

# Strategi Pengembangan Usaha UMKM di Era Digital: Studi Kasus Havana Collection dengan Pendekatan SWOT–QSPM

Juliana<sup>1\*</sup>

Imsar<sup>2</sup>

Aqwa Naser Daulay<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Indonesia

\*Korespondensi penulis: [juliyanaaa02@gmail.com](mailto:juliyanaaa02@gmail.com)

**Abstract.** This study examines business development strategies for a small and medium enterprise (Havana Collection) in the digital era and prioritizes actionable initiatives using a SWOT–QSPM approach. Internal and external factors were mapped through field observations and document review; weighted scores were computed with IFAS/EFAS, strategic alternatives were formulated via SWOT, and priorities were determined using the Quantitative Strategic Planning Matrix. The firm's IFAS and EFAS totals indicate a relatively favorable external context (IFAS  $\approx$  2.56; EFAS  $\approx$  2.71). QSPM highlights an SO-led pathway: intensifying digital marketing—including paid ads, creator collaborations, and affiliate programs—emerges as the top priority, while product development and market expansion serve as supportive moves. Managerially, the roadmap emphasizes content capability and performance analytics, sequencing quick wins while strengthening core processes. The study demonstrates how a compact, evidence-based framework translates qualitative factor mapping into an implementable priority list for SME growth in the digital landscape.

**Keywords:** Business development strategy; Digital era; QSPM; SMEs; SWOT.

**Abstrak.** Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan usaha pada UMKM (Havana Collection) di era digital serta memprioritaskan inisiatif yang dapat dieksekusi menggunakan pendekatan SWOT–QSPM. Faktor internal–eksternal dipetakan melalui observasi lapangan dan telaah dokumen; bobot dihitung dengan IFAS/EFAS, alternatif strategi dirumuskan melalui SWOT, dan prioritas ditetapkan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix. Total IFAS dan EFAS menunjukkan konteks eksternal relatif lebih menguntungkan (IFAS  $\approx$  2,56; EFAS  $\approx$  2,71). QSPM menempatkan jalur SO sebagai utama: intensifikasi pemasaran digital—mencakup iklan berbayar, kolaborasi kreator, dan program afiliasi—muncul sebagai prioritas teratas, sementara pengembangan produk dan perluasan pasar berperan sebagai langkah pendukung. Secara manajerial, peta jalan menekankan kapabilitas konten dan analitik kinerja, dengan penahapan *quick wins* sambil memperkuat proses inti. Studi ini menunjukkan bagaimana kerangka ringkas

berbasis bukti mengubah pemetaan faktor kualitatif menjadi daftar prioritas yang implementatif bagi pertumbuhan UMKM di lanskap digital.

**Kata kunci:** QSPM; Strategi pengembangan usaha; SWOT; UMKM.

---

**Article Info:**

Received: September 25, 2025

Accepted: October 3, 2025

Available online: October 13, 2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v14i2.2424>

---

## LATAR BELAKANG

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan fondasi penting perekonomian Indonesia sekaligus penyerap tenaga kerja terbesar. Namun, percepatan digitalisasi pasar, perubahan preferensi konsumen, dan intensifikasi persaingan menuntut UMKM melakukan penataan strategi yang bukan hanya reaktif, tetapi juga berbasis diagnosis yang sistematis dan terukur dalam prioritas eksekusi. Pada praktiknya, banyak pelaku UMKM telah mengadopsi *toolkit* perumusan strategi yang ringkas—seperti IFE/EFE, SWOT, matriks IE, dan QSPM—karena mudah dipahami dan komunikatif bagi pengambil keputusan nonteknis (Prayudi & Yulistria, 2020; Suryo & Fitria, 2024). Kerangka ini membantu menyederhanakan kompleksitas menjadi peta faktor internal–eksternal, posisi strategis, hingga daftar strategi dengan Total Attractiveness Score (TAS) untuk memandu urutan implementasi (Suwarningsih & Sumiati, 2024; Tarigan & Ompusungu, 2023).

Di sektor kuliner dan fesyen, bukti lapangan menunjukkan bahwa kombinasi SWOT–QSPM dapat menajamkan fokus strategi. Studi pada bisnis minuman “Arah Coklat” menempatkan QSPM sebagai jembatan kuantitatif dari diagnosis menuju strategi prioritas (Suryo & Fitria, 2024). Studi lain pada *wedding organizer* memadukan IFE/EFE–SWOT–QSPM untuk merumuskan konsentrasi pertumbuhan berbasis kekuatan inti dan peluang pasar (Prayudi & Yulistria, 2020). Temuan pada UMKM di destinasi wisata menggarisbawahi bahwa dominasi ancaman eksternal menuntut kehati-hatian dan penahapan strategi (Tarigan & Ompusungu, 2023). Konsistensi pola ini relevan bagi UMKM fesyen, seperti Havana Collection, yang menghadapi siklus tren cepat, ketergantungan pada *creator economy*, dan dinamika kanal penjualan berbasis *live shopping* serta *market-place*.

Kendati demikian, strategi tidak akan efektif jika hanya berhenti pada “apa yang diprioritaskan” tanpa menjawab “kapabilitas apa yang harus dibangun” untuk mengeksekusinya. Di sinilah Resource-Based View (RBV) dan Dynamic Capabilities (DC) memberi pijakan konseptual. RBV menegaskan bahwa keunggulan berkelanjutan bertumpu pada sumber daya/kapabilitas yang valuable, rare, inimitable, non-substitutable (VRIN)—misalnya DNA desain, reputasi merek lokal, keahlian produksi, serta relasi dengan komunitas—yang tidak mudah disalin pesaing (Barney, 1991). Dengan kacamata ini, rekomendasi strategi (diferensiasi desain, penguatan merek, dan orkestrasi kanal digital) wajib ditopang aset unik yang melekat pada organisasi, bukan sekadar meniru praktik pasar.

Sementara itu, DC menekankan proses *sensing–seizing–reconfiguring*: merasakan peluang/ancaman (misalnya pergeseran pola konsumsi dan *platform* algoritma), menang-

kap peluang melalui inovasi model penjualan dan kemitraan kreator, serta merekonfigurasi sumber daya—proses, struktur, dan keterampilan—agar strategi benar-benar berjalan (Teece et al., 1997). Perspektif ini krusial dalam transformasi digital UMKM: keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh pilihan kanal, tetapi oleh kapasitas organisasi untuk belajar cepat, mengukur kinerja konten–iklan–konversi, dan menata ulang alur kerja lintas fungsi (pemasaran–operasi–layanan).

Penelitian mutakhir memperdalam argumen tersebut. Kajian tentang kapabilitas dinamis digital menunjukkan bahwa orientasi digital, kesiapan berubah, dan orkestrasi aset teknologi memediasi dampak inovasi digital terhadap daya saing; tanggung jawab inovasi turut menentukan keberlanjutan keunggulan (De La Torre & De La Vega, 2025). Pada level UMKM, studi lintas kasus memetakan bahwa perjalanan transformasi digital menuntut penyelarasan model bisnis, kolaborasi, budaya, dan pembaruan konfigurasi sumber daya secara iteratif—bila tidak, organisasi tersandera inersia dan gagal menangkap peluang (Saeedikiya et al., 2024). Dengan demikian, hasil QSPM yang memprioritaskan intensifikasi pemasaran digital dan pengembangan produk harus dibaca bersamaan dengan agenda *capability building* (konten kreatif, *performance analytics*, manajemen komunitas, dan pengelolaan kanal) agar berujung pada kinerja, bukan sekadar rencana.

Dimensi risiko juga integral dalam perumusan strategi. Bukti empiris pada UMKM Indonesia menunjukkan bahwa adopsi manajemen risiko dipengaruhi oleh persepsi manfaat relatif, kompleksitas, dan isu keamanan; sementara kesiapan internal dan tekanan kompetitif tidak selalu signifikan (Ulupui et al., 2024). Artinya, kerangka strategi yang baik perlu dilekatkan pada prosedur identifikasi–penilaian–perlakuan risiko yang sederhana namun konsisten, sehingga prioritas QSPM selaras dengan profil risiko dan kapasitas proses UMKM. Pengalaman pendampingan di berbagai konteks menampilkkan ragam risiko: bahan baku, keuangan, operasional, hingga pemasaran—yang jika tidak dikelola, berpotensi menggerus marjin dan kestabilan arus kas.

