

Analisis SWOT dan *Business Model Canvas* pada Usaha Ikan Asin Asinara untuk Meningkatkan Daya Saing

Mohammad Fakhrizal Nazarudin Rosyadi ^{1*}, Arief Budiman ²

^{1,2} Program Studi Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur, Indonesia.

Email: 22014010039@student.upnjatim.ac.id ^{1*}, Arief.budiman.kwu@upnjatim.ac.id ²

Article History

Received: 22 Agustus 2026.

Revised: 20 September 2026.

Accepted: 10 Oktober 2026.

Available online: 20 Oktober 2026.

Published: 1 Januari 2027.

Keyword

SWOT Analysis; Business Model Canvas; Competitiveness; Business Development Strategy; Salted Fish MSMEs.

Kata Kunci

Analisis SWOT; Business Model Canvas; Daya Saing; Strategi Business Development; UMKM Ikan Asin.

ABSTRACT

Salted fish MSMEs in Indonesia show signs of weakening market interest since 2022. ASINARA, a salted fish business on the coast of Kedung Cowek, Surabaya, has seen production volume drop from 200–250 kg to 40–80 kg per week amid conventional management. This study analyzes internal-external conditions using SWOT Analysis, maps the business model through the nine elements of the Business Model Canvas (BMC), and formulates a proposed development strategy to enhance competitiveness, using a descriptive qualitative method with primary data from observation and interviews with eight informants (the owner, two staff, five customers), analyzed via a normalized IFAS-EFAS Matrix, the Grand Strategy Matrix, the SWOT Matrix, and BMC. Results show the strength score (2.46) exceeds the weakness score (0.50), and the opportunity score (2.46) exceeds the threat score (0.50), placing ASINARA in Quadrant I at coordinate (1.96; 1.96), making an SO strategy the top priority with a score of 4.92. The business model remains conventional with local segmentation. The study proposes digital marketing, packaging improvement with legality, and product diversification, still untested against indicators such as sales growth and market reach before being concluded to restore competitiveness.

ABSTRAK

UMKM ikan asin di Indonesia menghadapi indikasi pelemahan minat pasar sejak 2022. ASINARA, usaha ikan asin di pesisir Kedung Cowek, Surabaya, mengalami penurunan volume produksi dari 200–250 kg menjadi 40–80 kg per minggu akibat pergeseran minat pasar dan pengelolaan yang masih konvensional. Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi internal-eksternal usaha melalui Analisis SWOT, memetakan model bisnis melalui sembilan elemen Business Model Canvas (BMC), dan merumuskan usulan strategi business development untuk meningkatkan daya saing. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan data primer dari observasi dan wawancara terhadap delapan informan (pemilik usaha, dua karyawan, lima pelanggan), dianalisis menggunakan Matriks IFAS-EFAS ternormalisasi, Matriks Grand Strategy, Matriks SWOT, dan BMC. Hasil penelitian menunjukkan skor kekuatan (2,46) melampaui kelemahan (0,50), dan peluang (2,46) melampaui ancaman (0,50), dengan koordinat (1,96; 1,96) yang menempatkan ASINARA pada Kuadran I sehingga strategi SO menjadi prioritas dengan nilai tertinggi 4,92. Model bisnis ASINARA masih konvensional dengan segmentasi pasar lokal. Penelitian ini mengusulkan strategi digitalisasi pemasaran, perbaikan kemasan disertai legalitas usaha, dan diversifikasi produk, yang perlu diuji melalui indikator evaluasi seperti pertumbuhan penjualan dan perluasan jangkauan pasar sebelum disimpulkan mampu memulihkan daya saing usaha.

1. Pendahuluan

Sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) pengolahan hasil laut, khususnya industri ikan asin, memiliki nilai strategis sebagai penggerak ekonomi kerakyatan dengan potensi pasar nasional yang besar, termasuk peluang ekspor. Hal ini disebabkan oleh keunggulan daya tahan produk yang jauh lebih lama dibandingkan ikan segar, sehingga memberikan efisiensi dalam distribusi dan perluasan jangkauan pemasaran bagi UMKM (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2022). Namun demikian, volume pencarian kata kunci “ikan asin” pada *Google Trends* untuk kategori pencarian umum dengan cakupan wilayah Indonesia selama periode 2022–2026 menunjukkan tren penurunan yang terus-menerus tanpa tanda pemulihan. Data ini digunakan sebagai indikasi awal pelemahan minat pasar di ranah digital, bukan sebagai bukti tunggal tren nasional yang bersifat konklusif, mengingat volume pencarian hanya mewakili perilaku pengguna internet dan tidak serta-merta merepresentasikan seluruh transaksi ikan asin di Indonesia.

Fenomena makro tersebut memberikan tekanan yang lebih tajam pada operasional pelaku usaha di tingkat akar rumput, mengingat mayoritas UMKM ikan asin masih mengandalkan pengelolaan yang konvensional, minim inovasi kemasan, dan rendah dalam pemanfaatan teknologi digital (Rusman Maulana, 2025). Kondisi ini tercermin secara nyata pada usaha ikan asin ASINARA yang berlokasi di pesisir Kedung Cowek, Surabaya. Usaha yang telah berdiri sejak tahun 2003 ini mengalami penurunan volume produksi yang drastis, dari 200–250 kg per minggu pada periode 2022–2024 menjadi hanya 40–80 kg per minggu, seiring dengan keterbatasan strategi pemasaran, kemasan yang belum higienis dan menarik, serta belum adanya legalitas usaha berupa izin *Pangan Industri Rumah Tangga* (P-IRT) dan sertifikasi *Halal*. Angka volume produksi tersebut merupakan estimasi rata-rata mingguan yang diperoleh dari catatan produksi harian usaha, yang dikonfirmasi melalui observasi peneliti selama masa penelitian, dengan periode pembandingan tahun 2022–2024 (200–250 kg/minggu) terhadap kondisi terkini tahun 2025–2026 (40–80 kg/minggu). Istilah yang digunakan pada bagian ini secara konsisten merujuk pada volume produksi (kilogram ikan asin yang diolah per minggu), bukan pada nilai penjualan (unit terjual) maupun omzet (nilai rupiah), mengingat ketiga ukuran tersebut berpotensi bergerak searah namun secara konseptual berbeda. Kondisi tersebut menegaskan bahwa daya saing produk ASINARA di pasar sedang melemah, sejalan dengan pandangan bahwa daya saing UMKM sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya serta strategi bisnis yang diterapkan (Putra, 2020). Dalam menghadapi kendala

