ANALISA SWOT DALAM MENENTUKAN STRATEGI UMKM PASCA PANDEMI: STUDI KASUS SUSHI CHINGU

Oleh

Frysilia Salsabila¹, Risa Febriyatna², Muhammad N Rohman³, Ricky Sanjaya⁴, Bondan Ambarsasie⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi Manajemen STIE Pembangunan Tanjungpinang

Email: ¹Salsabilafrysilia@gmail.com, ²febriyatnarisa@gmail.com,

³nurrohman.muhammad79@gmail.com, ⁴sanjayaricky916@gmail.com,

⁵ambrssii18@gmail.com

Article History:

Received: 03-11-2022

Revised: 17-12-2022

Accepted: 27-12-2022

Keywords:

Analisis SWOT, Matriks

IFE, Matriks EFE,

Strategi Bisnis.

Abstract: Meskipun UMKM memiliki resiliensi yang tinggi, pandemi COVID-19 yang masuk ke Indonesia sejak 2020 merubah lingkungan bisnis di Indonesia, termasuk lingkungan bisnis UMKM. Namun, pandemi COVID-19 diprediksi akan segera berakhir meskipun virus Sars-CoV-2 tetap ada. UMKM seperti Sushi Chingu perlu mempersiapkan diri menghadapi lingkungan bisnis baru yang akan dihadapi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui posisi relatif Sushi Chingu terhadap lingkungan internal maupun lingkungan eksternal yang dihadapi serta membentuk alternatif-alternatif strategi yang dapat diadopsi Sushi Chingu pasca pandemi COVID-19. Metode penelitian ini mengadopsi metode kualitatif dengan wawancara dan observasi sebagai teknik pengumpulan data. Data yang didapat kemudian diolah menggunakan matriks IFE, matriks EFE, dan analisa SWOT. Hasil analisa matriks IFE menunjukkan bahwa kekuatan internal Sushi Chingu berada pada tahap rata-rata, sedangkan berdasarkan hasil matriks EFE, kemampuan Sushi Chingu menyikapi peluang dan ancaman yang ada relatif baik. Hasil analisa SWOT yang dilakukan menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dikategorikan menjadi ST, SO, WT, dan WO.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang krusial dalam perekonomian Indonesia. UMKM turut berkontribusi dalam menyediakan lapangan pekerjaan, pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, serta mendorong pertumbuhan ekonomi (Putri, 2017). UMKM juga merupakan usaha dengan resiliensi tinggi. UMKM merupakan salah satu sektor usaha yang mampu bertahan saat krisis ekonomi melanda (Permana, 2017).

Meskipun UMKM memiliki resiliensi yang tinggi, pandemi COVID-19 yang masuk ke Indonesia sejak 2020 merubah lingkungan bisnis di Indonesia, termasuk lingkungan bisnis UMKM. Akibat COVID-19, UMKM berada di garis depan guncangan ekonomi (Thaha, 2020). Virus COVID-19 yang terus bermutasi dengan cepat juga menuntut pelaku usaha di

Indonesia, termasuk UMKM, untuk terus beradaptasi dengan cepat (Rizki, Abriyoso, Saputra, et al., 2021).

Sushi chingu merupakan salah satu UMKM yang berada dikota tanjungpinang yang telah berdiri dari tahun 2018 dan bergerak di bidang kuliner. Belum lama berdiri, UMKM Sushi Chingu sudah harus beradaptasi dengan segala kebijakan pemerintah yang dikeluarkan untuk mengendalikan COVID-19, misalnya peraturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang dikeluarkan pemerintah Indonesia pada tahun 2020 yang berkontribusi terhadap turunnya pendapatan UMKM (Fathoni, 2020).

Namun, pandemi COVID-19 diprediksi akan segera berakhir meskipun virus Sars-CoV-2 tetap ada di sekitar kita dan mungkin akan terus berevolusi (Murray, 2022). Dengan berakhirnya pandemic COVID-19, Sushi Chingu perlu kembali mempersiapkan strategi bisnis terkini untuk menyesuaikan diri sehingga tidak tertinggal dari pesaing-pesaing sejenis. Karena situasi tersebut, penelitian dengan judul analisa SWOT dalam menentukan strategi UMKM pasca pandemi: Studi kasus Sushi Chingu ini dilakukan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui posisi relatif Sushi Chingu terhadap lingkungan internal maupun lingkungan eksternal yang dihadapi serta membentuk alternatif-alternatif strategi yang dapat diadopsi Sushi Chingu pasca pandemi COVID-19.