Dua studi lapangan yang baru Anda unggah memperjelas *mechanics* pengelolaan risiko di UMKM. Pertama, UMKM Anom Sari Surabaya menerapkan ISO 31000 dengan empat tahap—identifikasi, analisis, evaluasi via matriks, dan perlakuan risiko—and menemukan lima risiko utama, mayoritas berlevel rendah/menengah (hujan deras, pencurian, kerusakan saat pengiriman; keterlambatan pembayaran; *return*) sehingga solusi diarahkan pada layanan pengantaran, penguatan keamanan, perbaikan kemasan/packing, dan penagihan proaktif (Ramziah et al., 2024). Ini menunjukkan pentingnya prosedur sederhana yang *fit-for-purpose* pada skala UMKM (ISO 31000 sebagai *guiding framework*).

Kedua, kajian pada UMKM Tahu Walek PONKQ memetakan risiko bahan baku, keuangan, dan pemasaran, lalu mengaitkannya dengan hasil SWOT (kekuatan: produk baru dengan peminat tinggi; kelemahan: mudah basi; peluang: ekspansi wilayah; ancaman: pesaing serupa). Narasi ini menegaskan bahwa risiko operasional dan pasar harus dibingkai di dalam peta strategi sehingga keputusan promosi, pengembangan cabang, dan pengelolaan kualitas/kemasan bergerak serentak dan terukur (D. Septi et al., 2023).

Di luar ranah risiko, literatur pemasaran strategik memberi pedoman mengenai orkestrasi *marketing mix* dan perumusan nilai pelanggan sebagai jangkar strategi pertumbuhan UMKM (Kotler & Keller, 2016). Ketika kerangka RBV–DC disatukan dengan SWOT–QSPM dan ISO 31000, manajer UMKM memperoleh tiga manfaat: (1) diagnosis ringkas namun komprehensif atas faktor internal–eksternal; (2) prioritisasi

strategi yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan (TAS); dan (3) penguatan kapabilitas (konten, analitik, kolaborasi kanal) sekaligus pengendalian risiko yang proporsional. Dengan perangkat ini, studi kasus Havana Collection dapat memusatkan daya pada diferensiasi desain dan orkestrasi kanal digital yang ditopang tata kelola risiko serta *learning loop* organisasi, sehingga strategi tidak berhenti sebagai dokumen, melainkan mengalir sebagai rutinitas unggul yang berkelanjutan.

## KAJIAN TEORITIS

Kajian teoritis ini membentangkan landasan konseptual yang menaungi empat gugus utama yang telah Anda rumuskan sebelumnya—manajemen strategi, pengembangan usaha, UMKM, dan transformasi digital—seraya mengintegrasikan perspektif modern, seperti *resource-based view* (RBV), *dynamic capabilities* (DC), formulasi strategi SWOT–IFE/EFE–IE–QSPM, serta disiplin manajemen risiko untuk memastikan strategi yang diusulkan tidak berhenti pada perencanaan, melainkan berlanjut pada eksekusi yang terukur.

Manajemen strategi dalam arti luas merupakan ilmu dan seni menyinergikan sumber daya organisasi—mulai dari SDM, aset fisik, hingga kapabilitas teknologi—agar keputusan lintas fungsi dapat diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan (Safitri, 2018). Definisi ini sejalan dengan pandangan klasik yang menekankan manajemen strategi sebagai proses keputusan menyeluruh yang ditetapkan manajemen puncak, namun diimplementasikan secara kolektif di seluruh jenjang organisasi untuk mengeksplorasi peluang yang muncul sesuai misi. Perspektif lain memadatkan esensi manajemen strategi sebagai seni merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan, sekaligus seperangkat tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan melalui siklus formulasi, pelaksanaan, dan evaluasi (Febrianti, 2014). Dengan demikian, manajemen strategi dalam kajian ini dipahami sebagai mekanisme terpadu yang dimulai dari diagnosis lingkungan internal–eksternal, berlanjut pada pemilihan strategi, dan berakhir pada evaluasi kinerja untuk memastikan tercapainya keunggulan bersaing dan tujuan finansial–nonfinansial organisasi (Hery, 2018).

Untuk memperjelas manfaat praktis, literatur menyebut bahwa manajemen strategi memberi arah jangka panjang, membantu adaptasi terhadap perubahan, meningkatkan efektivitas, mengidentifikasi keunggulan komparatif, mencegah masalah potensial, memotivasi partisipasi, mengurangi tumpang tindih aktivitas, dan menurunkan resistensi perubahan. Walaupun daftar manfaat ini tampak normatif, implikasinya penting bagi UMKM: strategi harus diterjemahkan ke proses yang sederhana, bisa dijalankan, dan bisa dipantau, bukan sekadar dokumen rencana.

Dari ranah definisional ini, kajian bergerak ke pengembangan usaha. Dalam pengertian yang operasional, pengembangan usaha adalah upaya terstruktur untuk mencipta dan menangkap nilai bagi pelanggan melalui produksi dan penjualan barang/jasa, dengan orientasi keberlanjutan jangka panjang yang menuntut visi–misi yang jelas, identifikasi kekuatan–kelemahan internal, pemetaan peluang–ancaman eksternal, penetapan tujuan, dan seleksi strategi terbaik dari alternatif yang ada (Samiyah et al., 2025). Pada titik ini, RBV memberi bingkai teoretik penting: keunggulan bersaing yang berkelanjutan bergantung pada sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tak tergantikan (VRIN). Karena itu, strategi pengembangan usaha yang berangkat dari DNA

organisasi—misalnya desain khas, reputasi merek lokal, jejaring pemasok unik, atau keterampilan produksi tertentu—berpotensi lebih tahan lama dibanding strategi yang mudah direplikasi pasar (Barney, 1991).

Gugus ketiga menyoroti UMKM sebagai pilar perekonomian. Literatur nasional konsisten menyatakan bahwa UMKM menyerap porsi terbesar unit usaha dan tenaga kerja, serta terbukti tangguh melewati masa krisis; di Indonesia kontribusinya dominan terhadap pembentukan PDB dan pemerataan kesempatan ekonomi (Puspitorini & Rismen, 2025; Qhoirunnisa & Wafa, 2023). Definisi operasional UMKM di berbagai regulasi menekankan parameter aset, omzet, dan jumlah tenaga kerja; perbedaan batasan lintas instansi pada dasarnya mengafirmasi bahwa UMKM merupakan unit usaha ber-skala kecil–menengah yang menambah nilai guna melalui proses produksi dan distribusi. Bagi kebutuhan kajian ini, yang penting adalah menautkan karakteristik UMKM— sumber daya terbatas, pasar dinamis, dan kedekatan dengan komunitas—dengan pilihan strategi yang realistik dan bertahap.

Pada tataran transformasi digital, literatur mutakhir melihat digitalisasi bukan semata adopsi alat, tetapi perubahan model bisnis, proses, struktur, hingga budaya organisasi yang didorong oleh data dan analitik, serta kolaborasi manusia–teknologi (Alviani & Munawaroh, 2025; I. Septi et al., 2025). Konsekuensinya, transformasi digital memerlukan kemampuan organisasi untuk memindai perubahan, memilih inisiatif bernali, dan menata ulang aset serta proses agar selaras dengan tuntutan baru. Di sinilah dynamic capabilities bekerja sebagai lensa kunci: organisasi yang unggul adalah yang mampu melakukan *sensing* terhadap peluang/ancaman, *seizing* melalui inovasi penawaran dan kanal, serta *reconfiguring* sumber daya agar tetap relevan dalam lingkungan cepat berubah (Teece et al., 1997). Penekanan pada pembaruan berkelanjutan ini melengkapi RBV yang berfokus pada “apa yang dimiliki”; DC menjawab “bagaimana memperbarui” ketika siklus teknologi dan preferensi konsumen kian singkat. Kajian kontemporer menunjukkan bahwa orientasi digital, kapabilitas digital, dan kemauan berubah di tingkat manajerial berperan sebagai pengungkit inovasi digital yang bertanggung jawab serta keunggulan kompetitif—artinya, manfaat digital baru akan terwujud bila organisasi sanggup mengorkestrasi teknologi, proses, dan budaya secara konsisten. Pada saat yang sama, adopsi manajemen risiko di UMKM dipengaruhi persepsi manfaat relatif, kompleksitas, dan isu keamanan; karena itu, transformasi digital yang efektif perlu disangga prosedur identifikasi–analisis–perlakuan risiko yang sederhana namun disiplin (Ulupui et al., 2024).

