

## Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Bussines Model Canvas (BMC) Bussines Kewcasual di Kota Bandung

<sup>1</sup>Andika Eka Saputra, <sup>2</sup>Ridho Riadi Akbar

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia Membangun

[andikaekasaputra@student.inaba.ac.id](mailto:andikaekasaputra@student.inaba.ac.id), [ridho.riadi@inaba.ac.id](mailto:ridho.riadi@inaba.ac.id)

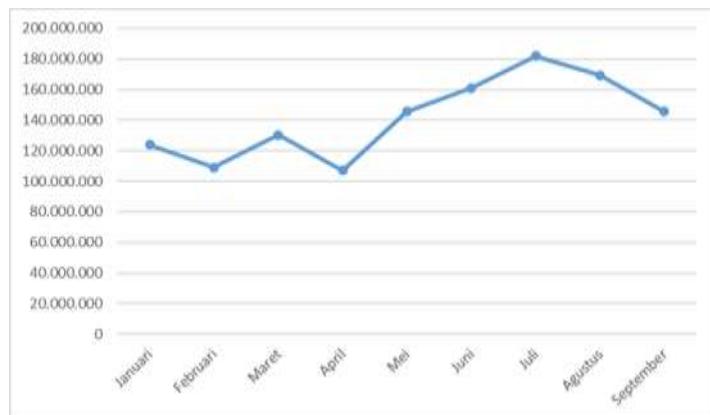
### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha pada Kew Casual, sebuah UMKM fashion lokal di Kota Bandung, melalui integrasi analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC). Latar belakang penelitian ini didasarkan pada permasalahan fluktuasi penjualan, ketidakkonsistenan margin keuntungan antarproduk, serta meningkatnya persaingan dalam industri fashion lokal yang semakin kompetitif dan dinamis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal usaha. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pemilik usaha, observasi aktivitas pemasaran digital, serta analisis dokumen berupa data penjualan dan margin produk pada periode Januari hingga September. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kew Casual memiliki kekuatan pada kualitas produk, keunikan desain streetwear, serta adanya basis konsumen muda yang loyal. Namun, kelemahan utama yang diidentifikasi meliputi tingginya biaya produksi, ketidakaktepatan penetapan harga, ketergantungan pada pemasok tertentu, dan promosi digital yang belum konsisten. Dari sisi eksternal, peluang pengembangan usaha muncul dari meningkatnya minat terhadap produk fashion lokal dan pertumbuhan perilaku belanja digital, sementara ancaman berasal dari persaingan harga yang ketat dan perubahan tren fashion yang cepat. Pemetaan Business Model Canvas menunjukkan bahwa elemen channels, customer relationships, dan key activities perlu dioptimalkan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi pemasaran digital, efisiensi biaya, serta perbaikan sistem penetapan harga merupakan strategi penting untuk mendukung keberlanjutan dan daya saing usaha Kew Casual.

**Kata kunci:**Business Model Canvas, UMKM, Industri Fashion, Pengembangan Usaha

### 1. Latar Belakang

Industri fashion lokal di Kota Bandung mengalami pertumbuhan yang pesat seiring meningkatnya jumlah brand lokal, percepatan siklus tren, dan pergeseran perilaku konsumen ke arah digital. Kondisi ini mendorong intensitas persaingan yang semakin tinggi, sehingga keberhasilan UMKM fashion tidak lagi hanya ditentukan oleh kualitas produk dan kreativitas desain, tetapi juga oleh kemampuan mengelola strategi usaha secara terstruktur dan berbasis data. Namun, pada banyak UMKM fashion, pengambilan keputusan strategis masih belum terintegrasi dengan permasalahan operasional yang dihadapi sehari-hari.



Gambar 1 Grafik Penjualan

Berdasarkan data penjualan internal yang dianalisis pada bulan Juli, produk Kew Casual mencakup beberapa item unggulan seperti Napapijri Rainforest Winter Black, SI Hoodie Blue CLG, dan Softshell Junior Red. Hasil penjualan menunjukkan adanya variasi margin laba yang cukup signifikan antara satu produk dengan produk lainnya. Beberapa produk bahkan mencatat laba negatif, seperti Napapijri Rainforest Winter Black dengan kerugian sebesar Rp 300.000, sementara produk lain seperti Light Softshell Edye Technology justru menghasilkan laba sebesar Rp 1.000.000. Variasi margin tersebut mengindikasikan bahwa strategi penetapan harga serta perhitungan biaya produksi belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa banyak UMKM menghadapi kendala dalam menentukan harga jual yang sesuai karena kurangnya analisis biaya yang komprehensif dan belum optimalnya manajemen biaya produksi (Setiawan & Handayani, 2021; Atika & Wijaya, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa Kew Casual perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap struktur biaya dan strategi harga untuk meningkatkan profitabilitas usaha.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa analisis SWOT dan Business Model Permasalahan tersebut tercermin pada Kew Casual, salah satu UMKM fashion lokal di Kota Bandung, yang menghadapi fluktuasi penjualan, ketidakstabilan margin keuntungan antar-produk, serta rendahnya efektivitas promosi digital. Analisis awal terhadap data penjualan internal (Gambar 1 Grafik Penjualan) menunjukkan adanya perbedaan margin laba yang signifikan, bahkan beberapa produk mengalami margin negatif. Kondisi ini mengindikasikan lemahnya pengendalian biaya produksi dan ketidakstabilan strategi penetapan harga. Dengan demikian, masalah utama Kew Casual bukan terletak pada keterbatasan pasar, melainkan pada ketidaksinkronan antara keputusan operasional (biaya, harga, promosi) dan arah strategi usaha yang dijalankan.

