

Strategi Pengembangan Usaha Produsen Tahu Toga Sumedang dalam Meningkatkan Penjualan Menggunakan Analisis SWOT

**Revly Haiqal Bais¹, Yurni Latifah², Rekhael Ramadhanish³, Iwan Purwanto⁴,
Mochammad Noviadi Nugroho⁵**

^{1,2,3,4,5}Program Studi Tadris IPS, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Tangerang Selatan, Indonesia.

Email: ¹revlyhaiqal@gmail.com, ²yurnilatifah3@gmail.com,

³ramadhanishrekhael@gmail.com, ⁴iwan.purwanto@uinjkt.ac.id,

⁵adienugroho@uinjkt.ac.id

Abstract

This study examines the internal and external strategic factors shaping Tahu Top Toga Sumedang, a micro, small, and medium enterprise (MSME) in the traditional tofu industry located in Sukajaya Village, South Sumedang, West Java, with the aim of formulating a prioritized business development strategy to increase sales through a quantified SWOT analysis. Using a qualitative case-study approach, data were gathered through direct observation, semi-structured interviews with the manager and owner, in-depth interviews with four external customers for source triangulation, and documentation, then analyzed using Miles and Huberman's interactive model of data reduction, display, and conclusion drawing. To strengthen the objectivity of internal claims such as "distinctive taste" and "reputation," the qualitative SWOT matrix was quantified using Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices, with strategy prioritization determined through the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Results show internal strengths in soybean quality, brand reputation, distinctive taste, and affordable pricing, offset by weaknesses in offline-only sales, product perishability, limited diversification, family-based management, and minimal social media use. Externally, strong consumer trust and loyalty are countered by competitor pressure, fluctuating imported soybean prices, and a shift toward online transactions. IFE and EFE scores (2.725 and 2.70) place the business in the hold-and-maintain quadrant, with QSPM prioritizing WO strategies, digital marketing and product diversification, ahead of parallel ST strategies.

Keywords: SWOT Analysis, IFE-EFE-QSPM, Business Development Strategy, MSME, Traditional Culinary.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor strategis internal dan eksternal yang dihadapi Tahu Top Toga Sumedang, sebuah usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di sektor industri tahu tradisional di Desa Sukajaya, Sumedang Selatan, Jawa Barat, serta merumuskan strategi pengembangan usaha yang diprioritaskan untuk meningkatkan

penjualan melalui analisis SWOT yang dikuantifikasi. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi langsung, wawancara semi-terstruktur dengan pengelola dan pemilik usaha, wawancara mendalam dengan empat konsumen eksternal sebagai triangulasi sumber, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Untuk memperkuat objektivitas klaim internal seperti "cita rasa khas" dan "reputasi", matriks SWOT kualitatif dikuantifikasi menggunakan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE), dengan prioritas strategi ditentukan melalui Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Hasil menunjukkan kekuatan internal berupa kualitas kedelai yang baik, reputasi merek, cita rasa khas, dan harga terjangkau, namun terkendala penjualan yang masih konvensional/offline, produk mudah rusak, minimnya diversifikasi produk, manajemen berbasis keluarga, dan pemanfaatan media sosial yang minim. Secara eksternal, usaha ini didukung kepercayaan dan loyalitas konsumen yang kuat, tetapi menghadapi ancaman dari kompetitor mapan, fluktuasi harga kedelai impor, dan pergeseran perilaku konsumen ke transaksi daring. Skor IFE dan EFE (2,725 dan 2,70) menempatkan usaha ini pada kuadran hold-and-maintain, sementara QSPM mengindikasikan strategi WO, pemasaran digital dan diversifikasi produk, perlu diprioritaskan sebelum strategi ST yang dijalankan secara paralel.

Kata Kunci: Analisis SWOT, IFE-EFE-QSPM, Strategi Pengembangan Usaha, UMKM, Kuliner Tradisional.

1. PENDAHULUAN

Industri kuliner tradisional memiliki peran penting dalam perekonomian daerah di Indonesia, salah satunya adalah usaha tahu yang menjadi bagian dari kearifan kuliner lokal di berbagai wilayah, termasuk Sumedang, Jawa Barat. Tahu Sumedang telah lama dikenal sebagai produk khas daerah dengan cita rasa dan tekstur khas sehingga diminati oleh masyarakat lokal maupun wisatawan. Keberadaan produk ini menjadikan tahu Sumedang sebagai salah satu identitas kuliner yang turut mendukung sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di wilayah tersebut (Kemenkop UKM, 2023). Tahu Top Toga Sumedang ditempatkan sebagai unit analisis entitas bisnis (business entity) yang dikaji melalui kerangka manajemen strategik (strategic management) dan manajemen operasi (operations management), bukan sebagai kajian sosial-kemasyarakatan semata.

Tahu Top Toga Sumedang merupakan salah satu produsen tahu khas Sumedang yang berdiri sejak tahun 2010 di Desa Sukajaya, Sumedang Selatan. Sebagai pelaku usaha di tengah persaingan industri kuliner yang semakin ketat, Tahu Top Toga dihadapkan pada tantangan internal seperti kapasitas produksi, pengelolaan sumber daya manusia, dan keterbatasan modernisasi peralatan, serta tantangan eksternal seperti persaingan usaha sejenis, fluktuasi harga bahan baku, dan perkembangan pemasaran digital. Di sisi lain, permintaan terhadap produk olahan kedelai sebagai sumber protein nabati yang sehat dan terjangkau terus meningkat, sementara pemanfaatan media sosial membuka peluang bagi UMKM kuliner untuk memperluas jangkauan pasar tanpa biaya promosi yang besar (Fauzi & Pratama, 2022; Widodo & Hapsari, 2023).

Untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat, diperlukan metode analisis manajemen strategik yang mampu memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu usaha secara sistematis sekaligus terukur. Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengidentifikasi Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman) yang dihadapi oleh suatu organisasi atau usaha (Pereira et al., 2021). Analisis ini

berfungsi sebagai alat pencocokan yang membandingkan faktor internal dengan faktor eksternal sehingga dapat dirumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi nyata perusahaan (David et al., 2020).

