



# Strategi Pengembangan Bisnis Toko Sembako Victory dengan Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC)

Shany Leonita<sup>1</sup>, Nur Nur<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Kristen Maranatha, Indonesia

E-mail: [nur@eco.maranatha.edu](mailto:nur@eco.maranatha.edu)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2025-10-07 Revised: 2025-11-13 Published: 2025-12-08	<p>Victory Store is a micro–small enterprise operating in the grocery retail sector and currently faces several critical challenges, including inefficient stock management, intense price-based competition, and a decline in customer loyalty driven by shifting consumer behavior. This study aims to identify the business’s internal and external factors and formulate appropriate development strategies using a SWOT analysis enhanced with Analytical Hierarchy Process (AHP) weighting. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through one month of field observation, interviews, and questionnaires administered to three key informants (two owners and one manager). The analysis resulted in an IFAS score of 0.51 and an EFAS score of 0.27, placing Victory Store in Quadrant I, indicating that an aggressive growth strategy is most suitable. The strongest internal factor was friendly customer service (score 0.45), while the most significant opportunity came from the adoption of a Point of Sales (POS) system to improve operational efficiency (score 0.37). The recommended strategy emphasizes operational and marketing digitalization through the implementation of POS, WhatsApp Business cataloging, and social media promotion to expand market reach and enhance service quality. Digital transformation is considered essential to address internal weaknesses such as inadequate stock recording and limited promotional activities, although challenges remain, including the need for employee training and dependence on digital tools. The findings contribute to the development of a renewed Business Model Canvas (BMC) aimed at strengthening Victory Store’s competitiveness and long-term sustainability.</p>
<b>Keywords:</b> <i>Business Model Canvas;</i> <i>SWOT;</i> <i>AHP;</i> <i>Pengembangan Bisnis;</i> <i>UMKM.</i>	

Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2025-10-07 Direvisi: 2025-11-13 Dipublikasi: 2025-12-08	<p>Toko Victory merupakan UMKM yang bergerak di bidang penjualan kebutuhan sembako dan menghadapi permasalahan utama berupa manajemen stok yang kurang efektif, persaingan harga yang ketat, serta menurunnya loyalitas pelanggan akibat perubahan perilaku konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal usaha serta merumuskan strategi pengembangan bisnis melalui analisis SWOT yang diperkaya dengan pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP). Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi lapangan selama satu bulan, wawancara, serta kuesioner kepada tiga responden kunci (dua pemilik dan satu manajer). Hasil perhitungan menunjukkan nilai IFAS sebesar 0,51 dan EFAS sebesar 0,27, yang menempatkan Toko Victory pada Kuadran I, sehingga strategi agresif menjadi pilihan utama. Faktor kekuatan tertinggi adalah pelayanan ramah (skor 0,45), sedangkan peluang terbesar berasal dari pemanfaatan sistem Point of Sales (POS) untuk efisiensi operasional (skor 0,37). Strategi utama yang dihasilkan menekankan digitalisasi operasional dan pemasaran melalui penggunaan POS, katalog WhatsApp Business, dan promosi media sosial untuk memperluas jangkauan pasar serta meningkatkan efektivitas layanan. Digitalisasi dinilai penting karena mampu mengatasi kelemahan internal seperti pencatatan stok dan minimnya promosi, meskipun tetap memiliki risiko seperti kebutuhan pelatihan SDM dan ketergantungan pada teknologi. Temuan ini menghasilkan rancangan model bisnis baru berbasis Business Model Canvas (BMC) yang diharapkan dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha Toko Victory.</p>
<b>Kata kunci:</b> <i>Business Model Canvas;</i> <i>SWOT;</i> <i>AHP;</i> <i>Pengembangan Bisnis;</i> <i>UMKM.</i>	

## I. PENDAHULUAN

Saat ini, pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Menurut data dari Kementerian Koperasi dan UMKM, jumlah unit UMK di Indonesia telah mencapai

65,5 juta, atau meningkat sebesar 1,7% dibandingkan tahun 2022. UMKM terus memainkan peran strategis dalam perekonomian nasional, sebagaimana ditunjukkan oleh data BPS bahwa sektor ini menyumbang 61% Produk Domestik Bruto (PDB), setara dengan Rp9.580

triliun, serta menjadi penyerap tenaga kerja terbesar yang mencakup sekitar 97% total tenaga kerja Indonesia (Kementerian Koperasi dan UKM, 2024).

Salah satu bentuk UMKM yang paling berkembang dan dekat dengan kebutuhan masyarakat adalah toko kelontong atau toko sembako. Sembilan bahan pokok yang tercakup dalam kategori sembako—seperti beras, gula, minyak goreng, telur, susu, dan bahan pangan lainnya—merupakan kebutuhan dasar rumah tangga yang permintaannya konsisten setiap waktu (UU 115/MPP/Kep/2/1998). Seiring perkembangan konsumen dan pasar, toko sembako juga berkembang menjadi penyedia berbagai barang FMCG seperti makanan ringan, minuman, produk kebersihan, dan perlengkapan mandi. Menurut data Euromonitor yang disampaikan oleh Menteri Perdagangan, jumlah toko sembako di Indonesia pada tahun 2022 mencapai 3,94 juta unit (Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 2024).

Jawa Barat tercatat sebagai provinsi dengan jumlah toko sembako terbanyak di Indonesia (Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, 2024), menunjukkan besarnya peluang pasar sekaligus tingginya persaingan antar pelaku usaha. Dalam konteks ini, perkembangan teknologi digital turut mengubah pola operasional bisnis ritel, baik dalam proses penjualan maupun interaksi dengan pelanggan.

Kehadiran platform digital membuka peluang baru untuk pemasaran, namun pada saat yang sama menjadi ancaman bagi UMKM tradisional apabila tidak mampu beradaptasi (Sastradinata et al., 2024a). Kondisi ini juga dialami oleh Toko Victory, sebuah toko sembako yang didirikan oleh ayah penulis bernama Bapak Aris Wardiman, yang berlokasi di Kecamatan Cikarang Utara, Jawa Barat, dan berdiri sejak tahun 2018. Toko ini menjual kebutuhan sembilan bahan pokok dan berbagai produk FMCG, namun menghadapi beberapa permasalahan krusial seperti fluktuasi harga kebutuhan pokok yang menyebabkan potensi kelangkaan barang maupun monopoli harga oleh distributor tertentu, menurunnya loyalitas pelanggan akibat persaingan harga yang semakin ketat, serta manajemen stok yang kurang terorganisir sehingga menyulitkan pemilik dalam melacak barang masuk-keluar, mendeteksi kekosongan stok, serta mencegah kerusakan atau kedaluwarsa produk.

