

Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis KedelIFE Menggunakan Analisis SWOT, IFE-EFE, dan QSPM

Formulation of KedelIFE's Business Development Strategy Using SWOT, IFE-EFE, and QSPM Analyses

Raden Fatma Lestari, Septiani Ayu Ningsih, Pipit Pitriyani, Ramadhani Fauzi, Wafa Ariani, Cahaya Jemi Mangunsong, Arie Hendra Saputra

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia Membangun, Indonesia

Abstrak

Perkembangan konsumsi pangan berbasis nabati dan meningkatnya kebutuhan terhadap produk pangan yang praktis membuka peluang bagi pengembangan susu kedelai bubuk berbasis komoditas lokal. KedelIFE merupakan produk susu kedelai bubuk instan berbahan kedelai lokal non-*Genetically Modified Organism* (non-GMO) dengan teknologi *instantized formula* yang dirancang untuk meningkatkan daya larut dan mengurangi kecenderungan penggumpalan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal KedelIFE, merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis melalui analisis SWOT, serta menentukan prioritas strategi menggunakan *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Penelitian menggunakan pendekatan analitis dengan data survei terhadap 100 responden masyarakat urban Bandung Raya, wawancara terhadap tujuh informan, serta penilaian lima ahli/*stakeholder* untuk pembobotan faktor strategis dan *Attractiveness Score* (AS). Hasil analisis menunjukkan skor IFE sebesar 2,65 dan EFE sebesar 2,85, yang menunjukkan posisi internal relatif cukup kuat dan kemampuan respons terhadap lingkungan eksternal yang relatif baik. Analisis SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi, sedangkan QSPM menunjukkan bahwa Strategi A, yaitu Penetrasi Pasar Digital dan Pemberdayaan Reseller (B2C), memperoleh TAS tertinggi sebesar 3,44, diikuti Pengembangan Varian Rasa Baru sebesar 2,04 dan Integrasi ke Hulu melalui Kontrak Tani Eksklusif sebesar 1,84. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan pemasaran digital dan jaringan reseller merupakan prioritas relatif bagi KedelIFE dalam meningkatkan jangkauan pasar dan kesadaran merek. Penelitian ini berkontribusi dengan mengintegrasikan perspektif pasar dan *stakeholder* dalam formulasi strategi bisnis startup pangan berbasis komoditas lokal.

Kata Kunci: Analisis SWOT; KedelIFE; Matriks IFE-EFE; Penetrasi Pasar; QSPM.

Abstract

The growing interest in plant-based food and increasing demand for convenient food products create opportunities for the development of powdered soy milk based on locally sourced commodities. KedelIFE is an instant powdered soy milk product made from locally sourced, non-*Genetically Modified Organism* (non-GMO) soybeans and incorporates *instantized formula* technology designed to improve solubility and reduce clumping. This study aims to identify and evaluate KedelIFE's internal and external factors, formulate alternative business development strategies using SWOT analysis, and determine strategic priorities using the *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), and *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). The study employed an analytical approach using survey data from 100 urban respondents in the Greater Bandung area, interviews with seven informants, and assessments from five experts/*stakeholders* for strategic-factor weighting and *Attractiveness Score* (AS) evaluation. The results indicate an IFE score of 2.65 and an EFE score of 2.85, indicating a relatively strong internal position and a relatively favorable response to external environmental factors. The SWOT analysis generated several strategic alternatives, while the QSPM results showed that Strategy A, Digital Market Penetration and B2C Reseller Empowerment, obtained the highest Total Attractiveness Score (TAS) of 3.44, followed by New Flavor Development with a score of 2.04 and Upstream Integration through Exclusive Farmer Contracts with a score of 1.84. These findings suggest that strengthening digital marketing and reseller networks is a relative priority for KedelIFE to expand its market reach and increase brand awareness. This study contributes by integrating market and stakeholder perspectives into the formulation of business strategies for a food startup based on local commodities.

Keywords: SWOT Analysis; KedelIFE; IFE-EFE Matrix; Market Penetration; QSPM.

How to Cite: Lestari, R. F., Ningsih, S. A., Pitriyani, P., Fauzi, R., Ariani, W., Mangunsong, C. J., & Saputra, A. H. (2026). Formulasi strategi pengembangan bisnis KedelIFE menggunakan analisis SWOT, IFE-EFE, dan QSPM. *Economics, Business and Management Science Journal*, 6(2) 2026: 188-198,

*E-mail: radenfatmalestari@student.inaba.ac.id

[ISSN 2775-3794 \(Online\)](https://journal.mahesacenter.org/index.php/ebmsj)



PENDAHULUAN

Perubahan preferensi konsumen terhadap pangan tidak hanya ditandai oleh meningkatnya perhatian terhadap aspek kesehatan dan keberlanjutan, tetapi juga oleh kebutuhan terhadap produk yang praktis dan sesuai dengan pola hidup modern. Perkembangan tersebut turut mendorong meningkatnya perhatian terhadap pangan berbasis nabati (*plant-based food*), termasuk produk pengganti susu berbasis tumbuhan. Di Indonesia, keputusan dan intensi konsumen dalam mengonsumsi susu nabati dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kesadaran terhadap kesehatan, nilai gizi, tren konsumsi, karakteristik sensoris, harga, merek, kemasan, dan cara konsumsi (Chandra et al., 2022). Selain itu, perubahan pola konsumsi generasi muda di Indonesia juga menunjukkan bahwa nilai konsumsi, kepedulian lingkungan, dan persepsi terhadap biaya berperan dalam membentuk sikap dan niat untuk mengonsumsi pangan berbasis nabati (Suhartanto et al., 2022). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perkembangan pasar pangan berbasis nabati membuka peluang bagi inovasi produk yang mampu mengombinasikan nilai kesehatan, karakteristik sensoris yang dapat diterima, kemudahan konsumsi, dan nilai keberlanjutan.

