

**STRATEGI PENGEMBANGAN UMKM MEDEL DENGAN
PENDEKATAN SOAR DI KOTA PASURUAN**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



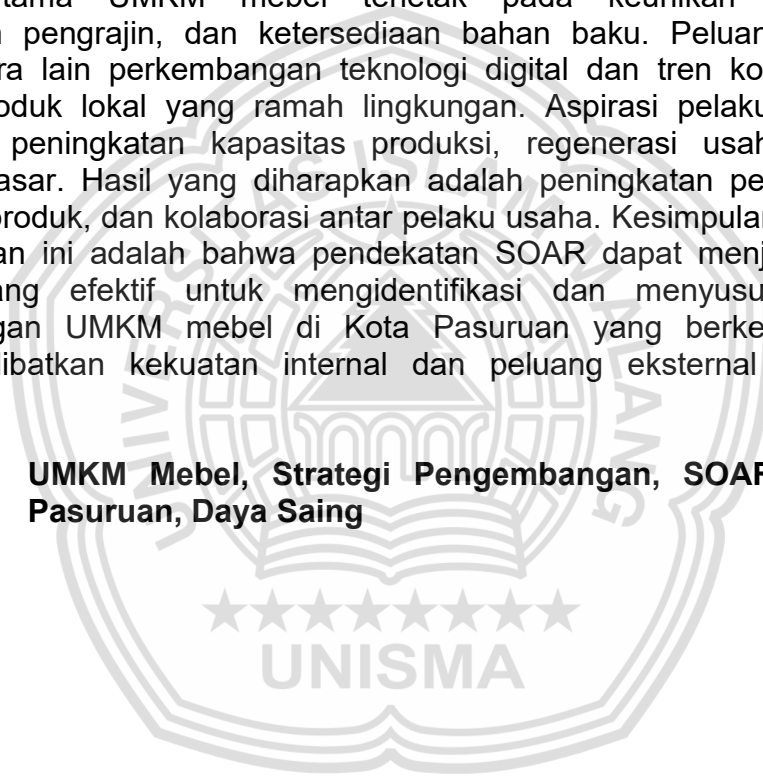
Oleh:
Maharani Ulya Fadhilah
NPM. 22302081018

**MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM MALANG
2025**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan UMKM mebel di Kota Pasuruan dengan menggunakan pendekatan SOAR. Masalah utama yang teridentifikasi adalah lemahnya pemanfaatan strategi pemasaran digital dan rendahnya pemahaman pelaku UMKM terhadap pengembangan usaha yang berkelanjutan, padahal sektor ini memiliki potensi yang besar dalam meningkatkan perekonomian daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan pelaku UMKM mebel dan pemangku kepentingan di Kota Pasuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama UMKM mebel terletak pada keunikan produk, keterampilan pengrajin, dan ketersediaan bahan baku. Peluang yang dimiliki antara lain perkembangan teknologi digital dan tren konsumen terhadap produk lokal yang ramah lingkungan. Aspirasi pelaku usaha antara lain peningkatan kapasitas produksi, regenerasi usaha, dan perluasan pasar. Hasil yang diharapkan adalah peningkatan penjualan, daya saing produk, dan kolaborasi antar pelaku usaha. Kesimpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa pendekatan SOAR dapat menjadi alat strategis yang efektif untuk mengidentifikasi dan menyusun arah pengembangan UMKM mebel di Kota Pasuruan yang berkelanjutan dengan melibatkan kekuatan internal dan peluang eksternal secara sinergis.

Kata Kunci: UMKM Mebel, Strategi Pengembangan, SOAR, Kota Pasuruan, Daya Saing



ABSTRACT

This research aims to formulate a development strategy for furniture MSMEs in Pasuruan City using the SOAR approach. The main problem identified is the weak utilization of digital marketing strategies and the low understanding of MSME actors towards sustainable business development, although this sector has great potential in improving the local economy. The research method used was descriptive qualitative with a case study approach. Data were collected through observation, interviews, and documentation with furniture MSMEs and stakeholders in Pasuruan City. The results show that the main strengths of furniture MSMEs lie in the uniqueness of the products, the skills of the craftsmen, and the availability of raw materials. Opportunities include the development of digital technology and consumer trends for environmentally friendly local products. The aspirations of business actors include increasing production capacity, business regeneration, and market expansion. The expected results are increased sales, product competitiveness, and collaboration between business actors. The main conclusion of this study is that the SOAR approach can be an effective strategic tool to identify and develop a sustainable development direction for furniture MSMEs in Pasuruan City by synergistically involving internal strengths and external opportunities.

Keywords: *Furniture MSMEs, Development Strategy, SOAR, Pasuruan City, Competitiveness*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

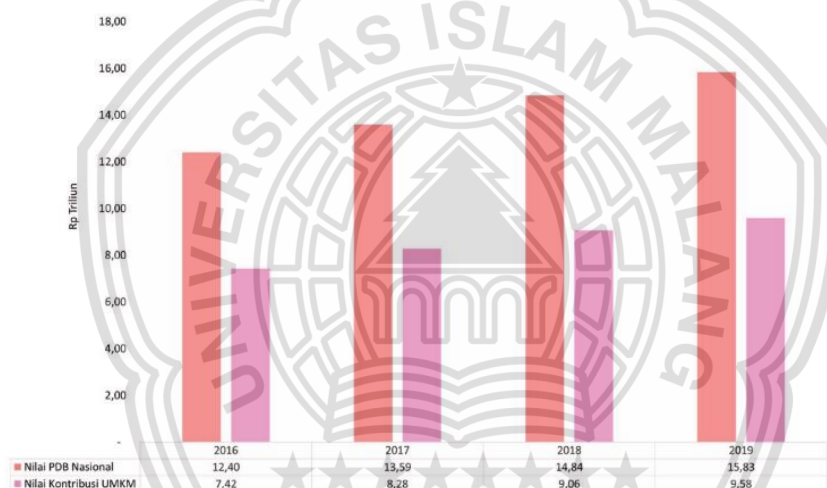
Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu penggerak roda ekonomi yang memainkan peran penting dalam pengembangan ekonomi lokal, penyerapan tenaga kerja, menciptakan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dalam kewirausahaan dan bisnis. Menurut *World Bank* atau Bank Dunia, UMKM membentuk sekitar 90% dari semua bisnis di seluruh dunia dan memperkerjakan sekitar 50% tenaga kerja global (Supriatna et al., 2023). UMKM juga memiliki peran penting dalam menyelesaikan *Sustainable Development Goals* (SDGs), terutama dalam mendorong inovasi, kreativitas, dan menciptakan lapangan kerja yang layak untuk semua (Putra, 2022).

Perkembangan UMKM memiliki implikasi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan pengentasan kemiskinan, karena dapat mendorong kegiatan ekonomi di berbagai sektor (Colacelli & Hong, 2019). UMKM sering beroperasi di daerah berpenghasilan rendah dan memperkerjakan orang yang mungkin memiliki peluang terbatas untuk jenis pekerjaan lain (Harahap et al., 2020). Mereka dapat memberikan peluang pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif, termasuk menciptakan lapangan kerja dan mendukung bisnis lokal (Iskandar et al., 2020; Putri et al., 2020). Oleh karena itu, pengembangan UMKM perlu

dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan pelaku usaha dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Di Indonesia, UMKM berkontribusi sekitar 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional dan mampu menyerap tenaga kerja sebesar 97%. Pada tahun 2019, PDB Indonesia mencapai Rp15,83 Triliun, dan UMKM berkontribusi sebesar Rp9,58 Triliun. Hal ini merepresentasikan UMKM sebagai penopang utama perekonomian nasional di Indonesia.

