

**ANALISIS OPTIMALISASI STRATEGI PEMASARAN BERBASIS
SWOT DAN QSPM PADA UMKM AMPYANG JAWA (STUDI
KASUS PADA UMKM BINAAN BANK INDONESIA SOLO)**

T E S I S

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

YUNI HERLINA
NIM. 20402400081

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2026**

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS OPTIMALISASI STRATEGI PEMASARAN BERBASIS
SWOT DAN QSPM PADA UMKM AMPYANG JAWA (STUDI
KASUS PADA UMKM BINAAN BANK INDONESIA SOLO)**

Disusun oleh :

YUNI HERLINA

NIM. 20402400081

Telah disetujui oleh pembimbing dan telah
diajukan ke hadapan sidang panitia ujian penelitian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

جامعة سلطان ابي سفيان
Semarang, 13 Februari 2026

Pembimbing,

Dr. Siti Sumiati. SE. M.Si
NIDN. 0619036801

**ANALISIS OPTIMALISASI STRATEGI PEMASARAN BERBASIS
SWOT DAN QSPM PADA UMKM AMPYANG JAWA (STUDI
KASUS PADA UMKM BINAAN BANK INDONESIA SOLO)**

Disusun oleh :

YUNI HERLINA

NIM. 20402400081

Telah dipertahankan di depan
sidang panitia ujian penelitian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji 1

Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si
NIDN. 0619036801

Prof. Dr.Hendar, SE, M.Si
NIDN. 0602016301

Penguji II

Prof.Dr.H.Ardian Adhiatma, SE, M.Si
NIDN. 0626027201

Tesis ini dapat diterima dan memperoleh sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Ketua Program Studi

Prof.Dr.Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIDN. 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yuni Herlina

NIM : 20402400081

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Penelitian untuk Tesis:

“ANALISIS OPTIMALISASI STRATEGI PEMASARAN BERBASIS SWOT DAN QSPM PADA UMKM AMPYANG JAWA (STUDI KASUS PADA UMKM BINAAN BANK INDONESIA SOLO)”

Dengan ini saya menyatakan bahwa penelitian Tesis ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan tau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Semarang, 13 Februari 2026
Yang Menyatakan

Yuni Herlina
NIM. 20402400081

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yuni Herlina

NIM : 20402400081

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul **“ANALISIS OPTIMALISASI STRATEGI PEMASARAN BERBASIS SWOT DAN QSPM PADA UMKM AMPYANG JAWA (STUDI KASUS PADA UMKM BINAAN BANK INDONESIA SOLO).”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 13 Februari 2026
Yang Menyatakan

Yuni Herlina
NIM. 20402400081

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yuni Herlina

NIM : 20402400081

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

“PENINGKATAN KEPUASAN PASIEN DI RUMAH SAKIT MELALUI PELAYANAN BERBASIS NILAI-NILAI ISLAM”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademik selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 13 Februari 2026
Yang Menyatakan

Yuni Herlina
NIM. 20402400081

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis yang berjudul “Analisis Optimalisasi Strategi Pemasaran Berbasis SWOT dan QSPM pada UMKM Ampyang Jawa (Studi Kasus pada UMKM Binaan Bank Indonesia Solo)” dapat diselesaikan dengan baik. Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan akademik dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA), sekaligus sebagai upaya kontribusi akademik dalam pengembangan kajian strategi pemasaran UMKM berbasis analisis strategis dan data empiris.

Dengan penuh rasa hormat, penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada Ibu tercinta, atas doa, kesabaran, dan dukungan yang senantiasa menyertai setiap tahapan perjalanan akademik penulis. Doa yang dipanjatkan dengan keikhlasan menjadi sumber kekuatan dan keteguhan dalam menyelesaikan proses studi ini.

Tesis ini dilandasi oleh kepedulian terhadap peran strategis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam menopang perekonomian nasional, khususnya dalam menghadapi dinamika persaingan, keterbatasan sumber daya, serta perubahan lingkungan usaha. Melalui pendekatan analisis SWOT, Matriks IFE-EFE, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pemasaran yang rasional, terukur, dan kontekstual dengan karakteristik UMKM serta nilai-nilai yang dianut pelaku usaha. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis bagi UMKM Ampyang Jawa dan menjadi referensi bagi pengembangan UMKM sejenis.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Ibu Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing, yang dengan kesabaran, perhatian, serta dorongan yang berkelanjutan telah membimbing penulis hingga tesis ini dapat diselesaikan. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen UNISSULA, yang senantiasa memberikan motivasi dan arahan akademik, serta kepada Prof. Dr. Hendar, S.E., M.Si. dan Prof. Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E., M.Si. selaku panitia penguji yang telah memberikan masukan, kritik, dan penyempurnaan yang konstruktif demi peningkatan kualitas ilmiah tesis ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh dosen pengajar Program Magister Manajemen UNISSULA atas ilmu, wawasan, dan pembelajaran yang diberikan selama masa perkuliahan. Apresiasi juga disampaikan kepada pimpinan dan tim Bank Indonesia Solo, pemilik dan seluruh karyawan UMKM Ampyang Jawa, para responden, serta pihak-pihak lain yang telah memberikan dukungan dan informasi yang sangat berarti bagi kelancaran penelitian ini..

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat akademik dan praktis, serta berkontribusi dalam upaya penguatan dan keberlanjutan UMKM di Indonesia.

Jakarta, Februari 2025

DAFTAR ISI

JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
ABSTRAK	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1. Strategi Pemasaran	8
2.2. Bauran Pemasaran 7P sebagai Kerangka Strategi Pemasaran	12
2.2.1 Produk (<i>Product</i>)	13
2.2.2 Harga (<i>Price</i>)	14
2.2.3 Distribusi (<i>Place</i>)	15
2.2.4 Promosi (<i>Promotion</i>)	15
2.2.5 Orang (<i>People</i>)	16
2.2.6 Proses (<i>Process</i>)	17
2.2.7 <i>Physical Evidence</i>	17
2.3. <i>Resource-Based View</i> (RBV) sebagai Perspektif Strategi Pemasaran	18
2.4. Daya Saing UMKM	20
2.5. Analisis SWOT dan QSPM	22
2.6. Digitalisasi	24
2.7. Kapabilitas Relasional	26
2.8. Penelitian Terdahulu yang Relevan	29
2.9. Kerangka Konseptual Penelitian	31
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Pendekatan Penelitian	35
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	36
3.1. Jenis & Sumber Data	36
3.2. Subyek Penelitian	38
3.3. Informan Penelitian	38
3.4. Metode Pengumpulan Data	40
3.5. Teknik Analisa Data	42
3.6. Penarikan Kesimpulan	48

BAB IV	PEMBAHASAN	
4.1.	Kondisi Umum PT Ampyang Jawa	49
4.1.1	Profil PT Ampyang Jawa	49
4.1.2	Data Umum PT Ampyang Jawa	51
4.1.3	Dokumentasi Sertifikasi	52
4.1.4	Data Penjualan	53
4.2.	Analisa Lingkungan Internal PT Ampyang Jawa	55
4.3.	Penyelarasan dengan <i>Resource-Based View</i> (RBV) PT Ampyang Jawa	76
4.4.	Analisa Lingkungan Internal PT Ampyang Jawa	80
4.5.	Analisis SWOT & QSPM	83
4.5.1	Analisa SWOT	83
4.5.2	Analisis Matriks IFE dan EFE	89
4.5.2.1	Analisa Matriks IFE Final	90
4.5.2.2	Analisa Matriks EFE Final	91
4.5.2.3	Analisis Matriks Internal – Eksternal (IE Matriks)	92
4.5.2.4	Sintesis Hasil IFE dan EFE	95
4.5.3	Analisa QSPM	97
4.5.3.1	Sintesis Analisis IFAS – EFAS dan Implikasi terhadap Posisi Strategis Perusahaan	97
4.5.3.2	Analisis QSPM	99
4.5.3.3	Penetapan Strategi Prioritas Berdasarkan QSPM	101
4.5.3.4	Penurunan Strategi ke <i>Marketing Mix</i> 7P	103
4.5.3.5	<i>Roadmap</i> Implementasi Strategis dan Implikasi Manajerial	108
BAB V	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
5.1.	Kesimpulan	112
5.2.	Rekomendasi	114
5.3.	Penutup	117
DAFTAR PUSTAKA		123
DAFTAR LAMPIRAN		124
Lampiran 1	Instrumen Induk – Daftar Pertanyaan kepada Informan	124
Lampiran 2	Transkrip Wawancara dengan Informan	130
Lampiran 3	Tabel QSPM Awal	155

Abstract

Analysis of Marketing Strategy Optimization Based on SWOT and QSPM in Ampyang Jawa MSME (A Case Study of an MSME Fostered by BI Solo)

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) play a strategic role in supporting the national economy; however, they often face challenges in formulating effective, data-driven marketing strategies, particularly amid intense competition and highly dynamic market changes. Ampyang Jawa MSME—a traditional culinary enterprise fostered by Bank Indonesia Solo—has experienced a decline in revenue due to weakening consumer purchasing power, limited production capacity, and a shortage of workers with adequate technical skills. In addition, the business management remains largely *one-man show*, making strategic decision-making highly dependent on the owner. Another significant constraint that limits business expansion is the owner's reluctance to seek financing from conventional banks due to religious considerations, particularly concerns regarding *riba* (usury).

Nevertheless, this MSME demonstrates a unique promotional approach through an educational tourism program, “Ngepel Ampyang dan Ndeplok Sambel,” which has proven effective in attracting both local visitors and tourists from outside the region. This program not only introduces the product directly to consumers but also creates a memorable experience that enhances customer loyalty and strengthens brand differentiation.

This study aims to formulate an optimal marketing strategy for the MSME using the SWOT approach and the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) method. SWOT analysis is employed to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats, while QSPM is used to evaluate and determine the most feasible strategic alternatives based on weighted factors and relative attractiveness scores.

The theoretical framework is grounded in the Marketing Mix 7P as an analytical tool for operational marketing strategy, combined with the Resource-Based View (RBV) perspective to examine internal strengths and sources of competitive advantage. This approach assesses how resources, capabilities, and internal processes are strategically utilized to support competitiveness and business sustainability. The study adopts a qualitative approach, with data collected through in-depth interviews, observation, questionnaires, and documentation.

The results indicate that the MSME's strategic position falls within *the maintain and hold condition*, with priority strategies focusing on the optimization of Strength–Opportunity (SO) strategies. The main strategies include maintaining and strengthening production capacity through improving human resource competencies and selectively adopting semi-modern equipment while preserving traditional taste, strengthening promotion through educational tourism, enhancing innovation networks, implementing simple digitalization, and improving relational capabilities with partners and local communities. These findings offer practical implications for the development of MSMEs with similar characteristics, particularly those pursuing organic growth, adhering to sharia preferences, and operating under an owner-centered management model.

Keywords: *Marketing Strategy, SWOT, QSPM, Marketing Mix 7P, Resource-Based View, MSMEs, Maintain and Hold, One-Man Show, Educational Tourism, Digitalization, Relational Capability, Ampyang Jawa.*

Intisari

Analisa Optimalisasi Strategi Pemasaran Berbasis SWOT dan QSPM pada UMKM Ampyang Jawa (Studi Kasus pada UMKM Binaan Bank Indonesia Solo)

UMKM memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian nasional, namun sering menghadapi kendala dalam menyusun strategi pemasaran yang efektif dan berbasis data, terutama di tengah persaingan dan perubahan pasar yang sangat dinamis. UMKM *Ampyang Jawa*—sebuah usaha kuliner tradisional binaan Bank Indonesia Solo—mengalami penurunan omzet akibat melemahnya daya beli masyarakat, keterbatasan kapasitas produksi, serta minimnya tenaga kerja yang memiliki keterampilan teknis memadai. Di samping itu, pengelolaan usaha yang masih bersifat *one man show* menjadikan pengambilan keputusan strategis sangat bergantung pada pemilik. Salah satu kendala penting yang turut membatasi ekspansi usaha adalah keengganan pemilik untuk mengambil pembiayaan dari bank konvensional karena pertimbangan agama, khususnya kekhawatiran terhadap praktik riba.

Meski demikian, UMKM ini memiliki keunikan dalam strategi promosi, yaitu melalui wisata edukatif “Ngepel Ampyang dan Ndeplok Sambel” yang terbukti efektif menarik perhatian pengunjung lokal maupun wisatawan luar daerah. Program ini tidak hanya memperkenalkan produk secara langsung, tetapi juga menciptakan pengalaman berkesan yang meningkatkan loyalitas konsumen dan memperkuat diferensiasi merek.

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pemasaran yang optimal bagi UMKM tersebut dengan menggunakan pendekatan SWOT dan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sedangkan QSPM digunakan untuk menilai dan menentukan alternatif strategi yang paling layak berdasarkan bobot dan skor daya tarik relatif.

Kerangka teori penelitian mengacu pada pendekatan *Marketing Mix 7P* sebagai alat analisis strategi pemasaran operasional yang dikombinasikan dengan perspektif *Resource-Based View* (RBV) untuk mengkaji kekuatan internal dan sumber keunggulan bersaing UMKM. Pendekatan ini digunakan untuk menilai bagaimana sumber daya, kapabilitas, dan proses internal usaha dimanfaatkan secara strategis dalam mendukung daya saing dan keberlanjutan usaha. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, kuesioner, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi strategis UMKM berada pada kondisi *maintain and hold*, dengan strategi prioritas berfokus pada optimalisasi strategi *Strength–Opportunity* (SO). Strategi utama meliputi pemeliharaan dan penguatan kapasitas produksi melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan pemanfaatan peralatan semi-modern secara selektif yang tetap menjaga cita rasa tradisional, penguatan promosi berbasis wisata edukatif, serta penguatan jejaring inovasi, penerapan digitalisasi sederhana, dan peningkatan kapabilitas relasional dengan mitra serta komunitas lokal. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pengembangan UMKM dengan karakteristik serupa, khususnya yang menerapkan pertumbuhan organik, memiliki preferensi syariah, dan mengelola usaha dengan model berbasis pemilik tunggal.

Kata Kunci: *Strategi Pemasaran, SWOT, QSPM, Marketing Mix 7P, Resource-Based View, UMKM, Maintain & Hold, One Man Show, Wisata Edukasi, Digitalisasi, Kapabilitas Relasional, Ampyang Jawa.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Menurut World Bank, usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan fondasi utama dalam struktur perekonomian global. Sektor ini berperan strategis dalam penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, penguatan inovasi, serta penarikan investasi. Secara kuantitatif, UMKM—baik yang beroperasi secara formal maupun informal—mencakup sekitar 90% dari total unit usaha di dunia dan menyerap lebih dari 50% tenaga kerja global. Selain itu, kontribusinya terhadap produk domestik bruto (PDB) berkisar antara 60% hingga 70% di berbagai kelompok negara, baik berpendapatan rendah, menengah, maupun tinggi. Dengan demikian, UMKM tidak hanya menjadi motor penggerak pembangunan sosial dan ekonomi dalam kondisi normal, tetapi juga memiliki peran fundamental dalam mendorong pemulihan ekonomi pascapandemi COVID-19, baik di negara maju maupun negara berkembang.

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia menyebutkan bahwa Di Indonesia, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berperan sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia karena UMKM memiliki kontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap 97% dari total tenaga kerja. Pada tahun 2024, jumlah UMKM di Indonesia mencapai lebih dari 64 juta unit. Selain itu, kontribusi UMKM terhadap ekspor nasional Indonesia mencapai sekitar 15,7% dari total ekspor (ekon.go.id; 2025). UMKM bahkan menjadi *buffer* dalam berbagai krisis ekonomi sejak 1998, 2008, dan di era pandemi Covid-19 karena memiliki tingkat resiliensi yang tinggi. Kontribusi UMKM signifikan dalam menciptakan lapangan kerja, mendorong inovasi dan mendukung ekonomi keluarga. UMKM juga menjadi wadah penting bagi pengembangan wirausaha baru serta penguatan ekonomi lokal berbasis kearifan budaya. Oleh karena itu, pengembangan UMKM merupakan prasyarat untuk mendorong percepatan pemulihan dan peningkatan pertumbuhan ekonomi. Meski demikian, UMKM

di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan fundamental dalam aspek manajerial, pemasaran, pembiayaan, dan daya saing.

Di antara berbagai subsektor, sektor kuliner mendominasi struktur UMKM karena sifat konsumsi makanan yang esensial dan memiliki jangkauan pasar luas. Produk kuliner tradisional bahkan memainkan peran ganda, yakni sebagai pendorong ekonomi lokal sekaligus penjaga identitas budaya daerah. Meskipun demikian, UMKM kuliner di Indonesia menghadapi berbagai tantangan serius untuk berkembang dan bertahan. Secara umum, kendala klasik mencakup keterbatasan akses permodalan, rendahnya adopsi teknologi, kapasitas produksi dan terbatasnya akses pasar. Lebih jauh pada subsektor kuliner tradisional, pelaku usaha kerap mengalami penurunan permintaan akibat perubahan selera konsumen, kesulitan memperoleh pasokan bahan baku, keterbatasan dalam strategi pemasaran digital, serta persaingan ketat dengan produk kuliner modern (Pohan et al, 2024). Perubahan preferensi generasi muda yang lebih tertarik pada makanan cepat saji atau kuliner global turut menggeser posisi kuliner tradisional di pasaran. Situasi pandemi COVID-19 pada awal dekade ini makin menguji ketahanan UMKM; banyak di antara mereka yang tidak siap beralih ke kanal digital mengalami penurunan penjualan drastis. Kondisi tersebut menyoroiti kerentanan UMKM kuliner yang belum bertransformasi secara digital dan adaptif.

Paska pandemi Covid-19, tahun 2024 menjadi periode penuh tekanan bagi pelaku UMKM akibat penurunan daya beli masyarakat. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan kelas menengah Indonesia menyusut dari 57,33 juta orang pada 2019 menjadi 47,85 juta orang pada 2024. Penurunan jumlah kelas menengah berarti berkurangnya konsumsi rumah tangga, yang secara langsung berdampak pada pertumbuhan ekonomi nasional. Penurunan jumlah kelas menengah ini mengindikasikan melemahnya daya beli masyarakat, sehingga permintaan produk-produk konsumsi, termasuk makanan tradisional, ikut menurun (tempo.co, 2025). Selain itu, BPS juga mencatat konsumsi rumah tangga hanya tumbuh 4,94% pada 2024, melambat dibanding tahun sebelumnya. Deflasi yang terjadi selama lima bulan berturut-turut sejak Mei hingga September 2024 mempertegas gejala pelemahan permintaan konsumen. Penurunan ini turut berdampak pada penjualan pelaku usaha mikro di berbagai

sektor, termasuk makanan dan minuman. Lemahnya daya beli masyarakat turut berdampak pada sektor usaha, terutama ritel dan manufaktur (neraca.co, 2025). Selain itu, berdasarkan laporan Bank Indonesia (BI), Indeks Keyakinan Konsumen (IKK) terus mengalami penurunan sejak pertengahan 2024, mencerminkan kehati-hatian masyarakat dalam berbelanja.

Indeks Bisnis UMKM Triwulan III-2024 yang dirilis oleh BRI menunjukkan kontraksi aktivitas usaha, terutama pada volume dan nilai penjualan. Sektor kuliner tradisional seperti warung makan, jajanan khas, dan restoran kecil mengalami penurunan omzet hingga 30-50% (bri.co, 2025). Survei dari LPEM UI mengonfirmasi adanya erosi daya beli masyarakat kelas menengah, yang berdampak pada penurunan konsumsi non-pokok termasuk makanan olahan tradisional (katadata.co, 2025). Di tingkat lokal, wilayah Soloraya dan Kota Surakarta mencatat deflasi beruntun di pertengahan 2024, mencerminkan tekanan pengeluaran masyarakat terutama akibat kebutuhan pendidikan dan biaya pokok lainnya.

Kondisi tersebut dirasakan oleh UMKM Ampyang Jawa, sebuah usaha kuliner tradisional berbasis kearifan lokal yang telah menjadi binaan Bank Indonesia Solo. UMKM yang berlokasi di Jl. Patimura, Tegalasri, Bejen, Karanganyar, Jawa Tengah, ini memproduksi *ampyang gula kacang* (sejenis camilan kacang gula khas Jawa) dan *sambel pecel cap "Jawa"*. Ampyang gula kacang sendiri merupakan makanan ringan autentik tradisional yang digemari masyarakat. UMKM Ampyang Jawa berdiri sejak 2012 dan sempat berkembang pesat dengan sistem pemasaran konsinyasi, menjangkau sekitar 300 *outlet* di wilayah Solo Raya serta *reseller* di berbagai kota di Indonesia, bahkan menembus pasar ekspor hingga ke Korea dan Jepang. Capaian distribusi yang luas ini menunjukkan potensi dan daya tarik produk Ampyang Jawa di pasaran.

Di sisi lain, UMKM ini memiliki keunikan dalam strategi promosi yang dijalankan. Ampyang Jawa mengembangkan wisata edukatif berbasis budaya lokal, yakni program "Ngepel Ampyang" dan "Ndeplok Sambel" yang rutin mendatangkan wisatawan lokal dan luar kota. Strategi promosi berbasis pengalaman ini tidak hanya menciptakan diferensiasi produk, tetapi juga memperkuat loyalitas pelanggan melalui keterlibatan emosional dan interaksi

langsung.

Meskipun demikian, memasuki tahun 2024 UMKM Ampyang Jawa menghadapi sejumlah permasalahan aktual yang menghambat kinerja pemasarannya. **Pertama**, terjadi penurunan omzet penjualan yang cukup signifikan yakni omzet turun sebesar 4,35% dibanding omzet tahun 2023. Penurunan ini sejalan dengan turunnya daya beli masyarakat pasca pandemi dan tekanan ekonomi global, seperti yang tergambar dari data melemahnya kelas menengah Indonesia. Daya beli yang turun berimbas pada menurunnya permintaan produk camilan non-prioritas, sehingga omset Ampyang Jawa ikut tertekan. **Kedua**, terdapat keterbatasan kapasitas produksi yang membuat UMKM ini belum mampu sepenuhnya memenuhi permintaan pelanggan. Indikasi awal menunjukkan bahwa tingginya minat terhadap Ampyang Jawa tidak sepenuhnya dapat terlayani karena skala produksi yang masih kecil dan peralatan produksi tradisional yang masih sangat sederhana. Hal ini menyebabkan potensi penjualan tidak tergarap maksimal ketika ada pesanan dalam volume besar. **Ketiga**, UMKM Ampyang Jawa memiliki SDM dengan keterampilan teknis yang minim serta pola pengelolaan yang masih bersifat *one man show* di mana seluruh kendali strategis hingga operasional ditangani langsung oleh pemilik. Pola ini menimbulkan ketergantungan tinggi pada individu dan menghambat skalabilitas usaha. Sebagai usaha rumahan skala kecil, manajemen Ampyang Jawa masih sederhana dan sumber daya manusianya terbatas dalam hal pengelolaan bisnis modern. **Keempat**, pemilik usaha menunjukkan keengganan untuk mengambil pinjaman dari bank konvensional karena alasan prinsip, terutama kekhawatiran terhadap praktik riba yang tidak sejalan dengan keyakinan religius pelaku usaha sehingga menunda modernisasi alat produksi maupun ekspansi usaha.

Keempat permasalahan di atas — penurunan daya beli yang berdampak pada omzet, keterbatasan kapasitas produksi, dan kurangnya kemampuan teknis SDM dan kenggan akses permodalan untuk ekspansi usaha — jika tidak diatasi dapat melemahkan daya saing Ampyang Jawa dan mengancam keberlanjutan usahanya. Pada saat yang sama, peluang pasar sebenarnya masih ada, mengingat Ampyang Jawa sudah memiliki produk yang dikenal dan jaringan distribusi yang luas. Oleh karena itu, diperlukan perumusan

optimalisasi strategi pemasaran yang tepat agar UMKM ini dapat bertahan, tumbuh berkelanjutan di tengah kondisi menantang.

Perumusan strategi membutuhkan pemahaman menyeluruh atas posisi internal dan lingkungan eksternal usaha. Untuk itu, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) menjadi alat yang relevan. Analisis SWOT membantu mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan utama UMKM, misalnya kualitas produk, kapasitas, SDM) serta faktor eksternal (peluang pasar dan ancaman seperti tren permintaan, persaingan, kondisi ekonomi) yang memengaruhi kinerja Ampyang Jawa. Dengan SWOT, potret situasi usaha saat ini dapat tergambar jelas sehingga menjadi dasar perumusan alternatif strategi pemasaran.

Namun, menghasilkan daftar strategi saja tidak cukup; perlu dipilih strategi yang paling *feasible* dan berdampak besar. Di sinilah pentingnya penggunaan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM merupakan teknik perencanaan strategis yang mengkuantifikasi daya tarik relatif masing-masing alternatif strategi berdasarkan faktor internal-eksternal yang sudah diidentifikasi. Menurut Pearce dan Robinson (2014), QSPM menggunakan input dari matriks faktor internal dan eksternal (IFE dan EFE) untuk mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara objektif. Dengan kata lain, setelah SWOT menghasilkan alternatif strategi (baik strategi SO, WO, ST, maupun WT), QSPM membantu manajemen menentukan prioritas strategi yang paling tepat untuk diterapkan. Metode ini penting agar Ampyang Jawa dapat fokus pada strategi yang memberikan nilai tertinggi dan sesuai dengan kapasitasnya, mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki.

Dengan strategi yang tepat berbasis SWOT-QSPM, UMKM Ampyang Jawa diharapkan mampu mengoptimalkan kekuatan internal dan peluang pasar, sekaligus memitigasi kelemahan dan ancaman. Tujuan akhirnya adalah terwujudnya peningkatan omset penjualan dan keberlanjutan usaha Ampyang Jawa di jangka panjang. Strategi pemasaran yang dihasilkan melalui pendekatan ini akan menjadi *roadmap* bagi UMKM dalam melakukan inovasi produk, memperluas kanal pemasaran, memperkuat merek, serta meningkatkan efisiensi operasional. Hal ini bukan saja penting bagi kelangsungan Ampyang Jawa sendiri, tetapi juga dapat menjadi contoh bagi UMKM pangan tradisional

lainnya dalam beradaptasi dan bersaing di era ekonomi digital pasca pandemi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka terdapat beberapa rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal UMKM Ampyang Jawa dalam konteks strategi pemasaran saat ini?
2. Strategi apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan kinerja pemasaran dan daya saing UMKM Ampyang Jawa berdasarkan kombinasi faktor-faktor internal dan eksternal tersebut? (Alternatif strategi pemasaran yang dihasilkan dari matriks SWOT/TOWS.)
3. Strategi pemasaran mana yang paling prioritas untuk diterapkan di UMKM Ampyang Jawa? (Penentuan strategi terbaik berdasarkan evaluasi QSPM atas alternatif-alternatif strategi yang ada.)

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diketahui tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi UMKM Ampyang Jawa. Identifikasi ini mencakup analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, sehingga diperoleh pemahaman komprehensif mengenai posisi strategis Ampyang Jawa saat ini.
2. Merumuskan alternatif strategi pemasaran bagi UMKM Ampyang Jawa dengan menggunakan kerangka analisis SWOT. Strategi ini disusun dengan memadukan faktor internal-eksternal (melalui matriks TOWS) untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang secara optimal, sekaligus mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi perusahaan.
3. Menentukan prioritas strategi pemasaran terbaik yang perlu dijalankan UMKM Ampyang Jawa guna meningkatkan daya saing dan omzet. Penentuan ini dilakukan menggunakan metode QSPM untuk mengevaluasi daya tarik relatif setiap alternatif strategi secara kuantitatif, sehingga diperoleh strategi unggulan yang paling sesuai dan efektif untuk diimplementasikan.

Melalui pencapaian tujuan-tujuan di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rencana strategis yang jelas dan terarah bagi UMKM Ampyang Jawa dalam upaya meningkatkan kinerja pemasaran dan keberlanjutan usahanya

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dari segi ilmiah diharapkan menambah khasanah pengetahuan di bidang manajemen, khususnya tentang upaya peningkatan kinerja UMKM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat:

1. Manfaat Teoretis

Secara akademis, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan kajian strategi pemasaran UMKM, khususnya dengan mengintegrasikan analisis SWOT dan QSPM. Penelitian ini dapat memperkuat bukti empiris mengenai efektifitas metode SWOT-QSPM dalam perumusan strategi di sektor UMKM pangan tradisional. Temuan dan kerangka pikir penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya maupun pengembangan teori di bidang manajemen strategis UMKM, inovasi dalam bisnis kecil, serta transformasi digital pada usaha tradisional.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, rekomendasi strategi yang dihasilkan bermanfaat langsung bagi pemilik dan pengelola UMKM Ampyang Jawa dalam mengambil keputusan bisnis. Strategi prioritas yang dirumuskan dapat dijadikan rencana aksi untuk meningkatkan penjualan, memperluas pangsa pasar, dan memperkuat kapabilitas internal perusahaan. Bagi pelaku UMKM lain, terutama di sektor makanan tradisional, hasil penelitian ini dapat menjadi *best practice* atau pembelajaran dalam mengatasi kendala serupa (misalnya menurunnya penjualan dan keterbatasan kapasitas) melalui pendekatan strategis.

3. Selain itu, bagi pemerintah daerah atau dinas terkait pengembangan UMKM, temuan ini memberikan *insight* mengenai area-area yang perlu didukung (seperti pendampingan manajerial, pelatihan *digital marketing*, atau fasilitasi kemitraan inovasi) untuk meningkatkan daya saing UMKM lokal.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan instrumen manajerial yang krusial dalam pencapaian tujuan bisnis perusahaan. Melalui perumusan strategi pemasaran yang tepat, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk meningkatkan penjualan, memperluas pangsa pasar, memperkuat kesadaran merek, serta mencapai target kinerja lainnya. Strategi yang terencana dengan baik juga memungkinkan perusahaan membangun diferensiasi dan keunggulan kompetitif di tengah intensitas persaingan. Dengan memahami dinamika lingkungan pasar, perilaku konsumen, serta kebutuhan pelanggan, perusahaan mampu merumuskan proposisi nilai yang unggul, menentukan segmentasi dan target pasar yang tepat, serta menyusun program pemasaran yang adaptif (Bunyamin, 2021). Selain itu, strategi pemasaran mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih rasional melalui analisis pasar, identifikasi peluang dan ancaman, serta pemetaan tren industri sehingga risiko dapat diminimalkan dan peluang keberhasilan ditingkatkan. Dalam konteks perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, pemantauan tren, pengumpulan data, dan analisis berkelanjutan menjadi dasar bagi perusahaan untuk menyesuaikan strategi pemasaran secara responsif terhadap perubahan preferensi konsumen, struktur persaingan, maupun perkembangan teknologi.

Dalam kajian strategi pemasaran dan manajemen sumber daya, kapabilitas pemasaran umumnya dibedakan menjadi dua jenis utama: kapabilitas pemasaran statis dan kapabilitas pemasaran dinamis. Kapabilitas pemasaran statis mengacu pada kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan pemasaran rutin secara konsisten dan efisien melalui pengelolaan bauran pemasaran dasar seperti produk, harga, saluran distribusi, dan promosi (*marketing mix*)—yang merupakan fondasi inti operasional pemasaran tradisional (Day, 1994; Vorhies & Morgan, 2005). Di sisi lain, kapabilitas pemasaran dinamis merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi

internal dan eksternal secara adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan pasar yang cepat (*sensing, seizing, dan reconfiguring*) sebagaimana dijelaskan dalam literatur kapabilitas dinamis (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Perbedaan ini mencerminkan evolusi pemikiran dari pendekatan pemasaran yang stabil dan efisien menuju pendekatan yang responsif terhadap ketidakpastian pasar dan perubahan teknologi (Wang & Ahmed, 2007).

Dalam konteks UMKM, strategi pemasaran tidak hanya berorientasi pada peningkatan penjualan, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat posisi pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien. Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa strategi pemasaran UMKM perlu disusun secara adaptif dengan mempertimbangkan perubahan perilaku konsumen, digitalisasi, serta intensitas persaingan yang semakin meningkat (Puteri & Wahyuni, 2025; Indrianto et al., 2025).

Pada praktiknya, strategi pemasaran mencakup serangkaian keputusan tentang produk, harga, distribusi, dan promosi yang akan dijalankan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Tujuan utama dari strategi pemasaran adalah memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan sasaran lebih baik daripada pesaing, sehingga perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa strategi pemasaran merupakan upaya sistematis perusahaan dalam menciptakan nilai baru bagi pelanggan melalui pengelolaan sumber daya secara kreatif (misalnya melalui inovasi produk atau layanan) untuk mencapai pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar yang lebih tinggi.

Dalam konteks pemasaran modern, strategi pemasaran UMKM juga harus adaptif terhadap perubahan lingkungan seperti disrupsi digital dan pergeseran perilaku konsumen. Hal ini berarti UMKM dituntut untuk tidak hanya mengandalkan cara pemasaran tradisional, tetapi juga mengintegrasikan kanal pemasaran digital (misalnya *marketplace*, media sosial, dan *e-commerce*) ke dalam strateginya. Strategi pemasaran yang inovatif dan adaptif akan membantu UMKM seperti Ampyang Jawa untuk menjangkau pasar lebih luas, mengomunikasikan nilai unik produknya, dan bersaing dengan produk lain termasuk dari perusahaan yang lebih besar.

Oleh sebab itu, UMKM dituntut untuk memperkuat daya saing melalui penguatan kemandirian usaha dan peningkatan kapasitas kewirausahaan pemiliknnya agar mampu menjalankan bisnis secara kreatif dan inovatif. Dalam menghadapi dinamika serta ketidakpastian lingkungan bisnis, pengembangan kapabilitas organisasi menjadi faktor kunci. Kapabilitas dipahami sebagai pola perilaku dan kemampuan yang dipelajari, terstruktur, dan dijalankan secara konsisten sehingga memungkinkan organisasi mencapai kinerja yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Dalam konteks persaingan yang semakin dinamis, pendekatan kapabilitas dinamis relevan untuk diimplementasikan karena menekankan kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, merekonfigurasi, memperbarui, dan mentransformasikan kompetensi inti secara berkelanjutan guna merespons perubahan lingkungan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Kapabilitas dinamis tersebut dibangun melalui penguatan kapabilitas adaptif, absorptif, dan inovatif yang secara sinergis mendorong terciptanya keunggulan kompetitif berkelanjutan (Wang & Ahmed, 2007).