Susu nabati merupakan salah satu kategori produk yang berkembang sebagai alternatif terhadap susu berbasis hewani. Dalam konteks Indonesia, penelitian mengenai niat pembelian susu nabati menunjukkan bahwa konsumen mempertimbangkan aspek kesehatan, kandungan nutrisi, harga, karakteristik sensoris, merek, dan kemudahan konsumsi dalam memilih produk tersebut (Chandra et al., 2022). Studi lain juga menunjukkan adanya perubahan preferensi konsumen terhadap produk alternatif susu berbasis nabati, meskipun pemahaman konsumen mengenai karakteristik dan nilai gizi produk tersebut masih beragam (Alhusna et al., 2025). Dengan demikian, pengembangan produk susu nabati tidak hanya bergantung pada tren konsumsi, tetapi juga pada kemampuan produsen dalam menghasilkan produk yang memiliki kualitas fungsional, karakteristik sensoris, dan proposisi nilai yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Di sisi lain, pengembangan produk susu kedelai bubuk masih menghadapi sejumlah tantangan teknis dan bahan baku. Karakteristik *beany flavor* merupakan salah satu isu yang dapat memengaruhi penerimaan konsumen terhadap produk susu kedelai, sementara teknologi dan metode pengolahan memiliki peran penting dalam membentuk profil aroma produk akhir (Guo et al., 2018; Yuan et al., 2023). Selain itu, proses pengolahan kedelai juga berkaitan dengan pengendalian senyawa antinutrisi, termasuk *trypsin inhibitor*, yang dapat dikurangi melalui penerapan proses pengolahan yang tepat (Kwok et al., 2008). Dari perspektif bahan baku, pengembangan produk berbasis kedelai lokal juga memiliki relevansi strategis mengingat Indonesia masih mengimpor kedelai dalam jumlah besar. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa impor kedelai Indonesia pada tahun 2024 masih berasal dari berbagai negara produsen utama, yang mengindikasikan bahwa pemenuhan kebutuhan kedelai nasional masih memiliki ketergantungan terhadap pasokan eksternal (Badan Pusat Statistik [BPS], 2025). Kondisi tersebut membuka ruang bagi pengembangan produk bernilai tambah yang memanfaatkan komoditas lokal sekaligus memperkuat diferensiasi produk.

KedeLIFE hadir sebagai inovasi susu kedelai bubuk instan yang dikembangkan menggunakan bahan baku kedelai lokal non-*Genetically Modified Organism* (non-GMO). Produk ini dirancang dengan teknologi *instantized formula* atau proses aglomerasi untuk meningkatkan karakteristik dispersi dan kemudahan rekonstitusi ketika diseduh. Dalam pengembangan produk bubuk, karakteristik struktur partikel dan proses pengolahan berperan penting terhadap kemampuan produk dalam berinteraksi dengan air dan membentuk sifat fungsional yang diharapkan. Selain itu, pengembangan KedeLIFE didukung oleh pengujian internal yang meliputi *dispersibility test*, pengujian organoleptik terhadap aroma dan rasa, serta analisis kandungan makronutrisi di laboratorium terakreditasi. Pemanfaatan bahan baku lokal dan pengembangan karakteristik produk tersebut diharapkan dapat menjadi sumber diferensiasi bagi KedeLIFE dalam memasuki pasar susu nabati yang semakin kompetitif.

Meskipun memiliki potensi diferensiasi produk, KedeLIFE sebagai usaha rintisan pada tahap awal pengembangan menghadapi berbagai keterbatasan, antara lain rendahnya kesadaran merek,

kapasitas produksi yang terbatas, keterbatasan sumber daya, persaingan dengan produsen yang telah lebih dahulu memiliki posisi pasar, serta perubahan preferensi konsumen. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan bisnis tidak cukup dilakukan hanya melalui pengembangan produk, tetapi juga memerlukan formulasi strategi yang mempertimbangkan kondisi internal perusahaan dan dinamika lingkungan eksternal secara simultan. Dalam manajemen strategis, identifikasi faktor internal dan eksternal menjadi tahap penting dalam proses penyusunan alternatif strategi dan penentuan arah pengembangan organisasi (David & David, 2016).

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk memetakan kondisi strategis perusahaan adalah analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities*, dan *Threats* (SWOT). Analisis ini memungkinkan perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal sebagai dasar perumusan alternatif strategi. Namun, hasil analisis SWOT pada dasarnya masih memerlukan proses penilaian lebih lanjut untuk menentukan tingkat kepentingan faktor strategis dan prioritas alternatif strategi. Oleh karena itu, analisis SWOT dapat diintegrasikan dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) untuk melakukan pembobotan dan penilaian terhadap faktor strategis, serta *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk membandingkan daya tarik relatif dari alternatif strategi yang dihasilkan (David & David, 2016). Pendekatan tersebut telah diterapkan dalam berbagai penelitian pengembangan strategi bisnis dan pemasaran untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi, dan menentukan prioritas strategi secara lebih sistematis (Hapsari & Setiawan, 2021; Kurniawan et al., 2021).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa integrasi SWOT, IFE, EFE, dan QSPM dapat digunakan dalam berbagai konteks organisasi dan usaha. Hapsari dan Setiawan (2021), misalnya, menggunakan kombinasi SWOT, IFE, EFE, dan QSPM untuk merumuskan strategi pemasaran dalam meningkatkan daya saing usaha bakery. Demikian pula, Kurniawan et al. (2021) menerapkan matriks SWOT dan QSPM untuk menentukan prioritas strategi pemasaran pada usaha kecil. Meskipun penelitian-penelitian tersebut menunjukkan kegunaan integrasi instrumen manajemen strategis dalam proses pengambilan keputusan, sebagian besar penelitian berfokus pada objek usaha yang telah berjalan dan menggunakan faktor internal serta eksternal terutama dari perspektif organisasi atau pemangku kepentingan internal.