tersebut, diperlukan strategi pengembangan bisnis yang terarah, yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan penjualan, tetapi juga mencakup perencanaan usaha, pengembangan pasar, dan peningkatan nilai tambah produk. Mengingat UMKM yang belum memiliki perencanaan bisnis yang matang cenderung mengalami kesulitan untuk berkembang secara berkelanjutan (Amour *et al.*, 2024). Pengembangan bisnis merupakan proses strategis yang dilakukan untuk menciptakan pertumbuhan usaha melalui identifikasi peluang baru, pengembangan pasar, penguatan hubungan pelanggan, dan inovasi produk atau layanan, mencakup pula upaya jangka panjang berupa perluasan jaringan bisnis, kemitraan strategis, dan peningkatan nilai tambah produk (Bahagia *et al.*, 2024; Wijaya & Lathifah, 2025).

Penelitian ini mengintegrasikan *Analisis SWOT* dan *Business Model Canvas* (BMC) karena kedua instrumen tersebut bersifat saling melengkapi: *Analisis SWOT* instrumen evaluasi terhadap kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) suatu usaha (Avianto & Munawir, 2023) berfungsi memetakan posisi strategis usaha melalui Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS), yang masing-masing menghasilkan nilai total skor berkisar 1,0 hingga 4,0 dengan titik tengah 2,5 sebagai pembeda antara kondisi kuat atau lemah (Rangkuti, 2015). Hasil kedua matriks tersebut dipetakan pada Matriks *Grand Strategy* untuk menentukan posisi kuadran usaha berdasarkan selisih skor kekuatan-kelemahan (sumbu X) dan selisih skor peluang-ancaman (sumbu Y), yang menjadi dasar penentuan kombinasi strategi SO (*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness-Opportunity*), ST (*Strength-Threat*), dan WT (*Weakness-Threat*) pada Matriks SWOT (Rangkuti, 2015). Sementara itu, BMC memetakan model bisnis suatu usaha ke dalam sembilan elemen utama *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* sehingga hasil identifikasi SWOT dapat diterjemahkan menjadi rancangan model bisnis yang lebih konkret dan aplikatif (Prayitno *et al.*, 2023; Afni Al Haya *et al.*, 2025). Daya saing usaha sendiri dipahami sebagai kemampuan suatu usaha mempertahankan dan meningkatkan posisinya di pasar melalui keunggulan produk, efisiensi biaya, maupun ketepatan strategi bisnis (Putra, 2020), yang dapat ditingkatkan melalui penguatan strategi pemasaran yang tepat sasaran (Palupi & Riofita, 2024). Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa integrasi SWOT dan BMC secara konsisten efektif dalam merumuskan strategi pengembangan pada berbagai UMKM. Widyaningtyas *et al.* (2023)

pada usaha ikan asin kering di Desa Kronjo menemukan bahwa keunggulan bahan baku segar dan pengolahan tradisional menjadi kekuatan utama yang mengungguli kelemahan pada aspek pengemasan dan teknologi produksi. Jummi *et al.* (2024) pada UMKM ikan asin khas Lhokseudu, Aceh Besar, merekomendasikan penguatan kemasan dan perluasan jaringan pemasaran untuk memaksimalkan kekuatan produk tradisional. Caswito *et al.* (2024) pada UMKM tahu di Kota Bekasi serta Alfina dan Ramadhan (2025) pada UMKM tempe menunjukkan bahwa kombinasi SWOT dan BMC mampu memetakan kondisi internal-eksternal usaha secara komprehensif sekaligus merumuskan strategi adaptif berbasis digitalisasi pemasaran dan penguatan sumber daya manusia. Muhammad Dylan Rambu Pratama dan Prasetyo (2025) pada UMKM Ranusa membuktikan bahwa SWOT dan BMC saling melengkapi, di mana SWOT mengidentifikasi kondisi usaha sedangkan BMC menerjemahkannya ke dalam elemen model bisnis yang lebih konkret. Berdasarkan kajian tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini disusun sebagai berikut: kondisi usaha ASINARA yang belum optimal dalam pengelolaan, pemasaran, dan perencanaan business development dikaji melalui identifikasi faktor internal (kekuatan-kelemahan) dan faktor eksternal (peluang-ancaman) menggunakan Analisis SWOT, kemudian dipetakan ke dalam sembilan elemen *Business Model Canvas* untuk menggambarkan model bisnis yang berjalan. Hasil kedua analisis tersebut menjadi dasar dalam merumuskan usulan strategi business development guna meningkatkan daya saing usaha ikan asin ASINARA, sebagaimana digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kondisi internal dan eksternal usaha ikan asin ASINARA melalui pendekatan Analisis SWOT; (2) menggambarkan model bisnis usaha berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas*; (3) mengidentifikasi kelemahan serta potensi pengembangan usaha yang diperoleh dari hasil Analisis SWOT dan BMC; dan (4) merumuskan usulan strategi *business development* guna meningkatkan daya saing usaha ikan asin ASINARA, yang efektivitasnya perlu diuji lebih lanjut melalui indikator evaluasi yang dipaparkan pada bagian Kesimpulan dan Rekomendasi.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, yang bertujuan memahami kondisi usaha ikan asin ASINARA secara mendalam, baik dari sisi internal maupun eksternal, tanpa melakukan pengujian hipotesis (Sugiyono, 2013). Subjek penelitian adalah pemilik usaha serta pihak-pihak yang terlibat dalam operasional ASINARA, sedangkan objek penelitian adalah kondisi usaha yang berkaitan dengan pengelolaan dan daya saing, yang dianalisis melalui Analisis SWOT dan Business Model Canvas. Penentuan informan menggunakan teknik purposive sampling (Sugiyono, 2013), yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dengan usaha. Penelitian ini melibatkan delapan informan yang terdiri dari satu pemilik usaha, dua karyawan operasional, dan lima pelanggan yang telah melakukan pembelian produk ASINARA minimal tiga kali. Guna memudahkan penelusuran kutipan dan skor pada bagian Hasil, setiap informan diberi kode sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik dan Kode Informan Penelitian