Berbagai studi menunjukkan bahwa dinamika persaingan fashion lokal di Bandung semakin kompleks akibat munculnya brand baru yang agresif memanfaatkan media sosial dan marketplace sebagai kanal utama pemasaran (Rahmawati, 2020). Di sisi permintaan, konsumen fashion kini tidak hanya mempertimbangkan fungsi produk, tetapi juga nilai simbolik, gaya hidup, dan pengalaman berbelanja (Amin & Priyanto, 2021). Tekanan eksternal berupa kenaikan biaya produksi, tuntutan distribusi yang efisien, serta kebutuhan pemasaran berbasis konten semakin memperbesar risiko ketidakstabilan operasional UMKM fashion (Setiawan & Handayani, 2021; Yunus & Sugiharto, 2022). Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan faktor eksternal sebagai konteks umum, tanpa mengaitkannya secara langsung dengan masalah kinerja operasional spesifik seperti margin negatif atau ketidakstabilan harga.

Secara teoretis, manajemen strategis menekankan pentingnya keselarasan antara kondisi internal perusahaan dan dinamika lingkungan eksternal dalam mencapai keunggulan bersaing. Fitriyani dan Setiawan (2021) menegaskan bahwa banyak UMKM masih menjalankan strategi secara intuitif dan reaktif, tanpa dukungan alat analisis yang sistematis, sehingga keputusan operasional sering kali tidak berbasis pada pemetaan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman usaha. Di sisi lain, penggunaan analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC) telah banyak direkomendasikan sebagai kerangka strategis untuk pengembangan UMKM (Bukhari & Rahman, 2022). Namun, sebagian besar studi sebelumnya bersifat normatif dan deskriptif, serta belum secara eksplisit mengaitkan hasil analisis SWOT dan BMC dengan permasalahan operasional nyata yang dihadapi pelaku usaha, khususnya pada industri fashion lokal.

Dengan demikian, terdapat celah riset pada bagaimana integrasi analisis SWOT dan Business Model Canvas dapat digunakan secara kontekstual untuk menjawab persoalan operasional UMKM fashion, seperti ketidakstabilan margin laba, struktur biaya yang tidak efisien, dan lemahnya efektivitas promosi digital. Penelitian ini memosisikan SWOT dan BMC tidak hanya sebagai alat pemetaan strategis, tetapi sebagai kerangka analitis untuk menghubungkan kondisi internal-eksternal dengan desain model bisnis yang aplikatif dan relevan terhadap masalah operasional Kew Casual.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha Kew Casual yang lebih terstruktur dan berkelanjutan melalui integrasi analisis SWOT dan Business Model Canvas. Secara khusus, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal Kew Casual berdasarkan hasil analisis SWOT?
2. Bagaimana pemetaan model bisnis Kew Casual berdasarkan sembilan elemen Business Model Canvas?
3. Bagaimana strategi pengembangan usaha yang dapat dirumuskan melalui integrasi SWOT dan BMC untuk mengatasi permasalahan operasional Kew Casual?

Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian strategi UMKM fashion, sekaligus kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi yang kontekstual dan berbasis kondisi empiris bagi Kew Casual.

## 2. Metode Penelitian

### 2.1. Desain Penelitian dan Batasan Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single case study) yang berfokus pada UMKM fashion Kew Casual yang beroperasi di Kota Bandung. Pemilihan desain studi kasus tunggal didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin memahami secara mendalam dinamika permasalahan strategis dan operasional dalam satu konteks bisnis spesifik, bukan untuk menghasilkan generalisasi statistik ke populasi yang lebih luas. Batasan studi kasus ditetapkan secara eksplisit untuk menjaga fokus dan kedalaman analisis. Pertama, unit analisis penelitian dibatasi pada aktivitas inti bisnis Kew Casual, yang meliputi proses produksi, penetapan harga, pemasaran digital, serta konfigurasi model bisnis. Aspek di luar aktivitas tersebut, seperti kondisi makroekonomi atau kebijakan pemerintah secara umum, tidak menjadi fokus utama analisis.