Dalam konteks tersebut, konsep pemasaran UMKM tidak lagi dipahami sekadar sebagai aktivitas penjualan, melainkan sebagai proses strategis dalam menciptakan, mengomunikasikan, dan menyerahkan nilai kepada pelanggan secara berkelanjutan. Pandangan ini sejalan dengan kerangka *market-based view* yang dikemukakan oleh George S. Day (1994), yang menekankan pentingnya kapabilitas berorientasi pasar (*market sensing* dan *customer linking capability*) sebagai sumber keunggulan kompetitif. Bagi UMKM, kemampuan memahami kebutuhan pelanggan, merespons tren, serta membangun relasi jangka panjang menjadi fondasi keberlanjutan usaha.

Namun demikian, dinamika lingkungan eksternal menuntut UMKM tidak hanya memiliki kapabilitas pemasaran operasional, tetapi juga kapabilitas pemasaran dinamis (*dynamic marketing capabilities*). Konsep ini berakar pada teori *dynamic capabilities* yang dikembangkan oleh David J. Teece, Gary Pisano, dan Amy Shuen (1997), yang mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, serta mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal guna merespons perubahan lingkungan. Dalam konteks pemasaran UMKM, kapabilitas dinamis

tercermin pada kemampuan adaptasi terhadap digitalisasi, inovasi produk, fleksibilitas strategi harga, serta penyesuaian saluran distribusi. Dengan demikian, kapabilitas pemasaran dinamis berperan sebagai mekanisme transformasi yang menjembatani sumber daya internal dengan peluang pasar yang terus berubah.

Landasan konseptual berikutnya bertumpu pada *Resource-Based View* (RBV) yang diperkenalkan oleh Jay Barney (1991). RBV menegaskan bahwa keunggulan kompetitif bersumber dari aset dan kapabilitas yang bersifat bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Dalam perspektif ini, bauran pemasaran 7P (*product, price, place, promotion, people, process, physical evidence*) tidak hanya dipandang sebagai perangkat taktis, melainkan sebagai manifestasi konkret dari sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan. Kualitas produk, kompetensi sumber daya manusia, sistem proses produksi, hingga citra fisik usaha merupakan bagian dari sumber daya strategis yang dapat dikembangkan menjadi keunggulan bersaing apabila dikelola secara konsisten dan terintegrasi.

Integrasi antara konsep 7P, RBV, dan kapabilitas pemasaran dinamis kemudian menemukan relevansinya dalam kerangka analisis SWOT. SWOT berfungsi sebagai alat diagnosis strategis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal (yang merepresentasikan sumber daya dan kapabilitas menurut RBV), serta peluang dan ancaman eksternal (yang berkaitan dengan dinamika pasar sebagaimana dijelaskan dalam *market-based view* dan *dynamic capabilities*). Dengan demikian, analisis SWOT bukan sekadar pemetaan faktor, melainkan proses sintesis antara perspektif berbasis sumber daya dan perspektif berbasis pasar. Hasil analisis SWOT akan menunjukkan posisi strategis UMKM serta alternatif strategi yang dapat dirumuskan berdasarkan interaksi antara faktor internal dan eksternal.

Selanjutnya, untuk memastikan bahwa strategi yang dipilih bersifat objektif dan prioritatif, digunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagaimana dikembangkan oleh Fred R. David (2011). QSPM memungkinkan penilaian kuantitatif terhadap daya tarik relatif berbagai alternatif strategi berdasarkan bobot faktor internal dan eksternal yang telah

diidentifikasi melalui IFE–EFE dan SWOT. Dengan alur tersebut, kerangka berpikir penelitian menjadi sistematis dan selaras dengan teori manajemen strategis: dimulai dari identifikasi sumber daya (RBV), penguatan kapabilitas dinamis pemasaran, operasionalisasi melalui bauran pemasaran 7P, diagnosis strategis melalui SWOT, hingga penentuan prioritas strategi melalui QSPM. Alur integratif ini memastikan bahwa analisis yang dilakukan tidak bersifat parsial, melainkan komprehensif dan konsisten dengan landasan teori manajemen yang mapan.

2.2. Bauran Pemasaran 7P sebagai Kerangka Strategi Pemasaran

Konsep bauran pemasaran pada awalnya diperkenalkan melalui model 4P yang terdiri dari *product*, *price*, *place*, dan *promotion*. Model ini kemudian berkembang seiring dengan meningkatnya peran sektor jasa dan pengalaman pelanggan dalam pemasaran. Booms dan Bitner (1981) mengusulkan penambahan tiga elemen, yaitu *people*, *process*, dan *physical evidence*, sehingga terbentuk model bauran pemasaran 7P yang lebih komprehensif.

Model bauran pemasaran 7P tidak hanya relevan diterapkan pada sektor jasa, tetapi juga banyak digunakan dalam kajian UMKM karena mampu merepresentasikan dimensi interaksi, pengalaman, serta kepercayaan pelanggan yang kerap menjadi sumber keunggulan kompetitif UMKM dibandingkan perusahaan berskala besar. Melalui pendekatan ini, karakteristik kedekatan pelaku usaha dengan konsumen, fleksibilitas layanan, serta nilai personal yang dibangun dalam proses pemasaran dapat dianalisis secara lebih komprehensif.

Untuk mempertegas posisi konseptual dalam penelitian ini, perlu ditegaskan bahwa bauran pemasaran 7P tidak diposisikan semata-mata sebagai instrumen taktis operasional, melainkan sebagai manifestasi konkret dari kapabilitas pemasaran dinamis UMKM. Dalam perspektif *dynamic capabilities* (Teece, 1997; 2007), kemampuan organisasi dalam melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* sumber daya tercermin pada bagaimana elemen produk, harga, distribusi, promosi, *people*, *process*, dan *physical evidence* dikelola serta disesuaikan terhadap dinamika pasar. Dengan demikian, 7P

dalam penelitian ini dipahami sebagai arena implementatif tempat kapabilitas dinamis tersebut bekerja. Perubahan varian produk, penyesuaian harga *reseller*, perluasan kanal distribusi digital, peningkatan kualitas interaksi pelanggan, hingga perbaikan proses operasional merupakan bentuk konkret re-konfigurasi sumber daya yang selaras dengan kerangka RBV dan *dynamic marketing capability*.

Sehubungan dengan ruang lingkup penelitian, pembahasan kapabilitas pemasaran dalam tesis ini secara metodologis dibatasi pada integrasi antara *Resource-Based View* (Barney, 1991) dan bauran pemasaran 7P sebagai kerangka operasional analisis. Artinya, penelitian ini tidak melakukan eksplorasi terpisah terhadap seluruh tipologi kapabilitas pemasaran dinamis lainnya (seperti *market sensing capability*, *absorptive capability*, atau *innovation capability*) sebagai variabel independen yang berdiri sendiri, melainkan mengoperasionalkannya melalui dimensi 7P. Pembatasan ini dilakukan untuk menjaga fokus analisis, konsistensi kerangka teoritis, serta koherensi metodologis dalam pengolahan SWOT dan QSPM. Dengan pendekatan tersebut, alur berpikir penelitian tetap selaras dengan teori manajemen strategis, namun tetap terarah dan tidak melebar pada eksplorasi kapabilitas yang berada di luar batasan penelitian.

2.2.1. Produk (*Product*)

Produk merupakan inti dari strategi pemasaran karena menjadi media utama penciptaan nilai bagi konsumen. Strategi produk tidak hanya mencakup karakteristik fisik produk, tetapi juga manfaat, kualitas, desain, kemasan, serta makna simbolik yang melekat pada produk tersebut (Kotler & Keller, 2016). Dalam konteks UMKM, strategi produk sering kali bertumpu pada diferensiasi berbasis keunikan lokal, tradisi, atau nilai autentik.

Kualitas bahan baku, konsistensi rasa, serta inovasi varian produk menjadi faktor kunci dalam membangun persepsi kualitas dan kepuasan konsumen. Selain itu, kemasan produk memiliki peran strategis sebagai bagian dari produk karena berfungsi melindungi produk sekaligus

menjadi sarana komunikasi nilai dan identitas merek. Penelitian UMKM menunjukkan bahwa kemasan yang informatif dan menarik berkontribusi positif terhadap minat beli dan persepsi kualitas produk (Silayoi & Speece, 2007).

Strategi produk dalam UMKM mencakup pengelolaan kualitas, variasi, inovasi, serta nilai unik yang melekat pada produk. Produk UMKM yang memiliki keunikan lokal, cita rasa khas, dan kualitas yang konsisten terbukti memiliki daya tarik yang lebih kuat di pasar, terutama ketika dikombinasikan dengan narasi produk yang autentik. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa inovasi produk dan kualitas bahan baku merupakan faktor dominan dalam membentuk kepuasan dan loyalitas konsumen UMKM (Fisabilillah et al., 2025; Indrianto et al., 2025).

2.2.2. Harga (*Price*)

Harga merupakan satu-satunya elemen bauran pemasaran yang secara langsung menghasilkan pendapatan. Dalam UMKM, strategi harga harus mempertimbangkan struktur biaya, daya beli konsumen, serta persepsi nilai yang ingin dibangun. Harga yang terlalu rendah berisiko menurunkan persepsi kualitas, sementara harga yang terlalu tinggi dapat menghambat akses pasar (Kotler & Keller, 2016).

Harga merupakan elemen strategis yang mencerminkan nilai produk di mata konsumen. Dalam UMKM, strategi harga harus mempertimbangkan keterjangkauan konsumen, struktur biaya, serta margin keuntungan yang berkelanjutan. Penelitian UMKM periode 2022–2024 menunjukkan bahwa strategi harga yang fleksibel, termasuk penerapan harga diferensiasi untuk *reseller* atau sistem konsinyasi, mampu memperluas jangkauan pasar tanpa mengorbankan persepsi kualitas produk (Hermawan & Prastian 2025; Astuti et al., 2023; Andriani et al, 2022).

2.2.3. Distribusi (*Place*)

Distribusi atau *place* berkaitan dengan bagaimana produk tersedia dan dapat diakses oleh konsumen. Strategi *place* mencakup pemilihan lokasi usaha, saluran distribusi, jaringan *outlet*, serta pemanfaatan kanal daring. Lokasi yang strategis dan mudah dijangkau meningkatkan visibilitas usaha dan peluang pembelian, khususnya bagi UMKM yang mengandalkan kunjungan langsung konsumen.

Selain lokasi fisik, strategi *place* juga mencakup pengembangan jaringan distribusi melalui mitra toko, *reseller*, dan sistem konsinyasi. Jaringan distribusi yang luas memungkinkan UMKM menjangkau pasar yang lebih besar tanpa investasi besar dalam pembukaan gerai sendiri. Oleh karena itu, *place* tidak hanya dipahami sebagai lokasi, tetapi juga sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola akses pasar secara efisien (Berman & Evans, 2013).

Strategi *place* berkaitan dengan bagaimana produk UMKM dapat diakses oleh konsumen melalui lokasi usaha, jaringan distribusi, dan saluran pemasaran. Penelitian terkini menegaskan bahwa kombinasi antara lokasi strategis, jaringan *outlet* mitra, serta distribusi berbasis konsinyasi menjadi pendekatan efektif bagi UMKM dalam memperluas pasar tanpa investasi besar pada infrastruktur fisik (Astuti et al., 2023; Sari et al., 2023).

2.2.4. Promosi (*Promotion*)

Promosi berfungsi mengomunikasikan nilai produk kepada konsumen dan membentuk persepsi pasar. Dalam UMKM, strategi promosi sering kali mengandalkan kombinasi promosi konvensional dan digital, termasuk media sosial, testimoni pelanggan, serta promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*). Penelitian menunjukkan bahwa *word of mouth* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pembelian, khususnya pada produk UMKM (Kotler & Keller, 2016).

Promosi berbasis pengalaman, seperti wisata edukasi atau kunjungan produksi, juga menjadi strategi yang efektif karena mampu menciptakan keterlibatan emosional konsumen. Strategi promosi yang baik tidak hanya meningkatkan kesadaran merek, tetapi juga membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang.

Promosi merupakan sarana utama komunikasi nilai produk kepada konsumen. Dalam konteks UMKM, promosi tidak hanya dilakukan melalui media konvensional, tetapi semakin mengandalkan promosi digital dan *word of mouth*. Penelitian tahun 2023–2025 menunjukkan bahwa testimoni pelanggan, media sosial, dan promosi berbasis pengalaman seperti wisata edukasi memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kesadaran merek dan minat beli konsumen UMKM (Fajriyansyah et al., 2025; Sari et al., 2023).

2.2.5. Orang (*People*)

People mencakup seluruh individu yang terlibat dalam proses penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen, termasuk pemilik usaha, karyawan, serta mitra distribusi. Dalam UMKM, kualitas interaksi personal sering kali menjadi faktor pembeda utama dibandingkan produk massal. Keramahan, kecepatan respons, dan kemampuan membangun hubungan jangka panjang merupakan aspek strategis dalam elemen *people* (Booms & Bitner, 1981).

Umpan balik pelanggan yang diperoleh melalui interaksi dengan *outlet* dan *reseller* juga merupakan bagian dari elemen *people* karena mencerminkan kualitas relasi bisnis dan kepercayaan. Hubungan yang baik dengan mitra distribusi dapat menjadi sumber informasi pasar yang bernilai bagi UMKM dalam menyempurnakan strategi pemasaran.

People mencerminkan kualitas interaksi antara UMKM dengan pelanggan dan mitra usaha. Hubungan yang baik dengan *reseller* dan *outlet* mitra menjadi sumber informasi pasar yang penting dan

berkontribusi terhadap stabilitas distribusi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengelolaan hubungan pelanggan secara berkelanjutan meningkatkan kepercayaan pasar dan memperkuat daya saing UMKM (Astuti, H., et al, 2023; Hermawan & Prastian, 2025).

2.2.6. Proses (*Process*)

Process menggambarkan bagaimana produk diproduksi, dipesan, dibayar, dan disampaikan kepada konsumen. Proses yang jelas, konsisten, dan efisien akan meningkatkan kepuasan pelanggan serta mengurangi risiko operasional. Dalam UMKM, proses sering kali masih sederhana, namun justru menjadi kekuatan apabila mampu menjaga fleksibilitas dan kualitas layanan.

Strategi proses juga mencakup mekanisme penanganan keluhan dan adaptasi terhadap perubahan permintaan pasar. Proses yang terstruktur mendukung konsistensi kualitas dan memperkuat kepercayaan konsumen terhadap merek UMKM (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

Process berkaitan dengan alur produksi, pelayanan, dan distribusi produk. Proses yang jelas dan konsisten mendukung efisiensi operasional serta menjaga kualitas produk UMKM. Studi-studi UMKM terbaru menegaskan bahwa perbaikan proses internal berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan pelanggan dan efektivitas pemasaran (Arizona, V.J. & Astuti, D., 2025).

2.2.7. *Physical Evidence*

Physical evidence mencakup kemasan, tampilan *outlet*, dan identitas visual yang menjadi bukti nyata kualitas usaha. Penelitian periode 2022–2024 menunjukkan bahwa kemasan yang informatif dan menarik meningkatkan kepercayaan konsumen serta memperkuat citra profesional UMKM, khususnya pada produk pangan dan oleh-oleh khas daerah (Fisabilillah et al., 2025).

Secara keseluruhan, strategi pemasaran UMKM berbasis bauran pemasaran 7P memberikan kerangka analitis yang komprehensif untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pemasaran secara sistematis. Kerangka ini menjadi fondasi konseptual yang kuat untuk analisis strategi lanjutan, sebelum diturunkan ke dalam alat analisis strategis yang lebih kuantitatif.

2.3. *Resource-Based View (RBV) sebagai Perspektif Strategi Pemasaran*

Resource-Based View (RBV) memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kapabilitas yang heterogen. Wernerfelt (1984) dan Barney (1991) menyatakan bahwa perbedaan kinerja antarperusahaan dapat dijelaskan oleh perbedaan kualitas sumber daya internal yang dimiliki. Dalam konteks pemasaran, RBV relevan untuk menjelaskan mengapa strategi pemasaran tertentu lebih efektif pada satu UMKM dibandingkan UMKM lainnya. Sumber daya tersebut mencakup aset berwujud dan tidak berwujud, seperti reputasi merek, pengetahuan pasar, hubungan pelanggan, dan kemampuan inovasi. Sumber daya inilah yang menjadi dasar bagi perumusan strategi pemasaran yang sulit ditiru oleh pesaing.

Menurut Barney (1991), suatu sumber daya atau kapabilitas dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan apabila memenuhi empat kriteria utama, yaitu ***valuable (bernilai), rare (langka), inimitable (sulit ditiru), dan non-substitutable (tidak mudah digantikan)*** atau dikenal sebagai kerangka **VRIN**. Dalam konteks PT Ampyang Jawa, sumber daya internal seperti kualitas produk berbasis resep tradisional, reputasi lokal, inovasi produk, pemanfaatan digitalisasi pemasaran, serta pola hubungan dengan mitra usaha dapat dipandang sebagai aset strategis yang berpotensi memenuhi karakteristik VRIN apabila dikelola secara konsisten dan terintegrasi.

RBV juga menegaskan bahwa lingkungan eksternal tidak berdiri sendiri, melainkan berperan sebagai konteks yang menentukan nilai strategis dari sumber daya internal perusahaan. Barney (1991) dan Teece, Pisano, dan Shuen (1997) menjelaskan bahwa perubahan lingkungan—seperti perkembangan teknologi digital, perubahan preferensi konsumen, dan

intensitas persaingan—akan meningkatkan atau menurunkan relevansi sumber daya tertentu. Oleh karena itu, faktor eksternal dalam penelitian ini dianalisis tidak hanya sebagai peluang dan ancaman, tetapi juga sebagai **mekanisme seleksi strategis** yang menentukan sejauh mana sumber daya internal PT Ampyang Jawa dapat dimanfaatkan secara optimal.

RBV menekankan bahwa strategi pemasaran yang efektif harus dibangun di atas sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru. Dalam konteks 7P, setiap elemen pemasaran dapat dipahami sebagai manifestasi dari sumber daya dan kapabilitas internal. Misalnya, kualitas produk dan kemasan mencerminkan kapabilitas produksi, jaringan distribusi mencerminkan kapabilitas akses pasar, dan hubungan dengan pelanggan mencerminkan kapabilitas relasional.

Dengan demikian, RBV memberikan landasan teoretis untuk menilai apakah strategi pemasaran UMKM hanya bersifat reaktif atau benar-benar menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran 7P dan perspektif RBV memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami strategi pemasaran UMKM secara mendalam. Kerangka 7P digunakan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan praktik pemasaran PT Ampyang Jawa secara operasional, sementara RBV memberikan dasar teoretis untuk menilai nilai strategis dari praktik tersebut sebagai sumber daya dan kapabilitas yang berpotensi menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian, analisis 7P dan RBV berfungsi sebagai tahap awal dalam membedah kondisi pemasaran perusahaan secara menyeluruh.

Namun demikian, analisis berbasis 7P dan RBV pada tahap ini masih bersifat deskriptif dan diagnostik, sehingga belum secara langsung menghasilkan prioritas strategi yang terukur dan dapat dibandingkan secara kuantitatif. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan analisis strategis lanjutan yang mampu menerjemahkan temuan-temuan konseptual tersebut ke dalam alternatif strategi yang terstruktur dan dapat dievaluasi secara objektif. Pada tahap inilah analisis SWOT digunakan sebagai kerangka untuk mensintesis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah diidentifikasi dari perspektif 7P dan RBV.

Selanjutnya, untuk memastikan bahwa strategi yang dihasilkan tidak

hanya bersifat normatif tetapi juga memiliki dasar pengambilan keputusan yang kuat, penelitian ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat pemilihan strategi prioritas. QSPM memungkinkan setiap alternatif strategi yang dirumuskan melalui SWOT untuk dievaluasi berdasarkan tingkat daya tarik relatifnya, dengan mempertimbangkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang telah dianalisis sebelumnya. Dengan alur tersebut, SWOT dan QSPM diposisikan sebagai kelanjutan logis dan metodologis dari analisis strategi pemasaran berbasis 7P dan RBV.

Dengan demikian, Bab selanjutnya akan membahas secara rinci proses penurunan temuan strategi pemasaran 7P dan RBV ke dalam analisis SWOT, diikuti dengan pemilihan strategi pemasaran prioritas melalui QSPM. Pendekatan bertahap ini memastikan bahwa strategi yang direkomendasikan bagi PT Ampyang Jawa tidak hanya relevan secara konseptual, tetapi juga teruji secara sistematis dan kuantitatif.

2.4. Daya Saing UMKM

Daya saing UMKM dapat dimaknai sebagai kemampuan pelaku usaha untuk mempertahankan keberlangsungan serta mengembangkan usahanya di tengah persaingan, baik di pasar domestik maupun internasional. Kemampuan ini tercermin dalam keunggulan UMKM dalam menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas, merebut dan mempertahankan pangsa pasar, serta meningkatkan kinerja usaha secara berkelanjutan. Dengan demikian, daya saing menjadi indikator penting yang menunjukkan posisi UMKM dalam dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Dalam perspektif manajemen dan ekonomi, daya saing dipahami sebagai kekuatan, kapabilitas, dan keunggulan yang dibangun secara terencana melalui pemanfaatan potensi internal dan eksternal organisasi. Daya saing bukan ditujukan untuk saling menjatuhkan antar pelaku usaha, melainkan untuk menciptakan keunggulan produk atau jasa yang berkelanjutan dalam menghadapi berbagai ancaman dan tantangan lingkungan usaha (Heflin Frinces, 2011). Oleh karena itu, daya saing merefleksikan puncak kinerja organisasi dalam menjaga eksistensi dan pertumbuhan usaha secara berkesinambungan.

Berdasarkan pengertian tersebut, daya saing UMKM mencerminkan

kemampuan pelaku usaha untuk tumbuh dan berkembang lebih cepat dibandingkan kompetitor sejenis, dengan tetap menjaga kualitas produk atau jasa serta layanan yang diberikan kepada pelanggan. UMKM yang memiliki daya saing tinggi mampu menciptakan nilai tambah yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga dapat mempertahankan dan memperkuat posisinya di pasar.

Nilai tambah tersebut dapat diwujudkan melalui penetapan harga yang kompetitif, peningkatan kualitas produk, keunggulan dalam pelayanan pelanggan, serta penerapan inovasi yang berkelanjutan. Selain itu, pemanfaatan teknologi terkini dalam proses operasional juga menjadi faktor penting dalam memperkuat daya saing UMKM, terutama dalam meningkatkan efisiensi, jangkauan pasar, dan responsivitas terhadap kebutuhan konsumen.

Banyak penelitian telah menelaah faktor-faktor yang memengaruhi daya saing UMKM. Beberapa faktor kunci yang sering dikemukakan antara lain: (1) Kapabilitas internal, mencakup kualitas sumber daya manusia (keterampilan manajerial dan tenaga kerja), kapasitas produksi, efisiensi operasional, serta kemampuan inovasi perusahaan; (2) Pemanfaatan teknologi, seperti adopsi teknologi produksi maupun teknologi informasi (digitalisasi) yang dapat meningkatkan produktivitas dan akses pasar (3) Akses terhadap pasar dan informasi, dimana UMKM yang proaktif menggali informasi pasar dan tren konsumen cenderung lebih kompetitif (4) Jejaring dan kemitraan, yakni kemampuan membangun hubungan dengan pemasok, distributor, maupun komunitas bisnis yang dapat mendukung perluasan usaha; dan (5) Inovasi produk/layanan, karena inovasi memungkinkan UMKM menawarkan sesuatu yang unik dan bernilai lebih bagi pelanggan dibanding produk standar di pasaran.

Ampyang Jawa sebagai produk pangan tradisional menghadapi tantangan daya saing tersendiri. Di satu sisi, produk ini punya keunikan dan muatan kearifan lokal yang bisa menjadi kekuatan dalam menarik konsumen yang menghargai produk tradisional. Namun di sisi lain, UMKM Ampyang Jawa harus bersaing dengan camilan modern, produk cemilan massal, serta menjaga relevansi di era perubahan selera konsumen. Daya saing UMKM Ampyang dapat ditingkatkan dengan mengoptimalkan keunikan rasa dan cerita tradisional sebagai nilai jual (*value proposition*), sembari mengadopsi inovasi dalam kemasan, variasi produk (misal varian rasa baru), serta pemasaran yang lebih

agresif. Selain itu, memanfaatkan *digital platform* untuk pemasaran Ampyang (misal melalui *marketplace* atau media sosial) dapat memperluas jangkauan pasar di luar daerah asalnya, sehingga produk tradisional ini mampu bersaing tidak hanya secara lokal tapi juga menembus pasar nasional bahkan ekspor.

2.5. Analisis SWOT & QSPM

Analisis SWOT adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja dan posisi strategis suatu organisasi, untuk kemudian merumuskan strategi yang paling sesuai dengan kondisi tersebut. Istilah SWOT merupakan akronim dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Dua komponen pertama (kekuatan dan kelemahan) mencerminkan faktor-faktor internal organisasi, sedangkan dua komponen terakhir (peluang dan ancaman) mewakili faktor-faktor eksternal dari lingkungan bisnis.

Menurut Freddy Rangkuti (2014), analisis SWOT adalah proses analisis yang dilakukan secara sistematis guna menyusun strategi organisasi yang efektif, dengan menitikberatkan upaya mengoptimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Senada dengan itu, Kotler & Armstrong (2018) mendefinisikan analisis SWOT sebagai evaluasi menyeluruh atas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan, yang sangat diperlukan sebagai dasar perumusan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Inti dari analisis SWOT adalah memadukan faktor internal dan eksternal sedemikian rupa sehingga diperoleh alternatif strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang (*S-O strategies*), mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang (*W-O strategies*), menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman (*S-T strategies*), serta meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (*W-T strategies*).

Tahapan analisis SWOT biasanya dimulai dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal (*strengths & weaknesses*) yang relevan. Faktor internal dapat mencakup sumber daya yang dimiliki perusahaan (misal: kualitas SDM, modal, kapasitas produksi), kapabilitas utama (misal: kemampuan inovasi, jaringan distribusi luas), proses internal, budaya perusahaan, dan hal-hal lain di

dalam kendali perusahaan yang berdampak signifikan pada kinerja. Selanjutnya, faktor-faktor eksternal (*opportunities & threats*) diidentifikasi dengan menganalisis lingkungan industri dan makro, seperti tren pasar, perilaku konsumen, tingkat persaingan, perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dsb. Hasil identifikasi faktor internal biasanya dirangkum dalam *Internal Factor Evaluation (IFE) matrix*, sedangkan faktor eksternal dirangkum dalam *External Factor Evaluation (EFE) matrix*, dimana masing-masing faktor diberi bobot dan rating berdasarkan pengaruhnya terhadap perusahaan.

Setelah daftar faktor internal-eksternal beserta bobotnya diperoleh, langkah berikutnya adalah memetakan faktor-faktor tersebut dalam kerangka SWOT. Teknik umum yang digunakan adalah menyusun matriks 2x2 SWOT: sumbu horizontal memuat faktor internal (*Strengths-Weaknesses*) dan sumbu vertikal memuat faktor eksternal (*Opportunities-Threats*). Kombinasi antara faktor-faktor ini menghasilkan empat kuadran strategi alternatif: Strategi S-O (memakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang), W-O (mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang), S-T (memanfaatkan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman), dan W-T (meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman). Proses kreatif dalam analisis SWOT adalah mengkaji bagaimana setiap kekuatan bisa digunakan untuk menangkap peluang atau menahan ancaman, serta bagaimana setiap kelemahan dapat diatasi agar tidak menghambat perusahaan memanfaatkan peluang atau memperparah ancaman.

Meskipun SWOT sangat populer karena kesederhanaannya, metode ini memiliki keterbatasan. SWOT cenderung bersifat deskriptif dan subjektif, tergantung pada persepsi perumus strategi dalam mengidentifikasi faktor dan mencetuskan strategi. Bobot atau prioritas antar faktor dalam analisis SWOT dasar tidak langsung terlihat, sehingga ketika terdapat banyak alternatif strategi, diperlukan alat tambahan untuk menentukan mana yang paling penting atau mendesak. Di sinilah peran metode lanjutan seperti *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* menjadi signifikan, untuk mengkuantifikasi daya tarik relatif masing-masing alternatif strategi berdasarkan faktor SWOT yang telah diidentifikasi. Kombinasi SWOT dan QSPM dapat meningkatkan objektivitas

dalam proses formulasi strategi, khususnya dalam konteks pengambilan keputusan strategis di UMKM.

Dalam penelitian ini, analisis SWOT akan digunakan sebagai langkah awal untuk memetakan situasi UMKM Ampyang Jawa: mengidentifikasi kekuatan apa yang dimiliki, kelemahan apa yang perlu diperbaiki, peluang apa di lingkungan eksternal, serta ancaman apa yang dihadapi. Berdasarkan itu akan disusun alternatif-alternatif strategi pemasaran bagi UMKM Ampyang Jawa. Tahap selanjutnya, alternatif strategi tersebut akan dievaluasi dengan QSPM untuk dipilih strategi optimal (dibahas pada bagian selanjutnya).

2.6. Digitalisasi

Digitalisasi merujuk pada proses konversi informasi dari format analog ke bentuk digital melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Proses ini kerap dikaitkan dengan transformasi digital, yaitu perubahan mendasar dalam cara organisasi mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan nilai bisnis secara keseluruhan (Bloomberg, 2018). Dalam dekade terakhir, digitalisasi telah menunjukkan pertumbuhan yang pesat di berbagai sektor, tidak hanya pada korporasi besar tetapi juga pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di seluruh dunia (Magd & Jonathan, 2023).

Perkembangan digitalisasi tidak dapat dilepaskan dari gelombang industrialisasi global dan dorongan menuju era Industri 4.0, yang mendorong integrasi teknologi digital dalam proses produksi, manajemen, dan layanan (Kilimis, 2019). Dalam konteks revolusi industri keempat, digitalisasi berperan sebagai katalis transformasi yang memungkinkan otomatisasi, konektivitas, serta pengambilan keputusan berbasis data di berbagai lini usaha. Khususnya bagi UMKM di negara berkembang, transformasi digital menjadi elemen krusial yang dapat meningkatkan produktivitas, memperluas jangkauan pasar, dan memperkuat daya saing.

Meskipun tantangan persaingan global semakin kompleks akibat pesatnya inovasi teknologi, digitalisasi juga menawarkan peluang strategis bagi UMKM untuk beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika pasar dan

menghadapi ketidakpastian masa depan. Berbagai studi menunjukkan bahwa digitalisasi telah memberikan dampak positif bagi sektor manufaktur dan jasa, khususnya dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan melalui proses yang terdigitalisasi.

Menurut Evangeulista et al (2023), agar UMKM dapat menerapkan digitalisasi dengan tingkat keberhasilan tinggi maka UMKM memastikan bahwa bisnis diperbarui dengan teknologi, mengoptimalkan konten melalui praktik *search engine optimization* (SEO), memanfaatkan *platform* media sosial, menggunakan alat analisis, menerapkan teknologi keuangan dan digitalisasi SDM, memastikan infrastruktur digital yang berkualitas, mengadopsi literasi digital dan melatih karyawan tentang *e-commerce*, memperluas jaringan internet, meningkatkan kesadaran akan isu-isu sosial, mengoptimalkan teknologi yang mendukung praktik ramah lingkungan, kolaborasi dengan pihak eksternal dan memanfaatkan dukungan pemerintah, dan belajar secara berkelanjutan. Lebih jauh Evangeulista memberikan rekomendasi bahwa UMKM yang memperhatikan faktor-faktor tersebut dan menerapkan strategi digitalisasi yang sesuai, maka UMKM dapat mencapai keberhasilan dalam era digital yang maju dan tetap bersaing dalam pasar yang kompetitif.

Magd & Jonathan (2022) menyebutkan bahwa strategi digitalisasi UMKM yaitu dengan fokus pada perubahan kebijakan, meningkatkan produktivitas karyawan, menciptakan kepuasan pelanggan dan operasional yang efisien. Saat ini, sekitar 70% UMKM di seluruh dunia telah mulai mengadopsi teknologi digital dalam proses bisnis mereka (Kergroach, S. 2021).

Survei terbaru OECD menemukan bahwa manfaat utama yang dirasakan oleh UKM dari adopsi alat digital adalah peningkatan profitabilitas – terutama melalui peningkatan penjualan domestik (47%) dan jangkauan pelanggan yang lebih luas (41%) – serta peningkatan produktivitas, seperti melalui otomatisasi (40%). Alat digital memperkuat ketahanan UKM. Alat-alat ini membantu mereka merampingkan operasional, mengidentifikasi dan memanfaatkan pasar baru, serta mengakses bentuk pembiayaan yang lebih beragam. Dalam prosesnya, alat-alat ini memainkan peran penting dalam menjaga keberlangsungan bisnis selama pandemi COVID-19 dan kini mendukung mereka dalam beradaptasi terhadap guncangan lebih lanjut,

termasuk gangguan rantai pasokan, inflasi, dan kondisi kredit yang lebih ketat. (OECD 2024).

Panduwinata et al. (2025) menegaskan bahwa digitalisasi memiliki peran strategis dalam mendorong inovasi di sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Digitalisasi dinilai mampu memberikan berbagai manfaat, antara lain peningkatan efisiensi operasional, perluasan akses pasar, serta penguatan aspek keberlanjutan sosial, ekonomi, dan lingkungan. Meskipun demikian, implementasi digitalisasi pada UMKM dihadapkan pada sejumlah kendala, seperti keterbatasan sumber daya finansial dan manusia, ketimpangan infrastruktur digital, serta meningkatnya risiko keamanan siber. Studi ini juga menekankan pentingnya peran pemerintah dalam menciptakan kerangka kebijakan yang mendukung, memberikan insentif finansial, serta memperkuat infrastruktur digital untuk menunjang proses transformasi digital yang berkelanjutan.

Temuan serupa diungkapkan oleh Purnomo et al. (2024), yang menemukan bahwa transformasi digital pada UMKM di Indonesia membawa dampak positif yang signifikan, khususnya dalam hal perluasan pangsa pasar, peningkatan efisiensi operasional, serta perbaikan tingkat profitabilitas. Namun, proses transformasi tersebut masih menghadapi tantangan serius, seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dalam bidang teknologi, rendahnya literasi digital, serta kerentanan terhadap pelanggaran keamanan data. Oleh karena itu, dukungan dari pemerintah, baik dalam bentuk kebijakan maupun fasilitas pelatihan, serta kolaborasi aktif dengan penyedia teknologi menjadi faktor kunci dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa UMKM mampu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital guna mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan dan meningkatkan daya saing di era ekonomi digital.