Kajian mengenai penerapan analisis SWOT pada UMKM telah banyak dilakukan pada berbagai jenis usaha, seperti kombinasi SWOT dengan Business Model Canvas pada usaha kuliner (Rahayu et al., 2022), strategi pemasaran UMKM berbasis komunitas (Salsabila et al., 2023), hingga penentuan strategi bisnis pada UMKM kuliner skala rumahan (Murdianto & Daspar, 2025). Meskipun demikian, kajian yang secara khusus menghubungkan analisis SWOT dengan kondisi faktor produksi 5M (Man, Money, Material, Machine, Method) serta penerapan pengendalian mutu pada UMKM olahan kedelai tradisional seperti Tahu Top Toga Sumedang masih terbatas, terlebih kajian yang mengukur faktor-faktor tersebut secara kuantitatif melalui matriks IFE-EFE dan QSPM. Kondisi inilah yang menjadi celah (gap) sekaligus urgensi penelitian ini, khususnya dalam menghubungkan aspek produksi dan mutu dengan perumusan strategi penjualan berbasis SWOT yang terukur.

Secara teoritis, keterkaitan antara kondisi faktor produksi 5M dengan analisis SWOT bukan sekadar kebutuhan praktis, melainkan berpijak pada fondasi konseptual yang kuat dalam manajemen operasional dan manajemen strategik. Dalam perspektif Resource-Based View (RBV), keunggulan bersaing perusahaan bersumber dari sumber daya dan kapabilitas internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Barney et al., 2021), sementara kelima unsur 5M, yaitu tenaga kerja (*Man*), modal (*Money*), bahan baku (*Material*), peralatan (*Machine*), dan metode kerja (*Method*) merupakan representasi operasional dari sumber daya tersebut. Tanpa pemetaan eksplisit terhadap kondisi 5M, identifikasi kekuatan dan kelemahan dalam matriks SWOT berisiko hanya menjadi daftar gejala lapangan yang deskriptif, bukan diagnosis berbasis sumber daya (*resource-based diagnosis*), sebagaimana idealnya SWOT digunakan sebagai alat pencocokan sumber daya internal dengan peluang eksternal (David et al., 2020).

Integrasi 5M, pengendalian mutu, dan SWOT dalam penelitian ini dikuantifikasi melalui IFE, EFE, dan QSPM, untuk menjawab kebutuhan praktis UMKM Tahu Top Toga Sumedang sekaligus memperkuat landasan teoritis manajemen strategi pada UMKM pangan tradisional, melengkapi kajian terdahulu yang cenderung menempatkan SWOT terpisah dari kondisi riil faktor produksi dan mutu perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui sejarah dan perkembangan usaha Tahu Top Toga Sumedang; (2) menganalisis kondisi faktor produksi 5M; (3) mendeskripsikan karakteristik produk, proses pengolahan, dan penerapan pengendalian mutu; (4) merumuskan faktor strategis internal-eksternal melalui matriks IFE dan EFE; serta (5) menentukan prioritas strategi pengembangan usaha melalui QSPM guna meningkatkan penjualan dan daya saing.

2. KAJIAN TEORI

Strategi dan Pengembangan Usaha

Strategi merupakan rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat tercapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck & Jauch dalam David et al., 2020). Strategi yang baik harus memberikan arah yang jelas mengenai langkah-langkah yang harus diambil perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha (Pereira et al., 2021). Pengembangan usaha, di sisi lain, merupakan proses analisis peluang pertumbuhan usaha, baik melalui perbaikan internal organisasi maupun pemanfaatan peluang pasar, dengan tujuan meningkatkan kinerja dan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang (David et

al., 2020; Kotler & Armstrong, 2023). Dalam perspektif manajemen strategis kontemporer, kemampuan perusahaan skala kecil untuk terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, yang dikenal sebagai kapabilitas dinamis (dynamic capability), menjadi faktor penentu keberlanjutan usaha di tengah persaingan yang dinamis (Kurt Molloyev, 2020).

Analisis SWOT sebagai Alat Perumusan Strategi

SWOT adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi berbagai faktor guna merumuskan strategi perusahaan, dengan logika bahwa analisis yang baik harus memaksimalkan kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman secara bersamaan (Pereira et al., 2021). Komponen kekuatan dan kelemahan merupakan faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi, seperti sumber daya manusia, kapasitas produksi, dan kondisi keuangan, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan di luar kendali langsung perusahaan, seperti persaingan usaha, perubahan kebijakan, dan perkembangan teknologi (David et al., 2020). Melalui pemetaan tersebut, analisis SWOT membantu manajemen mengembangkan empat tipe strategi, yaitu strategi SO (Strengths–Opportunities), WO (Weaknesses–Opportunities), ST (Strengths–Threats), dan WT (Weaknesses–Threats). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa analisis SWOT semakin sering dipadukan dengan alat analisis lain seperti Business Model Canvas maupun matriks IFE-EFE untuk menghasilkan rumusan strategi yang lebih terukur dan aplikatif bagi pelaku UMKM (Rahayu et al., 2022; Permana & Hartono, 2023).

Kuantifikasi Strategi melalui Matriks IFE, EFE, dan QSPM

Meski analisis SWOT bersifat deskriptif-kualitatif, kuantifikasi faktor internal-eksternal dinilai penting agar hasilnya lebih terukur dan aplikatif dalam pengambilan keputusan (David et al., 2020). Matriks IFE mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan melalui pembobotan (weight) sesuai tingkat kepentingan setiap faktor dan peringkat (rating) yang mencerminkan kondisi aktualnya, sementara matriks EFE menerapkan logika serupa untuk menilai peluang dan ancaman eksternal. Skor total terboboti dari kedua matriks digunakan untuk memposisikan perusahaan pada matriks Internal-Eksternal (IE), yang mengarahkan strategi ke salah satu dari tiga kelompok besar: tumbuh dan bina (grow and build), pertahankan dan pelihara (hold and maintain), atau panen/divestasi (harvest/divest) (David et al., 2020). Selanjutnya, QSPM digunakan sebagai tahap akhir perumusan strategi untuk menentukan prioritas antaralternatif, dengan memberi skor daya tarik (Attractiveness Score) pada setiap faktor kunci lalu mengalikannya dengan bobot faktor tersebut untuk menghasilkan Total Attractiveness Score (TAS) sebagai dasar prioritas strategi (David et al., 2020). Beberapa penelitian pada UMKM menunjukkan bahwa kombinasi SWOT-IFE-EFE-QSPM menghasilkan rumusan strategi yang lebih objektif dan terukur dibanding SWOT kualitatif semata (Permana & Hartono, 2023).

