

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MELALUI PENDEKATAN IFE, EFE, DAN MATRIKS IE: STUDI KASUS UMKM KERUPUK TAMBAN OMA ANI

Widya Septyati¹⁾, Khairunnisa Ramadini²⁾, dan Mutiara Fitri³⁾

¹⁾Program Studi Sosial Ekonomi Perikanan, Fakultas Ilmu Kelautan dan Perikanan, Universitas Maritim Raja Ali Haji

Jl. Politeknik - Senggarang, Tanjungpinang, Provinsi Kepulauan Riau, Indonesia

²⁾Program Studi Agribisnis, Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian Sriwigama

Jl. Demang IV No.9, Lorok Pakjo, Kec. Ilir Bar. I, Kota Palembang, Sumatera Selatan

³⁾Program Studi Agribisnis Perikanan, Fakultas Perikanan dan Kelautan, Universitas Riau
Kampus Bina Widya KM. 12,5, Simpang Baru, Kec. Tampan, Kota Pekanbaru, Riau

e-mail: ¹⁾widyaseptyati@umrah.ac.id

(Diterima 10 Februari 2026 / Revisi 11 Maret 2026 / Disetujui 19 Maret 2026)

ABSTRACT

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) based on fishery product processing play a strategic role in increasing the value added of local resources and supporting the economy of coastal regions. The Tamban Fish Cracker MSME "Oma Ani" in Tanjungpinang City is a household-scale business that utilizes tamban fish as its main raw material. However, it still faces several constraints in its business management. These constraints include the unstable availability of tamban fish due to seasonal fishing patterns, the drying process which still depends on weather conditions, and production methods that remain largely traditional. This study aims to analyse the internal and external conditions of the business and to formulate appropriate business development strategies. The research employed a case study approach with primary data collected through interviews, observations, and questionnaires, as well as secondary data obtained from literature review. The analytical methods used include the Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, External Factor Evaluation (EFE) Matrix, and the Internal-External (IE) Matrix. The results show that the total IFE score of 2.97 indicates that the internal condition of the business falls within a moderate to strong category, with key strengths including product variety and the utilization of social media for marketing. The total EFE score of 2.80 indicates relatively significant external opportunities, particularly the culture of cracker consumption within the community, government support, and the development of digital marketing, although the business also faces threats from market competition and raw material fluctuations. Based on the IE Matrix, the business is positioned in cell V, indicating a Hold and Maintain strategy. The findings of this study provide practical recommendations for strengthening the competitiveness and sustainability of fishery-processing MSMEs through enhanced marketing strategies and product development.

Keywords: *business development strategy, fishery processing MSMEs, IFE and EFE matrix, IE matrix, tamban fish crackers*

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berbasis pengolahan hasil perikanan memiliki peran strategis dalam meningkatkan nilai tambah sumberdaya lokal dan mendukung perekonomian daerah pesisir. UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani di Kota Tanjungpinang merupakan usaha skala rumah tangga yang memanfaatkan ikan tamban sebagai bahan baku utama, namun masih menghadapi berbagai kendala dalam pengelolaan usahanya. Kendala tersebut meliputi ketersediaan bahan baku ikan tamban yang tidak stabil akibat pengaruh musim penangkapan, proses pengeringan produk yang masih bergantung pada kondisi cuaca, serta penggunaan metode produksi yang masih bersifat tradisional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal usaha serta merumuskan strategi pengembangan bisnis yang tepat. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus dengan pengumpulan data primer melalui wawancara, observasi, dan kuesioner, serta data sekunder dari studi pustaka. Metode analisis yang digunakan meliputi Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), dan *Matriks Internal-Eksternal* (IE). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai total IFE sebesar 2,97 mengindikasikan kondisi internal usaha berada pada kategori sedang menuju kuat, dengan kekuatan utama berupa variasi produk dan pemanfaatan media sosial untuk pemasaran. Nilai

total EFE sebesar 2,80 menunjukkan peluang eksternal yang relatif besar, terutama budaya konsumsi kerupuk di masyarakat, dukungan pemerintah, dan perkembangan pemasaran digital, meskipun dihadapkan pada ancaman persaingan dan fluktuasi bahan baku. Berdasarkan Matriks IE, posisi usaha berada pada sel V dengan strategi *Hold and Maintain*. Temuan penelitian ini memberikan rekomendasi praktis dalam upaya memperkuat daya saing dan keberlanjutan UMKM berbasis pengolahan hasil perikanan melalui penguatan strategi pemasaran serta pengembangan produk. Implikasi penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar perumusan strategi pengembangan UMKM pengolahan perikanan yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci : kerupuk ikan tamban, matriks IFE dan EFE, matriks IE, strategi pengembangan usaha, UMKM pengolahan perikanan

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan sektor utama yang memiliki peran penting dalam menopang perekonomian nasional. Di Indonesia, UMKM menyumbang sekitar 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta berkontribusi besar dalam penyerapan tenaga kerja hingga mencapai 97% (Kementerian Investasi/BKPM, 2023). Peran tersebut menunjukkan bahwa penguatan UMKM tidak hanya berdampak pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga berpotensi mengurangi kesenjangan ekonomi, kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Ismail *et al.*, 2023; Aliyah, 2022). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dan dijalankan oleh perorangan atau badan usaha, yang tidak merupakan anak perusahaan atau cabang dari usaha besar. UMKM memiliki karakteristik yang fleksibel dan adaptif sehingga dapat berkembang di berbagai lingkungan, termasuk pada skala rumah tangga. UMKM skala rumah tangga berperan penting dalam menggerakkan ekonomi lokal karena memanfaatkan sumber daya terbatas secara efisien serta menjadi sumber pendapatan utama bagi keluarga.

Kota Tanjungpinang memiliki luas wilayah sebesar 239,50 km² dengan kondisi geografis yang didominasi oleh kawasan berbukit dan lembah landai yang membentang hingga wilayah pesisir. Sekitar 45,08% dari total luas wilayah tersebut merupakan wilayah perairan laut. Karakteristik geografis ini menjadikan Kota Tanjungpinang memiliki potensi sumberdaya perikanan yang cukup besar, salah satunya adalah ikan tamban. Ikan tamban tercatat sebagai komoditas

perikanan tangkap dengan produksi terbesar kedua di Kota Tanjungpinang, dengan jumlah mencapai 479,9 ton (BPS Kota Tanjungpinang, 2024). Tingginya ketersediaan ikan tamban tidak hanya berperan dalam memenuhi kebutuhan konsumsi masyarakat, tetapi juga mendorong tumbuh dan berkembangnya berbagai usaha mikro yang memanfaatkan ikan tamban sebagai bahan baku utama dalam kegiatan produksinya.