Agar konsep-konsep tersebut operasional, kajian ini memakai perangkat SWOT–IFE–EFE–IE–QSPM. Tahap diagnosis dimulai dari IFE/EFE untuk merangkum faktor internal–eksternal ke dalam bobot dan rating, sehingga menghasilkan gambaran kekuatan–kelemahan dan peluang–ancaman yang paling relevan. Pemosisian strategi pada Matriks IE membantu menentukan pola generik (misalnya tumbuh, mempertahankan, atau panen) sesuai kondisi agregat. Selanjutnya, SWOT mengelompokkan alternatif strategi ke dalam kuadran SO, WO, ST, dan WT. Namun, agar tidak berhenti sebagai daftar, QSPM digunakan untuk menghitung *Total Attractiveness Score*, sehingga setiap alternatif dapat dipilih dan diurutkan secara objektif berdasarkan kontribusi terhadap tujuan (Suryo & Fitria, 2024). Kombinasi alat ini cocok dengan konteks UMKM karena memadukan keterbacaan manajerial dengan disiplin kuantitatif yang cukup untuk pengambilan keputusan.

Di luar alat formulasi, pemasaran strategik tetap menjadi tulang punggung implementasi. Orientasi pelanggan, pengelolaan nilai seumur hidup pelanggan, dan penguatan ekuitas merek melalui bauran pemasaran yang adaptif menjadi kanal konversi utama dari strategi ke kinerja. Dalam ekosistem digital, aktivitas seperti *content marketing*, kolaborasi kreator, *paid advertising*, *live shopping*, dan pemanfaatan *marketplace* perlu diikat oleh tujuan nilai pelanggan yang jelas, segmentasi–targeting–positioning yang tajam, dan pengukuran berbasis data (Kotler & Keller, 2016). Bagi UMKM fesyen, kedalaman narasi merek lokal dan konten visual yang konsisten adalah bagian dari “aset tak berwujud” yang, jika diintegrasikan dengan proses analitik kinerja dapat memperkuat diferensiasi dan retensi.

Secara konseptual, titik temu keempat gugus—manajemen strategi, pengembangan usaha, UMKM, dan transformasi digital—ada pada orkestrasi sumber daya dan pembelajaran organisasi. RBV memastikan strategi bertumpu pada kekhasan organisasi; DC memastikan organisasi sigap memperbarui kapabilitas ketika peta persaingan bergeser; SWOT–IFE/EFE–IE–QSPM memastikan keputusan prioritas dapat dipertanggungjawabkan secara sistematis; sedangkan manajemen risiko memastikan laju eksekusi tetap terkontrol. Dua hal terakhir perlu digarisbawahi untuk konteks UMKM: *pertama*, prioritasi harus realistik terhadap keterbatasan sumber daya; *kedua*, ritme eksekusi perlu dirancang sebagai siklus pembelajaran—menguji hipotesis strategi dalam unit kecil, membaca data, dan memperbaiki proses.

Pada bagian akhir, kajian ini menyelaraskan kerangka teoritis tersebut dengan situasi yang telah diuraikan dalam penelitian ini. Manajemen strategi diposisikan sebagai proses menyeluruh yang memadukan visi–misi, pemetaan faktor internal–eksternal, dan pengambilan keputusan prioritas. Pengembangan usaha diarahkan pada penciptaan nilai berbasis DNA organisasi yang khas, bukan sekadar mengikuti tren. Realitas UMKM—daya serap tenaga kerja tinggi dan keterbatasan sumber daya—menjadi argumen untuk memilih alat formulasi yang ekonomis namun tajam. Transformasi digital dipahami sebagai perjalanan organisasi berbasis data yang menuntut kemampuan *sensing–seizing–reconfiguring* agar strategi tidak usang sebelum diimplementasikan. Dengan kerangka ini, rekomendasi strategi—misalnya diferensiasi desain produk yang ditopang pemasaran digital bertahap, program loyalitas berbasis komunitas, dan penguatan pencatatan keuangan digital—memiliki landasan teoretik yang solid sekaligus ruang untuk dieksekusi secara berkelanjutan (Pratiwi et al., 2025).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif bertipe studi eksploratori untuk menggali secara mendalam faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi strategi pengembangan Havana Collection di Jalan Tuasan, Kota Medan. Pendekatan ini dipilih karena tujuan riset adalah memperoleh pemahaman kontekstual dan menyusun prioritas strategi yang implementatif alih-alih menguji hipotesis kausal (Sugiyono, 2021). Unit analisis adalah organisasi (toko/brand), dengan unit informasi meliputi pemilik/pengelola, karyawan kunci (pemasaran–operasi), serta pelanggan yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan melalui: (1) observasi partisipatif–nonpartisipatif pada proses operasional dan pemasaran digital (etalase, konten, *live shopping*, *marketplace*); (2) wawancara semiterstruktur dengan pemilik/pengelola dan dua–tiga karyawan kunci untuk memetakan kekuatan–kelemahan internal, proses, serta kendala implement-

tasi; (3) studi dokumentasi atas catatan penjualan, inventori, biaya promosi, dan metrik kanal digital; serta (4) telaah pustaka untuk menautkan temuan lapangan dengan kerangka formulasi strategi berbasis SWOT–IFE/EFE–IE–QSPM (Prayudi & Yulistria, 2020). Pemilihan informan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: memahami proses inti, terlibat dalam keputusan pemasaran/operasi, dan bersentuhan dengan pelanggan.

Prosedur analisis data mengikuti alur kualitatif reduksi–display–penarikan kesimpulan/verifikasi. *Pertama*, data mentah dari observasi, wawancara, dan dokumen direduksi menjadi faktor-faktor kunci internal–eksternal. *Kedua*, hasil reduksi ditampilkan dalam tabel faktor dan matriks analitis untuk memudahkan pengambilan keputusan. *Ketiga*, tim peneliti menarik kesimpulan sementara, yang kemudian diverifikasi melalui *member checking* dengan informan kunci dan *peer debriefing* antarpeneliti (Sugiyono, 2021).

Pada tahap perumusan strategi, penelitian menggabungkan empat instrumen berikut. (1) Matriks IFAS–EFAS: setiap faktor internal (kekuatan–kelemahan) dan eksternal (peluang–ancaman) diberi bobot 0,00–1,00 (jumlah bobot = 1) dan rating 1–4 sesuai intensitas/valensi; skor tertimbang dihitung dari bobot × rating dan dijumlahkan untuk memperoleh skor total internal–eksternal. Penetapan bobot–rating dilakukan melalui konsensus peneliti dan *key informants*. (2) Matriks IE: posisi strategi ditentukan dari skor total IFAS (sumbu X) dan EFAS (sumbu Y), sehingga arah generik *grow & build, hold & maintain, atau harvest & divest* dapat diidentifikasi (Widiana Putra, 2019). (3) Matriks SWOT: alternatif strategi disintesis dalam empat kuadran (SO, WO, ST, WT) dengan mengaitkan kombinasi faktor yang paling bermakna bagi Havana Collection. (4) Matriks QSPM: seluruh alternatif dari SWOT kemudian diprioritaskan menggunakan *Attractiveness Score* (AS) 1–4 pada setiap faktor kunci; penjumlahan *weighted score* menghasilkan *Total Attractiveness Score* (TAS). Strategi dengan TAS tertinggi dipilih sebagai prioritas utama, disusul prioritas pendukung (Setyorini et al., 2016).

Untuk menjamin kredibilitas temuan, penelitian menerapkan triangulasi sumber–metode (wawancara, observasi, dokumen), member checking terhadap ringkasan faktor dan hasil prioritisasi, serta audit trail berupa rekaman keputusan pembobotan–rating–AS yang terdokumentasi pada lampiran matriks. Dependabilitas dijaga melalui pencatatan prosedur dan log analisis; konfirmabilitas melalui penyimpanan data mentah, matriks, dan catatan reflektif peneliti. Etika penelitian dipenuhi dengan persetujuan partisipasi, anonimisasi data individu, dan pembatasan akses terhadap dokumen sensitif.

Mengikuti praktik terapan dalam studi UMKM di Indonesia, integrasi SWOT–IFE/EFE–IE–QSPM dipilih karena terbukti komunikatif bagi pengambil keputusan nonteknis, namun tetap menyediakan dasar kuantitatif yang memadai untuk penentuan prioritas (Suwarningsih & Sumiati, 2024; Tarigan & Ompusungu, 2023). Melalui tahapan tersebut, penelitian ini diharapkan menghasilkan peta prioritas strategi yang selaras dengan kapasitas organisasi dan dinamika pasar digital, serta dapat langsung dioperasionalkan oleh Havana Collection.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Usaha**

Havana Collection adalah UMKM fesyen perempuan yang berdiri pada 2018 di Kota Medan. Portofolionya berfokus pada desain kasual–modest yang mengikuti tren, dengan rantai nilai yang relatif sederhana: perancangan, pemilihan bahan, produksi terba-

tas (*small batch*), dan pemasaran berbasis kanal digital (*Instagram, TikTok Shop, marketplace*). Lokasi yang dekat pusat perdagangan dan perkantoran menambah kedekatan dengan pasar sasaran, yakni remaja serta perempuan usia produktif yang sensitif terhadap perubahan gaya. Dari sisi sumber daya, usaha mempekerjakan delapan karyawan lintas fungsi (desain, produksi, pemasaran digital, layanan pelanggan) dan telah menjalin kemitraan pemasok lokal, meski pengelolaan stok, kapasitas puncak, dan iklan digital masih menjadi tantangan. Karakteristik ini sejalan dengan profil UMKM pada umumnya: sumber daya terbatas, dinamika pasar tinggi, namun memiliki kedekatan dengan komunitas dan kelincahan keputusan (Puspitorini & Risman, 2025; Qhoirunnisa & Wafa, 2023).

### Matriks SWOT (Sintesis Faktor)

Havana Collection adalah UMKM fesyen perempuan yang berdiri pada 2018 di Kota Medan. Portofolionya berfokus pada desain kasual–modest yang mengikuti tren, dengan rantai nilai yang relatif sederhana: perancangan, pemilihan bahan, produksi terbatas (*small batch*), dan pemasaran berbasis kanal digital (*Instagram, TikTok Shop, marketplace*). Lokasi yang dekat pusat perdagangan dan perkantoran menambah kedekatan dengan pasar sasaran, yakni remaja serta perempuan usia produktif yang sensitif terhadap perubahan gaya. Dari sisi sumber daya, usaha mempekerjakan delapan karyawan lintas fungsi (desain, produksi, pemasaran digital, layanan pelanggan) dan telah menjalin kemitraan pemasok lokal, meski pengelolaan stok, kapasitas puncak, dan iklan digital masih menjadi tantangan. Karakteristik ini sejalan dengan profil UMKM pada umumnya: sumber daya terbatas, dinamika pasar tinggi, namun memiliki kedekatan dengan komunitas dan kelincahan keputusan (Puspitorini & Risman, 2025; Qhoirunnisa & Wafa, 2023).

**Tabel 1. Matriks SWOT**

Domain	Temuan Kunci	Implikasi Strategis
Internal	Desain unik, kualitas konsisten, konten visual kuat, basis pelanggan loyal.	Dorong strategi diferensiasi dan <i>content-led growth</i> .
Kelemahan	Iklan digital dan analitik belum optimal, stok dan kapasitas puncak.	Perkuat kapabilitas <i>ads/analytics</i> , tata ulang perencanaan SKU.
Eksternal	Pertumbuhan <i>live/affiliate</i> , tren fesyen lokal, promosi logistik.	<i>Scale</i> kampanye <i>live</i> , program afiliasi, <i>bundling</i> promosi.
Posisi IE	Kuadran I ( <i>grow &amp; build</i> ).	Penetrasi pasar, pengembangan produk, intensifikasi digital.
QSPM	SO1 (TAS 3,38) > SO2 (TAS 2,29).	Prioritaskan <i>live + affiliate</i> ; loyalitas sebagai <i>follow-on</i> .

### Hasil IFAS

Perhitungan IFAS merangkum kekuatan dan kelemahan dengan bobot (0,00–1,00) dan *rating* (1–4). Tabel 2 menunjukkan total skor 2,56. Nilai ini menandakan daya internal yang cukup kuat meski beberapa kelemahan perlu segera ditangani, terutama iklan digital, pengelolaan stok/SKU, serta kapasitas puncak produksi. Implikasi praktisnya, rencana penguatan harus menukar kelemahan yang berdampak luas (misalnya *ads capability* dan *inventory planning*) dengan *quick wins* yang menumpu pada desain unik, kualitas, dan basis pelanggan loyal (Kotler & Keller, 2016; Sugiyono, 2021).

**Tabel 2. Matriks IFAS**

<i>Strengths</i>					
No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	
1	Desain produk unik dan in-tren.	0,1	4	0,4	
2	Kualitas bahan & QC konsisten.	0,07	3	0,21	
3	Respon CS & <i>fulfillment</i> cepat.	0,07	4	0,28	
4	Basis pelanggan loyal ( <i>repeat order</i> ).	0,08	3	0,24	
5	Portofolio konten visual kuat.	0,06	3	0,18	
6	Kemitraan pemasok lokal stabil.	0,05	3	0,15	
7	<i>Brand story</i> lokal kuat.	0,05	3	0,15	
<b>Jumlah</b>				1,61	
<i>Weaknesses</i>					
No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	
1	Anggaran iklan digital terbatas.	0,09	2	0,18	
2	Kapabilitas iklan ( <i>ads</i> ) kurang.	0,09	2	0,18	
3	Ketergantungan <i>marketplace</i> ; belum ada <i>website</i> .	0,09	1	0,09	
4	Analitik data pelanggan belum terintegrasi.	0,06	2	0,12	
5	Manajemen stok dan SKU <i>planning</i> belum optimal.	0,07	2	0,14	
6	Kapasitas produksi terbatas saat <i>peak</i> .	0,07	2	0,14	
7	SOP dokumentasi dan <i>content calendar</i> belum baku.	0,05	2	0,1	
<b>Jumlah</b>				0,95	
<b>Total</b>				<b>2,56</b>	

## Hasil EFAS

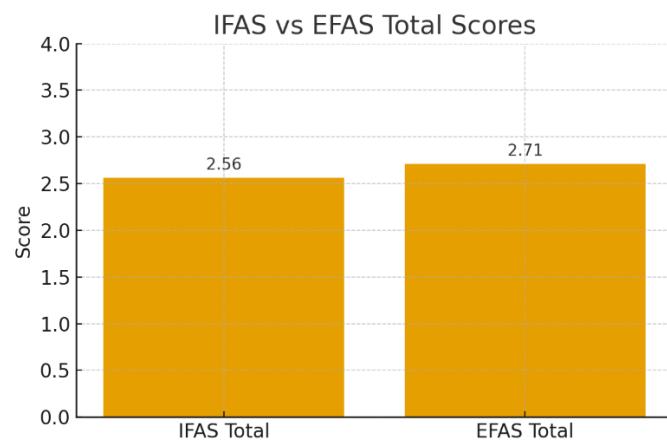
Pada EFAS, peluang utama (media sosial, *live shopping*, afiliasi, logistik promosi, tren lokal, akses pembiayaan) menghasilkan skor subtotal 1,63, sedangkan ancaman (persaingan impor murah, biaya iklan, perubahan algoritma, daya beli) memberi skor subtotal 1,08, dengan total 2,71 (Tabel 3). Artinya, lingkungan eksternal relatif mendukung, sehingga strategi yang menekankan pemanfaatan peluang digital dan diferensiasi berbasis desain akan lebih tepat dibanding strategi defensif. Temuan ini konsisten dengan studi UMKM yang menempatkan kanal digital sebagai pengungkit pertumbuhan ketika diikat oleh *analytics* dan disiplin eksekusi (Suwarningsih & Sumiati, 2024; Tarigan & Ompusungu, 2023).