Berdasarkan telaah tersebut, terdapat ruang penelitian yang masih dapat dikembangkan. Pertama, penerapan terintegrasi IFE, EFE, SWOT, dan QSPM pada konteks startup susu nabati berbasis kedelai lokal masih relatif terbatas. Kedua, penelitian mengenai produk susu nabati di Indonesia lebih banyak membahas faktor yang memengaruhi persepsi dan intensi konsumen, seperti kesehatan, nutrisi, harga, karakteristik sensoris, dan tren konsumsi (Chandra et al., 2022; Suhartanto et al., 2022), sementara integrasi informasi preferensi pasar dengan penilaian ahli atau *stakeholder* dalam proses formulasi strategi bisnis masih belum banyak dikaji. Ketiga, usaha rintisan pangan pada tahap awal memiliki karakteristik strategis yang berbeda dengan perusahaan yang telah mapan karena harus menyeimbangkan kebutuhan pengembangan pasar dengan keterbatasan sumber daya dan kapasitas operasional.

Atas dasar kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan bisnis KedeLIFE, merumuskan alternatif strategi melalui analisis SWOT, serta menentukan prioritas relatif strategi menggunakan QSPM. Penelitian ini mengintegrasikan informasi mengenai kondisi dan preferensi pasar dengan penilaian *stakeholder* dalam proses identifikasi, pembobotan, dan evaluasi faktor strategis. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan dasar bagi KedeLIFE dalam menentukan arah pengembangan bisnis sesuai dengan kondisi internal dan lingkungan eksternal yang dihadapi. Secara akademis, penelitian ini diharapkan memperluas kajian manajemen strategis melalui penerapan terintegrasi IFE, EFE, SWOT, dan QSPM pada konteks usaha rintisan pangan berbasis komoditas lokal dalam pasar susu nabati Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) dengan dominasi pendekatan kuantitatif (*quantitative-dominant mixed methods*) dalam kerangka analisis manajemen strategis. Pendekatan ini dipilih karena formulasi strategi pengembangan bisnis



KedelIFE memerlukan penggabungan informasi kuantitatif mengenai preferensi dan karakteristik pasar dengan informasi kualitatif mengenai kondisi internal perusahaan, lingkungan eksternal, serta pandangan para pemangku kepentingan. Integrasi kedua jenis data tersebut memungkinkan proses identifikasi faktor strategis dilakukan secara lebih komprehensif dan mendukung triangulasi berbagai sumber informasi (Creswell & Creswell, 2018).

Objek penelitian adalah unit bisnis KedelIFE yang berlokasi di Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer kuantitatif diperoleh melalui survei daring terhadap 100 responden yang berdomisili di wilayah Bandung Raya. Responden dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) berusia 18–45 tahun; (2) berdomisili di wilayah urban Bandung Raya; dan (3) memiliki perhatian atau ketertarikan terhadap gaya hidup sehat, produk pangan sehat, atau produk berbasis nabati. Penggunaan teknik *purposive sampling* didasarkan pada kebutuhan penelitian untuk memperoleh responden yang memiliki karakteristik relevan dengan fenomena dan pasar sasaran yang dianalisis (Etikan et al., 2016).

Jumlah responden sebanyak 100 orang digunakan untuk memperoleh gambaran empiris awal mengenai preferensi dan pertimbangan konsumen terhadap produk susu nabati. Data survei tidak dimaksudkan untuk melakukan generalisasi statistik terhadap seluruh populasi masyarakat Bandung Raya. Sebaliknya, informasi yang diperoleh digunakan sebagai salah satu dasar dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang dianggap relevan dalam pengembangan bisnis KedelIFE, khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan konsumen, karakteristik produk, kepraktisan, kandungan gizi, harga, dan kecenderungan pembelian.

Instrumen penelitian kuantitatif disusun dalam bentuk kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin, dengan skor 1 menunjukkan tingkat persetujuan atau penilaian terendah dan skor 5 menunjukkan tingkat persetujuan atau penilaian tertinggi. Penggunaan skala Likert memungkinkan sikap, persepsi, dan preferensi responden diukur secara sistematis melalui seperangkat indikator yang sesuai dengan tujuan penelitian (Joshi et al., 2015). Kuesioner mencakup karakteristik responden serta penilaian terhadap beberapa aspek produk susu nabati, antara lain kepraktisan konsumsi, kandungan gizi, karakteristik sensoris dan fungsional produk, harga, serta kecenderungan atau minat pembelian.

Selain data kuantitatif, penelitian ini juga menggunakan data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan. Informan terdiri atas pemilik atau pengelola KedelIFE, ahli atau praktisi di bidang gizi, perwakilan komunitas yang relevan dengan konsumsi pangan berbasis nabati, serta pelaku industri pangan lokal. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan mereka terhadap produk, konsumen, proses produksi, maupun lingkungan bisnis pangan. Wawancara digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kekuatan dan kelemahan internal KedelIFE serta peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal.

Data hasil wawancara dianalisis secara tematik melalui proses pengorganisasian data, identifikasi pola, pengelompokan informasi, dan interpretasi tema-tema utama yang berkaitan dengan kondisi strategis perusahaan. Tema yang dihasilkan selanjutnya dikategorikan ke dalam faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) (Braun & Clarke, 2006). Penggunaan data wawancara dimaksudkan untuk melengkapi informasi yang diperoleh melalui survei sehingga proses perumusan faktor strategis tidak hanya bergantung pada persepsi konsumen.