Kedua, batasan temporal penelitian ditetapkan pada periode Januari–September. Pemilihan periode ini didasarkan pada ketersediaan data operasional yang relatif lengkap serta kemampuannya merepresentasikan dinamika penjualan dalam satu siklus bisnis tahunan yang mencakup periode stabil, peningkatan musiman, dan penurunan penjualan.

Ketiga, batasan kontekstual penelitian ditegaskan bahwa hasil analisis dan rekomendasi strategi yang dihasilkan hanya berlaku untuk Kew Casual sebagai kasus yang diteliti. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh UMKM fashion di Kota Bandung, melainkan untuk memberikan pemahaman kontekstual yang mendalam mengenai bagaimana permasalahan internal dan eksternal berinteraksi dalam satu entitas usaha tertentu.

Dengan batasan tersebut, studi kasus dalam penelitian ini berfungsi sebagai alat eksplorasi strategis, bukan sebagai sarana generalisasi, sehingga temuan yang dihasilkan diharapkan memiliki kedalaman analisis dan relevansi praktis yang tinggi bagi objek penelitian.

### 2.2. Justifikasi Pemilihan Metode SWOT dan Business Model Canvas

Pemilihan metode SWOT dan Business Model Canvas (BMC) dilakukan secara sadar dan berlandaskan pada kesesuaian metode dengan tujuan penelitian serta karakteristik UMKM fashion. SWOT digunakan untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan faktor internal (strengths and weaknesses) serta faktor eksternal (opportunities and threats) yang secara langsung memengaruhi kinerja usaha. Metode ini memungkinkan penyederhanaan kompleksitas lingkungan bisnis ke dalam kerangka analisis yang sistematis dan mudah ditelusuri secara logis.

Sementara itu, BMC digunakan untuk memetakan model bisnis Kew Casual secara holistik melalui sembilan elemen utama, sehingga hasil analisis SWOT tidak berhenti pada level identifikasi faktor, tetapi dapat dihubungkan secara langsung dengan implikasi operasional dan desain model bisnis.

Pemilihan SWOT–BMC dibandingkan metode strategis lain didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis. Pertama, metode seperti Porter's Five Forces lebih berorientasi pada analisis struktur industri dan tingkat persaingan, sementara fokus penelitian ini bukan pada struktur industri fashion secara luas, melainkan pada kondisi internal dan strategi pengembangan satu UMKM spesifik.

Kedua, metode seperti Balanced Scorecard dan QSPM menuntut ketersediaan indikator kinerja kuantitatif yang terukur dan sistem pencatatan yang relatif matang. Kondisi tersebut belum sepenuhnya dimiliki oleh Kew Casual, sehingga penerapan metode tersebut berpotensi menghasilkan analisis yang tidak akurat atau bersifat artifisial.

Ketiga, integrasi SWOT dan BMC memungkinkan penelitian untuk mengaitkan kondisi internal–eksternal dengan konsekuensi strategis secara langsung, mulai dari penetapan harga, struktur biaya, hingga value proposition. Oleh karena itu, SWOT–BMC dipandang paling sesuai untuk menjawab tujuan penelitian dan karakteristik UMKM fashion yang menjadi objek studi.

### 2.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam dilakukan dengan pemilik usaha dan staf yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan operasional dan pemasaran. Wawancara bersifat semi-terstruktur dan difokuskan pada pengalaman empiris informan terkait pengelolaan biaya, penetapan harga, strategi pemasaran, serta persepsi terhadap peluang dan tantangan usaha.

Kedua, observasi non-partisipatif dilakukan terhadap aktivitas pemasaran digital Kew Casual di media sosial dan marketplace. Observasi difokuskan pada frekuensi unggahan, konsistensi konten, pola promosi, serta interaksi

dengan konsumen. Teknik ini digunakan untuk memverifikasi klaim informan terkait praktik pemasaran yang dijalankan.

Ketiga, analisis dokumen internal mencakup data penjualan bulanan, laporan margin produk, dan catatan biaya produksi. Dokumen ini digunakan untuk menelusuri pola penjualan secara sistematis dan menghubungkannya dengan keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan.

#### 2.4. Proses Analisis SWOT, IFAS, dan EFAS

Analisis SWOT dilakukan melalui tahapan yang logis dan berurutan. Tahap pertama adalah identifikasi faktor internal dan eksternal awal berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Faktor-faktor yang muncul kemudian diseleksi berdasarkan relevansinya terhadap kinerja usaha dan dikelompokkan ke dalam kategori strengths, weaknesses, opportunities, dan threats.

Tahap kedua adalah penyusunan matriks IFAS dan EFAS. Setiap faktor diberi bobot berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap keberlangsungan usaha, dengan total bobot masing-masing matriks sebesar 1,00. Selanjutnya, setiap faktor diberi rating yang merefleksikan kondisi aktual Kew Casual. Rating ditentukan berdasarkan kesesuaian antara temuan empiris dan kriteria SWOT, bukan berdasarkan asumsi peneliti semata.

Tahap ketiga adalah perhitungan skor melalui perkalian bobot dan rating, kemudian dijumlahkan untuk memperoleh skor total IFAS dan EFAS. Skor ini digunakan untuk menentukan posisi strategis perusahaan dalam matriks SWOT secara kuantitatif sederhana, sehingga penetapan posisi tidak bersifat intuitif.

#### 2.5. Mekanisme Pengendalian Subjektivitas Peneliti

Untuk meminimalkan subjektivitas peneliti, penelitian ini menerapkan beberapa mekanisme pengendalian. Pertama, penggunaan multiple sources of evidence melalui wawancara, observasi, dan dokumen internal, sehingga temuan tidak bergantung pada satu sumber data tunggal.

Kedua, dilakukan member checking, yaitu proses konfirmasi hasil identifikasi SWOT dan penilaian IFAS-EFAS kepada pemilik usaha. Proses ini bertujuan memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan realitas empiris yang dialami oleh pelaku usaha.

Ketiga, penggunaan kerangka analisis SWOT dan BMC berfungsi sebagai pembatas konseptual, sehingga interpretasi data tetap berada dalam struktur analisis yang konsisten dan dapat ditelusuri secara logis

#### 2.6. Triangulasi Data dan Bentuk Konkret Implementasinya

Triangulasi dalam penelitian ini dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan pernyataan informan dengan data penjualan dan hasil observasi pemasaran digital. Sebagai contoh, klaim mengenai lemahnya promosi digital diverifikasi melalui observasi yang menunjukkan rendahnya frekuensi unggahan dan tidak adanya kalender konten yang konsisten.

Triangulasi metode dilakukan dengan mengaitkan temuan kualitatif dari wawancara dengan bukti kuantitatif sederhana. Pernyataan informan mengenai ketidaktepatan penetapan harga diperkuat oleh data margin produk yang menunjukkan adanya produk dengan volume penjualan tinggi namun margin negatif. Konsistensi temuan antar-sumber dan antar-metode ini menunjukkan bahwa masalah utama Kew Casual bersifat struktural, bukan persepsi subjektif semata. Melalui proses triangulasi tersebut, hasil penelitian memperoleh validitas internal yang lebih kuat, karena temuan tidak hanya didasarkan pada narasi informan, tetapi juga didukung oleh bukti empiris yang dapat ditelusuri

### 3. Hasil dan Diskusi

#### 3.1. Temuan Empiris Berdasarkan Data Penjualan

Hasil pengolahan data penjualan Kew Casual selama periode Januari–September menunjukkan bahwa kinerja penjualan tidak membentuk pola pertumbuhan yang konsisten, melainkan bersifat fluktuatif. Secara deskriptif, penjualan relatif stabil pada periode Januari–Maret, mengalami penurunan pada April, meningkat signifikan pada Mei–Juli, dan kembali menurun pada Agustus–September. Pola ini mengindikasikan bahwa dinamika penjualan lebih dipengaruhi oleh faktor temporal dan situasional dibandingkan oleh strategi bisnis yang terstruktur.

Jika dianalisis secara sistematis berdasarkan fase waktu, peningkatan penjualan pada periode Mei–Juli bertepatan dengan peluncuran produk baru yang mengikuti tren musiman serta meningkatnya daya beli konsumen pada pertengahan tahun. Namun, tidak ditemukan bukti adanya mekanisme evaluasi kinerja produk yang terstandarisasi untuk menilai kontribusi masing-masing produk terhadap kinerja keuangan secara keseluruhan.

Dengan demikian, data penjualan hanya digunakan sebagai indikator volume, bukan sebagai alat evaluasi profitabilitas.

Tabel 1 Pola Penjualan dan Implikasinya

Periode	Kondisi Penjualan	Implikasi Strategis
Jan–Mar	Relatif stabil	Penjualan dasar tanpa dorongan promosi signifikan
Apr	Penurunan	Lemahnya aktivitas promosi dan faktor musiman
Mei–Jul	Peningkatan signifikan	Momentum tren tanpa dukungan sistem internal
Agu–Sep	Penurunan kembali	Tidak adanya strategi retensi dan evaluasi harga

Tabel ini menunjukkan bahwa peningkatan penjualan bersifat sementara dan tidak berkelanjutan. Lonjakan penjualan pada Mei–Juli tidak diikuti oleh stabilisasi pada periode berikutnya, yang mengindikasikan bahwa perusahaan belum memiliki strategi retensi pelanggan maupun penyesuaian harga pascatren. Dengan kata lain, data penjualan menunjukkan keberhasilan jangka pendek, tetapi kegagalan dalam mempertahankan kinerja pada jangka menengah.

### 3.2 Analisis Margin dan Struktur Biaya Produk

Tabel 2 Analisis Margin Produk Berdasarkan Volume Penjualan

No	Produk	Volume Penjualan (Unit)	Harga Jual per Unit (Rp)	HPP per Unit (Rp)	Margin per Unit (Rp)	Keterangan
1	Produk A	Tinggi	120	135	-15	Margin negatif
2	Produk B	Tinggi	150	155	-5	Margin negatif
3	Produk C	Sedang	175	150	25	Margin positif
4	Produk D	Rendah	200	165	35	Margin positif

Hasil analisis lanjutan terhadap margin produk menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara volume penjualan dan profitabilitas. Beberapa produk dengan tingkat penjualan tinggi justru menghasilkan margin negatif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa penetapan harga tidak didasarkan pada perhitungan Harga Pokok Produksi (HPP) per item secara rinci.

Temuan wawancara memperkuat hasil tersebut. Pemilik usaha menyatakan bahwa strategi harga selama ini lebih banyak mengikuti harga pasar dan kompetitor tanpa perhitungan biaya produksi yang terstruktur. Hal ini menyebabkan perusahaan baru menyadari kerugian setelah produk beredar dalam jangka waktu tertentu.

Secara empiris, temuan ini menunjukkan bahwa data penjualan yang meningkat tidak dapat secara otomatis ditafsirkan sebagai kinerja usaha yang membaik, karena tidak didukung oleh sistem pengendalian biaya

### 3.3 Identifikasi Faktor Internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi pemasaran digital, dan analisis dokumen internal, diperoleh sejumlah faktor internal yang memengaruhi kinerja usaha.

Tabel 3 Faktor Internal Kew Casual

Faktor	Kategori	Penjelasan Empiris
Kualitas produk & desain	Strength	Dinilai memiliki karakter dan ciri khas
Basis konsumen muda	Strength	Adanya pembelian ulang dari segmen mahasiswa
Biaya produksi tinggi	Weakness	Skala kecil dan ketergantungan pemasok
Penetapan harga	Weakness	Tidak berbasis HPP per produk
Promosi digital	Weakness	Konten tidak konsisten dan tidak terjadwal

Tabel ini menunjukkan bahwa kekuatan utama Kew Casual berada pada aspek produk dan pasar awal, sementara kelemahan bersifat struktural dan manajerial. Kelemahan pada biaya produksi dan penetapan harga bersifat fundamental karena secara langsung memengaruhi profitabilitas dan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan produk yang dimiliki.

### 3.4 Identifikasi Faktor Eksternal

Tabel 4 Faktor Eksternal Kew Casual

Faktor	Kategori	Penjelasan Empiris
Tren fashion lokal	Opportunity	Preferensi terhadap produk lokal meningkat

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5589>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Perilaku belanja digital	Opportunity	Peningkatan transaksi online
Persaingan harga	Threat	Brand lain menawarkan harga lebih rendah
Perubahan tren cepat	Threat	Produk cepat kehilangan relevansi

Tabel ini menjelaskan bahwa Peluang eksternal yang tersedia bersifat signifikan, terutama melalui kanal digital dan tren lokal. Namun, ancaman persaingan harga dan perubahan tren yang cepat menuntut efisiensi biaya dan fleksibilitas harga, yang justru menjadi kelemahan utama Kew Casual.

### 3.5. Analisis IFAS dan EFAS

Tabel 5 Matriks IFAS

Faktor	Bobot	Rating	Skor
Kualitas produk & desain	0,20	3	0,60
Loyalitas konsumen awal	0,15	3	0,45
Biaya produksi tinggi	0,25	2	0,50
Penetapan harga tidak akurat	0,25	1	0,25
Promosi digital tidak konsisten	0,15	2	0,30
Total	1,00		2,10

Berdasarkan hasil analisis faktor internal, diperoleh total skor sebesar 2,10 yang menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan berada di bawah rata-rata, sehingga kekuatan yang dimiliki belum mampu secara optimal menutupi berbagai kelemahan internal. Kualitas produk dan desain serta loyalitas konsumen awal tergolong sebagai kekuatan relatif dengan rating cukup baik, namun kontribusinya masih terbatas. Di sisi lain, tingginya biaya produksi dan ketidaktepatan penetapan harga menjadi kelemahan utama karena memiliki bobot besar tetapi memperoleh rating rendah, yang berdampak signifikan terhadap rendahnya skor total. Selain itu, promosi digital yang tidak konsisten turut memperlemah kinerja internal perusahaan karena menghambat penyampaian nilai produk kepada pasar. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan perlunya perbaikan strategi internal yang berfokus pada efisiensi biaya, penetapan harga yang lebih akurat, serta peningkatan konsistensi promosi digital, tanpa mengabaikan upaya mempertahankan kualitas produk dan loyalitas konsumen.

Tabel 6 Matriks EFAS

Faktor	Bobot	Rating	Skor
Tren fashion lokal	0,30	3	0,90
Digitalisasi konsumsi	0,25	3	0,75
Persaingan harga	0,25	2	0,50
Perubahan tren cepat	0,20	2	0,40
Total	1,00		2,55

Berdasarkan hasil analisis faktor eksternal, diperoleh total skor sebesar 2,55 yang menunjukkan bahwa kondisi lingkungan eksternal perusahaan berada sedikit di atas rata-rata, sehingga peluang yang ada relatif lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi. Tren fashion lokal dan digitalisasi konsumsi menjadi peluang utama karena memiliki bobot besar dengan rating yang baik, menunjukkan adanya potensi pasar yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penjualan dan memperluas jangkauan konsumen. Namun demikian, persaingan harga dan cepatnya perubahan tren tetap menjadi ancaman yang perlu diantisipasi, karena dapat menekan daya saing dan menuntut perusahaan untuk lebih adaptif. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki peluang eksternal yang cukup kuat, tetapi perlu strategi yang responsif dan inovatif agar mampu memanfaatkan peluang tersebut secara optimal sekaligus meminimalkan dampak ancaman yang ada.

### 3.6 Penentuan Posisi Strategis SWOT

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFAS dengan skor 2,10 dan EFAS sebesar 2,55, posisi strategis Kew Casual berada pada kuadran Weakness–Opportunity (WO) dalam matriks SWOT, yang menunjukkan bahwa meskipun peluang eksternal relatif lebih besar dibandingkan ancaman, kondisi internal perusahaan masih didominasi oleh kelemahan yang menghambat pemanfaatan peluang tersebut secara optimal. Posisi WO ini tidak dapat dimaknai sebagai kesiapan untuk melakukan ekspansi atau pertumbuhan agresif, melainkan sebagai sinyal perlunya strategi perbaikan internal yang mendasar dan terfokus. Secara konseptual, strategi WO menekankan upaya meminimalkan kelemahan internal agar peluang eksternal dapat dimanfaatkan secara efektif; dalam konteks Kew Casual, peluang seperti tren fashion lokal dan meningkatnya digitalisasi konsumsi hanya akan berdampak positif apabila perusahaan mampu meningkatkan efisiensi biaya produksi, ketepatan penetapan harga berbasis

perhitungan Harga Pokok Produksi (HPP), serta konsistensi promosi digital. Lebih lanjut, posisi WO bersifat kondisional dan dinamis, karena tanpa perbaikan internal yang segera, terutama di tengah persaingan harga yang semakin ketat, perusahaan berpotensi bergeser ke kuadran Weakness–Threat (WT) yang mencerminkan kondisi defensif dan meningkatnya kerentanan terhadap tekanan eksternal. Oleh karena itu, implikasi strategis dari posisi ini menuntut manajemen untuk memprioritaskan konsolidasi internal melalui penguatan sistem pengendalian biaya, perumusan strategi harga yang lebih akurat, dan peningkatan kapasitas manajerial dalam merespons perubahan pasar, sehingga peluang eksternal tidak hanya mendorong peningkatan volume penjualan, tetapi juga menghasilkan profitabilitas dan daya saing jangka panjang.

#### Diskusi

Fluktuasi penjualan yang teridentifikasi dalam periode penelitian tidak dapat dipahami hanya sebagai respons terhadap dinamika permintaan pasar, melainkan merupakan dampak langsung dari kelemahan internal perusahaan, khususnya ketiadaan sistem pengendalian biaya dan evaluasi margin yang terstruktur. Data penjualan menunjukkan bahwa peningkatan volume tidak selalu diikuti oleh peningkatan laba, yang mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara harga jual dan biaya produksi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kotler dan Keller (2016) serta Horngren et al. (2018) yang menegaskan bahwa volume penjualan yang tinggi tanpa pengendalian biaya justru dapat menurunkan kinerja keuangan. Kondisi ini secara langsung berkontribusi terhadap rendahnya skor IFAS dan menjelaskan mengapa posisi strategis Kew Casual berada pada kuadran Weakness–Opportunity (WO).

Ketidakcapaian kinerja optimal meskipun peluang digital tersedia menunjukkan bahwa pemasaran bukanlah akar masalah utama. Tanpa perhitungan Harga Pokok Produksi (HPP) yang akurat dan evaluasi margin per produk, strategi pemasaran tidak memiliki dasar ekonomi yang kuat. Hal ini selaras dengan temuan Drury (2019) dan Blocher et al. (2020) yang menyatakan bahwa ketidaktepatan penetapan harga berbasis biaya merupakan penyebab umum kegagalan profitabilitas UMKM. Dengan demikian, peningkatan penjualan justru berpotensi memperbesar kerugian apabila tidak diiringi kesiapan struktural dalam pengelolaan biaya dan harga.

Sebagian besar literatur UMKM fashion menekankan pemasaran digital sebagai determinan utama keberhasilan usaha (misalnya Taiminen & Karjaluoto, 2015; Wardhana, 2017). Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pemasaran digital sangat bergantung pada kesiapan internal perusahaan, khususnya struktur biaya dan sistem penetapan harga. Hal ini memperkuat argumen Porter (2008) bahwa keunggulan bersaing tidak hanya dibangun melalui aktivitas pemasaran, tetapi melalui kesesuaian antara strategi pasar dan kapabilitas internal. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah literatur dengan menunjukkan bahwa pemasaran digital bersifat kondisional terhadap fondasi operasional yang sehat.