LANDASAN TEORI

Manajemen Strategi

Manajemen strategi erat kaitannya dengan daya saing serta pencapaian tujuan sebuah organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari pengertian manajemen strategi yang diungkapkan para ahli terdahulu. Menurut (Lynch, 2015), manajemen strategi dapat digambarkan sebagai identifikasi tujuan organisasi dan rencana serta tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Sementara itu, menurut (Rothaermel, 2017), manajemen strategi adalah bidang manajemen integratif yang menggabungkan analisis, formulasi, dan implementasi dalam pencarian keunggulan kompetitif. Berdasarkan pengertian tersebut, manajemen strategik dapat diartikan sebagai penentuan dan penerapan tindakan-tindakan oleh sebuah organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dan mencapai tujuannya.

Proses manajemen strategi biasanya menghasilkan alternatif-alternatif strategi. Strategi dapat diartikan sebagai seperangkat komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Hitt et al., 2017).

Matriks IFE & Matriks EFE

Matriks IFE merupakan sebuah matriks yang dapat mengukur dan mengevaluasi lingkungan internal (kekuatan & kelemahan) yang dimiliki sebuah organisasi (David & David, 2017). Sementara itu, matriks EFE merupakan sebuah matriks yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi jalannya organisasi seperti keadaan ekonomi, lingkungan, politik, teknologi, dan kompetisi (David & David, 2017).

Matriks IFE dan matriks EFE terdiri dari beberapa komponen, diantaranya bobot, peringkat, dan skor tertimbang. Bobot pada matriks IFE dan matriks EFE memiliki maksud yang sama, yaitu untuk menilai seberapa penting faktor yang diidentifikasi relatif terhadap organisasi (David & David, 2017). Peringkat pada matriks IFE bertujuan untuk merepresentasikan kekuatan dan kelemahan, dimana nilai 1=kelemahan besar,

2=kelemahan kecil, 3=kekuatan kecil, dan 4=kekuatan besar, sedangkan peringkat pada matriks EFE bermaksud menjelaskan bagaimana saat ini organisasi merespon pada faktor-faktor yang diidentifikasi dengan nilai 1=respon buruk, 2=respon rata-rata, 3=respon di atas rata-rata, dan 4=respon sangat baik (David & David, 2017).

Analisa SWOT

Menurut (Rothaermel, 2017), analisa SWOT adalah kerangka kerja yang memungkinkan manajer untuk mensintesis wawasan yang diperoleh dari analisis internal kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan analisis peluang dan ancaman eksternal untuk mendapatkan implikasi strategis. Menurut (Nazarudin, 2020), analisa SWOT adalah analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif yang dikelompokkan dengan mengacu pada kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman untuk menyusun rencana strategis. Sementara menurut (Rizki, Abriyoso, & Saputra, 2021), Analisa SWOT adalah sebuah alat pembentukan strategi yang memanfaatkan informasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki sebuah organisasi.

Kelebihan dari analisa SWOT adalah manfaatnya dalam mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam sebuah organisasi sehingga dapat memberikan gambaran mengenai keadaan organisasi tersebut meskipun tidak memberikan pemecahan masalah yang dihadapi sebuah organisasi secara langsung (Hendrawan, 2021). Analisa SWOT lebih berperan terhadap pembentukan alternatif-alternatif strategi yang mungkin dipilih sebuah organisasi yang dirasa paling sesuai dengan keadaan organisasi tersebut (David & David, 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dipilih mengingat penelitian mengenai lingkungan bisnis dan strategi lebih sesuai dilakukan dalam keadaan yang alami, dimana peneliti tidak melakukan manipulasi dan kehadiran peneliti tidak memengaruhi dinamika objek yang diteliti (Sugiyono, 2019). Objek pada penelitian ini adalah Sushi Chingu yang merupakan sebuah UMKM yang bergerak di bidang kuliner di Kota Tanjungpinang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan dengan 3 orang informan yang terdiri dari 1 orang pemilik, 1 orang karyawan, dan 1 orang konsumen.