2.7. Kapabilitas Relasional

Peran dan pentingnya hubungan antarorganisasi terhadap kekuatan kompetitif dan kinerja perusahaan telah semakin mendapat perhatian selama dua dekade terakhir. Kapabilitas relasional UMKM merujuk pada kemampuan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dalam membangun, mengelola,

dan memanfaatkan hubungan bisnis dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, pemasok, mitra bisnis, dan pemerintah. Kapabilitas ini menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis, terutama di era digital dan globalisasi.

Hal ini terkonfirmasi oleh penelitian yang dilakukan oleh Ceesay (2022) yang menegaskan bahwa kapabilitas relasional merupakan suatu bentuk keterampilan organisasi yang terbentuk melalui interaksi antarlembaga dan memainkan peranan strategis dalam pengembangan tim lintas organisasi, integrasi prosedur operasional, serta fasilitasi arus informasi secara efisien. Untuk memperoleh keunggulan kompetitif, kapabilitas ini menitikberatkan pada kapasitas perusahaan dalam membangun keterlibatan yang konstruktif dengan mitra usaha, mengelola komunikasi bisnis secara efektif, mempercepat akses terhadap informasi, serta mendorong kreativitas dalam jaringan kolaboratif yang dimiliki.

Literatur menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam membangun dan mempertahankan hubungan yang berbasis kepercayaan dengan klien, mitra strategis, dan distributor. Dalam konteks ini, jaringan dan kemitraan strategis dapat dioptimalkan untuk mengembangkan sumber daya dari dalam maupun luar organisasi. Perusahaan yang memiliki kapabilitas relasional yang kuat cenderung memiliki akses yang lebih cepat dan luas terhadap informasi dan data melalui jejaring yang dimiliki.

Dari perspektif kapabilitas internal suatu perusahaan, kapabilitas relasional dipandang sebagai aset yang bernilai, di mana percepatan akses terhadap informasi, dorongan terhadap inovasi, dan penciptaan keunggulan kompetitif secara langsung berkaitan dengan kompetensi relasional (Arora & Siddiqui, 2022). Temuan empiris dari Buyiya et al. (2025) mengonfirmasi adanya hubungan yang signifikan antara kapabilitas relasional dan kinerja usaha kecil dan menengah (UKM). Studi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menjalin hubungan erat dengan pemangku kepentingan, pelanggan, dan karyawan, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja keuangan organisasi.

Lebih lanjut, kapabilitas relasional juga tercermin dalam kemampuan perusahaan untuk mengoordinasikan, mengelola, serta menjalin komunikasi yang efektif dengan pihak eksternal. Menurut Liu (2021), aspek-aspek relasional ini merupakan bagian penting dari kapabilitas internal perusahaan, yang berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan konfigurasi, komunikasi dengan pelanggan, serta pengendalian proses operasional. Penelitian Wang et al. (2020) menambahkan bahwa hubungan jaringan dengan tingkat keterikatan relasional yang tinggi akan memperkuat akses terhadap informasi yang mendalam, termasuk informasi tersirat dan pengetahuan implisit, yang beredar dalam jaringan kolaboratif antarperusahaan.

Kedekatan relasional mendorong frekuensi dan intensitas komunikasi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kesediaan untuk berbagi informasi serta mempercepat proses akuisisi dan pemanfaatan pengetahuan baru. Dalam hal ini, pengembangan kompetensi relasional yang mencakup kombinasi sistem manajemen dan tata kelola yang dirancang secara strategis, akan menghasilkan keunggulan relasional. Keunggulan ini memungkinkan berbagai pihak untuk menciptakan nilai bersama dan menginisiasi proses pembelajaran kolektif, dengan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki secara sinergis guna mencapai tujuan bersama (Ansell & Torfing, 2021). Ini menegaskan pentingnya kemampuan relasional – kemampuan yang dianggap mendasar untuk meningkatkan volume penjualan atau keuntungan, mendapatkan akses ke pasar baru, mengembangkan inovasi dan menciptakan nilai bersama.

Kapabilitas relasional tidak hanya mencakup kemampuan untuk menjalin hubungan jangka panjang, tetapi juga mencakup bagaimana UMKM dapat menciptakan nilai melalui interaksi yang saling menguntungkan dengan pihak lain. Dalam konteks UMKM, kapabilitas ini sering kali berhubungan dengan kepercayaan, komitmen, dan pertukaran informasi yang efektif.

Untuk mempertahankan hubungan dalam lingkungan yang ditandai oleh pasar yang dinamis atau kebutuhan hubungan yang berubah, penguatan kemampuan relasional menjadi sangat penting. Kemampuan relasional dapat meningkatkan inovasi dan penciptaan nilai bersama – di mana pemasok kecil yang menjalin hubungan dengan pelanggan besar mereka secara bersama-sama

menciptakan nilai, terutama melalui manfaat biaya atau pendapatan, pengembangan kompetensi baru, dan berbagi risiko.

Ini menegaskan pentingnya kemampuan relasional – kemampuan yang dianggap mendasar untuk meningkatkan hubungan dari sudut pandang pelanggan dan pemasok. Kemampuan relasional ditemukan memainkan peran kunci dalam meningkatkan volume penjualan atau keuntungan, mendapatkan akses ke pasar baru, mengembangkan inovasi (Ritter dan Gemünden, 2003; Ngugi et al., 2010), dan menciptakan nilai bersama.

2.8. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk memberikan landasan empiris dan mengidentifikasi *gap* penelitian, berikut disajikan matriks beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik strategi pemasaran UMKM menggunakan analisis SWOT dan QSPM, serta kajian tentang inovasi, digitalisasi, dan kapabilitas relasional dalam konteks daya saing UMKM. Matriks memuat peneliti, tahun, metode yang digunakan, temuan utama, serta perbedaan dengan penelitian ini.

No.	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Ini	Perbedaan dengan Penelitian Ini
1	Indrianto, Wiyatno, & Putra (2025) – <i>“Analisis Strategi Pemasaran Lanting Menggunakan Metode SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) di UMKM Lanting Agung”</i> .	Keduanya menerapkan metode SWOT dan QSPM untuk merumuskan strategi pemasaran UMKM, menunjukkan pendekatan analisis yang serupa dan fokus pada pengembangan strategi pemasaran UKM.	Penelitian Indrianto dkk. dilakukan pada UMKM makanan ringan (produk <i>lanting</i>) di UMKM Lanting Agung, sehingga konteks objek dan produknya berbeda dari penelitian ini. Selain itu, studi tersebut tidak secara khusus menyoroti aspek digitalisasi pemasaran atau kapabilitas relasional, yang menjadi bagian pembahasan penelitian ini.
2	Nasya et al. (2024) – <i>“Strategi Pengembangan Usaha Jenang Pasca Pandemi menggunakan Metode SWOT dan QSPM pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia”</i> .	Kedua penelitian merumuskan strategi pengembangan usaha/pemasaran UMKM dengan analisis SWOT dan QSPM. Studi Nasya dkk. berfokus pada penyusunan strategi pasca pandemi Covid-19 dan menggunakan analisis faktor internal-eksternal secara komprehensif serta QSPM untuk prioritas strategi, sejalan dengan pendekatan penelitian ini.	Objek Nasya dkk. adalah perusahaan jenang tradisional (CV. Mubarakfood) dengan konteks pemulihan usaha pasca pandemi, sedangkan penelitian ini mungkin dilakukan pada sektor berbeda dan menambahkan variabel seperti inovasi atau kapabilitas relasional. Temuan strategi Nasya dkk. pun spesifik untuk perusahaan tersebut pada periode pasca pandemi, berbeda dengan fokus dan konteks hasil penelitian ini.

No.	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Ini	Perbedaan dengan Penelitian Ini
3	Sianturi, Arbainah, & Widiarto (2024) – <i>“Formulation of Business Development Strategies using IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM Matrices at Semasa Coffee (Coffee and Eatery)”</i>	Persamaan terletak pada kerangka analisis: menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM untuk merumuskan strategi pengembangan pada UMKM sektor kuliner (kedai kopi). Keduanya bertujuan meningkatkan kinerja UMKM melalui analisis faktor internal-eksternal dan penentuan strategi terbaik secara sistematis.	Studi Sianturi dkk. meneliti usaha kedai kopi (Semasa Coffee) dan menghasilkan strategi pengembangan usaha secara umum, sementara penelitian ini lebih terfokus pada strategi pemasaran serta mungkin mengintegrasikan inovasi pemasaran digital. Selain itu, studi Sianturi merupakan kasus kedai kopi tahun 2024, dengan industri dan penekanan strategi yang berbeda dari penelitian ini.
4	Anisa Almayanti (2023) – <i>“Perancangan Media Promosi Ampyang Jawa”</i>	Sama-sama mengkaji Ampyang Jawa dan aspek pemasaran.	Fokus pada desain visual dan media promosi, bukan analisis strategi bersaing atau pengambilan keputusan strategis.
5	Handika Dwiki Nurcahyo et al. (2023) – <i>“Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM untuk Meningkatkan Target Penjualan (AHASS Wonogiri)”</i>	Menggunakan SWOT, IFE, EFE, IE, dan QSPM untuk menentukan strategi prioritas.	Objek bengkel otomotif, bukan UMKM kuliner; tidak spesifik pada produk tradisional atau konteks pangan.
6	Hernida Dwi Setyowati (2022) – <i>“Pemasaran Produk UMKM Ampyang Jawa di Kabupaten Karanganyar”</i>	Objek Ampyang Jawa, lokasi Karanganyar, menggunakan marketing mix 7P.	Tidak menggunakan SWOT dan QSPM; fokus deskriptif tanpa peneringkatan strategi.
7	Nur Alitasari, Eny Lestari, Erlina W. Riptanti (2016) – <i>“Strategi Bersaing Produk Ampyang (Studi Kasus pada UKM Ampyang Khas Jawa di Kabupaten Karanganyar)”</i> .	Sama-sama meneliti produk ampyang, lokasi Karanganyar, dan fokus pada strategi bersaing UMKM,	Metode menggunakan CPM dan Perceptual Mapping, tidak menggunakan SWOT dan QSPM, serta belum memprioritaskan strategi secara kuantitatif.

Dari matriks di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan analisis SWOT dan QSPM dalam konteks UMKM telah digunakan secara luas untuk merumuskan dan memprioritaskan strategi pemasaran maupun pengembangan usaha. Sejumlah penelitian terkini (Indrianto dkk., 2025; Nasya dkk., 2024; Sianturi dkk., 2024; Handika dkk., 2023) menunjukkan kesamaan pendekatan metodologis, yaitu pemetaan faktor internal dan eksternal melalui matriks IFE dan EFE, perumusan alternatif strategi melalui SWOT, serta penentuan strategi prioritas menggunakan QSPM. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa kombinasi SWOT–QSPM efektif sebagai alat pengambilan keputusan strategis

bagi UMKM di berbagai sektor, khususnya dalam menghadapi persaingan dan dinamika pasar.

Namun demikian, perbedaan konteks objek dan fokus penelitian menjadi pembeda utama dengan penelitian ini. Sebagian studi terdahulu dilakukan pada UMKM dengan karakteristik produk dan industri yang berbeda, seperti makanan ringan (lanting), jenang tradisional pascapandemi, kedai kopi, maupun bengkel otomotif, sehingga strategi yang dihasilkan sangat kontekstual terhadap kondisi masing-masing objek penelitian. Selain itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji Ampyang Jawa sebelumnya cenderung berfokus pada aspek parsial, seperti desain visual dan media promosi (Anisa Almayanti, 2023) atau bauran pemasaran 7P secara deskriptif (Hernida Dwi Setyowati, 2022), tanpa dilengkapi dengan mekanisme pemeringkatan strategi secara kuantitatif. Penelitian Nur Alitasari dkk. (2016) juga belum menggunakan SWOT dan QSPM, melainkan CPM dan *perceptual mapping*, sehingga belum menghasilkan prioritas strategi berbasis pembobotan.

Dengan demikian, posisi penelitian ini menjadi jelas dalam peta keilmuan, yaitu **mengintegrasikan konteks spesifik UMKM Ampyang Jawa di Kabupaten Karanganyar dengan pendekatan SWOT dan QSPM secara komprehensif** untuk menghasilkan strategi pemasaran prioritas yang terukur dan aplikatif. Penelitian ini tidak hanya melengkapi keterbatasan penelitian terdahulu yang bersifat deskriptif atau sektoral, tetapi juga memperkuat kontribusi empiris dengan menyusun strategi berdasarkan evaluasi faktor internal dan eksternal yang relevan dengan karakteristik produk ampyang sebagai makanan tradisional. Kerangka konseptual dan hipotesis penelitian selanjutnya diarahkan untuk menguji bagaimana kondisi internal dan eksternal PT Ampyang Jawa memengaruhi pemilihan strategi pemasaran prioritas melalui QSPM, sesuai dengan temuan dan celah penelitian terdahulu.

2.9. Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini diawali dengan penelaahan terhadap strategi pemasaran awal PT Ampyang Jawa sebagai dasar pemahaman kondisi eksisting perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi guna memperoleh informasi yang komprehensif

dan valid. Data yang terkumpul selanjutnya digunakan untuk melakukan identifikasi lingkungan internal dan eksternal PT Ampyang Jawa, yang menjadi landasan utama dalam analisis strategis penelitian ini.

Salah satu kerangka kerja yang paling banyak digunakan dalam analisis strategis adalah analisis SWOT, yang mengklasifikasikan kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal serta peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal. Analisis SWOT berfungsi sebagai alat diagnostik awal untuk memahami posisi strategis organisasi secara menyeluruh (Gürel & Tat, 2017). Meskipun demikian, SWOT bersifat kualitatif dan deskriptif, sehingga memerlukan pengembangan lebih lanjut agar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis yang terukur.

Data tersebut digunakan untuk melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menggunakan pendekatan bauran pemasaran (7P) yang mencakup produk, harga, promosi, lokasi, orang, proses, dan *physical evidence* untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sementara itu, analisis lingkungan eksternal difokuskan pada faktor ekonomi, sosial budaya, konsumen, pesaing, dan teknologi guna mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Penelitian juga menekankan pentingnya keunggulan bersaing berbasis sumber daya internal sebagaimana dijelaskan dalam teori *Resource-Based View* (RBV).

Hasil analisis faktor internal dan eksternal tersebut kemudian dirangkum secara sistematis ke dalam Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) sebagai alat kuantifikasi kondisi strategis perusahaan. Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan memberikan bobot dan rating pada setiap faktor strategis sesuai tingkat kepentingan dan kondisi aktual organisasi (David & David, 2017). Sementara itu, Matriks EFE berfungsi untuk menilai sejauh mana organisasi mampu merespons peluang dan ancaman lingkungan eksternal secara efektif melalui pendekatan pembobotan yang serupa (Wijayati et al., 2019). Kedua matriks ini menghasilkan skor tertimbang yang mencerminkan posisi internal dan eksternal organisasi secara kuantitatif.

Nilai skor total IFE dan EFE selanjutnya dapat digunakan untuk memetakan posisi organisasi dalam kerangka strategis tingkat lanjut, seperti Internal–External (IE) Matrix, yang mengelompokkan organisasi ke dalam kategori pertumbuhan, stabilitas, atau defensif. Dengan demikian, IFE dan EFE berperan sebagai jembatan analitis antara pemetaan lingkungan strategis dan perumusan alternatif strategi (David & David, 2017). Pendekatan ini memungkinkan proses perencanaan strategi dilakukan secara lebih objektif dan sistematis.

Tahapan berikutnya dalam proses manajemen strategis adalah pemilihan strategi yang paling sesuai di antara berbagai alternatif yang tersedia. Untuk tujuan tersebut, digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat analisis lanjutan. QSPM memungkinkan perbandingan daya tarik relatif dari berbagai alternatif strategi dengan menggunakan faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang telah dianalisis sebelumnya dalam IFE dan EFE (Leliga et al., 2019). Melalui pemberian *Attractiveness Score* (AS) dan perhitungan *Total Attractiveness Score* (TAS), QSPM membantu pengambil keputusan dalam menentukan strategi prioritas secara kuantitatif.

Keunggulan utama QSPM terletak pada kemampuannya mengintegrasikan seluruh tahapan analisis strategi ke dalam satu kerangka evaluasi yang konsisten dan terukur. Dengan demikian, strategi yang dipilih tidak hanya didasarkan pada intuisi manajerial, tetapi juga pada pertimbangan empiris yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik (David & David, 2017). Dalam konteks pengembangan UMKM, kombinasi analisis SWOT, IFE, EFE, dan QSPM telah banyak digunakan untuk merumuskan strategi pertumbuhan, peningkatan daya saing, serta keberlanjutan usaha (Wijayati et al., 2019; Leliga et al., 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penggunaan analisis SWOT yang dikombinasikan dengan Matriks IFE, EFE, dan QSPM merupakan pendekatan yang komprehensif dalam perumusan strategi pengembangan usaha. Kerangka analisis ini memberikan dasar konseptual dan kuantitatif yang kuat dalam penetapan strategi prioritas, sehingga relevan untuk digunakan dalam penelitian strategi pengembangan PT Ampyang Jawa.

Adapun integrasi teori RBV dan marketing mix 7P ke dalam kerangka

konseptual penelitian ini memperkuat dasar teoretis penggunaan SWOT–IFE–EFE–QSPM, sekaligus memastikan bahwa strategi pemasaran yang direkomendasikan bagi PT Ampyang Jawa tidak hanya responsif terhadap lingkungan pasar, tetapi juga berbasis pada **keunggulan internal yang berpotensi berkelanjutan**.

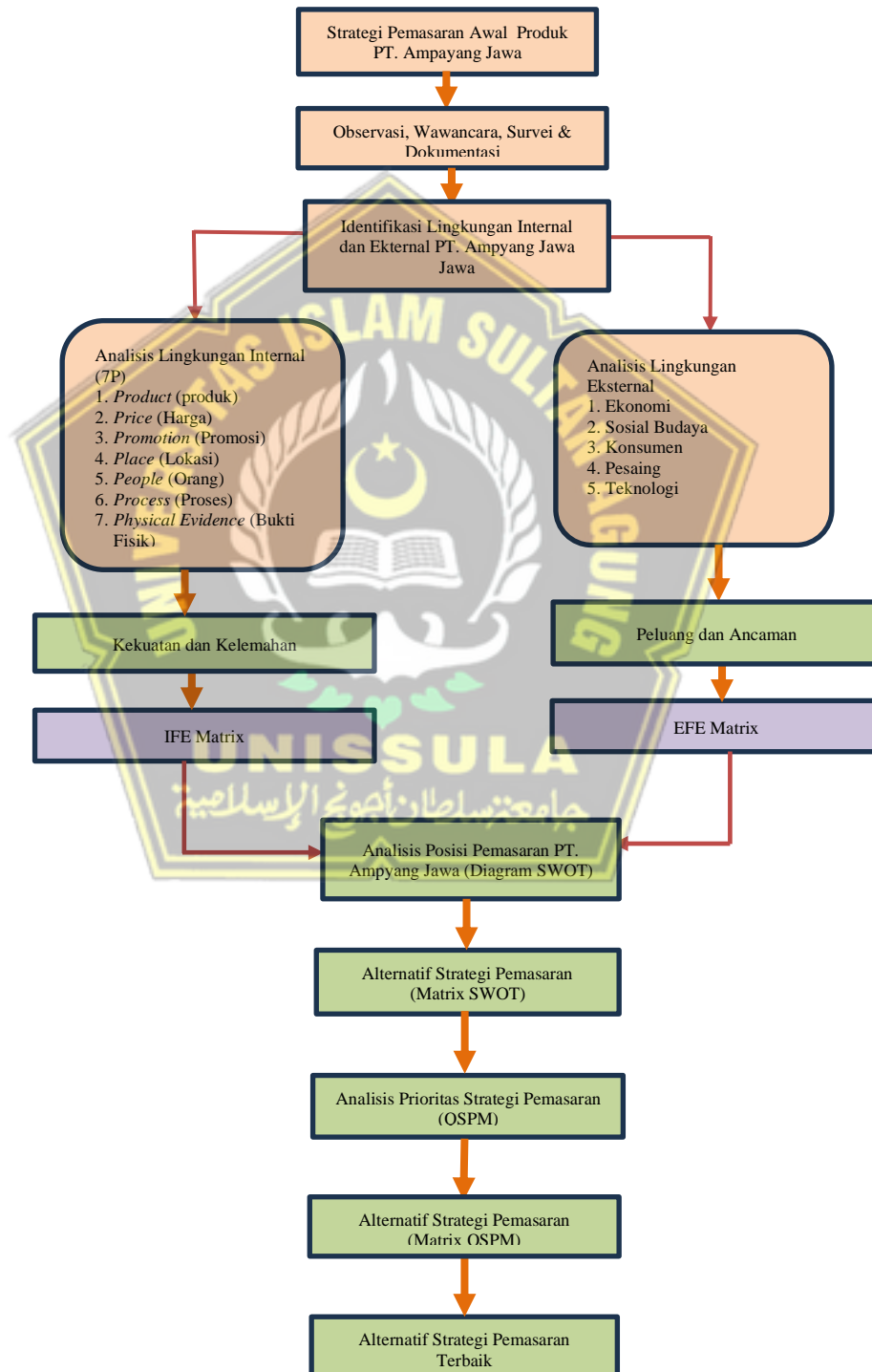


Diagram Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Dalam kajian metodologi penelitian, pendekatan kuantitatif dipahami sebagai suatu kerangka kerja ilmiah yang sistematis dan terstruktur, yang mencakup serangkaian teknik atau prosedur penelitian untuk mengumpulkan, mengolah, serta menganalisis data numerik secara objektif guna menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis yang diajukan. Pendekatan ini menekankan penggunaan instrumen penelitian yang terstandar, pengukuran yang akurat, serta analisis statistik sebagai dasar penarikan kesimpulan yang valid dan reliabel. Melalui tahapan mulai dari perumusan masalah, pemilihan sampel, pengumpulan data, hingga interpretasi hasil, metode penelitian kuantitatif memungkinkan peneliti menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasi dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah dalam konteks empiris. (Waruwu, Pu'at, Utami, et al., 2025).

Lebih lanjut, menurut Sugiyono (2022), penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang bersifat alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama. Metode deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci teknik pengumpulan data dilakukan secara trigulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, melukiskan, menerangkan, menjelaskan dan menjawab secara lebih rinci permasalahan yang akan diteliti dengan mempelajari semaksimal mungkin seorang individu, suatu kelompok atau suatu kejadian.

Sejalan dengan hal tersebut, Bogdan dan Taylor mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang dapat diamati (Bogdan & Taylor, 1975 dalam Moleong, 2010).

Pendekatan ini menekankan pemahaman terhadap makna, proses, dan pengalaman subjek penelitian secara holistik, dengan peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data. Analisis data dilakukan secara induktif, lebih menitikberatkan pada proses daripada hasil, serta memanfaatkan berbagai metode alamiah seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk menangkap realitas sosial sebagaimana adanya.

Firmansyah et al., (2021) menegaskan bahwa gaya penelitian kualitatif sangat memperhatikan proses, peristiwa dan otentitas pada obyek yang akan diteliti serta maknanya secara lebih mendalam didasarkan pada teori-teori yang terkait dengan fenomena-fenomena yang terjadi. Penelitian kualitatif memiliki manfaat untuk mengatasi berbagai isu-isu yang terjadi dalam masyarakat secara lebih mendalam, sehingga keasliannya tidak perlu diragukan lagi.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif kualitatif yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Analisis data menggunakan teori triangulasi yakni metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan menganalisa dari berbagai perspektif. Tujuan menggunakan metode triangulasi, adalah untuk mendapatkan hasil yang lebih baik apabila dibandingkan dengan menggunakan satu metode saja dalam suatu penelitian.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat atau obyek untuk diadakan atau dilakukan suatu penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT. Ampyang Jawa yang berlokasi di Jl. Patimura, Tegalasri RT 06/08 Bejen, Karanganyar, Jawa Tengah. Waktu pelaksanaan penelitian pada Januari 2025 sampai dengan Desember 2025. Hal ini dilakukan agar peneliti mendapatkan data dan hasil yang lengkap dan akurat.

3.3. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data yang berupa kualitatif. Pengertian data kualitatif menurut Sugiyono (2016) adalah data yang berbentuk kata, skema, dan gambar. Sugiyono (2018) menyatakan bahwa data primer adalah sumber data secara langsung yang memberikan data kepada pengumpul data. Data yang diperlukan, dikumpulkan sendiri oleh peneliti secara langsung dari sumber pertama atau tempat penelitian dilakukan. Data diperoleh melalui observasi non partisipan dengan hanya melihat dan mengamati kondisi lingkungan obyek yang diteliti. Kemudian dilakukan wawancara secara mendalam terstruktur kepada pihak-pihak yang terlibat dengan serangkaian pertanyaan yang sudah diarsipkan oleh peneliti sehingga pertanyaan akan lebih terperinci. Selain itu, peneliti juga melakukan dokumentasi secara langsung terhadap seluruh kegiatan yang akan diamati.

2. Sumber Data

Berdasarkan permasalahan penelitian yang telah dirumuskan, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data yang secara langsung memberikan informasi kepada peneliti sebagai pengumpul data, sehingga memungkinkan diperolehnya gambaran empiris yang sesuai dengan kondisi lapangan. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui pengamatan langsung (observasi) dan wawancara mendalam guna menggali informasi yang relevan dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2016).

Sementara itu, data sekunder merupakan sumber data yang tidak diperoleh secara langsung oleh peneliti, melainkan melalui pihak lain atau dokumen pendukung. Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan melalui berbagai sumber tertulis, seperti media, jurnal ilmiah, serta catatan dan dokumen yang berkaitan dengan aktivitas dan kondisi usaha PT Ampyang Jawa, yang berfungsi untuk melengkapi dan memperkuat data primer yang telah diperoleh (Sugiyono, 2016).

Dalam penelitian kualitatif, keberadaan narasumber atau informan memegang peranan yang sangat penting karena menjadi sumber utama dalam penyediaan informasi. Oleh karena itu, pemilihan informan perlu

dilakukan secara cermat dengan mempertimbangkan posisi, peran, serta relevansinya terhadap informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Ketidaktepatan dalam pemilihan informan berpotensi menyebabkan data yang diperoleh menjadi kurang akurat dan tidak sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2018). Sejalan dengan hal tersebut, informan dalam penelitian ini ditentukan dari pihak-pihak yang terlibat secara langsung, yaitu pemilik usaha PT Ampyang Jawa, karyawan PT Ampyang Jawa, konsultan UMKM Bank Indonesia Solo sebagai salah satu pihak pembina UMKM PT Ampyang Jawa, serta *reseller* atau konsumen PT Ampyang Jawa.

3.4. Subyek Penelitian

Subyek penelitian yang digunakan adalah Analisis Optimalisasi Strategi Pemasaran Berbasis SWOT Dan QSPM Pada UMKM PT Ampyang Jawa (Studi Kasus pada UMKM Binaan Bank Indonesia Solo) yang berlokasi di Jl. Patimura, Tegalsari RT 06/08 Bejen, Karanganyar, Jawa Tengah

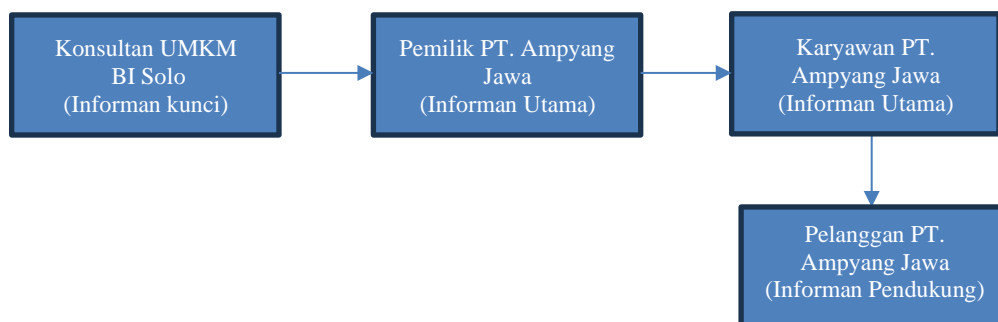
3.5. Informan Penelitian

Informan penelitian merupakan pihak yang memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterkaitan langsung dengan fenomena yang diteliti sehingga mampu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Dalam penelitian kualitatif, informan dapat berupa individu, kelompok, maupun lembaga atau organisasi yang kondisi dan perannya relevan dengan fokus penelitian. Keberadaan informan menjadi sangat penting karena mereka berfungsi sebagai sumber data utama yang membantu peneliti memahami realitas sosial secara mendalam dan kontekstual (Moleong, 2016).

Lebih lanjut, dalam penelitian kualitatif, informan tidak dipilih secara acak, melainkan secara purposif dengan mempertimbangkan posisi, peran, dan tingkat keterlibatan informan terhadap objek yang diteliti. Pemilihan informan yang tepat akan menentukan kualitas dan akurasi data yang diperoleh, sedangkan kesalahan dalam pemilihan informan dapat menyebabkan data yang dikumpulkan menjadi kurang valid dan tidak sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2018).

Menurut Heryana (2018), informan dalam penelitian kualitatif dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis, yaitu informan kunci, informan utama, dan informan pendukung. Informan kunci merupakan pihak yang memiliki pemahaman paling mendalam terhadap permasalahan penelitian dan menjadi sumber informasi utama. Informan utama adalah pihak yang terlibat langsung dalam aktivitas atau fenomena yang diteliti, sedangkan informan pendukung berfungsi melengkapi informasi guna memperkuat dan memverifikasi data yang diperoleh dari informan kunci dan informan utama. Klasifikasi ini membantu peneliti memperoleh data yang komprehensif serta meningkatkan keabsahan temuan penelitian melalui triangulasi sumber.

1. Informan kunci, yaitu informan yang memiliki informasi menyeluruh mengenai permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Selain itu, informan kunci tidak hanya mengetahui kondisi atau fenomena yang terjadi di masyarakat secara garis besar saja, tetapi juga memahami informasi tentang informan utama.
2. Informan utama atau biasa disebut sebagai aktor utama dalam sebuah penelitian kualitatif. Dengan demikian, informan utama adalah orang-orang yang mengetahui secara teknis dan detail mengenai fenomena atau permasalahan yang akan diteliti.
3. Informan pendukung merupakan orang yang memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian kualitatif.



Gambar 3. Alur Proses Mendapatkan Informan

Pada gambar 3 di atas, tahap pertama yang akan dilakukan adalah

mencari informasi kepada informan kunci yakni Konsultan UMKM di Bank Indonesia Solo yang menangani fungsi pengembangan UMKM. Kemudian dilanjutkan mencari informasi lebih detail kepada pemilik PT Ampyang Jawa dan pegawainya. Pada tahapan terakhir yaitu pencarian informasi tambahan kepada pembeli eceran (konsumen) produk PT. Ampyang Jawa.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahapan terpenting dalam sebuah penelitian untuk menemukan data dan fakta di lapangan. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

3.6.1. Observasi

Menurut Sugiyono (2016), observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang memiliki karakteristik khusus dibandingkan dengan teknik pengumpulan data lainnya, karena dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti. Melalui teknik observasi, peneliti dapat memperoleh data empiris yang bersifat aktual dan kontekstual sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas operasional PT Ampyang Jawa, meliputi penerapan visi dan misi usaha, proses pengadaan bahan baku, tahapan produksi, proses pengemasan, kegiatan penjualan dan pemasaran, hingga mekanisme distribusi produk. Observasi tersebut bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik usaha yang dijalankan, sehingga data yang diperoleh dapat mendukung analisis penelitian secara akurat dan mendalam.

3.6.2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2016), wawancara merupakan suatu proses interaksi yang melibatkan dua pihak untuk saling bertukar informasi dan gagasan melalui kegiatan tanya jawab, sehingga makna mengenai suatu topik tertentu dapat dikonstruksikan secara lebih mendalam. Dalam penelitian ini, teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari para informan yang telah ditetapkan sebelumnya, guna menggali pemahaman,

pengalaman, serta pandangan mereka terkait dengan fokus penelitian.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur merupakan bentuk wawancara yang dilakukan secara fleksibel, di mana peneliti tidak berpedoman pada daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis dan terperinci. Pendekatan ini memberikan keleluasaan bagi peneliti untuk menyesuaikan alur pertanyaan dengan situasi dan respons informan, sehingga memungkinkan diperolehnya data yang lebih kaya, mendalam, dan sesuai dengan konteks penelitian (Sugiyono, 2016).

3.6.3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2016), dokumen merupakan catatan mengenai peristiwa yang telah terjadi di masa lampau dan dapat dijadikan sebagai sumber data dalam penelitian. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, maupun karya monumental yang dihasilkan oleh individu atau lembaga. Dokumen tertulis antara lain berupa catatan harian, biografi, peraturan, serta kebijakan, sedangkan dokumen visual dapat berupa foto, gambar bergerak, sketsa, dan bentuk visual lainnya. Adapun dokumen dalam bentuk karya meliputi berbagai hasil karya, seperti karya seni yang dapat berupa gambar, patung, film, dan sejenisnya.

Dalam penelitian kualitatif, studi dokumentasi berperan sebagai metode pendukung yang melengkapi teknik observasi dan wawancara. Penggunaan dokumen memungkinkan peneliti memperoleh data yang bersifat historis dan kontekstual, serta berfungsi untuk memperkuat, memverifikasi, dan memperkaya temuan penelitian yang diperoleh dari sumber data primer. Dengan demikian, studi dokumentasi membantu meningkatkan kedalaman analisis dan keabsahan data penelitian.

Dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan mengambil gambar berupa data legalitas PT Ampyang Jawa, sertifikasi, laporan penjualan dan data lain yang mendukung.

Dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini antara lain: catatan penjualan atau pembukuan sederhana UMKM (untuk melihat *trend* penjualan),

dokumen pencatatan jumlah produksi, materi promosi yang pernah dibuat (brosur, foto produk, postingan media sosial jika ada), bukti kerjasama atau catatan pesanan dari distributor/*reseller*, foto-foto kegiatan usaha (misalnya foto kios atau proses produksi), serta dokumen-dokumen lain yang mendukung (seperti profil usaha atau proposal usaha jika tersedia). Data dari studi dokumentasi ini berfungsi untuk melengkapi dan memverifikasi informasi yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Sebagai contoh, jika wawancara pemilik menyebut adanya peningkatan penjualan setelah strategi tertentu, peneliti dapat memeriksa catatan penjualan untuk memastikan kebenarannya. Begitu pula, dokumentasi foto digunakan untuk menggambarkan aset pemasaran (misalnya desain kemasan) dan kondisi lapangan. Dengan demikian, teknik dokumentasi membantu menghadirkan bukti konkret dan meningkatkan validitas data penelitian.

Penggunaan ketiga teknik di atas secara kombinasi (observasi, wawancara, dan dokumentasi) sejalan dengan prinsip *triangulasi metode* untuk mendapatkan data yang lebih akurat. Data yang sama atau serupa dicari melalui berbagai cara – misalnya informasi mengenai kepuasan pelanggan diperoleh dari wawancara, kuesioner, dan testimoni (dokumen) – sehingga peneliti dapat membandingkan dan memastikan konsistensi informasi tersebut. Pendekatan multi-metode ini diharapkan memberikan gambaran komprehensif tentang strategi pemasaran UMKM PT Ampyang Jawa, baik dari sisi perencanaan internal maupun tanggapan pasar eksternal.

3.7. Teknik Analisa Data

Analisis data merupakan proses pengolahan dan perumusan kembali data yang telah diperoleh dari lapangan secara berkelanjutan. Apabila data yang terkumpul dinilai belum memadai atau belum memberikan pemahaman yang utuh terhadap permasalahan penelitian, maka peneliti dapat kembali ke lapangan untuk melakukan pengumpulan data tambahan hingga diperoleh informasi yang dianggap cukup dan jenuh. Dengan demikian, analisis data tidak dilakukan secara linier, melainkan berlangsung secara terus-menerus sepanjang proses penelitian (Miles & Huberman, 1994).

Dalam penelitian ini, data yang telah terkumpul dianalisis

menggunakan pendekatan analisis kualitatif model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Selanjutnya, hasil analisis kualitatif tersebut diperdalam melalui analisis strategis dengan menggunakan kerangka SWOT dan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk merumuskan strategi yang paling tepat dan prioritas bagi objek penelitian. Prosedur analisis data dalam penelitian ini diuraikan secara sistematis untuk memastikan keterkaitan yang logis antara temuan lapangan dan rekomendasi strategi yang dihasilkan.

Prosedur analisis data di penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Analisis Kualitatif Model Interaktif Miles & Huberman – Pertama-tama, seluruh data kualitatif dari lapangan (catatan observasi, transkrip wawancara, dan dokumentasi) dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles & Huberman. Model ini terdiri dari tiga tahap utama yang berlangsung secara siklus, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.
 - a. *Reduksi Data* adalah proses merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada informasi yang relevan, serta membuang data yang tidak diperlukan. Pada tahap ini, peneliti membaca seluruh data mentah dan kemudian melakukan kodifikasi atau pengkodean terhadap jawaban dan pengamatan, mengelompokkan data ke dalam kategori-kategori sesuai fokus penelitian. Misalnya, dari transkrip wawancara ditandai bagian-bagian yang terkait dengan *kekuatan internal* (*Strengths*) seperti kualitas produk, atau *kelemahan internal* (*Weaknesses*) seperti keterbatasan modal; demikian pula ditandai informasi tentang peluang pasar (*Opportunities*) dan ancaman persaingan (*Threats*). Reduksi data membantu menyederhanakan data kualitatif yang kompleks menjadi informasi terpilah yang lebih terfokus, sehingga memudahkan peneliti untuk melakukan analisis lanjutan.
 - b. *Penyajian Data* adalah tahap menyusun data yang telah direduksi ke dalam bentuk yang terstruktur dan mudah dipahami, sehingga memfasilitasi penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini, data yang

telah dikelompokkan disajikan misalnya dalam bentuk tabel atau matriks SWOT yang memetakan temuan-temuan ke dalam kategori *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. Selain matriks SWOT, peneliti juga menyusun narasi deskriptif dan *display* data lain (misalnya diagram alur atau kutipan-kutipan kunci dari informan) untuk menunjukkan pola-pola temuan. Penyajian data yang baik memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melihat hubungan antar-kategori dan kecenderungan umum dari informasi yang terkumpul, sekaligus merupakan langkah validasi awal sebelum menyusun rekomendasi strategi.

- c. *Penarikan Kesimpulan* adalah tahap terakhir di mana peneliti membuat inferensi atau kesimpulan berdasarkan data yang telah disajikan, serta melakukan verifikasi terhadap kesimpulan tersebut. Penarikan kesimpulan dalam model interaktif bersifat sementara pada awalnya, dan dapat berubah jika ditemukan bukti tambahan. Oleh karena itu, peneliti senantiasa kembali mencocokkan kesimpulan dengan data mentah (misalnya mengulang pembacaan transkrip atau observasi) untuk memastikan kesesuaian. Hasil akhir dari tahap ini adalah temuan-temuan kunci penelitian yang telah teruji konsistensinya. Dalam konteks penelitian ini, peneliti menyimpulkan faktor-faktor internal dan eksternal utama yang memengaruhi strategi pemasaran UMKM PT Ampyang Jawa, yang akan menjadi dasar penyusunan strategi melalui analisis SWOT dan QSPM.

Model analisis Miles & Huberman dijalankan secara interaktif dan berulang selama proses penelitian, artinya ketika ada data baru yang masuk (misal data tambahan dari wawancara lanjutan atau observasi ulang), peneliti kembali melakukan reduksi, penyajian, dan verifikasi kesimpulan hingga diperoleh pemahaman yang mantap. Analisis kualitatif ini menghasilkan pemetaan isu-isu strategis yang kemudian diformulasikan dalam kerangka strategi.

- 2) Analisis SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) – Setelah data kualitatif tersusun, peneliti melakukan Analisis SWOT untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisis SWOT merupakan alat analisis

strategis yang luas digunakan dalam perencanaan bisnis maupun pemasaran. Melalui SWOT, peneliti mengklasifikasikan temuan-temuan dari data menjadi empat kelompok faktor:

- a. *Strengths* (Kekuatan): Faktor-faktor internal positif atau keunggulan UMKM Ampyang Jawa yang mendukung pencapaian tujuan pemasaran. Contohnya, dari hasil wawancara dan observasi mungkin teridentifikasi bahwa kualitas rasa produk sangat disukai pelanggan, harga produk terjangkau, atau lokasi usaha strategis. Faktor-faktor kekuatan ini dicatat dalam matriks SWOT.
- b. *Weaknesses* (Kelemahan): Faktor-faktor internal negatif atau keterbatasan internal yang dapat menghambat kinerja pemasaran. Misalnya, kapasitas produksi yang terbatas, kemasan produk yang kurang menarik, keterbatasan dana promosi, atau minimnya tenaga pemasaran profesional. Kelemahan-kelemahan ini juga diidentifikasi dari data (misal pengakuan pemilik tentang kendala modal, atau keluhan pelanggan tentang kemasan) dan dicatat di matriks SWOT.
- c. *Opportunities* (Peluang): Faktor-faktor eksternal positif dari lingkungan usaha yang dapat dimanfaatkan UMKM untuk meningkatkan pemasaran. Peluang bisa berupa tren peningkatan permintaan akan camilan tradisional, dukungan pemerintah daerah terhadap UMKM pangan, minimnya pesaing sejenis di wilayah sekitar, atau potensi pasar baru (misal pariwisata kuliner di Karanganyar). Informasi peluang ini digali dari wawancara (misal mitra *reseller* menyebut permintaan pasar luar kota) maupun dokumentasi (data pasar, dsb).
- d. *Threats* (Ancaman): Faktor-faktor eksternal negatif yang bisa mengancam keberhasilan pemasaran Ampyang Jawa. Misalnya, munculnya pesaing baru dengan produk serupa, fluktuasi harga bahan baku (gula jawa atau kacang tanah), perubahan selera konsumen, atau pandemi yang membatasi aktivitas pasar. Ancaman-ancaman ini diidentifikasi dari data (contoh: pelanggan menyebut ada produk pesaing, atau catatan menunjukkan biaya bahan baku naik).

Hasil Analisis SWOT disajikan dalam bentuk Matriks SWOT yang memetakan *S*, *W*, *O*, *T* seperti yang lazim digunakan di bidang manajemen

strategis. Matriks ini menampilkan daftar faktor internal (S dan W) serta faktor eksternal (O dan T) yang telah diidentifikasi. Selanjutnya, peneliti melakukan formulasi strategi dengan memadukan faktor-faktor tersebut ke dalam empat tipe strategi alternatif: SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*).

- Strategi SO: memanfaatkan kekuatan internal untuk mengambil peluang eksternal yang ada.
- Strategi WO: memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi atau memperbaiki kelemahan internal.
- Strategi ST: menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi atau menghindari ancaman eksternal.
- Strategi WT: strategi defensif untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Formulasi strategi ini diperoleh melalui diskusi dan refleksi peneliti terhadap data: misalnya, jika *Strength* adalah kualitas produk unggul dan *Opportunity* adalah tren wisata kuliner, maka strategi SO yang mungkin adalah meningkatkan promosi produk sebagai oleh-oleh khas daerah. Demikian pula, kelemahan kurangnya kemasan menarik dengan ancaman pesaing bisa melahirkan strategi WT berupa memperbaiki kemasan untuk bertahan dalam persaingan. Hasil akhir analisis SWOT adalah beberapa usulan strategi potensial bagi UMKM Ampyang Jawa, yang kemudian perlu dievaluasi mana yang paling prioritas untuk diimplementasikan.

3) *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Setelah berbagai alternatif strategi dirumuskan melalui SWOT, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi strategi-strategi tersebut secara objektif menggunakan matriks perencanaan strategis kuantitatif atau QSPM. Metode QSPM diperkenalkan pertama kali oleh Fred R. David (1986) dan telah banyak digunakan dalam manajemen strategis untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif-alternatif strategi. Inti dari QSPM adalah memberikan bobot numerik pada tiap faktor SWOT dan menilai setiap alternatif strategi terhadap faktor-faktor tersebut, sehingga diperoleh skor

total yang mencerminkan prioritas tiap strategi. Tahapan pelaksanaan QSPM dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penentuan Bobot Faktor: Peneliti menetapkan bobot atau tingkat kepentingan untuk masing-masing faktor internal (S, W) dan eksternal (O, T) yang telah diidentifikasi. Penetapan bobot bisa didasarkan pada konsultasi dengan pemilik/pakar atau berdasarkan penilaian peneliti terhadap pengaruh faktor tersebut. Bobot biasanya diberikan dalam skala (misal 0,0 = tidak penting hingga 1,0 = sangat penting, dengan total bobot faktor internal = 1,0 dan total faktor eksternal = 1,0). Sebagai contoh, jika “kualitas produk” dianggap faktor paling krusial, ia mungkin diberi bobot tertinggi di antara *Strengths*.
- b. Menyusun Matriks QSPM: Peneliti membuat tabel matriks dengan daftar faktor S, W, O, T beserta bobotnya di kolom pertama. Kemudian kolom-kolom berikutnya diisi dengan alternatif strategi yang telah dirumuskan (misal Strategi SO1, SO2, WO1, dst.). Untuk setiap strategi, peneliti memberikan *Attractiveness Score* (AS) atau skor ketertarikan bagi tiap faktor, biasanya skala 1 (tidak menarik) sampai 4 (sangat menarik), yang menggambarkan sejauh mana strategi tersebut dapat menangani atau memanfaatkan faktor bersangkutan. Jika suatu strategi dapat secara signifikan memanfaatkan sebuah peluang (*Opportunity*) tertentu, maka AS untuk faktor peluang itu diberi nilai tinggi, dan sebaliknya jika strateginya kurang relevan terhadap faktor tersebut diberi nilai rendah atau 1.
- c. Menghitung Total Skor: Bobot faktor dikalikan dengan skor ketertarikan (AS) untuk setiap strategi, menghasilkan *Total Attractiveness Score* (TAS) per faktor. Selanjutnya semua TAS untuk tiap strategi dijumlahkan, menghasilkan skor total strategi tersebut. Skor inilah yang mencerminkan daya tarik relatif dari strategi bersangkutan dibanding strategi lainnya. Strategi dengan skor total tertinggi dianggap paling *disarankan* atau paling prioritas untuk dijalankan, karena secara kuantitatif strategi itu dinilai paling efektif memanfaatkan kekuatan/peluang dan mengatasi kelemahan/ancaman yang dihadapi perusahaan.

d. Analisis Hasil QSPM: Peneliti menganalisis hasil perhitungan QSPM tersebut. Perbedaan skor diinterpretasikan secara kualitatif, misalnya jika satu strategi unggul jauh dalam skor, berarti faktor-faktor kunci sangat mendukung strategi tersebut. Peneliti juga mempertimbangkan aspek-aspek implementatif seperti kemampuan UMKM melaksanakan strategi dengan skor tertinggi. Pada akhirnya, QSPM memberikan prioritas strategi yang terstruktur, sebagai rekomendasi bagi UMKM Ampyang Jawa.

Penggunaan QSPM dalam konteks penelitian kualitatif ini berfungsi melengkapi analisis dengan sentuhan kuantitatif untuk pengambilan keputusan strategis. Dengan QSPM, rekomendasi strategi pemasaran bagi UMKM PT Ampyang Jawa disusun secara lebih objektif, tidak semata berdasarkan intuisi, melainkan didukung oleh penilaian terukur atas berbagai faktor SWOT yang ditemukan. Hal ini selaras dengan pandangan bahwa keputusan strategi sebaiknya didasari pada sejauh mana alternatif strategi tersebut dapat memanfaatkan faktor internal/eksternal kunci yang dimiliki organisasi. Melalui kombinasi SWOT dan QSPM, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi opsi-opsi strategi, tetapi juga menyajikan urutan prioritas strategi yang paling menguntungkan untuk diimplementasikan.

3.8. Penarikan Kesimpulan

Menurut Sugiyono (2016), kesimpulan awal dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan dapat berubah apabila tidak didukung oleh bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Kesimpulan penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal, namun juga dapat berkembang seiring dengan temuan data di lapangan, mengingat permasalahan dalam penelitian kualitatif bersifat dinamis dan terbuka untuk penyesuaian.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Kondisi Umum PT. Ampyang Jawa

4.1.1. Profil PT. Ampyang Jawa

Usaha ampyang khas Jawa ini dicetuskan oleh Mbah Karinah yaitu generasi pertama di silsilah keluarga yang membuat ampyang. Awalnya Mbah Karinah menjalani usaha tempe kedelai selama 5 tahun, namun karena usaha tempe kedelainya gulung tikar maka beralih ke usaha pembuatan ampyang. Usaha ini dilanjutkan ke generasi setelahnya oleh anak menantu dari Mbah Karinah yaitu Ibu Kusrini beserta anaknya. Saat ini usaha “Ampyang Khas Jawa” dijalankan oleh anak dari Ibu Kusrini yaitu Alif Arna Danan Abdul Faathir sejak Februari 2012.

Sejak saat itu, ampyang dari UKM “Ampyang Khas Jawa” ini mulai berkembang menjadi lebih *modern*, mulai dari kemasan maupun sistem pengelolaan keuangan secara sistematis walaupun masih dalam skala kecil. Proses pengemasan ampyang ini menggunakan plastik PP 0,1 mm. Kegiatan promosi pun mulai dilakukan melalui media sosial seperti *facebook*, TikTok, Instagram, dan juga dilakukan promosi melalui radio dan televisi lewat acara pembuatan produk makanan dan ulasan kuliner khas daerah serta keikutsertaan dalam berbagai pameran UMKM.

Selain kegiatan promosi, pengembangan yang dilakukan oleh UMKM “Ampyang Khas Jawa” ini yaitu mengikuti organisasi maupun program wirausaha yang juga dapat bermanfaat untuk menambah wawasan mengenai pengelolaan usaha. Alif Arna Danan Abdul Faathir antara lain aktif dalam Himpunan Pengusaha Muda Indonesia (HIPMI), Kamar Dagang dan Industri (KADIN), dan Kerabat UMKM Soloraya (KERSA). Usaha “Ampyang Khas Jawa” ini juga merupakan salah satu binaan Inkubator Bisnis PSP-KUMKM Universitas Sebelas Maret Surakarta dan UMKM binaan Bank Indonesia Solo. Selain itu, Danan juga telah memperoleh hak paten bentuk ampyang produk “Ampyang Khas Jawa” yaitu bulat. Hasil dari jerih payah pengembangan UMKM “Ampyang Khas Jawa” ini telah mengantongi izin usaha seperti PIRT,

sertifikasi halal, SIUP, serta legalitas badan hukum berbentuk PT.

PT Ampyang Jawa Wisata Edukasi Ngepel Ampyang Ndeplik Sambel yang bertempat di Jalan Patimura, Tegalsari RT 006 RW 008 Bejen Karanganyar (57716) terus melakukan pengembangan, namun tidak melupakan ciri khas ampyang yang tradisional dan sederhana. Ampyang Jawa ini memiliki cita rasa ampyang yang sesungguhnya. Hal ini dikarenakan produksi masih dengan buatan tangan dan memakai cara tradisional. Pemilik Ampyang Jawa memilih untuk mempertahankan pembuatannya yang tradisional dibandingkan dengan memakai mesin karena pemakaian mesin dapat mengurangi kualitas rasa ampyang itu sendiri. Cara pembuatan ampyang yang sederhana dengan resep turun-temurun keluarga membuat ampyang ini harus terus berkembang.

Selain menjual produk ampyang yang pernah merambah pasaran ekspor, UMKM ini juga memproduksi sambel pecel. Alasan produsen memproduksi sambel pecel ini didasari karena banyaknya bahan sisa kacang dan gula merah yang akan terbuang sia-sia. Maka dari itu, produsen berinisiatif untuk mengolah bahan tersebut menjadi sambel kacang yang tersedia dalam varian tanpa cabai sedang, pedas, dan ekstra pedas serta tersedia dalam berbagai macam ukuran.

Hal yang dilakukan produsen untuk menarik konsumen selain memanfaatkan bahan sisa yaitu dengan menghadirkan **Wisata Edukasi Ngepel Ampyang dan Ndeplik Sambel Pecel** yang dibuka di tempat produksi dan dikenal sebagai Rumah Ampyang. Wisata edukasi ini sukses menarik wisatawan dari berbagai daerah untuk mencoba membuat ampyang dan juga membuat sambel pecel. Para wisatawan biasanya datang menggunakan bus dan minibus, membuat wilayah produksi yang sebenarnya hanya rumah tinggal biasa itu menjadi sempit, sehingga produsen merencanakan membangun renovasi di rumah produksi supaya para wisatawan merasa nyaman dan dapat menampung wisatawan dalam jumlah yang lebih banyak lagi.

Produk Ampyang Jawa saat ini telah didistribusikan di sekitar 300 *outlet* di Solo Raya dan beberapa kota di Indonesia. Cita rasa khas dan bumbu tradisional alaminya membuat Ampyang Jawa pernah merambah ekspor ke negara Korea, Jepang, Hongkong, Taiwan dan Arab Saudi untuk memenuhi

catering jamaah haji Indonesia. Mengikuti *trend* dan disesuaikan dengan perkembangan selera pasar tanpa meninggalkan kekhasan cita rasanya, serta pengembangan usaha dengan konsep wisata edukasi merupakan sejumlah strategi bisnis yang dilakukan PT Ampyang Jawa. Setiap hari produksi dilakukan dan pengunjung dapat menyaksikan serta turut serta dalam pembuatannya sehingga konsumen maupun pengunjung memperoleh *'personal experience'* bersama PT Ampyang Jawa.

4.1.2. Data Umum PT Ampyang Jawa

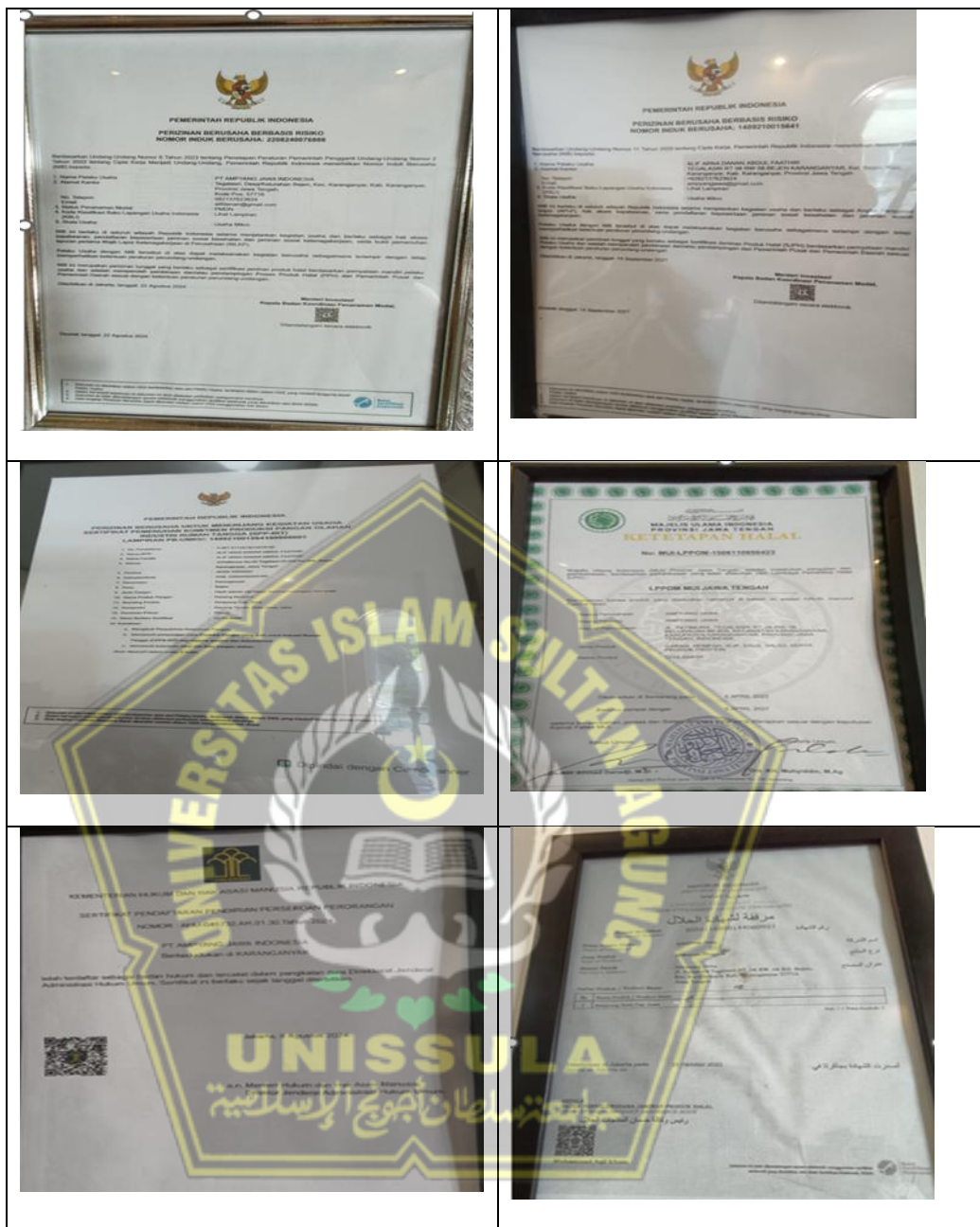
Profil UMKM	Uraian
Logo	
Nama Perusahaan	PT. Ampyang Jawa Indonesia Wisata Edukasi Ngepel Ampyang Ndeplik Sambel
Sertifikat Pendaftaran Pendirian Perseroan Perorangan	No. AHU-045732.AH.01.30.Tahun 2024
Perizinan Usaha Berbasis Risiko (NIB)	No. Induk Berusaha: 2208240076866 tanggal 22 Agustus 2024
NPWP	78.046.551.4-528.000
Nama <i>Brand</i>	Ampyang Jawa
Alamat	Jl. Patimura ,Tegalasri RT 06/08 Bejen, Karanganyar, Jawa Tengah
Pengalaman ekspor	Korea, Jepang, Hongkong, Taiwan, Jerman, Arab Saudi
Sertifikasi yang dimiliki	HALAL MUI-LPPOM : 1506110950423 (berlaku s.d. 2027) PIRT : 2113313195741-23
Volume produksi bulan	10.000 pcs ampyang dan 20 kwintal sambel pecel
Omzet per bulan (Rp)	Rp 100.000.000,00
Aset Usaha (kecuali tanah dan bangunan)	Rp 60.000.000,00
Instagram	Ampyang_jawa
Facebook	Ampyang jawa
TikTok	Ampyang_jawa
Website	www.ampyangjawa.blogspot.com
Lainnya	Google maps : ampyang jawa
<i>E-commerce</i>	Tokopedia : ampyang jawa

Profil UMKM	Uraian
	Bukalapak : ampyang jawa Shopee : ampyang jawa
Nama Lengkap Pemilik	Alif Arna Danan Abdul Faathir
HP	082137623624
Email	ampyangjawa@gmail.com atau alifdanan@gmail.com

4.1.3. Dokumentasi Sertifikasi

PT Ampyang Jawa telah memiliki kelengkapan legalitas usaha yang sangat memadai, meliputi Nomor Induk Berusaha (NIB) sebagai identitas resmi pelaku usaha, Sertifikat Produksi Pangan Industri Rumah Tangga (PIRT) sebagai bukti pemenuhan standar keamanan pangan, Sertifikat Halal dari lembaga berwenang sebagai jaminan kepatuhan terhadap ketentuan halal, serta status badan hukum Perseroan Terbatas (PT) yang tercatat pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Kelengkapan legalitas ini menunjukkan bahwa PT Ampyang Jawa tidak hanya siap secara operasional dan administratif, tetapi juga telah memenuhi aspek kepatuhan regulasi, tata kelola, dan kepercayaan pasar, sehingga menjadi fondasi strategis yang kuat untuk pengembangan usaha, penguatan jejaring kemitraan, serta akselerasi pemasaran di tingkat nasional maupun internasional.

Hal ini merupakan kekuatan internal utama yang menempatkan perusahaan pada fokus strateginya bukan lagi pada pembenahan legalitas dasar, melainkan pada pemanfaatan dan optimalisasi aset legal tersebut untuk mempertahankan kinerja dan meningkatkan daya saing. Legalitas yang lengkap ini menjadi *enabler* strategis untuk menjaga kepercayaan pasar, memperkuat posisi di jejaring, serta menjadi fondasi bagi strategi diferensiasi.



Gambar 4.1. Dokumentasi Legalitas dan Sertifikat

4.1.4. Data Penjualan

Data penjualan PT Ampyang Jawa mengalami penurunan omzet pada tahun 2024 sebesar 4,35% atau senilai Rp89.141.250,00 dari Rp2.049.000.000,00 pada tahun 2023 menjadi Rp1.959.858.750.00 di tahun 2024.

TAHUN	2023		2024	
	Semester 1	Semester 2	Semester 1	Semester 2
Produksi	75.000	86.000	86.500	52.250
Harga Jual	12.000	15.000	15.000	15.500
Produk terjual	68.875	81.500	80.445	48.593
Penjualan Dalam Negeri	826.500.000,00	1.222.500.000,00	1.206.675.000,00	753.183.750,00
Grand Total	2.049.000.000,00		1.959.858.750,00	

Tabel 4.1 Data Penjualan Ampyang Jawa

Sumber Data: Data diolah dari Sistem Informasi Program Ketahanan Pangan (SIKEPANG) Bank Indonesia dan hasil wawancara *owner* UMKM

Penurunan kinerja usaha Ampyang Jawa dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu melemahnya daya beli masyarakat yang berdampak pada menurunnya permintaan camilan non-prioritas, sehingga omzet usaha ikut tertekan. Selain itu, keterbatasan kapasitas produksi akibat skala usaha yang masih kecil dan penggunaan peralatan tradisional menyebabkan UMKM ini belum mampu memenuhi permintaan dalam volume besar secara optimal, sehingga potensi penjualan tidak tergarap maksimal. Dari sisi internal, keterampilan teknis sumber daya manusia yang masih terbatas serta pola pengelolaan usaha yang bersifat *one man show*, di mana seluruh aspek strategis dan operasional dikendalikan langsung oleh pemilik, menimbulkan ketergantungan tinggi pada individu dan menghambat skalabilitas usaha. Di sisi permodalan, keengganan pemilik untuk mengakses pembiayaan perbankan konvensional karena pertimbangan prinsip religius terkait riba turut menunda modernisasi peralatan produksi dan ekspansi usaha.

Berdasarkan uraian faktor penyebab penurunan kinerja usaha tersebut, dapat disimpulkan bahwa tekanan omzet PT Ampyang Jawa tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga berkaitan erat dengan kondisi internal perusahaan yang menentukan kemampuan adaptasi dan respons terhadap dinamika pasar. Keterbatasan kapasitas produksi, pola pengelolaan usaha yang terpusat pada pemilik, keterampilan sumber daya manusia yang masih terbatas, serta kendala permodalan menunjukkan adanya permasalahan struktural dalam pengelolaan pemasaran dan pemanfaatan sumber daya internal. Oleh karena itu, untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai akar penyebab penurunan omzet sekaligus potensi perbaikannya, diperlukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, yang

selanjutnya akan dibedah dan disintesis dalam kerangka analisis SWOT serta diprioritaskan melalui metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) guna merumuskan alternatif strategi yang paling tepat dan aplikatif bagi peningkatan kinerja usaha.

4.2. Analisa Lingkungan Internal PT Ampyang Jawa

Analisis lingkungan internal PT Ampyang Jawa tidak hanya ditinjau dari aspek operasional, tetapi juga dianalisis menggunakan dua kerangka teoretis utama, yaitu *Marketing Mix 7P* dan *Resource-Based View* (RBV). Kerangka 7P digunakan untuk menilai kesiapan internal perusahaan dalam mengelola elemen pemasaran, sedangkan RBV digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas internal yang berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Pendekatan ini sekaligus merupakan bagian dari analisis kapabilitas dinamis sebagaimana telah diuraikan dalam landasan teori, dimana perusahaan tidak hanya dinilai dari kepemilikan sumber daya, tetapi juga dari kemampuannya dalam melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* atas elemen 7P tersebut secara adaptif. Dengan demikian, integrasi 7P dan RBV dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengevaluasi sejauh mana PT Ampyang Jawa mampu mengonfigurasi ulang kapabilitas pemasaran internalnya dalam merespons dinamika lingkungan usaha secara berkelanjutan.

a. *Marketing Mix 7P*

1) Produk (Product)

PT Ampyang Jawa memiliki 2 (dua) produk unggulan yakni:

- Ampyang

Ampyang merupakan makanan tradisional Jawa yang terbuat dari kacang tanah dan jahe sebagai penambah cita rasa lalu dicampur dengan adonan gula Jawa yang kental dan dibiarkan mengeras atau didinginkan. Ampyang ini sendiri merupakan sebuah jajanan tradisional Jawa yang namanya diambil dari bentuk ampyang itu sendiri yang menyerupai “jalan rusak”. Ampyang sering

dikonsumsi masyarakat sebagai cemilan pelengkap minum teh atau kopi.

Ampyang gula kacang terbuat dari kacang tanah pilihan dan gula jawa asli dari kebumen dengan ekstrak jahe emprit dibuat gulali berbentuk gepeng dan bulat. Bentuk gepeng dan bulat ini memberikan efek konsumen dapat menikmatinya lebih enak dan tidak ngilu di gigi. Masa simpan produk ini adalah 6 bulan.



Gambar X. Produk Ampyang Jawa

Gambar 4.2. Produk Ampyang

- Sambal Pecel

Sambal pecel Jawa merupakan bumbu makanan yang dibuat dari bahan kacang tanah, cabai, gula merah, bawang putih, kencur, daun jeruk purut (atau buahnya), buah asam jawa dan garam. Dalam pembuatannya, sambal pecel Jawa menggunakan bahan-bahan yang

segar dan berkualitas. Dari mulai pemilihan bahan baku dengan melakukan sortir cabai merah yang masih segar dan tidak busuk. Dalam pengolahan kacang tanah, dilakukan dengan cara disangrai diwajan tanpa minyak, sehingga akan menghasilkan rasa kacang yang manis gurih dan tidak mudah tengik. Pengolahan sambal pecel yang diolah secara tradisional yaitu ditumbuk di lumpang batu. Dengan cara menghaluskan kacang terlebih dahulu, kemudian bumbu-bumbu dan mencampurnya sedikit demi sedikit dengan gula merah, sehingga menghasilkan cita rasa sambal pecel yang sangat khas dengan lidah orang Jawa, khususnya di daerah Jawa Tengah. Terdapat varian rasa tanpa cabai, sedang, pedas, dan extra pedas. Masa simpan produk adalah 6 bulan.



Gambar 4.3 Produk Sambal Pecel

PT Ampyang Jawa Karanganyar memproduksi ampyang sebagai makanan tradisional khas berbahan dasar kacang tanah dan gula aren yang diolah secara tradisional dengan mempertahankan cita rasa autentik dengan bentuk unik “bulat”. Produk ampyang yang dihasilkan memiliki keunggulan pada kualitas bahan baku yang digunakan, yaitu kacang tanah pilihan dan gula aren murni tanpa

bahan pengawet, sehingga menghasilkan rasa yang khas, tekstur yang renyah, serta aroma yang kuat. Proses produksi dilakukan dengan standar kebersihan yang baik dan kontrol kualitas yang ketat untuk menjaga konsistensi mutu produk, sehingga produk tidak hanya memenuhi preferensi rasa konsumen, tetapi juga membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Keunggulan ini menjadikan ampyang sebagai produk yang memiliki diferensiasi kuat dibandingkan produk sejenis di pasaran.