Gambar 1.1. Kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia



Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Koperasi dan UKM, 2022

Namun, UMKM juga merupakan sektor yang rentan terkena dampak dari berbagai krisis dan dinamika di pasar global jika dibandingkan dengan usaha yang berskala besar. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi, manajerial, pendanaan, dan sumber daya manusia (SDM). UMKM merupakan salah satu sektor yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi sehingga mampu bertahan di berbagai krisis salah satunya pandemi COVID-19 (Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah, 2021).

Meskipun UMKM memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, mereka menghadapi beberapa tantangan yang membatasi kemampuan mereka untuk mencapai potensi penuh mereka (Zaelani, 2019). Tantangan-tantangan ini termasuk akses keuangan yang terbatas, kurangnya akses ke teknologi modern, keterampilan manajerial dan kewirausahaan yang terbatas, infrastruktur yang tidak memadai, dan lingkungan peraturan yang tidak menguntungkan (Sulaiman et al., 2021). Tantangan-tantangan ini dapat secara signifikan menghambat pertumbuhan dan daya saing mereka di pasar (Braitto et al., 2021). Oleh karena itu, pemerintah perlu untuk mengatur strategi untuk menghadapi serangkaian tantangan tersebut.

Saat ini, arah kebijakan Pemerintah Indonesia fokus pada UMKM naik kelas (*scaling up*) mengingat sebagian besar UMKM masih berada di kategori mikro (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2022). Untuk mendorong UMKM supaya naik kelas, tentunya dibutuhkan strategi-strategi tertentu. Terdapat beberapa sistem dan *platform* berbasis *online* yang berkaitan dengan UMKM yang diciptakan oleh masing-masing kementerian dan lembaga terkait. Kementerian Investasi/BKPM mengelola data registrasi perizinan serta perkembangan investasi pada UMKM.

Di sisi lain, Kemenkop UKM juga menampilkan data tahunan perkembangan UMKM melalui website resminya. Kementerian BUMN pada tahun 2020 telah meluncurkan PaDi (Pameran Digital) UMKM sebagai sebuah *platform* pasar digital untuk produk-produk UMKM. Bank Indonesia juga memiliki sistem *database* UMKM yang menyediakan

informasi data profil UMKM yang tidak sedang mendapatkan pembiayaan perbankan, namun membutuhkan kredit/pembiayaan dalam rangka pengembangan usahanya. Beragam sistem di atas pada dasarnya dapat diintegrasikan menjadi satu payung sistem 'UMKM Indonesia', yang di dalamnya terdiri dari berbagai informasi mengenai profil dan perkembangan UMKM, produk-produk UMKM, sampai dengan kebutuhan pembiayaan dan investasi UMKM (Nurprabowo & Meilani, 2023).

Industri mebel merupakan salah satu sektor industri yang terus berkembang di Jawa Timur. Kebutuhan akan produk-produk dari industri mebel terus meningkat karena sektor industri ini memberikan desain interior serta nilai artistik yang dapat memberikan kenyamanan sehingga dapat menunjang berbagai aktivitas. Menurut Kirom & Sudarmiati (2022), segmentasi yang dilakukan oleh industri mebel biasanya berdasarkan demografi, geografi, psikografi dan perilaku konsumen di seluruh Indonesia khususnya di Jawa Timur. Setelah itu menentukan target dan juga *positioning* yang bertujuan untuk merancang produksi, penawaran dan juga citra merek kepada calon konsumen.

Kota Pasuruan merupakan salah satu kota di Jawa Timur yang juga memiliki produk unggulan Mebel sebagai salah satu UMKM yang berkembang dan dinilai mampu untuk menciptakan lapangan kerja dalam jumlah besar serta mampu meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). Dengan memberikan peluang kerja kepada masyarakat setempat, UMKM membantu mengurangi tingkat kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan sosial. Sebelumnya, melalui produksi dan distribusi, UMKM

juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan ekonomi lokal. Sebagaimana yang diungkapkan pada *website* resmi Kota Pasuruan sebagai berikut:

“UKM yang menjadi pemicu utama pertumbuhan ekonomi adalah industri mebel, industri logam, industri mamin, industri kerajinan dan industri konveksi. Untuk itu, akan dilaksanakan program dan kegiatan terkait pengembangan produk, pemasaran, hingga pembiayaan untuk UKM.”

(Sumber: <https://kominfo.pasuruankota.go.id/2020/11/27/pemerintah-kota-pasuruan-bakal-jadikan-umkm-sebagai-tonggak-pertumbuhan-ekonomi-kota-pasuruan-di-tahun-2021/>, diakses 11 Desember 2024)

Berdasarkan berita tersebut memperlihatkan bahwa industri mebel adalah industri yang menjadi pemicu utama pertumbuhan ekonomi di Kota Pasuruan. Industri mebel di Kota Pasuruan sudah turun temurun penyebarannya, namun hanya daerah-daerah tertentu saja yang menjadi pusat UMKM Mebel yaitu di Kecamatan Gadingrejo, Purworejo, Bugulkidul, dan Panggungrejo. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kota Pasuruan tahun 2023, industri dari kayu menjadi komoditi unggulan dengan hasil produk terbanyak, sebagai berikut:

Tabel 1.1. Jenis Industri Kota Pasuruan

Klasifikasi Industri	Gadingrejo	Purworejo	Bugulkidul	Panggungrejo
Industri Makanan dan minuman	153	379	145	438
Industri dari kulit	1	9	1	18
Industri dari kayu	1.236	304	104	71
Industri dari logam mulia atau bahan logam	21	13	6	315
Industri dari kain/tenun	0	3	1	0
Industri gerabah/keramik/batu	103	0	0	1
Industri dari Anyaman	0	6	0	2
Industri lainnya	49	34	44	50

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Pasuruan (2023)

Dari data di atas, dapat dipahami bahwa industri Mebel merupakan salah satu kerajinan kayu yang menjadi komoditas unggulan di wilayah Kota Pasuruan, Jawa Timur. Perkembangan UMKM di subsektor industri mebel cukup potensial untuk dikembangkan di masa depan. Produk yang dihasilkan antara lain meja, kursi, almari, rak, hingga rumah pendopo. Untuk bahan yang digunakan dari berbagai macam kayu namun lebih banyak menggunakan kayu jati yang dinilai lebih baik dan tahan lama.

Riset yang dilakukan Pambudy & Muklis (2022) memperlihatkan bahwa industri mebel Kota Pasuruan sejak awal tahun 2000-an juga mengalami perkembangan yang pesat dimana banyak yang diekspor ke berbagai negara seperti Jepang, Taiwan, Amerika, Perancis dengan bentuk awal proses internasionalisasinya mengikuti Model *Uppsala* dan *Networking*. Strategi yang dimiliki dengan mendorong pasar dalam negeri yang diutamakan, dengan strategi mengikuti pameran di kota-kota besar di Indonesia, seperti Jakarta, Surabaya, Bali. UMKM Mebel mampu bertahan dengan pangsa pasar ekspor mencapai 80% dan 20% pasar domestik, karena memiliki karakter khusus dalam produksi mebelnya, misalnya pelanggan di Taiwan lebih menyukai model mebel dengan serat kayu yang lebih terlihat, sedangkan pelanggan di Jepang lebih menyukai mebel yang berkarakter minimalis.

Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro (Diskopum) Kota Pasuruan, berikut jumlah UMKM Mebel di Kota Pasuruan yang selalu mengalami peningkatan usaha setiap tahunnya selama 8 (delapan) tahun terakhir:

Tabel 1.2. Jumlah UMKM Mebel Kota Pasuruan Tahun 2016-2022

No	Tahun	Jumlah UMKM Mebel
1	Tahun 2016	1.459
2	Tahun 2017	1.536
3	Tahun 2018	1.587
4	Tahun 2019	1.695
5	Tahun 2020	1714
6	Tahun 2021	1.797
7	Tahun 2022	1.919

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Pasuruan (2023)

Dari peningkatan tersebut memperlihatkan bahwa saat ini UMKM Mebel di Kota Pasuruan memiliki potensi yang cukup baik dalam meningkatkan perekonomian masyarakat dan pendapatan daerah. Sehingga diperlukan peran dari setiap pemangku kepentingan dalam mengelola dan mengembangkan UMKM Mebel di Kota Pasuruan. Hal ini sejalan dengan pendapat Ningtyas & Kusuma (2024), apabila peranan lembaga pendamping atau instansi terkait dapat dijalankan dengan optimal untuk memperkuat peranan UMKM dan koperasi, penciptaan semangat kewirausahaan dan pengembangan pemasaran produk, maka dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara merata.

Akan tetapi, UMKM Mebel di Kota Pasuruan juga menghadapi beragam masalah yang menjadi tantangan. Kebutuhan akan keterampilan digital yang memadai merupakan kendala utama. Observasi awal yang dilakukan peneliti pada UMKM Mebel tepatnya di Kelurahan Bukir yang mayoritas penduduknya bermata pencarian sebagai pengrajin mebel menunjukkan bahwa produk – produk yang dihasilkan pengrajin mebel di Bukir cukup variatif diantaranya bentuk ukir, minimalis, serta motif yang kekinian mengikuti perkembangan produk dunia.

Hal tersebut dikarenakan masyarakat Kelurahan Bukir, sebagian besar belum mengenal internet maka produk-produk yang dihasilkan hanya dijual sesuai pesanan atau dijual di toko saja. Sehingga menyebabkan produk yang dihasilkan kadang hanya menumpuk digudang maupun hanya sebagai pajangan di toko karena belum adanya pembeli yang belum mengetahui produk mereka. Minimnya strategi pemasaran yang dilakukan pelaku usaha di Bukir Kota Pasuruan dikarenakan mereka masih awam dengan dunia pemasaran terutama pemasaran *online*. Masyarakat Bukir yang berprofesi sebagai pengrajin mebel rata-rata belum mengenyam pendidikan tinggi sehingga mereka belum mampu memahami strategi pemasaran untuk produk-produk yang dihasilkan.

Pada prinsipnya, era digital telah menuntut pelaku mebel untuk beradaptasi dengan penggunaan teknologi digital dan *e-commerce*. Banyak usaha mebel yang mulai memanfaatkan *platform online* seperti *marketplace* (Yoshio, 2024), di antaranya Tokopedia, Shopee, OLX dan media sosial, seperti Instagram, Facebook, TikTok, juga lainnya untuk memasarkan produk mereka. Hal ini memungkinkan mereka menjangkau konsumen yang lebih luas secara geografis, mengurangi ketergantungan pada penjualan fisik di toko. Dipertegas dengan pendapat Effendy et al. (2024) bahwa apabila pelaku UMKM tidak mampu menghadapi tantangan persaingan, maka dapat berdampak pada kelangsungan usaha di masa yang akan datang.

Dengan hal tersebut, maka pendekatan kerangka kerja strategi SOAR (*Strength, Opportunities, Aspirations, and Results*) merupakan

alternatif yang dapat digunakan sebagai pisau analisis. Menurut Stavros & Cole (2013), SOAR merupakan pendekatan positif untuk pemikiran strategis dan perencanaan yang memungkinkan perusahaan untuk membangun masa depannya melalui kolaborasi, pemahaman bersama, dan komitmen untuk bertindak.

Studi literatur yang dilakukan Salwa et al., (2024) menunjukkan bahwa pendekatan SOAR digunakan untuk menentukan item-item kriteria dari setiap komponen struktur (*Strength*) yang mengacu pada potensi dan kapabilitas yang dimiliki oleh suatu entitas, baik berupa aset fisik maupun non-fisik, yang mendukung kelangsungan usaha. *Opportunities* (Peluang), yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang perlu dianalisis untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan untuk kelangsungan usaha. *Aspiration* (Aspirasi), yaitu keterlibatan dan kontribusi semua pihak dalam suatu perusahaan dalam proses perencanaan, dengan tujuan untuk menciptakan visi dan misi yang kuat serta membangun kepercayaan terhadap produk, pasar, dan faktor-faktor lain dalam kegiatan bisnis, dengan harapan dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan, dan *Result* (Hasil) yaitu menetapkan ukuran pencapaian yang dikehendaki (hasil yang dapat diukur) dalam perencanaan strategis, agar dapat dievaluasi sejauhmana pencapaian sasaran yang telah disepakati bersama.

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan analisis strategi pengembangan menggunakan pendekatan SOAR menunjukkan adanya *research gap*. Penelitian sebelumnya oleh Kamran et al., (2024) dalam

sektor pendidikan terkait proses belajar mengajar untuk anak-anak berkebutuhan pendidikan khusus di sekolah inklusi: analisis SOAR di Karachi, Pakistan yang mengungkapkan bagaimana aspirasi untuk menjadi sekolah inklusif memotivasi para guru untuk mengadopsi praktik pedagogis untuk memfasilitasi pengajaran dan pembelajaran bagi anak-anak berkebutuhan pendidikan khusus.

Kemudian hasil penelitian Hijrah & Derama (2022) pada sektor UMKM bisnis bidang percetakan undangan dengan temuan bahwa hasil analisis SOAR lebih memperhatikan/fokus pada pembaharuan variasi undangan digital, promosi diskon atau potongan harga pada waktu tertentu, memperluas tempat produksi, memperbanyak kegiatan promosi di media sosial. Rekomendasi yang disarankan ialah menganalisis strategi secara keseluruhan untuk membantu pengembangan bisnis. Selain itu, penelitian yang dilakukan Diyasa et al., (2023) pada sektor industri jasa transportasi dengan temuan bahwa kajian SOAR membantu manajemen *start-up IOS Parking System* untuk menemukan banyak potensi positif yang menjadi kekuatan dan peluang bisnis dari internal dan eksternal.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, maka dapat diidentifikasi *research gap* tentang analisis strategi SOAR dengan meninjau beberapa aspek seperti banyak penelitian tentang SOAR yang berfokus pada sektor bisnis dan pendidikan, tetapi masih terbatas dalam industri tertentu seperti mebel. Sebagian besar studi hanya membahas dan berfokus pada satu dari empat elemen yang ada pada SOAR, sehingga analisis tidak dilakukan secara komprehensif. Selain itu, banyak

penelitian hanya mengevaluasi dampak jangka pendek dari SOAR tanpa mengukur efektivitasnya dalam jangka panjang. Berbeda halnya dengan penelitian ini yang akan memfokuskan pada pemahaman UMKM Mebel di Kota Pasuruan yang memerlukan pemahaman mendalam tentang kekuatan internal dan eksternal yang dimiliki UMKM Mebel di Kota Pasuruan.