Data yang telah didapat melalui wawancara dan juga observasi selanjutnya akan dianalisa serta diolah menggunakan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan, Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) untuk mengidentifikasi peluang serta ancaman dan matriks SWOT untuk formulasi strategi bagi Sushi Chingu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, ditemukan 12 faktor internal yang dimiliki Sushi Chingu yang terdiri dari 7 kekuatan dan 5 kelemahan, serta 11 faktor eksternal yang dihadapi oleh Sushi Chingu yang terdiri dari 5 peluang dan 6 ancaman. Faktor internal akan dianalisa menggunakan matriks IFE, sementara faktor eksternal akan dianalisa dengan matriks EFE.

Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*)

Dalam matriks IFE, faktor-faktor internal dituliskan dan diberikan bobot serta peringkat untuk mendapatkan skor tertimbang sehingga posisi Sushi Chingu secara internal

dapat diidentifikasi. Matriks IFE untuk Sushi Chingu dapat dilihat pada tabel 1 di bawah.

Tabel 1. Matriks IFE Sushi Chingu

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Kekuatan (Strength)				
1	Lokasi yang strategis	0.07	3	0,21
2	Harga yang terjangkau dan murah	0.09	3	0,27
3	Memiliki cita rasa tersendiri	0.06	3	0,18
4	Melakukan inovasi menu dalam paket sushi	0.10	4	0,40
5	Bekerja sama dengan platform gojek	0.08	3	0,24
6	Pelayanan yang ramah	0.08	4	0,32
7	Mengutamakan kualitas produk	0.06	3	0,18
Kelemahan (Weakness)				
1	Kurangnya karyawan pada umkm Sushi Chingu	0.12	2	0,24
2	Keuangan masih menyatu dengan uang pribadi	0.05	2	0,10
3	Waktu penyajian yang relatif lama	0.13	1	0,13
4	Kegiatan promosi yang kurang maksimal	0.08	1	0,08
5	Tidak memiliki stok bahan baku	0.08	2	0,16
Total		1.00	-	2,51

Berdasarkan matriks IFE di atas, didapatkan jumlah skor tertimbang sebesar 2,51 untuk Sushi Chingu. Hal ini berarti Sushi Chingu secara internal berada pada posisi rata-rata (David & David, 2017).

Matriks EFE (*External Factors Evaluation*)

Dalam matriks EFE, faktor-faktor eksternal dituliskan dan diberikan bobot serta peringkat untuk mendapatkan skor tertimbang sehingga posisi Sushi Chingu dalam menyikapi peluang dan ancaman eksternal dapat diketahui. Matriks EFE untuk Sushi Chingu dapat dilihat pada tabel 2 di bawah.

Tabel 2. Matriks EFE Sushi Chingu

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Peluang (Opportunities)				
1	Tersedia berbagai teknologi dan media yang berpengaruh	0.09	3	0,27
2	Segmen pasar yang bervariasi	0.10	3	0,30
3	Tersedia bahan baku yang segar	0.08	4	0,32
4	Permintaan pasar akan produk kuliner yang relatif stabil	0.06	2	0,12
5	<i>Endorsement</i> melalui akun sosial media populer	0.08	3	0,24
Ancaman (Threats)				
1	Banyak pesaing sejenis dengan fasilitas lebih baik	0.09	4	0,36
2	Jumlah pembeli yang tidak tetap	0.10	3	0,30

3	Kebersihan lingkungan jualan yang kurang baik akibat penjual lain di sekitar tempat jualan	0.08	2	0,16
4	Harga bahan baku tidak stabil	0.12	3	0,36
5	Ongkos kirim via Gojek yang semakin tinggi	0.08	4	0,32
6	Menurunnya permintaan di akhir bulan	0.12	2	0,24
Total		1.00	-	2,99

Berdasarkan matriks EFE di atas, total skor tertimbang yang dimiliki Sushi Chingu sebesar 2,99. Artinya,, Sushi Chingu saat ini relatif mampu merespon peluang serta ancaman eksternal yang dihadapi dengan baik (David & David, 2017).