Pemasaran Digital sebagai Strategi Pengembangan UMKM

Perkembangan teknologi digital telah mengubah lanskap pemasaran bagi UMKM, termasuk sektor kuliner. Penerapan digital marketing memungkinkan pelaku usaha kecil memperluas jangkauan pasar tanpa harus mengeluarkan biaya promosi yang besar, terutama melalui pemanfaatan media sosial sebagai sarana membangun merek dan berinteraksi dengan konsumen (Fauzi & Pratama, 2022). Studi terbaru juga menegaskan bahwa strategi pemasaran digital berbasis media sosial mampu meningkatkan visibilitas dan daya saing UMKM kuliner di tengah perubahan perilaku konsumen yang semakin

mengarah pada transaksi daring (Widodo & Hapsari, 2023; Rosyidah, 2022). Bagi UMKM berbasis produk pangan tradisional seperti tahu, pemasaran digital dapat menjadi jembatan untuk mempertahankan basis konsumen lama sekaligus menjangkau segmen pasar baru yang lebih luas.

Pengendalian Mutu dan Kapabilitas Operasional pada Industri Pangan Skala Kecil

Pengendalian mutu (quality control) merupakan aspek krusial dalam industri pangan skala kecil karena berfungsi menjaga konsistensi kualitas produk serta kepercayaan konsumen. Penerapan Good Manufacturing Practices (GMP) pada UMKM pangan terbukti mampu meningkatkan kualitas dan keamanan produk olahan meskipun dilakukan secara sederhana (Anshari et al., 2022). Selain itu, kepatuhan terhadap standar produksi pangan yang baik, termasuk aspek sertifikasi, turut berkontribusi terhadap penguatan daya saing dan ketahanan pangan pada tingkat usaha rumah tangga (Widiati & Azkia, 2023). Dalam kerangka manajemen operasional, praktik pengendalian mutu dapat dipahami sebagai upaya menjaga salah satu dari lima tujuan kinerja operasi (operations performance objectives), yaitu kualitas (quality), di samping kecepatan, keandalan, fleksibilitas, dan biaya (Slack et al., 2020). Konsistensi menjalankan rutinitas pengendalian mutu sederhana, meskipun tanpa standar tertulis, juga dapat dipandang sebagai fondasi mikro (microfoundation) bagi kapabilitas dinamis perusahaan dalam mempertahankan keunggulan produk (Kurt Mollayev, 2020). Kerangka teori ini relevan digunakan untuk menilai praktik pengendalian mutu yang diterapkan pada proses produksi Tahu Top Toga Sumedang sebagaimana diuraikan dalam bagian hasil dan pembahasan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan memahami makna, proses, dan dinamika sosial yang terjadi dalam konteks alami, khususnya pada aktivitas produksi dan pemasaran Tahu Top Toga Sumedang. Menurut Fiantika et al. (2022), penelitian kualitatif bertujuan memahami gejala sosial dari sudut pandang partisipan secara holistik dan kontekstual. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, karena fokus penelitian diarahkan pada satu lokasi tertentu, yaitu Pabrik Tahu Top Toga Desa Sukajaya, Sumedang Selatan. Dimas et al. (2023) menyatakan bahwa studi kasus digunakan ketika peneliti ingin mempelajari fenomena dalam konteks kehidupan nyata yang kompleks.

Pengambilan data primer secara intensif di lokasi penelitian dilaksanakan selama tiga hari, yaitu pada tanggal 10–12 Juni 2026, bertempat di Pabrik Tahu Top Toga, Desa Sukajaya, Kecamatan Sumedang Selatan, Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Barat. Perlu ditegaskan bahwa rentang waktu tersebut merujuk pada durasi kunjungan lapangan (fieldwork) untuk pengambilan data primer secara langsung, bukan keseluruhan durasi penelitian. Sebelum kunjungan lapangan dilaksanakan, peneliti terlebih dahulu melakukan studi pendahuluan (preliminary study) selama kurang lebih satu bulan melalui penelusuran dokumentasi publik, informasi dari media sosial, serta komunikasi awal dengan pihak pengelola guna membangun rapport dan memetakan konteks usaha secara umum sebelum wawancara mendalam dilakukan.

Setelah data lapangan terkumpul, tahap reduksi, penyajian, dan analisis data berlangsung selama kurang lebih enam minggu, termasuk pelaksanaan wawancara triangulasi tambahan dengan informan eksternal serta pengolahan data secara kuantitatif melalui matriks IFE, EFE, dan QSPM. Dengan demikian, durasi tiga hari yang tercantum merupakan durasi pengumpulan data primer di lapangan, sementara keseluruhan proses

penelitian berlangsung lebih panjang sebagaimana lazimnya penelitian studi kasus kualitatif yang memerlukan tahap pra-lapangan dan pasca lapangan yang memadai (Dimas et al., 2023).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara. Pertama, observasi terhadap proses pembuatan tahu untuk merekam kondisi nyata di lapangan (Sugiyono, 2022). Kedua, wawancara semi-terstruktur dilakukan terhadap dua kelompok informan. Informan utama merupakan pihak internal, yaitu Bapak Iwan selaku pengelola Pabrik Tahu Top Toga dan Bapak Jajang Nurjaman, S.Hut., selaku pemilik usaha, guna menggali informasi mengenai sejarah usaha, kondisi faktor produksi 5M, praktik pengendalian mutu, dan strategi pengembangan usaha (Sugiyono, 2022). Mengingat kedua informan tersebut merupakan pihak internal usaha yang berpotensi menimbulkan bias subjektivitas, khususnya terhadap klaim mengenai "cita rasa khas" dan "reputasi" produk, peneliti menambahkan wawancara dengan empat orang informan eksternal yang terdiri atas tiga pembeli dengan profil berbeda (wisatawan dewasa asal luar kota, pelanggan lokal warga Sumedang, dan wisatawan muda generasi Z) serta satu pelanggan tetap independen yang tidak memiliki keterkaitan kepemilikan maupun pengelolaan dengan usaha. Wawancara terhadap keempat informan eksternal ini berfungsi sebagai triangulasi sumber (source triangulation) untuk memvalidasi secara independen klaim-klaim yang disampaikan oleh informan internal (Sugiyono, 2022), dengan instrumen dan transkrip lengkap disajikan pada lampiran instrumen wawancara pembeli. Ketiga, dokumentasi berupa foto dan catatan lapangan untuk memverifikasi data observasi dan wawancara (Sugiyono, 2022).

