



Strategi Pengembangan Roti Manis *Queen* dengan Pendekatan *Matriks Space*

Firdaus Anggoro Firmansyah¹, Reza Widhar Pahlevi²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Sosial, Universitas Amikom Yogyakarta, Indonesia

Article History

Received : 5-Agustus-2026
Revised : 27-Agustus-2026
Accepted : 3-September-2026
Published : 21-September-2026

Keywords:

Strategy, Business Development,
SWOT Analysis, SPACE Matrix

Corresponding author:

firdaus.f@students.amikom.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.61476/58f6gx42>

A B S T R A C T

This study aims to formulate an appropriate business development strategy for Roti Manis Queen, a micro-bakery MSME in Moyudan, Sleman, Yogyakarta. The study uses a descriptive qualitative approach with a case-study design. Data were obtained through active participant observation, semi-structured in-depth interviews, documentation, and literature study, with source and technique triangulation involving the owner, production employee, customers, supplier, and consignment outlet. Data were reduced through cross-case analysis and subsequently transformed into the input stage using IFAS and EFAS, followed by the matching stage using the SPACE Matrix. The findings show that the main internal strengths are consistency of distinctive taste and the use of premium ingredients without preservatives. Critical weaknesses include plain packaging, limited oven capacity and unstable temperature, irregular distribution, dependence on consignment channels, and incomplete business legality. Externally, the business has opportunities in the rural breakfast market, expansion of selling points, digital marketing, supplier support, and product-variety innovation, while facing raw-material price fluctuations, aggressive price competition, short shelf life, and supply uncertainty. The IFAS score is 2.66 and the EFAS score used in the strategic mapping is 2.92, placing Roti Manis Queen in the aggressive quadrant. The recommended direction is market penetration and product development supported by production modernization, legal compliance, supply-chain improvement, and visual branding.

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat bagi Roti Manis Queen, UMKM bakery skala mikro di Moyudan, Sleman, Yogyakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui observasi partisipan aktif, wawancara mendalam semi-terstruktur, dokumentasi, dan studi pustaka, serta divalidasi melalui triangulasi sumber dan teknik yang melibatkan pemilik, karyawan produksi, pelanggan, pemasok, dan toko tempat penitipan. Data direduksi melalui analisis lintas kasus, kemudian diolah pada tahap input menggunakan matriks IFAS dan EFAS serta tahap pencocokan menggunakan Matriks SPACE. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama usaha terletak pada konsistensi rasa khas dan penggunaan bahan premium tanpa pengawet. Kelemahan penting meliputi kemasan polos, kapasitas oven terbatas dengan suhu yang tidak stabil, distribusi yang belum teratur, ketergantungan pada konsinyasi, dan legalitas usaha yang belum lengkap. Dari lingkungan eksternal, peluang utama berasal dari pasar sarapan masyarakat desa, perluasan titik jual, pemasaran digital, dukungan pemasok, dan inovasi varian rasa. Ancaman terutama berupa fluktuasi harga bahan baku, persaingan harga roti massal, masa simpan singkat, dan ketidakpastian pasokan. Skor IFAS sebesar 2,66

dan skor EFAS sebesar 2,92 menempatkan Roti Manis Queen pada Kuadran Agresif. Strategi yang direkomendasikan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk, disertai modernisasi produksi, pembenahan legalitas, perbaikan rantai pasok, dan penguatan branding visual.

©2026, Firdaus Anggoro Firmansyah, Reza Widhar Pahlevi
This is an open access article under CC BY-SA license



PENDAHULUAN

Industri roti berkembang dari sekadar penyedia pangan menjadi bagian dari pola konsumsi masyarakat yang dipengaruhi kualitas, harga, kemudahan memperoleh produk, serta pengalaman konsumen. Perubahan tersebut membuka ruang bagi usaha mikro untuk mempertahankan pasar melalui kedekatan dengan komunitas sekaligus melakukan inovasi secara lebih fleksibel. Namun, fleksibilitas tidak otomatis menghasilkan pertumbuhan. Usaha yang mampu bertahan lama tetapi tidak memperkuat kapasitas produksi, pemasaran, administrasi, dan pengambilan keputusan strategis berisiko mengalami stagnasi.

Kondisi tersebut relevan bagi UMKM bakery. Sektor makanan dan minuman memiliki peluang pasar yang besar, tetapi pelaku usaha juga menghadapi keterbatasan modal, teknologi, sumber daya manusia, inovasi, dan pemasaran (Armareta & Pahlevi, 2024). Dalam perspektif manajemen strategis, keputusan pengembangan perlu mempertemukan kemampuan internal dengan perubahan lingkungan eksternal. Manajemen strategis sebagai proses merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Analisis SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Akan tetapi, SWOT yang hanya bersifat deskriptif belum selalu menghasilkan arah tindakan yang terukur. SWOT bermanfaat sebagai kerangka diagnosis, tetapi hasilnya perlu diolah lebih lanjut agar dapat mendukung keputusan. Dalam penelitian ini, identifikasi SWOT ditransformasikan ke dalam IFAS dan EFAS melalui pembobotan dan rating. Selanjutnya, hasil tersebut dipetakan menggunakan Matriks SPACE untuk memperoleh posisi strategis (Ningrum & Pahlevi, 2024).

Roti Manis Queen merupakan usaha mikro bakery yang berlokasi di Kaliduren 3, Sumberagung, Moyudan, Sleman, Yogyakarta, dan berdiri sejak 2012. Usaha ini mempertahankan resep dan karakter rasa melalui penggunaan bahan baku pilihan, termasuk bahan premium tanpa pengawet. Basis pelanggan yang loyal menjadi salah satu modal penting. Secara operasional, produksi dilakukan setiap hari dengan kapasitas rata-rata sekitar 100 buah roti dari dua kali proses pengadukan adonan. Usaha pada awalnya menggunakan oven gas, stand mixer, dan loyang sebagai aset utama.

Di sisi lain, hasil observasi menunjukkan bahwa pertumbuhan usaha menghadapi beberapa hambatan. Kapasitas oven terbatas dan suhu tidak selalu stabil. Distribusi ke toko titipan belum konsisten sehingga stok dapat kosong. Kemasan masih polos dan belum sepenuhnya berfungsi sebagai identitas merek. Legalitas juga perlu diperkuat, terutama pembaruan P-IRT dan sertifikasi Halal. Di luar usaha, kenaikan harga bahan baku mingguan dan persaingan dengan roti massal berharga lebih rendah menciptakan tekanan terhadap margin dan loyalitas pelanggan.

Fenomena tersebut membentuk research gap. Studi pada UMKM makanan dan bakery yang dirujuk dalam naskah akhir banyak menggunakan SWOT secara kualitatif, sedangkan pendekatan kuantitatif seperti QSPM memiliki fokus berbeda. Kegunaan SPACE untuk menentukan posisi strategis UKM, tetapi konteks penelitian tersebut berada di luar Indonesia dan tidak spesifik pada bakery mikro berbasis komunitas. Penelitian ini mengisi ruang tersebut dengan mengintegrasikan temuan kualitatif, pembobotan IFAS-EFAS, dan pemetaan SPACE pada satu kasus bakery mikro.