Menurut Anatan & Nur, 2022, daya saing UMKM hanya dapat dipertahankan melalui peningkatan kualitas produk dan layanan,

inovasi proses bisnis, serta penguatan manajemen operasional. Oleh karena itu, aspek-aspek seperti pengiriman barang, penerimaan dan pemeriksaan kualitas stok, penyimpanan, serta layanan pelanggan menjadi sangat penting bagi keberlanjutan usaha ritel kecil. Berangkat dari permasalahan tersebut, Toko Victory memerlukan strategi pengembangan bisnis yang lebih komprehensif dan relevan dengan tantangan pasar. Untuk merumuskan strategi tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC) guna memetakan elemen-elemen utama model bisnis, dilengkapi dengan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Toko Victory. Analisis SWOT kemudian diperkuat dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk memperoleh bobot kuantitatif pada setiap faktor, yang selanjutnya digunakan dalam penyusunan matriks IFAS-EFAS dan perumusan strategi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi strategi pengembangan bisnis terbaik bagi Toko Victory melalui pendekatan SWOT dan BMC. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada integrasi metode SWOT-AHP dengan pengembangan BMC terbaru yang memfokuskan pada implementasi digitalisasi operasional, seperti penerapan sistem Point of Sales (POS), digitalisasi katalog dan pemesanan, serta optimalisasi kanal pemasaran digital. Penerapan digitalisasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas kinerja operasional, memperkuat manajemen inventori, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta mendorong peningkatan penjualan pada Toko Victory.

#### 1. Business Model Canvas

BMC merupakan metode yang digunakan untuk menjelaskan keseluruhan rancangan model bisnis secara komprehensi baik dari segi SDM, finansial, pemasaran, hingga nilai produk yang perusahaan tawarkan (Hendrawan et al., 2023). BMC akan memvisualisasikan ide dan konsep sebuah bisnis melalui 9 blok utama yaitu customer segment, value proposition, channel, customer relationship, key resource, revenue streams, key activities, key partnership, cost structure. 9 blok tersebut akan memaparkan dengan jelas kondisi internal dan eksternal bisnis, sehingga BMC dapat menjadi bahan evaluasi perusahaan (Ardiansyah, 2024).

Adapun 9 blok elemen yang termasuk dalam BMC adalah customer segments, value

propotion, channel, customer relationship, key resource, key activities, key partnership, cost structure (Zain et al., 2024). BMC bertujuan untuk merancang dan mengkaji ulang strategi yang tepat melalui model bisnis agar implementasi dari model bisnis semakin maksimal.

Penelitian terdahulu menggunakan metode pendekatan BMC untuk mengevaluasi strategi dan model bisnis eksisting pada UMKM Arbar Shop (Surwani & Handayani, 2020). Penelitian tersebut menghasilkan bahwa UMKM Arbar Shop perlu melakukan pengembangan BMC dengan mengusahakan layanan tambahan untuk memperkuat *value propotion*, selain itu Arbar Shop disarankan untuk meningkatkan segi *customer relationship* dengan menggunakan website dan media sosial. Strategi terakhir adalah dengan menghasilkan produk dari olahan daun pisang untuk meningkatkan *revenue stream* dari Arbar Shop.

Selain itu, dalam penelitian (Sukarno & Ahsan, 2021) terhadap toko pakaian zidhi, dihasilkan 6 elemen BMC yang disempurnakan melalui hasil analisis SWOT, yaitu *customer relationship*, *key partnership*, *channels*, *revenue stream*, *key resource* dan *cost structure*. Strategi yang dihasilkan berupa penambahan anggaran untuk promosi dan melibatkan pelanggan untuk bergabung menjadi mitra reseller/dropshipper. Strategi ini memperkuat hubungan penjual dan pembeli, memperbanyak relasi mitra bisnis dan sekaligus meningkatkan aliran pemasukan.

## 2. SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu pendekatan analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan agar dapat dirumuskan strategi yang selaras dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan (Anggreani, 2021). SWOT sendiri merupakan akronim dari kata strength, weakness, opportunity, dan threat, dari ke-empat elemen yang akan menghasilkan rumusan strategi (Tambunan & Agushinta, 2020). Analisis SWOT berfungsi untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan serta meminimalisir kekurangan serta ancaman yang ada sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan dalam industri. Selain itu analisis SWOT mempermudah dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan,

serta membantu menemukan solusi dari permasalahan yang dihadapi (Ifani et al., 2024).

Analytic Hierarchy Process merupakan sebuah metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan melalui pembobotan multikriteria. AHP menyediakan perhitungan yang terstruktur dan terukur, sehingga pembobotan kepentingan tiap kriteria internal dan eksternal perusahaan dapat dinilai dengan lebih akurat. Skor pembobotan ini akan digunakan dalam matriks kuadran IFAS&EFAS dan kemudian berdasarkan perhitungan IFAS&EFAS penulis akan mengembangkan strategi matriks SWOT berdasarkan posisi kuadran perusahaan (Ibrahim & Raphael, 2021).

## 3. Metode AHP Multicriteria

*Analytical Hierarchy Process* adalah suatu metode pengambilan keputusan secara multikriteria dengan melakukan perbandingan berpasangan pada masing-masing faktor untuk mengevaluasi tingkat kepentingan antara setiap faktor dengan yang lainnya, tujuan dari metode ini adalah untuk menghitung skor bobot masing-masing kriteria yang dipilih agar dapat digunakan untuk menghitung peringkat akhir. Metode ini menjadi solusi dalam mengatasi pengambilan keputusan yang cenderung sulit diukur, sehingga diperlukan untuk melakukan perbandingan pada setiap kriteria, rasio prioritas akan diperoleh dengan akurat sesuai pembobotan masing-masing kriteria (Alam & Waluyo, 2024). AHP menjadi metode yang paling banyak digunakan dalam pengambilan keputusan multikriteria karena AHP mampu menentukan tingkat kepentingan dan bobot secara relatif dan terstruktur (Badi et al., 2025)

Adapun penelitian terdahulu yang melakukan penelitian terhadap proses pemilihan strategi di perusahaan UD Duta Sumber Ayam dengan metode AHP. Perhitungan pembobotan dari AHP menghasilkan pilihan alternatif dengan nilai tertinggi yaitu strategi SO 1 yaitu dengan meningkatkan kualitas sekaligus harga jual (Abdillah & Suhartini, 2023).

Selain itu, (Ifani et al., 2024) melakukan penelitian terhadap pengelolaan lahan hutan di provinsi Qazvin, Iran dengan menggunakan metode SWOT dan AHP. AHP digunakan untuk mengidentifikasi dan evaluasi pembobotan faktor-faktor utama yang mempengaruhi

pengolahan hutan secara lebih efektif. Hasil penelitian menekankan pentingnya memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki dan mengatasi kelemahan dan ancaman.