Salah satu bentuk pemanfaatan yang berkembang adalah pengolahan ikan tamban menjadi produk kerupuk ikan. Usaha kerupuk ikan tamban skala rumah tangga umumnya dijalankan dengan memanfaatkan tenaga kerja keluarga, peralatan sederhana, serta modal yang relatif terbatas (Oktaviani *et al.*, 2025). Proses produksi biasanya dilakukan secara tradisional, mulai dari pengolahan bahan baku, pencampuran adonan, pencetakan, hingga pengeringan dan pengemasan produk. Meskipun demikian, berdasarkan hasil penelitian dari Yurian *et al.* (2020) dan Saputri *et al.* (2024), usaha ini memiliki potensi ekonomi yang cukup besar karena mampu memberikan nilai tambah terhadap komoditas ikan tamban serta menjadi sumber pendapatan bagi rumah tangga pelaku usaha. Selain memberikan nilai tambah terhadap komoditas ikan tamban, UMKM perikanan juga berkontribusi signifikan terhadap pembangunan ekonomi dengan membuka peluang kerja baru, memperkuat ketahanan ekonomi masyarakat lokal, serta mendorong terwujudnya pembangunan wilayah pesisir yang berkelanjutan (Wardana *et al.*, 2025).

Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani merupakan salah satu Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang bergerak di bidang produksi kerupuk ikan tamban di Kota Tanjungpinang. Usaha ini dijalankan pada skala rumah tangga dengan lokasi

produksi yang berada di rumah pemilik usaha. Meskipun beroperasi dalam skala rumah tangga, UMKM ini telah memiliki legalitas usaha yang lengkap, antara lain Nomor Induk Berusaha (NIB), izin Produk Industri Rumah Tangga (PIRT), serta sertifikasi halal. Hal tersebut menunjukkan adanya komitmen pelaku usaha dalam menjalankan kegiatan produksi secara legal dan memenuhi standar yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil survei awal, UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani masih menghadapi sejumlah kendala dalam pengelolaan usahanya. Kendala tersebut meliputi ketersediaan bahan baku ikan tamban yang tidak stabil akibat pengaruh musim penangkapan, proses pengeringan produk yang masih bergantung pada kondisi cuaca, serta penggunaan metode produksi yang masih bersifat tradisional. Kondisi ini berdampak pada rendahnya efisiensi waktu, inkonsistensi volume produksi, dan kualitas produk yang dihasilkan. Di sisi lain, pasar yang telah berkembang tidak hanya mencakup wilayah dalam kota, tetapi juga telah menjangkau luar daerah, sehingga menuntut kemampuan usaha untuk menyesuaikan kapasitas produksi dengan permintaan pasar yang terus berkembang.

Keberlangsungan dan pertumbuhan UMKM di tengah intensitas persaingan, dinamika pasar yang terus berkembang, serta meningkatnya pemanfaatan teknologi digital sangat bergantung pada penerapan strategi bisnis yang tepat dan terfokus. Strategi pengembangan memiliki peran penting dalam proses perumusan kebijakan perusahaan dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi organisasi (David, 2004). Perumusan strategi adalah proses penyusunan rencana jangka panjang yang bertujuan mengoptimalkan pemanfaatan peluang serta meminimalkan ancaman lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Strategi yang disusun bersifat spesifik dan aplikatif, serta disesuaikan dengan fungsi-fungsi manajerial yang dijalankan, seperti manajemen operasional, pemasaran, keuangan, dan sumberdaya manusia (Hunger & Thomas, 2003). Sejalan dengan temuan Oktaria *et al.* (2024) dan Rokhim & Sholeh (2024), dalam konteks UMKM, strategi pengembangan yang tepat menjadi faktor

kunci dalam meningkatkan kinerja usaha, baik dari sisi pendapatan maupun keunggulan kompetitif.

Sehubungan dengan kondisi tersebut, diperlukan strategi pengembangan usaha yang tidak hanya berfokus pada upaya mempertahankan keberlangsungan usaha, tetapi juga pada peningkatan kemampuan internal agar peluang pasar yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal. Melalui analisis terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal, penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi pengembangan usaha yang tepat dan berkelanjutan berdasarkan hasil analisis Matriks IFE, EFE, dan Matriks IE. Perumusan strategi tersebut diharapkan dapat memberikan arah pengembangan bagi UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani, sehingga dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat daya saing, dan mendukung pertumbuhan usaha di masa mendatang.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan studi kasus pada bulan Februari 2026, yang bertujuan untuk menggambarkan secara objektif dan sistematis strategi pengembangan usaha UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani melalui analisis kondisi lingkungan internal dan eksternal usaha. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan terukur sebagai dasar dalam perumusan strategi pengembangan usaha yang tepat dan berkelanjutan. Penelitian studi kasus menurut Hidayat (2019) merupakan rangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara mendalam dan terperinci terhadap suatu program, peristiwa, atau aktivitas, baik pada tingkat individu, kelompok, lembaga, maupun organisasi, dengan tujuan memperoleh pemahaman yang menyeluruh mengenai objek atau kasus yang diteliti.

Responden dalam penelitian ini merupakan informan kunci yang dipilih secara purposive, yaitu pemilik UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani yang terlibat langsung dalam seluruh aktivitas pengelolaan usaha. Pemilihan informan kunci didasarkan pada pertimbangan bahwa usaha ini dikelola secara mandiri tanpa tenaga kerja tetap, sehingga pemilik usaha memiliki pengetahuan paling komprehensif mengenai kondisi internal maupun eksternal usaha. Informasi yang diperoleh kemudian digunakan sebagai dasar dalam

penyusunan dan penilaian faktor-faktor pada matriks IFE dan EFE.

Pengumpulan data pada penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penggunaan instrumen berupa kuesioner, wawancara, dan observasi langsung. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan melalui studi pustaka yang bersumber dari buku, artikel ilmiah, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian.