Dalam hal ini, mengidentifikasi keunggulan produk, kualitas, layanan, dan sumber daya internal lainnya menjadi krusial untuk merencanakan masa depan yang diinginkannya. Metode analisis SOAR memungkinkan UMKM Mebel di Kota Pasuruan untuk merinci dan mengevaluasi kekuatan-kekuatan secara lebih terstruktur. Selain itu, dalam upaya mengembangkan strategi pemasaran yang efektif, UMKM Mebel di Kota Pasuruan perlu mengidentifikasi peluang-peluang pasar dan lingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan. Dengan menggunakan metode SOAR, UMKM Mebel di Kota Pasuruan dapat mengeksplorasi peluang-peluang baru, tren konsumen, perkembangan industri, dan potensi kerjasama dengan pihak terkait lainnya.

Selanjutnya, aspirasi dan tujuan jangka panjang UMKM menjadi landasan penting dalam pengembangan strategi pemasaran. Dengan metode analisis SOAR, UMKM Mebel di Kota Pasuruan dapat mengklarifikasi visi dan misi bisnisnya, serta mengidentifikasi aspirasi yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Selain itu, melalui metode SOAR, aspirasi dan tujuan jangka panjang dari UMKM Mebel di Kota Pasuruan dapat dijelaskan dengan lebih jelas. Aspirasi ini meliputi

pertumbuhan usaha, kontribusi terhadap pembangunan ekonomi lokal, atau pemberdayaan masyarakat setempat.

Dengan demikian, metode SOAR membantu mengarahkan strategi pemasaran pada pencapaian tujuan. Evaluasi hasil dari strategi pemasaran yang diimplementasikan merupakan langkah krusial untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan bisnis (Nuha et al., 2024). Pernyataan tersebut juga dipertegas oleh Dessler (2014) dalam Pardiman et al., (2022), bahwa keberlanjutan bisnis mengarah pada keberhasilan bisnis untuk bertahan dalam persaingan yang dinamis, dilihat dari seberapa baik bisnis tersebut memenuhi kebutuhan pelanggan. Melalui metode SOAR, UMKM Mebel di Kota Pasuruan dapat mengukur pencapaian hasil-hasil yang diinginkan dari strategi pemasaran yang telah dirumuskan, serta melakukan penyesuaian jika diperlukan guna meningkatkan kinerja pemasaran secara keseluruhan.

Stavros & Hinrichs (2009) menyatakan bahwa analisis SOAR adalah cara yang inventif dan berdasarkan kekuatan untuk membuat pemikiran dan perencanaan strategis. Hal ini melibatkan semua orang yang terlibat dalam proses pemikiran strategis. Fokus dan hasil adalah analisis lingkungan eksternal, sedangkan kekuatan dan peluang merupakan analisis lingkungan internal dari perusahaan. Menurut Hasyim (2023), dalam analisis SOAR terdapat faktor kekurangan dan ancaman yang dapat menyebabkan perasaan buruk bagi anggota perusahaan sehingga mengurangi keinginan mereka untuk melakukan yang terbaik. Dalam

kajian ini yang akan dibahas oleh peneliti adalah kekuatan, peluang, aspirasi dan hasil yang dimiliki oleh UMKM Mebel Kota Pasuruan.

1.2. Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian kualitatif digunakan sebagai pembatasan masalah, yaitu suatu usaha pembatasan dalam sebuah penelitian yang bertujuan agar mengetahui secara jelas tentang batasan-batasan mana saja, atau untuk mengetahui ruang lingkup yang akan diteliti supaya sasaran penelitian tidak terlalu luas (Ahmad, 2015:75). Disisi lain, juga bertujuan sebagai pedoman dalam menganalisis serta memberikan gambaran pembahasan yang diangkat oleh peneliti agar tidak melebihi batasan dari fokus yang diteliti.

Dengan berpedoman pada fokus penelitian, maka peneliti membatasi objek-objek yang akan diteliti sehingga akan sesuai dengan arahan fokus penelitian. Maka dari itu, peneliti telah menentukan fokus dalam penelitian ini, yaitu mengenai strategi pengembangan UMKM Mebel di Kota Pasuruan dengan pendekatan SOAR. Adapun indikator yang digunakan untuk menganalisis strategi dalam penelitian ini adalah analisis SOAR dari Stavros & Hinrichs (2009). Keterangan indikator tersebut sebagai berikut:

1. *Strength* (kekuatan) yang dimaksud dalam penelitian ini, yaitu menganalisis potensi-potensi yang ada pada UMKM Mebel di Kota Pasuruan, antara lain:

- a. Produk mebel yang dihasilkan oleh UMKM memiliki beragam produk yang diproduksi dan ditawarkan dengan kualitas desain dan inovasi yang menarik.
 - b. Lokasi penjualan produk mebel strategis.
 - c. Keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan Pengrajin UMKM Mebel yang kompeten.
 - d. Kualitas/fleksibilitas layanan yang diberikan memuaskan pelanggan UMKM Mebel.
 - e. Harga yang terjangkau, bersaing, dan berkualitas tinggi sesuai dengan kualitas produk mebel yang dihasilkan.
2. *Opportunities* (peluang) yang dimaksud dalam sasaran kajian penelitian ini adalah menganalisis peluang-peluang dari lingkungan eksternal yang ada di UMKM Mebel Kota Pasuruan, antara lain:
- a. Memperluas pangsa pasar dalam negeri dan luar negeri.
 - b. *Collaborating down* dimana upaya mendekatkan para perajin dengan penyedia bahan baku yaitu petani hutan.
 - c. Pola perilaku dan kebutuhan konsumsi masyarakat yang semakin berkembang dengan memperhatikan desain dan keberlanjutan dalam produk yang mereka beli.
 - d. Memanfaatkan social media *ads* di tengah perkembangan teknologi digital dan *e-commerce*.
 - e. Membangun kolaborasi dengan *brand* lain guna mendapatkan *awareness* dari masing-masing pelanggan loyal *brand* tersebut.

3. *Asprations* (aspirasi) yang dimaksud dalam sasaran kajian penelitian ini adalah mengetahui langkah masa depan yang diinginkan Pemerintah Kota Pasuruan dan Para Pengrajin Mebel dalam mengembangkan usaha mebel, antara lain:
 - a. Solusi dalam mengatasi keterbatasan modal kerja pada pemilik UMKM Mebel.
 - b. Model/gaya industri mebel mengakar kepada ciri khas budaya Indonesia.
 - c. Regenerasi pada usaha pengrajin mebel secara berkelanjutan.
 - d. Pelatihan-pelatihan teknik produksi, maupun pembinaan manajemen usaha secara berkelanjutan pada pemilik UMKM Mebel.
 - e. Kondisi infrastruktur sarana dan prasarana yang berkelanjutan para pelaku UMKM Mebel.
4. *Results* (hasil) yang dimaksud dalam sasaran kajian penelitian ini adalah hasil kinerja yang dilakukan Pemerintah Kota Pasuruan dalam mengembangkan UMKM Mebel, antara lain:
 - a. Peningkatan jumlah pelanggan (pembeli usaha mebel) dan jumlah penjualan (produk).
 - b. Terjalannya berbagai kerjasama atau kolaborasi yang baik antar pihak dalam pengembangan UMKM Mebel di Kota Pasuruan.
 - c. Peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pengrajin mebel dalam memasarkan produk secara *online* dan *offline*.
 - d. Peningkatan daya saing sektor furniture di Kota Pasuruan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diambil rumusan masalah dalam penelitian ini diantaranya yaitu:

1. Bagaimana gambaran umum kondisi UMKM Mebel di Kota Pasuruan?
2. Apa kendala yang dihadapi dilihat dari faktor internal dan eksternal oleh pelaku UMKM Mebel di Kota Pasuruan?
3. Bagaimana arahan strategi pengembangan UMKM Mebel di Kota Pasuruan dengan pendekatan SOAR?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran umum kondisi UMKM Mebel di Kota Pasuruan.
2. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi dilihat dari faktor internal dan eksternal oleh pelaku UMKM Mebel di Kota Pasuruan.
3. Untuk merumuskan arahan strategi pengembangan UMKM Mebel di Kota Pasuruan dengan pendekatan SOAR.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Simpulan dalam penelitian ini diperoleh melalui tahap *drawing and verifying conclusion*, yaitu proses penarikan dan verifikasi kesimpulan yang dilakukan secara sistematis setelah tahap kondensasi dan penyajian data. Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi pola-pola, makna, dan hubungan antar temuan yang telah ditampilkan, kemudian memverifikasinya secara terus-menerus untuk memastikan bahwa simpulan yang dihasilkan bersifat valid dan konsisten dengan data lapangan.