No	Kategori Informan	Kriteria	Keterangan	Kode Informan
1	Pemilik usaha (1 orang)	Pengelola utama usaha ASINARA	Informan kunci	P1
2	Karyawan operasional (2 orang)	Terlibat langsung dalam proses produksi	Informan utama	K1-K2
3	Pelanggan (5 orang)	Telah membeli produk ASINARA minimal 3 kali	Informan pendukung	C1-C5

Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui observasi partisipatif terhadap aktivitas produksi, pengemasan, dan pemasaran, serta wawancara semi-terstruktur dengan pemilik usaha, karyawan, dan pelanggan, dilengkapi studi dokumentasi berupa catatan penjualan dan foto kegiatan operasional. Instrumen penelitian menggunakan peneliti sebagai instrumen utama (human instrument) yang didukung oleh pedoman wawancara berbasis indikator SWOT dan sembilan

elemen BMC, pedoman observasi, serta alat perekam suara dan kamera (Fadli, 2021). Contoh pertanyaan pada pedoman wawancara meliputi “Apa yang menjadi kelebihan dari ikan asin?” dan “Kalau dari faktor luar, misalnya cuaca lagi jelek, harga bahan dari supplier naik, atau banyak pesaing baru, mana yang paling berdampak buruk bagi usaha?” untuk pemilik usaha; “Kendala teknis apa saja yang masih sering dihadapi di lapangan?” untuk karyawan; serta “Menurut pengalaman sebagai pelanggan, apa saja

kekurangan produk ikan asin yang masih perlu diperbaiki?" untuk pelanggan. Wawancara dilaksanakan secara semi-terstruktur dengan durasi yang disesuaikan kebutuhan masing-masing informan, dilengkapi observasi langsung pada beberapa sesi produksi, pengemasan, dan interaksi penjualan. Data hasil wawancara dan observasi ditranskripsi kemudian dikelompokkan ke dalam kategori kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui proses pengodean tematik (*thematic coding*) yang mengacu pada indikator *SWOT* dan sembilan elemen *BMC* pada pedoman wawancara. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan konsistensi pernyataan antara pemilik usaha, karyawan, dan pelanggan atas tema yang sama; suatu faktor dimasukkan ke dalam matriks apabila dikonfirmasi oleh lebih dari satu kelompok informan atau, untuk faktor yang bersifat teknis-operasional, oleh informan yang paling relevan (pemilik/karyawan).

2.1 Teknik Pembobotan dan Rating Matriks IFAS-EFAS

Setiap faktor internal dan eksternal yang teridentifikasi diberi bobot berskala 0,0–1,0 dan rating berskala 1–4, kemudian nilai bobot dikalikan rating untuk memperoleh skor tiap faktor yang dijumlahkan menjadi skor total *IFAS* dan *EFAS* (Rangkuti, 2015). Seluruh bobot pada penelitian ini telah dinormalisasi sehingga totalnya tepat 1,00 untuk masing-masing matriks (lihat penjelasan normalisasi pada Tabel 2 dan Tabel 3). Bobot dan rating ditetapkan oleh peneliti berdasarkan sintesis hasil wawancara dan observasi terhadap kedelapan informan, bukan merupakan rata-rata dari penilaian numerik independen yang diisi sendiri oleh tiap informan. Nilai bobot suatu faktor mencerminkan seberapa sering dan seberapa kuat faktor tersebut ditekankan lintas informan (frekuensi dan intensitas kemunculan tema dalam wawancara dan observasi), sedangkan nilai rating mencerminkan penilaian peneliti atas kondisi aktual usaha pada faktor tersebut, mengacu pada deskripsi Rangkuti (2015) mengenai skala rating *IFAS-EFAS*. Pendekatan penetapan oleh peneliti (bukan penilaian independen tiap informan) dipilih karena instrumen utama penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*) sebagaimana dijelaskan pada paragraf sebelumnya, sehingga triangulasi sumber bukan rata-rata numerik menjadi mekanisme utama penjaga validitas. Perbedaan pandangan antarkelompok informan ditangani melalui triangulasi sumber: pernyataan pemilik usaha dan karyawan operasional diprioritaskan sebagai dasar penilaian faktor-faktor internal yang bersifat teknis-operasional (mis. proses produksi, kapasitas peralatan), sedangkan pernyataan pelanggan diprioritaskan untuk faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan pengalaman produk dan preferensi pasar (mis. kemasan, harga,

alasan pembelian). Apabila terdapat perbedaan pandangan dalam kelompok informan yang sama, peneliti mengacu pada pola yang paling konsisten disebutkan oleh mayoritas informan dalam kelompok tersebut.

2.2 Prinsip Klasifikasi Faktor Lintas Kategori

Beberapa faktor dalam penelitian ini muncul pada lebih dari satu kategori *SWOT* karena merepresentasikan sisi yang berbeda dari fenomena yang sama. Pertama, faktor cuaca ditempatkan baik sebagai kelemahan internal maupun ancaman eksternal: pada Matriks *IFAS*, yang dinilai adalah keterbatasan kapasitas internal ASINARA dalam mengelola risiko cuaca (yaitu belum dimilikinya mesin pengering sebagai kemampuan/sumber daya yang berada dalam kendali usaha), sedangkan pada Matriks *EFAS*, yang dinilai adalah fluktuasi cuaca itu sendiri sebagai kondisi lingkungan eksternal yang berada di luar kendali pelaku usaha. Kedua, tren pergeseran ke arah digital ditempatkan sebagai peluang sekaligus ancaman karena bersifat dua arah: menjadi peluang pertumbuhan apabila ASINARA memanfaatkan kanal digital yang belum digarap, namun menjadi ancaman terhadap penjualan luring yang selama ini menjadi tumpuan apabila ASINARA tetap pasif di tengah pergeseran perilaku belanja konsumen tersebut. Rumusan setiap faktor pada Tabel 2 dan Tabel 3 telah disesuaikan agar cakupan masing-masing kategori tidak tumpang tindih. Analisis data dilakukan melalui tahap reduksi data, penyajian data, *Analisis SWOT*, *Analisis Business Model Canvas*, dan penarikan kesimpulan. Skor total kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman kemudian diselisahkan untuk memperoleh titik koordinat (X, Y) pada Matriks *Grand Strategy*, yang menjadi dasar penentuan kombinasi strategi SO, WO, ST, dan WT pada Matriks *SWOT*. *Business Model Canvas* digunakan untuk memetakan sembilan elemen model bisnis usaha berdasarkan hasil analisis tersebut. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (Luthfiyanti & Murhayati, 2024), yaitu membandingkan informasi dari pemilik usaha, karyawan, dan pelanggan guna memastikan konsistensi dan validitas temuan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