#### 4. Matriks SWOT IFAS & EFAS

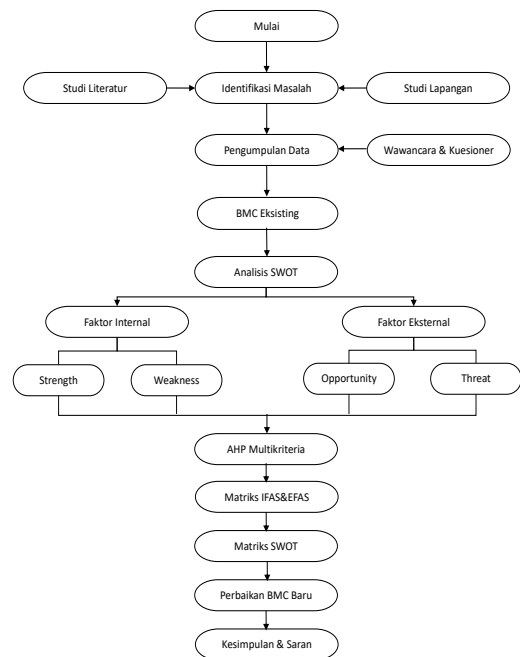
Perhitungan matriks IFAS dan EFAS untuk menilai berbagai faktor lingkungan internal (kekuatan, kelemahan) maupun eksternal (peluang, ancaman). Matriks IFAS & EFAS memudahkan proses evaluasi kinerja sekaligus membantu untuk memahami kondisi perusahaan secara menyeluruh. Matriks IFAS digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi kondisi internal perusahaan, khususnya dalam menentukan berbagai faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan matriks EFAS digunakan untuk mengevaluasi kondisi eksternal perusahaan yang meliputi faktor peluang dan ancaman. (Muala, 2024)

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Toko Victory dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif, yaitu pendekatan yang bertujuan memberikan pemaparan mendalam mengenai kondisi dan fenomena yang terkait dengan variabel penelitian (Septiani et al., 2022). Data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi lapangan selama satu bulan, wawancara terstruktur, serta penyebaran kuesioner kepada pihak internal Toko Victory, yaitu pemilik, manajer, dan karyawan, serta sejumlah pelanggan sebagai pendukung informasi. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Business Model Canvas (BMC) untuk memetakan model bisnis eksisting serta analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi usaha.

Validasi penelitian pada penelitian ini adalah implementasi triangulasi metode (*Method Triangulation*) yang bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan ketelitian studi. Triangulasi dicapai melalui kombinasi berbagai metode pengumpulan data, yaitu observasi lapangan (dilakukan selama satu bulan), wawancara terstruktur (untuk mengidentifikasi faktor SWOT), dan kuesioner Analytical Hierarchy Process (AHP). Dengan menggabungkan data kualitatif (dari observasi dan wawancara) untuk mendefinisikan faktor internal dan eksternal, dan data kuantitatif (dari AHP) untuk memberikan bobot terukur dan mengevaluasi konsistensi

faktor-faktor tersebut, penelitian ini memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif tentang posisi strategis Toko Victory (Kuadran I), (Morgan, 2024)



Gambar 1. Diagram Alur Penelitian

Proses penelitian mengikuti alur yang divisualisasikan pada Gambar 1. Diagram Alur Penelitian, yang menggambarkan tahapan penelitian mulai dari identifikasi masalah, pengumpulan data (observasi, wawancara, dan kuesioner), penyusunan BMC eksisting, analisis faktor internal dan eksternal melalui SWOT, pemrosesan data melalui metode Analytical Hierarchy Process (AHP), hingga penyusunan matriks IFAS dan EFAS, pembentukan matriks SWOT, perumusan strategi, dan rekonstruksi BMC baru. Observasi digunakan untuk membangun model BMC awal, sedangkan hasil wawancara menjadi dasar dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada Toko Victory.

Kuesioner AHP diisi oleh para pengelola toko, yaitu dua pemilik usaha dan satu manajer, yang memberikan penilaian terhadap tingkat kepentingan relatif antar faktor. Validasi data dilakukan melalui proses AHP, yaitu metode pengambilan keputusan multikriteria yang menekankan konsistensi logis responden. Proses AHP dilakukan dengan menyusun matriks perbandingan berpasangan, menghitung normalisasi setiap kolom, kemudian memperoleh vektor prioritas sebagai bobot akhir. Bobot ini digunakan untuk menyusun matriks IFAS dan EFAS sebagai dasar penentuan posisi Toko

Victory dalam kuadran SWOT. Hasil akhir dari alur analisis ini menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengembangan bisnis dan penyusunan BMC yang telah diperbarui.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Model Bisnis Eksisting Toko Victory

Key partners: Distributor dan agen resmi	Key activities: Penjualan Pemesanan pada distributor	Value Proposition: Harga lebih murah Pelayanan cepat dan ramah Sistem pesan antar untuk pelanggan tetap Kemudahan pembayaran (tempo pembayaran, transfer)	Customer relationships: Respon cepat pada keluhan pelanggan Pendekatan personal pada pelanggan tetap	Customer segments: Pedagang eceran UMKM Rumah tangga
	Key resources: Gudang dan toko fisik Stok barang Kendaraan Sistem kasir SDM	Revenue streams: Penjualan langsung barang sembako secara grosir	Channels: Toko fisik WhatsApp untuk pemesanan	
Cost structure: Gaji karyawan Biaya pembelian barang Biaya operasional (air, Listrik) Biaya transportasi				

Gambar 2. BMC Eksisting Toko Victory

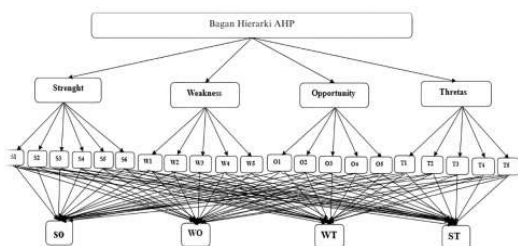
#### 2. SWOT

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan pemilik dan manajer toko maka faktor internal dan eksternal SWOT Toko Victory dapat diidentifikasi sebagai berikut:

INTERNAL				
Kekuatan (Strength)		Kelemahan (Weakness)		
Memiliki pelanggan tetap	S1	Kurangnya manajemen stok	W1	
Memiliki distributor terjamin	S2	Kurangnya promosi	W2	
Harga lebih murah dari kompetitor	S3	Kurangnya kebersihan	W3	
Sistem antar belanjaan kerumah	S4	Kurangnya pelatihan karyawan	W4	
Pelayanan ramah	S5	Kurangnya kelengkapan barang	W5	
EKSTERNAL				
Peluang (Opportunity)		Ancaman (Threat)		
Menjadi distributor bagi warung sekitar	O1	Kalah bersaing dengan retail modern digitalisasi penjualan (online)	T1	
Penjualan tinggi di hari raya	O2	Harga barang sembako naik turun	T2	
Program berlangganan (membership)	O3	Pelanggan sensitif terhadap harga	T3	
pemanfaatan POS untuk efisiensi kerja	O4	Perubahan perilaku ke belanja online	T4	
	O5	Resiko pencurian barang	T5	

Gambar 3. Analisis SWOT Toko Victory  
Sumber : Data olahan pribadi

#### 3. Perhitungan AHP



Gambar 4. Bagan Hierarki AHP  
Sumber : Data Olahan Pribadi

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner AHP pada 3 owner, maka diperoleh nilai matriks perbandingan berpasangan antar kriteria sebagai berikut:

	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5
S1	1,00	7,65	0,12	0,13	0,12	6,80	9,00	7,96	9,00	6,95
S2	7,65	1,00	8,65	2,16	0,12	2,16	9,00	5,59	8,32	4,64
S3	0,12	8,65	1,00	6,84	5,59	8,32	8,32	7,96	7,96	8,32
S4	0,13	2,16	6,84	1,00	2,00	5,77	6,95	6,95	6,95	2,00
S5	0,12	0,12	5,59	2,00	1,00	7,96	8,65	2,52	8,00	4,93
W1	6,80	2,16	8,32	5,77	7,96	1,00	7,65	6,21	5,65	0,87
W2	9,00	9,00	8,32	6,95	8,65	7,65	1,00	1,10	1,19	0,69
W3	7,96	5,59	7,96	6,95	2,52	6,21	1,10	1,00	1,04	1,10
W4	9,00	8,32	7,96	6,95	8,00	5,65	1,19	1,04	1,00	0,87
W5	6,95	4,64	8,32	2,00	4,93	0,87	0,69	1,10	0,87	1,00
Jumlah	48,73	49,30	63,08	40,76	40,89	52,40	53,56	41,44	49,98	31,39

Gambar 5. Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria IFAS

	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5
O1	1,00	4,00	7,65	0,61	1,73	7,27	7,96	0,13	6,87	0,14
O2	4,00	1,00	1,52	0,28	0,14	2,19	6,95	0,13	3,48	0,44
O3	7,65	1,52	1,00	0,17	0,51	7,96	7,96	0,16	7,96	7,65
O4	0,61	0,28	0,17	1,00	0,18	7,65	7,65	0,72	7,27	6,95
O5	1,73	0,14	0,51	0,18	1,00	7,96	7,96	6,54	7,96	5,74
T1	7,27	2,19	7,96	7,65	7,96	1,00	6,54	0,13	6,95	0,19
T2	7,96	6,95	7,96	7,65	7,96	6,54	1,00	0,13	0,28	0,14
T3	0,13	0,13	0,16	0,72	6,54	0,13	0,13	1,00	7,65	5,52
T4	6,87	3,48	7,96	7,27	7,96	6,95	0,28	7,65	1,00	0,17
T5	0,14	0,44	7,65	6,95	5,74	0,19	0,14	5,52	0,17	1,00
Jumlah	37,35	20,11	42,54	32,47	39,71	47,84	46,57	22,11	49,58	27,94

Gambar 6. Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria EFAS

Sesudah memperoleh nilai matriks perbandingan berpasangan, langkah selanjutnya adalah perhitungan normalisasi yaitu dengan membagi nilai setiap kriteria pada matriks perbandingan berpasangan dengan jumlah total nilai dalam satu kolom. Data perhitungan normalisasi sebagai berikut:

	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	Jumlah
S1	0,02	0,16	0,00	0,00	0,00	0,13	0,17	0,19	0,18	0,22	1,08
S2	0,16	0,02	0,14	0,05	0,00	0,04	0,17	0,13	0,17	0,15	1,03
S3	0,00	0,18	0,02	0,17	0,14	0,16	0,16	0,19	0,16	0,27	1,43
S4	0,00	0,04	0,11	0,02	0,05	0,11	0,13	0,17	0,14	0,06	0,84
S5	0,00	0,00	0,09	0,05	0,02	0,15	0,16	0,06	0,16	0,16	0,86
W1	0,14	0,04	0,13	0,14	0,19	0,02	0,14	0,15	0,11	0,03	1,10
W2	0,18	0,18	0,13	0,17	0,21	0,15	0,02	0,03	0,02	0,02	1,12
W3	0,16	0,11	0,13	0,17	0,06	0,12	0,02	0,02	0,02	0,04	0,85
W4	0,18	0,17	0,13	0,17	0,20	0,11	0,02	0,03	0,02	0,03	1,05
W5	0,14	0,09	0,13	0,05	0,12	0,02	0,01	0,03	0,02	0,03	0,64
Jumlah	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	10,00

Gambar 7. Nilai Normalisasi IFAS

	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	Jumlah
O1	0,03	0,20	0,18	0,02	0,04	0,15	0,17	0,01	0,14	0,00	0,94
O2	0,11	0,05	0,04	0,01	0,00	0,05	0,15	0,01	0,07	0,02	0,49
O3	0,20	0,08	0,02	0,01	0,01	0,17	0,17	0,01	0,16	0,27	1,10
O4	0,02	0,01	0,00	0,03	0,00	0,16	0,16	0,03	0,15	0,25	0,82
O5	0,05	0,01	0,01	0,01	0,03	0,17	0,17	0,30	0,16	0,21	1,09
T1	0,19	0,11	0,19	0,24	0,20	0,02	0,14	0,01	0,14	0,01	1,24
T2	0,21	0,35	0,19	0,24	0,20	0,14	0,02	0,01	0,01	0,01	1,36
T3	0,00	0,01	0,00	0,02	0,16	0,00	0,00	0,05	0,15	0,20	0,60
T4	0,18	0,17	0,19	0,22	0,20	0,15	0,01	0,35	0,02	0,01	1,49
T5	0,00	0,02	0,18	0,21	0,14	0,00	0,00	0,25	0,00	0,04	0,86
Jumlah	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	9,00

Gambar 8. Nilai Normalisasi EFAS

Nilai jumlah didapatkan dari penjumlahan nilai yang telah dinormalisasi dalam satu baris. Langkah selanjutnya adalah menghitung vektor prioritas dengan cara membagi setiap jumlah kriteria dengan 10 (10 adalah total kriteria internal & eksternal).

Priority Vector Internal	Priority Vector Eksternal
0,10751902	0,09
0,10290595	0,05
0,14289574	0,11
0,08388473	0,08
0,08584821	0,11
0,11042890	0,12
0,11183816	0,14
0,08542582	0,06
0,10486321	0,15
0,06439025	0,09
<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

Gambar 10. Vektor Prioritas Internal dan Eksternal

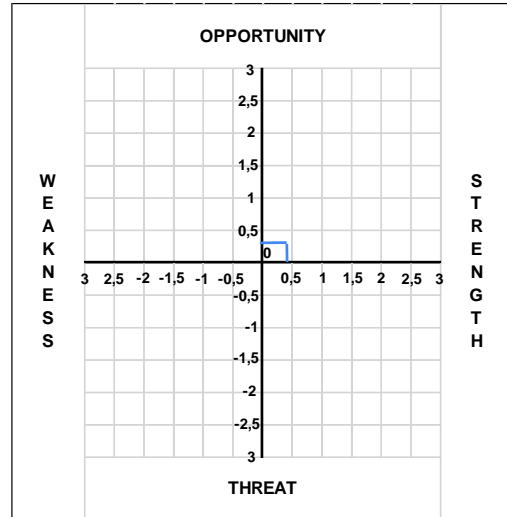
Hasil Priority Vector diatas akan digunakan menjadi pembobotan IFAS & EFAS.