Berdasarkan hasil pembahasan terhadap temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa pelaku UMKM mebel di Kota Pasuruan menghadapi berbagai kendala yang bersumber dari faktor internal dan eksternal. Dari sisi internal, hambatan utama meliputi keterbatasan modal kerja, rendahnya kapasitas manajerial dan literasi digital, lemahnya sistem manajemen produksi, dan kurangnya regenerasi tenaga kerja. Sebagian besar pelaku usaha masih mengelola bisnis secara tradisional dan belum optimal memanfaatkan teknologi maupun inovasi dalam proses produksi dan pemasaran. Kondisi ini berdampak langsung pada rendahnya efisiensi, keterbatasan daya saing, dan lambatnya adaptasi terhadap perubahan pasar.

Sementara itu, dari sisi eksternal, tantangan signifikan yang dihadapi pelaku UMKM meliputi infrastruktur fisik yang belum memadai, akses internet dan teknologi digital yang terbatas, tidak tersedianya fasilitas showroom bersama, serta kendala logistik dan distribusi produk. Faktor-faktor eksternal ini turut mempersempit jangkauan pasar, menghambat proses ekspansi, dan memperbesar kesenjangan daya saing pelaku usaha lokal dengan produk dari daerah lain atau bahkan luar negeri.

Sebagai respon terhadap berbagai tantangan tersebut, strategi pengembangan UMKM mebel di Kota Pasuruan disusun dengan pendekatan analisis SOAR. Strategi ini berfokus pada pemanfaatan kekuatan internal dan peluang eksternal secara kolaboratif untuk mencapai aspirasi jangka panjang dan hasil yang terukur.

Dari hasil analisis SOAR, diperoleh empat bentuk strategi utama sebagai berikut:

1. Strategi SA (*Strength + Aspiration*): Pengusaha mebel di Kota Pasuruan mengoptimalkan keterampilan dan kreativitas pengrajin untuk mendukung regenerasi usaha dan pelestarian desain mebel berbasis budaya lokal.
2. Strategi SR (*Strength + Result*): Pengusaha mebel di Kota Pasuruan telah memanfaatkan kualitas produk, lokasi strategis, dan harga kompetitif untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan penjualan secara signifikan.
3. Strategi OA (*Opportunities + Aspiration*): Pengusaha mebel di Kota Pasuruan telah menggunakan peluang digitalisasi dan tren desain

ramah lingkungan untuk memperluas pasar sekaligus mewujudkan visi keberlanjutan UMKM mebel Pasuruan.

4. Strategi OR (*Opportunities + Result*): Pengusaha mebel di Kota Pasuruan telah memanfaatkan kolaborasi lintas sektor dan pengembangan teknologi digital untuk menghasilkan peningkatan daya saing serta keterlibatan pasar yang lebih luas.

Dengan pendekatan ini, strategi pengembangan tidak hanya berorientasi pada perbaikan internal, tetapi juga pada transformasi UMKM menjadi lebih adaptif, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan ekosistem industri kreatif secara nasional maupun global.

6.2. Saran

Sebagai tindak lanjut dari hasil temuan dan pembahasan penelitian mengenai berbagai kendala serta strategi pengembangan UMKM mebel di Kota Pasuruan, saran-saran berikut dikategorikan berdasarkan pihak yang relevan untuk menindaklanjutinya, yakni bagi peneliti lain dan bagi pengelola usaha serta pemangku kepentingan. Saran ini disusun dengan mempertimbangkan pendekatan SOAR, serta mendasarkan pada kebutuhan riil di lapangan untuk mendorong UMKM berkembang secara berdaya saing dan berkelanjutan.

6.2.1. Bagi Peneliti Lain

Sebagai upaya pengembangan ilmu pengetahuan dan penyempurnaan studi di masa mendatang, saran ini ditujukan kepada peneliti lain yang berminat untuk melanjutkan atau memperluas kajian terkait pengembangan UMKM dengan pendekatan SOAR. Rekomendasi

yang disampaikan berdasarkan hasil temuan empiris dalam penelitian ini serta relevansi konteks keberlanjutan yang dapat dipadukan dengan teori lain seperti *Triple Bottom Line (TBL)* diantaranya yaitu:

1. Eksplorasi lebih lanjut integrasi pendekatan SOAR dengan TBL dalam konteks UMKM, khususnya pada subsektor ekonomi kreatif seperti industri mebel. Hal ini penting untuk melihat sejauh mana aspek sosial dan lingkungan turut diperhatikan dalam strategi bisnis lokal.
2. Penelitian longitudinal mengenai implementasi strategi SOAR yang telah disusun, untuk mengetahui efektivitas jangka panjang dan dampaknya terhadap transformasi usaha kecil.
3. Pendalaman pada variabel aspirasi dan hasil untuk mengukur perubahan perilaku, motivasi, dan capaian nyata pelaku usaha setelah diberikan intervensi kebijakan atau pelatihan.
4. Studi komparatif antar daerah dengan pendekatan serupa (SOAR–TBL) untuk mengidentifikasi praktik terbaik pengembangan UMKM berbasis kekuatan lokal.
5. Analisis partisipasi generasi muda dan perempuan dalam usaha mebel sebagai bagian dari studi sosial dan pemberdayaan komunitas berbasis UMKM.

6.2.2. Bagi Pengelola UMKM, Pemerintah Daerah, dan Pemangku Kepentingan

Saran ini ditujukan kepada para pelaku UMKM, pemerintah daerah, serta pihak-pihak yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan UMKM. Rekomendasi ini bersifat

aplikatif dan disusun berdasarkan permasalahan *riil* di lapangan yang teridentifikasi dalam penelitian ini. Harapannya, kebijakan dan intervensi yang dilakukan mampu menjawab kendala serta memperkuat potensi UMKM mebel di Kota Pasuruan secara berkelanjutan dan inklusif. Berikut ini rekomendasi berdasarkan hasil temuan penelitian:

1. Penguatan Kapasitas Internal Pelaku UMKM
 - a. Menyelenggarakan pelatihan berkelanjutan tentang manajemen usaha, pemasaran digital, inovasi produk, dan literasi keuangan.
 - b. Memberdayakan komunitas pengrajin untuk menciptakan regenerasi, terutama melalui pelibatan pemuda dan santri.
2. Perluasan Akses Pembiayaan dan Subsidi Inklusif
 - a. Menyediakan skema pembiayaan mikro berbunga rendah dan tanpa agunan yang mudah diakses UMKM.
 - b. Memberikan insentif fiskal untuk pembelian alat produksi digital dan ramah lingkungan.
3. Pembangunan Infrastruktur Penunjang Industri Mebel
 - a. Mempercepat pembangunan akses jalan, fasilitas umum, dan utilitas dasar di sentra mebel.
 - b. Mendirikan *showroom* bersama atau pasar kreatif mebel yang terkoneksi dengan pariwisata dan pasar *daring*.
4. Transformasi Digital UMKM
 - c. Melaksanakan program pendampingan digital, mulai dari pemanfaatan *marketplace*, desain visual, hingga manajemen media sosial.