Penelitian ini menggunakan analisis matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks Internal-Eksternal (IE) sebagai alat analisis utama dalam menjawab tujuan penelitian. Melalui matriks IFE dan EFE, penelitian ini mengidentifikasi serta mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja usaha secara sistematis dan terukur. Menurut David (2009) analisis matriks yang memanfaatkan IFE dan EFE merupakan pendekatan strategis yang umum digunakan untuk menganalisis kondisi internal organisasi dan lingkungan eksternal yang memengaruhi perusahaan, sehingga dapat menjadi dasar dalam penentuan strategi yang paling sesuai untuk diimplementasikan. Selanjutnya, Budiono (2017) menyatakan bahwa Matriks Internal-Eksternal (IE) dapat digunakan untuk memetakan posisi perusahaan atau organisasi dalam merumuskan strategi pengembangan di masa depan. Penerapan model ini dinilai efektif dalam mendukung peningkatan kinerja usaha melalui perencanaan strategis yang lebih terarah, penetapan prioritas dan tujuan, serta pengalokasian sumberdaya secara optimal guna meningkatkan efisiensi operasional secara komprehensif (David, 2009). Adapun langkah penyusunan matriks IFE dan matriks EFE sebagai berikut:

1. Penyusunan matriks IFE dan EFE diawali dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi usaha. Faktor internal meliputi seluruh kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh bisnis, sedangkan faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan usaha.
2. Tahap berikutnya dilakukan dengan memberikan bobot pada masing-masing faktor internal dan eksternal, dengan nilai berkisar antara 0

- sampai 1 yang disesuaikan dengan tingkat kepentingannya. Semakin besar nilai bobot yang diberikan, semakin penting faktor tersebut dalam memengaruhi kinerja dan strategi usaha.
3. Setelah bobot ditetapkan, setiap faktor diberi rating atau peringkat untuk menunjukkan kondisi atau respons usaha terhadap faktor tersebut. Pemberian peringkat dilakukan untuk menggambarkan sejauh mana perusahaan mampu merespons setiap faktor yang dihadapi, dengan menggunakan skala penilaian 1 hingga 4. Pada faktor internal, skala ini mencerminkan tingkat kekuatan dan kelemahan usaha, di mana nilai 1 menunjukkan kelemahan yang sangat dominan dan nilai 4 menunjukkan kekuatan yang sangat kuat. Sementara itu, pada faktor eksternal, peringkat digunakan untuk menilai kualitas respons perusahaan terhadap peluang dan ancaman, dengan nilai 1 menggambarkan respons yang sangat rendah dan nilai 4 menunjukkan respons yang sangat baik.
4. Tahap akhir dilakukan dengan mengalikan bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk memperoleh skor tertimbang. Seluruh skor tertimbang kemudian dijumlahkan guna menghasilkan total nilai matriks IFE dan EFE, yang selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam penentuan posisi usaha dan perumusan strategi pengembangan.

	Kuat 3,0 - 4,0	Rata-rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99	
Tinggi 3,0 - 4,0	I	II	III	4,0
Sedang 2,0 - 2,99	IV	V	VI	3,0
Rendah 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX	2,0
				1,0

Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal

Sumber: David, 2009

Matriks Internal-Eksternal (IE) mengelompokkan posisi usaha ke dalam tiga kategori strategi utama (David, 2009). Posisi pada sel I, II, dan IV menunjukkan kondisi usaha yang berada pada strategi *grow and build*, yang menekankan upaya pertumbuhan melalui strategi intensifikasi seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, serta strategi integrasi baik ke depan, ke belakang, maupun horizontal. Selanjutnya, posisi pada sel III, V, dan VII men-

cerminkan strategi *Hold and Maintain*, di mana fokus pengelolaan usaha diarahkan pada upaya mempertahankan kinerja yang telah dicapai melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Adapun posisi pada sel VI, VIII, dan IX menggambarkan kondisi usaha yang memerlukan strategi *harvest and divest*, dengan pendekatan yang umumnya berupa divestasi, diversifikasi konglomerat, atau likuidasi usaha.

HASIL DAN PEMBAHASAN

GAMBARAN UMUM UMKM KERUPUK TAMBAN OMA ANI

Kerupuk Tamban Oma Ani merupakan usaha mikro yang bergerak di bidang pengolahan hasil perikanan, khususnya produksi kerupuk berbahan dasar ikan tamban. Usaha ini berlokasi di Jalan Pantai Impian, Kota Tanjungpinang, dan mulai beroperasi sejak tahun 2019. Sejak awal pendiriannya, usaha ini dikelola secara mandiri oleh pemilik usaha yang secara langsung terlibat dalam keseluruhan tahapan proses produksi, mulai dari pengadaan bahan baku hingga pengolahan produk akhir.

Kerupuk Tamban Oma Ani menghasilkan empat variasi produk, yaitu kerupuk berbentuk stik, kerupuk berukuran sedang, dan kerupuk berukuran besar. Adapun harga per kilogram kerupuk adalah Rp55.000 untuk kerupuk berukuran sedang, besar dan stik, serta Rp35.000 untuk kerupuk *reject*. Saluran distribusi Kerupuk Tamban Oma Ani meliputi penjualan langsung kepada konsumen akhir, kerja sama dengan usaha katering dan warung, serta distribusi melalui reseller. Pola distribusi tersebut memungkinkan produk menjangkau berbagai segmen pasar. Secara geografis, pemasaran produk tidak hanya terbatas di wilayah Kota Tanjungpinang, tetapi juga telah menjangkau daerah lain seperti Tanjung Balai, Tanjung Batu, dan Pekanbaru.

Pada tahap awal usaha pemilik hanya memproduksi sekitar 3 kilogram kerupuk dalam satu kali proses produksi. Seiring dengan meningkatnya permintaan pasar, kapasitas produksi mengalami peningkatan menjadi 5 kilogram, dan saat ini mencapai 16 kilogram per sekali produksi dengan frekuensi produksi dua kali dalam satu minggu. Proses produksi dilakukan secara semi modern, dimana sebagian tahapan telah memanfaatkan

kan peralatan berbasis teknologi, meskipun pada tahap pengeringan produk masih bergantung pada kondisi cuaca.