#### 4. Matriks IFAS EFAS

Nilai rating diperoleh dari hasil rata-rata penilaian responden terhadap suatu kriteria dalam kuesioner SWOT, sedangkan nilai bobot berasal dari nilai Vektor Prioritas dalam perhitungan AHP. Nilai skor bobot diperoleh dari hasil perkalian antara nilai rating dengan bobot, dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Faktor Internal (Kekuatan)				
No.	Kriteria	Bobot	Rating	Skor
1	Memiliki pelanggan tetap	0,10	3,5	0,36
2	Memiliki distributor terjamin	0,09	3,5	0,31
3	Harga lebih murah dibandingkan kompetitor	0,12	3	0,35
4	Sistem antar barang belanjaan pelanggan kerumah	0,09	3,75	0,35
5	Pelayanannya ramah	0,14	3,25	0,45
<b>Total (Kekuatan)</b>		<b>0,54</b>	<b>17</b>	<b>1,81</b>
Faktor Internal (Kelemahan)				
No.	Kriteria	Bobot	Rating	Skor
1	Manajemen stok yang kurang baik	0,08	2,75	0,21
2	Kurangnya promosi	0,14	3	0,42
3	Kurangnya kebersihan pada barang dan area toko	0,11	2,75	0,31
4	Kurangnya pelatihan karyawan	0,10	2,75	0,28
5	Kurangnya kelengkapan barang	0,04	2,5	0,09
<b>Total (Kelemahan)</b>		<b>0,46</b>	<b>13,75</b>	<b>1,30</b>
<b>TOTAL FAKTOR INTERNAL (IFAS)</b>		<b>0,51</b>		
Faktor Eksternal (Peluang)				
No.	Kriteria	Bobot	Rating	Skor
1	Menjadi distributor kecil bagi warung-warung sekitar	0,11	3,5	0,40
2	digitalisasi penjualan (online)	0,05	2	0,11
3	Penjualan tinggi di momentum besar hari raya	0,11	3,25	0,37
4	Program langganan berpotensi meningkatkan penjualan pemanfaatan POS untuk efisiensi kerja	0,07	3	0,21
5		0,09	4	0,37
<b>Total (Peluang)</b>		<b>0,44</b>	<b>15,75</b>	<b>1,46</b>
Faktor Eksternal (Ancaman)				
No.	Kriteria	Bobot	Rating	Skor
1	Kalah bersaing dengan retail modern	0,11	2,25	0,25
2	Harga barang sembako naik turun	0,13	1,75	0,22
3	Pelanggan sensitif terhadap harga	0,05	2,75	0,15
4	Perubahan perilaku pelanggan ke belanja online	0,17	2	0,35
5	Pencurian barang dari karyawan atau pelanggan	0,09	2,5	0,22
<b>Total (Ancaman)</b>		<b>0,56</b>	<b>11,25</b>	<b>1,19</b>
<b>TOTAL FAKTOR EKSTERNAL (EFAS)</b>		<b>0,27</b>		

Maka total nilai IFAS adalah 0,51 dan digunakan sebagai sumbu X, sedangkan total nilai EFAS adalah 0,27 dan akan digunakan sebagai sumbu Y. Sehingga posisi kuadran yang dihasilkan ditunjukkan melalui gambar berikut:



Berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap faktor internal dan eksternal melalui perhitungan IFAS dan EFAS, diperoleh informasi bahwa posisi Toko Victory berada pada kuadran I dalam diagram SWOT. Ini menunjukkan bahwa UMKM tersebut memiliki kekuatan dan peluang yang dapat dimaksimalkan. Dalam kondisi ini, strategi yang sesuai untuk diterapkan adalah strategi pertumbuhan agresif (*growth oriented strategy*). Beberapa keunggulan yang dimiliki oleh Toko Sembako adalah pelayanan ramah dan harganya yang murah. Sementara itu, peluang yang tersedia mencakup kemajuan teknologi informasi yang pesat serta banyaknya komunitas yang tertarik untuk menjalin kerja sama. Oleh karena itu, penerapan digitalisasi pada penjualan dan operasional seperti penggunaan POS dan website menjadi langkah yang tepat untuk mendorong kemajuan dan pengembangan Toko Victory.

	Strength	Weakness
INTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki pelanggan tetap</li> <li>Memiliki distributor terjangkau</li> <li>Harga lebih murah dibandingkan kompetitor</li> <li>Sistem antar barang belanjaan pelanggan kerumah</li> <li>Pelayanan ramah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Manajemen stok yang kurang baik</li> <li>Kurangnya promosi</li> <li>Kurangnya kebersihan pada barang dan area toko</li> <li>Kurangnya pelatihan karyawan</li> <li>Kurangnya variasi barang</li> </ol>
EKSTERNAL		
Opportunities	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> <li>Menjadi distributor kecil bagi warung-warung sekitar</li> <li>digitalisasi penjualan (Online)</li> <li>Penjualan tinggi momentum besar hari raya</li> <li>Program langganan berprestasi</li> <li>Pemaksimalan POS untuk efisiensi kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pemesanan online pada pelanggan tetap (UMK warung-kantin, dll)</li> <li>Melakukan penawaran door to door kepada warung sekitar toko dengan menawarkan menjadi supplier bagi warung</li> <li>Menerapkan promo/diskon khusus untuk hari raya (tobes murah, bundle, potongan harga)</li> <li>Menawarkan program loyalitas sistem poin/diskon dengan minimal belanja tertentu</li> <li>Menggunakan sistem digital (POS) untuk efisiensi transaksi, rekap stok dan laporan keuangan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mempersiapkan stok barang pada bulan tertentu yang ramai pelanggan.</li> <li>Mengadakan kegiatan promosi dengan memperlakukan program membership dihari raya, dan banner/spanduk promosi di depan toko.</li> <li>Menerapkan jadwal kebersihan dan merapikan satu jam sebelum toko dibuka dan saat penutupan toko.</li> <li>Pemanfaatan POS dalam mendata dan memantau stok barang untuk mengidentifikasi varian produk lama-baru yang paling dibutuhkan pelanggan ataupun stok produk yang mulai menipis.</li> <li>Pelatihan karyawan dalam menggunakan tools digital seperti POS dan mesin kasir.</li> </ol>
Threats	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> <li>Kalah bersaing dengan ritel modern</li> <li>Harga barang fluktuatif</li> <li>Pelanggan sensitif terhadap harga</li> <li>Perubahan perilaku pelanggan ke belanja online</li> <li>Pencurian barang dari karyawan/pelanggan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Layanan antar gratis dan diskon khusus bagi pelanggan tetap.</li> <li>Membuat katalog digital untuk pemesanan secara online (agar pelanggan dapat mengetahui dengan jelas harga produk).</li> <li>Memastikan POS untuk rekap pencatatan keluar masuk barang (mendeteksi barang hilang) dan pengawasan melalui CCTV.</li> <li>Negosiasi dengan distributor untuk memberikan harga yang lebih murah dengan volume pemesanan yang lebih tinggi, khusus untuk produk yang banyak dicari pelanggan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memfaatkan sistem POS untuk mengatasi permasalahan manajemen stok dan pencurian dengan mencatat keluar masuk barang.</li> <li>Melakukan pelatihan internal 1x perbulan untuk melatih karyawan dalam melayani dengan ramah, mencatat stok menggunakan POS, dan mengoperasikan kasir (diselesaikan dengan jobsk karyawan)</li> <li>Menata susunan barang dengan rapi dan bersih untuk meningkatkan kenyamanan pelanggan dalam berbelanja.</li> <li>Berfokus mengedukasi stok barang yang paling laris/paling dicari pelanggan agar dapat mempertahankan harga murah.</li> <li>Memberikan bonus produk kecil agar meminimalisir biaya yang keluar untuk promosi namun tetap bisa menjaga loyalitas pelanggan.</li> </ol>

Strategi pengembangan pada tabel berikut merupakan gabungan dari kekuatan dan peluang (SO), kelemahan dan peluang (WO), kekuatan dan ancaman (ST), kelemahan dan ancaman (WT).