- d. Membangun pusat layanan digital UMKM (*Digital Business Service Center*) sebagai sarana konsultasi, pelatihan, dan layanan bersama.
- 5. Kemitraan dan Jejaring Pemasaran
 - e. Memfasilitasi kemitraan strategis dengan sektor perhotelan, restoran, dan retail untuk memperluas pasar.
 - f. Mengikutsertakan UMKM dalam pameran nasional dan internasional dengan dukungan promosi dan kurasi produk unggulan.
- 6. Penguatan Ekosistem Kelembagaan
 - g. Membentuk forum komunikasi industri mebel Kota Pasuruan yang melibatkan semua pemangku kepentingan.
 - h. Menyusun regulasi yang lebih adaptif terhadap UMKM, termasuk retribusi ringan dan perlindungan terhadap produk lokal dari persaingan barang impor.

Saran kebijakan ini dirancang untuk menjawab langsung permasalahan riil di lapangan serta memperkuat strategi pengembangan berbasis SOAR. Sinergi lintas sektor dan keberpihakan kebijakan terhadap pelaku usaha kecil akan menjadi kunci keberhasilan revitalisasi industri mebel sebagai bagian dari ekonomi kreatif unggulan di Kota Pasuruan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, M. F., Pardiman, P., & Supriyanto, S. (2024). Unlocking Human Potential: A Literature Review on HR Challenges and Innovations in SME Entrepreneurship. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 785–799. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.837>
- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna (ed.); 1st ed.). Syakir Media Press.
- Adam, L., Ermawati, T., Nurjati, E., Yoga Edi, R., Inayah, I., Mulyaningsih, Y., Thoha, M., Sarana, J., S. Soesilowati, E., Saptia, Y., Adityawati, S., & Darwin. (2024). Entrepreneurial orientation in Indonesian SMEs. *Cogent Business and Management*, 11(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2399750>
- Ahi, P., & Searcy, C. (2015). Assessing sustainability in the supply chain: A triple bottom line approach. *Applied Mathematical Modelling*, 39(10–11), 2882–2896. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2014.10.055>
- Ahmad, J. (2015). *Metode Penelitian Administrasi Publik (Teori & Aplikasi)* (1st ed.). Gava Media.
- Akhmad, A., Khalid, I., & Asdar, A. (2023). Strategy for Development of Micro, Small and Medium Enterprises in Lampung Province. *European Journal of Development Studies*, 3(5), 1–9. <https://doi.org/10.24018/ejdevelop.2023.3.5.284>
- Alhammadi, A. D., & Alayed, S. I. (2022). Impact of Triple Bottom Line Sustainability on Small Food Catering Business Success. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 57(6), 444–454. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.57.6.41>
- Alharbi, I. B. (2024). Strategic Management: a Comprehensive Review Paper. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e04373. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>
- Arjang, Sutrisno, S., Permana, R. M., Kusumastuti, R., & Ausat, A. M. A. (2023). Strategies for Improving the Competitiveness of MSMEs through the Utilisation of Information and Communication Technology. *Al-Buhuts*, 19(1), 462–478. <https://doi.org/10.30603/ab.v19i1.3405>
- Asraf, M. Budihard, A., Nurhayati, A., & Hamida, L. O. (2024). The Effect of Transformational Leadership on the Implementation of the Triple Bottom Line in MSMEs. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 1285–1294. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2738>
- Braitto, N., Ceccanti, D., & Huynh-olesen, D. (2021). Challenges and concerns for small and medium-sized enterprises (SMEs) doing

business in third countries. *European Parliament, March*, 1–17.

- Cahyaningrum, A. A. (2024). *Analisis Penerapan SOAR Sebagai Strategi Pemasaran Pada Usaha WiFi Iprime Di Pengadegan*. Skripsi Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
- Chami, M., & Kaminyoge, G. (2019). Closed House of Wonders museum: Implications to the tourism of Zanzibar Stone Town, UNESCO World Heritage Site. *Journal of Tourism, Heritage and Services Marketing*, 5(1), 31–36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2641253>
- Chatzigeorgiou, C., & Christou, E. (2020). Adoption of social media as distribution channels in tourism marketing: A qualitative analysis of consumers' experiences. *Journal of Tourism, Heritage and Services Marketing*, 6(1), 25–32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3603355>
- Colacelli, M., & Hong, G. H. (2019). Productivity Drag from Small and Medium-Sized Enterprises in Japan. *IMF Working Papers*, 19(137), 1. <https://doi.org/10.5089/9781498317474.001>
- Cook, S. (2022). *Three Levels Of Strategy: Key Differences Explained*. BusinessBecause. <https://www.businessbecause.com/news/insights/8073/three-levels-of-strategy#:~:text=Strategic decision making within any,level strategy%2C and functional strategy.>
- Devi, A. S., Hotimah, K., Sakha, R. A., Karimullah, A., & Anshori, M. I. (2024). Mewawancarai Kandidat: Strategi untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas. *MASMAN: Master Manajemen*, 2(2), 66–78. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i2.387>
- Diyasa, I. G. S. M., Purwanto, S., Saputra, W. S. J., & Winardi, S. (2023). SOAR Analysis on Marketing Strategy Integrated Online Smart Parking System. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 6(1), 1–8. <https://doi.org/10.29138/ijeed.v6i1.2134>
- Djalangkara, R. F., Leiwakabessy, E., Sangadji, M., & Ramly, F. (2024). MSME Development Strategy in Central Maluku Regency. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 4(2), 290–295. <https://doi.org/10.35877/454ri.daengku2460>
- Effendy, A. A., Sunarsi, D., Seta, A. B., & Mulyani, S. (2024). Persepsi Pelaku UMKM Industri Furniture Dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha di Era Digital (Studi Kasus Pada Pelaku UMKM di Kota Tangerang Selatan). *Economic, Accounting, Management and Business Vol.*, 7(4), 935–944. <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i4.944>
- Ekon.go.id. (2022). *Dukung UMKM Naik Kelas, Pemerintah Dorong Transformasi Ekonomi Berbasis Digital dan Tingkatkan Dukungan*

Pembiayaan. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 8 Maret. <https://ekon.go.id/publikasi/detail/3902/dukung-umkm-naik-kelas-pemerintah-dorong-transformasi-ekonomi-berbasis-digital-dan-tingkatkan-dukungan-pembiayaan>

Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150(119791).

Fadhilah, U., & Susyanti, J. (2024). Analisis Sistem S-Commerce Sebagai Bussiness Process Management Pada Tiktok Shop (Studi UMKM di Indonesia Dengan Pendekatan SOAR). *MERDEKA: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(6), 228–248. <https://doi.org/10.62017/merdeka>

Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>.

Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Jonata, Mouw, E., Mashudi, I., Hasanah, N., Maharani, A., Nuryami, Ambarwati, K., & Noflidaputri, R. (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Y. Novita (Ed.), *Rake Sarasin* (Issue March). Global Eksekutif Teknologi.