Persaingan dalam industri makanan yang semakin dinamis menuntut pelaku usaha untuk tidak hanya mempertahankan keberlangsungan operasional, tetapi juga mampu merumuskan strategi pengembangan yang tepat (Lintang & Widhar, 2024). Dalam perspektif manajemen strategis, strategi merupakan proses sistematis yang mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi strategi, implementasi, serta evaluasi untuk mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pemilihan strategi perlu didasarkan pada kondisi nyata perusahaan, baik dari aspek sumber daya maupun perubahan lingkungan bisnis (Yasid & Pahlevi, 2024).

Roti Manis Queen sebagai usaha di bidang makanan memiliki peluang pengembangan melalui peningkatan kualitas produk, inovasi varian rasa, penguatan merek, pemanfaatan pemasaran digital, dan perluasan jaringan distribusi. Namun, usaha ini juga menghadapi berbagai tantangan, antara lain persaingan dengan produk sejenis, perubahan preferensi konsumen, fluktuasi harga bahan baku, serta perkembangan saluran pemasaran. Kondisi tersebut membutuhkan analisis strategis untuk menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan posisi usaha.

Salah satu alat dalam manajemen strategis yang dapat digunakan adalah Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix. Matriks SPACE menganalisis posisi strategis berdasarkan empat dimensi, yaitu Financial Strength (FS), Competitive Advantage (CA), Industry Strength (IS), dan Environmental Stability (ES). Hasil pemetaan keempat dimensi tersebut menghasilkan posisi strategis perusahaan yang dapat mengarahkan pilihan strategi, seperti agresif, kompetitif, konservatif, atau defensif. Dengan demikian, penerapan SPACE Matrix pada Roti Manis Queen diharapkan dapat mengidentifikasi posisi strategis usaha dan menjadi dasar dalam merumuskan alternatif strategi pengembangan yang lebih terarah, realistis, dan berkelanjutan (Jiao et al., 2024).

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini berfokus pada tiga pertanyaan: bagaimana kondisi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Roti Manis Queen; bagaimana posisi strategis usaha berdasarkan Matriks SPACE; serta hambatan apa yang perlu diatasi agar strategi pengembangan dapat dilaksanakan. Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi faktor strategis, menentukan posisi usaha, dan merumuskan strategi pengembangan yang aplikatif.

LANDASAN TEORI

Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan serangkaian proses yang dilakukan organisasi untuk menentukan arah, tujuan, serta strategi yang diperlukan agar mampu mencapai keunggulan dan mempertahankan keberlangsungan usaha (Anning-dorson, 2025). Manajemen strategis tidak hanya berkaitan dengan penyusunan rencana, tetapi juga mencakup proses analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi

strategi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, manajemen strategis menjadi penting karena perusahaan menghadapi perubahan selera konsumen, perkembangan teknologi, persaingan, perubahan harga bahan baku, serta berbagai faktor ekonomi dan sosial (Aslam, 2026).

Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Konsep tersebut menunjukkan bahwa strategi harus dibangun berdasarkan keterkaitan antara kondisi internal organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Dengan demikian, perusahaan tidak cukup hanya mengetahui kekuatan dan kelemahannya, tetapi juga harus mampu memahami peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan bisnis (Castilla-polo & S, 2025).

Bagi usaha Roti Manis Queen, penerapan manajemen strategis diperlukan untuk menentukan arah pengembangan usaha secara sistematis. Strategi dapat diarahkan pada pengembangan produk, peningkatan kualitas, efisiensi operasional, perluasan pasar, penguatan merek, pemanfaatan pemasaran digital, maupun pengembangan saluran distribusi. Pemilihan strategi tersebut perlu mempertimbangkan kemampuan internal usaha dan kondisi lingkungan persaingan.

Strategi Pengembangan Usaha

Strategi pengembangan usaha merupakan serangkaian tindakan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan dan posisi suatu usaha sehingga dapat mencapai pertumbuhan serta keberlanjutan. Pengembangan usaha dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi, peningkatan kapasitas produksi, dan penguatan hubungan dengan pelanggan (Lee & Kim, 2024).

Dalam usaha makanan, strategi pengembangan dapat diwujudkan melalui inovasi produk, peningkatan kualitas bahan dan proses produksi, penambahan variasi rasa dan ukuran, penetapan harga yang kompetitif, peningkatan pelayanan, serta penggunaan media digital sebagai sarana promosi. Strategi pengembangan juga dapat mencakup perluasan pasar melalui kerja sama dengan reseller, toko, platform digital, maupun jaringan distribusi lainnya (Budianto & Zaman, 2025).

Strategi yang tepat harus mempertimbangkan sumber daya yang tersedia. Usaha dengan sumber daya terbatas perlu memilih strategi yang dapat memberikan manfaat optimal tanpa menimbulkan beban operasional yang terlalu besar. Oleh karena itu, analisis posisi strategis menjadi penting sebelum menentukan alternatif pengembangan usaha (Teng et al., 2026).

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Formulasi strategi pada dasarnya membutuhkan pemahaman terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi. Analisis lingkungan internal digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya, kemampuan, kekuatan, dan kelemahan perusahaan. Aspek internal dapat meliputi kondisi keuangan, kemampuan produksi, kualitas produk, sumber daya manusia, pemasaran, pelayanan, teknologi, dan kemampuan manajerial (Madueño et al., 2016).

Sementara itu, analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat menciptakan peluang atau ancaman. Faktor tersebut antara lain kondisi persaingan, perubahan kebutuhan konsumen, perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, perubahan harga bahan baku, kebijakan pemerintah, serta perkembangan saluran distribusi (Cadden et al., 2023).

Bagi Roti Manis Queen, analisis internal dapat digunakan untuk mengetahui kemampuan usaha dalam menghasilkan produk berkualitas, mengelola keuangan, melakukan pemasaran, dan mempertahankan pelanggan. Analisis eksternal diperlukan untuk memahami tingkat persaingan usaha roti, perubahan tren konsumsi, perkembangan pemasaran digital, serta peluang perluasan pasar (Redjeki & Affandi, 2021).

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix merupakan salah satu alat analisis dalam manajemen strategis yang digunakan untuk menentukan posisi strategis organisasi dan mengidentifikasi arah tindakan yang sesuai. Matriks SPACE menggabungkan faktor internal dan eksternal melalui empat dimensi utama, yaitu Financial Strength (FS), Competitive Advantage (CA), Industry Strength (IS), dan Environmental Stability (ES) (Saad et al., 2023).