Berdasarkan hasil diagram analisis SWOT, pemilik usaha disarankan untuk melangsungkan strategi pertumbuhan agresif, oleh karena itu, tujuan dari strategi matriks SWOT adalah untuk memperluas pasar dengan cepat, meningkatkan volume penjualan dan memperkuat posisi ditengah persaingan.

Key partners:	Key activities:	Value Proposition:	Customer relationships:	Customer segments:
Distributor dan agen resmi	Penjualan	Harga lebih murah	Respon cepat pada keluhan pelanggan	Pedagang eceran UMKM Rumah tangga
Mitra logistik	Pemesanan pada distributor	Pelayanan cepat dan ramah	Pendekatan personal pada pelanggan tetap	Mitra online reseller/dropshipper
Pengembang IT	Pengelolaan stok	Sistem antar untuk pelanggan tetap	Program membership	
Reseller	Promosi digital dan promosi ditempat	Kemudahan pembayaran (tempo pembayaran, transfer)	Feedback online untuk evaluasi	
	Key resources:		Channels:	
	Gudang dan toko fisik	Berlaku sistem konsinyasi (titip jual) untuk mitra terpercaya	Toko fisik WhatsApp untuk pemesanan	
	Stok barang		Website pemesanan	
	Kendaraan (viar, motor, becak)	Ketersediaan stok lengkap	WhatsApp Business katalog	
	Sistem kasir SDM (karyawan toko)	Sistem loyalitas& promo bagi pelanggan tetap	Promosi sosial media (Instagram, Tiktok, Facebook)	
	Sistem manajemen inventori (POS)			
	Koneksi dengan			

BMC terbaru berfokus pada strategi pertumbuhan agresif dengan memperluas segmentasi pelanggan, Toko Victory dapat bekerjasama mitra online untuk menjadi reseller. Strategi agresif di **Kuadran I** menyebabkan perubahan signifikan pada 9 elemen BMC:

- Customer segmen, menambahkan mitra online, reseller/dropshipper
- Value Proposition, layanan untuk pelanggan perlu ditingkatkan salah satunya dengan memberikan layanan loyalitas pelanggan dengan memberikan promo pada pelanggan tetap. Toko Victory perlu memastikan ketersediaan stok untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- Channel, Digitalisasi penjualan dapat dilakukan dengan menambahkan katalog produk pada *WhatsApp Business* sehingga pelanggan tidak perlu datang ke toko dan pesanan pelanggan dapat diantar sesuai tujuan. Promosi melalui media sosial seperti tiktok, instagram dan facebook dapat meningkatkan *brand awareness* dan meningkatkan penjualan.
- Customer Relationship, untuk meningkatkan loyalitas pelanggan Toko Victory dapat memberlakukan program membership, sehingga pelanggan dapat mengumpulkan poin belanja dan mendapatkan potongan harga. Pelanggan juga dapat memberikan feedback secara online.
- Revenue Streams, untuk menambah sumber pendapatan, Toko Victory bisa memulai penjualan online (melalui website/aplikasi) dan menawarkan untuk menyewakan rak penempatan produk terbaik pada perusahaan/distributor produk.
- Key Resources, menggunakan sistem POS (point of sales) untuk membantu pengelolaan inventori dan hubungan dengan pelanggan. Selain itu, menjaga hubungan yang baik dengan distributor besar juga hal yang penting untuk memastikan ketersediaan stok.
- Key Activities, kegiatan promosi dan manajemen stok perlu ditambahkan agar penjualan meningkat dan stok teratur.
- Key Partnership, bekerja sama dengan mitra logistik, reseller dan pengembang IT untuk meningkatkan kualitas bisnis.
- Cost Structure, menambahkan biaya untuk promosi dan untuk pengembangan sistem agar penjualan meningkat.

Elemen BMC	Model Bisnis Eksisting	Model Bisnis Terbaru (Agresif)
<b>Customer Segments</b>	Pedagang eceran, UMKM, Rumah tangga	Ditambah: <b>Mitra online reseller/dropshipper.</b>
<b>Value Proposition</b>	Harga murah, Pelayanan cepat & ramah, Sistem pesan antar, Kemudahan pembayaran	Ditambah: <b>Ketersediaan stok lengkap dan Sistem loyalitas &amp; promo</b> bagi pelanggan tetap.
<b>Channels</b>	Toko fisik, WhatsApp untuk pemesanan	Ditambah: <b>Website pemesanan, WhatsApp Business katalog, Promosi melalui sosial media (Instagram, Tiktok, Facebook).</b>
<b>Key Resources</b>	Gudang, Toko fisik, Stok, Kendaraan, Sistem kasir, SDM	Ditambah: <b>Sistem manajemen inventori (POS)</b> dan Koneksi dengan <b>Mitra online/IT.</b>
<b>Key Activities</b>	Penjualan, Pemesanan pada distributor	Ditambah: <b>Pengelolaan stok, Promosi digital dan promosi di tempat.</b>
<b>Key Partners</b>	Distributor dan agen resmi	Ditambah: <b>Mitra logistik, Pengembang IT, dan Reseller.</b>
<b>Revenue Streams</b>	Penjualan langsung barang sembako secara grosir	Ditambah: <b>Penjualan online</b> (melalui website/aplikasi) dan menawarkan <b>sewa rak penempatan produk.</b>
<b>Cost Structure</b>	Gaji karyawan, Biaya pembelian barang, Biaya operasional, Biaya transportasi	Ditambah: Biaya untuk <b>promosi</b> dan untuk <b>pengembangan sistem</b> (digitalisasi).
<b>Customer Relationship</b>	Respon cepat, Pendekatan personal pada pelanggan tetap	Ditambah: <b>Program membership</b> (poin belanja, potongan harga) dan <b>Feedback online</b> untuk evaluasi.

Digitalisasi menjadi fokus utama strategi agresif (Quadrant I) karena memungkinkan Toko Victory untuk mengoptimalkan kekuatannya dan memanfaatkan peluang eksternal yang ada.