3.1.1 Gambaran Umum Usaha ASINARA

ASINARA merupakan usaha mikro pengolahan ikan asin yang didirikan pada tahun 2003, berlokasi di Jalan Kalilom Lor Timur, Kelurahan Kedung Cowek, Kecamatan Bulak, Kota Surabaya. Lokasi usaha yang berada di kawasan pesisir memberikan keuntungan berupa kemudahan akses bahan baku ikan segar langsung dari nelayan setempat sekaligus efisiensi

biaya logistik, meskipun di sisi lain pasokan bahan baku menjadi sepenuhnya bergantung pada hasil tangkapan nelayan skala kecil yang fluktuatif mengikuti cuaca dan musim melaut. Komoditas utama yang diproduksi meliputi ikan asin kresak, bulu ayam, peda, teri, dan layang. Sejak tahun 2022 hingga 2026, ASINARA menghadapi tren penurunan volume produksi seiring perubahan perilaku konsumen dan meningkatnya persaingan pasar.

3.1.2 *Kondisi Internal: Kekuatan dan Kelemahan*

Hasil wawancara dan observasi terhadap kedelapan informan mengidentifikasi delapan faktor kekuatan dan delapan faktor kelemahan pada kondisi internal usaha ASINARA. Kekuatan utama terletak pada bahan baku segar yang diperoleh langsung dari nelayan pesisir, formulasi pengasinan tradisional yang menghasilkan cita rasa khas dan konsisten, proses pengolahan alami tanpa bahan pengawet kimia, tekstur produk yang renyah dan tahan lama, alur operasional yang teratur, basis pelanggan lokal yang loyal, promosi organik dari mulut ke mulut, serta

lokasi usaha yang strategis dan dekat dengan sumber bahan baku temuan yang konsisten dikonfirmasi baik oleh pemilik dan karyawan operasional maupun oleh kelima informan pelanggan. Sebaliknya, kelemahan utama meliputi keterbatasan teknologi pengeringan yang membuat produksi bergantung penuh pada sinar matahari, proses produksi yang masih manual tanpa mesin pengering maupun pengemas otomatis, kemasan plastik polos yang mudah robek, penjualan yang masih sepenuhnya luring, ketiadaan stiker merek, proses penjemuran terbuka yang rentan kontaminasi, serta belum dimilikinya izin P-IRT dan sertifikasi Halal maupun diversifikasi produk hilir. Kelemahan pada aspek teknis-operasional lebih banyak ditekankan oleh informan pemilik dan karyawan, sedangkan kelemahan pada aspek kemasan dan legalitas lebih banyak disoroti oleh informan pelanggan. Hasil pembobotan dan rating terhadap seluruh faktor tersebut disajikan pada Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS) pada Tabel 2. Bobot pada tabel di bawah telah dinormalisasi sehingga totalnya tepat 1,00 untuk masing-masing matriks.

Tabel 2. Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS) — Direvisi

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strength)				
1	Bahan baku segar yang diperoleh langsung dari nelayan pesisir	0.096	4.00	0.384
2	Cita rasa asin tradisional yang khas dan konsisten	0.096	4.00	0.384
3	Diolah alami tanpa formalin/bahan kimia berbahaya	0.096	4.00	0.384
4	Tekstur renyah dan awet disimpan dalam waktu lama	0.096	4.00	0.384
5	Alur operasional produksi yang teratur dan sistematis	0.077	3.00	0.231
6	Basis pelanggan lokal yang loyal di wilayah Surabaya	0.077	3.00	0.231
7	Promosi organik dari mulut ke mulut	0.077	3.00	0.231
8	Lokasi usaha strategis, dekat dengan sumber bahan baku	0.077	3.00	0.231
Total Kekuatan (Strength)		0.692		2.460
Kelemahan (Weakness)				
1	Keterbatasan teknologi pengeringan (belum memiliki mesin pengering) sehingga produksi bergantung sinar matahari	0.029	1.00	0.029
2	Proses produksi manual, belum ada mesin pengering/pengemas	0.029	1.00	0.029
3	Kemasan plastik polos, mudah robek dan bocor	0.029	1.00	0.029
4	Penjualan masih sepenuhnya luring (offline)	0.029	1.00	0.029
5	Belum memiliki stiker/label merek	0.048	2.00	0.096
6	Penjemuran terbuka, rentan kontaminasi debu dan lalat	0.048	2.00	0.096
7	Belum memiliki izin P-IRT dan sertifikasi Halal	0.048	2.00	0.096
8	Belum ada diversifikasi produk hilir/kemasan praktis	0.048	2.00	0.096
Total Kelemahan (Weakness)		0.308		0.500
Total Keseluruhan		1.000		2.960

Skor total IFAS sebesar 2,96, dengan skor kekuatan (2,46) melampaui skor kelemahan (0,50). Nilai ini berada di atas titik tengah skala IFAS (2,50), yang mengindikasikan bahwa kondisi internal usaha ASINARA tergolong kuat, karena kekuatan pada kualitas dan keaslian produk lebih dominan dibandingkan kelemahan pada aspek teknologi produksi, kemasan, dan legalitas usaha.