Analisa SWOT

Untuk memberikan Sushi Chingu alternatif strategi yang dapat dimanfaatkan pasca pandemi, analisa SWOT dilakukan dengan mencocokkan faktor-faktor internal yang dimiliki Sushi Chingu dan faktor-faktor eksternal yang dihadapi Sushi Chingu. Analisa SWOT Sushi Chingu dapat dilihat pada tabel di bawah.

Matriks SWOT	Peluang (Opportunities) 1. Tersedia berbagai teknologi dan media yang berpengaruh 2. Segmen pasar yang bervariasi 3. Tersedia bahan baku yang segar 4. Permintaan pasar akan produk kuliner yang relatif stabil 5. <i>Endorsement</i> melalui akun sosial media populer	Ancaman (Weakness) 1. Banyak pesaing sejenis dengan fasilitas lebih baik 2. Jumlah pembeli yang tidak tetap 3. Kebersihan lingkungan jualan yang kurang baik akibat penjual lain di sekitar tempat jualan 4. Harga bahan baku tidak stabil 5. Ongkos kirim via Gojek yang semakin tinggi 6. Menurunnya permintaan di akhir bulan
Kekuatan (Strength) 1. Lokasi yang strategis 2. Harga yang terjangkau dan murah 3. Memiliki cita rasa tersendiri 4. Melakukan inovasi menu dalam paket sushi 5. Bekerja sama dengan platform Gojek 6. Pelayanan yang ramah 7. Mengutamakan kualitas produk	Strategi SO S3, S4-02, O4: Rutin melakukan inovasi produk-produk baru untuk menjangkau berbagai segmen. S1-O2: Melakukan promosi langsung/ <i>direct selling</i> kepada pelanggan potensial yang berada di area Sushi Chingu S7-O3: Selalu menggunakan bahan baku yang segar dalam pembuatan produk Sushi Chingu sehingga kualitas terjaga.	Strategi ST S6-T3: Mempertahankan keramahan pelayanan sehingga pengunjung merasa nyaman S2, S7-T1: Menjadikan harga yang terjangkau dengan kualitas baik sebagai keunggulan bersaing. S4-O6: Menyediakan paket makanan promo akhir bulan untuk menarik pelanggan potensial S5-T1,T3 : Bekerjasama dengan Gojek untuk mengadakan promo pada

		platform Gojek untuk menarik minat beli secara daring
Kelemahan (Weakness) <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya karyawan pada umkm sushi chingu 2. Keuangan masih menyatu dengan uang pribadi 3. Waktu penyajian yang relatif lama 4. Kegiatan promosi yang kurang maksimal 5. Tidak memiliki stok bahan baku 	Strategi WO W4-01, O5: Melakukan kegiatan promosi secara daring melalui media sosial atau bekerjasama dengan <i>influencer</i> lokal untuk mempromosikan usaha dan produk Sushi Chingu. W1-01: Memanfaatkan media sosial untuk merekrut karyawan baru untuk membantu produksi dan penjualan. W2-01: Memanfaatkan aplikasi pencatatan keuangan digital untuk mencatat keuangan secara tertata. W5-03: Bekerjasama dengan supplier bahan baku agar mendapatkan pasokan tetap dengan harga terbaik	Strategi WT W3-T3: Menjaga kebersihan dan kenyamanan lokasi Sushi Chingu sehingga pengunjung lebih nyaman menunggu W2-T2, T5, T6: Bekerjasama dengan Gojek untuk mengadakan promo pada platform Gojek untuk menarik minat beli secara daring

Berdasarkan analisa SWOT di atas, terdapat beberapa strategi yang terbagi ke dalam strategi SO, ST, WO, dan WT. Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki (David & David, 2017). Strategi SO Sushi Chingu termasuk:

1. Rutin melakukan inovasi produk-produk baru untuk menjangkau berbagai segmen
2. Melakukan promosi langsung/*direct selling* kepada pelanggan potensial yang berada di area Sushi Chingu
3. Selalu menggunakan bahan baku yang segar dalam pembuatan produk Sushi Chingu sehingga kualitas terjaga

Kemudian, strategi ST merupakan strategi yang berusaha memanfaatkan kekuatan internal untuk meminimalisir dampak yang diakibatkan ancaman eksternal (David & David, 2017). Strategi ST Sushi Chingu termasuk:

1. Mempertahankan keramahan pelayanan sehingga pengunjung merasa nyaman
2. Menjadikan harga yang terjangkau dengan kualitas baik sebagai keunggulan bersaing
3. Menyediakan paket makanan promo akhir bulan untuk menarik pelanggan potensial
4. Bekerjasama dengan Gojek untuk mengadakan promo pada platform Gojek untuk menarik minat beli secara daring

Selanjutnya, strategi WO merupakan strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada (David & David, 2017). Strategi WO Sushi Chingu termasuk:

1. Melakukan kegiatan promosi secara daring melalui media sosial atau bekerjasama dengan *influencer* lokal untuk mempromosikan usaha dan produk Sushi Chingu

2. Memanfaatkan media sosial untuk merekrut karyawan baru untuk membantu produksi dan penjualan.
3. Memanfaatkan aplikasi pencatatan keuangan digital untuk mencatat keuangan secara tertata
4. Bekerjasama dengan supplier bahan baku agar mendapatkan pasokan tetap dengan harga terbaik

Terakhir, strategi WT yang merupakan strategi yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal (David & David, 2017). Strategi WT Sushi Chingu termasuk:

1. Menjaga kebersihan dan kenyamanan lokasi Sushi Chingu sehingga pengunjung lebih nyaman menunggu
2. Bekerjasama dengan Gojek untuk mengadakan promo pada platform Gojek untuk menarik minat beli secara daring

Beberapa strategi yang didapatkan sejalan dengan penelitian terdahulu. Misalnya, strategi rutin melakukan inovasi produk-produk baru untuk menasar berbagai segmen sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fatimah & Tyas, 2020) yang menyarankan strategi melakukan inovasi produk, pelayanan, dan tempat usaha secara berkelanjutan pada objek UMKM rumah makan yang diteliti. Selanjutnya, strategi Melakukan kegiatan promosi secara daring melalui media sosial atau bekerjasama dengan *influencer* lokal untuk mempromosikan usaha dan produk Sushi Chingu juga sejalan dengan hasil penelitian dari (Widowati et al., 2022) yang menyarankan untuk memaksimalkan pemasaran *online* pada objek yang diteliti.

Dari strategi SO, ST, WO, dan WT yang didapat pada Sushi Chingu juga dapat diidentifikasi alternatif strategi yang dapat diaplikasikan ketika pandemi COVID-19 berakhir dan usaha Sushi Chingu berada dalam masa pemulihan, diantaranya:

1. Memanfaatkan media sosial untuk merekrut karyawan baru untuk membantu produksi dan penjualan. Strategi ini diharapkan membantu Sushi Chingu dalam melayani pengunjung yang sudah kembali bisa makan di tempat pasca pandemi COVID-19.
2. Menjaga kebersihan dan kenyamanan lokasi Sushi Chingu sehingga pengunjung lebih nyaman menunggu. Strategi ini diharapkan dapat memberikan kenyamanan kepada pelanggan yang datang langsung makan di tempat pasca pandemi COVID-19. Hal ini disebabkan ketika pandemi, Sushi Chingu lebih banyak mendapatkan pesanan secara daring sehingga fokus lebih diberikan kepada pelayanan daring.
3. Melakukan promosi langsung/*direct selling* kepada pelanggan potensial yang berada di area Sushi Chingu. Sushi Chingu memiliki lokasi yang strategis yang dekat dengan pusat keramaian. Ketika pandemi COVID-19 berakhir, prosedur keramaian akan dilonggarkan. Ini memungkinkan Sushi Chingu untuk melakukan *direct selling* kepada pelanggan potensial di sekitar lokasi.