Ampyang Jawa telah memiliki perijinan PIRT dan Sertifikasi Halal sebagai jaminan bahwa produk tersebut dapat dikonsumsi secara aman dan sesuai syariah Islam. Dalam proses produksinya, PT. Ampyang Jawa memberdayakan masyarakat sekitar sehingga dapat menyerap tenaga kerja yang berdampak pada peningkatan penghasilan masyarakat sekitar

Selain kualitas produk, PT Ampyang Jawa juga mengembangkan nilai tambah melalui inovasi pengemasan dan pengalaman pemasaran berbasis wisata edukatif. Produk ampyang dikemas secara menarik dan informatif dengan identitas merek yang kuat, sehingga meningkatkan persepsi profesionalisme dan daya tarik visual di mata konsumen. Di samping itu, perusahaan mengintegrasikan produk dengan program wisata edukatif “Ngepel Ampyang dan Ndeplok Sambel” yang memberikan pengalaman langsung kepada pengunjung dalam proses pembuatan produk, mulai dari pengolahan bahan baku hingga pengemasan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat citra merek berbasis kearifan lokal, tetapi juga meningkatkan *engagement* konsumen dan memperluas jangkauan promosi secara organik, sehingga produk PT Ampyang Jawa tidak hanya diposisikan sebagai makanan ringan, tetapi juga sebagai representasi nilai budaya dan pengalaman kuliner khas Karanganyar.

2) Price (Harga)

Strategi harga yang diterapkan PT Ampyang Jawa bersifat terjangkau dan kompetitif, selaras dengan segmentasi pasar menengah ke bawah. Harga produk ampyang sangat terjangkau yakni Rp8.000,00 (175gr) Rp10.000,00 (200gr) maka Rp12.000,00 (200 gr) dan *standing pouch* Rp15.000,00. Adapun untuk sambal pecel harga kemasan 250 gr dibandrol Rp10.000,00 dan 1 kg hanya Rp40.000,00. Dalam perspektif 7P, kebijakan harga ini memperkuat posisi produk sebagai makanan tradisional bernilai tinggi namun tetap dapat diakses. Tantangan fluktuasi bahan baku menunjukkan perlunya strategi penetapan harga yang lebih adaptif.

No	Nama Produk (Merek/Listing)	Asal	Ukuran	Harga (Rp)	Estimasi Rp/100g	Sumber
	Ampyang Jawa dari PT Ampyang Jawa	Karanganyar	200 g	10.000	5.000	GoFood (GoFood)
1	Gula Kacang/Ampyang Asli Salatiga (AK Store Salatiga)	Salatiga	250 g	25.000	10.000	https://id.shp.ee/3ooQCtC
2	Ampyang Cokro SOLO	Surakarta (Solo)	250 g	25.000	10.000	Blibli (Blibli)
3	Ampyang gula Kacang (Oleh-Oleh buNdari Surakarta)	Surakarta (Solo)	250 g	17.000	6.800	https://id.shp.ee/92AdiRF
4	Ting Ting /Kacang Gula/ Ampyang Khas Magetan	Blitar	200 g	25.000	12.500	Blibli (Blibli)
5	Ampyang Gula Kacang Jahe (ONLINA)	Sleman	250 g	20.000	8.000	Blibli (Blibli)
6	Ampyang Gula Kacang Jawa (Divya Mecca)	Grobogan	250 g	27.000	10.800	https://tk.tokopedia.com/ZSaeJg8Lr/
7	Ampyang Kacang Gula Merah (Jarasa Snack)	Surakarta (Solo)	250 g	15.500	6.200	https://tk.tokopedia.com/ZSaeYTD6/
8	Camilan Ampyang Kacang (Sayur Pawon Jogja)	Yogyakarta	250 g	19.376	7.750	Blibli (Blibli)

Tabel 4.2 Posisi Harga Ampyang Jawa
Sumber data: Marketplace diakses Januari 2026

Berdasarkan data *listing* di atas, Ampyang Jawa berada pada rentang harga yang relatif kompetitif untuk ukuran kemasan kecil–menengah. Sebagai contoh, Ampyang Jawa tercatat Rp10.000/200 g pada kanal GoFood dan juga muncul pada agregator *e-commerce* (Shopee) dengan harga sekitar Rp12.500 (listing “Ampyang Gula Kacang”) . Jika dikonversi ke harga per 100 g, kisaran Ampyang Jawa sekitar Rp5.000–

Rp6.250/100g, yang cenderung lebih rendah dibanding beberapa merek oleh-oleh/*brand* lain (yang berada di kisaran ±Rp7.750–Rp12.500/100 g).

Harga Ampyang Jawa yang kompetitif dapat mendukung penetrasi pasar (memperluas basis konsumen dan frekuensi pembelian), namun perlu diimbangi dengan kontrol biaya bahan baku premium, efisiensi proses, dan diferensiasi non-harga (mis. kualitas, cerita produk, wisata edukasi, dan kemasan). Dengan kata lain, Ampyang Jawa tampak memiliki ruang untuk menjaga *value for money* tanpa harus masuk perang harga, sambil mengandalkan kekuatan merek berbasis pengalaman.

3) *Promotion* (Promosi)

Berdasarkan hasil wawancara, strategi pemasaran PT Ampyang Jawa menunjukkan kombinasi pendekatan **pemasaran relasional**, **kanal distribusi ritel modern**, dan **digital marketing** yang dijalankan secara terintegrasi. Pemilik menegaskan bahwa orientasi utama usaha bukan semata-mata produksi, melainkan penjualan dan pengembangan pasar. Dalam praktiknya, pemilik berperan langsung sebagai aktor pemasaran yang memastikan produk memperoleh akses pasar terlebih dahulu sebelum volume produksi ditingkatkan. Pendekatan ini menjadi mekanisme mitigasi risiko atas ketidakpastian permintaan, misalnya saat terjadi perlambatan daya beli atau guncangan pasar.

Pada kanal *offline*, PT Ampyang Jawa mengandalkan jaringan *outlet* yang luas, mencakup sekitar ratusan titik penjualan (*outlet*) dengan skema penitipan (konsinyasi). Dalam skema tersebut, perusahaan menempatkan produk di *outlet* dan mengelola perputaran barang, termasuk potensi retur. Menariknya, pemilik tidak memposisikan konsinyasi sebagai hambatan pemasaran, melainkan sebagai instrumen untuk membangun penetrasi pasar, dengan catatan perusahaan memiliki manajemen modal kerja yang memadai dan memahami implikasi “modal tiga kali lipat” (modal bahan baku, modal barang

titipan, dan cadangan untuk retur).

Pada kanal *online*, strategi pemasaran berkembang signifikan sejak periode pascapandemi. Digitalisasi pemasaran dilakukan melalui pemanfaatan beberapa *platform*, (Instagram, Facebook dan TikTok) serta platform *e-commerce* (Bukalapak, Tokopedia, Shopee), terutama TikTok (melalui *live selling*), diikuti oleh *marketplace* lain, serta kanal konten seperti YouTube untuk menjangkau lebih banyak pelanggan. Pemilik juga mengoptimalkan visibilitas melalui penguatan kehadiran di Google Maps dan strategi optimasi mesin pencari (SEO) agar merek mudah ditemukan. Secara operasional, pemasaran dikelola bersama tim *sales*, sementara fungsi administrasi dan dukungan penjualan daring ditangani oleh staf administrasi.

Berdasarkan hasil wawancara disebutkan bahwa penjualan *offline* masih menjadi kontributor utama, meskipun penjualan *online* relatif mendekati. TikTok disebut sebagai kanal dengan performa paling tinggi dibanding *platform* promosi lain karena dukungan fitur *live* dan jangkauan audiens yang luas. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran perilaku belanja serta efektivitas pemasaran berbasis konten (*content-driven commerce*). Adapun skema konsinyasi dinilai tetap menguntungkan sepanjang perputaran barang cepat dan risiko retur dapat dikelola melalui strategi diversifikasi produk (misalnya pengalihan produk tertentu menjadi sambal pecel) sehingga meminimalkan pemborosan.

Selain pemasaran konvensional dan digital, inovasi berupa **wisata edukasi** menjadi strategi pemasaran yang sekaligus memperkuat pengalaman pelanggan (*user experience*). Kunjungan rombongan sekolah hingga umum diarahkan untuk melihat proses produksi, memperoleh edukasi, dan pada akhirnya mendorong pembelian sebagai oleh-oleh. Pola ini memperkuat promosi organik sekaligus membangun loyalitas pasar melalui pengalaman langsung.

No	Pengunjung	Tanggal	Jumlah
1	TK Mambaul Ulum Jaten Karanganyar	6 Jan 2024	70
2	SD IT Insan Kamil Karanganyar	26 Jan 2024	83
3	SMPN 5 Karanganyar	7 Feb 2024	117
4	TK RSHI Karanganyar	27 Apr 2024	77
5	UNS Faperta Kamagrsta	11 May 2024	67
6	TK Aisiyyah Karanganyar	15 Jun 2024	38
7	Dinas Perindustrian dan Perdagangan Karanganyar	15 Jul 2024	5
8	Dispermades kab.karanganyar	22 Jul 2024	4
9	Dinas Pariwisata Kota Surakarta	24 Jul 2024	5
10	kunjungan visitasi balatkop prov.jateng	7 Aug 2024	7
11	KKN desa berjo dusun berjo kra	14 Aug 2024	60
12	visitasi kominfo	20 Aug 2024	45
13	UNS dan gapoktan desa ngringo	25 Aug 2025	61
14	kunjungan PUPR RI	29 Aug 2024	100
15	kunjungan BEM UNS	20 Sep 2024	37
16	SEMESTA UNS	1 Oct 2024	55
17	TK SD al furqon jaten karanganyar 80 anak + 10 guru	3 Oct 2024	90
18	kunjungan umkm dinas umkm kota madiun 60 peserta	4 Oct 2024	60
19	kunjungan IIBF se solo raya 75 peserta	21 Oct 2024	75
20	TK Alfatah Papahan Karanganyar	22 Oct 2024	64
21	SD Taruna Rabani Tawangmangu	23 Oct 2024	50
22	kunjungan kalurahan joyosuran	28 Oct 2024	45
23	Astra Internasional YDBA Solo	5 Nov 2024	45
24	Faperta Uns	8 Nov 2024	62
25	Kunjungan Disperindag Provinsi Bali	9 Nov 2024	60
26	Sosialisasi kunjungan Desa Dayu dan Sangiran Sragen	10 Nov 2024	60
27	Kunjungan SD 1 Wonorejo Karanganyar	17 Dec 2024	66
28	IIBF Jumapolo	4 Jan 2025	30
29	PKK Wonosobo	7 Jan 2025	75
30	YDBA Astra Solo	17 Jan 2025	55
31	IIBF Sukoharjo	26 Jan 2025	55
32	TK Al Hidayah Kebakkramat	28 Jan 2025	76
33	Dinas UMKM Provinsi Jateng	6 Feb 2025	50
34	YDBA Astra Jakarta	10 Feb 2025	5
35	Pensiunan Bank Mandiri Se-Indonesia	21 Feb 2025	75
36	SDIT Karangpandan	24 Feb 2025	60
37	Pensiunan Bank Mandiri Se-Indonesia	24 Apr 2025	36
38	TK Al Iklas Palur Karanganyar	30 Apr 2025	55
39	ICBS Kabupaten Karanganyar	3 May 2025	40
40	YDBA Solo Rest Area Pendopo	14 May 2025	45

No	Pengunjung	Tanggal	Jumlah
41	Pensiunan Bank Mandiri Se-Indonesia	21 May 2025	45
42	Kemendag	26 May 2025	5
43	MBKM UNS	28 May 2025	69
44	Wisata Surabaya	12 Jun 2025	67
45	KOPMA UNS	12 Jun 2025	33
46	SMK 1 Karanganyar	13 Jun 2025	80
47	Pensiunan Bank Mandiri Se-Indonesia	4 Jul 2025	65
48	PKK Sukoharjo Mojolaban	7 Jul 2025	60
49	UNS	22 Jul 2025	65
50	UMKM Nabire Papua	1 Aug 2025	15
51	SMK 1 Karanganyar	2 Aug 2025	90
52	Pensiunan Bank Mandiri Se-Indonesia	8 Aug 2025	60
53	Indonesia Direct Eksport Abu Dhabi dan Arab Saudi	14 Aug 2025	5
54	Karyawan pensiunan batik keris	15 Aug 2025	45
55	TK dan SD Sudirman Karanganyar	22 Aug 2025	78
56	UMKM Kebakkramat	30 Aug 2025	45
57	PKK Pacitan	30 Aug 2025	60
58	Bank Mandiri	6 Sep 2025	50
59	Bank Mandiri	12 Sep 2025	50
60	Gapoktan Ngeplak Berdaya	14 Sep 2025	45
61	Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Timur	19 Sep 2025	60
62	HIPMI Solo	27 Sep 2025	75
63	EKRAF Kabupaten Karanganyar	30 Sep 2025	50
64	KEK Jateng	3 Oct 2025	25
65	UNS	4 Oct 2025	60
66	TK Al Furqon Palur	8 Oct 2025	60
67	TK Al Falah Jaten	10 Oct 2025	60
68	Funbike BebiMart	12 Oct 2025	50
69	TK Pertiwi 1 Delingan	14 Oct 2025	120
70	KEK Klaten	17 Oct 2025	25
71	RA Hidatarul Insan Karanganyar	24 Oct 2025	125
72	Pensiunan Bank Mandiri Se-Indonesia	31 Oct 2025	60
73	KB Semata Hati Karanganyar	21 Nov 2025	60
74	Pemberdayaan UMKM Kelurahan Bejen	4 Dec 2025	75
75	Edukasi Senam PKK	31 Dec 2025	40
76	MI Hidayatul Insan Karanganyar	17 Dec 2025	60
Total 2024			1.508
Total 2025			2.694
Grand Total			4.202
% Kenaikan			79%

Tabel 4.3. Data Kunjungan Wisata Edukasi 2024-2025

Berdasarkan data kunjungan edukasi PT Ampyang Jawa, terjadi lonjakan yang signifikan dari 1.508 pengunjung pada tahun 2024 menjadi 2.694 pengunjung pada tahun 2025, atau meningkat sebesar 79%. Kenaikan ini mengindikasikan bahwa wisata edukasi telah menjadi *value proposition* yang kuat bagi PT Ampyang Jawa, tidak hanya sebagai aktivitas pendukung, tetapi juga sebagai instrumen promosi yang efektif. Program kunjungan edukasi memungkinkan konsumen memperoleh pengalaman langsung terhadap proses produksi ampyang, nilai tradisi, dan kualitas bahan baku, sehingga membangun kepercayaan, keterikatan emosional, serta citra merek yang lebih autentik. Dampak lanjutan dari peningkatan kunjungan ini berpotensi mendorong peningkatan penjualan langsung (*on-site sales*), memperluas promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*), serta memperkuat loyalitas konsumen, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap pertumbuhan omzet PT Ampyang Jawa secara berkelanjutan.

Namun demikian, dalam kerangka 7P, promosi PT Ampyang Jawa telah memanfaatkan saluran yang relevan, namun masih bersifat personal dan belum terstandarisasi. Ketergantungan pada *owner* menunjukkan bahwa fungsi promosi belum sepenuhnya terlembagakan.





Gambar 4.4. Kunjungan Wisata Edukasi

4) *Place* (Lokasi/Distribusi)

Lokasi usaha yang disebut Rumah Ampyang berfungsi ganda sebagai tempat produksi dan wisata edukasi, yang memperkuat pengalaman konsumen. Dari perspektif bauran pemasaran 7P, komponen *place* PT Ampyang Jawa menunjukkan keunggulan strategis yang mendukung efektivitas pemasaran. Lokasi Rumah Ampyang yang berada di jalur utama dan dekat dengan akses wisata menjadikannya mudah dijangkau oleh konsumen lokal maupun wisatawan. Dukungan fasilitas fisik berupa area parkir yang luas, musholla, area bermain anak serta tata letak ruang yang memungkinkan kunjungan kelompok memperkuat fungsi lokasi tidak hanya sebagai titik penjualan, tetapi juga sebagai destinasi wisata edukasi. Kondisi ini meningkatkan peluang terjadinya pembelian langsung di lokasi (*on-site sales*) sekaligus memperluas jangkauan promosi melalui pengalaman kunjungan yang berkesan.

Keberadaan Rumah Ampyang sebagai rumah produksi sekaligus tempat penjualan dan wisata edukasi didukung dengan keberadaan sekitar 300 *outlet* mitra dengan sistem konsinyasi. Skema konsinyasi memungkinkan PT Ampyang Jawa memperluas jangkauan geografis pemasaran tanpa investasi besar pada pembukaan gerai sendiri, sehingga meningkatkan aksesibilitas produk bagi konsumen di berbagai wilayah. Dari sudut pandang strategis, jaringan *outlet* ini memperkuat visibilitas merek dan memudahkan konsumen memperoleh produk Ampyang Jawa di luar lokasi utama, yang

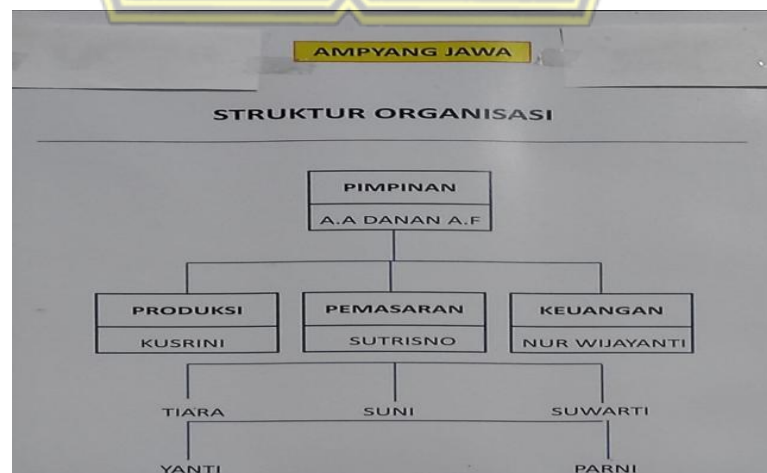
berpotensi mendorong peningkatan volume penjualan secara agregat.



Gambar 4.5. Lokasi Rumah Ampyang

5) *People (SDM)*

Aspek *people* merupakan kelemahan utama dalam bauran pemasaran PT Ampyang Jawa. Keterbatasan SDM strategis serta sentralisasi pengembangan produk dan pemasaran pada *owner (one man show)* menunjukkan bahwa peran SDM belum optimal dalam mendukung pertumbuhan usaha.



Gambar 4.6. Struktur Organisasi PT Ampyang Jawa

Saat dilakukan observasi dan wawancara, PT Ampyang Jawa memiliki 15 pegawai (termasuk *owner*) dengan usia termuda 19 tahun dan tertua 72 tahun yakni: Alif Danan Fathir (*owner*) 39 tahun, Nur 36 tahun, Suni 72 tahun, Wartu 65 tahun, Roisah (difabel) 62 tahun, Sutrisno 35 tahun, Catur 28 tahun, Tiara 19 tahun, Suwarno 67 tahun, Kusrini 65 tahun, Yanti 29 tahun, Parni 28 tahun, Iis 33 tahun, Eni 41 tahun dan Yuli 41 tahun.

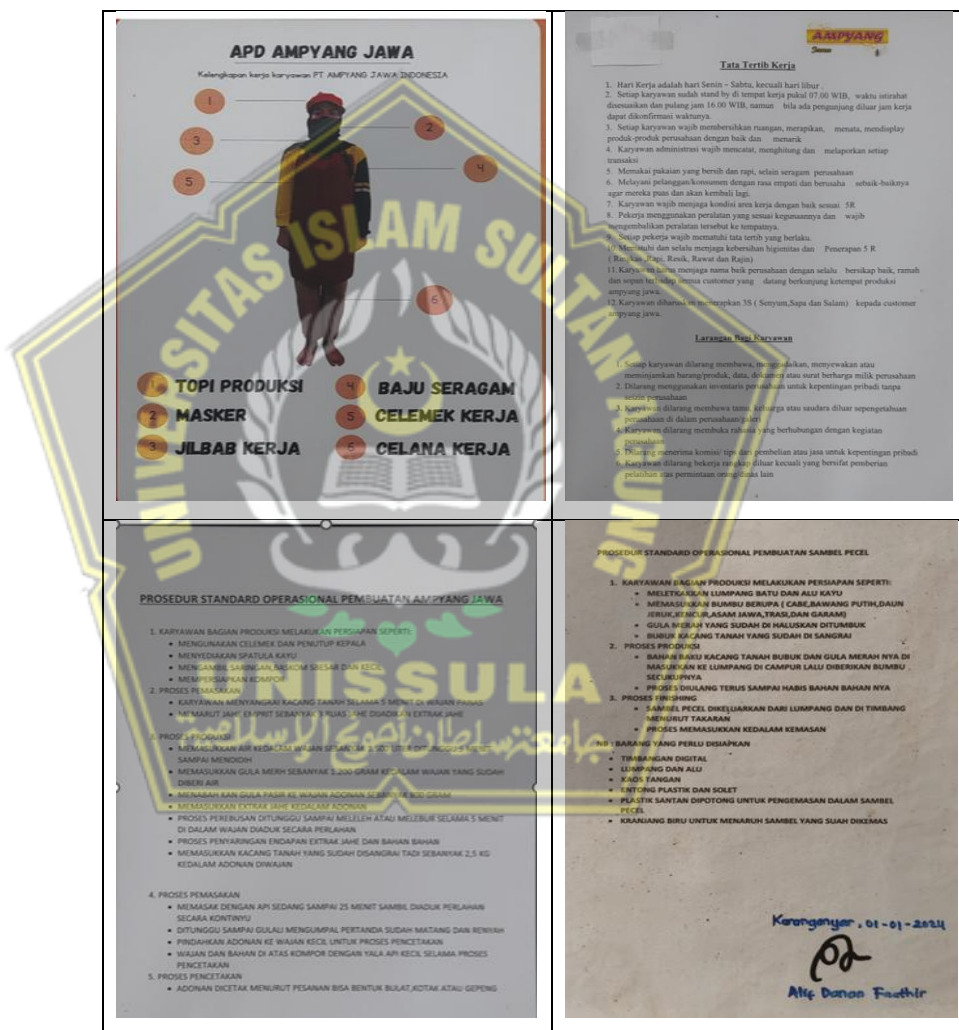
Selain keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM, hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa pengembangan produk dan perumusan strategi pemasaran PT Ampyang Jawa masih sangat terpusat pada pemilik usaha. Kondisi ini menyebabkan proses inovasi dan pengambilan keputusan strategis cenderung bersifat *one man show*. Meskipun hal tersebut mencerminkan kuatnya peran kepemimpinan *owner*, dari perspektif manajemen strategis kondisi ini berpotensi menimbulkan risiko keberlanjutan usaha serta membatasi kemampuan organisasi untuk melakukan skalabilitas dan inovasi secara berkelanjutan.

Hasil wawancara dengan *owner* juga menunjukkan bahwa komposisi SDM yang didominasi oleh tenaga kerja berusia lanjut serta adanya satu karyawan difabel bukan semata-mata mencerminkan keterbatasan organisasi, melainkan bagian dari komitmen sosial yang diyakini sebagai wujud usaha yang berkah. *Owner* secara sadar memberdayakan masyarakat sekitar yang memiliki keterbatasan akses kerja sebagai bentuk tanggung jawab sosial dan nilai kemanusiaan yang dipegang dalam menjalankan usaha. Dalam perspektif 7P, aspek *people* ini menunjukkan bahwa PT Ampyang Jawa tidak hanya membangun sistem produksi, tetapi juga membangun nilai sosial sebagai identitas usaha. Namun demikian, dari sudut pandang kapabilitas dinamis, komposisi SDM yang kurang produktif secara usia dan keterbatasan kompetensi strategis tetap memerlukan penguatan melalui regenerasi, pelatihan, dan pembagian peran yang lebih terstruktur agar nilai kebermanfaatn sosial dapat berjalan selaras dengan kebutuhan

peningkatan kapasitas inovasi dan pengembangan pemasaran secara berkelanjutan.

6) Proses

Proses produksi relatif sederhana dengan SOP untuk menjaga konsistensi kualitas. Dalam kerangka 7P, proses ini menjadi kekuatan internal, namun masih memerlukan modernisasi agar mampu meningkatkan efisiensi dan kapasitas produksi.



Gambar 4.7. SOP di Rumah Ampyang

Cara pembuatan ampyang diawali dengan cara penyortiran bahan baku, kemudian dilanjutkan dengan penumbukan gula jawa, pengambilan sari jahe, pemasakan adonan, pendinginan adonan, pencetakan ampyang, pendinginan ampyang yang sudah dicetak, dan pengemasan.

a) Penyangraian Kacang Tanah

Kacang tanah yang telah dilakukan sortasi untuk mendapatkan bahan yang berkualitas baik disangrai terlebih dahulu. Tahap sortasi kacang dilakukan dengan mengamati kacang secara visual. Kacang yang dipilih merupakan kacang yang tidak rusak seperti terbelah, tidak keriput, dan tidak memiliki warna yang berbeda dengan kacang lain. Pada tahap sortasi kotoran yang menempel pada kacang juga dihilangkan agar tidak mengkontaminasi produk yang dihasilkan. Penimbangan dilakukan agar produk yang dihasilkan memiliki formulasi yang sama walaupun pada waktu produksi yang berbeda. Formulasi yang sama akan berdampak pada kualitas ampyang yang dihasilkan. Setiap produk yang dihasilkan diharapkan memiliki kualitas yang seragam satu sama lain. Pada setiap proses pembuatan ampyang sudah ditentukan formulasi tertentu. Bahan sebelum diolah akan ditimbang sesuai formulasi yang ditentukan. Penimbangan bahan dilakukan dengan menggunakan timbangan analitik.



Gambar 4.8. Proses Penyangraian kacang

b) **Pengambilan Sari Jahe**

Jahe dalam pembuatan gula jawa berfungsi sebagai penambah cita rasa pada ampyang. Jahe yang telah disortasi kemudian dibersihkan

dari tanah dan kotoran yang menempel pada permukaan jahe. Sari jahe didapatkan dengan cara mengekstrak jahe.

Langkah pertama jahe dibersihkan kulitnya kemudian diiris menjadi beberapa bagian kecil, kemudian ditimbang dan dihaluskan menggunakan dengan penambahan air untuk memperoleh ekstrak jahe. Jahe yang telah halus kemudian disaring dengan kain saring untuk mendapatkan sari jahe tersebut.

c) **Proses Memasak**

Bahan yang telah disiapkan kemudian dimasak pada wajan besar untuk diolah menjadi adonan ampyang. Gula jawa sebanyak 3 kg dimasukkan dalam wajan dan dimasak pada kompor dengan api kecil agar campuran bahan yang dihasilkan matang sempurna. Langkah selanjutnya, sari jahe yang telah disiapkan kemudian ditambahkan pada gula jawa dan diaduk hingga merata. Kemudian, kacang tanah sebanyak 5 kg yang telah disortir ditambahkan pada campuran bahan yang lain. Campuran bahan ampyang dimasak pada waktu sekitar 1 jam atau hingga adonan ampyang matang sempurna. Kematangan adonan ampyang ditandai dengan kacang yang tidak keras dan adonan mengental berwarna coklat.





Gambar 4.9. Proses Memasak

d) **Pendinginan Adonan**

Setelah adonan matang, adonan perlu didinginkan untuk beberapa waktu. Adonan diambil sedikit demi sedikit sebelum proses pencetakan. Pendinginan ini berfungsi untuk menurunkan temperatur dari adonan dan memudahkan dalam proses pencetakan.



Gambar 4.10 Proses Pendinginan Adonan

e) **Pencetakan Ampyang**

Adonan dicetak secara tradisional dengan cara dibulatkan menggunakan tangan yang dilapisi dengan plastik. Adonan dicetak pada saat adonan belum terlalu dingin. Hal ini dilakukan agar

adonan mudah untuk dibentuk, karena pada saat dingin adonan sulit untuk dibentuk menjadi bulat.

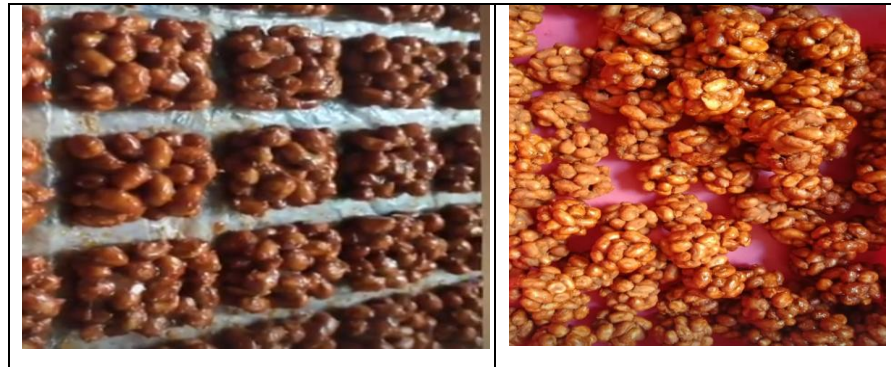


Gambar 4.11 Proses Pencetakan

f) **Pendinginan Adonan Ampyang yang Sudah Dicetak**

Ampyang yang telah dibentuk menjadi bulat dibiarkan pada udara terbuka dalam wadah baskom besar sampai hingga suhunya turun menjadi suhu ruangan. Pendinginan ampyang bertujuan agar ampyang yang telah jadi teksturnya menjadi mengeras. Ampyang yang telah mengeras akan memudahkan dalam pengemasan. Selain itu agar pada saat dikemas, ampyang tidak mengandung air terlalu banyak. Hal ini juga mempengaruhi ketahanan kadaluwarsa ampyang.





Gambar 4.12. Proses Pendinginan

g) **Pengemasan**

Produk ampyang yang telah dingin sudah siap untuk dikemas. Pengemasan ampyang dilakukan bersamaan dengan penimbangan produk. Hal ini dilakukan agar produk memiliki berat yang sama antara satu dengan yang lain. Kemasan yang dipakai untuk mengemas ampyang adalah kemasan plastik HDPE 0,10 mm atau biasa disebut dengan plastik PP. Kemudian *dipress* menggunakan alat *press* yang bertuliskan “ampyang jawa”. Setelah selesai, langkah terakhir yaitu pemasangan label pada kemasan ampyang serta melengkapi tanggal kadaluwarsa produk ampyang yang telah diberi label sebagai identitas produk.

Pengemasan mengambil peran yang besar pada produk pangan. Pengemasan dapat melindungi produk sehingga daya simpan produk menjadi tahan lama. Perlu adanya bahan pengemas yang melindungi makanan dari kontaminasi lingkungan luar sehingga produk tidak mudah rusak dan bisa dikonsumsi kapan saja.





Gambar 4.13. Proses Pengemasan

Berdasarkan hasil wawancara, aspek *process* di PT Ampyang Jawa menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki standar produksi tradisional yang konsisten, mulai dari pemilihan bahan baku, proses sangrai, pencampuran, pencetakan, hingga pengemasan. Proses ini relatif stabil dan berorientasi pada menjaga kualitas rasa serta kebersihan produk. Namun, dari perspektif kapabilitas dinamis, kemampuan untuk melakukan *reconfiguring* proses secara sistematis masih terbatas. Perubahan atau penyesuaian proses umumnya dilakukan secara informal dan bergantung pada arahan owner, bukan melalui sistem terdokumentasi atau SOP yang adaptif terhadap peningkatan skala produksi maupun inovasi teknologi. Dengan demikian, pada aspek *process*, PT Ampyang Jawa telah memiliki kapabilitas operasional (statis) yang cukup kuat dalam menjaga konsistensi mutu, tetapi penguatan pada dimensi dinamis—seperti standarisasi tertulis, digitalisasi pencatatan produksi, dan mekanisasi parsial—masih diperlukan agar perusahaan lebih responsif terhadap pertumbuhan permintaan dan dinamika pasar.

7) *Physical Evidence* (Bukti Fisik)

Dalam kerangka 7P Marketing Mix, *physical evidence* PT Ampyang Jawa mencerminkan bukti fisik yang berfungsi membangun persepsi kualitas, kredibilitas merek, dan nilai simbolik produk. Berdasarkan hasil wawancara, *physical evidence* PT Ampyang Jawa tidak hanya diwujudkan melalui kemasan, tetapi juga melalui keberadaan lokasi usaha dan jangkauan distribusi ritel modern.

Dari aspek kemasan dan *branding*, PT Ampyang Jawa menunjukkan upaya konsisten dalam membangun identitas produk yang mudah dikenali dan sulit dipalsukan. Perusahaan menyiapkan variasi kemasan untuk beberapa segmen pasar, mulai dari kemasan ritel modern, kemasan lokal, hingga kemasan khusus oleh-oleh. Penyediaan kardus oleh-oleh dengan identitas wilayah, seperti Solo atau Karanganyar, memperkuat citra produk sebagai buah tangan khas daerah dan meningkatkan nilai simbolik di mata konsumen. Selain itu, penerapan penanda identitas berupa emboss “Ampyang Jawa” pada kemasan menjadi bentuk penguatan merek sekaligus mitigasi risiko pemalsuan dan *re-branding* oleh *reseller*, tanpa menghilangkan fleksibilitas model bisnis berbasis volume.

Dari sisi lokasi, Rumah Ampyang Jawa berfungsi sebagai bukti fisik yang memperkuat autentisitas dan kredibilitas produk. Lokasi ini tidak hanya menjadi tempat produksi, tetapi juga ruang interaksi langsung dengan konsumen melalui konsep wisata edukasi. Konsumen dapat menyaksikan proses pembuatan secara langsung, sehingga meningkatkan kepercayaan terhadap kualitas, keaslian bahan baku, dan nilai tradisional produk. Keberadaan lokasi fisik ini menjadi diferensiasi penting yang sulit ditiru oleh produsen snack modern berbasis produksi massal.

Selain itu, *physical evidence* PT Ampyang Jawa juga tercermin dari kehadiran produk di sekitar 300 *outlet* ritel modern di wilayah Solo Raya. Jangkauan distribusi ini berfungsi sebagai bukti legitimasi pasar

(*market legitimacy*) bahwa produk telah memenuhi standar kualitas, kemasan, dan konsistensi pasokan yang disyaratkan oleh ritel modern. Keberadaan produk di ritel modern tidak hanya meningkatkan visibilitas merek, tetapi juga memperkuat persepsi keandalan dan profesionalisme perusahaan di mata konsumen.