- Pemanfaatan Peluang Teknologi: Salah satu peluang eksternal yang kuat adalah kemajuan teknologi informasi yang pesat.
- Mengatasi Kelemahan Internal: Digitalisasi, khususnya implementasi sistem POS (Point of Sales), secara langsung mengatasi kelemahan Toko Victory, terutama manajemen stok yang kurang baik dan kurangnya promosi. POS digunakan untuk mencatat penjualan, rekap stok, dan program loyalitas pelanggan.

- Memperluas Jangkauan Pasar: Digitalisasi (melalui WhatsApp Business, media sosial, dan website pemesanan) memungkinkan Toko Victory memperluas segmentasi pelanggan dan melawan ancaman perubahan perilaku pelanggan ke belanja *online*.

Risiko Implementasi untuk UMKM Kecil (Implisit dalam Strategi):

Meskipun sumber tidak secara eksplisit menyebut "risiko," konsekuensi implementasi digitalisasi yang memerlukan sumber daya baru (yang dapat dianggap sebagai tantangan atau risiko bagi UMKM kecil) disinggung:

- Biaya dan Investasi: Strategi terbaru memerlukan penambahan biaya untuk promosi dan pengembangan sistem (digitalisasi).
- Ketergantungan pada Mitra Eksternal: Strategi agresif mencakup penambahan Key Partnership dengan Pengembang IT dan Mitra logistik, yang berarti toko harus mengandalkan pihak luar untuk infrastruktur digitalnya.
- Pelatihan dan SDM: Adopsi POS dan sistem baru memerlukan pelatihan karyawan yang memadai agar dapat melayani dengan ramah dan mengoperasikan *tools* digital tersebut, yang merupakan kegiatan internal baru yang harus dijadwalkan secara rutin (misalnya 1x per bulan).
- Ancaman Kegagalan Mengikuti Teknologi: Jika UMKM tidak memanfaatkan peluang teknologi secara optimal, hal itu dapat menjadi ancaman besar terhadap daya saing mereka.

Secara metaforis, proses AHP dan SWOT bagi Toko Victory seperti menggunakan GPS yang sangat canggih: awalnya, GPS (AHP) memberikan bobot yang tepat pada setiap input jalan (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman). Hasilnya menunjukkan bahwa toko tersebut berada di persimpangan jalan tol (Quadrant I). Karena berada di jalan tol, strategi yang paling logis adalah menekan gas (strategi agresif) dan menggunakan teknologi terbaru (digitalisasi) untuk mencapai tujuan secepat dan seefisien mungkin.

## IV. SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) menggunakan pembobotan *Analytical Hierarchy Process*

(AHP), Toko Victory menempati posisi Kuadran I dalam diagram analisis SWOT, yang dihasilkan dari skor kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan kelemahan, dan skor peluang yang lebih tinggi dibandingkan ancaman. Posisi ini mengindikasikan bahwa toko sembako tersebut berada dalam kondisi yang sangat strategis, didukung oleh kekuatan internal yang signifikan seperti basis pelanggan yang loyal, harga jual yang lebih kompetitif dibandingkan pesaing, jaminan distributor yang terpercaya, serta pelayanan yang ramah dan sistem antar barang bagi pelanggan tetap.

Meskipun demikian, penelitian ini mengidentifikasi kelemahan internal yang mendesak untuk diperbaiki, antara lain manajemen stok yang kurang terorganisir, minimnya promosi, kurangnya kebersihan toko, dan keterbatasan pelatihan karyawan. Di sisi eksternal, peluang terbesar bagi Toko Victory terletak pada kemajuan teknologi informasi, yang memungkinkan digitalisasi penjualan, potensi untuk menjadi distributor kecil bagi warung sekitar, serta pemanfaatan sistem *Point of Sales* (POS) untuk efisiensi kerja.

Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan adalah Strategi Pertumbuhan Agresif (*Growth Oriented Strategy*), dengan fokus utama pada perluasan jangkauan pasar, digitalisasi penjualan, pemasaran, dan operasional untuk meningkatkan efisiensi bisnis dan mengoptimalkan nilai layanan pada pelanggan. Pengembangan model bisnis (BMC) yang terbaru menekankan pada implementasi sistem digital; khususnya pemanfaatan POS untuk pengelolaan poin belanja, pencatatan penjualan, dan rekapitulasi stok, yang secara langsung berfungsi sebagai solusi terhadap masalah manajemen stok dan resiko pencurian. Selain itu, BMC baru juga mencakup penguatan *Channels* (melalui katalog WhatsApp Business dan media sosial), pengembangan *Key Partnership* (melibatkan mitra logistik dan pengembang IT), serta penambahan *Value Proposition* berupa sistem loyalitas atau *membership*. Secara keseluruhan, strategi ini bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan toko (harga murah dan layanan) dan memanfaatkan peluang digitalisasi untuk menjaga daya saing di tengah persaingan ketat UMKM sembako.

## B. Saran

Saran yang dihasilkan dari penelitian ini ditujukan untuk peningkatan praktis Toko Victory dan sebagai panduan bagi *penelitian* akademik di masa depan:

### 1. Saran untuk Praktisi (Toko Victory):

a) Implementasi Digitalisasi Operasional: Toko *Victory* harus segera memprioritaskan penggunaan sistem POS (*Point of Sales*) untuk mengatasi kelemahan manajemen stok, pencatatan transaksi, dan pelaporan keuangan. Sistem ini penting untuk efisiensi operasional dan sebagai alat deteksi dini terhadap resiko pencurian atau barang kadaluwarsa.

b) Penguatan *Channel* Pemasaran: Manfaatkan peluang digitalisasi secara maksimal dengan mengembangkan katalog produk di WhatsApp Business dan secara aktif melakukan promosi di media sosial seperti Instagram dan TikTok. Langkah ini berfungsi untuk memperluas *customer segment* dan meningkatkan *brand awareness*.

c) Peningkatan SDM dan Layanan: Pemilik usaha disarankan untuk mengadakan pelatihan internal secara berkala (misalnya 1x per bulan) untuk melatih karyawan dalam penggunaan sistem digital (POS), meningkatkan kualitas layanan yang ramah, serta menjaga kebersihan dan penataan toko yang rapi demi kenyamanan pelanggan.

d) Perluasan Kemitraan: Toko *Victory* harus proaktif menawarkan kemitraan door-to-door kepada warung/UMKM kecil di sekitar untuk bertindak sebagai *supplier* (Strategi SO), sekaligus memanfaatkan kekuatan harga yang lebih murah untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan meminimalisir ancaman dari retail modern.

### 2. Saran untuk Pembaca Akademik dan Penelitian Lanjutan:

a) Studi Dampak Kuantitatif: Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan pengujian validitas implementasi model bisnis terbaru ini dalam jangka waktu tertentu, dengan fokus pada pengukuran dampak kuantitatif terhadap peningkatan volume penjualan dan efisiensi biaya operasional pasca-penerapan sistem POS dan strategi pemasaran digital.

b) Analisis Perbandingan Metode: Mengingat penggunaan AHP dalam

pembobotan kriteria, penelitian lanjutan dapat membandingkan efektivitas AHP dengan metode pengambilan keputusan multikriteria lainnya (seperti ANP atau Promethee) untuk melihat konsistensi dan akurasi posisi strategis UMKM.