Dalam aspek legalitas dan pengembangan kapasitas usaha, Kerupuk Tamban Oma Ani telah memiliki kelengkapan perizinan, antara lain Nomor Induk Berusaha (NIB), sertifikat Produksi Pangan Industri Rumah Tangga (PIRT), serta sertifikat halal. Selain itu, pemilik usaha secara aktif mengikuti berbagai pelatihan yang difasilitasi oleh pemerintah, salah satunya yang berkaitan dengan penanganan bahan baku ikan yang baik dan benar. Usaha ini secara rutin memperoleh pembinaan dan peninjauan dari instansi terkait, seperti Dinas Kesehatan dan Dinas Pertanian Pangan dan Perikanan, yang dilakukan secara berkala setiap tahun. Pengawasan dan pendampingan tersebut berperan penting dalam memastikan kepatuhan terhadap standar keamanan pangan sekaligus mendukung keberlanjutan usaha dan peningkatan kualitas produk.

ANALISIS MATRIKS IFE DAN EFE

Analisis faktor internal dan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi serta memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani. Analisis ini mencakup berbagai aspek internal usaha, antara lain permodalan, proses produksi, pemasaran, pemanfaatan teknologi informasi, serta karakteristik produk yang dihasilkan. Selain itu, analisis juga mempertimbangkan faktor eksternal yang meliputi kondisi pasar, perkembangan teknologi pemasaran, dukungan kebijakan pemerintah, serta dinamika lingkungan usaha yang memengaruhi keberlangsungan dan pengembangan usaha.

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani. Berdasarkan Tabel 1, hasil analisis Matriks IFE menunjukkan nilai total skor sebesar 2,97, yang terdiri atas skor kekuatan sebesar 2,11 dan skor kelemahan sebesar 0,86. Skor IFE berkisar antara 1,0 hingga 4,0, dengan nilai rata-rata 2,5 (David, 2009). Skor 2,97 yang berada di atas 2,5 mengindikasikan bahwa secara keseluruhan kondisi internal usaha berada pada kategori se-

dang menuju kuat, dimana kekuatan yang dimiliki mampu mengimbangi kelemahan yang ada.

Kekuatan utama usaha tercermin dari adanya variasi produk yang meraih skor tertinggi sebesar 0,40. Kerupuk Tamban Oma Ani menghasilkan empat variasi produk, yaitu kerupuk berbentuk stik, kerupuk berukuran sedang, kerupuk berukuran besar dan kerupuk *reject*.

Tabel 1. Hasil Analisis Matriks IFE

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan/<i>Strengths</i>				
1	Harga produk relatif terjangkau	0,09	3	0,27
2	Usaha telah memiliki legalitas usaha	0,07	3	0,21
3	Usaha memiliki empat variasi produk	0,1	4	0,40
4	Proses produksi relatif sederhana	0,07	4	0,28
5	Bahan baku ikan tamban relatif mudah diperoleh	0,09	2	0,18
6	Hubungan baik dengan mitra pemasok bahan baku	0,08	3	0,24
7	Hubungan baik dengan mitra penjualan produk	0,07	3	0,21
8	Pemanfaatan media sosial (WhatsApp & Facebook) untuk pemasaran	0,08	4	0,32
Subtotal Kekuatan		0,7		2,11
Kelemahan/<i>Weaknesses</i>				
1	Proses produksi masih semi modern	0,08	3	0,24
2	Modal usaha masih terbatas	0,09	2	0,18
3	Pengemasan produk masih sederhana	0,07	2	0,14
4	Produksi masih bergantung pada pemilik usaha	0,06	3	0,18
5	Tidak memiliki pencatatan keuangan yang rutin	0,06	2	0,12
Subtotal Kelemahan		0,3		0,86
TOTAL IFE		1		2,97

Sumber: Hasil Olahan Data, 2026

Diferensiasi produk ini mencerminkan adanya upaya inovasi yang dilakukan oleh pelaku usaha dalam menyesuaikan produk dengan preferensi dan kebutuhan pasar. Kerupuk berbentuk stik, misalnya, memiliki tingkat permintaan yang relatif tinggi pada momen tertentu seperti perayaan Hari Raya serta untuk kebutuhan usaha catering, karena bentuknya yang praktis dan mudah disaji-

kan. Sementara itu, kerupuk berukuran sedang dan besar lebih banyak diminati untuk konsumsi rumah tangga dan penjualan di warung. Temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian Judijanto *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa diversifikasi produk memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Lebih lanjut dalam temuan Gustyningrum *et al.* (2020), pada produk olahan ikan, termasuk kerupuk, diferensiasi produk terbukti dapat mendorong peningkatan penjualan sekaligus memperkuat daya tahan usaha dalam menghadapi persaingan yang kompetitif. Dalam konteks UMKM Kerupuk Tamban Oma Ani, keragaman bentuk dan ukuran produk menjadi strategi yang efektif untuk mempertahankan eksistensi usaha di tengah dinamika pasar yang kompetitif.

Kekuatan yang mendapatkan skor tertinggi kedua adalah pemanfaatan media sosial untuk pemasaran. Dalam upaya pemasaran, Kerupuk Tamban Oma Ani telah memanfaatkan media digital sebagai sarana promosi, terutama melalui platform Facebook dan WhatsApp. Pengelolaan media promosi tersebut dibantu oleh anggota keluarga, sehingga mendukung penerapan strategi digitalisasi usaha secara sederhana namun efektif. Selain itu, strategi pemasaran yang diterapkan juga mencakup layanan pengantaran gratis dan subsidi ongkos kirim, yang bertujuan untuk meningkatkan daya tarik produk serta memperluas jangkauan pasar. Penerapan strategi ini menunjukkan adanya adaptasi usaha terhadap perubahan perilaku konsumen dan dinamika pasar yang semakin kompetitif (Maulana, 2024).