Financial Strength (FS) menggambarkan kekuatan finansial perusahaan. Indikator yang dapat digunakan antara lain pertumbuhan penjualan, profitabilitas, arus kas, modal kerja, kemampuan memenuhi kewajiban, dan kemampuan memperoleh modal. Semakin kuat kondisi keuangan suatu usaha, semakin besar kemampuan usaha tersebut dalam menjalankan strategi pengembangan (Lai et al., 2025).

Competitive Advantage (CA) menunjukkan tingkat keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan pesaing. Faktor yang dapat dipertimbangkan meliputi kualitas produk, loyalitas pelanggan, citra merek, keunikan produk, penguasaan pasar, harga, serta kemampuan mempertahankan pelanggan. Dalam konteks Roti Manis Queen, keunggulan kompetitif dapat berasal dari cita rasa, kualitas, variasi produk, pelayanan, harga, maupun karakteristik produk yang membedakannya dari pesaing (Sogenbits & Turksen, 2024).

Industry Strength (IS) menggambarkan daya tarik dan kekuatan industri tempat perusahaan beroperasi. Indikatornya dapat mencakup potensi pertumbuhan industri, tingkat keuntungan, stabilitas permintaan, potensi pasar, kemudahan pengembangan produk, dan tingkat pemanfaatan teknologi. Industri makanan dan roti dapat memberikan peluang pengembangan apabila terdapat permintaan konsumen yang relatif berkelanjutan dan peluang inovasi produk (Moshood et al., 2022).

Sementara itu, Environmental Stability (ES) menggambarkan tingkat ketidakstabilan lingkungan eksternal. Faktor yang dapat dianalisis antara lain perubahan teknologi, inflasi, fluktuasi harga bahan baku, intensitas persaingan, perubahan perilaku konsumen, serta tekanan lingkungan bisnis. Semakin tidak stabil lingkungan eksternal, semakin besar tantangan yang harus dihadapi perusahaan dalam mempertahankan posisinya (Zhu, 2025).

Penentuan Posisi Strategis melalui SPACE Matrix

SPACE Matrix menggunakan koordinat strategis yang dibentuk dari kombinasi dimensi internal dan eksternal. Sumbu horizontal umumnya menggambarkan kombinasi Competitive Advantage (CA) dan Industry Strength (IS), sedangkan sumbu vertikal menggambarkan kombinasi Financial Strength (FS) dan Environmental Stability (ES). Nilai masing-masing faktor diperoleh melalui penilaian terhadap indikator yang telah ditentukan (Amoussouhoui et al., 2022).

Hasil perhitungan kemudian diplot ke dalam diagram SPACE. Posisi titik koordinat menunjukkan kecenderungan strategi yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan. Secara umum, SPACE Matrix menghasilkan empat posisi strategis, yaitu aggressive, competitive, conservative, dan defensive.

Posisi aggressive menunjukkan kondisi ketika perusahaan memiliki kekuatan internal dan peluang industri yang mendukung pertumbuhan. Strategi yang dapat dipertimbangkan antara lain penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi (Jiao et al., 2024).

Posisi competitive menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan untuk bersaing, tetapi menghadapi tekanan lingkungan atau persaingan yang perlu diperhatikan. Strategi dapat diarahkan pada peningkatan kualitas, penguatan keunggulan kompetitif, pengembangan pasar, serta peningkatan efektivitas pemasaran.

Posisi conservative menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kondisi internal tertentu yang relatif kuat, tetapi menghadapi keterbatasan atau kondisi industri yang kurang mendukung ekspansi agresif. Strategi dapat difokuskan pada efisiensi, mempertahankan kompetensi inti, penetrasi pasar secara selektif, dan pengembangan produk dengan risiko yang terkendali (Zhai et al., 2024).

Posisi defensive menunjukkan kondisi ketika perusahaan menghadapi tekanan yang relatif kuat baik dari lingkungan maupun dari kondisi internal. Strategi dapat diarahkan pada pengurangan biaya, peningkatan efisiensi, mempertahankan pasar yang masih menguntungkan, atau melakukan tindakan pemulihan usaha (Hao et al., 2025).

SPACE Matrix sebagai Dasar Perumusan Strategi Roti Manis Queen

Penggunaan SPACE Matrix dalam pengembangan Roti Manis Queen memberikan kerangka yang sistematis untuk menghubungkan kondisi internal usaha dengan lingkungan industri. Analisis tidak hanya berfokus pada kelemahan atau kekuatan perusahaan, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan finansial, keunggulan kompetitif, daya tarik industri, dan stabilitas lingkungan.

Hasil pemetaan SPACE Matrix selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan alternatif strategi yang sesuai dengan posisi Roti Manis Queen. Strategi tersebut dapat mencakup peningkatan kualitas dan inovasi produk, diversifikasi varian roti, penguatan merek, optimalisasi media sosial dan marketplace, perluasan jaringan distribusi, peningkatan pelayanan pelanggan, kerja sama dengan reseller, serta peningkatan efisiensi produksi.

Dengan demikian, SPACE Matrix berfungsi sebagai alat pendukung pengambilan keputusan strategis. Matriks ini membantu mengubah hasil identifikasi kondisi internal dan eksternal menjadi gambaran posisi strategis yang dapat digunakan untuk menentukan arah pengembangan usaha. Dalam penelitian Roti Manis Queen, pendekatan tersebut diharapkan mampu menghasilkan strategi pengembangan yang sesuai dengan kemampuan usaha, karakteristik industri roti, serta perubahan lingkungan bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Pemilihan desain didasarkan pada kebutuhan untuk memahami strategi pengembangan usaha dalam kondisi alamiah. Peneliti berperan sebagai instrumen kunci dan melakukan observasi partisipan aktif pada kegiatan operasional, termasuk proses produksi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menghubungkan informasi verbal dari informan dengan kondisi nyata di lapangan (Ferdinand, 2005).

Lokasi penelitian adalah Roti Manis Queen di Kaliduren 3, Sumberagung, Moyudan, Sleman, Yogyakarta. Informan dipilih secara *purposive* karena memiliki pengalaman

langsung terhadap dinamika usaha. Informan meliputi pemilik sebagai informan kunci, karyawan bagian produksi sebagai informan internal, serta pelanggan, pemasok bahan baku, dan pengelola toko tempat penitipan sebagai informan eksternal. Keragaman sumber digunakan untuk memperoleh perspektif yang tidak hanya berpusat pada pemilik.

Pengumpulan data dilakukan melalui empat teknik. Pertama, *observasi partisipan aktif* untuk menangkap alur kerja, standar kualitas, kapasitas produksi, dan kendala operasional. Kedua, wawancara mendalam semi-terstruktur untuk menggali aspek produksi, pemasaran, keuangan, distribusi, kualitas, peluang, dan ancaman. Ketiga, dokumentasi yang mencakup sejarah usaha, profil, data penjualan, dan dokumentasi kegiatan. Keempat, studi pustaka yang digunakan untuk memperkuat landasan teori dan membandingkan hasil penelitian (Qadri, 2016).

Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi sumber dan teknik. Informasi dari pemilik dan karyawan dibandingkan dengan persepsi pelanggan, pemasok, dan toko titipan. Hasil wawancara juga dikonfrontasikan dengan observasi lapangan, misalnya terkait kapasitas oven, kualitas produk, dan pola distribusi. Objectivitas dapat ditelusuri melalui jejak audit berupa transkrip wawancara, catatan lapangan, dokumentasi, *cross-case analysis*, serta *member check* (Kusumahati & Pahlevi, 2024).

Analisis data dilakukan secara bertahap. Data mentah direduksi dengan mengelompokkan informasi ke dalam dimensi operasional, finansial, sumber daya manusia, pemasaran, dan pengembangan bisnis. Hasil reduksi disusun dalam *cross-case analysis* untuk melihat pola yang muncul antar-informan. Faktor yang menunjukkan *konvergensi* dan dampak operasional kemudian diklasifikasikan sebagai *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* (Lintang & Widhar, 2024).

Pada tahap input, faktor strategis dimasukkan ke dalam IFAS dan EFAS. Bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan relatif, dengan total bobot satu dalam setiap matriks. Rating diberikan berdasarkan efektivitas respons usaha; untuk kekuatan dan peluang, rating juga menggunakan informasi persepsi pelanggan. Skor diperoleh dari perkalian bobot dan rating. Hasil ini tidak dimaksudkan menggantikan data kualitatif, tetapi mengubah temuan kualitatif yang telah tervalidasi menjadi ukuran yang dapat digunakan untuk pemetaan (Amoussouhoui et al., 2022).

Tahap matching menggunakan Matriks SPACE. Dalam naskah akhir, pemetaan dilakukan dengan menggunakan hasil faktor peluang dan kelemahan pada sumbu horizontal serta kekuatan dan ancaman pada sumbu vertikal. Posisi akhir ditentukan dari koordinat yang dihasilkan. Hasil tersebut kemudian ditafsirkan berdasarkan karakter kuadran dan dikaitkan kembali dengan kondisi faktual Roti Manis Queen sehingga strategi yang dipilih tetap realistis bagi usaha mikro.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil dan Temuan Utama

Roti Manis Queen adalah usaha *mikro bakery* yang beroperasi di Moyudan, Sleman, Yogyakarta. Usaha didirikan pada 2012 dan mempertahankan fokus pada roti manis. Produk dikembangkan dengan perhatian pada rasa, tekstur, dan bahan baku. Penggunaan bahan premium tanpa pengawet menjadi bagian dari positioning produk. Konsistensi rasa dan tekstur serat yang lembut muncul sebagai kekuatan yang dikonfirmasi lintas informan.

Konsumen menilai rasa dan kualitas produk sebagai alasan untuk tetap membeli meskipun terdapat roti lain yang lebih murah. Hasil wawancara pelanggan dalam naskah akhir juga menunjukkan bahwa ukuran produk relatif konsisten dan harga dinilai sebanding dengan kualitas. Ketika stok habis di toko, pelanggan dapat merasa kecewa dan beralih sementara ke produk lain. Temuan ini memperlihatkan bahwa loyalitas telah terbentuk, tetapi kontinuitas ketersediaan produk menjadi bagian penting dari pemeliharaan loyalitas tersebut.

Dari sisi produksi, usaha memiliki proses yang relatif stabil tetapi kapasitasnya dibatasi peralatan. Naskah akhir mencatat produksi rata-rata sekitar 100 buah per hari melalui dua kali pengadukan adonan. Oven gas memiliki kapasitas sekitar dua loyang dan suhu yang tidak selalu stabil. Kondisi ini menjadi penting ketika strategi pengembangan diarahkan pada penambahan titik distribusi. Ekspansi permintaan tanpa penambahan kapasitas berpotensi meningkatkan kekosongan stok atau menurunkan konsistensi kualitas.

Dalam distribusi, usaha sangat bergantung pada toko titipan atau konsinyasi. Model tersebut sesuai dengan karakter pasar lokal karena produk dapat menjangkau konsumen tanpa investasi outlet yang besar. Akan tetapi, jadwal distribusi yang belum teratur menyebabkan rak mitra dapat kosong. Ketergantungan pada konsinyasi juga membuat jangkauan pasar relatif terbatas pada wilayah sekitar. Karena itu, ekspansi titik jual harus diikuti penguatan jadwal pengiriman dan pengendalian stok.

Pada sisi bahan baku, pemilik menggunakan bahan premium dan menghindari bahan curah untuk mempertahankan kualitas. Pilihan ini menjadi sumber diferensiasi, tetapi membuat usaha sensitif terhadap perubahan harga. Temuan cross-case menunjukkan harga bahan baku utama dapat meningkat setiap minggu dan pasokan dari distributor pusat dapat mengalami ketidakpastian. Pengadaan yang masih cenderung dadakan atau eceran memperbesar risiko biaya produksi meningkat. Pada sisi administrasi dan branding, terdapat kelemahan yang lebih struktural. Kemasan masih polos dan belum secara optimal menampilkan identitas merek. Informasi Halal, P-IRT, dan tanggal kedaluwarsa belum tercantum secara memadai. Status P-IRT juga perlu diperbarui. Kelemahan ini tidak langsung menghilangkan pelanggan lama, tetapi dapat menjadi penghambat ketika usaha ingin memasuki saluran ritel formal atau memperluas pasar di luar komunitas yang telah mengenal produk.

Lingkungan eksternal memberikan beberapa peluang. Pasar sarapan masyarakat desa dinilai stabil dan sesuai dengan karakter produk. Perluasan titik jual dapat diarahkan ke area sekolah, perkantoran lokal, jalan raya, dan lokasi ramai. Pemasaran digital melalui WhatsApp juga memiliki potensi karena dapat menjadi saluran komunikasi dan pemesanan langsung. Dukungan promosi dari pemasok dan inovasi varian rasa membuka ruang untuk mengembangkan produk tanpa meninggalkan karakter utama.

Ancaman utama adalah persaingan harga dengan roti massal yang dapat dijual sekitar Rp2.000. Roti Manis Queen tidak berada pada posisi terbaik jika berkompetisi hanya melalui harga, sehingga keunggulan rasa dan kualitas harus dipertahankan sebagai dasar diferensiasi. Ancaman lain adalah masa simpan yang singkat karena produk tanpa pengawet, ketidakpastian pasokan, dan kejenuhan pelanggan apabila varian tidak berkembang.

Identifikasi Faktor Strategis

Untuk memperjelas proses kuantifikasi faktor strategis, hasil identifikasi SWOT selanjutnya diringkas ke dalam Matriks IFAS dan EFAS. Pembobotan

mempertimbangkan tingkat kepentingan faktor serta hasil konfirmasi lintas informan, sedangkan rating menunjukkan kondisi internal atau kemampuan respons usaha terhadap lingkungan eksternal. Penyajian tabel ini dimaksudkan agar hubungan antara temuan kualitatif dan skor strategis dapat ditelusuri secara lebih transparan.