Analisis data dilakukan dengan pendekatan interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2020). Reduksi data dilakukan sejak data dikumpulkan hingga akhir analisis melalui seleksi, kategorisasi, dan penyusunan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disusun dalam bentuk narasi analitik dan tabel tematik untuk memudahkan interpretasi, sebelum ditarik kesimpulan yang divalidasi melalui triangulasi antara sumber (Sugiyono, 2022). Untuk memperoleh rumusan strategi yang lebih terukur, hasil analisis SWOT kualitatif selanjutnya dikuantifikasi melalui matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE), yang masing-masing memberikan bobot (weight) dan peringkat (rating) terhadap setiap faktor internal dan eksternal berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruhnya terhadap kinerja usaha (David et al., 2020). Skor terboboti dari kedua matriks tersebut kemudian digunakan untuk memposisikan Tahu Top Toga Sumedang dalam matriks Internal-Eksternal (IE), sebelum akhirnya prioritas strategi pengembangan usaha ditentukan melalui Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), yaitu teknik yang membandingkan daya tarik relatif (attractiveness score) antar-alternatif strategi berdasarkan faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi (David et al., 2020).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum dan Sejarah Perkembangan Usaha

Tahu Top Toga Sumedang merupakan salah satu produsen tahu khas Sumedang yang berlokasi di Desa Sukajaya, Kecamatan Sumedang Selatan, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat. Usaha ini dirintis oleh Bapak Jajang Nurjaman pada tahun 2010, bermula dari penjualan sawah milik pribadi sebagai modal usaha pertama. Produk yang dihasilkan dipasarkan dengan merek dagang "Tahu Top Toga Sumedang" dan telah dikenal luas oleh masyarakat sekitar sebagai produk tahu khas Sumedang dengan cita rasa dan kualitas yang konsisten.

Seiring berjalannya waktu, jaringan distribusi Tahu Top Toga Sumedang meluas dari yang semula hanya dipasarkan di sekitar Kampung Toga menjadi kerja sama dengan beberapa outlet mitra penjualan. Meskipun demikian, hingga saat ini modernisasi teknologi baru diterapkan pada tahap penggilingan kedelai, sedangkan tahapan produksi lainnya masih dilakukan secara tradisional. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keterbatasan modernisasi peralatan berpotensi menjadi kelemahan (weakness) internal yang perlu diperhatikan dalam perumusan strategi pengembangan usaha, sekaligus peluang untuk peningkatan efisiensi produksi di masa mendatang.

Kondisi Faktor Produksi 5M

Kabupaten Sumedang dikenal sebagai salah satu sentra produksi tahu terbesar di Provinsi Jawa Barat, dengan Desa Sukajaya sebagai salah satu kantong produksi yang cukup padat. Kelima unsur faktor produksi, yaitu Man, Money, Material, Machine, dan Method, saling berkaitan dalam menentukan kelancaran proses produksi Tahu Top Toga Sumedang. Sebagaimana dijelaskan pada bagian pendahuluan, kelima faktor ini merupakan representasi operasional dari sumber daya internal perusahaan (Barney et al., 2021) yang selanjutnya menjadi basis penyusunan faktor internal pada matriks IFE. Ringkasan kondisi kelima faktor tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kondisi Faktor Produksi 5M pada Tahu Toga Sumedang

Faktor Produksi	Kondisi pada Tahu Toga Sumedang
Man (tenaga kerja)	Bersifat fluktuatif: 4 orang pada hari biasa, meningkat hingga 15 orang pada hari besar keagamaan (Idul Fitri).
Money (modal)	Nilai produksi harian berkisar Rp2.000.000 pada hari biasa dan dapat mencapai Rp5.000.000 pada hari besar.
Material (bahan baku)	Menggunakan kedelai impor pilihan dari pemasok tetap; kualitas terjaga, namun rentan terhadap fluktuasi harga global.
Machine (mesin/peralatan)	Modernisasi baru diterapkan pada mesin penggiling (grinder); tahap lain (perebusan, penyaringan, pencetakan) masih manual/tradisional.
Method (metode kerja)	Tahapan produksi tradisional: penggilingan, perebusan, penyaringan, penggumpalan, pencetakan, dan pemotongan.

Sumber: Hasil observasi dan wawancara bersama pemilik Pabrik Tahu Toga, 2026.

Berdasarkan kondisi tersebut, faktor Material dan Man menunjukkan perkembangan yang cukup baik, ditandai dengan pemasok kedelai impor tetap dan fleksibilitas jumlah tenaga kerja sesuai permintaan. Sebaliknya, faktor Machine dan Method masih menjadi kendala utama karena modernisasi peralatan baru diterapkan pada satu tahapan produksi, sehingga membatasi kapasitas dan efisiensi waktu produksi terutama pada saat permintaan meningkat tajam, seperti pada Hari Raya Idul Fitri, di mana produksi dapat meningkat dari rata-rata 60 papan tahu per hari menjadi sekitar 500 papan tahu per hari.

Karakteristik Produk dan Penerapan Pengendalian Mutu

Keistimewaan produk Tahu Top Toga Sumedang terletak pada dua aspek utama, yaitu kualitas bahan baku dan kekhasan cita rasa. Kedelai impor yang digunakan memiliki kualitas lebih baik dibandingkan kedelai lokal dari segi ukuran biji, kandungan protein,

dan konsistensi pasokan, sehingga menghasilkan tahu dengan tekstur yang lebih padat dan rasa yang lebih gurih. Kombinasi antara bahan baku berkualitas dan metode pengolahan tradisional inilah yang menjadi pembeda produk Tahu Top Toga Sumedang dibandingkan dengan produk tahu pabrikan yang umumnya telah menggunakan mesin secara menyeluruh.

Penerapan pengendalian mutu pada Tahu Top Toga Sumedang dilakukan secara sederhana namun konsisten pada setiap tahapan produksi, mulai dari pemilihan kedelai dari pemasok tetap, kontrol visual pada tahap penggilingan dan perebusan, kebersihan kain saring pada tahap penyaringan, hingga keseragaman ukuran dan bentuk pada tahap pencetakan. Praktik ini sejalan dengan temuan bahwa penerapan prinsip pengendalian mutu sederhana pada UMKM pangan, meskipun belum mengacu pada standar tertulis seperti Good Manufacturing Practices secara formal, tetap mampu menjaga konsistensi kualitas produk apabila dilakukan secara disiplin dan berkelanjutan (Anshari et al., 2022). Meskipun demikian, ketiadaan standar tertulis dan alat ukur khusus menunjukkan adanya ruang perbaikan bagi Tahu Top Toga Sumedang untuk mengadopsi praktik pengendalian mutu yang lebih terstandarisasi guna memperkuat kepercayaan konsumen dan membuka peluang kerja sama dengan mitra distribusi yang lebih luas (Widiati & Azkia, 2023).

