indonesia Realty's Competitive Edge. *International Journal of Indonesian Business Review*, 3(2), 125–134. <https://doi.org/10.54099/ijibr.v3i2.1109>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and cases*.
- Fadhian Budiman, M., Pasaribu, R. D., Sutjipto, M. R., & Tricahyono, D. (2024). Strategic Formulation Towards A Prosperous Mosque : Case Study Of Izzatul Mu'minin Mosque Lembang. 1–17. <http://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>

Fetrianggi, R., Pawitan, Z., & Argani, P. (2024). *Pelatihan Kewirausahaan Melalui Pembuatan Fotografi Makanan Berbasis Kearifan Lokal Pada Umkm Di Bandung*. 9(2), 163–168.

Indrawati. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Refika Aditama 1.

Kadin. (2024). *UMKM Indonesia*. <https://kadin.id/data-dan-statistik/umkm-indonesia/>

Open Data Bandung. (2024). *Jumlah Usaha Mikro Berdasarkan Jenis Usaha di Kota Bandung*. https://opendata.bandung.go.id/dataset/jumlah-usaha-mikro-berdasarkan-jenis-usaha-di-kota-bandung?utm_source=

Pasariibu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>

Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.

Zakaria, M. A., & Alfanur, F. (2024). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Bisnis Model Kanvas pada Industri Logistik: Studi PT XYZ. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(12), 4833–4861. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i12.4750>