**Tabel 3. Matriks EFAS**

<i>Opportunities</i>					
No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	
1	Pertumbuhan sosmed & TikTok Shop di Medan	0,1	4	0,4	
2	Fitur live shopping & affiliate <i>marketplace</i>	0,08	4	0,32	
3	Program pelatihan UMKM digital (pemerintah/komunitas)	0,06	3	0,18	
4	Akses modal kerja (KUR/fintech) makin mudah	0,07	3	0,21	
5	Tren fashion lokal/modest meningkat	0,08	3	0,24	
6	Promosi logistik (free shipping/same day)	0,07	4	0,28	
<b>Jumlah</b>				1,63	
<i>Threats</i>					
No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	
1	Persaingan harga produk impor murah	0,1	2	0,2	
2	Perubahan tren cepat & siklus produk pendek	0,09	2	0,18	
3	Biaya iklan digital meningkat	0,09	2	0,18	
4	Algoritma platform sering berubah	0,08	2	0,16	
5	Ketergantungan pada platform pihak ketiga	0,09	2	0,18	
6	Daya beli turun saat tekanan ekonomi	0,09	2	0,18	
<b>Jumlah</b>				1,08	
<b>TOTAL</b>				<b>2,71</b>	

## Posisi IE dan Konsekuensi Strategis

Menggunakan total IFAS = 2,56 (sumbu X) dan EFAS = 2,71 (sumbu Y), posisi Havana Collection berada pada Kuadran I (Agresif) dalam matriks IE, yakni kondisi grow & build. Secara umum, rekomendasi di kuadran ini adalah memperkuat penetrasi pasar, pengembangan pasar/produk, dan intensifikasi kampanye digital (Widiana Putra, 2019; Kotler & Keller, 2016). Visualisasi ringkas pada Grafik 1 menegaskan bahwa skor eksternal sedikit lebih tinggi daripada internal, memberi sinyal bahwa peningkatan kapabilitas internal (iklan, stok, produksi puncak) akan memperbesar peluang hasil.



**Grafik 1. IFAS vs EFAS Total**

## Kombinasi Strategi dan Hasil QSPM

Tabel 4 merangkum hasil kombinasi strategi yang menunjukkan SO = 3,38 sebagai skor tertinggi dibandingkan WO, ST, dan WT. Ini menguatkan arah memanfaatkan kekuatan (desain khas, kualitas, basis pelanggan, visual konten) untuk menangkap peluang digital (*live*, afiliasi, pertumbuhan media sosial).

**Tabel 4. Matriks Perencanaan Kombinasi Strategi SWOT**

IFAS EFAS	Strength (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
<i>Opportunities</i> (Peluang)	Strategi SO: Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang = 3,38	Strategi WO: Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang = 1,95
<i>Threats</i> (Ancaman)	Strategi ST: Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman = 2,24	Strategi WT: Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman = 1,63

Untuk memilih alternatif di dalam set SO, penelitian menggunakan QSPM. Dua alternatif dirumuskan:

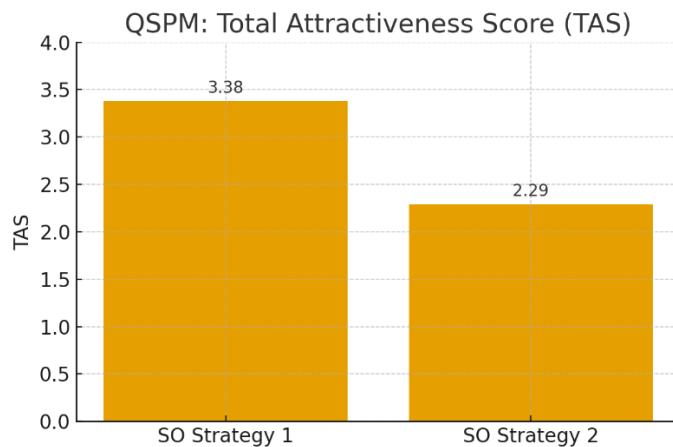
- SO Strategi 1: Diferensiasi desain + kampanye *live shopping* + afiliasi terarah, dengan penguatan konten visual dan *fulfillment* cepat.

- SO Strategi 2: Program loyalitas & *referral* + optimasi layanan pelanggan + penguatan logistik promosi.

**Tabel 5. Matriks QSPM**

<b>Faktor Internal &amp; Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>SO Strategi 1</b>		<b>SO Strategi 2</b>	
		<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
<b>Strength:</b>					
1 Desain produk unik & in-tren	0,1	4	0,4	2	0,2
2 Kualitas bahan & QC konsisten	0,07	3	0,21	0	0
3 Respon CS & <i>fulfillment</i> cepat	0,07	2	0,14	3	0,21
4 Basis pelanggan loyal ( <i>repeat order</i> )	0,08	0	0	4	0,32
5 Portofolio konten visual kuat	0,06	4	0,24	0	0
6 Kemitraan pemasok lokal stabil	0,05	0	0	0	0
7 <i>Brand story</i> lokal kuat	0,05	3	0,15	0	0
<b>Weakness:</b>					
1 Anggaran iklan digital terbatas	0,09	0	0	2	0,18
2 Kapabilitas iklan ( <i>ads</i> ) kurang	0,09	2	0,18	2	0,18
3 Ketergantungan <i>marketplace</i> ; belum ada <i>website</i>	0,09	0	0	0	0
4 Analitik data pelanggan belum terintegrasi	0,06	0	0	3	0,18
5 Manajemen stok & SKU <i>planning</i> belum optimal	0,07	2	0,14	0	0
6 Kapasitas produksi terbatas saat <i>peak</i>	0,07	3	0,21	0	0
7 SOP dokumentasi & <i>content calendar</i> belum baku	0,05	0	0	0	0
<b>Opportunity:</b>					
1 Pertumbuhan sosmed & <i>TikTok Shop</i> di Medan	0,1	4	0,4	0	0
2 Fitur <i>live shopping</i> & <i>affiliate marketplace</i>	0,08	4	0,32	2	0,16
3 Program pelatihan UMKM digital (pemerintah/komunitas)	0,06	0	0	0	0
4 Akses modal kerja (KUR/fintech) makin mudah	0,07	2	0,14	0	0
5 Tren fesyen lokal/ <i>modest</i> meningkat	0,08	3	0,24	0	0
6 Promosi logistik ( <i>free shipping/same day</i> )	0,07	2	0,14	3	0,21
<b>Threat:</b>					
1 Persaingan harga produk impor murah	0,1	2	0,2	2	0,2
2 Perubahan tren cepat & siklus produk pendek	0,09	3	0,27	0	0
3 Biaya iklan digital meningkat	0,09	0	0	2	0,18
4 Algoritma <i>platform</i> sering berubah	0,08	0	0	0	0
5 Ketergantungan pada <i>platform</i> pihak ketiga	0,09	0	0	0	0
6 Daya beli turun saat tekanan ekonomi	0,09	0	0	3	0,27
<b>Total</b>		<b>3,38</b>		<b>2,29</b>	

Tabel 5 adalah matriks QSPM yang menunjukkan TAS = 3,38 untuk SO Strategi 1 dan TAS = 2,29 untuk SO Strategi 2, sehingga SO Strategi 1 ditetapkan sebagai prioritas utama. Grafik 2 memperlihatkan perbandingan TAS kedua alternatif secara ringkas.