Data sekunder diperoleh dari dokumen internal KedelIFE, hasil pengujian laboratorium, publikasi ilmiah, laporan statistik, serta dokumen yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah atau institusi terkait. Dokumen internal dan hasil pengujian laboratorium digunakan untuk mendukung identifikasi karakteristik produk, sedangkan publikasi ilmiah dan data institusional digunakan untuk memahami perkembangan pasar, konsumsi pangan berbasis nabati, kondisi bahan baku, serta lingkungan bisnis yang relevan. Data primer dan sekunder kemudian dibandingkan melalui triangulasi sumber. Faktor strategis yang memperoleh dukungan dari lebih dari satu sumber informasi dipertimbangkan sebagai faktor utama dalam penyusunan matriks IFE dan EFE (Creswell & Creswell, 2018).

Sebelum digunakan dalam analisis, instrumen survei diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* untuk menilai hubungan antara skor setiap butir pertanyaan dan skor total konstruk. Butir pertanyaan dinyatakan layak digunakan apabila memenuhi kriteria validitas berdasarkan nilai koefisien korelasi dan tingkat signifikansi yang ditetapkan. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mengukur konsistensi internal instrumen. Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,70 atau lebih secara umum dapat menunjukkan tingkat reliabilitas yang dapat diterima dalam penelitian sosial dan eksploratif (Taber, 2018). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas disajikan dalam tabel tersendiri sebagai dasar untuk menunjukkan kelayakan instrumen yang digunakan.

Proses formulasi strategi mengacu pada kerangka manajemen strategis yang terdiri atas tiga tahap, yaitu *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage* (David & David, 2016). Pada tahap *input*, faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi melalui survei, wawancara, dan data sekunder disusun ke dalam matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Penentuan bobot dan rating dilakukan oleh panel yang terdiri atas lima ahli atau *stakeholder* yang memiliki pengetahuan dan pengalaman relevan terhadap produk, pasar, dan lingkungan bisnis KedeLIFE.

Setiap anggota panel memberikan penilaian secara independen terhadap tingkat kepentingan masing-masing faktor strategis. Nilai penilaian tersebut kemudian diagregasikan menggunakan nilai rata-rata dan dinormalisasi sehingga total bobot faktor dalam masing-masing matriks IFE dan EFE berjumlah 1,00. Rating diberikan untuk menggambarkan kondisi internal atau kemampuan KedeLIFE dalam merespons faktor strategis yang dihadapi. Nilai skor tertimbang (*weighted score*) diperoleh melalui perkalian antara bobot dan rating masing-masing faktor, sedangkan total skor IFE dan EFE diperoleh dari penjumlahan seluruh skor tertimbang. Hasil tersebut digunakan untuk menggambarkan posisi relatif perusahaan berdasarkan kondisi internal dan responsnya terhadap lingkungan eksternal.

Pada tahap *matching*, faktor internal dan eksternal yang telah dievaluasi melalui matriks IFE dan EFE dipadukan menggunakan matriks SWOT. Proses ini menghasilkan alternatif strategi SO (*Strengths–Opportunities*), WO (*Weaknesses–Opportunities*), ST (*Strengths–Threats*), dan WT (*Weaknesses–Threats*). Penyusunan alternatif dilakukan dengan mencocokkan faktor internal dan eksternal yang memiliki hubungan strategis sehingga setiap alternatif strategi memiliki dasar yang berasal dari kondisi empiris KedeLIFE dan lingkungan bisnis yang dihadapinya.

Tahap terakhir adalah *decision stage*, yaitu penentuan prioritas strategi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Alternatif strategi yang dihasilkan melalui matriks SWOT dibandingkan berdasarkan faktor-faktor strategis utama yang relevan dalam membedakan tingkat daya tarik setiap strategi. Bobot faktor dalam QSPM ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan relatif faktor yang digunakan dan dinormalisasi sehingga total bobot seluruh faktor berjumlah 1,00. Tidak seluruh faktor IFE dan EFE harus memperoleh penilaian *Attractiveness Score* (AS), karena hanya faktor yang relevan terhadap alternatif strategi yang dibandingkan yang digunakan dalam proses penilaian.

Selanjutnya, lima ahli atau *stakeholder* memberikan nilai AS secara independen pada skala 1–4, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa suatu strategi dinilai lebih menarik atau lebih efektif dalam merespons faktor strategis tertentu. Nilai AS dari seluruh panel kemudian dihitung menggunakan nilai rata-rata. Nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) diperoleh dengan mengalikan bobot setiap faktor dengan nilai AS masing-masing alternatif strategi. Seluruh nilai TAS kemudian dijumlahkan untuk menghasilkan skor total setiap strategi. Strategi dengan nilai total TAS tertinggi ditetapkan sebagai strategi dengan prioritas relatif tertinggi berdasarkan faktor strategis, bobot, dan penilaian yang digunakan dalam penelitian.

Hasil QSPM dalam penelitian ini tidak dimaknai sebagai jaminan keberhasilan implementasi strategi, melainkan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk menentukan urutan prioritas di antara alternatif strategi yang telah dirumuskan. Dengan demikian, strategi yang memperoleh nilai TAS tertinggi tetap memerlukan evaluasi terhadap ketersediaan sumber daya, kapasitas operasional, kondisi pasar, serta risiko implementasi sebelum diterapkan secara penuh. Pendekatan terintegrasi IFE, EFE, SWOT, dan QSPM diharapkan dapat menghasilkan formulasi strategi yang lebih sistematis karena menghubungkan hasil identifikasi kondisi internal dan

eksternal dengan proses perumusan serta pemilihan prioritas strategi pengembangan bisnis KedelIFE.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

Berdasarkan audit internal dan eksternal, diperoleh variabel-variabel kunci yang memengaruhi keberlangsungan usaha KedelIFE. Evaluasi kuantitatif menggunakan matriks IFE dan EFE disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Evaluasi kuantitatif menggunakan matriks IFE