Tabel 1. Komponen Faktor strategis SWOT

Kode	Faktor strategis	Aspek
S1	Konsistensi rasa khas dan tekstur serat lembut	Kekuatan produk
S2	Bahan premium tanpa pengawet	Diferensiasi kualitas
S3	Arus kas dan pembayaran tunai relatif lancar	Stabilitas operasional
S4	Loyalitas karyawan dan higienitas produksi	Kapabilitas internal
S5	Reputasi usaha sejak 2012	Modal relasional
W1	Kemasan polos tanpa branding menarik	Branding
W2	Kapasitas oven dua loyang dan suhu tidak stabil	Produksi
W3	Belanja bahan baku masih cenderung dadakan/eceran	Rantai pasok
W4	Distribusi tidak teratur dan stok sering kosong	Distribusi
W5	Ketergantungan pada konsinyasi serta legalitas yang perlu dilengkapi	Pasar dan administrasi
O1	Potensi pasar sarapan masyarakat desa	Pasar
O2	Ekspansi titik jual di lokasi ramai/sekolah	Distribusi
O3	Pemasaran digital dan WhatsApp Marketing	Promosi
O4	Dukungan pemasok untuk promosi/stok	Kemitraan
O5	Inovasi varian rasa dari tren selai baru	Produk
T1	Fluktuasi harga bahan baku mingguan	Biaya
T2	Persaingan harga roti massal	Kompetisi
T3	Masa simpan singkat	Produk
T4	Ketidakpastian stok bahan dari distributor	Pasokan
T5	Kejenuhan pelanggan jika varian tidak berkembang	Permintaan

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Tabel 2. Matriks IFAS Roti Manis Queen

Kode	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
S1	Konsistensi rasa khas & tekstur serat lembut	0,12	4	0,48	Keunggulan kompetitif utama
S2	Komitmen bahan premium tanpa pengawet	0,11	4	0,44	Membangun kepercayaan pelanggan
S3	Arus kas sehat & pembayaran tunai lancar	0,08	3	0,24	Menjamin kelancaran operasional
S4	Loyalitas & kenyamanan karyawan bekerja	0,07	3	0,21	Meminimalisir risiko turnover
S5	Standar higienitas produksi & kejujuran owner	0,07	3	0,21	Menjaga kualitas produk
S6	Reputasi usaha sejak 2012 & proses NIB	0,08	3	0,24	Modal relasional dan legalitas awal
W1	Visual kemasan polos tanpa branding menarik	0,08	2	0,16	Menghambat daya tarik pasar luas
W2	Ti adanya info Halal, P-IRT, & expired di label	0,10	1	0,10	Kelemahan penting untuk legalitas/ritel
W3	Kapasitas oven terbatas & suhu tak stabil	0,09	2	0,18	Menghambat efisiensi produksi
W4	Manajemen belanja bahan baku dadakan	0,06	2	0,12	Risiko biaya tinggi karena pembelian eceran
W5	Jadwal distribusi & stok sering kosong	0,07	2	0,14	Mengecewakan toko titipan
W6	Ketergantungan penuh pada saluran konsinyasi	0,07	2	0,14	Risiko retur dan ketergantungan
Total		1,00	—	2,66	Posisi internal kuat (>2,5)

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Tabel 3. Matriks EFAS Roti Manis Queen

Kode	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
O1	Pemanfaatan media digital & WhatsApp Marketing	0,12	3	0,36	Potensi pasar yang belum tersentuh
O2	Ekspansi outlet/titik jual di lokasi ramai	0,11	4	0,44	Peluang peningkatan omzet signifikan
O3	Dukungan promosi & jaminan stok supplier	0,09	3	0,27	Mempermudah rantai pasok
O4	Inovasi varian rasa (tren baru) dari supplier	0,08	3	0,24	Menarik minat konsumen baru
O5	Tingginya potensi pasar sarapan masyarakat	0,10	3	0,30	Segmen pasar yang stabil di desa
T1	Fluktuasi kenaikan harga bahan baku	0,13	4	0,52	Ancaman serius bagi margin profit
T2	Persaingan harga agresif roti massal	0,11	3	0,33	Tekanan pada harga jual produk
T3	Masa simpan sangat singkat	0,10	3	0,30	Risiko retur karena produk alami
T4	Ketidakpastian stok bahan distributor	0,08	2	0,16	Mengganggu kontinuitas produksi
T5	Kejenuhan pelanggan jika rasa tidak variatif	0,08	2	0,16	Risiko kehilangan pelanggan loyal
Total		1,00	—	2,92	Respons strategis sangat baik

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Dengan demikian, integrasi IFAS 2,66 dan EFAS 2,92 memberikan dasar yang lebih jelas bagi posisi Kuadran Agresif. Posisi tersebut bukan berarti usaha bebas melakukan ekspansi tanpa batas, melainkan menunjukkan bahwa kekuatan internal dan peluang eksternal cukup mendukung pertumbuhan apabila kelemahan kritis ditangani terlebih dahulu. Dalam konteks Roti Manis Queen, ekspansi paling rasional adalah ekspansi bertahap: memperbaiki legalitas dan kemasan, menata distribusi serta pasokan bahan, meningkatkan kapasitas produksi, kemudian memperluas titik jual dan pemasaran digital. Urutan ini menjaga agar strategi agresif tetap sesuai dengan kemampuan usaha mikro (Kusumahati & Pahlevi, 2024).

Namun, nilai EFAS yang tinggi perlu dibaca bersama struktur ancaman. Fluktuasi harga bahan baku menjadi ancaman dengan skor 0,52, tertinggi dalam matriks eksternal. Penggunaan bahan premium memang memperkuat diferensiasi kualitas, tetapi pada saat yang sama meningkatkan sensitivitas biaya ketika harga bahan berubah. Ancaman persaingan harga roti massal dengan skor 0,33 juga menegaskan bahwa strategi menurunkan harga bukan pilihan utama yang aman bagi Roti Manis Queen. Strategi yang lebih konsisten dengan temuan penelitian adalah

mempertahankan kualitas, memperjelas identitas produk, dan memperluas akses pasar melalui kanal yang memberikan nilai tambah (Aslam, 2026).

Pada Tabel 3, skor EFAS sebesar 2,92 menunjukkan bahwa lingkungan eksternal menyediakan ruang pertumbuhan yang relatif besar dan usaha memiliki respons yang baik terhadap peluang tersebut. Peluang dengan skor terbobot terbesar adalah ekspansi outlet atau titik jual di lokasi ramai sebesar 0,44, disusul pemanfaatan media digital dan WhatsApp Marketing sebesar 0,36 serta potensi pasar sarapan masyarakat sebesar 0,30. Hasil wawancara dengan pelanggan dan pengelola toko titipan mengarah pada kebutuhan memperluas akses produk ke lokasi yang lebih ramai, sementara pemasok juga membuka peluang dukungan promosi dan ketersediaan bahan. Artinya, pasar potensial tidak hanya berada pada pelanggan yang sudah mengenal produk, tetapi juga pada lokasi baru yang memiliki karakter kebutuhan serupa.