Hasil penelitian ini memperlihatkan keterbatasan penggunaan analisis SWOT secara terpisah tanpa dukungan data operasional. Beberapa studi sebelumnya, seperti Gürel dan Tat (2017), menegaskan bahwa SWOT cenderung menghasilkan rekomendasi normatif apabila tidak dikombinasikan dengan data kuantitatif. Integrasi antara data penjualan, analisis margin, dan SWOT dalam penelitian ini memungkinkan penelusuran hubungan sebab–akibat yang lebih kuat, sehingga meningkatkan validitas dan daya jelaskan hasil analisis strategis. Pendekatan ini memperkaya fungsi SWOT dari sekadar alat pemetaan menjadi alat diagnosis strategis.

Dengan memposisikan SWOT dan Business Model Canvas sebagai instrumen diagnosis, penelitian ini melampaui pendekatan deskriptif yang umum digunakan dalam studi UMKM. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Osterwalder dan Pigneur (2010) serta Johnson et al. (2017) yang menekankan pentingnya keterkaitan antarblok model bisnis dan analisis berbasis data dalam pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan kedewasaan analitis yang ditandai oleh integrasi data empiris, refleksi kritis terhadap literatur, serta kontribusi konseptual terhadap studi strategi UMKM.

Pada bagian diskusi, temuan penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama Kew Casual bersifat struktural dan berakar pada ketidakterpaduan antara keputusan operasional dan perencanaan strategis. Fluktuasi penjualan tidak semata-mata dipengaruhi oleh perubahan permintaan pasar, melainkan merupakan dampak dari ketiadaan sistem pengendalian biaya dan evaluasi margin yang terstruktur, sehingga peningkatan penjualan pada periode tertentu lebih mencerminkan momentum tren dibandingkan keberhasilan strategi. Temuan wawancara memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa penetapan harga dan evaluasi keuntungan masih dilakukan secara intuitif, yang menyebabkan peluang eksternal seperti tren fashion lokal dan kanal digital belum dapat dimanfaatkan secara optimal. Dalam kerangka SWOT, dominannya kelemahan internal pada aspek biaya produksi dan penetapan harga menempatkan Kew Casual pada kuadran Weakness–Opportunity (WO), di mana peluang berpotensi menjadi beban tanpa perbaikan internal. Ditinjau dari perspektif resource-based view, meskipun perusahaan memiliki keunggulan pada desain produk dan basis konsumen muda, keterbatasan kapabilitas manajerial dalam pengelolaan

biaya menghambat terbentuknya keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Integrasi SWOT dan Business Model Canvas menunjukkan bahwa kelemahan pada aktivitas kunci memengaruhi keseluruhan model bisnis, sehingga implikasi strategis menuntut pendekatan konsolidatif melalui evaluasi HPP, penetapan margin minimum, dan rasionalisasi produk sebelum ekspansi pasar, sekaligus menegaskan pentingnya penggunaan SWOT dan BMC sebagai alat diagnosis strategis, bukan sekadar deskriptif.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kew Casual sebagai UMKM fashion di Kota Bandung memiliki potensi pengembangan yang kuat melalui pemanfaatan analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC), dengan kekuatan utama pada kualitas produk, desain khas, dan basis konsumen muda sebagai fondasi differensiasi merek, namun masih dihadapkan pada tantangan struktural berupa tingginya biaya produksi, ketidakkonsistenan penetapan harga, keterbatasan pemasaran digital, serta dinamika tren fashion yang cepat, yang berdampak pada stabilitas penjualan dan kinerja usaha. Pemetaan BMC mengungkap bahwa elemen channels, customer relationships, dan key activities belum terintegrasi secara optimal, sehingga peluang eksternal belum sepenuhnya dapat dimanfaatkan. Meskipun integrasi SWOT dan BMC memberikan gambaran strategis yang komprehensif dan relevan secara praktis bagi UMKM, penelitian ini memiliki keterbatasan metodologis, antara lain jumlah informan yang terbatas, dominasi data kualitatif berbasis persepsi subjektif, ketiadaan kutipan empiris yang kuat, serta belum digunkannya analisis kuantitatif lanjutan untuk menguji pengaruh faktor internal dan eksternal secara statistik. Selain itu, strategi pengembangan yang dihasilkan masih cenderung bersifat konseptual dan general, sehingga belum sepenuhnya menjawab permasalahan inti yang bersifat teknis-operasional, seperti margin negatif akibat ketidakakuratan perhitungan HPP dan promosi digital yang tidak terukur. Kesenjangan antara kedalaman masalah operasional dan keluaran strategi ini menunjukkan keterbatasan pendekatan kualitatif deskriptif yang digunakan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas sampel, melakukan perbandingan antarbrand, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar rekomendasi strategis yang dihasilkan lebih spesifik, terukur, dan aplikatif bagi pengembangan UMKM fashion secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian, kelemahan utama Kew Casual terletak pada ketidakkonsistenan strategi penetapan harga, tingginya biaya produksi, serta lemahnya aktivitas pemasaran digital, sehingga perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi komprehensif terhadap struktur biaya dengan memperluas dan mendiversifikasi pemasok untuk menekan harga bahan baku dan meningkatkan efisiensi HPP. Selain itu, Kew Casual perlu menetapkan sistem perhitungan harga yang lebih akurat melalui pencatatan biaya produksi yang terstandarisasi, penggunaan software akuntansi sederhana, serta evaluasi margin secara berkala. Untuk memperkuat jangkauan pasar dan meningkatkan engagement, perusahaan perlu menerapkan strategi pemasaran digital yang lebih konsisten melalui konten berkala, kolaborasi dengan kreator lokal, serta pengembangan strategi omnichannel agar tidak bergantung pada marketplace. Diversifikasi produk juga direkomendasikan untuk mengantisipasi perubahan tren fashion yang cepat sekaligus memperluas segmen konsumen. Mengingat keterbatasan penelitian yang hanya berfokus pada satu UMKM dan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah sampel, membandingkan beberapa brand sejenis, serta mengombinasikan analisis kuantitatif agar menghasilkan temuan yang lebih generalis dan empiris bagi pengembangan UMKM fashion.