Jika ditinjau dari perspektif manajemen operasional, praktik-praktik pengendalian mutu sederhana tersebut, kontrol visual pada tahap penggilingan dan perebusan serta kebersihan kain saring pada tahap penyaringan, pada dasarnya merupakan operasionalisasi dari tujuan kinerja operasi (*operations performance objectives*), khususnya dimensi kualitas (*quality*), yang menjadi salah satu dari lima tujuan utama manajemen operasi di samping kecepatan, keandalan, fleksibilitas, dan biaya (Slack et al., 2020). Sekalipun dilakukan tanpa dokumen standar tertulis, konsistensi penerapan rutinitas ini menunjukkan bahwa pengendalian mutu telah menjadi bagian dari budaya kerja (*tacit routine*) dalam proses produksi Tahu Top Toga Sumedang.

Lebih jauh, dalam kerangka kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) Kurt Molloyev (2020), rutinitas pengendalian mutu sederhana ini dapat dipahami sebagai fondasi mikro (*microfoundation*) yang mendukung dua kapabilitas awal, yaitu sensing kepekaan pengelola dan pemilik dalam mengenali standar rasa dan tekstur yang harus dipertahankan agar sesuai ekspektasi pelanggan, sebagaimana dikonfirmasi oleh informan eksternal pada bagian triangulasi serta seizing, yaitu respons konsisten melalui kontrol visual dan kebersihan alat produksi setiap hari. Modernisasi bertahap pada mesin penggiling merupakan indikasi awal memasuki tahap transforming, yaitu rekonfigurasi sumber daya dan proses guna menyesuaikan diri dengan tuntutan skala produksi yang meningkat tajam pada momen tertentu (Hari Raya Idul Fitri). Dengan demikian, kemampuan Tahu Top Toga Sumedang mempertahankan "cita rasa khas" secara konsisten selama lebih dari satu dekade yang tervalidasi baik melalui klaim informan internal (pengelola dan pemilik) maupun konfirmasi independen dari keempat informan eksternal pada bagian triangulasi sumber (lihat lampiran Instrumen Wawancara Pembeli) bukan sekadar hasil kebetulan, melainkan cerminan dari kapabilitas operasional dan dinamis yang, meskipun belum terformalisasi, telah berjalan secara konsisten dan berkelanjutan.

Hasil Analisis SWOT dan Validasi Melalui Triangulasi Sumber

Hasil pemetaan faktor internal dan eksternal Tahu Toga Sumedang berdasarkan observasi dan wawancara disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks SWOT Tahu Toga Sumedang

Strength (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
1. Kualitas kedelai impor pilihan, menghasilkan tekstur dan rasa yang konsisten 2. Reputasi dan basis pelanggan yang terbangun lebih dari satu dekade 3. Cita rasa khas yang gurih sebagai nilai jual utama 4. Harga jual terjangkau bagi berbagai kalangan konsumen	1. Sistem penjualan konvensional, sepenuhnya offline 2. Produk tidak tahan lama sehingga membatasi distribusi 3. Belum ada diversifikasi produk (hanya satu jenis produk) 4. Pengelolaan usaha masih bersifat kekeluargaan tanpa mitra eksternal 5. Media sosial belum dimanfaatkan sebagai sarana promosi
Opportunity (Peluang)	Threat (Ancaman)
1. Kepercayaan masyarakat terhadap kualitas produk yang telah terjalin bertahun-tahun 2. Basis pelanggan tetap yang memberi kestabilan permintaan 3. Permintaan pangan sumber protein nabati yang terus meningkat	1. Persaingan ketat dengan produsen tahu besar seperti Tahu Bungkek dan kompetitor lain (Cita Rasa, Tahu Sumedang Ummi, Tahu Pak Idi) 2. Harga kedelai impor yang fluktuatif mengikuti pasar global 3. Pergeseran perilaku konsumen ke arah transaksi digital yang belum diakomodasi

Sumber: Hasil observasi dan wawancara, 2026.

Penting dicatat bahwa dua faktor kekuatan utama dalam matriks di atas, yaitu "cita rasa khas yang gurih" dan "reputasi serta basis pelanggan yang terbangun lebih dari satu dekade," pada mulanya bersumber dari klaim informan internal (pengelola dan pemilik usaha) yang berpotensi mengandung bias subjektivitas. Untuk mengatasi hal tersebut, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan mewawancarai empat informan eksternal yang terdiri atas tiga pembeli dengan profil berbeda (wisatawan dewasa asal luar kota, pelanggan lokal warga Sumedang, dan wisatawan muda generasi Z) serta satu pelanggan tetap independen yang telah membeli produk secara rutin selama lebih dari sepuluh tahun. Keseluruhan informan eksternal tersebut secara konsisten mengonfirmasi bahwa cita rasa Tahu Top Toga Sumedang memiliki kekhasan tekstur yang padat dan tidak berongga serta tingkat keasinan yang pas, yang membedakannya dari produk tahu Sumedang lainnya, dan menyatakan bahwa reputasi usaha ini terbangun secara organik melalui rekomendasi dari mulut ke mulut dan konsistensi kualitas dari waktu ke waktu, bukan semata klaim sepihak dari pihak pengelola atau pemilik. Dengan demikian, kedua faktor kekuatan tersebut dapat dinyatakan tervalidasi secara independen dan layak dipertahankan sebagai faktor kunci dalam matriks IFE berikut.