Dalam hasil analisis Matriks IFE, faktor internal yang memperoleh skor tertinggi adalah proses produksi yang masih bersifat semi modern, dengan nilai sebesar 0,24. Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses produksi menjadi faktor internal yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani. Pemilik usaha telah memanfaatkan sejumlah teknologi pendukung dalam proses produksi, seperti penggunaan blender, kulkas, *sealer* kemasan, serta mesin pengaduk adonan (*dough mixer*). Pemanfaatan peralatan tersebut menunjukkan adanya upaya adaptasi terhadap teknologi guna meningkatkan efisiensi pada tahap pengolahan bahan baku, penyimpanan, dan pengemasan produk. Ke-

beradaan teknologi ini menjadi modal penting dalam mendukung kelancaran proses produksi dan menjaga mutu produk UMKM (Fiana *et al.*, 2025)

Namun demikian, penerapan teknologi produksi masih memiliki keterbatasan pada beberapa tahapan penting. Proses pengkalisan adonan kerupuk masih dilakukan secara manual melalui pemukulan adonan hingga mencapai tekstur yang diinginkan. Tahapan ini memerlukan waktu dan tenaga yang relatif besar, sehingga berdampak pada efisiensi waktu produksi. Selain itu, keterbatasan teknologi juga terlihat pada tahap pengeringan produk, yang hingga saat ini sepenuhnya bergantung pada kondisi cuaca. Ketergantungan tersebut menyebabkan proses produksi menjadi tidak stabil, khususnya pada musim hujan, yang pada akhirnya memengaruhi volume produksi dan ketepatan waktu pemenuhan permintaan pasar.

Tabel 2. Hasil Analisis Matriks EFE

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang/Opportunities				
1	Dukungan pemerintah terhadap UMKM dan perikanan	0,15	3	0,45
2	Perkembangan pemasaran digital dan media sosial	0,15	3	0,45
3	Budaya konsumsi kerupuk di masyarakat Indonesia	0,2	3	0,60
4	Potensi pengembangan pasar yang lebih luas	0,1	4	0,40
Subtotal Peluang		0,6		1,9
Ancaman/Threats				
1	Persaingan usaha sejenis yang semakin meningkat	0,15	3	0,45
2	Fluktuasi harga bahan baku	0,1	2	0,2
3	Ketergantungan ketersediaan ikan pada musim dan cuaca	0,1	2	0,2
4	Ketergantungan pengeringan produk pada cuaca	0,05	1	0,05
Subtotal Ancaman		0,4		0,9
TOTAL EFE		1		2,80

Sumber: Hasil Olahan Data, 2026

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki oleh

UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani. Berdasarkan Tabel 2, hasil analisis Matriks EFE menunjukkan nilai total skor sebesar 2,80, yang terdiri atas skor peluang sebesar 1,9 dan skor ancaman sebesar 0,9. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan peluang yang cukup besar bagi pengembangan UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani. Peluang tersebut, apabila direspons dengan strategi yang tepat dan didukung oleh penguatan faktor internal, dapat dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Berdasarkan hasil analisis Matriks EFE pada Tabel 2, faktor peluang yang memperoleh skor tertinggi adalah budaya konsumsi kerupuk di masyarakat Indonesia dengan nilai sebesar 0,60. Tingginya skor ini menunjukkan bahwa aspek budaya konsumsi merupakan peluang eksternal yang paling signifikan bagi pengembangan UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani. Kerupuk tidak hanya diposisikan sebagai makanan ringan, tetapi juga telah menjadi pelengkap dalam konsumsi makanan utama. Hal ini sejalan dengan temuan Agustina & Saputro (2018) yang menyatakan bahwa kerupuk memiliki peran sebagai makanan pendamping, sehingga keberadaannya menjadi bagian dari kebiasaan makan masyarakat Indonesia. Persepsi bahwa konsumsi makanan terasa kurang lengkap tanpa kerupuk secara langsung mendorong permintaan pasar yang relatif stabil dan berkelanjutan. Kondisi ini menjadi peluang yang sangat potensial bagi UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani untuk mempertahankan dan meningkatkan volume penjualan.

Peluang eksternal berikutnya yang memiliki skor relatif tinggi adalah dukungan pemerintah terhadap UMKM dan sektor perikanan, dengan skor sebesar 0,45. Dukungan tersebut telah dirasakan secara nyata oleh UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani, antara lain melalui pelatihan pembuatan kerupuk yang sesuai standar, fasilitasi pengurusan Nomor Induk Berusaha (NIB), sertifikat Produksi Pangan Industri Rumah Tangga (PIRT), serta sertifikat halal. Selain itu, usaha ini juga memperoleh bantuan berupa freezer, yang dapat dimanfaatkan untuk menyimpan stok bahan baku ikan. Adanya dukungan pemerintah terhadap UMKM memberikan peluang untuk memperkuat kapasitas usaha dan meminimalkan risiko

gangguan produksi. Dukungan pemerintah terhadap UMKM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberlangsungan dan pengembangan usaha. Berdasarkan temuan Ramadhona *et al.* (2023), dukungan pemerintah yang dibutuhkan oleh UMKM mencakup dukungan finansial dan non finansial. Bentuk dukungan tersebut terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha, baik dalam meningkatkan kapasitas operasional maupun dalam memperkuat daya saing UMKM.

Selain itu, perkembangan pemasaran digital dan media sosial juga menjadi peluang penting dengan skor sebesar 0,45. Perkembangan teknologi informasi telah mengubah pola transaksi dan perilaku konsumen, di mana media sosial dan platform digital semakin lazim digunakan sebagai sarana pemasaran dan penjualan produk. Meskipun saat ini pemasaran produk Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani masih terbatas pada penggunaan Facebook dan WhatsApp, kondisi ini menunjukkan adanya peluang untuk memperluas jangkauan pasar melalui pemanfaatan platform lain seperti Instagram, TikTok, dan marketplace daring seperti Shopee. Pengembangan strategi pemasaran digital dengan konten yang kreatif dan informatif berpotensi meningkatkan visibilitas produk serta menjangkau memperluas jangkauan segmen pasar.

Berdasarkan hasil analisis Matriks EFE pada Tabel 2, faktor ancaman dengan skor tertinggi adalah meningkatnya persaingan usaha sejenis. Tingginya skor ini menunjukkan bahwa persaingan merupakan ancaman eksternal yang paling dominan bagi UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani. Proses produksi kerupuk yang relatif mudah, penggunaan teknologi yang sederhana, serta kebutuhan modal yang tidak terlalu besar menyebabkan industri ini memiliki hambatan masuk pasar yang rendah (*low barrier to entry*). Kondisi tersebut memberikan peluang bagi pelaku usaha baru untuk dengan mudah memasuki pasar dan bersaing dalam industri yang sama. Dalam konteks persaingan, rendahnya hambatan masuk pasar berpotensi meningkatkan jumlah produsen kerupuk, sehingga dapat menekan pangsa pasar dan memperketat kompetisi harga maupun kualitas produk.