Fuadi, A. (2020). Analisis Strategi SOAR Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan Menuju Corporate University. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 129–136. <https://doi.org/10.32493/jpkn.v7i1.y2020.p35-46>

Guntur. (2019). a Conceptual Framework for Qualitative Research: a Literature Studies. *Capture: Jurnal Seni Media Rekam*, 10(2), 91–106. <https://doi.org/10.33153/capture.v10i2.2447>

Handini, S., Sukesni, & Kanty, H. (2019). *Manajemen UMKM dan Koperasi Optimalisasi Masyarakat Pesisir Pantai*. Unitomo Press.

Harahap, E. F., Luviana, L., & Huda, N. (2020). Tinjauan Defisit Fiskal, Ekspor, Impor Dan Jumlah Umkm Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Benefita*, 5(2), 151–161. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.4907>

Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (H. Abadi (ed.)). CV Pusaka Ilmu Group.

Hasyim, M. A. N. (2023). Penerapan Analisis SOAR dalam Strategi Pengembangan Hotel di Kota Bandung. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia (JRMI)*, 5(1), 1–9. <https://doi.org/10.55768/jrmi.v5i1.154>

- Hendro, O., & Rahayu, S. (2021). *Manajemen Strategi (Konsep Dasar, Teori dan Implementasi)* (1st ed.). Noer Fikri Offset.
- Hijrah, L., & Derama, T. (2022). Marketing Strategy Analysis Using SOAR Method on Confetti Project. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 15168–15174. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5393>
- Iba, Z., & Wardhana, A. (2023). *Metode Penelitian* (1st ed.). Eureka Media Aksara.
- Iskandar, Y., Zulbainarni, N., & Jahroh, S. (2020). Pengaruh Karakteristik Usaha dan Wirausaha Terhadap Kinerja UMKM Industri Pengolahan Perikanan di Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.31002/rn.v4i1.2205>
- Isnati, L., Wicaksono, A. D., & Wijayanti, W. P. (2024). Faktor yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan Sektor Industri Mebel dan Logam di Kota Pasuruan. *Planning for Urban Region and Environment*, 13(3), 67–78.
- Jallad, M. N., & Karadas, G. (2024). Entrepreneurial Orientation and Performance Outcomes in Palestinian SMEs: The Role of Absorptive Capacity and Industry Type. *Sustainability (Switzerland)*, 16(10637), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su162310637>
- Kamkankaew, P. (2023). Current Trends in Strategic Management: a Comparative Analysis of Swot and Soar Approaches. *Rmutt Global Business Accounting and Finance Review*, 7(2), 63–78. <https://doi.org/10.60101/gbafr.2023.269044>
- Kamran, M., Kazimi, A. B., & Siddiqui, S. (2024). Optimising the teaching and learning process for children with special educational needs in an inclusive school: A SOAR analysis in Karachi, Pakistan. *British Journal of Special Education*, 00, 1–12. <https://doi.org/10.1111/1467-8578.12569>
- Kirom, N. R., & Sudarmiadin. (2022). Segmentig, Targeting and Positioning Analysis of MSME Furniture Basuki Lacasa Malang. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 1(7), 703–707. <https://doi.org/10.55324/ijoms.v1i7.136>
- Kirom, N. R., Sudarmiadin, S., & Sumarsono, H. (2023). Competitive Advantages Micro, Small And Medium Enterprises (SMES) In Internasional: Systematic Literature Review. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 4(3), 504–507. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v4i3.645>
- Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah. (2021). UMKM Halal dan Ketahanan Ekonomi Indonesia. In *Insight: Islamic Economy Bulletin* (13th ed.). Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah

(KNEKS). www.kneks.go.id

- Latan, H., & Solovida, G. T. (2021). Achieving triple bottom line performance: highlighting the role of social capabilities and environmental management accounting. *Management of Environmental Quality An International Journal*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.1108/MEQ-09-2020-0202>
- Liamputtong, P. (2019). *Handbook of Research Methods in Education and the Social Sciences* (P. Liamputtong (ed.)). Springer Nature Singapore Pte Ltd. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_96
- Lubis, N., Harahap, A. Y., & Faridy, N. (2024). Implementing Triple Bottom Line Accounting to Transform MSME Sustainability. *International Journal of Trends in Accounting Research*, 5(2), 92–104. <https://doi.org/10.54951/ijtar.v5i2.745>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications Inc.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (40th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Nimani, A., Zeqiraj, V., & Spahija, D. (2022). the Importance of Corporate Social Responsibility for Companies: the Developing Market Study. *Journal of Governance and Regulation*, 11(4 Special Issue), 314–320. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i4siart11>
- Ningtyas, A. K., & Kusuma, Y. B. (2024). Peranan Pendampingan UMKM Untuk Meningkatkan Usaha Dan Akses Pasar Pedagang SWK Urip Sumoharjo. *Journal of Creative Student Research*, 2(4), 103–116. <https://doi.org/10.55606/jcsrpolitama.v2i4.4006>
- Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2023). Triple Bottom Line, Sustainability, and Economic Development: What Binds Them Together? A Bibliometric Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su15086706>
- Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2025). Unveiling triple bottom line ' s influence on business performance. *Discover Sustainability*, 6(43), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00804-x>
- Nuha, U., Fajarningsih, Rhina Uchyani, & Kusnandar. (2024). Strategi Pemasaran Berbasis Metode Analisis SOAR pada UMKM Sari Kedelai Mak Dewi. *Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies: Conference Series*, 2(2), 116–125. <https://proceeding.uns.ac.id/imscs/article/view/701>
- Nurprabowo, A., & Meilani, M. M. (2023). *Sektor Formal Investasi UMKM Memperkuat Pilar Ketahanan Ekonomi Nasional* (Kajian Strategis Seri Energi Hijau).

- Olaleye, B. R., Lekunze, J. N., Sekhampu, T. J., Khumalo, N., & Ayeni, A. A. W. (2024). Leveraging Innovation Capability and Organizational Resilience for Business Sustainability Among Small and Medium Enterprises: A PLS-SEM Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 16(9201), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su16219201>
- Pambudy, A. P., & Muklis, I. (2022). MSME Internationalization Empowerment Strategy : a Case Study of Aida Furniture in Pasuruan, Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi Dan Keuangan (JAMBAK)*, 1(2), 117–126. <https://doi.org/10.55927/jambak.v1i2.1885>
- Pangaribawan, A. A., & Mubarak, A. F. (2024). Analisis SOAR Strategi Pemasaran Pembiayaan Pembelian Kendaraan Guna Menarik Minat Anggota di BMT Aman Utama Jepara. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(11), 4087–4103. <https://doi.org/1047467/elmal.v5i11.3425>
- Pardiman, P., Susyanti, J., Heriyawati, D. F., Zakaria, Z., & Masyhuri, M. (2022). Impact of financial capital, social capital, and business digitalization on business sustainability of SMEs in Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 15(1), 69–82. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v15i1.13114>
- Putra, A. C. (2022). Pengaruh Pertumbuhan PDRB Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Surabaya. *Jurnal Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia*, 10(2), 65–78. <https://doi.org/10.55960/jlri.v10i2.278>
- Putri, S. M., Desmiyawati, & Hariadi. (2020). Pengaruh Keunggulan Bersaing dan Kompetensi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) (Studi Empiris pada UMKM di Kabupaten Rokan Hilir). *Journal of Public and Business Accounting*, 1(2), 43–53. <https://doi.org/10.31328/jopba.v1i2.119>
- Rahman, S. A., Taghizadeh, N. S., Tipu, S. A. A., & Far, S. M. (2025). Leveraging dynamic capabilities for digital transformation: Exploring the moderating role of cost in environmental performance of SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), 100523. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100523>
- Rahmawati, B., & Waluyo, M. (2023). Marketing Strategy Analysis using SOAR and QSPM Methods in PT CiciL Solusi Mitra Teknologi. *Kinerja*, 27(1), 12–28. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v27i1.6573>
- Ramadhani, I., & Rusindiyanto. (2024). Analisis Strategi SOAR Dalam Meningkatkan Pemasaran Kalibrasi di PT. PAL Indonesia. *Jurnal Sains Student Research*, 2(1), 530–536. <https://doi.org/10.61722/jssr.v2i1.727>
- Romadhoni, B., Akhmad, Khalid, I., & Muhsin, A. (2022). Pemberdayaan UMKM dalam Rangka Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Kabupaten Gowa. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan*