Kuantifikasi Matriks SWOT: Analisis IFE dan EFE

Guna memenuhi kebutuhan rumusan strategi yang lebih terukur, faktor-faktor pada matriks SWOT (Tabel 2) yang faktor kekuatan utamanya telah divalidasi melalui triangulasi sumber selanjutnya dikuantifikasi melalui matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE). Bobot (weight) setiap faktor ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan relatifnya terhadap keberhasilan usaha (skala 0,00–1,00, total bobot = 1,00), sedangkan peringkat (rating) menggambarkan kondisi aktual Tahu Top Toga Sumedang terhadap faktor tersebut (skala 1–4, dengan 1 = kelemahan/ancaman utama dan 4 = kekuatan/peluang utama) (David et al., 2020). Hasil kuantifikasi faktor internal disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) Tahu Top Toga Sumedang

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Ket.
Kekuatan (Strengths)				
Kualitas kedelai impor pilihan (tekstur & rasa konsisten)	0,15	4	0,60	S1
Reputasi & basis pelanggan >1 dekade (tervalidasi triangulasi)	0,15	4	0,60	S2
Cita rasa khas yang gurih (tervalidasi triangulasi)	0,15	4	0,60	S3
Harga jual terjangkau	0,10	3	0,30	S4
Kelemahan (Weaknesses)				
Sistem penjualan konvensional, sepenuhnya offline	0,10	1	0,10	W1
Produk tidak tahan lama	0,10	2	0,20	W2
Belum ada diversifikasi produk	0,10	1	0,10	W3
Pengelolaan kekeluargaan tanpa mitra eksternal	0,075	2	0,15	W4
Media sosial belum dimanfaatkan	0,075	1	0,075	W5
Total	1,00		2,725	

Sumber: Hasil olahan peneliti berdasarkan wawancara dan observasi, 2026. Skor = Bobot × Rating

Total skor terboboti IFE sebesar 2,725 menunjukkan bahwa posisi internal Tahu Top Toga Sumedang berada pada kategori sedang cenderung kuat (di atas titik tengah 2,50), yang mengindikasikan bahwa usaha ini memiliki pondasi sumber daya internal yang cukup baik, khususnya pada aspek kualitas bahan baku, cita rasa, dan reputasi, meskipun masih memiliki kelemahan struktural pada aspek pemasaran dan tata kelola. Hasil kuantifikasi faktor eksternal disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks External Factor Evaluation (EFE) Tahu Top Toga Sumedang

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Ket.
Peluang (Opportunities)				
Kepercayaan masyarakat yang terjalin bertahun-tahun	0,20	4	0,80	O1
Basis pelanggan tetap yang memberi kestabilan permintaan	0,15	4	0,60	O2
Permintaan pangan protein nabati terus meningkat	0,15	3	0,45	O3
Ancaman (Threats)				
Persaingan ketat dengan produsen tahu besar	0,20	2	0,40	T1

Fluktuasi harga kedelai impor global	0,15	2	0,30	T2
Pergeseran perilaku konsumen ke transaksi digital	0,15	1	0,15	T3
Total	1,00		2,70	

Sumber: Hasil olahan peneliti berdasarkan wawancara dan observasi, 2026. Skor = Bobot × Rating.

Total skor terboboti EFE sebesar 2,70 juga berada pada kategori sedang, yang menunjukkan bahwa Tahu Top Toga Sumedang cukup responsif terhadap peluang eksternal, khususnya kepercayaan masyarakat dan stabilitas permintaan, namun belum sepenuhnya mengantisipasi ancaman persaingan dan pergeseran perilaku konsumen ke arah digital. Apabila kedua skor tersebut dipetakan ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE) dengan sumbu horizontal merepresentasikan skor IFE dan sumbu vertikal skor EFE, masing-masing terbagi ke dalam tiga kategori (kuat: 3,0–4,0; sedang: 2,0–2,99; lemah: 1,0–1,99) maka kombinasi skor IFE 2,725 dan EFE 2,70 memosisikan Tahu Top Toga Sumedang pada sel V matriks IE, yaitu kuadran pertahankan dan pelihara (hold and maintain). Strategi umum yang lazim direkomendasikan pada kuadran ini adalah penetrasi pasar (market penetration) dan pengembangan produk (product development) (David et al., 2020), yang secara konsisten sejalan dengan rekomendasi strategi WO dan ST yang telah diidentifikasi melalui matriks SWOT sebelumnya.

Penentuan Prioritas Strategi melalui QSPM

Berdasarkan hasil IFE-EFE, dua alternatif strategi utama yang relevan bagi Tahu Top Toga Sumedang adalah Strategi WO (pemasaran digital dan diversifikasi produk, memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan) dan Strategi ST (penguatan diferensiasi kualitas dan kemitraan eksternal, menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman). Untuk menentukan prioritas pelaksanaan di antara keduanya, dilakukan analisis QSPM dengan melibatkan faktor-faktor kunci internal dan eksternal beserta bobotnya dari Tabel 3 dan Tabel 4, serta skor daya tarik (Attractiveness Score/AS, skala 1–4) yang mencerminkan seberapa relevan setiap faktor terhadap masing-masing alternatif strategi. Hasil perhitungan Total Attractiveness Score (TAS = Bobot × AS) disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Tahu Top Toga Sumedang

Faktor Kunci	Bobot	AS (WO)	TAS (WO)	AS (ST)	TAS (ST)
S1. Kualitas kedelai impor pilihan	0,15	3	0,45	4	0,60
S3. Cita rasa khas yang gurih	0,15	4	0,60	4	0,60
W1. Penjualan konvensional offline	0,10	4	0,40	2	0,20
W3. Belum ada diversifikasi produk	0,10	4	0,40	2	0,20
W5. Media sosial belum dimanfaatkan	0,075	4	0,30	1	0,075
O1. Kepercayaan masyarakat	0,20	3	0,60	4	0,80
O3. Permintaan protein nabati	0,15	3	0,45	3	0,45

meningkat					
T1. Persaingan produsen besar	0,20	3	0,60	4	0,80
T3. Pergeseran ke transaksi digital	0,15	4	0,60	2	0,30
Jumlah Total Attractiveness Score (TAS)			4,40		4,025

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2026. AS: Attractiveness Score (1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik); TAS = Bobot × AS. Faktor kunci dipilih berdasarkan relevansi tertinggi terhadap kedua alternatif strategi.

Hasil QSPM menunjukkan bahwa Strategi WO (pemasaran digital dan diversifikasi produk) memperoleh total TAS sebesar 4,40, lebih tinggi dibandingkan Strategi ST (penguatan diferensiasi kualitas dan kemitraan eksternal) yang memperoleh total TAS sebesar 4,025. Selisih skor ini mengindikasikan bahwa Strategi WO memiliki daya tarik relatif yang lebih tinggi untuk segera dilaksanakan, terutama karena secara langsung menjawab kelemahan struktural yang paling mendesak, yaitu ketiadaan kanal penjualan digital dan diversifikasi produk, sekaligus merespons ancaman pergeseran perilaku konsumen ke arah transaksi daring. Meskipun demikian, karena selisih TAS antara kedua strategi tergolong tidak terlalu besar (0,375), penelitian ini tetap merekomendasikan pelaksanaan kedua strategi secara simultan dengan Strategi WO sebagai prioritas utama pada tahap awal dan Strategi ST sebagai penopang jangka menengah-panjang, sejalan dengan posisi "pertahankan dan pelihara" yang diperoleh dari matriks IE.

Elaborasi Rencana Aksi (Action Plan) Strategi WO dan ST

Sebagai tindak lanjut atas hasil QSPM, berikut diuraikan langkah taktis (action plan) bagi masing-masing strategi agar rekomendasi tidak berhenti pada tataran normatif.

a. Strategi WO – Pemasaran Digital dan Diversifikasi Produk (Prioritas Utama)

Pertama, penyusunan konten media sosial (Instagram dan TikTok) secara rutin dengan kalender konten mingguan yang menampilkan proses produksi tradisional sebagai nilai autentisitas (storytelling), sejalan dengan temuan triangulasi bahwa konten media sosial menjadi sumber informasi utama bagi calon pembeli, khususnya wisatawan muda. Kedua, penjajakan kerja sama dengan kreator konten atau mikro-influencer kuliner lokal Sumedang untuk ulasan produk, mengingat informan eksternal mengonfirmasi bahwa rekomendasi dari media sosial dan konten viral (contohnya varian Tahu Nori) terbukti efektif mendatangkan pembeli baru. Ketiga, pembukaan kanal pemesanan daring sederhana melalui WhatsApp Business dan/atau marketplace lokal untuk melayani sistem pre-order dan pengiriman produk siap goreng. Keempat, diversifikasi produk berupa tahu siap goreng dalam kemasan vakum/beku (frozen-ready) dengan label informasi produk (tanggal produksi dan cara penyimpanan) yang lebih modern, menjawab masukan pembeli mengenai kemasan oleh-oleh yang perlu ditingkatkan. Pelaksanaan disarankan bertahap dalam tiga fase, yaitu fase uji coba konten dan kemasan pada bulan ke-1 hingga ke-3, fase perluasan kanal penjualan daring pada bulan ke-4 hingga ke-6, serta fase evaluasi dan penjajakan kerja sama distribusi luar kota pada bulan ke-7 hingga ke-12.

b. Strategi ST – Penguatan Diferensiasi Kualitas dan Kemitraan Distribusi (Penopang Jangka Menengah–Panjang)

Pertama, mempertahankan standar kedelai impor pilihan sebagai unique selling proposition untuk menghadapi kompetitor produsen tahu berskala lebih besar. Kedua, menyusun dokumentasi tertulis sederhana atas praktik pengendalian mutu yang telah

berjalan (checklist kontrol visual harian dan jadwal penggantian kain saring) sebagai langkah awal menuju standarisasi mutu, sekaligus basis untuk pengurusan sertifikasi produk pangan (misalnya Izin Produksi Pangan Industri Rumah Tangga/PIRT) di masa mendatang. Ketiga, menjajaki diversifikasi pemasok kedelai (multi-sourcing) atau skema kontrak harga berjangka dengan pemasok utama guna memitigasi risiko fluktuasi harga kedelai impor global. Keempat, membangun kerja sama formal dengan satu hingga dua mitra distributor di luar Sumedang, memanfaatkan pola perilaku pelanggan wisatawan yang selama ini membawa produk sebagai oleh-oleh, sebagai basis awal perluasan pasar tanpa memerlukan investasi besar.

Berdasarkan matriks SWOT, IFE-EFE, dan QSPM tersebut, strategi pengembangan usaha yang paling relevan bagi Tahu Top Toga Sumedang dalam meningkatkan penjualan adalah kombinasi antara strategi WO (Weaknesses–Opportunities) sebagai prioritas utama dan ST (Strengths–Threats) sebagai penopang jangka menengah-panjang. Strategi ini menekankan pada upaya mempertahankan kekuatan utama berupa kualitas kedelai, cita rasa khas, dan harga terjangkau sebagai dasar diferensiasi produk di tengah persaingan usaha (Pereira et al., 2021; David et al., 2020), sambil secara bertahap mengatasi kelemahan internal melalui pemanfaatan media sosial dan kanal penjualan online, diversifikasi produk olahan, serta penjangkauan kerja sama eksternal untuk memperkuat jaringan bahan baku dan distribusi.

Temuan ini sejalan dengan sejumlah kajian terdahulu yang menunjukkan bahwa kombinasi strategi WO dan ST merupakan pendekatan yang umum direkomendasikan bagi UMKM kuliner tradisional yang memiliki keunggulan produk namun masih lemah dari sisi digitalisasi pemasaran (Salsabila et al., 2023; Murdianto & Daspar, 2025), sementara kuantifikasi melalui IFE-EFE-QSPM memperkuat objektivitas prioritas strategi tersebut dibandingkan analisis SWOT deskriptif semata (Permana & Hartono, 2023). Penerapan pemasaran digital berbasis media sosial, sebagaimana ditemukan pada kajian UMKM kuliner lain, terbukti efektif meningkatkan visibilitas merek dan memperluas jangkauan pasar tanpa memerlukan biaya promosi yang besar (Fauzi & Pratama, 2022; Widodo & Hapsari, 2023). Bagi Tahu Top Toga Sumedang, langkah ini dapat menjawab ancaman pergeseran perilaku konsumen ke arah transaksi digital sekaligus memperluas basis pelanggan di luar wilayah Sumedang.

Selain itu, diversifikasi produk olahan berbasis tahu, misalnya tahu siap goreng dalam kemasan atau produk turunan lain, dapat menjadi langkah strategis untuk mengatasi kelemahan minimnya variasi produk sekaligus memperpanjang masa simpan dan memperluas segmen pasar, sebagaimana disarankan pada kajian strategi pengembangan usaha kuliner berbasis analisis SWOT dan Business Model Canvas (Rahayu et al., 2022). Penguatan kerja sama eksternal, baik dalam hal permodalan, distribusi, maupun standarisasi mutu produksi, juga penting untuk mengurangi ketergantungan usaha pada pengelolaan keluarga semata dan memperkuat daya saing terhadap kompetitor besar produsen tahu Sumedang lainnya (Permana & Hartono, 2023).

5. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian mengenai strategi pengembangan usaha Tahu Top Toga Sumedang, dapat disimpulkan bahwa usaha ini merupakan UMKM kuliner tradisional yang cukup mapan dari sisi reputasi dan basis pelanggan, namun sebagian besar proses produksinya masih dijalankan secara konvensional dengan teknologi sederhana. Klaim mengenai "cita rasa khas" dan "reputasi" usaha, yang semula hanya bersumber dari informan internal (pengelola dan pemilik), telah tervalidasi secara independen melalui triangulasi sumber dengan empat informan eksternal (tiga pembeli dengan profil berbeda

dan satu pelanggan tetap independen), sehingga kedua faktor tersebut layak dipertahankan sebagai kekuatan utama dalam perumusan strategi. Kuantifikasi melalui matriks IFE dan EFE menghasilkan skor total terboboti masing-masing 2,725 dan 2,70, yang memposisikan Tahu Top Toga Sumedang pada kuadran pertahankan dan pelihara (hold and maintain) dalam matriks Internal-Eksternal, sedangkan hasil QSPM menunjukkan bahwa Strategi WO (pemasaran digital dan diversifikasi produk, TAS 4,40) memiliki prioritas lebih tinggi untuk segera dilaksanakan dibandingkan Strategi ST (penguatan diferensiasi kualitas dan kemitraan eksternal, TAS 4,025), meskipun keduanya tetap direkomendasikan untuk dijalankan secara simultan. Dari sisi eksternal, peluang berupa kepercayaan konsumen dan permintaan pangan protein nabati yang terus meningkat berhadapan dengan ancaman persaingan usaha sejenis, fluktuasi harga bahan baku impor, dan pergeseran perilaku konsumen ke arah transaksi digital. Praktik pengendalian mutu sederhana yang telah dijalankan secara konsisten juga terbukti relevan dipahami sebagai fondasi mikro kapabilitas dinamis (dynamic capability) perusahaan dalam mempertahankan keunggulan produk secara berkelanjutan.

Saran

Bagi pelaku usaha, disarankan untuk segera memulai Strategi WO sebagai prioritas utama, yaitu memanfaatkan media sosial dan platform penjualan online sebagai kanal pemasaran tambahan serta mengembangkan diversifikasi produk olahan berbasis tahu, sambil secara bertahap menjalankan Strategi ST melalui penyusunan standar pengendalian mutu tertulis sederhana dan penjajakan kerja sama dengan mitra eksternal untuk memperkuat permodalan dan distribusi, sebagaimana diuraikan pada rencana aksi di bagian hasil dan pembahasan. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menguji efektivitas pelaksanaan rencana aksi tersebut melalui studi longitudinal yang memantau perkembangan penjualan dan visibilitas digital pascaimplementasi strategi, memperluas cakupan penelitian dengan membandingkan skor IFE-EFE-QSPM pada beberapa UMKM tahu Sumedang lain sebagai studi komparatif, serta mempertimbangkan penggunaan pendekatan multi-kriteria tambahan seperti Analytical Hierarchy Process (AHP) atau Balanced Scorecard untuk memantau pelaksanaan strategi secara berkelanjutan.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Anshari, A., Wahyudin, W., & Herwanto, D. (2022). *Penerapan Good Manufacturing Practices (GMP) pada pengendalian kualitas pangan produk nugget ayam tempe di UMKM Haiyuu Indonesia*. Sitekin: Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, 20(1), 138–146.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). *Resource-based theory and the value creation framework*. Journal of Management, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Dimas, A., Dewa, I., Rusdi, A., & Afgani, W. (2023). *Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif*. Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer, 3(1), 45–52.
- Fauzi, A., & Pratama, R. (2022). *Penerapan digital marketing pada UMKM kuliner di masa pandemi Covid-19*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 10(1), 12–20. <https://doi.org/10.31289/jmk.v10i1.4212>

- Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Ain, S. Q., Erdiansyah, & Nurmiyanti, L. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2023). *Pendataan Lengkap Koperasi dan UMKM (PL-KUMKM) 2023*. <https://kemenkopukm.go.id>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2023). *Principles of marketing* (19th ed.). Pearson.
- Kurtmollaiev, S. (2020). *Dynamic capabilities and where to find them*. Journal of Management Inquiry, 29(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/1056492617730126>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Murdianto, G. T., & Daspar, D. (2025). *Strategi pengembangan UMKM melalui analisis SWOT (studi kasus analisis UMKM Mi Ayam di Bekasi)*. Jurnal Pendidikan Tambusai, 9(2), 28446–28450. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.31492>
- Pereira, L., Pinto, M., Costa, R. L. da, Dias, Á., & Gonçalves, R. (2021). *The new SWOT for a sustainable world*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 18. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010018>
- Permana, S., & Hartono, D. (2023). *Strategi pengembangan bisnis UMKM dengan matriks SWOT-IFE-EFE*. Jurnal Ekonomi Modernisasi, 19(1), 80–88.
- Rahayu, V. P., Astuti, F. R., Mustangin, & Sandy, A. T. (2022). *Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC) sebagai solusi dalam menentukan strategi pengembangan usaha kuliner*. International Journal of Community Service Learning, 6(1), 1–15.
- Rosyidah, M. (2022). *Designing MSMEs strategies to survive in the new normal era with a SWOT-TOPSIS approach*. Ekuilibrium, 17(1), 64–76. <https://doi.org/10.24269/ekuilibrium.v17i1.2022.pp64-76>
- Salsabila, A., Anugrah, R. A. B., & Dwivina, T. M. (2023). *Strategi manajemen pemasaran pada UMKM RW 11 Semolowaru menggunakan metode analisis SWOT guna meningkatkan daya saing*. Jurnal Pelayanan dan Pengabdian Masyarakat Indonesia, 2(3), 31–40. <https://doi.org/10.55606/jppmi.v2i3.425>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2020). *Operations management* (9th ed.). Pearson.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-26). Alfabeta.
- Widiati, S., & Azkia, L. I. (2023). *Strategi pengembangan usaha dan peran sertifikasi halal produk pangan lokal UMKM dalam menunjang ketahanan pangan tingkat rumah tangga*. Sebatik, 27(1), 398–406. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v27i1.2275>
- Widodo, T., & Hapsari, D. A. (2023). *Strategi pemasaran digital berbasis media sosial pada UMKM kuliner*. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 15(2), 105–112. <https://doi.org/10.31289/jreb.v15i2.5189>