No	Faktor Internal Utama (Matriks IFE)	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
KEKUATAN (Strengths)				
1	Inovasi daya larut superior (Instantized Formula)	0.15	4	0.60
2	Formula rendah antinutrisi (ramah pencernaan)	0.10	4	0.40
3	Margin kotor yang sehat dan tinggi (50%)	0.10	3	0.30
4	Penggunaan bahan baku lokal non-GMO	0.10	3	0.30
5	Kandungan gizi tinggi (8g protein, 4g serat per sajian)	0.10	4	0.40
KELEMAHAN (Weaknesses)				
6	Kesadaran merek (Brand Awareness) masih rendah	0.15	1	0.15
7	Keterbatasan varian rasa di tahap awal (fokus Original)	0.05	2	0.10
8	Kapasitas produksi terbatas (shared kitchen)	0.10	1	0.10
9	Ketergantungan pada pasokan dari koperasi petani tertentu	0.15	2	0.30
TOTAL SCORE IFE		1.00	-	2.65

Tabel 2. Evaluasi kuantitatif menggunakan matriks EFE

No	Faktor Eksternal Utama (Matriks EFE)	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
PELUANG (Opportunities)				
1	Tren gaya hidup sehat urban dan diet plant-based	0.15	4	0.60
2	Tingginya populasi penderita intoleransi laktosa di Indonesia	0.15	4	0.60
3	Pertumbuhan pesat e-commerce dan penetrasi internet urban	0.10	3	0.30
4	Dukungan pemerintah terhadap hilirisasi produk pertanian	0.10	3	0.30
ANCAMAN (Threats)				
5	Persaingan ketat dari produsen besar yang sudah mapan	0.20	2	0.40
6	Fluktuasi harga komoditas kedelai di pasar bebas	0.15	2	0.30
7	Munculnya produk substitusi modal besar (Oat/Almond milk)	0.10	2	0.20
8	Hambatan regulasi dan dinamika perizinan keamanan pangan	0.05	3	0.15
TOTAL SCORE EFE		1.00	-	2.85

Formulasi Strategi Terintegrasi (Matriks SWOT)

Melalui pencocokan variabel internal dan eksternal, dirumuskan empat kuadran alternatif strategi pengembangan bisnis:

- **Strategi SO (Strengths-Opportunities):** Menggunakan keunggulan formula kelarutan instan untuk memikat target pasar penderita intoleransi laktosa lewat kampanye iklan digital terarah (Facebook/Instagram Ads). Serta melakukan ekspansi agresif ke pasar urban regional via Shopee/Tokopedia dengan menonjolkan label "Non-GMO Lokal" bernutrisi tinggi.
- **Strategi WO (Weaknesses-Opportunities):** Mengatasi rendahnya kesadaran merek dengan berkolaborasi bersama micro-influencer kebugaran dan komunitas vegan yang memiliki tingkat interaksi organik (engagement rate) tinggi (7-10%). Selain itu, memanfaatkan momentum program hilirisasi pemerintah untuk mempercepat perolehan izin edar resmi demi menembus ritel modern.
- **Strategi ST (Strengths-Threats):** Menerapkan konsep harga *Affordable Premium* (HPP

Rp5.000, Harga Jual Rp10.000) guna mempertahankan margin 50% sekaligus memukul mundur dominasi whey protein impor yang mahal. Serta melakukan kontrak pengadaan bahan baku eksklusif jangka panjang guna menangkal fluktuasi harga komoditas.

- **Strategi WT (Weaknesses-Threats):** Membangun ekosistem kemitraan berbasis jaringan reseller lokal (mahasiswa dan ibu rumah tangga) menggunakan skema komisi bertingkat (tiered commission) demi memperluas cakupan distribusi fisik tanpa membebani biaya pemasaran startup yang terbatas.

Pengambilan Keputusan Strategis (Matriks QSPM)

Setelah alternatif strategi dirumuskan melalui pencocokan faktor internal dan eksternal dalam matriks SWOT, tahap selanjutnya adalah menentukan prioritas strategi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM merupakan instrumen analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi daya tarik relatif dari beberapa alternatif strategi berdasarkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Melalui pendekatan ini, proses pemilihan strategi tidak hanya didasarkan pada pertimbangan deskriptif, tetapi juga pada penilaian kuantitatif terhadap tingkat daya tarik masing-masing alternatif strategi (David et al., 2020).

Dalam penelitian ini, tiga alternatif strategi utama dibandingkan, yaitu: **Strategi A**, berupa penetrasi pasar melalui optimalisasi pemasaran digital dan pemberdayaan jaringan reseller; **Strategi B**, berupa pengembangan varian rasa baru untuk meningkatkan pilihan produk dan memperluas segmentasi konsumen; serta **Strategi C**, berupa integrasi ke hulu melalui penguatan kontrak pengadaan bahan baku dengan mitra petani atau koperasi. Ketiga strategi tersebut dipilih karena merepresentasikan alternatif pengembangan yang berorientasi pada perluasan pasar, pengembangan produk, dan penguatan rantai pasok.

Penilaian QSPM dilakukan dengan menggunakan faktor-faktor strategis utama yang memiliki relevansi dalam membedakan tingkat daya tarik ketiga alternatif strategi. Setiap faktor diberikan bobot berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap pengembangan bisnis KedeLIFE. Selanjutnya, masing-masing strategi diberikan *Attractiveness Score* (AS) pada skala 1–4, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut dinilai semakin menarik atau semakin efektif dalam merespons faktor strategis yang bersangkutan. Nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) diperoleh melalui perkalian antara bobot faktor dengan nilai AS. Total nilai TAS masing-masing strategi kemudian dibandingkan untuk menentukan prioritas relatif strategi (David et al., 2020; Parnell, 2021).

Tabel 3. Pengujian Daya Tarik QSPM

Faktor Kunci Strategis	Bobot Faktor Kunci Strategis Bobot	Strategi A (Penetrasi)		Strategi B (Rasa Baru)		Strategi C (Integrasi)	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
S1. Inovasi Daya Larut Instan	0.120	4	0.480	2	0.240	1	0.120
S2. Gizi Tinggi (Protein/Serat)	0.080	4	0.320	3	0.240	1	0.080
S3. Margin Bersih Sehat (50%)	0.080	4	0.320	2	0.160	2	0.160
S4. Bahan Lokal Non-GMO	0.080	3	0.240	2	0.160	4	0.320
W1. Brand Awareness Rendah	0.120	4	0.480	2	0.240	1	0.120
W2. Varian Rasa Terbatas	0.040	1	0.040	4	0.160	1	0.040
W3. Kapasitas Produksi Terbatas	0.080	3	0.240	1	0.080	2	0.160
O1. Isu Intoleransi Laktosa	0.120	4	0.480	3	0.360	1	0.120
O2. Tren Pertumbuhan E-commerce	0.080	4	0.320	1	0.080	1	0.160
T1. Tekanan Kompetitor Mapan	0.120	3	0.360	2	0.240	2	0.240
T2. Fluktuasi Harga Komoditas	0.080	2	0.160	1	0.080	4	0.320
TOTAL ATTRACTIVENESS SCORE (TAS)		-	3.44	-	2.04	-	1.84

Pembahasan Kajian Strategis

Hasil evaluasi faktor internal menunjukkan bahwa KedeLIFE memperoleh total skor *Internal Factor Evaluation* (IFE) sebesar 2,65. Nilai tersebut berada di atas skor rata-rata teoritis matriks



IFE sebesar 2,50, yang menunjukkan bahwa kondisi internal KedeLIFE secara umum berada pada posisi yang relatif cukup kuat. Dengan kata lain, kekuatan yang dimiliki perusahaan secara agregat mampu memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan kelemahan yang dihadapi, meskipun beberapa keterbatasan internal masih perlu menjadi perhatian dalam pengembangan bisnis. Dalam matriks IFE, skor total di atas 2,50 menunjukkan bahwa organisasi memiliki kemampuan internal yang relatif baik dalam memanfaatkan kekuatan dan mengelola kelemahannya (David et al., 2020).

Kekuatan utama KedeLIFE terletak pada inovasi daya larut instan melalui *instantized formula* yang memperoleh skor tertimbang tertinggi sebesar 0,60. Faktor ini menunjukkan bahwa karakteristik produk merupakan salah satu sumber diferensiasi utama yang dapat digunakan untuk membangun keunggulan kompetitif. Kemampuan produk untuk larut dengan lebih baik dan mengurangi kecenderungan penggumpalan dapat meningkatkan aspek kepraktisan serta pengalaman konsumen dalam mengonsumsi produk. Selain itu, kandungan gizi yang relatif tinggi memperoleh skor tertimbang sebesar 0,40, yang menunjukkan bahwa nilai fungsional produk juga menjadi kekuatan penting bagi KedeLIFE. Kombinasi antara kemudahan penggunaan, karakteristik nutrisi, dan pemanfaatan bahan baku lokal non-*Genetically Modified Organism* (non-GMO) dapat menjadi dasar diferensiasi produk dalam menghadapi persaingan pada pasar pangan dan minuman berbasis nabati.

Meskipun demikian, hasil IFE juga menunjukkan sejumlah kelemahan yang perlu segera ditangani. Rendahnya *brand awareness* memperoleh bobot yang relatif tinggi, tetapi hanya mendapatkan rating 1, sehingga menghasilkan skor tertimbang sebesar 0,15. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterbatasan pengenalan merek merupakan salah satu hambatan utama dalam proses penetrasi pasar. Bagi usaha yang masih berada pada tahap awal pengembangan, produk yang memiliki karakteristik dan kualitas yang baik belum tentu secara otomatis memperoleh penerimaan pasar apabila konsumen belum memiliki pengetahuan dan kepercayaan terhadap merek. Selain itu, ketergantungan terhadap pasokan dari koperasi petani tertentu juga menghasilkan skor tertimbang sebesar 0,30, yang menunjukkan adanya potensi risiko dalam keberlanjutan rantai pasok. Ketergantungan pada sumber bahan baku yang terbatas dapat meningkatkan kerentanan usaha terhadap gangguan pasokan maupun perubahan harga bahan baku.

Sementara itu, hasil evaluasi faktor eksternal menunjukkan bahwa KedeLIFE memperoleh skor *External Factor Evaluation* (EFE) sebesar 2,85. Nilai tersebut berada di atas skor rata-rata teoritis sebesar 2,50, yang mengindikasikan bahwa KedeLIFE memiliki peluang yang relatif baik untuk merespons kondisi lingkungan eksternal. Namun, skor tersebut tidak serta-merta menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi secara aktual, melainkan menggambarkan bahwa berdasarkan faktor dan penilaian yang digunakan dalam penelitian ini, lingkungan eksternal menyediakan peluang yang cukup besar dan perusahaan memiliki potensi untuk merespons peluang tersebut secara strategis (David et al., 2020).

Peluang eksternal yang memperoleh skor tertimbang tertinggi adalah tren gaya hidup sehat dan konsumsi produk berbasis nabati serta meningkatnya kebutuhan terhadap alternatif produk bebas laktosa, yang masing-masing memperoleh skor 0,60. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesesuaian antara karakteristik produk KedeLIFE dengan perkembangan preferensi konsumen yang semakin memperhatikan aspek kesehatan, kandungan nutrisi, dan alternatif produk berbasis nabati. Selain itu, pertumbuhan *e-commerce* dan penetrasi pemasaran digital juga menjadi peluang penting karena dapat memberikan akses pasar yang lebih luas tanpa sepenuhnya bergantung pada jaringan distribusi konvensional. Pemanfaatan saluran digital dapat membantu usaha skala awal meningkatkan visibilitas merek, menjangkau konsumen yang lebih spesifik, serta melakukan komunikasi pemasaran secara lebih terukur (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Di sisi lain, lingkungan eksternal juga menghadirkan ancaman berupa persaingan dengan produsen yang telah memiliki merek, jaringan distribusi, dan sumber daya yang lebih kuat. Faktor tekanan dari kompetitor mapan memperoleh bobot terbesar dalam kelompok ancaman, yaitu 0,20, dengan skor tertimbang sebesar 0,40. Kondisi ini menunjukkan bahwa KedeLIFE tidak hanya perlu mengandalkan keunggulan produk, tetapi juga harus mampu membangun proposisi nilai yang

jelas dan mengomunikasikan diferensiasi tersebut kepada konsumen. Ancaman lainnya adalah fluktuasi harga komoditas kedelai yang dapat memengaruhi struktur biaya produksi. Oleh karena itu, penguatan hubungan dengan pemasok dan diversifikasi sumber bahan baku tetap diperlukan sebagai bagian dari strategi jangka menengah untuk meningkatkan ketahanan rantai pasok.

Hasil evaluasi IFE dan EFE selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam merumuskan alternatif strategi melalui matriks SWOT dan menentukan prioritas relatif strategi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Dalam penyusunan QSPM, tidak seluruh faktor yang terdapat dalam matriks IFE dan EFE harus memperoleh nilai *Attractiveness Score* (AS) apabila suatu faktor tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan strategi tertentu. Namun, faktor yang digunakan dalam QSPM harus tetap memiliki dasar yang jelas dan konsisten dengan hasil identifikasi faktor strategis sebelumnya (David et al., 2020). Oleh karena itu, faktor-faktor yang dipilih dalam Tabel 3 merupakan faktor strategis yang dinilai paling relevan dalam membedakan tingkat daya tarik antara tiga alternatif strategi yang dibandingkan.

Hasil perhitungan QSPM menunjukkan bahwa Strategi A, yaitu Penetrasi Pasar Digital dan Pemberdayaan Reseller, memperoleh nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi sebesar 3,44. Strategi B, yaitu Pengembangan Varian Rasa Baru, memperoleh nilai TAS sebesar 2,04, sedangkan Strategi C, yaitu Integrasi ke Hulu melalui Kontrak Tani Eksklusif, memperoleh nilai TAS sebesar 1,84. Berdasarkan hasil tersebut, Strategi A menjadi alternatif strategi dengan tingkat daya tarik relatif tertinggi berdasarkan bobot faktor strategis dan penilaian AS yang digunakan dalam penelitian ini.

Tingginya nilai TAS Strategi A terutama menunjukkan kesesuaiannya dalam merespons beberapa faktor strategis secara simultan. Strategi penetrasi pasar digital dan pemberdayaan reseller memperoleh nilai tinggi pada faktor inovasi daya larut instan, kandungan gizi produk, rendahnya *brand awareness*, kebutuhan konsumen terhadap produk alternatif bebas laktosa, serta pertumbuhan *e-commerce*. Dengan demikian, strategi ini memungkinkan KedeLIFE untuk memanfaatkan kekuatan produk sebagai materi utama komunikasi pemasaran sekaligus mengatasi kelemahan berupa rendahnya pengenalan merek.

Optimalisasi pemasaran digital dapat digunakan untuk membangun kesadaran konsumen melalui penyampaian informasi mengenai karakteristik, manfaat, dan diferensiasi produk secara lebih terarah. Sementara itu, pengembangan jaringan reseller dapat memperluas jangkauan distribusi tanpa mengharuskan perusahaan membangun infrastruktur pemasaran dan distribusi secara mandiri dalam skala besar. Kombinasi kedua pendekatan tersebut relatif sesuai bagi usaha pada tahap awal pengembangan yang memiliki keterbatasan sumber daya, tetapi membutuhkan perluasan akses pasar dan peningkatan visibilitas merek (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Strategi B, yaitu pengembangan varian rasa baru, memperoleh nilai TAS sebesar 2,04. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan produk tetap memiliki relevansi, terutama dalam mengatasi keterbatasan varian rasa yang merupakan salah satu kelemahan internal KedeLIFE. Penambahan variasi produk berpotensi meningkatkan pilihan konsumen dan memperluas segmentasi pasar. Namun, pengembangan varian baru juga memerlukan sumber daya tambahan untuk formulasi produk, pengujian kualitas, penyesuaian proses produksi, serta evaluasi penerimaan konsumen. Oleh karena itu, berdasarkan hasil QSPM, strategi pengembangan varian rasa lebih tepat diposisikan sebagai strategi pendukung atau strategi lanjutan setelah penetrasi pasar dan basis konsumen mulai terbentuk.

Strategi C, yaitu integrasi ke hulu melalui kontrak tani eksklusif, memperoleh nilai TAS sebesar 1,84. Meskipun strategi ini memiliki relevansi yang cukup kuat dalam menghadapi fluktuasi harga bahan baku dan memperkuat penggunaan kedelai lokal, hasil QSPM menunjukkan bahwa strategi tersebut belum menjadi prioritas utama dalam kondisi pengembangan KedeLIFE saat ini. Implementasi strategi integrasi ke hulu memerlukan komitmen sumber daya, kapasitas koordinasi, dan kemampuan manajerial dalam mengelola hubungan rantai pasok secara lebih intensif. Oleh sebab itu, penguatan kontrak pengadaan bahan baku dapat dipertimbangkan sebagai strategi jangka menengah setelah perusahaan memiliki tingkat permintaan, kapasitas produksi, dan arus kas yang lebih stabil.

Secara keseluruhan, integrasi hasil analisis IFE, EFE, SWOT, dan QSPM menunjukkan bahwa **fokus utama pengembangan bisnis KedeLIFE sebaiknya diarahkan pada penetrasi pasar melalui**

optimalisasi pemasaran digital dan pemberdayaan jaringan reseller. Strategi tersebut memiliki kesesuaian relatif paling tinggi dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan. Implementasi strategi dapat difokuskan pada peningkatan *brand awareness*, edukasi mengenai diferensiasi produk, pemanfaatan *marketplace* dan media sosial, pengembangan program kemitraan reseller, serta pemantauan kinerja pemasaran secara berkala.

Meskipun demikian, hasil QSPM perlu dipahami sebagai dasar penentuan prioritas relatif strategi, bukan sebagai bukti bahwa Strategi A merupakan pilihan yang secara absolut paling unggul dalam seluruh kondisi bisnis. Efektivitas implementasi strategi tetap dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menyediakan sumber daya, menjaga kualitas dan kapasitas produksi, mengelola jaringan distribusi, serta merespons perubahan preferensi konsumen dan dinamika persaingan. Oleh karena itu, evaluasi strategi secara berkala diperlukan agar prioritas yang ditetapkan tetap sesuai dengan perkembangan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

SIMPULAN

Penelitian strategis terhadap komoditas susu kedelai bubuk instan KedeLIFE menunjukkan bahwa model bisnis memiliki prospek pengembangan yang cukup baik berdasarkan hasil evaluasi faktor internal dan eksternal. Integrasi matriks IFE, EFE, dan QSPM menunjukkan bahwa strategi pengembangan yang paling sesuai adalah penetrasi pasar melalui kanal digital yang diperkuat oleh jaringan pemasaran reseller secara fisik. Strategi tersebut dinilai relevan untuk memperluas jangkauan pasar, meningkatkan kesadaran merek, dan menjangkau segmen konsumen sehat, ibu bekerja, serta vegetarian di wilayah perkotaan Indonesia, sekaligus mempertimbangkan keterbatasan modal produksi yang dihadapi startup.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini belum dapat diinterpretasikan sebagai bukti bahwa KedeLIFE telah memenuhi seluruh aspek kelayakan untuk investasi atau ekspansi skala penuh. Analisis yang dilakukan masih berfokus pada pemetaan dan pemilihan strategi melalui pendekatan SWOT-IFE-EFE-QSPM dan belum mencakup studi kelayakan bisnis secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian atau kajian lanjutan perlu dilakukan untuk menguji kelayakan pasar, finansial, operasional, serta hukum dan perizinan. Khusus pada aspek finansial, analisis selanjutnya perlu mencakup proyeksi break-even point (BEP), net present value (NPV), internal rate of return (IRR), dan payback period. Dengan demikian, rekomendasi strategi yang dihasilkan dapat dilengkapi dengan dasar kelayakan bisnis yang lebih kuat sebagai pertimbangan sebelum KedeLIFE mengambil keputusan investasi maupun ekspansi dalam skala yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhusna, L. M., Budi, F. S., & Indrasti, D. (2025). Consumer perceptions of commercial plant-based milk alternative products in Indonesia. *Indonesian Journal of Applied Research*, 6(2). <https://doi.org/10.30997/ijar.v6i2.741>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson.
- Chandra, R., Purwanti, D. A., Sebastian, S., Pranata, S. E., & Handoko, I. (2022). Factors influencing consumer intention to purchase plant-based milk in Indonesia: An exploratory research. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 6(2), 145–164. <https://doi.org/10.20473/tijab.v6.i2.2022.145-164>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

- Guo, J., Li, X., He, S., Wang, L., & others. (2018). Flavor profiles of soymilk processed with four different processing technologies and 26 soybean cultivars grown in China. *International Journal of Food Properties*, 20(sup3), S2887–S2898. <https://doi.org/10.1080/10942912.2017.1382507>
- Hapsari, M. T., & Setiawan, D. (2021). Marketing strategy by using SWOT, IFE, EFE, and QSPM method to improve competitiveness in Soerya Bakery Tulungagung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 18(2). <https://doi.org/10.31849/jieb.v18i2.6327>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BIJAST/2015/14975>
- Kurniawan, A. A., Ismiyah, E., & Widyaningrum, D. (2021). Usulan strategi pemasaran dalam upaya peningkatan penjualan kerupuk pada UKM “Dwi Putra” Gresik dengan menggunakan matriks SWOT dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). *JUSTI (Jurnal Sistem dan Teknik Industri)*, 1(2), 205–215. <https://doi.org/10.30587/justicb.v1i2.2603>
- Kwok, K. C., Liang, H. H., & Niranjana, K. (2008). Elimination of trypsin inhibitor activity and beany flavor in soy milk by consecutive blanching and ultrahigh-temperature processing. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 56(17), 7957–7963. <https://doi.org/10.1021/jf801039h>
- Parnell, J. A. (2021). *Strategic management: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Suhartanto, D., Kartikasari, A., Arsawan, I. W. E., Suhaeni, T., & Anggraeni, T. (2022). Driving youngsters to be green: The case of plant-based food consumption in Indonesia. *Journal of Cleaner Production*, 380, 135061. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135061>
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach’s alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Yuan, L., et al. (2023). The influence of flavoring components on the physicochemical properties of spray-dried high oleic and tofu line soymilk powder. *Frontiers in Food Science and Technology*, 3, Article 1070453. <https://doi.org/10.3389/frfst.2023.1070453>