**Grafik 2. QSPM – Total Attractiveness Score (TAS)**

Interpretasi QSPM. Skor SO Strategi 1 yang lebih tinggi menunjukkan kesesuaian yang lebih kuat dengan profil faktor kunci:

1. Kesesuaian desain–peluang: kekuatan desain unik dan portofolio konten visual mengonversi peluang media sosial dan fitur *live/affiliate* menjadi penjualan.
2. Akselerator permintaan: *live shopping* memberi *real-time persuasion* dan urgensi pembelian, sedangkan afiliasi memperluas jangkauan mikro-influencer dengan biaya variabel.
3. Kesiapan organisasi: *fulfillment* cepat dan respons layanan memberi pengalaman pelanggan yang konsisten, mendukung *repeat order*.

Sementara itu, SO Strategi 2 tetap penting sebagai *layer* retensi—program loyalitas dan *referral* menyehatkan *customer lifetime value*—tetapi dampak awalnya cenderung kumulatif dan membutuhkan basis pelanggan yang sudah besar. Dengan sumber daya terbatas, fokus awal yang menangkap permintaan melalui *live + affiliate* biasanya menghasilkan *cash flow* yang lebih cepat, lalu hasilnya diputar untuk menata kapabilitas pendukung loyalitas.

### Rencana Implementasi Berbasis Temuan

Sebagai implikasi langsung dari hasil di atas, berikut rencana implementasi ringkas yang terikat pada temuan IFAS–EFAS, posisi IE, dan urutan QSPM:

1. Produk–Desain. Tetapkan ritme rilis kapsul bulanan 6–10 SKU berbasis *social listening* untuk merespons tren cepat (Teece et al., 1997). Tegaskan DNA merek lokal untuk memperkuat diferensiasi (Barney, 1991).
2. Kampanye Digital. Jalankan siklus *live shopping* 2–3 kali per pekan pada *prime time*; padukan dengan program afiliasi (*micro/long-tail creators*) agar jangkauan meluas tanpa beban biaya tetap tinggi (Prayudi & Yulistria, 2020).
3. *Analytics & Stok*. Terapkan SKU-level *dashboard* (*view–click–add to cart–conversion*) untuk mengendalikan stok dan memutuskan *replenishment*; ini menjawab kelebihan manajemen stok/SKU *planning*.
4. Operasi & Kualitas. Bentuk SOP *fulfillment* 24 jam untuk pesanan *live/affiliate* dan *same-day* lokal; tetap jaga kualitas bahan dan QC sebagai kekuatan reputasi.

5. Retensi. Setelah arus penjualan stabil, aktifkan *loyalty/referral* dengan penawaran *tiered benefit* untuk meningkatkan CLV dan memitigasi biaya akuisisi iklan.

### Keterkaitan dengan Literatur dan Pembelajaran Organisasi

Hasil ini konsisten dengan RBV—diferensiasi berbasis sumber daya tak mudah ditiru seperti desain, kualitas, dan narasi merek (Barney, 1991)—serta DC yang menekankan pembaruan berkelanjutan melalui *sensing* tren, *seizing* kanal penjualan baru, dan *reconfiguring* proses produksi–pemasaran (Teece et al., 1997). Pada konteks UMKM, literatur Indonesia menunjukkan bahwa kombinasi SWOT–IFE/EFE–IE–QSPM efektif menautkan diagnosis dengan keputusan prioritas yang operasional (Prayudi & Yulistria, 2020; Suryo & Fitria, 2024; Suwarningsih & Sumiati, 2024; Tarigan & Ompusungu, 2023). Tambahan lagi, aspek risiko yang melekat pada kampanye digital (biaya iklan, volatilitas tren) perlu dikendalikan dengan *checklist* sederhana dan evaluasi berkala, sehingga laju eksekusi tetap terkendali (Sugiyono, 2021; Ulupui et al., 2024).

**Tabel 6. Ringkasan Temuan Kunci dan Implikasi**

Domain	Temuan Kunci	Implikasi Strategis
Internal	Desain unik, kualitas konsisten, konten visual kuat, basis pelanggan loyal	Dorong strategi diferensiasi dan <i>content-led growth</i>
Kelemahan	Iklan digital & analitik belum optimal, stok & kapasitas puncak	Perkuat kapabilitas <i>ads/analytics</i> , tata ulang perencanaan SKU
Eksternal	Pertumbuhan <i>live/affiliate</i> , tren fesyen lokal, promosi logistik	<i>Scale</i> kampanye <i>live</i> , program afiliasi, <i>bundling</i> promosi
Posisi IE	Kuadran I ( <i>grow &amp; build</i> )	Penetrasi pasar, pengembangan produk, intensifikasi digital
QSPM	SO1 (TAS 3,38) > SO2 (TAS 2,29)	Prioritaskan <i>live + affiliate</i> ; loyalitas sebagai <i>follow-on</i>

### Pembahasan

Hasil penelitian menempatkan Havana Collection pada Kuadran I (agresif) dengan IFAS = 2,56 dan EFAS = 2,71, yang menandakan kesiapan memanfaatkan peluang eksternal melalui penguatan diferensiasi dan intensifikasi kanal digital. Kondisi ini konsisten dengan resource-based view (RBV) bahwa keunggulan berkelanjutan berakar pada sumber daya/kapabilitas unik—desain, kualitas, narasi merek—yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tak tergantikan (Barney, 1991). Namun, agar tidak statis, perusahaan perlu mengaktifkan *dynamic capabilities* (DC)—*sensing*, *seizing*, *transforming/reconfiguring*—untuk menanggapi siklus tren cepat dan perubahan algoritma platform (Teece dkk., 1997). Dalam konteks UMKM fesyen, kombinasi RBV–DC tepat karena profil sumber daya terbatas menuntut orkestrasi yang lincah berbasis data (De La Torre & De La Vega, 2025; Saeedikiya et al., 2024).

#### 1) Menafsirkan IFAS: Mengungkit Diferensiasi dan Menutup *Bottleneck*

Dominasi kekuatan—desain unik—in-tren, kualitas bahan/QC, respons layanan, harga bersaing—menjadi modal diferensiasi bernilai. Secara pemasaran strategik, penguatan *positioning* melalui *limited drop* berbasis *social listening* dan *content-led growth* akan mempertebal *perceived value* serta mengerek *conversion* (Aninda & Sunarya, 2023). Kekuatan ini selaras dengan temuan UMKM fesyen lain yang menempatkan ciri desain lokal dan kedekatan komunitas sebagai pendorong *brand equity* (Azhar & Daspar, 2025;

Samiyah et al., 2025). Di sisi lain, kelemahan kapasitas puncak, stok/SKU *planning*, kompetensi iklan adalah *bottleneck* eksekusi. Literatur UMKM menekankan penyelesaian kelemahan operasional–pemasaran dasar sebagai prasyarat efektifnya strategi pertumbuhan digital (Suwarningsih & Sumiati, 2024). Penguatan kemampuan iklan berbasis kinerja, pemberahan *inventory analytics*, dan SOP *fulfillment* cepat merupakan *quick wins* yang menaikkan diferensiasi ke kinerja (Qhoirunnisa & Wafa, 2023).

## 2) Menafsirkan EFAS: Peluang Digital dan Penopang Ekosistem

Skor EFAS yang lebih tinggi menunjukkan peluang kuat pada *live shopping*, afiliasi, promosi logistik, dan tren fesyen lokal/modest. Pola ini sejalan dengan bukti bahwa kanal digital memperluas jangkauan dan mempercepat umpan balik pasar UMKM (Aulia et al., 2024; I. Septi et al., 2025). Akses pembiayaan (KUR/*fintech*) dan pelatihan digital mempercepat *capability building* yang dibutuhkan agar strategi tidak berhenti di perencanaan (Nurbaiti et al., 2023). Dengan demikian, strategi agresif yang dipilih (SO) bukan sekadar *promotional push*, melainkan orkestrasi peluang digital dengan kapabilitas internal yang sedang ditingkatkan.

## 3) Validasi Pilihan SO melalui SWOT–QSPM: Dari Diagnosis ke Prioritas

Kombinasi SWOT–IFE/EFE–IE–QSPM membantu mengubah diagnosis faktor menjadi prioritas strategi berbasis TAS yang dapat dipertanggungjawabkan (Prayudi & Yulistria, 2020). Dalam penelitian ini, SO memeroleh skor tertinggi dan SO Strategi 1 (diferensiasi desain, *live shopping* dan afiliasi) unggul atas SO Strategi 2 (loyalty–referral) pada QSPM. Pola serupa tampak pada kasus UMKM lain di Indonesia—ketika kekuatan internal cukup dan peluang digital terbuka, strategi *grow & build* bernilai lebih tinggi dibanding strategi *defensive* (Suwarningsih & Sumiati, 2024). Penggunaan QSPM sendiri telah terbukti *actionable* di beragam UMKM (Setyorini et al., 2016).

Mengapa SO Strategi 1? Dari perspektif DC, *sensing* terjadi melalui penangkapan tren mikro (warna, potongan, motif) dan *social signals* (engagement konten); *seizing* melalui *live* terjadwal dan jaringan *long-tail creators* berbasis afiliasi; *reconfiguring* melalui penyesuaian cepat kapasitas produksi dan *SKU mix* berdasarkan metrik *sell-through* (Saeedikya et al., 2024; Teece et al., 1997). Bukti internasional menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital UKM ditentukan oleh penyelarasan model bisnis, kolaborasi, dan budaya belajar—bukan semata adopsi alat.

## 4) Peran SO Strategi 2: Retensi dan Ekuitas Merek

Walau TAS lebih rendah, *loyalty–referral* tetap krusial untuk CLV. Program loyalitas yang dirancang baik menurunkan biaya akuisisi dan meningkatkan *repeat rate*, terutama setelah basis pelanggan melebar karena SO1. Pendampingan digital menunjukkan integrasi *website–marketplace–social media* memudahkan pencatatan, memisahkan keuangan pribadi–usaha, dan meningkatkan keputusan berbasis data (Aulia et al., 2024; Qhoirunnisa & Wafa, 2023). Dengan demikian, SO2 tepat sebagai *layer* retensi yang diaktifkan begitu arus penjualan dari SO1 mulai stabil (Suwarningsih & Sumiati, 2024).

## 5) Kapabilitas Operasional-Digital: Iklan, Analitik, dan Stok

Hambatan iklan digital (kompetensi kreatif–*targeting–budget*) dan analitik pelanggan perlu penanganan terstruktur: *learning loop* kreatif, pengujian A/B dengan *kill rule*, dan *dashboard* SKU untuk memutuskan *replenishment* (Kotler & Keller, 2016). Studi UMKM menunjukkan peningkatan signifikan ketika pelaku memanfaatkan *live*

*shopping* dan integrasi *affiliate*—bukan hanya meningkatkan eksposur, tetapi juga membangun kepercayaan *real-time* (Hendrawan, 2023). Di sisi stok, perencanaan berbasis data mengurangi *stockout/overstock* pada musim puncak dan mempercepat rotasi barang (Suryo & Fitria, 2024).

## 6) Manajemen Risiko: Pengaman Laju Eksekusi

Adopsi strategi agresif di kanal digital meningkatkan eksposur risiko (operasional, informasi, reputasi). Riset Indonesia menunjukkan faktor keunggulan relatif, kompleksitas dan keamanan memengaruhi adopsi manajemen risiko pada MSME (Ulupui et al., 2024). Praktik ISO 31000 yang disederhanakan—identifikasi—analisis—evaluasi—perlakuan—telah terbukti aplikatif pada UMKM di Surabaya (risiko pengiriman, pencurian, *return*, keterlambatan bayar) dengan keluaran mitigasi yang proporsional. Integrasi kontrol dasar (akses akun, *backup* data, *caps* anggaran iklan) menjaga eksekusi tetap terkendali (Ulupui et al., 2024).

## 7) Transformasi Digital sebagai Perjalanan Organisasi

Transformasi digital bukan sekadar adopsi alat; ia mengubah proses, struktur, budaya, dan tata kelola, serta menuntut organisasi berbasis data (Alviani & Munawaroh, 2025; Febrianti, 2014). Pada UMKM, kesiapan berubah pimpinan, orientasi digital, dan kapabilitas teknologi memediasi dampak inovasi terhadap keunggulan. Bukti lokal memperlihatkan bahwa literasi digital, pelatihan, dan kolaborasi komunitas kreator menentukan kecepatan adopsi (I. Septi et al., 2025). Di sektor fesyen, siklus tren yang singkat menuntut *test—learn—scale* produk dan konten, yang kemudian diikat pada tata kelola data sederhana namun konsisten (Aninda & Sunarya, 2023).

## 8) Implikasi Manajerial: Orkestrasi Bertahap

Berdasarkan kuadran IE dan hasil QSPM, orkestrasi bertahap disarankan. Tahap 1 (0–3 bulan): *live* terjadwal, aktivasi afiliasi *long-tail*, dashboard SKU, SOP *fulfillment* 24 jam (Prayudi & Yulistria, 2020). Tahap 2 (3–6 bulan): integrasi katalog—POS—*marketplace*, *retargeting*, *buffer* persediaan musiman, *risk register* sederhana (Suwarningsih & Sumiati, 2024). Tahap 3 (6–12 bulan): pengembangan situs resmi, kolaborasi kreator, *offline popup*, dan eksplorasi produk turunan (Azhar & Daspar Daspar, 2025). Rangkaian ini menjaga konsistensi antara apa yang diprioritaskan (QSPM) dan bagaimana kapabilitas organisasi dibangun (RBV–DC).

## 9) Keterbatasan dan Agenda Lanjutan

*Pertama*, pembobotan IFAS—EFAS dan penilaian AS/TAS memiliki unsur subjektivitas; *expert judgment* dan *panel* akan memperkuat reliabilitas (Prayudi & Yulistria, 2020). *Kedua*, kinerja (*CPL*, *CAC*, *CTR*, *conversion*, *sell-through*, *return*) belum dimodelkan secara ekonometrik; studi lanjutan dapat menguji dampak kausal kampanye *live/affiliate* terhadap penjualan/CLV. *Ketiga*, konteks studi tunggal fesyen Medan membatasi generalisasi; riset multi-kasus lintas subsektor (kuliner, kriya) dan wilayah diperlukan (Tarigan & Ompusungu, 2023).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Havana Collection berada pada posisi agresif untuk bertumbuh, dengan kekuatan utama berupa desain produk yang unik dan mengikuti

tren, kualitas bahan serta kendali mutu yang konsisten, respons layanan yang cepat, dan kedekatan dengan pasar sasaran yang aktif di kanal digital. Lingkungan eksternal yang kondusif—pertumbuhan *live shopping* dan afiliasi, promosi logistik, serta menguatnya preferensi terhadap fesyen lokal—membuka ruang akselerasi. Sementara itu, kelemahan yang perlu segera dirapikan meliputi kapasitas produksi saat puncak permintaan, perencanaan stok dan pengelolaan SKU, serta kompetensi iklan dan analitik yang masih berkembang. Melalui rangkaian analisis SWOT–IFE/EFE–IE–QSPM, strategi SO ditetapkan sebagai rute terbaik, dengan prioritas pada diferensiasi berbasis desain yang diorchestrasi melalui *live shopping* terjadwal dan jaringan afiliasi sebagai pengungkit jangkauan dan konversi. Strategi loyalitas dan *referral* tetap esensial untuk memperkuat nilai hidup pelanggan, namun lebih tepat diintensifkan setelah arus permintaan dari program *live* dan afiliasi berjalan stabil.

Sejalan dengan itu, saran utama berfokus pada orkestrasi kapabilitas agar strategi tidak berhenti sebagai rencana, melainkan bertransformasi menjadi kinerja operasional yang terukur. Perusahaan dianjurkan mempercepat siklus pembelajaran pemasaran digital—mengujicobakan variasi kreatif, memperhalus sasaran audiens, dan menerapkan aturan penghentian dini pada materi iklan yang tidak efisien—sambil menautkan metrik *view–click–cart–conversion* dengan keputusan pengadaan ulang per SKU. Penguatan tata kelola stok dan kapasitas produksi perlu berjalan paralel dengan ritme *live*, sehingga desain yang terbukti diminati segera ditopang oleh ketersediaan barang dan *fulfillment* yang cepat. Pengembangan sistem informasi sederhana untuk memetakan permintaan musiman, margin per item, dan performa kanal akan membantu menyelaraskan keputusan pemasaran, produksi, dan layanan purna jual. Pada saat yang sama, penerapan praktik manajemen risiko yang proporsional—mulai dari pembatasan harian anggaran iklan, pengamanan akses akun dan *backup* data, hingga *buffer* persediaan pada periode puncak—akan menjaga laju eksekusi tetap terkendali di tengah volatilitas algoritma dan dinamika tren.