Ancaman berikutnya yang memiliki skor relatif tinggi berkaitan dengan aspek pasokan bahan baku, yaitu fluktuasi harga bahan baku ikan serta ketergantungan ketersediaan ikan tamban pada musim dan cuaca. Ikan tamban yang digunakan sebagai bahan baku utama sangat bergantung pada musim penangkapan serta kondisi cuaca (Gustika *et al.*, 2023). Ketika terjadi cuaca buruk, pasokan ikan menjadi terbatas sehingga harga bahan baku dapat mengalami kenaikan yang signifikan, bahkan mencapai dua kali lipat dari harga normal. Syahputri *et al.* (2025) menyatakan bahwa fluktuasinya bahan baku ini berpotensi meningkatkan biaya produksi dan menurunkan margin keuntungan usaha bagi pelaku usaha.

Meskipun UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani telah menjalin kerja sama dengan dua mitra pemasok ikan, kerja sama tersebut masih bersifat informal dan belum sepenuhnya mampu menjamin stabilitas pasokan bahan baku. Namun demikian, pemilik usaha menunjukkan komitmen yang kuat dalam menjaga kontinuitas produksi dan keberlanjutan usaha di tengah keterbatasan akses pasokan bahan baku. Upaya yang dilakukan antara lain dengan memperluas jaringan pencarian bahan baku hingga ke luar daerah, seperti ke wilayah Kijang, guna memastikan ketersediaan ikan tamban tetap terjaga.

Namun demikian, pada kondisi tertentu, khususnya saat musim utara, ketersediaan ikan tamban dapat mengalami penurunan yang sangat signifikan hingga tidak tersedia sama sekali di pasaran. Kondisi ini pernah menyebabkan UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani menghentikan kegiatan produksi selama kurang lebih dua minggu. Terhentinya proses produksi tersebut tidak hanya berdampak pada penurunan volume output, tetapi juga berpotensi mengganggu kontinuitas pasokan produk ke pasar serta stabilitas pendapatan usaha. Situasi ini menunjukkan tingginya kerentanan usaha terhadap faktor alam yang berada di luar kendali pelaku usaha, sekaligus menegaskan pentingnya strategi pengelolaan pasokan bahan baku yang lebih adaptif guna meminimalkan risiko gangguan produksi di masa mendatang.

ANALISIS MATRIKS IE

Berdasarkan Gambar 2, hasil analisis Matriks IE menunjukkan bahwa usaha Kerupuk Tam-

ban Oma Ani berada pada sel V, yang mencerminkan penerapan strategi *Hold and Maintain*. Posisi ini diperoleh dari skor total IFE sebesar 2,97 yang menunjukkan kondisi internal berada pada kategori sedang menuju kuat, serta skor total EFE sebesar 2,80 yang mencerminkan kemampuan usaha dalam merespons lingkungan eksternal juga berada pada kategori sedang menuju tinggi.

Berdasarkan posisi usaha pada sel V Matriks IE (*Hold and Maintain*), strategi yang direkomendasikan adalah penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*). Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan keberlangsungan usaha sekaligus meningkatkan kinerja secara bertahap tanpa mengambil risiko ekspansi yang berlebihan (David, 2004).

		Skor Total IFE		
		Kuat 4,0	Sedang 3,0	Lemah 2,0
Skor Total EFE	Kuat 3,0	I	II	III
	Sedang 2,0	IV	V	VI
	Lemah 1,0	VII	VIII	IX

Gambar 2. Hasil Analisis Matriks IE

Sumber: Hasil Olahan Data, 2026

Strategi penetrasi pasar pada UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani diarahkan pada upaya meningkatkan intensitas penjualan dan memperkuat pangsa pasar yang telah ada tanpa melakukan perubahan mendasar pada segmen pasar maupun jenis produk yang dihasilkan. Strategi ini dapat dilakukan melalui optimalisasi pemasaran pada saluran yang selama ini sudah digunakan, seperti WhatsApp dan Facebook, dengan pendekatan yang lebih terencana dan konsisten, serta secara bertahap memperluas pemanfaatan media digital lain seperti Instagram, TikTok, dan *marketplace* untuk menjangkau konsumen yang lebih luas. Hasil penelitian Olugbenga (2024) menunjukkan bahwa tingginya tingkat adopsi strategi pemasaran digital, seperti pemasaran melalui media sosial dan periklanan daring, secara signifikan mampu memperluas jangkauan pasar serta me-

ningkatkan keterlibatan pelanggan. Dalam strategi pemasaran digital, UMKM Kerupuk Tamban Oma Ani harus mengelola *platform* digital secara konsisten, menciptakan konten berkualitas tinggi yang relevan serta memahami dinamika algoritma dan pola perilaku konsumen. Hal ini dikarenakan penetrasi pasar lewat pemanfaatan media sosial/*marketplace*, tingkat keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan pelaku UMKM (Amanda et al., 2025).

Strategi penetrasi pasar pada UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani diarahkan pada penguatan pasar yang telah terbentuk, baik di tingkat lokal maupun antarwilayah seperti Tanjung Balai, Tanjung Batu, dan Pekanbaru. Jangkauan pemasaran ini menunjukkan bahwa produk telah memiliki daya terima yang baik di luar wilayah asal, sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan melalui penguatan hubungan dengan mitra penjualan, menjaga konsistensi kualitas produk, serta memastikan kontinuitas pasokan. Di tingkat lokal, penguatan jaringan distribusi melalui kerja sama dengan warung, pengecer, dan usaha catering menjadi langkah strategis untuk meningkatkan ketersediaan produk di pasar yang sama. Selain itu, optimalisasi momen musiman, seperti peningkatan permintaan pada periode Hari Raya dan kegiatan catering, dapat dimaksimalkan dengan meningkatkan produksi varian kerupuk yang memiliki tingkat permintaan tinggi.

Strategi pengembangan produk dilakukan dengan meningkatkan nilai tambah produk yang sudah ada agar tetap kompetitif dan relevan dengan kebutuhan pasar. Pengembangan dilakukan melalui perbaikan kualitas produk secara berkelanjutan, terutama pada aspek konsistensi rasa, tekstur, dan tingkat kerenyahan agar sesuai dengan preferensi konsumen di berbagai segmen pasar. Inovasi sederhana pada aspek pengemasan, meskipun masih bersifat bertahap, juga menjadi bagian dari strategi pengembangan produk guna meningkatkan daya tarik visual dan memperluas peluang pemasaran ke luar daerah. Tampilan dan informasi yang tertera pada kemasan produk berpotensi meningkatkan penjualan. Hal ini sejalan dengan temuan Rosari et al. (2024) yang menyatakan bahwa kemasan yang menarik dan informatif memberikan pengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian konsumen.