3.1.3 *Kondisi Eksternal: Peluang dan Ancaman*

Faktor eksternal yang teridentifikasi mencakup delapan peluang dan delapan ancaman. Peluang utama meliputi pergeseran pasar ke arah digital yang berpotensi membuka jangkauan pemasaran hingga luar kota dan luar pulau melalui marketplace maupun media sosial apabila dimanfaatkan, tingginya minat konsumen menjadikan ikan asin sebagai oleh-oleh khas, permintaan diversifikasi produk hilir yang

praktis, basis pasar warung kuliner yang stabil, celah masuk ke swalayan modern, permintaan variasi ukuran kemasan, peluang sertifikasi untuk menembus pasar ekspor, serta potensi program promosi. Ancaman utama meliputi kompetitor baru dengan kemasan lebih modern dan pemasaran profesional, risiko tergerusnya penjualan luring akibat pergeseran perilaku belanja ke arah daring selama ASINARA belum memiliki kanal digital, fluktuasi cuaca dan musim hujan yang berada di luar kendali pelaku usaha, sepiunya pasar tradisional, kecenderungan konsumen berpindah merek karena harga, kekhawatiran konsumen terhadap kebersihan proses

produksi, desakan legalitas usaha, serta standar pengiriman ekspedisi yang ketat terhadap kemasan plastik tipis. Peluang terkait perluasan pasar digital dan tren oleh-oleh khas lebih banyak ditekankan oleh informan pelanggan, sedangkan ancaman terkait kompetitor dan legalitas usaha lebih banyak disoroti oleh pemilik dan karyawan yang memantau langsung dinamika pasar tradisional. Hasil pembobotan dan rating terhadap faktor-faktor tersebut disajikan pada Matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS) pada Tabel 3, menggunakan metode normalisasi bobot yang sama seperti pada Tabel 2.

Tabel 3. Matriks External Factor Analysis Summary (EFAS) — Direvisi

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunity)				
1	Pergeseran pasar ke arah digital (marketplace/media sosial) yang membuka jangkauan pemasaran baru	0.096	4.00	0.384
2	Tingginya minat konsumen menjadikan ikan asin sebagai oleh-oleh khas	0.096	4.00	0.384
3	Permintaan segmen konsumen muda atas produk hilir yang praktis	0.096	4.00	0.384
4	Basis pasar warung kuliner yang stabil dan loyal	0.096	4.00	0.384
5	Celah masuk ke swalayan modern jika kemasan diperbaiki	0.077	3.00	0.231
6	Permintaan variasi ukuran kemasan (eceran mini – grosir)	0.077	3.00	0.231
7	Peluang menembus pasar ekspor melalui sertifikasi resmi	0.077	3.00	0.231
8	Potensi program promosi/diskon untuk menarik minat baru	0.077	3.00	0.231
Total Peluang (Opportunity)		0.692		2.460
Ancaman (Threat)				
1	Kompetitor baru dengan kemasan lebih modern dan profesional	0.029	1.00	0.029
2	Risiko tergerusnya penjualan luring akibat pergeseran belanja ke daring selama ASINARA belum memiliki kanal digital	0.029	1.00	0.029
3	Fluktuasi cuaca/musim hujan yang berada di luar kendali usaha, berpotensi mengganggu kontinuitas produksi	0.029	1.00	0.029
4	Sepinya kondisi pasar tradisional menghambat perputaran produk	0.029	1.00	0.029
5	Kecenderungan konsumen berpindah merek karena selisih harga	0.048	2.00	0.096
6	Kekhawatiran konsumen atas kebersihan proses produksi terbuka	0.048	2.00	0.096
7	Desakan konsumen terhadap legalitas usaha resmi	0.048	2.00	0.096
8	Standar pengiriman ekspedisi yang ketat terhadap kemasan tipis	0.048	2.00	0.096
Total Ancaman (Threat)		0.308		0.500
Total Keseluruhan		1.000		2.960

Skor total EFAS sebesar 2,96, dengan skor peluang (2,46) melampaui skor ancaman (0,50), yang menunjukkan bahwa usaha ASINARA berpotensi cukup responsif dalam memanfaatkan peluang eksternal, meskipun ancaman dari kompetitor dan perubahan perilaku pasar tetap perlu terus diantisipasi.

3.1.4 Matriks Grand Strategy dan Matriks SWOT

Selisih skor kekuatan-kelemahan ($2,46 - 0,50 = 1,96$) sebagai sumbu X dan selisih skor peluang-ancaman

($2,46 - 0,50 = 1,96$) sebagai sumbu Y menghasilkan titik koordinat (1,96; 1,96), yang menempatkan usaha ASINARA pada Kuadran I Matriks Grand Strategy. Posisi ini menunjukkan bahwa usaha memiliki kekuatan internal sekaligus peluang eksternal yang besar, sehingga strategi yang sesuai adalah strategi SO (Strength-Opportunity) yang berorientasi pada pertumbuhan agresif. Hasil kombinasi keempat strategi pada Matriks Grand Strategy disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Kombinasi Strategi pada Matriks Grand Strategy — Direvisi

Kombinasi Strategi	Perhitungan	Skor
SO (<i>Strength-Opportunity</i>)	$2,46 + 2,46$	4,92

WO (<i>Weakness-Opportunity</i>)	0,50 + 2,46	2,96
ST (<i>Strength-Threat</i>)	2,46 + 0,50	2,96
WT (<i>Weakness-Threat</i>)	0,50 + 0,50	1,00

Nilai SO sebesar 4,92 merupakan nilai tertinggi dibandingkan WO dan ST (masing-masing 2,96) serta WT (1,00), sehingga strategi SO menjadi kombinasi strategi dengan skor tertinggi — catatan penting: nilai ini menunjukkan urutan prioritas kombinasi strategi berdasarkan skor gabungan, bukan hasil pengujian

efektivitas strategi di lapangan. Rincian faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menjadi dasar penyusunan Matriks SWOT disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Matriks SWOT Usaha Ikan Asin ASINARA

IFAS / EFAS	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity (O)	1. Bahan baku segar langsung dari nelayan pesisir 2. Cita rasa asin tradisional yang khas dan konsisten 3. Diolah alami tanpa bahan kimia berbahaya 4. Tekstur renyah dan awet disimpan 5. Alur operasional produksi yang teratur 6. Basis pelanggan lokal yang loyal 7. Promosi organik dari mulut ke mulut 8. Lokasi strategis dekat sumber bahan baku	1. Keterbatasan teknologi pengeringan (kapasitas internal) 2. Proses produksi masih manual 3. Kemasan plastik polos, mudah robek 4. Penjualan masih sepenuhnya luring 5. Belum memiliki stiker/label merek 6. Penjemuran terbuka, rentan kontaminasi 7. Belum memiliki izin P-IRT dan Halal 8. Belum ada diversifikasi produk hilir
Daftar Faktor Eksternal	Peluang (O)	Ancaman (T)
	1. Pergeseran pasar ke arah digital (jika dimanfaatkan) 2. Tingginya minat produk sebagai oleh-oleh khas 3. Permintaan produk hilir yang praktis 4. Basis pasar warung kuliner yang stabil 5. Celah masuk ke swalayan modern 6. Permintaan variasi ukuran kemasan 7. Peluang ekspor melalui sertifikasi resmi 8. Potensi program promosi/diskon	1. Kompetitor dengan kemasan lebih modern 2. Risiko penjualan luring tergerus tren daring 3. Fluktuasi cuaca (kondisi eksternal) 4. Sepinya pasar tradisional 5. Konsumen berpindah karena harga 6. Kekhawatiran atas kebersihan produksi 7. Desakan legalitas usaha resmi 8. Standar pengiriman ekspedisi yang ketat

Secara konkret, strategi SO diarahkan pada pemanfaatan bahan baku segar, cita rasa tradisional, dan basis pelanggan loyal untuk menangkap peluang pergeseran pasar ke arah digital, yaitu dengan mulai memasarkan produk melalui marketplace dan media sosial agar jangkauan pasar tidak lagi terbatas di Surabaya. Keaslian rasa dan kualitas produk yang sama juga sejalan dengan tingginya minat konsumen menjadikan ikan asin sebagai oleh-oleh khas, sehingga ASINARA berpotensi memposisikan produknya sebagai oleh-oleh unggulan sekaligus mengembangkan produk turunan yang lebih praktis. Dengan kata lain, strategi SO mengarahkan

ASINARA untuk mengusulkan pertumbuhan melalui perluasan pasar digital, penguatan citra produk sebagai oleh-oleh khas berkualitas, dan penambahan variasi produk sesuai kebutuhan pasar baru, dengan tetap mengandalkan kekuatan yang telah dimiliki. Pemilihan strategi SO tidak berarti kelemahan dan ancaman dapat diabaikan; kelemahan legalitas dan kemasan tetap menjadi prasyarat sebelum strategi ini dapat dijalankan secara penuh, sebagaimana diuraikan pada bagian Kesimpulan dan Rekomendasi.

3.1.5 Business Model Canvas

Pemetaan sembilan elemen Business Model Canvas menunjukkan bahwa model bisnis ASINARA saat ini masih bersifat konvensional, dengan segmentasi pasar yang terpusat di wilayah Surabaya, saluran distribusi luring, hubungan pelanggan yang bersifat

personal dan pasif, serta struktur biaya yang efisien namun minim investasi pada teknologi dan legalitas usaha. Rancangan pengembangan pada setiap elemen, yang diselaraskan dengan usulan strategi SO hasil Matriks Grand Strategy, disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Rancangan Pengembangan Business Model Canvas (Before-After)

Elemen BMC	Kondisi Saat Ini	Rancangan Pengembangan (Usulan)
<i>Customer Segments</i>	Terpusat pada pasar lokal Surabaya: ibu rumah tangga, warung kuliner penyetan, pedagang eceran/tengkulak.	Perluasan ke konsumen luar Surabaya dan luar pulau melalui platform digital, pencari oleh-oleh khas, generasi muda, dan swalayan modern.
<i>Value Propositions</i>	Ikan asin berbahan baku segar, diproses alami tanpa formalin, cita rasa tradisional khas dan konsisten, renyah dan tahan lama.	Penambahan jaminan keamanan pangan melalui sertifikasi P-IRT dan Halal, kemasan lebih higienis dan rapi, serta ukuran kemasan lebih praktis.
<i>Channels</i>	Penjualan langsung secara luring ke pasar tradisional; promosi dari mulut ke mulut tanpa iklan.	Penambahan kanal digital (marketplace dan media sosial) untuk memperluas jangkauan pasar, tanpa meninggalkan kanal luring yang ada.
<i>Customer Relationships</i>	Hubungan personal melalui interaksi langsung di pasar tradisional; masih bersifat pasif tanpa program terstruktur.	Penguatan hubungan melalui program promosi pada momen tertentu serta interaksi rutin dengan pelanggan melalui media sosial.
<i>Revenue Streams</i>	Penjualan eceran kepada rumah tangga dan warung kuliner, serta penjualan grosir kepada pedagang/tengkulak pasar.	Penambahan sumber pendapatan dari penjualan daring, kemasan oleh-oleh bernilai jual lebih tinggi, porsi eceran mini dan grosir besar, serta produk turunan.
<i>Key Resources</i>	Akses langsung ke pasokan ikan segar dari nelayan pesisir, resep tradisional turun-temurun, tenaga kerja tetap; peralatan masih konvensional.	Penguatan sumber daya teknologi produksi melalui pengadaan mesin pengering dan mesin pengemas otomatis.
<i>Key Activities</i>	Penyortiran, penggaraman dan pengasinan, penjemuran mengandalkan sinar matahari, pengemasan manual.	Penambahan kegiatan pemasaran digital, pengurusan legalitas usaha (P-IRT dan Halal), serta pengembangan produk turunan.
<i>Key Partnerships</i>	Nelayan lokal pesisir Kedung Cowek sebagai pemasok bahan baku, serta pedagang/tengkulak pasar tradisional sebagai mitra distribusi.	Penjajakan kemitraan baru dengan platform e-commerce dan jasa ekspedisi, serta dengan Dinas Kesehatan dan lembaga sertifikasi Halal.
<i>Cost Structure</i>	Didominasi biaya bahan baku ikan segar, biaya tenaga kerja produksi manual, serta biaya kemasan sederhana (plastik dan karung).	Tambahan alokasi biaya untuk sertifikasi P-IRT dan Halal, perbaikan kemasan agar lebih higienis dan menarik, serta biaya pemasaran digital.