Dalam jangka menengah, penguatan ekuitas merek dan retensi pelanggan perlu diperdalam melalui program loyalitas bertingkat, *referral* yang transparan, dan pengembangan komunitas pelanggan yang mengedepankan narasi lokal serta kualitas pengalaman dari *unboxing* hingga layanan purna jual. Ketika arus kas mulai stabil, pengembangan situs resmi dapat menjadi langkah untuk mengurangi ketergantungan pada platform pihak ketiga tanpa meninggalkan keunggulan jangkauan *marketplace* dan media sosial. Terakhir, mengingat unsur subjektivitas tak terhindarkan pada pembobotan faktor dan penentuan skor daya tarik strategi, perusahaan disarankan melakukan *review* berkala bersama pemangku kepentingan kunci dan, bila perlu, melibatkan penilaian pakar eksternal. Pendekatan iteratif yang menggabungkan diferensiasi berbasis desain, disiplin analitik, tata kelola risiko yang ringan namun tegas, serta kedekatan dengan komunitas pelanggan, menjadi landasan paling relevan untuk memperkuat daya saing Havana Collection di pasar fesyen digital yang kian dinamis.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pimpinan institusi, tim Havana Collection di Medan, serta rekan sejawat yang telah membantu proses penelitian dan penyusunan naskah ini. Apresiasi juga disampaikan kepada keluarga atas dukungan moral, serta editor dan penelaah Jurnal Maksipreneur (JMP) atas masukan yang berharga. Segala kekurangan dalam artikel ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

## DAFTAR REFERENSI

- Alviani, N. A., & Munawaroh, M. (2025). Transformasi Digital pada UMKM dalam Meningkatkan Daya Saing Pasar. *MASMAN: Master Manajemen*, 3(1), 134–140. <https://doi.org/10.59603/masman.v3i1.717>
- Aninda, N., & Sunarya, Y. Y. (2023). Siklus tren fashion di media sosial (Studi kasus tren berkain di Instagram remaja nusantara). *Jurnal Seni dan Reka Rancang: Jurnal Ilmiah Magister Desain*, 6(1), 1–20.
- Armand, F. (2003). *Social Marketing Models for Product-Based Reproductive Health Programs: A Comparative Analysis* (Occasional Paper Series).
- Aulia, M. F., Mangole, R., Sofian, A., Setiyowati, S. W., Asna, A., & Fauzan, F. (2024). Penerapan Digital Marketing untuk Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen pada UMKM Mebel Aneka Jaya Kota Malang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa*, 2(7), 2842–2849.
- Azhar, A. & Daspar, D. (2025). Analisis SWOT UMKM Azkia Collection di Cikarang Selatan. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*, 2(3), 819–825. <https://doi.org/10.61722/jaem.v2i3.5918>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bator, R. J., Bryan, A. D., & Schultz, P. W. (2011). Who Gives a Hoot?: Intercept Surveys of Litterers and Disposers. *Environment and Behavior*, 43(3), 295–315. <https://doi.org/10.1177/0013916509356884>
- BPS. (2014). *Statistik Indonesia 2014*. Badan Pusat Statistik, 676.
- De La Torre, A., & De La Vega, I. (2025). Dynamic capabilities and digital innovation: Pathways to competitive advantage through responsible innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 12(1), 2500154. <https://doi.org/10.1080/23299460.2025.2500154>
- Febrianti, O. V. (2014). Usulan Alternatif Strategi PT. X Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *E-Journal Graduate Unpar*, 1(1).
- Hendrawan, R. B. (2023). *Analisis Perancangan Strategi Pemasaran Produk Batik Menggunakan Metode SWOT dan QSPM (Studi Kasus CV Batik Gemawang)* Skripsi, Universitas Islam Sultan Agung. Repositori Unissula.
- Hery, H. (2018). *Manajemen Strategik* (1 ed.). Grasindo.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15 ed.). Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2009). *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*. Pearson Education, Inc.
- Norsyaheera, A. W., Lailatul, F. A. H., Shahid, S. A. M., & Maon, S. N. (2016). The Relationship Between Marketing Mix and Customer Loyalty in Hijab Industry: The Mediating Effect of Customer Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 37, 366–371. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30138-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30138-1)
- Nurbaiti, N., Asmuni, A., Soemitra, A., Imsar, I., & Aisyah, S. (2023). Behavior analysis of MSMEs in Indonesia using fintech lending comparative study between sharia fintech lending and conventional fintech lending. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(4), 92. <https://doi.org/10.29210/020232273>

- Pratiwi, A. A., Selasi, D., & Suharto, T. H. (2025). Pendampingan Digitalisasi UMKM, Branding dan Manajemen Laporan Keuangan Desa Sukarendah. *De Banten-Bode: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) Setiabudhi*, 6(1), 1–8.
- Prayudi, D., & Yulistria, R. (2020). Penggunaan Matriks SWOT dan Metode QSPM pada Strategi Pemasaran Jasa Wedding Organizer: Studi Kasus pada UMKM Gosimplywedding Sukabumi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 9(2), 225. <https://doi.org/10.30588/jmp.v9i2.516>
- Puspitorini, J., & Risman, A. (2025). Manajemen risiko usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). *ResearhGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34122.48327>
- Qhoirunnisa, Z. J., & Wafa, Z. (2023). Pelatihan dan Pendampingan Pencatatan Laporan Keuangan Berbasis Digital pada UMKM Gudeg Mbah Djo. *Akuntansi*, 2(2), 160–167. <https://doi.org/10.55606/akuntansi.v2i2.246>
- Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. *Journal of Cleaner Production*, 439, 140718. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718>
- Samiyah, S., Purwoko, P., & Sukardi, S. (2025). Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT (Studi Kasus pada Toko Ansar Jaya). *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 6(1), 29–47.
- Septi, I., Sunardi, S., Mandiri, D. P., Zahara, A. C., & Febriyanti, A. (2025). Transformasi digital dan dampaknya terhadap UMKM di Desa Ranca Kalapa. *Abdi Dharma: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Buddhi Dharma*, 5(1), 1–14.
- Septi, D., Maharani, A. P., Bazel, A. B. A. R., Abdillah, A. A., Qomariah, N., & Nursaid, N. (2023). Analisis Manajemen Risiko pada UMKM “Tahu Walek Ponkq” Jember. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 5(1), 83–89. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i1.7605>
- Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016). Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), 46–53. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2016.005.01.6>
- Sugiyono, S. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryo, M. A. R., & Fitria, S. (2024). Penerapan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dalam Pengembangan Strategi Bisnis Minuman: Studi Kasus Kedai Minum Arah Coklat. *Jurnal Dinamika Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(1), 57–75.
- Suwarningsih, N. L. P. I., & Sumiati, S. (2024). Perumusan Strategi Pengembangan Usaha pada UMKM dengan Analisis Matriks SWOT dan QSPM. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 3(1), 209–221. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.1.17>
- Syaukat, Y. (2011). Mengembangkan Pembiayaan Syariah Pertanian. *Republika*, 23.
- Tarigan, D. A. B., & Ompusungu, D. P. (2023). Strategi Pengembangan UMKM Melalui Analisis SWOT (Studi pada Usaha UMKM Gorengan di Lokasi Wisata Juma Bakal Desa Dokan). *Advances in Social Humanities Research*, 1(2), 81–86.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Ulupui, I. G. K. A., Zairin, G. M., Musyaffi, A. M., & Sutanti, F. D. (2024). Navigating uncertainties: A tri-factorial evaluation of risk management adoption in MSMEs. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2311161.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2311161>