- c) Fokus pada Value Chain: Penelitian dapat diperluas untuk menganalisis secara lebih mendalam elemen Key Resources dan Key Activities melalui pendekatan analisis rantai nilai (*value chain*), guna mengidentifikasi sumber inovasi layanan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terutama dalam menghadapi fluktuasi harga bahan pokok.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, A. H., & Suhartini. (2023). *Analisis SWOT dan AHP untuk menentukan strategi pengembangan dalam persaingan usaha (Studi kasus: UD. Duta Sumber Ayam Niaga)*. Journal of Research and Technology.
- Alam, T. G., & Waluyo, M. (2024). Marketing strategy analysis using AHP-SWOT method to increase sales volume. *The Indonesian Journal of Computer Science*, 13(2). <https://doi.org/10.33022/ijcs.v13i2.3899>
- Anatan, L., & Nur, N. (2022). A review of MSME's competitiveness in Indonesia. *Proceedings of the 4th International Conference on Economics, Business and Economic Education Science, ICE-BEES 2021*, 27–28 July 2021, Semarang, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.27-7-2021.2316891>
- Anggreani, T. F. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi SWOT: Strategi pengembangan SDM, strategi bisnis, dan strategi MSDM (Suatu kajian studi literatur manajemen sumberdaya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5).
- Ardiansyah. (2024). Strengthening culinary micro-enterprises competitiveness through SWOT analysis and business model canvas. *International Journal Papier*, 13–14.
- Badi, I., Bayane Bouraima, M., & Zonon, B. I. P. (2025). A multi-criteria decision-making model for prioritizing the causes of inflation in Libya using the Best-Worst Method and Analytic Hierarchy Process. *Knowledge and Decision Systems with Applications*, 1, 165–176. <https://doi.org/10.59543/kadsa.v1i.14259>
- Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. (2024). *Jumlah toko atau warung kelontong berdasarkan desa/kelurahan di Jawa Barat*. OPEN DATA JABAR. <https://opendata.jabarprov.go.id/id/datas-et/jumlah-toko-atau-warung-kelontong-berdasarkan-desakelurahan-di-jawa-barat>
- Gunawan, B., Shaleh, M., Anbar, N., & Sanjaya, R. (2020). Strategi pengembangan teknologi e-commerce UMKM Rumah Sayur Lembang menggunakan metode analisis SWOT. *Jurnal Teknologi dan Open Source*.
- Hendrawan, A. K., Wachidah, S. F., & Restuningsih, A. (2023). Strategi pengembangan bisnis Kedai Kopi Makosan dengan menggunakan analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC). *Jurnal Optimasi Teknik Industri*.
- Ibrahim, T., & Raphael, F. F. (2021). Multi-criteria SWOT-AHP analysis for the enhancement of agricultural extension services in Kano State, Nigeria. *Journal of Dryland Agriculture*, 7(5), 77–87. <https://doi.org/10.5897/JODA2021.0069>
- Ifani, D., Febrianti, R. A., & Bastomi, M. (2024). Analisis SWOT sebagai strategi pengembangan UMKM (Studi kasus pada UMKM Zigmarie Homeset & Fashion). *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(4), 828–836. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i4.982>
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2024). *Laporan kegiatan pengembangan ekosistem bisnis*. <https://lpse.kemenkopukm.go.id/...>
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2024, November 10). *Perkuat kemitraan strategis UMKM dan ritel modern, Mendag Budi: UMKM memberikan dampak kesejahteraan dan ekonomi nasional*. Kemendag.go.id. <https://www.kemendag.go.id/berita/siaran-pers/perkuat-kemitraan-strategis-umkm-dan-ritel-modern-mendag-budi-umkm-memberikan-dampak-kesejahteraan-dan-ekonomi-nasional>
- Le, D. C. (2025). The integration of SWOT-Fuzzy AHP Group (FAHPG) for building strategies of implementation social-economics: A case

- study in Dak Nong Province, Vietnam. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 16(3). <https://doi.org/10.13033/ijahp.v16i3.1264>
- Mashuri, M., & Nurjannah, D. (2020). Analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 1(1), 97-112. <https://doi.org/10.46367/jps.v1i1.205>
- Morgan, H. (2024). Using triangulation and crystallization to make qualitative studies trustworthy and rigorous. *The Qualitative Report*, 29(7), 1844-1856. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2024.6071>
- Muala, N. (2024). Tantangan dan masa depan industri batik tulis Ciwarigin, Cirebon: Analisis studi kasus dengan menggunakan teknik IFAS dan EFAS. *Creative Research Journal*.
- Prayudi, D., & Yulistria, R. (2020). Penggunaan matriks SWOT dan metode QSPM pada strategi pemasaran jasa Wedding Organizer: Studi kasus pada UMKM Gosimplifywedding Sukabumi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*.
- Rohamah, M., Tang, D. N., & Rahmandi, A. (2023). Studi kelayakan usaha dan analisis SWOT pada UMKM Jajak Keminting GM Tenggarong. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*.
- Sastradinata, B. L. N., Pratiwi, I. N., & Sulastri, S. (2024a). Increasing MSME competitiveness through creativity and innovation in the digital era: Study at Simpang MSME Centers in Purwakarta (pp. 1071-1101). [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3\\_139](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3_139)
- Sastradinata, B. L. N., Pratiwi, I. N., & Sulastri, S. (2024b). Increasing MSME competitiveness through creativity and innovation in the digital era: Study at Simpang MSME Centers in Purwakarta (pp. 1071-1101). [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3\\_139](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3_139)
- Septiani, A. D., Widjojoko, & Wardana, D. (2022). Implementasi program literasi membaca 15 menit sebelum belajar sebagai upaya dalam meningkatkan minat membaca. *Jurnal Perseda*.
- Sukarno, B. R., & Ahsan, M. (2021). Implementasi strategi pengembangan bisnis dengan Business Model Canvas.
- Surwani, E., & Handayani, M. A. (2020). Strategi pengembangan bisnis usaha mikro kecil menengah keripik pisang dengan pendekatan Business Model Kanvas (Studi kasus UMKM Arabar Shop di Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung). *Journal Management, Business, and Accounting*.
- Tambunan, R. J., & Agushinta, D. R. (2020). Analisis strategi bisnis PT. TOLU dengan pendekatan BMC menggunakan metode EFAS, IFAS dan SWOT. *Jurnal Sistem Informasi*, 9.
- Thuyen, T. T. N. (2023). AHP-SWOT analysis of strengths, weaknesses, opportunities, and threats of implementing green innovation. *Thailand and The World Economy*, 41.
- Zain, E. P., Azrifirwan, & Permata, D. A. (2024). Business development strategy of Lumindai Palm Sugar Home Industry with BMC and SWOT approach. *Asian Journal of Applied Research for Community Development and Empowerment*.