Kelemahan dengan implikasi paling serius adalah aspek administrasi dan tampilan produk. Informasi Halal, P-IRT, dan tanggal kedaluwarsa yang belum tercantum secara memadai memperoleh rating rendah dan skor terbobot 0,10. Temuan wawancara menunjukkan bahwa persoalan ini bukan hanya berkaitan dengan kepatuhan administratif, tetapi juga membatasi keberanian mitra untuk membawa produk ke jaringan ritel yang lebih luas. Kemasan polos memperkuat masalah tersebut karena produk belum memiliki identitas visual yang cukup kuat ketika disandingkan dengan produk roti pabrikan. Oleh sebab itu, pembenahan legalitas dan branding harus dipahami sebagai bagian dari strategi pertumbuhan, bukan pekerjaan administratif yang berdiri sendiri.

Temuan internal juga memperlihatkan bahwa kekuatan produk telah ditopang oleh aspek manusia dan operasional. Loyalitas serta kenyamanan karyawan, standar higienitas produksi, arus kas yang relatif lancar, dan reputasi usaha sejak 2012 memberikan fondasi bagi keberlanjutan proses produksi. Akan tetapi, kekuatan tersebut belum sepenuhnya berubah menjadi kapasitas pertumbuhan. Kapasitas oven yang hanya sekitar dua loyang dengan suhu yang tidak selalu stabil, distribusi yang belum teratur, dan pola belanja bahan baku yang masih dadakan menunjukkan adanya kesenjangan antara kualitas produk dan kesiapan sistem bisnis. Hal ini penting karena penambahan titik jual tanpa pembenahan kapasitas berpotensi memperbesar kekosongan stok atau menurunkan konsistensi mutu (Aslam, 2026).

Pembacaan terhadap Tabel 2 menunjukkan bahwa skor IFAS sebesar 2,66 tidak muncul semata-mata karena banyaknya faktor kekuatan, tetapi terutama karena dua atribut produk memperoleh skor terbobot paling besar. Konsistensi rasa khas dan tekstur serat lembut menghasilkan skor 0,48, sedangkan komitmen penggunaan bahan premium tanpa pengawet menghasilkan 0,44. Dalam temuan lapangan, kedua faktor tersebut berhubungan langsung dengan alasan pelanggan tetap membeli ketika tersedia alternatif roti yang lebih murah. Dengan demikian, kualitas produk berfungsi sebagai sumber diferensiasi yang menjaga usaha dari persaingan harga langsung dengan roti massal.

Hasil identifikasi tersebut menunjukkan bahwa kekuatan Roti Manis Queen terutama bersumber dari produk dan hubungan dengan pasar lokal. Kekuatan tersebut bersifat sulit digantikan oleh strategi harga semata karena pelanggan telah mengenali karakter rasa dan kualitas. Namun, kekuatan produk belum sepenuhnya didukung oleh sistem yang memungkinkan usaha memperluas pasar secara konsisten. Dengan kata lain, masalah utama bukan ketiadaan nilai produk, tetapi kesenjangan antara kualitas

produk dan kesiapan sistem bisnis.

Pada sisi kelemahan, dua kelompok masalah terlihat menonjol. Kelompok pertama bersifat fisik-operasional, yaitu kapasitas oven dan distribusi. Kelompok kedua bersifat kelembagaan, yaitu branding dan legalitas. Kedua kelompok saling terkait. Ketika titik jual ditambah, kebutuhan pasokan meningkat; ketika pasar diperluas, kemasan dan legalitas menjadi lebih penting; dan ketika produksi ditingkatkan, stabilitas alat menjadi syarat untuk menjaga kualitas.

Hasil pembobotan IFAS menghasilkan skor 2,66. Angka ini digunakan dalam naskah akhir sebagai indikator posisi internal yang relatif kuat. Faktor yang menonjol adalah konsistensi rasa dan penggunaan bahan premium tanpa pengawet. Pembobotan juga mengidentifikasi kelemahan pada kemasan, kapasitas oven, distribusi, pengadaan bahan baku, ketergantungan konsinyasi, dan legalitas. Dengan demikian, skor internal yang kuat tidak berarti kelemahan dapat diabaikan; justru kelemahan tersebut menjadi agenda utama agar kekuatan dapat dikonversi menjadi pertumbuhan (Nguyen & Strange, 2025).

Pada lingkungan eksternal, peluang pasar komunitas pedesaan dan digitalisasi pemasaran memberi ruang pertumbuhan. Hasil EFAS yang digunakan dalam pemetaan adalah 2,92. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan respons yang baik terhadap lingkungan eksternal. Namun, ancaman fluktuasi harga bahan baku menjadi faktor yang perlu dimitigasi karena penggunaan bahan premium meningkatkan sensitivitas biaya. Strategi pertumbuhan karena itu perlu menggabungkan ekspansi pasar dengan manajemen pengadaan.

Secara substantif, hasil SWOT menunjukkan bahwa Roti Manis Queen tidak seharusnya masuk ke perang harga dengan roti massal. Strategi yang lebih sesuai adalah menonjolkan kualitas rasa, bahan premium, dan kedekatan dengan komunitas, lalu memperluas akses melalui titik distribusi dan saluran digital. Pengembangan produk juga perlu dilakukan secara terukur agar inovasi tidak menghilangkan karakter utama produk.

Pemetaan faktor tersebut memperlihatkan hubungan sebab-akibat yang penting. S1 dan S2 dapat digunakan untuk O1, O2, dan O3 melalui diferensiasi berbasis kualitas. S3 dan S4 mendukung ekspansi selama kapasitas produksi diperkuat. Sebaliknya, W2 dan W4 dapat menghambat O2 apabila titik jual baru dibuka tanpa perbaikan kapasitas dan distribusi. T1 perlu dijawab dengan pengadaan yang lebih terencana, sedangkan T2 perlu dijawab melalui diferensiasi, bukan penurunan harga yang berisiko menekan margin.

Secara manajerial, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi agresif sebaiknya diterjemahkan menjadi pertumbuhan yang terkendali. Pemilik dapat menggunakan indikator sederhana seperti volume produksi harian, penjualan per titik titipan, frekuensi stok kosong, retur, perubahan harga bahan baku, dan respons pelanggan terhadap varian baru. Pengukuran tersebut tidak memerlukan sistem yang kompleks, tetapi dapat membantu memastikan bahwa ekspansi benar-benar menghasilkan perbaikan kinerja. Dengan demikian, Matriks SPACE berfungsi bukan hanya sebagai penentu kuadran, tetapi sebagai dasar untuk menyusun prioritas tindakan yang realistis bagi usaha mikro (Charles & Freeman, 2021).