Secara keseluruhan, *physical evidence* PT Ampyang Jawa telah berkembang dari sekadar bukti fisik produk menjadi kombinasi antara kemasan, lokasi usaha, dan kehadiran ritel modern. Namun, untuk mendukung skalabilitas dan keberlanjutan usaha, pengelolaan *physical evidence* tersebut masih perlu distandardisasi dan dilembagakan.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara, PT Ampyang Jawa telah menunjukkan adanya upaya pembaruan kemasan dan penataan ruang produksi yang lebih representatif untuk mendukung citra profesional dan kegiatan wisata edukasi. Desain kemasan dibuat lebih informatif dan menarik guna meningkatkan persepsi kualitas serta memperkuat identitas merek. Hal ini mengindikasikan adanya elemen kapabilitas dinamis pada dimensi *physical evidence*, khususnya dalam merespons tuntutan pasar modern terhadap *visual branding* dan pengalaman konsumen. Namun demikian, pengembangan tersebut masih bertumpu pada inisiatif *owner* dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem evaluasi pasar yang berkelanjutan, sehingga penguatan pada mekanisme monitoring tren desain dan preferensi konsumen tetap diperlukan agar kemampuan adaptif ini dapat berkembang secara lebih sistematis.

4.3. Penyelarasan dengan Resource-Based View (RBV)

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), keunggulan bersaing perusahaan ditentukan oleh sumber daya dan kapabilitas internal yang bersifat *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable* (VRIN).

1) Sumber Daya Berwujud (*Tangible Resources*)

Sumber daya berwujud PT Ampyang Jawa meliputi fasilitas produksi, bahan

baku lokal, dan lokasi usaha yang terintegrasi dengan wisata edukasi. Sumber daya ini memiliki nilai (*valuable*), namun relatif mudah ditiru (*not rare*), sehingga belum sepenuhnya memenuhi kriteria VRIN.

PT Ampyang Jawa secara konsisten memilih bahan baku bermutu tinggi untuk menjaga kualitas produk. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan menerapkan standar spesifikasi bahan baku yang ketat, khususnya penggunaan kacang tanah berukuran 50–60 dengan kualitas *grade A*. Penetapan standar ini bertujuan menjaga homogenitas bahan baku sehingga menghasilkan tekstur produk yang renyah, tidak tengik, dan nyaman dikonsumsi. Kacang di luar standar tidak dibuang, melainkan dialihkan untuk produk lain seperti sambal pecel dan peyek, yang menunjukkan efisiensi pemanfaatan bahan baku dan minimisasi limbah produksi.

Sementara itu, gula aren yang digunakan merupakan gula aren asli yang diperoleh langsung dari pengrajin di wilayah Kebumen melalui koperasi tanpa perantara. Gula aren tersebut diproses melalui perebusan dengan durasi hampir satu jam untuk memperoleh karakter rasa dan aroma yang konsisten. Pemilihan bahan baku premium ini mencerminkan komitmen perusahaan terhadap kualitas, meskipun berdampak pada tingginya biaya bahan baku.

Dalam menjaga kontinuitas pasokan, PT Ampyang Jawa menjalin hubungan langsung dengan petani sebagai pemasok tangan pertama. Pembelian dilakukan dalam skala besar, dengan kebutuhan gula aren mencapai hingga lima ton per bulan dan meningkat pada periode tertentu seperti menjelang hari raya. Perusahaan juga menerapkan strategi *timing purchase*, yaitu melakukan pembelian dalam jumlah besar ketika harga bahan baku berada pada titik rendah guna mengantisipasi fluktuasi harga.

Namun demikian, perusahaan menghadapi tantangan eksternal berupa pergeseran produksi petani ke gula semut akibat peluang ekspor dan perubahan regulasi. Untuk mengatasi hal tersebut, PT Ampyang Jawa melakukan penyesuaian harga sebagai solusi jangka pendek serta merancang

solusi jangka panjang melalui rencana penanaman pohon aren dengan sistem bagi hasil.

2) Sumber Daya Tak Berwujud (*Intangible Resources*)

Selain reputasi produk tradisional, nilai budaya, kepercayaan konsumen, dan jejaring relasional, PT Ampyang Jawa juga memiliki sumber daya digital tak berwujud yang mendukung pengelolaan usaha. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan telah menerapkan pemasaran digital melalui media daring untuk menjangkau konsumen yang lebih luas, meskipun pengelolaannya masih sangat bergantung pada peran *owner*.

Pada aspek tata kelola keuangan, PT Ampyang Jawa memanfaatkan aplikasi Sistem Informasi Aplikasi Pencatatan Informasi Keuangan (SIAPIK) untuk penyusunan laporan keuangan sederhana, mengetahui posisi bahan baku, *database supplier* bahan baku dan pelanggan. Penggunaan SIAPIK membantu meningkatkan keteraturan pencatatan transaksi, transparansi, serta akuntabilitas keuangan usaha. Praktik ini menjadi sumber daya tak berwujud yang *valuable*, karena mendukung pengambilan keputusan manajerial dan kesiapan usaha dalam mengakses dukungan eksternal.

Selain itu, penerapan sistem pembayaran digital melalui QRIS dan transfer perbankan memperkuat kemudahan transaksi bagi konsumen dan mitra usaha. Sistem ini meningkatkan efisiensi operasional serta mencerminkan adaptasi perusahaan terhadap preferensi transaksi non-tunai. Meskipun bersifat dasar dan relatif mudah ditiru, sumber daya digital ini memberikan nilai tambah dalam menjaga kelancaran operasional dan kepercayaan konsumen.

3) Kapabilitas Organisasional

Kapabilitas organisasional merupakan kemampuan perusahaan dalam mengoordinasikan dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan. Dalam perspektif RBV, kapabilitas tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sumber daya, tetapi oleh kemampuan

organisasi mentransformasikannya menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kapabilitas PT Ampyang Jawa mencakup: (1) kapabilitas produksi dan pengendalian mutu yang relatif baik melalui bahan baku terstandar, pengalaman kerja, dan prosedur produksi sederhana, namun masih dibatasi dominasi proses manual dan keterbatasan peralatan; (2) kapabilitas inovasi yang masih bertumpu pada inisiatif owner (*owner-driven*), sehingga adaptif tetapi menimbulkan risiko ketergantungan pada individu kunci dan membatasi skalabilitas; (3) kapabilitas pemasaran dan akses pasar melalui pemasaran digital, jaringan *reseller*, dan wisata edukasi yang membangun kedekatan emosional konsumen, namun strategi pemasaran belum terstandarisasi dan masih responsif; (4) kapabilitas relasional melalui hubungan dengan pemasok, mitra distribusi, pemerintah daerah, asosiasi (KADIN, HIPMI) dan komunitas UMKM yang mendukung stabilitas pasokan dan perluasan pasar, tetapi masih bersifat personal; serta (5) kapabilitas manajerial dengan pengambilan keputusan cepat karena terpusat pada *owner*, yang efektif pada tahap awal namun berpotensi menjadi kendala ketika skala usaha meningkat.

Dalam konteks digitalisasi, penerapan pemasaran digital, pencatatan keuangan melalui SIAPIK, serta pembayaran QRIS dan transfer menunjukkan adanya kapabilitas digital pendukung yang meningkatkan efisiensi koordinasi pemasaran, transaksi, dan administrasi keuangan. Namun kapabilitas digital ini masih *owner-driven*, belum terintegrasi dalam sistem organisasi, dan belum didukung pembagian peran yang jelas, sehingga belum memenuhi kriteria VRIN secara kuat dan masih relatif mudah ditiru.

Secara keseluruhan, kapabilitas PT Ampyang Jawa masih dominan berbasis individu dan belum terinstitusionalisasi pada level organisasi. Implikasinya, diperlukan penguatan SDM strategis, dokumentasi pengetahuan, standardisasi proses, dan pembagian peran agar kapabilitas

yang bernilai dapat ditransformasikan menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

4.4. Analisa Lingkungan Eksternal PT Ampyang Jawa

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor di luar perusahaan yang memengaruhi kinerja dan arah pengembangan usaha PT Ampyang Jawa. Lingkungan eksternal dalam penelitian ini dianalisis melalui beberapa faktor utama, yaitu ekonomi, sosial budaya, konsumen, pesaing, dan teknologi, serta faktor tambahan yang relevan berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan.

a. Faktor Ekonomi

Dari sisi ekonomi, PT Ampyang Jawa beroperasi dalam lingkungan yang ditandai oleh fluktuasi harga bahan baku pertanian, khususnya kacang dan gula aren. Kondisi ini dipengaruhi oleh faktor musiman, ketersediaan pasokan, serta dinamika pasar lokal. Fluktuasi harga bahan baku berdampak langsung terhadap struktur biaya produksi dan margin keuntungan perusahaan.

Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa PT Ampyang Jawa relatif adaptif dalam menghadapi kondisi ekonomi tersebut melalui strategi pembelian bahan baku pada waktu tertentu dan pemanfaatan jaringan pemasok lokal. Selain itu, segmen pasar yang dibidik masih memiliki daya beli yang cukup stabil terhadap produk pangan tradisional, sehingga perubahan kondisi ekonomi makro tidak secara signifikan menurunkan permintaan produk.

b. Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial budaya menjadi peluang penting bagi PT Ampyang Jawa. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap nilai lokal, makanan tradisional, dan produk berbasis budaya memberikan ruang pertumbuhan bagi usaha pangan tradisional. Produk ampyang tidak hanya dikonsumsi sebagai makanan ringan, tetapi juga dipandang sebagai bagian dari identitas budaya dan warisan kuliner daerah.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa narasi budaya dan nilai tradisional yang melekat pada produk PT Ampyang Jawa menjadi daya tarik tersendiri, terutama bagi konsumen wisatawan dan komunitas tertentu. Namun, perubahan gaya hidup masyarakat, khususnya generasi muda yang cenderung menyukai produk instan dan modern, tetap menjadi tantangan yang perlu diantisipasi melalui inovasi kemasan dan penyajian.

c. Faktor Konsumen

Konsumen PT Ampyang Jawa terdiri dari segmen lokal, wisatawan, serta konsumen yang mengakses produk melalui *platform* digital. Konsumen menunjukkan kecenderungan menyukai produk dengan cita rasa autentik, bahan alami, dan cerita di balik produk tersebut. Loyalitas konsumen relatif baik, terutama pada pelanggan yang telah mengenal produk secara langsung melalui wisata edukasi atau rekomendasi personal.

Namun demikian, hasil wawancara juga mengindikasikan bahwa konsumen semakin sensitif terhadap aspek kemasan, kepraktisan, dan daya tahan produk. Hal ini menuntut perusahaan untuk menyesuaikan penawaran produk tanpa menghilangkan karakter tradisional yang menjadi keunggulan utama.

d. Faktor Pesaing

Lingkungan persaingan PT Ampyang Jawa ditandai oleh keberadaan produk snack modern yang diproduksi secara massal serta UMKM sejenis yang menawarkan produk pangan tradisional. Produk snack modern memiliki keunggulan pada kemasan, distribusi luas, dan daya tahan produk yang lebih panjang.

Meskipun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa produk PT Ampyang Jawa memiliki diferensiasi yang kuat pada aspek rasa, keaslian bahan baku, dan nilai budaya. Diferensiasi ini memungkinkan perusahaan bertahan di tengah persaingan, meskipun tekanan kompetitif tetap meningkat, khususnya dari produk yang memadukan konsep tradisional dengan kemasan modern.

e. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi memberikan peluang sekaligus tantangan bagi PT Ampyang Jawa. Dari sisi peluang, teknologi digital memungkinkan perusahaan memperluas jangkauan pasar melalui media sosial dan *platform* daring tanpa memerlukan investasi besar. Pemanfaatan teknologi ini telah membantu meningkatkan visibilitas merek dan akses konsumen.

Namun, dari sisi tantangan, hasil wawancara menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi masih terbatas pada aspek pemasaran dan belum terintegrasi dengan sistem manajemen produksi, pencatatan keuangan, dan pengelolaan data pelanggan. Selain itu, adopsi teknologi produksi yang lebih modern masih terbatas, sehingga peningkatan kapasitas dan efisiensi belum optimal.

f. Faktor Regulasi dan Dukungan Kelembagaan

Selain lima faktor utama di atas, faktor regulasi dan dukungan kelembagaan juga berpengaruh terhadap PT Ampyang Jawa. Pemerintah dan asosiasi UMKM menyediakan berbagai program pendampingan, pelatihan, serta dukungan legalitas usaha yang berpotensi memperkuat daya saing perusahaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa PT Ampyang Jawa telah memanfaatkan sebagian dukungan tersebut, meskipun masih terdapat ruang untuk optimalisasi, khususnya terkait perizinan dan standar mutu untuk perluasan pasar.

Secara keseluruhan, lingkungan eksternal PT Ampyang Jawa menunjukkan kombinasi antara peluang dan ancaman. Peluang utama berasal dari tren sosial budaya yang mendukung konsumsi makanan tradisional, loyalitas konsumen, serta kemajuan teknologi digital. Sementara itu, ancaman utama berasal dari fluktuasi ekonomi, persaingan dengan snack modern, dan tuntutan konsumen terhadap kemasan dan daya tahan produk.

4.5. Analisis SWOT dan QSPM

4.5.1 Analisa SWOT

Analisis SWOT pada PT Ampyang Jawa dilakukan untuk mengidentifikasi secara komprehensif faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan serta pengembangan usaha. Analisis ini bertujuan untuk memetakan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, sekaligus peluang dan ancaman yang bersumber dari lingkungan eksternal. Hasil analisis SWOT diharapkan dapat menjadi dasar perumusan strategi pengembangan usaha yang realistis, berkelanjutan, dan sesuai dengan karakteristik PT Ampyang Jawa sebagai UMKM berbasis produk pangan tradisional.

Analisis SWOT dalam penelitian ini disusun berdasarkan data primer kualitatif yang diperoleh melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi lapangan nonpartisipatif, sebagaimana telah diuraikan pada Subbab Teknik Pengumpulan Data dalam Bab III. Wawancara mendalam dilakukan terhadap *owner* PT Ampyang Jawa, karyawan internal yang meliputi fungsi administrasi keuangan, produksi, dan penjualan, konsumen, serta konsultan UMKM yang terlibat dalam proses pendampingan usaha. Observasi lapangan dilakukan untuk melengkapi data wawancara dengan pengamatan langsung terhadap aktivitas operasional UMKM, mencakup proses produksi, pengemasan, pemasaran, serta pola interaksi antara pelaku usaha dan konsumen.

Seluruh data kualitatif yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan instrumen penelitian terstruktur, sebagaimana dijelaskan pada Subbab Instrumen Penelitian, dan dikompilasi ke dalam **tabel induk faktor strategis internal dan eksternal**. Tabel induk tersebut disusun dengan kode unik untuk setiap sumber data, baik berdasarkan kelompok responden maupun jenis informasi yang diperoleh, sebagaimana disajikan pada Instrumen Induk – Daftar Pertanyaan. Pemberian kode unik ini bertujuan untuk menjaga keterlacakan data, mendukung proses reduksi dan kategorisasi data, serta memudahkan tahapan pembobotan dan analisis lanjutan.

Tahap selanjutnya adalah triangulasi data, yang dilakukan melalui

perbandingan dan pengujian silang hasil wawancara antarresponden serta hasil observasi lapangan, sesuai dengan prinsip validasi data dalam penelitian kualitatif. Triangulasi ini dimaksudkan untuk meningkatkan kredibilitas dan keandalan temuan dengan memastikan bahwa faktor-faktor strategis yang diidentifikasi tidak bersumber dari satu perspektif tunggal, melainkan didukung oleh konsistensi temuan lintas sumber dan metode. Melalui proses reduksi, verifikasi, dan penguatan data tersebut, diperoleh 12 faktor internal (*Internal Factor Evaluation/IFE*) dan 12 faktor eksternal (*External Factor Evaluation/EFE*) yang bersifat unik, relevan, dan representatif. Faktor-faktor inilah yang selanjutnya digunakan sebagai dasar penyusunan Matriks IFAS, Matriks EFAS, serta analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1) *Strenghts* (Kekuatan)

Pembahasan kekuatan difokuskan pada faktor internal positif yang secara nyata memberikan kontribusi terhadap daya saing dan keberlanjutan PT Ampyang Jawa. Kekuatan ini tidak hanya berasal dari produk, tetapi juga dari sistem kerja, nilai budaya, dan strategi pemasaran yang diterapkan.

Kekuatan utama PT Ampyang Jawa terletak pada kualitas produk yang konsisten dan berbasis bahan baku premium. Perusahaan secara konsisten menggunakan bahan baku pilihan, khususnya kacang tanah dan gula aren berkualitas, yang menghasilkan cita rasa khas dan stabil. Konsistensi mutu ini menjadi fondasi kepercayaan konsumen dan mendorong terjadinya pembelian ulang (*repeat order*). Dalam konteks persaingan UMKM pangan, kualitas produk yang terjaga merupakan keunggulan strategis yang sulit ditiru dalam jangka pendek oleh pesaing.

Selain kualitas produk, diferensiasi berbasis nilai lokal dan budaya menjadi kekuatan penting lainnya. Produk ampyang tidak hanya diposisikan sebagai camilan, tetapi juga sebagai representasi kuliner tradisional dengan nilai historis dan kearifan lokal. Diferensiasi ini semakin diperkuat melalui narasi usaha yang menekankan proses produksi tradisional, keterlibatan tenaga kerja lokal dan kaum difabel, serta nilai keberkahan dalam menjalankan

usaha. Pendekatan tersebut memberikan dimensi emosional dan nilai tambah yang meningkatkan daya tarik produk di mata konsumen.

Dari sisi pemasaran, PT Ampyang Jawa memiliki kekuatan pada kemampuan adaptasi terhadap pemasaran digital. Pemanfaatan *platform* digital seperti *marketplace* dan media sosial telah membuka akses pasar yang lebih luas, melampaui keterbatasan geografis. Aktivitas pemasaran digital tidak hanya berfungsi sebagai sarana transaksi, tetapi juga sebagai media edukasi dan *storytelling* produk. Hal ini menunjukkan adanya kapabilitas dinamis perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan perilaku konsumen.

Kekuatan lainnya adalah inovasi nilai tambah melalui pengembangan wisata edukasi. Wisata edukasi memberikan pengalaman langsung kepada konsumen mengenai proses produksi ampyang, sehingga memperkuat keterikatan emosional dan citra merek. Inovasi ini juga berpotensi menjadi sumber pendapatan alternatif serta sarana promosi yang efektif. Dengan demikian, kekuatan PT Ampyang Jawa tidak hanya terletak pada produk, tetapi juga pada kemampuan mengemas pengalaman dan nilai di sekitar produk tersebut.

Selain aspek produk, pemasaran, dan inovasi pengalaman, kekuatan PT Ampyang Jawa juga tercermin pada nilai keberkahan yang terinternalisasi dalam budaya kerja perusahaan. Nilai keberkahan ini tercermin dari hubungan kerja yang harmonis, rasa kebersamaan, serta suasana kerja yang menjunjung tinggi etika, kejujuran, dan rasa saling menghargai. Kondisi tersebut berkontribusi pada tingkat loyalitas karyawan yang relatif tinggi, di mana sebagian besar karyawan merasa betah dan memiliki keterikatan emosional dengan tempat kerja. Stabilitas sumber daya manusia ini menjadi aset strategis karena mendukung keberlanjutan proses produksi, menjaga konsistensi kualitas produk, serta meminimalkan biaya dan risiko yang timbul akibat tingginya tingkat pergantian tenaga kerja.

Temuan ini sejalan dengan konsep *workplace spirituality* yang menekankan

pentingnya nilai-nilai makna, ketenangan batin, dan kesejahteraan psikologis dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang sarat dengan nilai spiritual terbukti mampu meningkatkan rasa nyaman, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi (Fujiari & Sumiati, 2024). Dengan demikian, keberkahan dalam budaya kerja PT Ampyang Jawa bukan hanya bernilai normatif, tetapi juga berfungsi sebagai kekuatan internal yang memperkuat daya saing dan ketahanan usaha secara jangka panjang.

Meskipun nilai **keberkahan usaha** teridentifikasi dalam hasil wawancara dengan pemilik dan konsultan UMKM sebagai prinsip yang melandasi orientasi usaha PT Ampyang Jawa, antara lain tercermin dalam preferensi terhadap pembiayaan yang sesuai prinsip syariah serta praktik usaha yang inklusif melalui pelibatan tenaga kerja lanjut usia dan penyandang disabilitas, namun faktor ini belum secara eksplisit terkuantifikasi dalam dua belas faktor pada Matriks IFE yang disusun dalam penelitian ini. Hal tersebut disebabkan oleh karakter nilai keberkahan yang bersifat *intangible* dan normatif, sehingga relatif sulit diukur secara langsung menggunakan indikator kuantitatif yang menjadi dasar pembobotan dan penilaian dalam Matriks IFE.

Oleh karena itu, keberkahan diposisikan sebagai **nilai penguat (underlying value)** dalam interpretasi hasil analisis SWOT dan QSPM, serta dalam perumusan arah strategi dan pengambilan keputusan manajerial. Penempatan ini menjaga konsistensi metodologis dan reliabilitas analisis IFE–EFE–QSPM, sekaligus memastikan bahwa dimensi etis dan sosial usaha tetap terakomodasi dalam pembahasan kualitatif. Temuan ini selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan implikasi manajerial yang menekankan keseimbangan antara pencapaian kinerja usaha dan keberlanjutan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.

2) *Weakness* (Kelemahan)

Di balik kekuatan yang dimiliki, PT Ampyang Jawa juga menghadapi

beberapa kelemahan internal yang berpotensi menghambat pengembangan usaha. Kelemahan utama yang teridentifikasi adalah ketergantungan yang tinggi terhadap *owner* dalam pengambilan keputusan dan operasional harian. Pola pengelolaan usaha yang bersifat *owner-centric* menyebabkan sebagian besar fungsi strategis dan operasional terpusat pada satu individu, sehingga meningkatkan risiko keberlangsungan usaha apabila terjadi keterbatasan pada peran *owner*.

Kelemahan berikutnya berkaitan dengan keterbatasan kapasitas produksi. Skala produksi yang masih relatif kecil dan penggunaan peralatan yang sebagian besar bersifat manual menyebabkan perusahaan belum mampu merespons lonjakan permintaan secara optimal. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kehilangan peluang penjualan, terutama ketika permintaan meningkat sebagai dampak dari keberhasilan pemasaran digital dan penguatan merek.

Dari aspek proses internal, mekanisasi dan standarisasi operasional yang belum optimal juga menjadi kelemahan. Beberapa proses produksi dan pengemasan belum sepenuhnya terdokumentasi dalam bentuk SOP tertulis, sehingga ketergantungan pada pengalaman individu masih cukup tinggi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan variasi kualitas dan menyulitkan proses pelatihan karyawan baru.

Selain itu, meskipun perusahaan telah mulai menerapkan pencatatan keuangan berbasis digital, konsistensi dan *real-time input* data keuangan masih perlu ditingkatkan. Keterbatasan ini dapat memengaruhi kualitas informasi keuangan yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, kelemahan PT Ampyang Jawa terutama terletak pada aspek sistem, struktur organisasi, dan kapasitas internal, bukan pada kualitas produk atau penerimaan pasar.

3) Opportunities (Peluang)

Lingkungan eksternal memberikan berbagai peluang strategis bagi PT Ampyang Jawa untuk berkembang. Peluang utama berasal dari tren

peningkatan permintaan terhadap produk lokal premium. Konsumen semakin menghargai produk pangan yang memiliki keunikan, kualitas, dan cerita di baliknya. Karakteristik ini sejalan dengan *positioning* produk ampyang sebagai camilan tradisional berkualitas tinggi.

Peluang lain yang signifikan adalah perkembangan teknologi digital dan *e-commerce*. Digitalisasi memungkinkan perusahaan menjangkau konsumen secara lebih luas dengan biaya yang relatif efisien. Selain itu, pemasaran digital membuka ruang untuk membangun interaksi langsung dengan konsumen, memperoleh umpan balik pasar, serta memperkuat loyalitas merek. Bagi PT Ampyang Jawa, peluang ini sangat relevan mengingat kemampuan adaptasi digital yang telah dimiliki.

Dari sisi kelembagaan, perubahan status usaha menjadi badan hukum PT membuka peluang akses permodalan dan jejaring bisnis yang lebih luas. Legalitas formal meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata mitra usaha, lembaga keuangan, dan investor potensial. Dukungan pendampingan dari Bank Indonesia, Pemerintah Daerah dan berbagai asosiasi UMKM juga menjadi peluang penting dalam meningkatkan kapasitas manajerial dan daya saing usaha.

Selain itu, minat masyarakat terhadap wisata edukasi dan pengalaman berbasis aktivitas membuka peluang pengembangan unit usaha wisata edukasi yang lebih terstruktur. Peluang ini tidak hanya berdampak pada peningkatan pendapatan, tetapi juga memperkuat citra merek dan hubungan sosial dengan masyarakat sekitar. Dengan demikian, peluang PT Ampyang Jawa bersifat multidimensional, mencakup aspek pasar, teknologi, kelembagaan, dan sosial.

4) *Threats* (Ancaman)

Meskipun memiliki peluang yang besar, PT Ampyang Jawa juga menghadapi sejumlah ancaman eksternal yang perlu diantisipasi. Ancaman utama berasal dari fluktuasi harga dan ketersediaan bahan baku, khususnya bahan baku utama seperti kacang tanah dan gula aren. Ketergantungan pada

pemasok tertentu dapat meningkatkan risiko gangguan produksi dan ketidakstabilan biaya.

Ancaman berikutnya adalah meningkatnya persaingan produk sejenis. Seiring dengan meningkatnya minat terhadap produk lokal, jumlah pelaku usaha dengan produk serupa juga semakin bertambah. Persaingan tidak hanya terjadi pada aspek harga, tetapi juga pada inovasi produk, kemasan, dan strategi pemasaran. Selain itu, munculnya produk substitusi yang lebih praktis atau lebih murah dapat mengalihkan preferensi konsumen.

Dari sisi permintaan, potensi penurunan daya beli masyarakat menjadi ancaman yang perlu diperhatikan, terutama dalam kondisi ekonomi yang tidak menentu. Produk camilan, meskipun memiliki pasar yang luas, tetap tergolong sebagai produk non-prioritas bagi sebagian konsumen, sehingga sensitif terhadap perubahan daya beli.

Ancaman lainnya adalah risiko ketidakseimbangan antara kapasitas produksi dan pertumbuhan permintaan. Apabila peningkatan permintaan tidak diiringi dengan kesiapan kapasitas dan sistem internal, perusahaan dapat mengalami tekanan operasional yang berdampak pada kualitas produk dan kepuasan konsumen. Oleh karena itu, ancaman PT Ampyang Jawa tidak hanya bersumber dari faktor eksternal murni, tetapi juga dari potensi ketidaksiapan internal dalam merespons dinamika lingkungan usaha.

4.5.2 Analisis Matriks IFE dan EFE

Berdasarkan hasil identifikasi faktor strategis internal dan eksternal yang diperoleh melalui analisis SWOT serta proses triangulasi data sebagaimana diuraikan pada subbab sebelumnya, penelitian ini menyusun *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) final. Penyusunan matriks ini bertujuan untuk mengukur secara kuantitatif posisi strategis PT Ampyang Jawa dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan relatif (bobot) dan kondisi aktual (rating) dari masing-masing faktor strategis yang telah diseleksi.

4.5.2.1 Analisis Matriks IFE Final

Matriks IFE final disusun berdasarkan 12 faktor internal unik yang merepresentasikan kekuatan dan kelemahan utama PT Ampyang Jawa. Pemilihan faktor-faktor tersebut didasarkan pada tingkat relevansi strategis, konsistensi temuan antarresponden, serta dampaknya terhadap kinerja dan keberlanjutan usaha. Setiap faktor kemudian diberi bobot yang mencerminkan tingkat kepentingan relatif terhadap keseluruhan kinerja internal perusahaan, dengan total bobot sebesar 1,00.

Kode	Faktor Internal (Final)	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
OW_S2	Kualitas bahan baku premium dan konsistensi mutu	0,1	4	0,4
OW_S5	Efisiensi biaya melalui skala produksi	0,08	3	0,24
OW_S8	Digitalisasi keuangan (SIAPIK)	0,08	3	0,24
OW_S9	Digitalisasi pemasaran dan <i>marketplace</i>	0,09	4	0,36
OW_S10	Inovasi nilai tambah (wisata edukasi)	0,07	3	0,21
OW_S6	Hubungan kemitraan dengan pemasok	0,08	3	0,24
AD_S3	Pengendalian persediaan dan <i>stock opname</i>	0,07	3	0,21
OW_W1	Ketergantungan tinggi pada <i>owner</i>	0,09	2	0,18
OW_W2	Kapasitas produksi terbatas	0,09	2	0,18
OW_W3	Mekanisasi produksi belum optimal	0,08	2	0,16
AD_W1	Input data keuangan belum <i>real-time</i>	0,09	2	0,18
AD_W5	Belum adanya SOP kemasan tertulis	0,08	2	0,16
TOTAL		1		2,76

Tabel 4.4. Matriks IFE PT Ampyang Jawa

Hasil Matriks IFE menunjukkan bahwa faktor-faktor kekuatan memperoleh bobot dan rating yang relatif lebih tinggi dibandingkan faktor kelemahan. Kekuatan utama PT Ampyang Jawa terletak pada kualitas bahan baku premium dan konsistensi mutu produk, yang memperoleh bobot tinggi karena secara langsung memengaruhi kepuasan konsumen dan loyalitas pasar. Faktor ini juga mendapat rating tinggi, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu mengelola kekuatan tersebut secara efektif. Selain itu, kemampuan adaptasi terhadap pemasaran digital serta inovasi nilai tambah melalui wisata edukasi turut berkontribusi signifikan terhadap skor tertimbang IFE, mencerminkan kapabilitas perusahaan dalam memanfaatkan perubahan perilaku konsumen dan peluang pasar.

Di sisi lain, faktor kelemahan seperti ketergantungan yang tinggi

terhadap *owner*, keterbatasan kapasitas produksi, serta belum optimalnya mekanisasi dan standarisasi SOP memperoleh bobot yang cukup signifikan, namun dengan rating yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kelemahan tersebut memiliki dampak strategis, perusahaan belum sepenuhnya mampu mengelolanya secara optimal. Namun demikian, posisi kelemahan ini masih berada pada tingkat yang dapat diperbaiki melalui penguatan sistem dan peningkatan kapasitas secara bertahap.

Secara keseluruhan, nilai total skor tertimbang Matriks IFE berada di atas nilai rata-rata, yang mengindikasikan bahwa kondisi internal PT Ampyang Jawa tergolong relatif kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa kekuatan internal perusahaan lebih dominan dibandingkan kelemahan yang ada, sehingga perusahaan memiliki modal internal yang memadai untuk mendukung strategi pengembangan usaha.

4.5.2.2. Analisis Matriks EFE Final

Matriks EFE final disusun berdasarkan **12 faktor eksternal unik** yang mencerminkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi PT Ampyang Jawa. Faktor-faktor tersebut dipilih melalui proses triangulasi untuk memastikan bahwa peluang dan ancaman yang dianalisis benar-benar relevan dan memiliki dampak strategis terhadap perusahaan. Sama halnya dengan Matriks IFE, setiap faktor eksternal diberi bobot berdasarkan tingkat kepentingannya, dengan total bobot sebesar 1,00.

Kode	Faktor Eksternal (Final)	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
OW_O1	Tren produk lokal premium	0,09	4	0,36
OW_O2	Perkembangan <i>digital marketing</i>	0,09	4	0,36
BI_E9	Penguatan kelembagaan melalui badan hukum PT	0,08	3	0,24
BI_E10	Peluang akses investor dan permodalan	0,08	3	0,24
BI_E15	Jejaring bisnis dan asosiasi	0,07	3	0,21
CS_O1	Harapan konsumen terhadap inovasi rasa	0,07	3	0,21
CS_O3	Perluasan jaringan <i>reseller</i> nasional	0,08	3	0,24
OW_T1	Fluktuasi harga dan pasokan bahan baku	0,09	2	0,18
OW_T3	Persaingan produk sejenis	0,09	2	0,18
OW_T4	Penurunan daya beli masyarakat	0,08	2	0,16
CS_T1	Produk substitusi pesaing	0,09	2	0,18
BI_E21	Risiko <i>mismatch</i> kapasitas dan permintaan	0,09	2	0,18

Kode	Faktor Eksternal (Final)	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
	TOTAL	1		2,74

Tabel 4.5. Matriks IFE PT Ampyang Jawa

Hasil Matriks EFE menunjukkan bahwa peluang eksternal memperoleh kontribusi skor tertimbang yang relatif besar. Peluang utama berasal dari tren peningkatan permintaan terhadap produk lokal premium serta perkembangan pemasaran digital, yang dinilai memiliki tingkat kepentingan tinggi dan respons perusahaan yang baik. Penguatan kelembagaan usaha melalui badan hukum PT serta dukungan jejaring dan pendampingan dari Bank Indonesia juga menjadi peluang strategis yang memperoleh bobot dan rating positif, karena meningkatkan kredibilitas dan kapasitas pengembangan usaha.

Sementara itu, faktor ancaman seperti fluktuasi harga bahan baku, persaingan produk sejenis, serta potensi penurunan daya beli masyarakat memperoleh bobot yang cukup signifikan, namun dengan rating yang relatif lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa ancaman tersebut memiliki dampak potensial terhadap kinerja usaha, namun respons perusahaan terhadap ancaman tersebut masih berada pada tingkat menengah dan memerlukan penguatan strategi mitigasi. Ancaman berupa risiko ketidakseimbangan antara kapasitas produksi dan pertumbuhan permintaan juga menjadi perhatian penting, terutama dalam konteks ekspansi pasar yang berbasis pemasaran digital.

Berdasarkan perhitungan skor tertimbang, nilai total Matriks EFE berada pada kisaran menengah ke atas, yang mengindikasikan bahwa PT Ampyang Jawa memiliki kemampuan yang cukup baik dalam merespons peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan eksternal perusahaan cenderung mendukung pengembangan usaha, meskipun tetap terdapat risiko yang perlu diantisipasi melalui strategi yang tepat.