#### Referensi

1. Afifah, N., & Aprilianto, M. A. (2023). Digital marketing strategies for MSMEs in the creative industry. *Journal of Business and Digital Economy*, 5(2), 112–124.
2. Agi, A., & Lestari, W. (2022). Business development strategy analysis using SWOT approach in local fashion SMEs. *Indonesian Journal of Business Strategy*, 4(1), 45–57.
3. Amin, M., & Priyanto, H. (2021). The competitiveness of creative industry MSMEs in Indonesia. *Journal of Creativity and Innovation*, 9(1), 55–67.
4. Atika, T. S., & Wijaya, F. (2024). Formulasi perancangan strategi pengembangan usaha pada Avelina Parfum. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi, & Bisnis*, 5(1), 77–88.
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
6. Bukhari, A., & Rahman, M. (2022). The application of Business Model Canvas for small enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 6(2), 55–70.
7. Duratulhikmah, S. N., & Wijaya, F. (2024). Strategi pengembangan bisnis Putu Bagja Catering menggunakan SWOT dan QSPM. *JEMSI*, 10(2), 130–142.\*
8. Feldman, D. C. (2004). The devil is in the details: Converting good research into publishable articles. *Journal of Management*, 30(1), 1–6.\*

9. Fitriyani, D., & Setiawan, D. (2021). SWOT analysis as a tool for strategic business planning. *Journal of Management Tools*, 8(3), 201–213.
10. Karamang, E., Septiarini, E., Rahmi, P. P., & Wijaya, F. (2024). Pengaruh citra institusi, harga dan lokasi terhadap keputusan memilih universitas swasta di Bandung. Oikos: Jurnal Kajian Pendidikan Ekonomi dan Ilmu Ekonomi, 9(1), 285–295.
11. Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
12. Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research: Planning and design* (8th ed.). Merrill Prentice Hall.
13. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
14. Perry, C., Carson, D., & Gilmore, A. (2003). Joining conversation: Writing for EJM's editors, reviewers and readers requires planning, care and persistence. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 653–557.
15. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
16. Putri, M. S. P. D. N., Wijaya, F., & Herlinawati, E. (2024). Strategi pengembangan usaha pada UMKM Mami Dimsum Bandung. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi, & Bisnis*, 5(2), 101–113.\*
17. Rahmawati, S. (2020). The role of digital platforms in fashion SMEs. *International Journal of E-Commerce Studies*, 12(4), 255–272.
18. Rangkuti, F. (2019). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia.
19. Setiawan, I., & Handayani, R. (2021). Business sustainability strategies for SMEs in the creative sector. *Journal of Small Business Studies*, 3(1), 34–47.
20. Solihin, I. (2020). *Manajemen strategik: Teori dan praktik*. Penerbit Erlangga.
21. Summers, J. O. (2001). Guidelines for conducting research and publishing in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 405–415.\*
22. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
23. Wijaya, F., Novianti, S., Herlinawati, E., & Sumawidjaja, R. N. (2024). Strategi pengembangan kedai kopi melalui SWOT dan QSPM: Studi kasus Ngoffe Bandung. *JEMSI*, 10(1), 55–68.\*
24. Yunus, M., & Sugiharto, R. (2022). Fashion industry competitiveness in Indonesia's creative economy. *Creative Industry Journal*, 4(3), 122–137.\*