Strategi pengembangan produk pada UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani juga diarahkan pada peningkatan efisiensi proses produksi guna mendukung pemenuhan permintaan pasar yang terus meningkat. Upaya ini dapat dilakukan melalui pemanfaatan teknologi produksi yang lebih memadai serta penambahan tenaga kerja secara bertahap sesuai dengan kapasitas usaha. Berdasarkan hasil wawancara, pemilik usaha mengungkapkan bahwa kapasitas produksi saat ini masih belum sepenuhnya mampu memenuhi seluruh permintaan pasar secara bersamaan, baik dari pasar lokal maupun luar daerah. Kondisi tersebut mendorong pemilik menerapkan strategi pengiriman secara bergiliran kepada mitra penjualan yang ada. Oleh karena itu, peningkatan efisiensi produksi menjadi penting agar kontinuitas pasokan dapat terjaga dan peluang pasar tidak terlewatkan. Secara keseluruhan, pengembangan produk tidak hanya berfokus pada aspek kualitas dan variasi produk, tetapi juga pada perbaikan proses produksi sebagai upaya meningkatkan kapasitas sekaligus mempertahankan posisi kompetitif di tengah persaingan usaha sejenis yang semakin ketat.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis IFE, UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani memperoleh total skor sebesar 2,97, yang menunjukkan nilai tersebut berada di atas rata-rata 2,5. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa secara keseluruhan kondisi internal usaha berada pada kategori sedang menuju kuat, dimana kekuatan yang dimiliki dapat mengatasi dan menyeimbangkan kelemahan yang ada. Kekuatan utama usaha yang memperoleh skor tinggi pada matriks IFE adalah UMKM Kerupuk Tamban Oma Ani memiliki empat variasi produk, pemanfaatan media sosial untuk pemasaran dan proses produksi yang relatif sederhana. Sedangkan kelemahan utama usaha yang memperoleh skor tinggi adalah proses produksi masih bersifat semi modern, modal usaha terbatas dan produksi masih bergantung pada pemilik usaha. Hasil analisis Matriks EFE menunjukkan total skor sebesar 2,80, yang terdiri dari skor peluang sebesar 1,9 dan skor ancaman sebesar 0,9. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan eksternal

memberikan peluang yang cukup besar bagi pengembangan UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani. Faktor peluang yang memperoleh skor tertinggi adalah budaya konsumsi kerupuk di masyarakat Indonesia, dukungan pemerintah terhadap UMKM dan perkembangan pemasaran digital. Sedangkan ancaman utama yang memperoleh skor tinggi adalah persaingan usaha sejenis yang semakin meningkat, fluktuasi ketersediaan bahan baku dan harga bahan baku.

Hasil analisis Matriks IE, posisi usaha Kerupuk Tamban Oma Ani berada pada sel V, yang merepresentasikan strategi *Hold and Maintain*. Posisi ini diperoleh dari skor total IFE sebesar 2,97 yang menunjukkan kondisi internal berada pada kategori sedang menuju kuat, serta skor total EFE sebesar 2,80 yang mencerminkan kemampuan usaha dalam merespons lingkungan eksternal juga berada pada kategori sedang menuju tinggi. Berdasarkan posisi usaha pada sel V Matriks IE (*Hold and Maintain*), strategi yang direkomendasikan adalah penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*).

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam kajian strategi pengembangan UMKM pengolahan hasil perikanan, khususnya pada usaha skala rumah tangga berbasis komoditas lokal. Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi pelaku UMKM dalam meningkatkan daya saing melalui penguatan pemasaran dan pengembangan produk. Selain itu, temuan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah dalam merumuskan program pengembangan UMKM agroindustri perikanan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada satu objek penelitian, yaitu UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh UMKM pengolahan perikanan. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan kajian yang melibatkan lebih banyak responden atau membandingkan beberapa UMKM pengolahan perikanan sehingga diperoleh gambaran strategi pengembangan usaha yang lebih komprehensif.

SARAN

Berdasarkan posisi strategis UMKM Kerupuk Tamban Oma Ani yang berada pada kuadran

V (*Hold and Maintain*), rekomendasi strategi yang dapat diterapkan adalah:

1. Optimalisasi pemasaran pada saluran yang selama ini sudah digunakan, seperti WhatsApp dan Facebook, dengan pendekatan yang lebih terencana dan konsisten, serta secara bertahap memperluas pemanfaatan media digital lain seperti Instagram, TikTok, dan *marketplace* untuk menjangkau konsumen yang lebih luas. UMKM Kerupuk Tamban Oma Ani harus mengelola platform digital secara konsisten, menciptakan konten berkualitas tinggi yang relevan serta memahami dinamika algoritma dan pola perilaku konsumen.
2. UMKM Kerupuk Ikan Tamban Oma Ani perlu memperkuat hubungan dengan mitra penjualan, menjaga konsistensi kualitas produk, serta memastikan kontinuitas pasokan. Selain itu, optimalisasi momen musiman, seperti peningkatan permintaan pada periode Hari Raya dan kegiatan katering dengan meningkatkan produksi varian kerupuk yang memiliki tingkat permintaan tinggi.
3. Strategi pengembangan produk difokuskan pada peningkatan nilai tambah produk yang telah ada melalui perbaikan kualitas secara berkelanjutan, khususnya pada konsistensi rasa, tekstur, dan kerenyahan agar tetap sesuai dengan preferensi pasar. Selain itu, inovasi sederhana pada aspek pengemasan dilakukan secara bertahap untuk meningkatkan daya tarik produk dan mendukung perluasan pemasaran ke luar daerah.
4. Peningkatan efisiensi proses produksi guna mendukung pemenuhan permintaan pasar yang terus meningkat. Upaya ini dapat dilakukan melalui pemanfaatan teknologi produksi yang lebih memadai serta penambahan tenaga kerja secara bertahap sesuai dengan kapasitas usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, T., & Saputro, D. D. (2018). Pengolahan Kerupuk Kulit Ikan di Kelurahan Bulu Lor Kota Semarang. *Rekayasa: Jurnal Penerapan Teknologi Dan Pembelajaran*, 16(1), 113–118. <https://doi.org/10.15294/rekayasa.v16i1.15097>.
- Aliyah, A. H. (2022). Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *WELFARE Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(1), 64–72. <https://doi.org/10.37058/wlfr.v3i1.4719>.
- Amanda, Y., Akbar, A., & Awali, R. (2025). Impact of Digital Marketing on Market Expansion and Development in MSMEs. *Young Journal of Social Science*, 1(1), 200–211.
- BPS Kota Tanjungpinang. (2024). *Kota Tanjungpinang dalam Angka 2024*.
- Budiono, G. L. (2017). Mapping and Selecting Company's Competitive Strategy. *European Research Studies Journal*, XX(4A), 696–706.
- David, F. R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep 7th*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management: Konsep Ed 12*. Salemba Empat.
- Fiana, N., Wijayanti, & Runanto, D. (2025). The Influence of Raw Materials and Technology on Production Output of MSMEs Slondok Crackers in Sumurarum Village , Grabag District , Magelang Regency. In *IECON: International Economics and Business Conference*, 3(1), 810–820. <https://doi.org/10.65246/jyp4yj85>.
- Gustika, W., Dharmawan, A. H., & Abdulkadir-sunito, M. (2023). Kerentanan Nafkah Rumahtangga Nelayan dalam Tekanan Variabilitas Iklim : Studi Kasus Desa Dendun, Kabupaten Bintan, Kepulauan Riau. *Jurnal Ilmu Lingkungan*, 21(1), 43–56. <https://doi.org/10.14710/jil.21.1.43-56>.
- Gustyningrum, W. D. P., Widodo, J., Zulianto, M., Wahyuni, S., & Kartini, T. (2020). Diversification Strategy of Processed Catfish Products at UD . Matrix Jaya Jember. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 012123. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/485/1/012123>.
- Hidayat, T. (2019). Pembahasan Studi Kasus sebagai Bagian Metodologi Penelitian. *Jurnal Study Kasus*, 3(1), 1–13.
- Hunger, D. J., & Thomas, W. L. (2003). *Manajemen Strategis Edisi 2*. Penerbit Andi.

- Ismail, K., Rohmah, M., & Putri, D. A. P. (2023). Peranan UMKM dalam Penguatan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Neraca: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Ekonomi Akuntansi*, 7(2), 208–217. <https://doi.org/10.31851/neraca.v7i2.14344>.
- Judijanto, L., Utami, E. Y., & Sekamdo, M. A. (2023). The Effect of Business Partnerships, Product Diversification, and Market Competitiveness on MSME Business Performance in Jakarta. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(07), 164–171. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i07.458>.
- Kementerian Investasi/BKPM. (2023). *Kajian Sektor Formal Investasi UMKM Memperkuat Pilar Ketahanan Ekonomi Nasional*.
- Maulana, F. R. (2024). From Traditional to Digital: Exploring the Online Marketing Transformation of Culinary Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Karawang Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 7(5), 1773–1788. <https://doi.org/10.37275/oaijss.v7i5.269>.
- Oktaria, E. T., Raras, P. N., Alam, I. A., Barusman, A. R. P., & Habiburrahman, H. (2024). Factors for Increasing Competitive Advantage in MSMEs Reviewed from a Systematic Literature Review. *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Manajemen (JAKMAN)*, 5(3), 235–247. <https://doi.org/10.35912/jakman.v5i3.3132>.
- Oktaviani, E., Anggraini, J., Saputri, R. A. Y., Misandri, B., Simanullang, F. N., Hendryani, A., Putri, E. D., Ramadhan, D. P., Manullang, A. T., & Yulita, I. (2025). Identifikasi Permasalahan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kerupuk Ikan di Senggarang Besar, Tanjungpinang Kota. *Jurnal Altifani Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(5), 895–901. <https://doi.org/10.59395/altifani.v5i5.868>.
- Olugbenga, A. (2024). Influence of Digital Marketing on Marketing Penetration in Developing Economies. *Operational Uncertainty: Present and Future Prospects in Art, Science, Engineering, Social Science, Education, Climate Change, Health Care and Business*, 230–312.
- Ramadhona, D., Syafri, W., Maryani, D., & Achmad, M. (2023). Government Support and Policy Design To Improve MSME'S Performance. *Journal of Social Research*, 2(7), 2157–2172. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i7.1008>.
- Rokhim, A., & Sholeh, M. I. (2024). Business Management Strategies to Enhance MSME Competitiveness. *Indonesian Economic Review*, 4(2), 40–58. <https://doi.org/10.53787/iconv.v4i2.45>.
- Rosari, D., Ritonga, A. K., & Sihombing, D. (2024). Enhancing the Market Value of MSMEs Products through Packaging Improvement in Buluh Duri Tourism Village, Serdang Bedagai, North Sumatra, Indonesia. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 6(2), 1634–1640. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2.3927>.
- Saputri, S. D. K., Syafnur, M., & Kusumah, S. (2024). Pengaruh Kualitas Produk, Citra Merek dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian pada UMKM Kerupuk Ikan Tamban Ik Berkah. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(5), 946–960. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i5.4314>.
- Syahputri, E. O., Sihombing, S. B., Nurhaliza, Wati, I., & Mariana, M. (2025). Pengendalian Biaya Produksi dalam Manufaktur: Teknik dan Tantangan. *HEI EMA: Jurnal Riset Hukum, Ekonomi Islam, Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 4(1), 30–41. <https://doi.org/10.61393/heiema.v4i1.252>.
- Wardana, R. S., Erlisya, V., Simbolon, L. O. B., Simanjuntak, G. Y., & Firman. (2025). Strategi Pemberdayaan Masyarakat Pesisir di Provinsi Kepulauan Riau Melalui Inovasi Pengolahan Hasil Tangkap Nelayan dalam Meningkatkan Nilai Tambah Produk Perikanan. *Edusociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 8(1), 14–21.
- Yurian, S. R., Manik, T., & Adel, J. F. (2020). Analisis Revenue Cost Ratio, Payback Period dan Break Even Point Untuk Menilai Kelayakan Usaha Pada Usaha Kerupuk di wilayah Kelurahan Sei. Lekop Kecamatan Bintang Timur Kabupaten Bintang. *Student Online Journal*, 1(2), 342–349.