4.5.2.3. Analisis Matriks Internal–Eksternal (IE Matrix)

Matriks Internal–Eksternal (IE Matrix) digunakan untuk memetakan posisi strategis UMKM Ampyang Jawa berdasarkan kekuatan internal dan kondisi lingkungan eksternal yang dihadapi. Matriks ini dibangun dari nilai

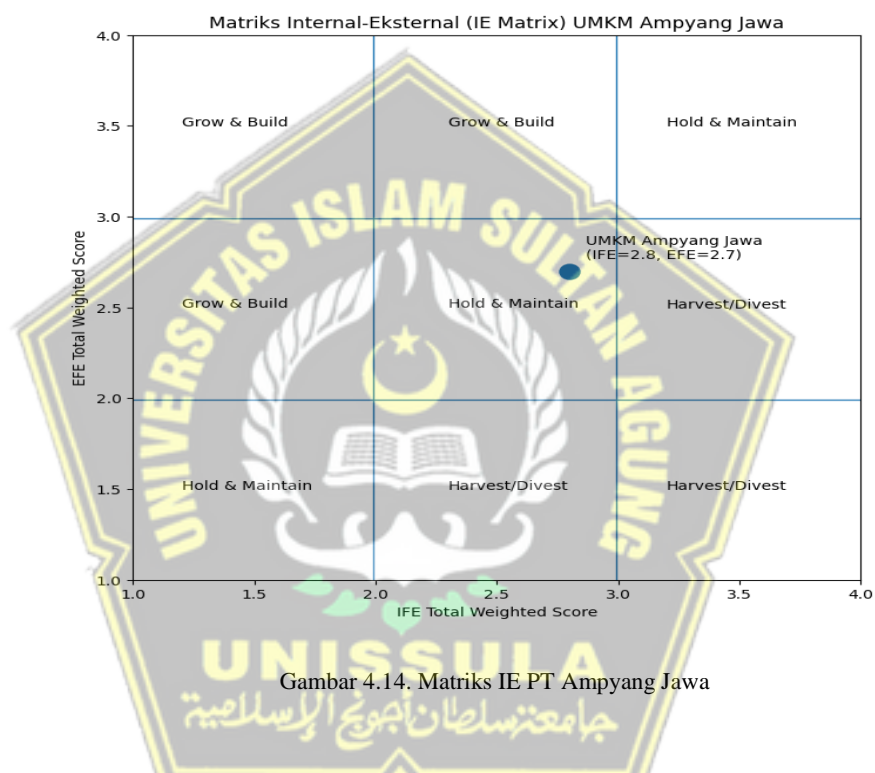
skor total Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) yang telah dihitung pada tahap sebelumnya. Menurut David dan David (2017), IE Matrix merupakan alat analisis strategis yang mengombinasikan hasil evaluasi faktor internal dan eksternal untuk menentukan implikasi strategi yang tepat, yaitu apakah organisasi berada pada posisi *growth and build*, *hold and maintain*, atau *harvest and divest*.

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFE dan EFE, PT Ampyang Jawa memperoleh skor total **IFE sebesar 2,76** dan **EFE sebesar 2,74**, yang masing-masing berada pada kategori **sedang (2,00–2,99)**. Skor IFE 2,76 menunjukkan bahwa secara internal perusahaan memiliki kekuatan yang cukup baik dalam mempertahankan daya saing, terutama pada aspek kualitas bahan baku premium dan konsistensi mutu produk (skor tertimbang 0,40), digitalisasi pemasaran dan keuangan (masing-masing 0,36 dan 0,24), serta efisiensi biaya melalui skala produksi (0,24). Namun demikian, kinerja internal tersebut masih dihadapkan pada sejumlah kelemahan struktural, seperti ketergantungan tinggi pada owner (0,18), kapasitas produksi yang terbatas (0,18), mekanisasi produksi yang belum optimal (0,16), serta belum optimalnya sistem dan SOP operasional, khususnya pada input data keuangan real-time dan SOP kemasan (masing-masing 0,18 dan 0,16). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun fondasi internal sudah cukup kuat, perusahaan masih membutuhkan penguatan sistem, proses, dan kapabilitas agar mampu naik ke kategori “kuat”.

Sementara itu, skor EFE sebesar 2,74 mengindikasikan bahwa kemampuan PT Ampyang Jawa dalam merespons peluang dan ancaman eksternal berada pada tingkat sedang. Peluang utama berasal dari tren produk lokal premium dan perkembangan digital marketing yang masing-masing memiliki skor tertimbang 0,36, yang menunjukkan besarnya potensi pasar bagi produk Ampyang Jawa. Peluang lain yang signifikan meliputi penguatan kelembagaan melalui badan hukum PT (0,24), akses investor dan permodalan (0,24), jejaring bisnis dan asosiasi (0,21), serta perluasan jaringan reseller nasional (0,24). Namun, peluang tersebut masih dibayangi oleh berbagai ancaman, seperti fluktuasi harga dan pasokan bahan baku (0,18), persaingan produk sejenis (0,18), penurunan daya beli masyarakat (0,16), produk

substitusi pesaing (0,18), serta risiko mismatch antara kapasitas produksi dan permintaan pasar (0,18). Hal ini menegaskan bahwa lingkungan eksternal memberikan ruang pertumbuhan, tetapi juga menuntut kesiapan internal yang lebih kuat agar peluang dapat dimanfaatkan secara optimal.

Kombinasi skor IFE 2,76 dan EFE 2,74 menempatkan PT Ampyang Jawa pada **Sel V dalam Matriks IE**, yang termasuk dalam kategori **Hold and Maintain (Pertahankan dan Pelihara)**.



Gambar 4.14. Matriks IE PT Ampyang Jawa

Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kondisi stabil, dengan kinerja internal dan respons eksternal yang cukup baik, namun belum cukup kuat untuk menerapkan strategi agresif bertipe “*Grow and Build*”. Oleh karena itu, strategi yang paling relevan adalah mempertahankan kinerja inti melalui **penetrasi pasar** dan **pengembangan produk**, sambil secara bertahap memperkuat faktor-faktor internal yang masih lemah, khususnya kapasitas produksi, mekanisasi, sistem keuangan *real-time*, dan SOP operasional. Dengan pendekatan ini, PT Ampyang Jawa diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pemanfaatan peluang eksternal sekaligus memperkecil dampak ancaman, sehingga secara bertahap dapat bergerak menuju posisi strategis yang lebih kuat pada matriks IE.

4.5.2.4. Sintesis Hasil IFE dan EFE

Hasil analisis Matriks IFE dan EFE final menunjukkan bahwa PT Ampyang Jawa berada pada posisi strategis yang relatif stabil dengan kekuatan internal yang cukup dominan dibandingkan kelemahan yang dimiliki, serta peluang eksternal yang masih tersedia meskipun dihadapkan pada sejumlah ancaman yang bersifat struktural. Kondisi ini mencerminkan bahwa perusahaan telah memiliki fondasi internal yang memadai untuk mempertahankan kinerja usaha, namun belum berada pada tingkat yang mendorong penerapan strategi pertumbuhan agresif. Oleh karena itu, kombinasi antara kekuatan internal dan peluang eksternal tersebut lebih tepat dimaknai sebagai dasar untuk mempertahankan dan mengoptimalkan keunggulan yang telah ada, dengan tetap memperhatikan pengendalian risiko dan penguatan sistem internal.

Berdasarkan pemetaan hasil Matriks IFE dan EFE ke dalam kerangka Internal–External (IE) Matrix, posisi strategis PT Ampyang Jawa berada pada **Kuadran V (Maintain & Hold)**. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada fase stabil, di mana strategi yang paling rasional adalah memelihara kinerja yang telah dicapai dan melakukan penguatan secara selektif pada aspek-aspek internal yang masih lemah. Dengan mempertimbangkan posisi tersebut, langkah strategis selanjutnya bukanlah mendorong ekspansi pasar secara agresif, melainkan merumuskan alternatif strategi yang berorientasi pada pemeliharaan keunggulan inti dan peningkatan efisiensi operasional.

Sejalan dengan posisi tersebut, perumusan alternatif strategi tetap dilakukan melalui pendekatan Matriks SWOT dengan mempertimbangkan empat kuadran strategi, yaitu *Strength–Opportunity* (SO), *Weakness–Opportunity* (WO), *Strength–Threat* (ST), dan *Weakness–Threat* (WT). Namun demikian, dalam konteks *Maintain & Hold*, strategi SO dimaknai sebagai strategi optimalisasi dan pemeliharaan kekuatan untuk memanfaatkan peluang secara selektif, bukan sebagai strategi pertumbuhan agresif. Strategi WO, ST, dan WT berfungsi sebagai strategi pendukung dan defensif yang bertujuan memperkuat fondasi internal, menjaga stabilitas usaha, serta

memitigasi risiko eksternal. Seluruh alternatif strategi tersebut selanjutnya dianalisis secara kuantitatif menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan tingkat daya tarik relatif dan menetapkan strategi prioritas yang paling sesuai dengan kondisi aktual PT Ampyang Jawa.

Kuadran	Rumusan Strategi	Deskripsi Strategi
SO (Strength–Opportunity)	SO1. Penguatan branding produk lokal premium berbasis pemasaran digital dan storytelling nilai budaya	Memfaatkan kualitas bahan baku premium, konsistensi mutu, dan diferensiasi nilai lokal untuk menangkap tren permintaan produk lokal premium melalui optimalisasi media sosial, <i>marketplace</i> , dan konten <i>storytelling</i> .
	SO2. Pengembangan wisata edukasi sebagai diferensiasi dan kanal promosi tidak langsung	Mengintegrasikan kekuatan produk dan nilai budaya dengan peluang minat konsumen terhadap pengalaman berbasis aktivitas melalui wisata edukasi yang terstandar dan berkelanjutan.
	SO3. Perluasan jaringan pasar melalui legalitas PT dan jejaring UMKM	Memfaatkan legalitas badan usaha dan dukungan jejaring UMKM untuk memperluas pasar, kerja sama distribusi, dan peningkatan kredibilitas merek.
WO (Weakness–Opportunity)	WO1. Peningkatan kapasitas produksi melalui mekanisasi selektif dan pemanfaatan dukungan UMKM	Mengatasi keterbatasan kapasitas produksi dengan memanfaatkan peluang pendampingan dan akses fasilitas pengembangan UMKM.
	WO2. Penguatan sistem manajemen dan SOP untuk mendukung ekspansi pasar digital	Menyusun dan menerapkan SOP produksi, pengemasan, dan pelayanan untuk mengurangi ketergantungan pada <i>owner</i> dan meningkatkan konsistensi mutu.
	WO3. Pengembangan SDM melalui pelatihan dan pembagian peran yang lebih terstruktur	Memfaatkan peluang pengembangan kapasitas SDM untuk meningkatkan profesionalisme dan kesiapan organisasi dalam fase pertumbuhan.
ST (Strength–Threat)	ST1. Penjagaan kualitas dan diferensiasi produk untuk menghadapi persaingan dan produk substitusi	Menggunakan kekuatan mutu produk dan diferensiasi nilai lokal untuk mempertahankan loyalitas konsumen di tengah meningkatnya persaingan.
	ST2. Optimalisasi efisiensi pemasaran digital untuk mengantisipasi tekanan daya beli	Memfaatkan kanal digital yang efisien guna menjaga volume penjualan saat terjadi penurunan daya beli masyarakat.
WT (Weakness–Threat)	WT1. Penguatan tata kelola dan pencatatan keuangan untuk mitigasi risiko usaha	Meminimalkan dampak kelemahan internal dan ancaman eksternal melalui peningkatan disiplin administrasi dan transparansi keuangan.
	WT2. Pengelolaan rantai pasok bahan baku untuk mengurangi risiko fluktuasi harga	Mengurangi ketergantungan pada pemasok tertentu dengan diversifikasi sumber bahan baku dan perencanaan pembelian yang lebih baik.

Tabel 4.6. Matriks Strategi SWOT PT Ampyang Jawa

Berdasarkan Tabel IFAS–EFAS komposit, hasil perhitungan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) final menunjukkan **nilai skor total sebesar $\pm 2,76$ ($\approx 2,8$)**, sedangkan Matriks External Factor Evaluation (EFE) final menghasilkan **nilai skor total sebesar $\pm 2,74$ ($\approx 2,7$)**. Nilai tersebut secara

eksplisit menempatkan PT Ampyang Jawa **di atas nilai rata-rata (2,50)** baik dari sisi kekuatan internal maupun kemampuan merespons lingkungan eksternal. Keselarasan antara nilai skor total IFE dan EFE dengan Tabel IFAS–EFAS komposit menegaskan konsistensi pengukuran kuantitatif terhadap faktor-faktor strategis yang telah diidentifikasi melalui analisis SWOT dan proses triangulasi data.

Apabila nilai skor total IFE ($\pm 2,8$) dan EFE ($\pm 2,7$) tersebut dipetakan ke dalam kerangka **Internal–External (IE) Matrix**, maka posisi PT Ampyang Jawa berada pada Kuadran V (*Hold and Maintain*). Dengan demikian, strategi prioritas yang paling rasional adalah **strategi SO (Strength–Opportunity)** dengan fokus pada penguatan dan pemeliharaan keunggulan yang sudah dimiliki untuk menangkap peluang pasar yang masih terbuka. Nilai TAS tertinggi secara konsisten berada pada strategi SO, yang menunjukkan bahwa kualitas bahan baku premium dan konsistensi mutu (OW_S2), digitalisasi pemasaran dan *marketplace* (OW_S9), serta inovasi nilai tambah melalui wisata edukasi (OW_S10) merupakan pengungkit utama untuk mempertahankan daya saing. Pada tahap ini, PT Ampyang Jawa tidak diarahkan pada ekspansi agresif, melainkan pada optimalisasi strategi pemasaran berbasis kualitas produk, penguatan branding sebagai produk lokal premium, serta pemanfaatan kanal digital dan jejaring bisnis untuk menjaga stabilitas penjualan dan loyalitas pelanggan..

4.5.3 Analisa QSPM

4.5.3.1 Sintesis Analisis IFAS–EFAS dan Implikasinya terhadap Posisi Strategis Perusahaan

Hasil analisis Matriks IFAS dan EFAS final memberikan gambaran yang komprehensif mengenai posisi strategis PT Ampyang Jawa dalam menghadapi dinamika lingkungan internal dan eksternal. Nilai total skor tertimbang Matriks IFAS yang berada pada kategori menengah ke atas menunjukkan bahwa kekuatan internal perusahaan relatif lebih dominan dibandingkan kelemahan yang dimiliki, meskipun masih terdapat sejumlah

keterbatasan struktural yang perlu dikelola secara berkelanjutan. Kondisi ini mencerminkan bahwa PT Ampyang Jawa telah memiliki fondasi internal yang cukup kuat, khususnya pada aspek kualitas bahan baku dan konsistensi mutu produk, inovasi nilai tambah, serta kemampuan adaptasi terhadap pemasaran digital. Namun demikian, kekuatan tersebut belum sepenuhnya ditopang oleh sistem operasional dan tata kelola yang optimal, sehingga memerlukan strategi pemeliharaan dan penguatan internal secara bertahap.

Di sisi eksternal, nilai total skor tertimbang Matriks EFAS berada pada kisaran menengah, yang mengindikasikan bahwa peluang dan ancaman berada dalam tingkat yang relatif seimbang. Peluang eksternal, seperti tren produk lokal premium, perkembangan digital marketing, serta dukungan kelembagaan melalui legalitas badan hukum dan jejaring bisnis, masih memberikan ruang bagi perusahaan untuk mempertahankan dan memperluas pasar secara selektif. Namun, peluang tersebut dibatasi oleh berbagai ancaman yang bersifat struktural dan makro, antara lain fluktuasi harga dan pasokan bahan baku, meningkatnya persaingan produk sejenis, serta potensi penurunan daya beli masyarakat. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk bersikap adaptif dan berhati-hati dalam merumuskan arah pengembangan usaha agar tidak menimbulkan risiko yang berlebihan.

Sintesis antara hasil Matriks IFAS dan EFAS menempatkan PT Ampyang Jawa pada posisi **Kuadran V (Maintain & Hold)** dalam Matriks IE. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kondisi yang relatif stabil, namun tidak cukup kuat untuk mendorong strategi pertumbuhan agresif. Oleh karena itu, arah strategis yang paling rasional adalah mempertahankan keunggulan inti yang telah dimiliki, sekaligus memperkuat fondasi internal guna menjaga keberlanjutan usaha. Implikasi strategis dari posisi ini menegaskan bahwa fokus perusahaan bukan pada ekspansi skala besar, melainkan pada optimalisasi kinerja operasional, peningkatan efisiensi, dan pemanfaatan peluang pasar yang relevan secara selektif. Sintesis ini menjadi dasar konseptual yang kuat untuk melanjutkan analisis pada tahap pemilihan dan penetapan strategi prioritas melalui Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

4.5.3.2 Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Implikasi posisi Hold and Maintain menegaskan bahwa PT Ampyang Jawa berada pada fase pengembangan yang menuntut penetapan strategi yang bersifat selektif, terukur, dan berorientasi pada pemeliharaan keunggulan inti, bukan pada ekspansi agresif. Pada posisi ini, perusahaan dituntut untuk memilih strategi yang memiliki tingkat daya tarik relatif tertinggi, namun tetap selaras dengan kapasitas internal dan tingkat risiko yang dapat dikelola. Oleh karena itu, faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang telah terkuantifikasi dalam Matriks IFAS dan EFAS selanjutnya dianalisis menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk membandingkan alternatif strategi secara objektif dan sistematis. Hasil perhitungan QSPM disajikan dalam Tabel QSPM sebagai dasar penetapan strategi prioritas PT Ampyang Jawa, yang selanjutnya diperkuat melalui visualisasi perbandingan daya tarik strategi dalam bentuk Grafik QSPM Ternormalisasi guna memudahkan interpretasi dan penegasan strategi yang paling direkomendasikan.

Berdasarkan sintesis hasil Matriks IFAS dan EFAS, penelitian ini merumuskan empat alternatif strategi utama, yaitu **strategi Strength–Opportunity (SO)**, **Weakness–Opportunity (WO)**, **Strength–Threat (ST)**, dan **Weakness–Threat (WT)**. Keempat alternatif strategi tersebut dianalisis menggunakan QSPM dengan memasukkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal terpilih dari Matriks IFAS dan EFAS final. Setiap faktor diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya, kemudian dinilai tingkat daya tariknya terhadap masing-masing alternatif strategi melalui **Attractiveness Score (AS)**. Nilai AS mencerminkan sejauh mana suatu strategi mampu merespons atau memanfaatkan faktor strategis tertentu. Selanjutnya, nilai AS dikalikan dengan bobot masing-masing faktor untuk menghasilkan **Total Attractiveness Score (TAS)**, yang menjadi dasar perbandingan kuantitatif antaralternatif strategi.

Jenis Matriks	Kode Faktor	Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor Tertimbang	AS_SO	TAS_SO	AS_WO	TAS_WO	AS_ST	TAS_ST	AS_WT	TAS_WT
IFAS	OW_S2	Kualitas bahan baku premium dan konsistensi mutu	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
IFAS	OW_S5	Efisiensi biaya melalui skala produksi	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
IFAS	OW_S8	Digitalisasi keuangan (SIAPIK)	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
IFAS	OW_S9	Digitalisasi pemasaran dan marketplace	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
IFAS	OW_S10	Inovasi nilai tambah (wisata edukasi)	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14
IFAS	OW_S6	Hubungan keimanan dengan pemasok	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
IFAS	AD_S3	Pengendalian persediaan dan stock opname	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14
IFAS	OW_W1	Ketertagungan tinggi pada owner	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
IFAS	OW_W2	Kapasitas produksi terbatas	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
IFAS	OW_W3	Mekanisasi produksi belum optimal	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
IFAS	AD_W1	Input data keuangan belum real-time	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
IFAS	AD_W5	Belum adanya SOP kemasan tertulis	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
EFAS	OW_O1	Tren produk lokal premium	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
EFAS	OW_O2	Perkembangan digital marketing	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
EFAS	BI_E9	Penguatan kelembagaan melalui badan hukum PT	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
EFAS	BI_E10	Peluang akses investor dan permodalan	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
EFAS	BI_E15	Jejaring bisnis dan asosiasi	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14
EFAS	CS_O1	Harapan konsumen terhadap inovasi rasa	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14
EFAS	CS_O3	Perluasan jaringan reseller nasional	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
EFAS	OW_T1	Fluktuasi harga dan pasokan bahan baku	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
EFAS	OW_T3	Persaingan produk sejenis	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
EFAS	OW_T4	Penurunan daya beli masyarakat	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
EFAS	CS_T1	Produk substitusi pesaing	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
EFAS	BI_E21	Risiko mismatch kapasitas dan permintaan	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
TOTAL			2		5,5		8		6		6		4

Tabel 4.7. Tabel Matriks IFAS_EFAS_QSPM_Komposit PT Ampyang Jawa

Hasil perhitungan QSPM menunjukkan bahwa **strategi Strength–Opportunity (SO)** memperoleh nilai **Total Attractiveness Score (TAS)** tertinggi dibandingkan strategi alternatif lainnya. Dalam konteks posisi **Maintain & Hold**, strategi SO tidak dimaknai sebagai strategi ekspansi agresif, melainkan sebagai strategi pemeliharaan dan optimalisasi keunggulan yang telah dimiliki. Strategi ini berfokus pada penguatan *branding* produk lokal premium berbasis pemasaran digital serta pengembangan wisata edukasi sebagai sumber nilai tambah, yang dinilai paling mampu memanfaatkan kekuatan internal PT Ampyang Jawa—khususnya kualitas produk, diferensiasi nilai lokal, dan kapabilitas adaptasi digital—untuk menangkap peluang eksternal secara selektif dan berkelanjutan. Tingginya nilai TAS pada strategi SO mencerminkan kesesuaian strategis antara kekuatan internal perusahaan dan peluang pasar yang relevan, tanpa meningkatkan eksposur risiko secara berlebihan.

Strategi **Weakness–Opportunity (WO)** menempati posisi berikutnya dengan nilai TAS yang relatif tinggi, yang menunjukkan perannya sebagai strategi pendukung dalam kerangka *Hold and Maintain*. Strategi WO diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal melalui pemanfaatan peluang eksternal, khususnya melalui peningkatan kapasitas produksi dan mekanisasi secara bertahap, penguatan sistem keuangan, serta perbaikan tata kelola operasional. Pendekatan ini tidak bertujuan mendorong pertumbuhan cepat, melainkan untuk memperkuat fondasi internal agar perusahaan mampu mempertahankan kinerja dan stabilitas usaha. Selanjutnya, strategi **Strength–Threat (ST)**

memiliki nilai TAS yang lebih rendah dibandingkan SO dan WO, namun tetap relevan sebagai strategi defensif untuk menjaga loyalitas konsumen dan diferensiasi produk dalam menghadapi persaingan dan dinamika pasar. Adapun strategi *Weakness–Threat* (WT) memperoleh nilai TAS terendah dan diposisikan sebagai strategi protektif yang berfokus pada penguatan tata kelola internal, efisiensi biaya, serta mitigasi risiko, sehingga berfungsi sebagai penyangga stabilitas usaha dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, hasil QSPM menegaskan bahwa arah strategi PT Ampyang Jawa pada posisi **Kuadran V (Maintain & Hold)** adalah mempertahankan dan mengoptimalkan keunggulan inti melalui strategi SO sebagai strategi prioritas, yang didukung oleh strategi WO untuk penguatan internal, serta strategi ST dan WT sebagai mekanisme defensif dan mitigasi risiko. Pendekatan ini memastikan bahwa perusahaan tetap kompetitif, adaptif, dan berkelanjutan tanpa keluar dari koridor kapasitas dan risiko yang dapat dikelola.

4.5.3.3 Penetapan Strategi Prioritas Berdasarkan QSPM

Untuk memperkuat interpretasi hasil Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), dilakukan normalisasi terhadap nilai **Total Attractiveness Score (TAS)** sehingga diperoleh **QSPM Normalized Score**. Normalisasi ini bertujuan untuk memperjelas perbandingan tingkat daya tarik relatif antaralternatif strategi yang dihasilkan dari QSPM, serta menghilangkan pengaruh perbedaan skala nilai TAS antarstrategi. Dengan demikian, hasil penilaian dapat ditafsirkan secara lebih objektif, proporsional, dan mudah dibandingkan. Melalui *QSPM Normalized Score*, strategi dengan nilai tertinggi secara langsung merepresentasikan prioritas relatif paling tinggi dibandingkan strategi lainnya.

Perhitungan *QSPM Normalized Score* dilakukan dengan membagi nilai TAS masing-masing strategi dengan nilai TAS tertinggi di antara seluruh alternatif strategi. Secara matematis, proses normalisasi ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{QSPM Normalized Score}_i = \frac{\text{TAS}_i}{\max(\text{TAS})}$$

Nilai hasil normalisasi berada pada rentang 0 hingga 1, di mana nilai 1 menunjukkan strategi dengan tingkat daya tarik relatif tertinggi, sedangkan nilai yang lebih rendah menunjukkan tingkat prioritas yang berada di bawahnya. Berdasarkan hasil perhitungan, strategi **Strength–Opportunity (SO)** memperoleh nilai TAS sebesar 8 dan menjadi nilai tertinggi di antara alternatif strategi lainnya, sehingga memiliki **QSPM Normalized Score sebesar 1,00**. Sementara itu, strategi **Weakness–Opportunity (WO)** dan **Strength–Threat (ST)** masing-masing memperoleh nilai TAS sebesar 6 dengan **Normalized Score sebesar 0,75**, sedangkan strategi **Weakness–Threat (WT)** memperoleh nilai TAS sebesar 4 dengan **Normalized Score sebesar 0,50**.

Hasil normalisasi tersebut menunjukkan bahwa strategi SO memiliki tingkat daya tarik relatif paling tinggi dibandingkan strategi WO, ST, dan WT. Temuan ini secara konsisten menegaskan bahwa strategi SO merupakan strategi prioritas yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal PT Ampyang Jawa. Namun demikian, dalam konteks posisi perusahaan pada **Kuadran V (Maintain & Hold)**, strategi SO tidak dimaknai sebagai strategi pertumbuhan agresif, melainkan sebagai strategi pemeliharaan dan optimalisasi keunggulan yang telah dimiliki. Strategi ini diarahkan pada penguatan kualitas produk, diferensiasi nilai lokal, optimalisasi pemasaran digital, serta pengembangan nilai tambah secara selektif, sehingga perusahaan mampu mempertahankan daya saing tanpa meningkatkan risiko secara berlebihan.

Strategi **WO** dan **ST**, yang memiliki nilai Normalized Score yang sama (0,75), diposisikan sebagai strategi pendukung yang berfungsi untuk memperkuat fondasi internal dan menjaga stabilitas usaha. Strategi WO berfokus pada perbaikan kelemahan internal melalui pemanfaatan peluang eksternal secara bertahap, sedangkan strategi ST berperan sebagai strategi defensif untuk merespons ancaman eksternal dengan memanfaatkan kekuatan internal yang ada. Adapun strategi WT, dengan nilai Normalized Score

terendah (0,50), berfungsi sebagai strategi protektif yang berorientasi pada mitigasi risiko dan penguatan tata kelola internal agar perusahaan tetap resilien dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan usaha.

Dengan demikian, hasil analisis IFAS–EFAS–QSPM yang diperkuat melalui QSPM Normalized Score memberikan dasar yang kuat dan terintegrasi bagi penetapan strategi PT Ampyang Jawa. Strategi SO ditetapkan sebagai strategi prioritas utama dalam kerangka **Maintain & Hold**, dengan dukungan strategi WO, ST, dan WT sebagai strategi penguat dan pengaman. Strategi prioritas yang telah ditetapkan ini selanjutnya diterjemahkan ke dalam roadmap implementasi strategis dan implikasi manajerial, yang dibahas pada subbab berikutnya.

Strategi	Total TAS	Normalized Score
SO	8	1
WO	6	0,75
ST	6	0,75
WT	4	0,5

Tabel 4.8. Tabel QSPM_Normalized

4.5.3.4 Penurunan Strategi ke *Marketing Mix 7P*

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan prioritas strategi yang ditetapkan melalui QSPM, perumusan strategi pemasaran PT Ampyang Jawa selanjutnya diturunkan ke dalam kerangka operasional bauran pemasaran 7P yang terukur melalui indikator kinerja utama (KPI). Pendekatan ini memastikan bahwa strategi yang dipilih tidak berhenti pada level konseptual, tetapi dapat diterjemahkan menjadi program kerja konkret pada setiap dimensi produk, harga, *place*/distribusi, *promosi*, *people*, *process*, dan *physical evidence*. Dengan demikian, integrasi antara analisis strategis (SWOT–QSPM) dan kerangka implementatif (7P) membentuk alur yang sistematis dan konsisten secara teoritis maupun metodologis.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (Barney, 1991), operasionalisasi strategi melalui 7P yang terukur tersebut diharapkan mampu

mentransformasikan sumber daya internal PT Ampyang Jawa menjadi kapabilitas yang bernilai, sulit ditiru, dan berkelanjutan. Penyusunan indikator kinerja pada setiap elemen 7P tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan kapabilitas organisasi secara bertahap. Oleh karena itu, penyusunan *roadmap* implementasi menjadi langkah lanjutan yang logis untuk memastikan bahwa strategi prioritas hasil QSPM dapat dijalankan secara terencana, terukur, dan berorientasi pada pencapaian keunggulan kompetitif jangka menengah.

a. Product (Produk)

PT Ampyang Jawa perlu memperkuat diferensiasi berbasis kualitas premium dan autentisitas lokal. Fokus produk bukan pada ekspansi radikal, tetapi pada **peningkatan konsistensi dan *perceived value***. Strategi konkret yang perlu dilakukan:

- Standarisasi mutu bahan baku (kacang tanah dan gula aren) melalui SOP kualitas tertulis.
- Pengembangan varian rasa terbatas (*limited edition seasonal flavor*) untuk menjaga daya tarik pasar.
- Peningkatan desain kemasan premium untuk segmen oleh-oleh dan pasar modern.
- Penambahan informasi nilai produk (cerita tradisi, nilai keberkahan, proses produksi higienis) pada kemasan.
- Sertifikasi tambahan (peningkatan standar mutu bila memungkinkan).

Aspek Strategis	Program Implementasi	Indikator Kinerja (KPI)	Target
Standarisasi mutu	Penyusunan SOP bahan baku & produksi	Tingkat konsistensi rasa	≥ 95% konsisten
Diferensiasi varian	Pengembangan 1–2 varian musiman	Jumlah varian aktif	+2 varian/tahun
Penguatan kemasan	<i>Redesign</i> kemasan premium	Peningkatan persepsi kualitas	Survei ≥ 80% puas
Sertifikasi	Pembaruan/peningkatan izin & label	Kelengkapan legalitas	100% lengkap

b. Price (Harga)

Berdasarkan strategi *maintain & hold*, harga harus menjaga keseimbangan antara margin dan penetrasi pasar. Strategi harga harus menjaga *positioning* sebagai produk premium tradisional, bukan bersaing pada harga terendah.

Langkah strategis antara lain dapat dilakukan dengan melakukan hal-hal berikut:

- Menerapkan diferensiasi harga untuk segmen: harga ritel, *reseller*, dan grosir.
- Menyusun struktur diskon berbasis volume pembelian.
- Mengkaji ulang struktur biaya produksi untuk menjaga margin tetap stabil meskipun terjadi fluktuasi bahan baku.
- Menerapkan strategi *psychological pricing* pada *marketplace*.
- Menyusun kebijakan harga konsinyasi yang lebih terstruktur agar tidak menggerus profit.

Aspek Strategis	Program Implementasi	KPI	Target
Diferensiasi harga	Skema harga ritel, reseller, grosir	Margin rata-rata	≥ 20–30%
Diskon volume	Program potongan pembelian besar	Pertumbuhan penjualan reseller	15%
Evaluasi biaya	Review struktur HPP tiap 6 bulan	Stabilitas margin	Tidak turun >5%
<i>Psychological pricing</i>	Penyesuaian harga marketplace	<i>Conversion rate marketplace</i>	10%

c. *Place* / Distribusi

Prioritas QSPM mengarah pada penguatan distribusi tanpa ekspansi fisik besar. Distribusi difokuskan pada efisiensi dan perluasan akses tanpa peningkatan beban aset tetap sehingga strategi distribusi dapat dilakukan sebagai berikut:

- Optimalisasi jaringan *reseller* dan outlet mitra.
- Evaluasi performa *outlet* berdasarkan volume penjualan.
- Penguatan kanal digital (Shopee, Tokopedia, TikTok Shop).
- Penataan sistem logistik untuk mengurangi keterlambatan pengiriman.
- Pengembangan kemitraan dengan pusat oleh-oleh dan destinasi wisata.

Aspek Strategis	Program Implementasi	KPI	Target
Optimalisasi <i>reseller</i>	Evaluasi performa outlet	Outlet aktif produktif	≥ 80%
Penguatan digital	Aktivasi marketplace & TikTok Shop	Kontribusi penjualan online	≥ 25% total
Efisiensi logistik	Penjadwalan distribusi	Ketepatan pengiriman	≥ 95% tepat waktu
Kemitraan wisata	Kerja sama pusat oleh-oleh	Jumlah mitra baru	+3 mitra/tahun

d. Promosi

Promosi diarahkan pada penguatan *brand awareness* dan loyalitas. Promosi menekankan autentisitas dan kedekatan emosional dengan strategi sebagai berikut:

- Konsistensi konten media sosial berbasis storytelling produk.
- Testimoni pelanggan dan konten user-generated content.
- Kolaborasi dengan UMKM lain atau komunitas lokal.
- Program promosi musiman (Ramadhan, Lebaran, Natal, liburan sekolah).
- Edukasi digital *marketing* sederhana bagi tim internal.

Aspek Strategis	Program Implementasi	KPI	Target
<i>Storytelling brand</i>	Konten rutin 3x/minggu	<i>Engagement rate</i>	≥ 5%
Testimoni pelanggan	Program <i>user generated content</i> (UGC)	Jumlah testimoni	+10/bulan
Promo musiman	Paket Ramadhan/liburan	Lonjakan penjualan musiman	20%
Edukasi digital	Pelatihan internal	Konsistensi posting	≥ 12 konten/bulan

e. *People* (SDM)

Strategi *people* diarahkan pada pengurangan risiko sentralisasi keputusan. Karena kelemahan struktural terletak pada ketergantungan pada *owner*, maka:

- Delegasi fungsi produksi dan distribusi secara bertahap.
- Pelatihan dasar manajemen operasional dan pencatatan keuangan.
- Penyusunan *job description* tertulis.
- Sistem evaluasi kinerja sederhana berbasis target produksi dan distribusi.
- Penguatan budaya kerja berbasis kualitas dan nilai keberkahan usaha.

Aspek Strategis	Program Implementasi	KPI	Target
Delegasi fungsi	Pembagian <i>job description</i>	Ketergantungan pada <i>owner</i>	Turun ≥ 30%
Pelatihan SDM	Pelatihan produksi & administrasi	Kesalahan produksi	< 5%
Sistem evaluasi	Target bulanan tertulis	Produktivitas karyawan	10%

f. *Process*

Perbaikan proses akan meningkatkan stabilitas output dan menurunkan risiko ketidakkonsistenan. Strategi proses difokuskan pada efisiensi dan

konsistensi:

- Penyusunan SOP produksi tertulis.
- Digitalisasi pencatatan keuangan secara real-time.
- Penjadwalan produksi berdasarkan forecast permintaan.
- Standarisasi prosedur pengemasan.
- Sistem kontrol kualitas sebelum distribusi.

Aspek Strategis	Program Implementasi	KPI	Target
SOP produksi	Dokumen tertulis & kontrol kualitas	Produk cacat	< 3%
Digitalisasi keuangan	Pencatatan real-time	Akurasi laporan	100%
Forecast produksi	Perencanaan berbasis data penjualan	Overstock/stockout	< 5%

g. *Physical evidence*

Physical evidence menjadi penguat persepsi kualitas. Strategi bukti fisik diarahkan pada peningkatan citra profesional:

- Redesign logo dan elemen visual bila diperlukan.
- Standarisasi desain kemasan semua varian.
- Penataan ruang produksi agar representatif untuk kunjungan.
- Dokumentasi visual proses produksi untuk konten promosi.
- Display produk yang lebih menarik di outlet mitra.

Aspek Strategis	Program Implementasi	KPI	Target
Standarisasi visual	Konsistensi logo & kemasan	Konsistensi <i>brand image</i>	≥ 90%
Display produk	Penataan outlet mitra	Peningkatan <i>impulse buying</i>	10%
Dokumentasi visual	Konten proses produksi	Jumlah konten visual	≥ 8/bulan

Implementasi strategi 7P tersebut diharapkan mengubah sumber daya internal PT Ampyang Jawa menjadi kapabilitas yang memenuhi kriteria VRIN (Barney, 1991). Kualitas bahan baku premium dan konsistensi rasa dapat menjadi sumber daya bernilai dan sulit ditiru apabila didukung oleh SOP dan proses yang terstandarisasi. Diferensiasi berbasis autentisitas lokal serta nilai keberkahan usaha berpotensi menjadi *intangible resource* yang tidak mudah disubstitusi oleh pesaing.

Selain itu, penguatan distribusi, digitalisasi pencatatan, serta pengembangan SDM akan membentuk *organizational capability* yang terintegrasi. Ketika seluruh elemen 7P dikelola secara konsisten, PT Ampyang

Jawa tidak hanya memiliki sumber daya, tetapi juga memiliki kemampuan mengonfigurasi dan memanfaatkannya secara efektif. Hal ini selaras dengan pandangan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak terletak pada produk semata, melainkan pada sistem kapabilitas yang mendukungnya.

Dalam jangka menengah, integrasi 7P berbasis RBV akan menghasilkan peningkatan reputasi merek, loyalitas pelanggan, stabilitas margin, serta efisiensi operasional. Dengan demikian, strategi yang diturunkan dari QSPM tidak berhenti pada rekomendasi taktis, melainkan bertransformasi menjadi pembangunan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan selaras dengan teori manajemen strategis modern.

4.5.3.5 Roadmap Implementasi Strategis Berbasis dan Implikasi Manajerial

Hasil analisis IFAS–EFAS–QSPM menunjukkan bahwa PT Ampyang Jawa berada pada posisi strategis yang relatif stabil dan kondusif untuk mempertahankan serta mengoptimalkan keunggulan usaha yang telah dimiliki. Kekuatan internal perusahaan, yang meliputi kualitas bahan baku premium, konsistensi mutu produk, kapabilitas pemasaran digital, serta inovasi nilai tambah melalui wisata edukasi, terbukti lebih dominan dibandingkan kelemahan internal yang ada. Kondisi ini mencerminkan bahwa fondasi internal PT Ampyang Jawa telah terbentuk dengan cukup baik, meskipun masih memerlukan penguatan sistem dan tata kelola agar mampu menopang keberlanjutan usaha secara optimal. Di sisi eksternal, peluang berupa tren peningkatan permintaan produk lokal premium, perkembangan pemasaran digital, serta dukungan jejaring dan pendampingan dari Bank Indonesia memberikan ruang pengembangan yang selektif, namun tetap harus direspons secara hati-hati mengingat adanya ancaman struktural seperti fluktuasi bahan baku dan persaingan produk sejenis.

Berdasarkan hasil perhitungan QSPM, strategi **Strength–Opportunity (SO)** ditetapkan sebagai strategi prioritas dengan nilai **Total Attractiveness Score (TAS)** dan skor normalisasi tertinggi dibandingkan alternatif strategi lainnya. Dalam konteks posisi **Maintain & Hold**, strategi SO tidak dimaknai sebagai strategi pertumbuhan agresif, melainkan sebagai strategi pemeliharaan

dan optimalisasi keunggulan inti yang telah dimiliki perusahaan. Strategi ini diarahkan pada penguatan *branding* produk lokal premium berbasis pemasaran digital serta pengembangan wisata edukasi sebagai sumber nilai tambah, yang dinilai paling sesuai untuk mempertahankan daya saing dan stabilitas usaha. Sementara itu, strategi **WO**, **ST**, dan **WT** diposisikan sebagai strategi pendukung yang berfungsi memperkuat kapasitas internal, menjaga ketahanan usaha terhadap ancaman eksternal, serta memitigasi risiko operasional dan manajerial.

Untuk memastikan implementasi strategi berjalan secara efektif dan berkelanjutan, hasil QSPM tersebut selanjutnya diterjemahkan ke dalam *roadmap* implementasi tiga tahun yang terintegrasi dengan implikasi manajerial. Pada tahun pertama, fokus utama diarahkan pada konsolidasi dan stabilisasi, melalui standarisasi kualitas bahan baku, penguatan *branding* digital, pengembangan paket wisata edukasi yang terstruktur, serta implementasi sistem keuangan digital (SIAPIK), pengendalian persediaan, dan penyusunan SOP kemasan. Tahap ini bertujuan memastikan bahwa seluruh proses inti perusahaan berjalan secara terkendali, efisien, dan siap menopang keberlanjutan usaha.

Memasuki fase optimalisasi (tahun ke-2), strategi diarahkan pada peningkatan produktivitas dan kapasitas secara moderat tanpa meningkatkan risiko secara signifikan. Strategi SO diwujudkan melalui penguatan *digital marketing* dan perluasan jaringan *reseller* nasional, serta penguatan jejaring bisnis dan asosiasi untuk memperluas akses pasar. Secara simultan, strategi WO difokuskan pada perbaikan kelemahan struktural internal, terutama keterbatasan kapasitas produksi, mekanisasi yang belum optimal, dan ketergantungan tinggi pada *owner*, melalui mekanisasi bertahap, peningkatan kompetensi SDM, serta penataan struktur organisasi sederhana. Pada tahap ini, perusahaan tidak hanya mempertahankan posisi pasar, tetapi juga mulai meningkatkan efisiensi dan kesiapan operasional untuk mendukung pertumbuhan yang lebih stabil.

Pada fase keberlanjutan (tahun ke-3), *roadmap* diarahkan pada penguatan ketahanan jangka panjang dan kesiapan investasi. Strategi SO difokuskan pada penguatan kelembagaan melalui tata kelola PT yang lebih

baik, peningkatan *bankability*, serta persiapan akses permodalan dan investor, sehingga perusahaan memiliki fondasi yang kuat untuk pengembangan usaha di masa depan. Strategi WO dilanjutkan melalui integrasi sistem manajemen keuangan, produksi, dan pemasaran berbasis digital dengan indikator kinerja yang terukur. Sementara itu, strategi ST dan WT berperan sebagai instrumen mitigasi risiko, khususnya dalam menghadapi fluktuasi bahan baku, persaingan, dan penurunan daya beli, melalui penguatan kemitraan pemasok, diferensiasi produk premium, serta pengelolaan risiko keuangan dan operasional. Dengan demikian, *roadmap* ini menegaskan bahwa strategi **Hold and Maintain** bagi PT Ampyang Jawa merupakan strategi dinamis yang berorientasi pada pemeliharaan keunggulan inti, penguatan fondasi internal, dan pembangunan daya saing berkelanjutan secara terukur.

Secara keseluruhan, integrasi hasil IFAS–EFAS–QSPM dengan *roadmap* implementasi tiga tahun menegaskan bahwa strategi PT Ampyang Jawa dalam posisi **Kuadran V (Maintain & Hold)** harus dijalankan secara bertahap, konsisten, dan berbasis nilai. Strategi SO sebagai strategi prioritas memberikan arah pemeliharaan dan optimalisasi usaha yang jelas, sementara *roadmap* implementasi memastikan bahwa pengembangan yang dilakukan berlangsung secara terkontrol dan berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, PT Ampyang Jawa tidak hanya berpotensi mempertahankan dan meningkatkan kinerja usaha secara ekonomi, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial serta keberkahan usaha dalam jangka panjang.

Perlu ditegaskan bahwa dalam analisis SWOT ini, aspek permodalan tidak muncul sebagai faktor dominan. Hal ini disebabkan oleh penyusunan SWOT yang didasarkan pada temuan empiris hasil wawancara mendalam dan observasi lapangan, bukan pada asumsi normatif yang lazim dilekatkan pada UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Ampyang Jawa tidak menghadapi kendala signifikan dalam akses permodalan, baik dari sisi internal maupun eksternal. Pemilik usaha secara sadar menerapkan strategi pertumbuhan organik tanpa ketergantungan pada pembiayaan berbasis utang, serta memiliki akses jejaring terhadap potensi investor yang hingga saat ini belum dimanfaatkan karena pertimbangan kehati-hatian dan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, permodalan tidak diposisikan sebagai kelemahan

utama, melainkan sebagai faktor pendukung yang akan dioptimalkan setelah permasalahan struktural yang lebih krusial—seperti keterbatasan kapasitas produksi, distribusi, dan sumber daya manusia—dapat diselesaikan. Dengan demikian, fokus analisis SWOT diarahkan pada faktor-faktor yang secara nyata menjadi *bottleneck* pengembangan usaha, sehingga strategi yang dirumuskan bersifat kontekstual, realistis, dan selaras dengan kondisi riil PT Ampyang Jawa.



BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan arah strategi PT Ampyang Jawa melalui pendekatan analisis strategis yang terintegrasi, meliputi analisis SWOT, Matriks IFAS dan EFAS, serta *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa PT Ampyang Jawa berada pada kondisi strategis yang relatif stabil dengan fondasi internal yang cukup kuat serta peluang eksternal yang masih terbuka, sehingga memerlukan strategi pengembangan yang bersifat selektif, terukur, dan berorientasi pada pemeliharaan keunggulan usaha.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan utama PT Ampyang Jawa terletak pada kualitas bahan baku premium dan konsistensi mutu produk, diferensiasi berbasis nilai lokal dan budaya, kemampuan adaptasi terhadap pemasaran digital, serta inovasi nilai tambah melalui pengembangan wisata edukasi. Kekuatan-kekuatan tersebut memberikan keunggulan kompetitif yang nyata dan berkontribusi positif terhadap persepsi serta loyalitas konsumen. Di sisi lain, kelemahan internal yang masih dihadapi perusahaan terutama berkaitan dengan tingginya ketergantungan terhadap *owner*, keterbatasan kapasitas produksi, serta belum optimalnya mekanisasi dan standardisasi SOP operasional. Namun demikian, kelemahan tersebut bersifat dapat dikelola dan diperbaiki melalui penguatan sistem dan peningkatan kapasitas secara bertahap, tanpa menimbulkan risiko yang berlebihan.

Dari perspektif eksternal, peluang utama PT Ampyang Jawa berasal dari tren peningkatan permintaan terhadap produk lokal premium, perkembangan teknologi dan pemasaran digital, serta penguatan kelembagaan usaha melalui badan hukum PT yang membuka akses jejaring dan pendampingan UMKM. Pada saat yang sama, perusahaan menghadapi ancaman berupa fluktuasi harga bahan baku, persaingan produk sejenis, munculnya produk substitusi, serta potensi ketidakseimbangan antara kapasitas produksi dan pertumbuhan permintaan pasar. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk bersikap adaptif dan

berhati-hati dalam merespons peluang agar tidak mengganggu stabilitas usaha.

Hasil perhitungan Matriks IFAS menunjukkan nilai skor total sebesar $\pm 2,76$ ($\approx 2,8$), yang menempatkan kondisi internal PT Ampyang Jawa pada kategori relatif kuat. Sementara itu, Matriks EFAS menghasilkan nilai skor total sebesar $\pm 2,74$ ($\approx 2,7$), yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam merespons peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Penyelarasan nilai skor total tersebut dengan tabel IFAS–EFAS komposit menegaskan konsistensi dan validitas hasil analisis kuantitatif yang dilakukan.

Apabila nilai skor total IFAS dan EFAS tersebut dipetakan ke dalam kerangka Internal–External (IE) Matrix, posisi PT Ampyang Jawa berada pada **Kuadran V (Maintain & Hold)**. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada fase stabil, di mana strategi yang paling tepat bukanlah ekspansi agresif, melainkan strategi pemeliharaan dan penguatan keunggulan inti yang telah dimiliki. Implikasi dari posisi ini menegaskan pentingnya optimalisasi kinerja operasional, peningkatan efisiensi, serta pemanfaatan peluang pasar secara selektif dan terkontrol.

Selanjutnya, hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi *Strength–Opportunity* (SO) memperoleh nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) dan QSPM Normalized Score tertinggi dibandingkan alternatif strategi lainnya. Dalam konteks *Maintain & Hold*, strategi SO ditetapkan sebagai strategi prioritas utama yang diarahkan pada pemeliharaan dan optimalisasi keunggulan internal, khususnya melalui penguatan branding produk premium berbasis pemasaran digital dan pengembangan wisata edukasi sebagai sumber nilai tambah. Strategi *Weakness–Opportunity* (WO), *Strength–Threat* (ST), dan *Weakness–Threat* (WT) diposisikan sebagai strategi pendukung dan pengaman yang berfungsi memperkuat kapasitas internal, menjaga daya saing, serta memitigasi risiko usaha guna memastikan keberlanjutan dan stabilitas perusahaan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa PT Ampyang Jawa berada pada posisi strategis yang tepat untuk mempertahankan dan mengoptimalkan kinerja usaha melalui strategi **Maintain & Hold** yang berbasis pada pemanfaatan kekuatan internal dan peluang eksternal secara

selektif. Integrasi hasil IFAS–EFAS–QSPM memberikan landasan yang kuat bagi penetapan strategi prioritas dan penyusunan *roadmap* implementasi yang bertahap, konsisten, dan terukur. Dengan pendekatan tersebut, PT Ampyang Jawa tidak hanya berpotensi menjaga keberlanjutan dan daya saing usaha, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial serta nilai keberkahan sebagai landasan etis dalam pengelolaan usaha jangka panjang.

5.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian dan hasil *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), rekomendasi strategis diformulasikan untuk mendukung posisi PT Ampyang Jawa pada **Kuadran V (Maintain & Hold)**. Rekomendasi ini menekankan pemeliharaan keunggulan inti, penguatan fondasi internal, serta pemanfaatan peluang secara selektif dan terkontrol.

5.2.1 Rekomendasi Manajerial bagi PT Ampyang Jawa

PT Ampyang Jawa disarankan untuk memprioritaskan implementasi strategi *Strength–Opportunity* (SO) sebagai strategi utama, dengan menekankan pemeliharaan dan optimalisasi keunggulan internal melalui penguatan *branding* produk lokal premium, optimalisasi pemasaran digital, serta pengembangan wisata edukasi secara selektif.

1. Implementasi Strategi Prioritas SO secara Bertahap

PT Ampyang Jawa disarankan memprioritaskan implementasi strategi *Strength–Opportunity* (SO) sebagai strategi utama, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai TAS dan skor normalisasi QSPM tertinggi. Dalam kerangka *Maintain & Hold*, strategi SO diarahkan pada pemeliharaan dan optimalisasi keunggulan yang telah dimiliki melalui penguatan *branding* produk lokal premium, optimalisasi pemasaran digital, serta pengembangan wisata edukasi sebagai sumber nilai tambah. Implementasi strategi ini perlu dilaksanakan secara bertahap dan terencana sesuai dengan *roadmap* implementasi tiga tahun yang telah disusun, guna menjaga stabilitas usaha dan menghindari peningkatan risiko yang berlebihan.

2. **Penguatan Sistem dan Kapasitas Internal melalui Strategi Pendukung WO**

Untuk menopang keberhasilan strategi SO, perusahaan perlu mengimplementasikan strategi *Weakness–Opportunity* (WO) sebagai strategi pendukung yang berfokus pada perbaikan kelemahan internal. Upaya ini mencakup peningkatan kapasitas produksi melalui mekanisasi selektif, penyusunan dan penerapan SOP operasional yang terdokumentasi, serta penguatan sistem administrasi dan keuangan berbasis digital. Pendekatan ini bertujuan meningkatkan efisiensi dan kesiapan internal, bukan untuk mendorong pertumbuhan kapasitas secara agresif.

3. **Transformasi Peran *Owner* dan Pengembangan SDM**

Owner disarankan untuk secara bertahap mengalihkan peran dari pelaksana operasional harian menjadi pengambil keputusan strategis. Transformasi ini dapat didukung melalui delegasi tugas yang terstruktur, penambahan dan penguatan sumber daya manusia pada fungsi-fungsi kunci, serta pembentukan struktur organisasi yang lebih profesional dan selaras dengan badan hukum PT. Langkah ini penting untuk menjaga keberlanjutan usaha dan mengurangi ketergantungan yang berlebihan pada owner.

4. **Penguatan Strategi Defensif melalui ST dan WT**

Strategi *Strength–Threat* (ST) dan *Weakness–Threat* (WT) direkomendasikan sebagai strategi pengaman untuk menjaga stabilitas usaha. Strategi ST difokuskan pada pemanfaatan kekuatan internal dalam menghadapi persaingan dan dinamika pasar, sedangkan strategi WT diarahkan pada penguatan tata kelola internal dan mitigasi risiko. Kedua strategi ini berperan penting dalam menjaga ketahanan usaha dalam jangka menengah dan panjang.

5. **Penguatan Tata Kelola dan Orientasi Keberlanjutan Usaha**

Sebagai bagian dari penguatan manajerial, perusahaan perlu menegaskan komitmen terhadap tata kelola usaha yang profesional, akuntabel, dan berorientasi keberlanjutan. Hal ini mencakup konsistensi dalam menjaga kualitas produk, transparansi dalam pengelolaan keuangan, perlindungan

terhadap hak dan kesejahteraan karyawan, serta kepedulian terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar. Pendekatan ini diharapkan mampu memperkuat reputasi perusahaan, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, dan memastikan kesinambungan usaha dalam jangka panjang secara ekonomis dan sosial..

5.2.2 Rekomendasi bagi Pemangku Kepentingan

1. **Pendampingan Lanjutan bagi UMKM pada Fase *Maintain & Hold***
Bank Indonesia dan pemangku kepentingan terkait disarankan untuk melanjutkan pendampingan bagi UMKM binaan yang telah berada pada fase stabil, khususnya dalam aspek penguatan manajerial, tata kelola usaha, dan peningkatan efisiensi operasional. Pendampingan ini penting untuk memastikan bahwa strategi pemeliharaan dan optimalisasi dapat dijalankan secara konsisten..
2. **Fasilitasi Jejaring dan Akses Pasar**
Dukungan dalam bentuk fasilitasi jejaring bisnis, kurasi produk, dan akses pasar yang lebih luas tetap diperlukan, namun dilakukan secara selektif dan terarah agar sejalan dengan kapasitas internal UMKM. Pendekatan ini diharapkan mampu menjaga daya saing tanpa mendorong ekspansi yang tidak terkendali.

5.2.3 Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini terbatas pada analisis strategi pengembangan PT Ampyang Jawa menggunakan pendekatan SWOT, IFAS–EFAS, dan QSPM. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian ini melalui pendekatan kuantitatif lanjutan, seperti analisis kelayakan finansial, pengukuran kinerja implementasi strategi, atau analisis risiko, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dampak penerapan strategi *Maintain & Hold*.

Selain itu, penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk menilai dampak jangka panjang terhadap kinerja keuangan, sosial, dan keberlanjutan usaha, serta memperluas objek penelitian pada UMKM sejenis di wilayah lain guna memperkaya generalisasi temuan dan

pengembangan model strategi berbasis nilai lokal. Lebih lanjut, penelitian berikutnya juga dapat mengkaji dimensi nilai usaha berbasis keberkahan atau etika bisnis berbasis nilai religius melalui pengembangan indikator yang terukur, misalnya pada aspek keadilan distribusi pendapatan, kesejahteraan karyawan, kepatuhan terhadap prinsip halal dan transparansi, serta kontribusi sosial terhadap masyarakat sekitar. Pendekatan kuantitatif dengan instrumen pengukuran yang terstandarisasi diharapkan mampu mengoperasionalkan konsep keberkahan dalam bentuk variabel empiris yang dapat diuji secara statistik, sehingga memberikan kontribusi teoretis maupun metodologis bagi pengembangan model strategi UMKM berbasis nilai.

5.3. Penutup

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi PT Ampyang Jawa dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi usaha yang selaras dengan posisi **Kuadran V (Maintain & Hold)**, serta memberikan kontribusi akademik dalam pengayaan kajian strategi pengembangan UMKM pangan tradisional. Pendekatan strategis yang terintegrasi dan berbasis nilai diharapkan mampu mendukung keberlanjutan usaha secara ekonomi, sosial, dan etis dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H., & Valentine, B. (2009). *Fundamental and ethics theories of corporate governance*. *Middle Eastern Finance and Economics*, 4(4), 88–96.
- Alitasari, N., Lestari, E., & Riptanti, E. W. (2016). *Strategi bersaing produk ampyang (studi kasus pada UKM “Ampyang Khas Jawa” di Kabupaten Karanganyar)*. *Agrista: Jurnal Agribisnis*, 4(3), 437–448. <https://jurnal.uns.ac.id/agrista/article/download/30780/20540>
- Almayanti, A. (2023). *Perancangan media promosi Ampyang Jawa melalui desain komunikasi visual di Kabupaten Karanganyar* (Skripsi, Universitas Sebelas Maret). Universitas Sebelas Maret Institutional Repository. https://digilib.uns.ac.id/dokumen/download/103436/NjMzNzM5/Perancangan-Media-Promosi-Ampyang-Jawa-Melalui-Desain-Komunikasi-Visual-di-Kabupaten-Karanganyar-Anisa-Almayanti_HALAMAN-COVER.pdf
- Andriani, U., Hidayati, A.N, & Habib M.A.F. (2022). *Strategi Pemasaran Pedagang Pasar Tradisional Megaluh Jombang dalam Meningkatkan Penjualan pada Masa Pandemi Covid-19*. *Jurnal Sinar Manajemen*, Volume 09, Nomor 02. P. 286 – 296.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Co-creation: The new kid on the block in public governance*. *Policy & Politics*, 49(2), 211-230
- Arizona, V.J. & Astuti, D. (2025). *Strategi Pemasaran Digital dan Operasional dalam Meningkatkan Kinerja UMKM: Tinjauan Pustaka Kualitatif*. *Jurnal Riset dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, Volume.3, Nomor. 3. Hal. 83 – 96.
- Arora, Kashika & Siddiqui, Areej Abeer. (2022). *Resource capabilities and sustainable export Performance: An application of m-TISM for Indian manufacturing MSMEs*. *Quality Management Journal*. 29. 1-20. 10.1080/10686967.2022.2034493.
- Astuti, H., Wijaya, S. & Agustina, M. (2023). *Implementasi Marketing Mix 7P pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah*. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akutansi*, Volume 11, Nomor 1. Retrieved from <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/refrensi/article/view/4416>
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berman, B., & Evans, J. R. (2013). *Retail management: A strategic approach*. Pearson.
- Bloomberg, J. (2018). *Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril*. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confusethem-at-your-peril/#3139e10c2f2c>.

- Bogdan, R. C., & Taylor, S. J. (1975). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences*. New York: Wiley.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. In: Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 47-51.
- Bunyamin, S. E. (2021). *Manajemen pemasaran*. CV Literasi Nusantara Abadi.
- Buyiya, R., Mukulu, E., & Senelwa, A. (2025). *Influence of relational capability on the performance of small and medium-sized manufacturing enterprises in Nairobi city county, Kenya*. Journal of Entrepreneurship and Project Management, 5(1), 1-20
- Ceesay, L. B. (2022). *Managing relational capabilities of inter-organizational innovation ecosystems: Empirical investigations* (Doctoral dissertation). Università degli Studi di Verona. <https://tesidottorato.depositolegale.it/items/show/34085>.
- Day, G.S. (1994). *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. Journal of Marketing, Vol.58, No.4, pp.37-52. SAGE Publications, Inc
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Eka Handriani. (2011). *Pengaruh Faktor Internal Eksternal, Entrepreneurial Skill, Strategi dan Kinerja Terhadap Daya Saing UKM Di Kabupaten Semarang*. Dinamika Sosial Ekonomi, 7(5), 47–69.
- Evangeulista, et al. (2023). *Strategi UMKM dalam Menghadapi Digitalisasi*. Jurnal Oikos-Nomos/Volume 16, Nomor 1/Juni 2023.
- Fajriyansyah, A.S., et al. (2025). *Sistem Pemasaran dan Promosi Sentra Pengrajin Batik di Kampung Tematik Durenan Indah Kota Semarang Tahun 2017 – 2025*. Journal of History Education and Historiography, Volume 9, Issue 2. P. 81 – 96. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jhi/article/view/43351/14905>.
- Firmansyah, M., Masrun, & I. D. Y. (2021). *Esensi perbedaan metode kualitatif dan kuantitatif. Elastisitas: Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 3(2).
- Fisabilillah, E, Et al. (2025). *Implementasi Bauran Pemasaran dalam Mempengaruhi Keputusan Pembelian Produk Oleh-Oleh Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital, Vol.3, No.4, P.3(1), 336–346.
- Frinces, Zein Heflin. (2011). *Be An entrepreneur (jadilah seorang wirausaha)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fujiari, H., & Sumiati, S. (2024). *Workplace Spirituality: A Tool for Promoting Mindfulness and Enhanced Well-Being in Employees*. International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science, 7(5), 59-69. www.ijlrhss.com || PP. 59-69.
- Global Partnership for Financial Inclusion, International Financial Corporation. (2021). *MSME Digital Finance: Resilience & Innovation during COVID-19*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/154881638852819751/pdf/>

MSME-Digital-Finance-Resilience-and-Innovation-During-COVID-19.pdf.

- Gürel, E., & Tat, M. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*. The Journal of International Social Research, 10(51), 994–1006.
<https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hermawan, D. & Prastian A.N. (2025). *Kajian Strategis terhadap Efektivitas Implementasi Bauran Pemasaran 7P dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan dan Memperluas Pangsa Pasar di Tengah Persaingan UMKM*. Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Volume 5, Nomor 4, 239-257.
- Heryana, A. (2018). *Informan dan pemilihan informan dalam penelitian kualitatif*. Jakarta: Universitas Esa Unggul.
<https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Undergraduate-3499-babIII.pdf>
- <https://www.tempo.co/data/data/membedah-penurunan-kelas-menengah-di-indonesia-991156>
- <https://www.neraca.co.id/article/213957/deflasi-januari-jadi-sinyal-melemahnya-daya-beli-masyarakat>
- <https://jadimerchant.bri.co.id/en/web/ppid/detail-news?title=indeks-bisnis-umkm-bri-triwulan-iii-2024-ekspansi-bisnis-umkm-melambat-perlu-penguatan-daya-beli>
- <https://katadata.co.id/finansial/makro/66b591dca096c/studi-lpem-ui-ekspansi-kelas-menengah-terhambat-daya-beli-tergerus>
- Indrianto, E., Wiyatno, T.N., & Putra, F.E. (2025). *Analisis Strategi Pemasaran Lanting Menggunakan Metode SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) di UMKM Lanting Agung*. Journal of Social Science Research, Volume 5 Nomor 2, p. 3893 – 3907.
- Kartika, D., & Sari, A. (2023). *Pengaruh Strategi Pemasaran Digital terhadap Daya Saing UMKM*. Jurnal Manajemen Pemasaran, 12(1), 87–101.
- Kergroach, S. (2021). *SMEs Going Digital: Policy challenges and recommendations*. OECD Going Digital Toolkit Notes, No. 15, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c91088a4-en>.
- Kilimis, P., Zou, W., Lehman, M., & Berger, U. (2019). *A survey on digitalization for SMEs in Brandenburg, Germany*. In *9th IFAC conference on manufacturing modelling, management and control MIM 2019* (pp. 2140–2145), August 28–30, 2019.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-prinsip pemasaran (12th ed.)*. Penerbit Erlangga.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Analyzing Consumer Markets*. Boston, MA: Pearson.
- Leliga, F. J., Koapaha, J. D., & Sulu, A. C. (2019). *Analysis of internal factor evaluation matrix, external factor evaluation matrix, TOWS matrix, and quantitative strategic planning matrix on milk product strategy*. East African Scholars Journal of Economics, Business and Management, 2(4),

186–191.

https://www.easpublisher.com/media/articles/EASJEBM_24_186-191_c.pdf

- Liu, H. M. (2021). *Effect of partnership quality on SMEs success: Mediating role of coordination capability and organisational agility*. *Total quality management & business excellence*, 32(15-16), 1786-1802
- Magd, H., & Jonathan, H. (2022). *Digitalization - An Emerging Business Trend for Sustainable Transformation of SMEs Sectors: A Proposed Model for Survival and Sustainability in Uncertainties*. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14(2), 51–65.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif* (Ed. revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2016). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasya, V. I., Arbainah, S., & Widiarto, A. (2024). *Strategi Pengembangan Usaha Jenang Pasca Pandemi Menggunakan Metode SWOT dan QSPM pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia*. *Jurnal Riset Akuntansi Politala*, 7(2), 402–416. <https://doi.org/10.34128/jra.v7i2.305>
- Ngugi, I. K., Johnsen, R., & Erdélyi, P. (2010). *Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 260–278. <https://www.emerald.com/jsbed/article-pdf/17/2/260/1704617/14626001011041256.pdf>
- Nurchahyo, H. D., Prasetyo, R., & Komariah, A. (2023). *Analisis strategi pemasaran menggunakan metode SWOT dan QSPM untuk meningkatkan target penjualan (studi kasus: AHASS Sumber Karya Wonogiri)*. *Jurnal Inkofar*, 7(2). Retrieved from <https://politeknikmeta.ac.id/meta/ojs/index.php/inkofar/article/view/314>
- OECD. (2024). *OECD Economic Surveys: Indonesia 2024*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/de87555a-en>.
- Panduwinata, Lifa & Subroto, Waspodo & Sakti, Norida. (2025). *Digitalization on Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) : A Systematic Literature Review*. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*. 2. 397-409. 10.62951/ijecm.v2i1.435.
- Pearce, John A & Robinson, Richard B. (2014). *Manajemen Strategis*. Edisi 12 Buku Pertama. Salemba Empat
- Pohan, et al. (2024). *Tantangan Wirausaha Penjual Kuliner Tradisional di Tengah Popularitas Makanan Modern Era Globalisasi Saat Ini (Studi Kasus Usaha Lemang dan Tape Desa Karang Rejo)*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Akuntansi, dan Pajak* Volume. 1, Nomor. 4 Tahun 2024
- Puteri, Y., & Wahyuni, A. (2025). *Analisis Strategi Pemasaran Dengan Metode*

- SWOT Dan QSPM Pada Coffee Shop*. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 11(2.A), 351-360. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/9764>
- Purnomo, S., Nurmalitasari, N., & Nurchim, N. (2024). *Digital transformation of MSMEs in Indonesia: A systematic literature review*. Journal of Management and Digital Business, 4(2), 301–312. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1121>
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan ke 13, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). *Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents*. Journal of Business Research, 56(9), 745–755. <https://www.healthinnovationnwc.nhs.uk/media/Images/RitterGemunden2003.pdf>
- Sari, F.P, et al. (2023). *Strategi Pengembangan Pemasaran UMKM (Teori & Studi Kasus)*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Setyowati, H. D. (2022). *Pemasaran produk UMKM Ampyang Jawa di Kabupaten Karanganyar* (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta). UMS ETD-db <https://eprints.ums.ac.id/id/eprint/106696/11/NASKAH%20PUBLIKASI.pdf>
- Sianturi, R., Arbainah, S., & Widiarto, A. (2024). *Formulation of Business Development Strategies Using IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM Matrices at Semasa Coffee (Coffee and Eatery)*. Applied Accounting and Management Review (AAMAR), 3(2), 35–48. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/AAMAR/article/view/6015>
- Siaran Pers Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2025, 30 Januari). *Pemerintah Dorong UMKM Naik Kelas, Tingkatkan Kontribusi terhadap Ekspor Indonesia*. Diakses pada 2 April 2025 dari <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/6152/pemerintah-dorong-umkm-naik-kelas-tingkatkan-kontribusi-terhadap-ekspor-indonesia#:~:text=Peran%20UMKM%20sebagai%20tulang%20punggung,dari%2064%20juta%20unit%20usaha>.
- Silayoi, P., & Speece, M. (2007). *The Importance of Packaging Attributes: A Conjoint Analysis Approach*. European Journal of Marketing, 41, 1494–1517. <https://doi.org/10.1108/03090560710821279>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cet. 27). Bandung: Alfabeta. https://digi-lib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_35efe6a47227d6031a75569c2f3f39d44fe2db43_1652079047.pdf
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV

Alfabeta.

- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 18, 509-533.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640?utm_source=chatgpt.com
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). *Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage*. Journal of Marketing, 69(1), 80–94.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*. **International Journal of Management Reviews**, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, Z., Ling, J., & Chok, J. I. (2020). *Relational embeddedness and disruptive innovations: The mediating role of absorptive capacity*. Journal of Engineering and Technology Management, 57, 101587.
- Waruwu, M., Pu'at, S. N., Utami, P. R., et al. (2025). *Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep, Jenis, Tahapan, dan Kelebihan*. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 917–932. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.3057>
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.
- Wijayati, I. F., Setio, I., & Tanupatra, S. M. (2019). *Strategic analysis of internal, external factor evaluation matrix and strategic planning in BTPN Bank, Indonesia*. International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering, 5(7), 33–41. <https://ijasre.net/index.php/ijasre/article/download/203/247/365>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing*. McGraw-Hill.