Akuntansi), 6(3), 1074–1088. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2457>

- Rosmadi, M. L. nara, & Romdonny, J. (2019). Factors Affecting Customer Loyalty in Products. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 2(1), 337–343. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i1.201>
- Salwa, F., Syahbudi, M., & Nasution, M. L. I. (2024). The SOAR Approach: A Strategy to Improve the Competition of Halal Culinary MSMEs Based on Digital Technology. *Dinar: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 11(2), 181–191. <https://doi.org/10.21107/dinar.v11i2.25944>
- Samira, S. A. S., Hadiyul Umam, M. I., Nur, M., Anwardi, A., & Nofirza, N. (2023). Strategi Pengembangan Usaha pada UMKM SHE'S Kitchen dengan Pendekatan SOAR Analysis dan Business Model Canvas (BMC). *Jurnal Surya Teknika*, 10(1), 616–624. <https://doi.org/10.37859/jst.v10i1.5029>
- Sanjaya, P. K. A., & Nuratama, I. P. (2021). Tata Kelola Manajemen & Keuangan Usaha Mikro Kecil Menengah. In *Penerbit CV. Cahaya Bintang Cemerlang*. (1st ed.). CV. Cahaya Bintang Cemerlang Tata.
- Sanz, P. J., Iñesta, J. M., & Del Pobil, A. P. (2023). Planar Grasping Characterization Based on Curvature-Symmetry Fusion. *Applied Intelligence*, 10(1), 25–36. <https://doi.org/10.1023/A:1008381314159>
- Shabrina, D. (2025). *Industri Mebel Mewanti-wanti Devisa Hasil Ekspor SDA Tak Sentuh Industri Kreatif*. Tempo.Co, 7 Maret. <https://www.tempo.co/ekonomi/industri-mebel-mewanti-wanti-devisa-hasil-ekspor-sda-tak-sentuh-industri-kreatif-1216350>
- Shetti, N., & Kumari, M. (2022). Development Strategies for Latar Svarga Based on Soar Analysis. *Journal of Global Economy, Business and Finance*, 4(7), 169–172. [https://doi.org/10.53469/jgebf.2022.04\(07\).25](https://doi.org/10.53469/jgebf.2022.04(07).25)
- Slimane, S. Ben. (2022). Digital transformation of small and medium enterprises: a systematic literature review and an integrative framework. *International Studies of Management & Organization*, 52(2), 96–120. <https://doi.org/10.1080/00208825.2022.2072067>
- Soluk, J., Decker-Lange, C., & Hack, A. (2023). Small steps for the big hit: A dynamic capabilities perspective on business networks and non-disruptive digital technologies in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 191(122490), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122490>
- Sprangel, J., Stavros, J., & Cole, M. (2011). Creating sustainable relationships using the strengths, opportunities, aspirations and results framework, trust, and environmentalism: A research-based case study. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 39–57. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00367.x>

- Srimulyani, V. A., Hermanto, Y. B., Rustiyaningsih, S., & Setiyo Waloyo, L. A. (2023). Internal factors of entrepreneurial and business performance of small and medium enterprises (SMEs) in East Java, Indonesia. *Heliyon*, 9(e21637), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21637>
- Stavros, J., & Cole, M. (2013). *SOAR Toward Positive Transformation and Change*. Lawrence Technological University.
- Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). SOARing Towards Positive Transformation and Change. *The ABAC ODI Visions Action Outcome*, 1(1), 10–34. <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/1694>
- Stavros, J. M., Cooperrider, D. L., & Kelley, L. (2003). Strategic Inquiry Appreciative Intent: Inspiration to SOAR. *A New Framework for Strategic Planning, AI Practit*(November).
- Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2009a). *The Thin Book of SOAR: Building Strengths-Based Strategy*. Thin Book Publishers.
- Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2009b). *The Thin Book of SOAR: Building Strengths-based*. Thin Book Publishing.
- Sugiartia, W. S., Pujangkorob, S. A., & Sembiring, M. T. (2023). Analisis SOAR (Strength, Opportunity, Aspiration & Result) Sebagai Upaya Peningkatan Penjualan Melalui Digital Market. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 25–34. <https://doi.org/10.55606/jimak.v2i2.1431>
- Sulaiman, E., Handayani, C., & Widyastuti, S. (2021). Transformasi Digital Technology-Organization-Environment (TOE) Dan Inovasi Difusi E-Business Untuk Umkm Yang Berkelanjutan: Model Konseptual. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 7(1), 51–62. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v7i1.1947>
- Supriatna, D., Candra, E., Adinugroho, I., Nasution, M. A., & Yanti, N. (2023). Pengaruh Kinerja UMKM Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Sukabumi. *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(02), 43–53. <https://doi.org/10.58812/sek.v1i02.88>
- Tambunan. (2009). *UMKM di Indonesia*. Ghalia Indonesia.
- Tambunan, T. (2012). *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: Isu-Isu Penting*. LP3ES.
- Tambunan, T. T. H. (2011). Development of small and medium enterprises in a developing country: The Indonesian case. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(1), 68–82. <https://doi.org/10.1108/17506201111119626>

- Tseng, M. L., Chang, C. H., Lin, C. W. R., Wu, K. J., Chen, Q., Xia, L., & Xue, B. (2020). Future trends and guidance for the triple bottom line and sustainability: a data driven bibliometric analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 33543–33567. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-09284-0>
- Tukamuhabwa, B. R., & Mutebi, H. (2023). Supply Chain Performance in the Wooden Furniture Industry: The Effect of Institutional Pressures and Supply Chain Integration in a Developing Country Context. *Journal of African Business*, 25(2), 1–22. <https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2215572>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, (2008).
- Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., Hernández-Ponce, O. E., & Ruiz-Zamora, J. A. (2024). Digital transformation and innovation, dynamic capabilities to strengthen the financial performance of Mexican SMEs: a sustainable approach. *Cogent Business and Management*, 11(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318635>
- Wahyudi, T., Prasetyo, A. A. S. P., Wulandari, S. S., & Artanti, Y. (2025). Aligning MSMEs with the Triple Bottom Line : A Systematic Literature Review on Sustainable Business Implementation in Indonesia. *JPEKA: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen Dan Keuangan*, 9(1), 57–86. <https://doi.org/10.26740/jpeka.v9n1.p57-86>
- Xu, G., Hou, G., & Zhang, J. (2022). Digital Sustainable Entrepreneurship: A Digital Capability Perspective through Digital Innovation Orientation for Social and Environmental Value Creation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11222), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su141811222>
- Yoshio, A. (2024). *Pekerjaan Populer di Era Digital*. Tim Publikasi Katadata. <https://katadata.co.id/infografik/617a2fafe9826/pekerjaan-populer-di-era-digital>
- Zaelani, I. R. (2019). Peningkatan Daya Saing UMKM Indonesia. *Jurnal Transborder*, 3(1), 15–34. <https://doi.org/10.23969/transborders.v3i1.1746>