3.2 Pembahasan

Hasil Matriks IFAS dan EFAS menempatkan ASINARA pada Kuadran I Matriks Grand Strategy, yang konsisten dengan temuan Widyaningtyas *et al.* (2023) pada usaha ikan asin kering di Desa Kronjo, di mana keunggulan bahan baku segar dan pengolahan tradisional menjadi kekuatan dominan yang mengungguli kelemahan pada aspek kemasan dan teknologi produksi. Prioritas strategi SO bagi ASINARA juga sejalan dengan rekomendasi Jummi *et*

al. (2024) pada UMKM ikan asin khas Lhokseudu, Aceh Besar, yang menyarankan penguatan kemasan dan perluasan jaringan pemasaran untuk memaksimalkan kekuatan produk tradisional. Kesamaan pola ini menunjukkan bahwa posisi Kuadran I cukup umum pada UMKM pengolahan ikan asin di Indonesia, meskipun generalisasi lebih luas memerlukan kajian pada jumlah objek yang lebih banyak. Model bisnis ASINARA yang masih konvensional sejalan dengan temuan Muhammad

Dylan Rambu Pratama dan Prasetyo (2025) pada UMKM Ranusa, di mana kombinasi *SWOT* dan *BMC* saling melengkapi, dengan *SWOT* mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta *BMC* menerjemahkan hasil tersebut ke dalam elemen model bisnis yang lebih konkret. Tiga kelemahan mendesak ASINARA adalah keterbatasan teknologi pengeringan, kemasan yang belum higienis, dan ketiadaan legalitas usaha berupa izin *P-IRT* dan sertifikasi *Halal*, yang sejalan dengan temuan Rusman Maulana (2025) bahwa kelemahan operasional dan minimnya legalitas merupakan hambatan umum pada UMKM mikro dan kecil. Di sisi lain, potensi pengembangan ASINARA tergolong besar, tercermin dari peluang digitalisasi pasar dan tren produk oleh-oleh khas daerah, sebagaimana ditemukan oleh Luthfia *et al.* (2025). Usulan strategi business development bagi ASINARA adalah strategi pertumbuhan agresif (SO) yang direncanakan melalui digitalisasi pemasaran, perbaikan kemasan, pengurusan legalitas, serta diversifikasi produk dan segmentasi pasar. Ketiga langkah ini dirancang berdasarkan pola strategi pengembangan yang efektif pada UMKM pengolahan hasil perikanan sejenis, namun efektivitasnya bagi ASINARA perlu diuji secara empiris dan dievaluasi melalui indikator terukur.

4. Kesimpulan

Kondisi internal usaha ikan asin ASINARA menunjukkan bahwa kekuatan lebih dominan dibandingkan kelemahan (skor Matriks IFAS 2,46 berbanding 0,50), dengan kekuatan utama pada bahan baku segar, cita rasa tradisional, proses pengolahan alami, dan basis pelanggan loyal, sedangkan kelemahan utamanya terletak pada keterbatasan teknologi pengeringan, kemasan, dan legalitas usaha. Kondisi eksternal menunjukkan peluang lebih besar dibandingkan ancaman (skor Matriks EFAS 2,46 berbanding 0,50), dengan titik

koordinat (1,96; 1,96) yang menempatkan ASINARA pada Kuadran I Matriks Grand Strategy sehingga strategi SO memperoleh skor tertinggi (4,92) di antara kombinasi strategi lain. Model bisnis ASINARA berdasarkan sembilan elemen BMC masih bersifat konvensional, dengan segmentasi pasar lokal, saluran dan hubungan pelanggan yang bersifat luring, serta struktur biaya yang efisien namun minim investasi teknologi dan legalitas. Tiga kelemahan mendesak yang teridentifikasi adalah keterbatasan teknologi pengeringan, kemasan yang belum higienis, dan ketiadaan izin *P-IRT* serta sertifikasi *Halal*, sementara potensi pengembangan tergolong besar melalui digitalisasi pasar, tren oleh-oleh khas, dan diversifikasi produk. Perlu ditegaskan bahwa temuan di atas bersifat deskriptif terhadap kondisi ASINARA saat penelitian dilakukan, dan skor SO tertinggi (4,92) menunjukkan prioritas kombinasi strategi berdasarkan hasil pemetaan, bukan bukti bahwa strategi tersebut telah terbukti memulihkan penjualan atau daya saing usaha. Digitalisasi, perbaikan kemasan, legalitas, dan diversifikasi produk yang diusulkan pada penelitian ini belum diuji penerapannya, sehingga disajikan sebagai usulan strategi yang keberhasilannya perlu dipantau melalui indikator evaluasi berikut: (1) pertumbuhan volume penjualan dari kanal digital dan luring pada periode tertentu setelah implementasi; (2) jumlah pelanggan baru yang diperoleh melalui kanal digital; (3) perluasan jangkauan wilayah pemasaran (jumlah kota/wilayah baru yang terjangkau); dan (4) tingkat penyelesaian legalitas usaha (status permohonan *P-IRT* dan sertifikasi *Halal*). Mengingat usaha ASINARA saat ini belum memiliki izin *P-IRT*, sertifikasi *Halal*, kemasan yang layak, maupun alat pengering, istilah “pertumbuhan agresif” pada strategi SO dipahami sebagai arah strategis jangka menengah, bukan langkah yang dapat dijalankan sekaligus dalam waktu singkat. Langkah-langkah usulan karenanya disusun secara bertahap berdasarkan prasyarat, perkiraan biaya, perkiraan waktu, dan penanggung jawab sebagaimana disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Usulan Peta Jalan Implementasi Strategi SO bagi ASINARA

No	Langkah	Prasyarat	Estimasi Biaya	Estimasi Waktu	Penanggung Jawab
1	Pengurusan legalitas dasar: pendaftaran izin <i>P-IRT</i> melalui OSS dan sertifikasi <i>Halal</i> jalur self-declare untuk UMKM	Dokumen usaha (NIB), data produk, dan komitmen higienitas dasar produksi terpenuhi	Rendah – sebagian besar biaya resmi ditanggung pemerintah untuk UMKM; kebutuhan dana utama pada penyesuaian proses produksi agar memenuhi syarat	1–3 bulan	Pemilik usaha
2	Perbaikan kemasan (desain, bahan kedap	Anggaran kemasan tersedia;	Rendah–sedang, tergantung bahan dan jumlah desain	1–2 bulan (berjalan paralel	Pemilik usaha bersama

	udara, label merek dan informasi produk)	identitas merek (logo, nama dagang) ditetapkan		dengan langkah 1)	percetakan/mitra desain
3	Digitalisasi pemasaran: pembuatan akun marketplace dan media sosial, katalog produk, dan mulai unggah konten	Kemasan baru dan legalitas dasar (P-IRT) sudah tersedia agar produk layak ditampilkan	Rendah, dapat memanfaatkan platform gratis; kebutuhan dana utama pada foto produk dan promosi awal	1 bulan untuk penyiapan, berkelanjutan untuk pengelolaan	Pemilik usaha atau karyawan yang ditugaskan mengelola akun
4	Diversifikasi produk dan segmentasi pasar (kemasan oleh-oleh, porsi eceran mini, produk turunan)	Permintaan awal dari kanal digital/oleh-oleh mulai teridentifikasi; kapasitas produksi mencukupi	Sedang, tergantung jenis produk turunan yang dikembangkan	3–6 bulan setelah langkah 1–3 berjalan	Pemilik usaha bersama karyawan produksi
5	Investasi teknologi pengeringan (mesin pengering mekanis) untuk mengurangi ketergantungan cuaca	Arus kas usaha meningkat dari hasil langkah 1–4; ancaman fluktuasi cuaca menjadi prioritas	Sedang–tinggi, tergantung kapasitas mesin	6–12 bulan (jangka menengah)	Pemilik usaha, dapat menjajaki pembiayaan/program pemerintah

Bagi pemilik usaha, disarankan untuk memulai dari langkah dengan prasyarat paling sedikit dan biaya paling rendah (legalitas dasar dan perbaikan kemasan) sebelum melangkah ke digitalisasi dan diversifikasi, sembari tetap mempertahankan saluran luring yang selama ini menjadi kekuatan usaha. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini masih terbatas pada satu objek UMKM dengan pendekatan kualitatif deskriptif dan strategi yang diusulkan belum diuji penerapannya, sehingga penelitian mendatang disarankan memperluas jumlah informan atau objek penelitian agar hasil lebih representatif, mempertimbangkan penggunaan alat analisis strategi tambahan seperti *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk memperoleh prioritas strategi yang lebih terukur, serta mengkaji efektivitas implementasi strategi business development terhadap indikator evaluasi yang telah diusulkan pada usaha ikan asin ASINARA maupun UMKM sejenis lainnya.

5. Daftar Pustaka

- Afni Al Haya, H., Fatimah Lishobrina, L., Naufal Azzam, A., Indah Permata, S., Kusnandi, A., Meiliana Nabila, E., Rury Kumalasari Simatupang, R., & Putri Hariyanto, M. (2025). Strategi digitalisasi pengembangan usaha UMKM Mie Ayam Yamin Bersaudara melalui analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan *SWOT*. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Bisnis*, 1587–1593. <https://doi.org/10.47701/pv3hs378>.
- Alfina, F. S., & Ramadhan, S. (2025). Penerapan BMC (Business Model Canvas) menggunakan analisis SWOT pada UMKM Dimas Tempe. *Jurnal Teknik Industri Terintegrasi*, 8(2), 2150–2157. <https://doi.org/10.31004/jutin.v8i2.44194>.
- Amour, S. A. Z. K., Fatimatusalwa, S., & Bastomi, M. (2024). Efisiensi dan efektivitas pengembangan bisnis melalui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan analisis SWOT. *Revenue: Lentera Bisnis Manajemen*, 2(3), 90–102. <https://doi.org/10.59422/lbm.v2i03.436>.
- Avianto, D. C., & Munawir, S. T. H. (2023). Analisis strategi perusahaan menggunakan metode *Business Model Canvas* dan analisis SWOT pada PT Madubaru Yogyakarta [Naskah publikasi, Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <https://eprints.ums.ac.id/id/eprint/118160>.
- Bahagia, D. S., Numan, A., & Saputra, S. (2024). Strategi perencanaan bisnis untuk

- meningkatkan keberhasilan UMKM. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3), 123–130. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i3.41>.
- Caswito, A., Sulastris, S., Octavia, L. N., Napitupulu, T. M., & Al Mahdi, M. H. B. (2024). Strategi pengembangan bisnis UMKM industri makanan tahu di Kota Bekasi dengan metode analisis SWOT dan *Business Model Canvas*. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 13–21. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13455>.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33–54.
- Jummi, C. V. R., Muliawati, M., Diah, H., Yulianti, F., & Mauliza, E. (2024). Strategi pengembangan UMKM ikan asin khas Lhokseudu Kecamatan Leupung Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Pendidikan Geosfer*, 9(2), 240–250.
- Luthfia, L., Ridwan, M., & Zam, W. (2025). Strategi pengembangan usaha dalam meningkatkan jangkauan pasar pada UMKM Bandeng Sultan di Kota Makassar. *Manfish: Jurnal Ilmiah Perikanan dan Peternakan*, 3(2), 153–169. <https://doi.org/10.62951/manfish.v3i2.256>.
- Luthfiyani, P. W., & Murhayati, S. (2024). Strategi memastikan keabsahan data dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 45315–45328.
- Muhammad Dylan Rambu Pratama, & Prasetyo, B. (2025). Strategi pengembangan bisnis Ranusa dengan pendekatan *Business Model Canvas* dan analisis SWOT. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(3), 3638–3656. <https://doi.org/10.62710/ertmqv87>.
- Napitupulu, R. H. M., Nadapdap, H. S., Maulana, W., & Pratama, S. (2025). Strategi pengembangan bisnis dalam menghadapi persaingan bisnis insurance technology (insurtech) di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), 751–763. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1401>.
- Palupi, O., & Riofita, H. (2024). Strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 46348–46351.
- Prayitno, A. H., Meswari, R., Diaudin, M., & Naafi'yan, M. H. (2023). Online-based *Business Model Canvas* (BMC): A study on Sambal Perawan startup business. *Jurnal Triton*, 14(2), 295–305.
- Putra, A. F. P. (2020). Strategi pengembangan model bisnis klaster industri Tomat Krispi Daumato berdasarkan analisis SWOT dan BMC. *Journal of Industrial View*, 2(1), 33–42. <https://doi.org/10.26905/jiv.v2i1.4211>.
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rusman Maulana. (2025). Strategi pengembangan usaha UMKM dengan analisis SWOT. *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini*, 2(3), 223–235.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Widyaningtyas, S., Nufus, I. K., & Arwani, M. (2023). Strategi pengembangan usaha ikan asin kering di Desa Kronjo menggunakan metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). *National Multidisciplinary Sciences*, 2(3), 225–236. <https://doi.org/10.32528/nms.v2i3.289>.
- Wijaya, M. B., & Lathifah, N. (2025). Strategi peningkatan daya saing UMKM pengolahan bandeng di Desa Jarangan, Kecamatan Rejoso (menggunakan analisis SWOT). *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), 372–391.