Posisi Matriks SPACE dan Strategi Pengembangan

Integrasi hasil IFAS dan EFAS menempatkan Roti Manis Queen pada koordinat (2,66; 2,92), yaitu Kuadran Agresif. Posisi ini menunjukkan kombinasi kekuatan internal dan peluang eksternal yang mendukung pertumbuhan. Temuan tersebut konsisten dengan logika SPACE bahwa organisasi yang memiliki posisi internal dan lingkungan industri yang menguntungkan dapat memilih strategi pertumbuhan. Matriks SPACE dapat membantu UKM memahami posisi strategis secara lebih sistematis.

Posisi agresif tidak berarti seluruh kelemahan telah terselesaikan. Justru temuan lapangan menunjukkan bahwa ekspansi hanya akan efektif apabila prasyarat operasional dipenuhi. Oleh karena itu, strategi pertama adalah penetrasi pasar. Roti Manis Queen dapat menambah titik konsinyasi pada lokasi strategis seperti sekitar sekolah, perkantoran lokal, dan jalan raya yang ramai. Ekspansi sebaiknya dilakukan bertahap dengan mengukur penjualan, retur, kekosongan stok, dan kemampuan produksi setiap titik.

Penetrasi pasar juga perlu memanfaatkan pemasaran digital. WhatsApp Marketing dapat digunakan untuk komunikasi langsung, pemesanan, dan penyebaran informasi produk. Media sosial seperti Instagram dan TikTok dapat memperluas brand awareness. Namun, kanal digital sebaiknya diarahkan untuk mendukung keunggulan yang memang dimiliki usaha, yaitu rasa, kualitas bahan, dan kedekatan dengan pelanggan, bukan sekadar mengejar jangkauan (Qamari, 2026).

Strategi kedua adalah pengembangan produk. Inovasi dapat dilakukan melalui varian rasa atau selai yang sedang diminati pasar. Naskah akhir menunjukkan bahwa usaha telah memiliki beberapa varian seperti semir, pisang, dan coklat serta terbuka terhadap permintaan konsumen. Pengembangan produk sebaiknya tetap mempertahankan standar resep, takaran, dan kualitas bahan sehingga inovasi tidak menurunkan konsistensi produk yang selama ini menjadi kekuatan (Davcik et al., 2021).

Strategi ketiga adalah penguatan kelembagaan dan operasional. Legalitas NIB, pembaruan P-IRT, dan sertifikasi Halal perlu diprioritaskan sebagai fondasi memasuki pasar formal. Kemasan juga perlu didesain ulang agar mencantumkan identitas merek, informasi legalitas, dan tanggal kedaluwarsa. Perubahan kemasan bukan sekadar estetika, tetapi bagian dari pembentukan kepercayaan konsumen dan kesiapan produk untuk masuk ke etalase penjualan yang lebih kompetitif (Teng et al., 2026).

Strategi keempat adalah modernisasi produksi. Oven dengan kapasitas lebih besar dan kontrol suhu yang lebih stabil menjadi investasi penting. Modernisasi harus dilakukan bertahap sesuai kemampuan finansial agar tidak membebani arus kas. Tujuan utamanya bukan sekadar meningkatkan jumlah produksi, melainkan menjaga konsistensi mutu sekaligus memenuhi permintaan dari titik jual baru (Rajeh et al., 2025).

Strategi kelima adalah perbaikan rantai pasok. Pengadaan bahan baku yang masih bersifat eceran atau dadakan perlu diarahkan ke pembelian grosir secara mingguan atau bulanan ketika kondisi kas memungkinkan. Cara tersebut dapat mengurangi dampak fluktuasi harga dan membantu menjaga ketersediaan bahan. Hubungan dengan pemasok juga dapat dimanfaatkan untuk memperoleh informasi harga, tren bahan, dukungan promosi, dan kemungkinan pengembangan varian (Nadhira et al., 2025).

Kelima strategi tersebut saling menguatkan. Penetrasi pasar tanpa modernisasi produksi dapat menimbulkan kekosongan stok. Pengembangan produk tanpa branding dan legalitas dapat membatasi penerimaan pasar formal. Modernisasi tanpa pengendalian rantai pasok dapat meningkatkan kapasitas tetapi tidak menurunkan risiko biaya. Karena itu, arah agresif harus diterjemahkan sebagai pertumbuhan yang terintegrasi, bukan ekspansi yang berdiri sendiri (Agnihotri et al., 2024).

Dari sudut pandang teoritis, temuan ini memperkuat gagasan bahwa analisis strategi untuk UMKM perlu mempertimbangkan kesesuaian antara kapabilitas dan lingkungan. Penelitian ini berbeda dari pendekatan SWOT deskriptif yang berhenti pada daftar faktor karena faktor tersebut diteruskan ke IFAS, EFAS, dan SPACE. Dengan demikian, rekomendasi strategi memiliki dasar kuantitatif sekaligus tetap mempertahankan konteks kualitatif yang menjelaskan mengapa suatu faktor penting.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Roti Manis Queen memiliki fondasi internal yang relatif kuat, terutama melalui konsistensi rasa khas, tekstur produk, penggunaan bahan premium tanpa pengawet, reputasi usaha, dan loyalitas pelanggan. Kekuatan tersebut menjadi modal penting untuk pengembangan karena memberikan diferensiasi yang tidak mudah digantikan oleh kompetitor yang hanya mengandalkan harga.

Pada saat yang sama, terdapat kelemahan yang harus diselesaikan sebelum ekspansi dilakukan secara lebih luas. Kelemahan tersebut meliputi kapasitas oven yang terbatas dan suhu yang tidak stabil, distribusi yang belum konsisten, ketergantungan pada konsinyasi, pengadaan bahan baku yang belum optimal, kemasan polos, serta legalitas yang perlu diperbarui dan dilengkapi. Lingkungan eksternal menawarkan peluang melalui pasar sarapan masyarakat desa, penambahan titik jual, pemasaran digital, dukungan pemasok, dan inovasi varian rasa. Ancaman terutama berasal dari fluktuasi harga bahan baku, kompetisi harga roti massal, masa simpan singkat, ketidakpastian pasokan, dan risiko kejenuhan pelanggan.

Skor IFAS sebesar 2,66 dan skor EFAS sebesar 2,92 yang digunakan dalam pemetaan menghasilkan koordinat (2,66; 2,92) dan menempatkan Roti Manis Queen pada Kuadran Agresif. Posisi tersebut mengarah pada strategi pertumbuhan, terutama penetrasi pasar dan pengembangan produk. Namun, implementasinya perlu didukung modernisasi alat produksi, penguatan legalitas, perbaikan rantai pasok, pengaturan distribusi, serta *redesain* kemasan.

Bagi pemilik, prioritas pertama adalah pembenahan legalitas dan branding agar ekspansi tidak terhambat ketika memasuki pasar formal. Prioritas kedua adalah meningkatkan kapasitas produksi melalui investasi oven yang lebih besar dan stabil. Prioritas ketiga adalah mengatur pembelian bahan baku secara lebih terencana untuk menghadapi fluktuasi harga. Prioritas keempat adalah memperluas titik distribusi secara bertahap dengan sistem pengendalian stok. Prioritas kelima adalah mengembangkan varian rasa secara berkala berdasarkan permintaan pelanggan.

Penelitian selanjutnya dapat memperdalam aspek manajemen persediaan dengan pendekatan kuantitatif seperti Economic Order Quantity (EOQ), serta menguji efektivitas saluran distribusi digital atau layanan pesan-antar lokal. Pengembangan tersebut dapat melengkapi hasil penelitian ini dengan ukuran efisiensi biaya dan kinerja saluran pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnihotri, A., Bhattacharya, S., & Gorton, M. (2024). *Founder ' s birth order and triple bottom line in B2B SMEs*. 117(November 2023), 1–13.
- Amoussouhoui, R., Arouna, A., Bavorova, M., Tsangari, H., & Banout, J. (2022). An extended Canvas business model: A tool for sustainable technology transfer and adoption. *Technology in Society*, 68(September 2021). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101901>
- Anning-dorson, T. (2025). *Unlocking SME success : optimizing capability development amidst dynamic market conditions in emerging economies*. 17(7), 1–24. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2022-0336>
- Aslam, M. (2026). *Driving SMEs ' international performance : Deciphering the role of strategic orientations and ambidextrous dynamic capabilities in emerging economies*. 5(December 2025).
- Budianto, D. V., & Zaman, K. (2025). *Kemampuan Organisasi dalam Keberlanjutan dan Ketahanan untuk Meningkatkan Manajemen Kelangsungan Bisnis : Tinjauan Literatur*. November.
- Cadden, T., Weerawardena, J., Cao, G., Duan, Y., & McIvor, R. (2023). Examining the role of big data and marketing analytics in SMEs innovation and competitive advantage: A knowledge integration perspective. *Journal of Business Research*, 168(August). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114225>
- Castilla-polo, F., & S, M. I. (2025). *European Research on Management and Business Economics A bibliometric and thematic analysis of the reputation-performance relationship within the triple bottom line framework*. 31(February).
- Charles, F., & Freeman, S. (2021). *Strategic agility , dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies*. 56(November 2020).
- Davcik, N. S., Cardinali, S., Sharma, P., & Cedrola, E. (2021). *Exploring the role of international R & D activities in the impact of technological and marketing capabilities on SMEs ' performance*. 128(April 2019), 650–660.
- Delaksmi Armareta, O., & Pahlevi, R. W. (2024). Strategi Pengembangan Usaha Delicia Dalam Meningkatkan Pendapatapendapatan. *Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3), 253–262. <http://bajangjournal.com/index.php/JEMBA>
- Ferdinand, A. (2005). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. BP Universitas Diponogoro: Semarang.
- Hao, J., Ren, X., Bi, H., & George, J. (2025). *Technological Forecasting & Social Change How does digital transformation predict the investment cycle in family enterprises ?* 210(June 2024).
- Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Martínez Conesa, I., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 55–72. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.002>
- Jiao, L., Lu, S., Chen, C., & Feng, Y. (2024). Social security, relative deprivation, digital capacity, and household financial investment behavior. *International Review of Financial Analysis*, 96(PB), 103771. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103771>
- Kusumahati, D., & Pahlevi Widhar, R. (2024). Strategi Pengembangan Usaha Haydei Kitchen. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(September), 188–194.

- Lai, X., Quan, L., Guo, C., & Gao, X. (2025). Exploring the digital era: Has digital technology innovation reshaped investment efficiency in Chinese enterprises? *Research in International Business and Finance*, 75(September 2024), 102729. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102729>
- Lee, J., & Kim, D. (2024). *Social Sciences & Humanities Open Analyzing factors in Korean youth SME employment : A behavioral perspective*. 9(September 2023).
- Lintang, B., & Widhar, R. (2024). *Pengembangan bisnis jasa " kaluna badminton club " menggunakan business model canvas*. 15(1), 581–589.
- Moshood, T. D., Nawanir, G., Mohd, N., Hanafiah, M., Loon, K., Hussain, S., Kolawole, Y., & Ajibike, W. A. (2022). Lean business model canvas and sustainable innovation business model based on the industrial synergy of microalgae cultivation. *Environmental Challenges*, 6(August 2021), 100418. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2021.100418>
- Nadhira, A., Putri, A., Hermawan, P., Raafaldini, I., Meadows, M., & Sadraei, R. (2025). *Unpacking green growth in SMEs : A framework for dynamic capabilities , value co-creation , and sustainable performance*. 10(October 2024).
- Nguyen, H., & Strange, R. (2025). Do global dynamic managerial capabilities affect MNEs' divestments of their overseas subsidiaries? *Journal of International Management*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2025.101236>
- Ningrum, S. S., & Pahlevi, R. W. (2024). *Strategi pengembangan usaha " Bakso Pak Wasino " dengan pendekatan*. 2(1), 80–88.
- Qadri, Z. M. El. (2016). *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi* (2nd ed.). Graha Ilmu.
- Qamari, I. N. (2026). *International Journal of Innovation Studies The mediating role of innovation capability and technological capability in the relationship between absorptive capacity and SMEs ' business performance*. 10(March 2025), 65–79.
- Rajeh, J., Abusharbeh, M., Yousef, S., Fawzi, M., Naeem, M., & Mowafaq, S. (2025). Impact of corporate social responsibility , technological capability , and green entrepreneurial orientation on green innovation and sustainable performance. *World Development Sustainability*, 7(December 2024), 100233. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2025.100233>
- Redjeki, F., & Affandi, A. (2021). Utilization of Digital Marketing for MSME Players as Value Creation for Customers during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 40–55. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v3i1.264>
- Saad, A. M., Dulaimi, M., & Zulu, S. L. (2023). *Broader use of the Modern Methods of Construction (MMC) in the UK public sector : A Business Model Canvas (BMC) perspective*. 9(March).
- Sogenbits, T., & Turksen, U. (2024). Cracking the code: Unveiling carding crime through the darknet-acquired criminal carding manual and the business model canvas. *Journal of Economic Criminology*, 5(April), 100071. <https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2024.100071>
- Teng, X., Zhang, X., Li, Y., & Dong, Y. (2026). *The impact of AI capability on responsible innovation in high-tech SMEs from the perspective of the knowledge-based view*. 11(April 2025).
- Yasid, I. F., & Pahlevi, R. W. (2024). *Strategi Pengembangan dan Pemasaran Digital Industry Agency judul Analisis Model Bisnis Minuman Olahan Rumput Laut dengan Pendekatan Business*. 2(2), 197–205.

- Zhai, J., Zhang, S., & Yang, X. (2024). Financial subsidies, digital finance, and corporate industrial investment level. *Finance Research Letters*, 69(September), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106225>
- Zhu, L. (2025). The influence of digital transformation on Chinese firms' outward foreign direct investment. *Finance Research Letters*, 72(September 2024), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106567>