KESIMPULAN

Hasil analisa matriks IFE menunjukkan bahwa kekuatan internal Sushi Chingu berada pada tahap rata-rata, sedangkan berdasarkan hasil matriks EFE, kemampuan Sushi Chingu menyikapi peluang dan ancaman yang ada relatif baik. Hasil analisa SWOT yang dilakukan menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dikategorikan menjadi ST, SO, WT, dan WO.

Sushi Chingu dapat memilih untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sesuai dengan kemampuan dan keadaan yang dimiliki. Selanjutnya, beberapa strategi juga dapat dikelompokkan menjadi strategi pemulihan pandemi.

Strategi yang dibentuk tentunya perlu ditinjau secara berkelanjutan seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis Sushi Chingu agar Sushi Chingu dapat terus bertahan dalam persaingan. Peneliti selanjutnya juga dapat membantu Sushi Chingu menyusun strategi dengan pendekatan dan alat pembentukan strategi yang berbeda dari analisa SWOT yang digunakan pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases. In *Strategic Management*. Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-84457-6>
- [2] Fathoni, A. (2020). Dampak Covic-19 Dan Kebijakan PSBB Pemerintah Terhadap UMKM di Wiyung Surabaya. *Dinar: Jurnal Prodi Ekonomi Syari'ah*, 3(1).
- [3] Fatimah, F., & Tyas, W. M. (2020). Strategi Bersaing Umkm Rumah Makan Di Saat Pandemi Covid 19. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(2), 245–253. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i2.3663>
- [4] Hendrawan, H. (2021). Analisa SWOT dan STP (Segmentasi, Tertarget, Posisi) terhadap Strategi Pemasaran Digital pada Usaha Mikro – Bunda Culinary. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 127–138. <https://doi.org/10.31289/jkbn.v7i2.4505>
- [5] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization* (12th ed., Vol. 143, Issue 1878). Cengage Learning. <https://doi.org/10.2307/1004421>
- [6] Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (7th ed.). Pearson Education Limited. https://www.researchgate.net/publication/325264184_Strategic_Management_8th_Edition_published_by_Pearson_Education
- [7] Murray, C. J. L. (2022). COVID-19 will continue but the end of the pandemic is near. *The Lancet*, 399(10323), 417–419. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)00100-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)00100-3)
- [8] Nazarudin. (2020). Manajemen Startegik. In *NoerFikri Offset*. NoerFikri Offset.
- [9] Permana, S. H. (2017). Strategi Peningkatan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM) Di Indonesia. *Aspirasi*, 8(1), 93–103. <http://news.detik.com/>
- [10] Putri, E. H. (2017). Efektivitas Pelaksanaan Program Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Samarinda (Studi Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kota Samarinda). *E-Journal Administrasi Negara*, 5(1), 5431–5445.
- [11] Rizki, M., Abriyoso, O., & Saputra, E. K. (2021). Strategi Bisnis Makanan dan Minuman dalam menghadapi Pandemi COVID-19: Studi Kasus Red & Blue Cafe. *E-Journal Apresiasi Ekonomi*, 9(3), 364–371. <https://stiepasaman.ac.id/ojsapresiasiekonomi/index.php/apresiasiekonomi/article/view/426>
- [12] Rizki, M., Abriyoso, O., Saputra, E. K., Samsiyah, Putri, L., & Tati. (2021). Tourist Kelong Bintan Black Coral Business Strategy During COVID-19 Pandemic. *Jurnal Mantik*, 6(3). <https://ejournal.iocscience.org/index.php/mantik/article/view/3016>
- [13] Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic management* (Third Edit). McGraw-Hill Education.

- [14] Sugiyono. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- [15] Thaha, A. F. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap UMKM Di Indonesia [The Impact of Covid-19 on MSMEs in Indonesia]. *Jurnal Brand*, 2(1), 148–153.
- [16] Widowati, I., Riany, D. A., & Andrianto, F. (2022). Analisis Swot Untuk Pengembangan Bisnis Kuliner (Studi Kasus Pada UMKM Papat Sodara Food Purwakarta). *Jurnal Teknologika (Jurnal Teknik-Logika-Matematika)*.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN