

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Strategi

Menurut David (Dalam Sembiring, 2022), Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Wheelen, Thomas L. Hunger (Dalam Sembiring, 2022) menyatakan bahwa, manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba.

(Sembiring, 2022) Manajemen Strategi merupakan suatu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan tata cara melaksanakannya kemudian di implementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan harapan untuk mencapai tujuan.

Manajemen strategi dapat juga dikatakan sebagai kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulation*) dan pelaksanaan (*implementation*) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi atau perusahaan. Manajemen strategik merupakan bidang ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis yang meliputi seperti; pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian dan pengawasan. (Sembiring, 2022).

Menurut Von Neumann dan Morgenstern (Dalam Sembiring, 2022), bahwa strategi adalah serangkaian tindakan perusahaan yang diputuskan sehubungan dengan situasi tertentu. Sedangkan Drucker (Dalam Sembiring, 2022) menyatakan bahwa, strategi adalah analisis situasi masa kini dan apabila perlu mengubahnya, termasuk menemukan sumber daya serta apa yang semestinya dilakukan.

Berdasarkan pengertian diatas, manajemen strategi adalah suatu proses dalam pengambilan keputusan yang menghasilkan perumusan untuk mencapai tujuan sebuah bisnis.

2.1.2. Ruang Lingkup Manajemen Strategi

Steiss (Dalam Sembiring, 2022) Manajemen strategik berkaitan dengan memutuskan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan organisasi di masa depan (perencanaan strategis), menentukan bagaimana hal itu akan dilakukan dan siapa yang akan melakukannya (manajemen sumber daya), serta memantau dan meningkatkan kegiatan dan operasi yang sedang berlangsung (kontrol dan evaluasi).

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah komponen sistem manajemen strategik yang dirancang untuk memperjelas tujuan dan sasaran, menentukan kebijakan untuk akuisisi dan distribusi sumber daya organisasi, serta menetapkan dasar untuk menerjemahkan kebijakan dan keputusan. Perencana strategis mengidentifikasi kebutuhan jangka panjang organisasi, mengeksplorasi konsekuensi dan implikasi dari kebijakan dan program yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan ini, dan merumuskan strategi untuk memaksimalkan aspek positif dan meminimalkan aspek negatif dari masa depan yang dapat diperkirakan Mulyono et al., (Dalam Sembiring, 2022)

2. Manajemen Sumber Daya

Masalah pengelolaan sumber daya sama tuanya dengan usia manusia. Seseorang selalu memperhatikan alokasi sumber daya yang langka untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang hanya perlu memutuskan apa yang diinginkan (spesifikasi tujuan dan sasaran), mengukur keinginan ini (kuantifikasi manfaat yang dicari), dan kemudian menerapkan sarana yang tersedia untuk mencapai nilai terbesar dari keinginan yang diidentifikasi (memaksimalkan manfaat), Suryani et al., (Dalam Sembiring, 2022).

3. Pengendalian dan Evaluasi

Definisi awal pengendalian manajemen cenderung menekankan perlunya tindakan korektif ketika penyimpangan terjadi dari beberapa peristiwa yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan evaluasi adalah penilaian efektivitas program yang sedang berjalan dan yang diusulkan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati dan identifikasi area yang memerlukan perbaikan melalui modifikasi program yang mempertimbangkan memperhitungkan kemungkinan pengaruh faktor eksternal maupun internal organisasi.

2.1.3. Komponen Manajemen Strategi

Menurut Sukanto Reksahadiprojdo (Dalam Sembiring, 2022) secara konseptual, manajemen strategik meliputi beberapa komponen, yaitu:

1. Pengamatan lingkungan,
2. Analisa data,
3. Perumusan strategi,
4. Implementasi strategi dan pengawasan, serta
5. Evaluasi dan pengendalian

2.1.4. Tahapan Proses Manajemen Strategi

(Sembiring, 2022) Proses manajemen strategik memiliki tiga tahapan berbeda:

1) perencanaan, 2) implementasi, dan 3) evaluasi. Ketiga tahapan ini berbeda dalam teori dan dalam praktiknya.

1. Tahapan Formulasi (Perencanaan)

Tahapan ini adalah tahapan awal dalam proses manajemen strategik. Keputusan biasanya diambil berdasarkan analisis SWOT. Pada dasarnya suatu perusahaan akan melakukan yang namanya perencanaan sebelum menjual atau memasarkan suatu produk atau bisnis yang dijalankan, tentu saja perusahaan harus punya perencanaan yang matang sebelum perencanaan itu masuk ke dalam tahapan penetapan atau implementasi.

2. Tahapan Implementasi

Tahap perumusan telah menetapkan arah umum melalui niat dan strategi. Pada tahap implementasi keputusan alokasi sumber daya adalah manajer strategik mengalokasikan sumber daya yang ada dan untuk masa yang akan datang.

3. Tahapan Evaluasi

Tujuan dari tahap evaluasi adalah untuk memeriksa apakah ada kelemahan mendasar dalam strategi yang dapat diperbaiki. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.

2.1.5. Manfaat Manajemen Strategi

(Dalam Sembiring, 2022) Secara terperinci dapat dikemukakan manfaat dari manajemen strategi yaitu;

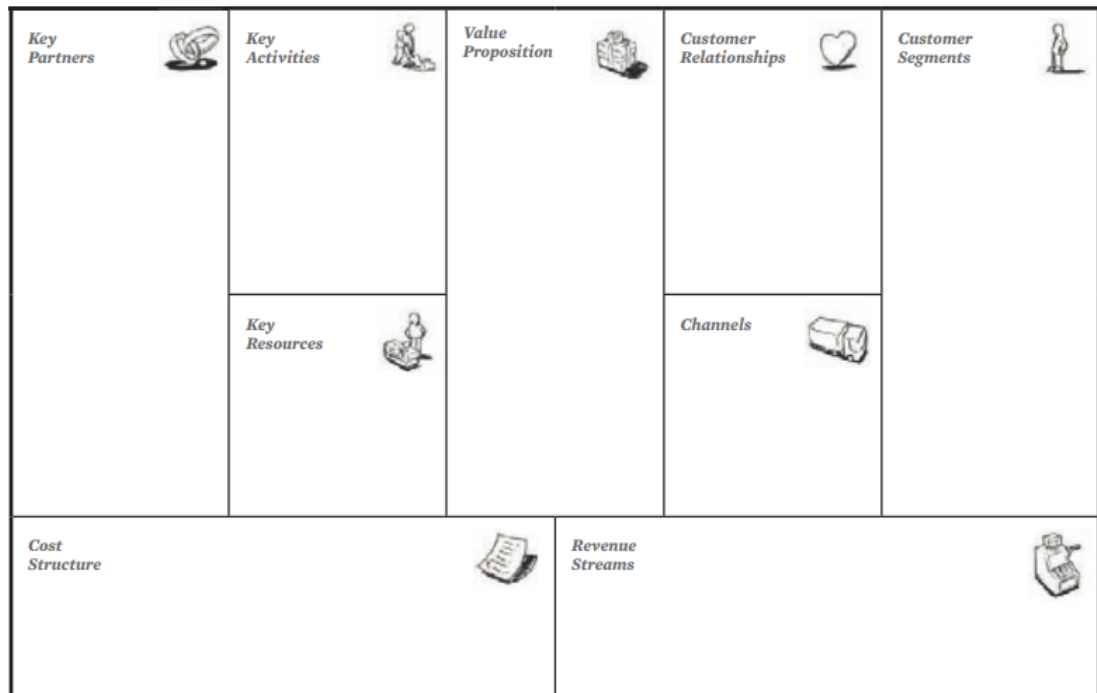
1. Sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki , serta sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis
2. Menjadi paradigma baru di lingkungan organisasi dan sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi baru serta cara merespon perubahan
3. Proses dari manajemen bisa menghasilkan sebuah keputusan yang paling baik dan aktivitas dari formulasi strategi bisa mempertinggi kemampuan dari perusahaan
4. Organisasi atau perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman eksternal sehingga dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi masalah.
5. Kinerja organisasi atau perusahaan bisa lebih produktif, efektif dan efisien menyebabkan perusahaan lebih profitable.

2.1.6. *Business Model Canvas*

(Widyawati, 2024) *Business Model Canvas* merupakan sebuah strategi dalam manajemen berupa visual chart yang terdiri dari 9 elemen. Strategi ini disusun dengan tujuan untuk menjabarkan ide dan konsep sebuah bisnis ke dalam bentuk visual. Sederhananya, pengertian *business model canvas* adalah kerangka manajemen untuk memudahkan dalam melihat gambaran ide bisnis dan realisasinya secara cepat.

Strategi perencanaan model bisnis ini pertama kali diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder, seorang entrepreneur asal Swiss dalam bukunya yang berjudul *Business Model Generation* pada tahun 2005. Dalam buku tersebut, Alexander menjelaskan sebuah framework sederhana untuk mempresentasikan elemen-elemen penting yang terdapat dalam sebuah model bisnis.

Pada dasarnya alur *business model canvas* terlihat cukup sederhana. Secara garis besar, alurnya mengalir dari satu elemen bisnis menuju elemen penting berikutnya. Dibandingkan dengan business plan yang umumnya disusun dalam berpuluh-puluh halaman, *business model canvas* jauh lebih ringkas karena cukup disusun ke dalam satu halaman saja.



Gambar 2. 1 Business Model Canvas

Sumber: (Widyawati, 2024)

2.1.7. Elemen Business Model Canvas

Terdapat 9 elemen atau unsur dalam *business model canvas* yang perlu diperhatikan dan dijabarkan dengan detail. 9 elemen bisnis model canvas tersebut adalah (Widyawati, 2024):

1. Customer Segments (Segmentasi Konsumen)

Customer Segments adalah praktik membagi basis pelanggan menjadi kelompok-kelompok individu yang serupa dalam kategori tertentu, seperti usia, jenis kelamin, minat, dan kebiasaan belanja. Penting juga untuk mengukur dan memahami *market size* (seluruh jumlah penjualan dan pelanggan) dan berapa banyak orang yang ada di customer segments (segmen konsumen). Memahami hal tersebut akan membantu pengusaha mengetahui pasar dari perspektif mikro dan makro.

Agar bisa memahami pelanggan, pengusaha bisa membuat *customer personas* (persona pelanggan) untuk setiap segmen. Segmen pelanggan adalah blok paling kanan dari model bisnis canvas yang menggambarkan sekelompok orang atau organisasi yang ingin dijangkau atau dilayani.

Segmen pelanggan dapat dibedakan sebagai berikut :

- a. B2B (*Business to Business*) yaitu bisnis yang menjadikan bisnis lain sebagai target pasarnya, diterapkan oleh para pemasok barang setengah jadi yang memerlukan kehadiran bisnis lain untuk membuat produk hingga memasarkan produknya.
- b. B2C (*Business to Customer*) yaitu bisnis yang membidik pengguna akhir (end user) dan akan langsung ber- hubungan dengan para pelanggan.
- c. Pasar luas (*Mass Market*) yaitu bisnis yang melayani semua segmen pelanggan.
- d. Ceruk Pasar (*Niche Market*) yaitu bisnis yang melayani pelanggan dengan kebutuhan yang sangat spesifik.
- e. *Multi-sided Platform* yaitu melayani lebih dari 1 segmen pasar yang saling tergantung, contohnya platform Shoope, Tokopedia dan Bukalapak yang mempertemukan penjual dan pembeli.

Sebelum memulai untuk mengidentifikasi pelanggan, harus mengetahui : *Customer Jobs, Customer Gain dan Customer Pain*. Ketiga komponen tersebut disebut sebagai *Buyer Persona*. (Widyawati, 2024)

- a. *Customer Jobs*. Menjelaskan tentang apa yang dikerjakan pelanggan saat ini dan perlu apa untuk menyelesaikan pekerjaannya yang berupa tugas yang ingin diselesaikan, masalah untuk dipecahkan atau kebutuhan yang ingin dipenuhi.
- b. *Customer Gain* atau manfaat yang diinginkan pelanggan. Keinginan tersebut berupa keinginan fungsionalitas, social, emosi dan personal.
- c. *Customer Pain*. Untuk mengetahui emosi *negative* atas pengalaman masa lalu seperti munculnya situasi atau risiko yang tidak diinginkan, ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan produk yang diterima.

2. ***Value Proposition (Proposisi Nilai Konsumen atau keunggulan produk)***

Merupakan keunggulan produk, apa saja poin-poin yang dapat mendatangkan manfaat yang ditawarkan bisnis atau perusahaan bagi *customer segment*-nya. Nilai manfaat produk atau keunggulan produk merupakan acuan yang digunakan pelaku usaha untuk memberikan alasan mengapa konsumen harus membeli produk atau menggunakan layanan jasa. Osterwalder dan Pigneur (Dalam Widyawati, 2024), menyebutkan bahwa terdapat sebelas bentuk value propositions terdiri dari :

- a. Kebaruan (*Newness*) yaitu nilai kebaruan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang sebelumnya belum pernah dipenuhi oleh produsen manapun baik dari segi fitur, layanan, manfaat dan lain-lain.
- b. Kinerja (*Performance*) yaitu nilai ini menawarkan peningkatan kinerja setelah menggunakan produk atau jasa.
- c. Kustomisasi (*Customization*) yaitu keunggulan dengan menawarkan pembuatan produk atau pemrosesan jasa sesuai permintaan khusus dari pelanggan.
- d. Menyelesaikan pekerjaan (*Getting the Job Done*) yaitu nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan menyelesaikan masalah.
- e. Desain. Desain tidak hanya produk seni saja, namun desain juga dapat diartikan lain pada produk makanan dan minuman, produk *tangible* dan *intangible* meliputi: varian, ragam, jenis dan ukuran.
- f. Merek. Pelanggan dapat menemukan nilai tambah yang dapat meningkatkan status sosial pelanggan yang menggunakan produk atau layanannya.
- g. Harga. Keunggulan yang diberikan oleh Perusahaan terkait dengan penetapan harga yang disesuaikan dengan karakteristik pelanggan yang menjadi sasaran.
- h. Pengurangan biaya. Pemberian nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan.
- i. Pengurangan risiko. Pemberian manfaat kepada pelanggan dengan cara menghilangkan atau setidaknya mengurangi risiko yang dialami pelanggan.
- j. Akses. Bentuk lain untuk memberikan nilai tambah adalah membuat produk atau layanannya dapat mudah dijangkau oleh pelanggan
- k. Kenyamanan atau kegunaan. Dengan cara menciptakan nilai tambah pada produk atau layanan agar lebih nyaman atau mudah digunakan pelanggan. Prinsipnya adalah semakin menawarkan berbagai kemudahan semakin berpeluang unggul dalam persaingan merebut hati pelanggan.

3. **Channels (Saluran)**

Channel atau saluran adalah bagaimana pengusaha dapat menyampaikan produk tersebut sampai kepada konsumen. Melalui penggunaan *channels* yang tepat, pengusaha bisa menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments*.

Metode yang dapat digunakan untuk menggambarkan proses pelanggan sejak pertama mengenal produk hingga pengalaman setelah membeli produk adalah *customer journey map* (CJM) dengan 5 tahapannya yaitu: (Widyawati, 2024):

- a. Tahap kesadaran
Kesadaran calon pelanggan terhadap produk dapat terbangun dari berbagai saluran seperti *website* usaha, gambar dan *caption* di media sosial, Youtube *channel*, referensi dari teman atau keluarga.
- b. Tahap Mempertimbangkan
Pada tahap kedua ini, calon pelanggan sudah mempertimbangkan untuk membeli produk atau menggunakan jasa yang ditawarkan. Oleh karena itu, sangat penting untuk menghadirkan informasi yang jelas dan lengkap mengenai spesifikasi produk, narahubung, lokasi toko, jam pelayanan, dan pemasaran yang dapat dilihat konsumen.
- c. Tahap penelitian
Sebelum memutuskan pembelian, konsumen akan melakukan penelusuran informasi lebih detail terkait produk atau layanan. Untuk hal tersebut, para pelaku usaha dapat mempengaruhi calon pelanggan melalui katalog dengan gambar-gambar yang menunjukkan detail produk, diikuti dengan deskripsi produk.
- d. Tahap Pembelian
Tahap keempat yaitu tahap pembelian melakukan transaksi Dimana calon pelanggan berubah menjadi pelanggan. Pada saat ini, transaksi tidak hanya dalam satu saluran saja misalnya took fisik, namun transaksi E-commerce juga banyak ragamnya seperti, *marketplace* dan *website* selain itu bentuknya tidak harus tunai namun bisa non tunai. Non tunai pun banyak ragamnya seperti *E-wallet* (Dana, OVO, GoPay dll)
- e. Tahap Evaluasi
Mengevaluasi kualitas dan layanan produk atau layanan setelah pelanggan menerima dan menggunakan. Apabila pelanggan merasa puas, maka mintalah pelanggan untuk memberikan ulasan dan penilaian terkait produk.

4. *Customer Relationship* (interaksi dengan pelanggan)

Merupakan elemen yang berhubungan dengan bagaimana sebuah bisnis mampu menjalin ikatan dengan pelanggannya. Bagian ini harus diketahui dan dijawab untuk mengetahui bagaimana cara pengusaha menjalin hubungan komunikasi dan interaksi dengan pelanggan. Terdapat berbagai macam interaksi yang dapat dibangun kepada pelanggan yaitu :

- a. Bantuan personal.
Sesuai pola interaksi antar manusia, terdapat proses komunikasi dua arah yang bersifat personal, di mana pelanggan dapat berkomunikasi dengan pemilik usaha langsung atau admin online untuk mendapatkan bantuan selama proses sebelum pembelian hingga selesai membeli.
- b. Bantuan personal khusus
Apabila ada pertanyaan-pertanyaan khusus dari pelanggan maka perusahaan dapat menyediakan saluran dalam bentuk email maupun whatsapp. Bantuan personal khusus dapat pula disesuaikan dengan segmentasi pelanggan yang dilayani.
- c. *Self-Service*
Memberikan sarana bagi mereka dalam bertransaksi secara mandiri atau tanpa dilayani oleh penjual. Contoh : website yang berisi katalog produk lengkap dengan penjelasan produk, promosi yang sedang berlangsung dan informasi pembayaran yang dapat dipilih sesuai selera pelanggan.
- d. Layanan otomatis.
Merupakan gabungan antara layanan bantuan personal dengan swalayan. Dimana pelanggan mendapat layanan istimewa namun semua serba otomatis. Contohnya: menggunakan brosur digital seperti Imooji yang menyajikan katalog produk sekaligus kartu nama produk secara digital.
- e. Komunitas.
Interaksi dengan pelanggan dapat membentuk sebuah komunitas berdasarkan hobi atau minat tertentu. Komunitas juga membantu pelaku usaha mendalami kebutuhan dan mengenal lebih baik segmen pelanggannya.
- f. Ko-kreasi.
Pelanggan diajak untuk terlibat menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan.

5. *Key Activities* (Aktivitas yang Dijalankan)

Key activities berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan keunggulan yang ditawarkan pada pelanggan (*value propositions*) dan setiap perusahaan memiliki aktivitas kunci yang berbeda-beda tergantung model bisnis. Secara garis besar pelaku usaha mengenal tiga jenis aktivitas umum yang umumnya dilakukan Perusahaan yaitu:

- a. **Produksi**
Terkait dengan aktivitas-aktivitas perancangan, pembuatan, dan penyerahan produk dan menjamin kualitasnya unggul. Di dalam aktivitas produksi, dikenal proses : *input* ke proses kemudian *output*, dalam bentuk : pengadaan bahan yang diperlukan pemasok (*input*) ke pengelolaan dalam proses produksi (proses), kemudian menyalurkan produk jadi kepada pelanggan (*output*).
- b. **Pemecahan masalah**
Apabila bisnis yang dibangun bergerak dibidang jasa maka aspek kualitas pelayanan merupakan hal yang harus diutamakan. Jasa harus bisa mengatasi masalah yang dihadapi oleh pelanggan.
- c. **Platform dan jaringan**
Aktivitas kunci ini lazim digunakan oleh Perusahaan-Perusahaan yang berbasis teknologi dan informasi. Aktivitasnya meliputi : perancangan, Pembangunan dan pengembangan hardware dan software termasuk jaringan internet dan website.

6. Key Resources (sumber daya utama)

Merupakan sekat dalam *business model canvas* yang berisikan daftar sumber daya yang sudah sebaiknya direncanakan dan dimiliki perusahaan untuk mewujudkan value proposition. Segala jenis sumber daya, mulai dari pengelolaan bahan baku, mengontrol stok barang, penataan sumber daya manusia, dan penataan proses operasional. *Key Resources* ini terbagi menjadi 5 kategori, yaitu:

- a. **Sumber daya fisik**
Meliputi segala macam asset fisik yang diperlukan agar aktivitas bisnis dapat beroperasi dengan optimal, contohnya: peralatan produksi, kendaraan, rumah, ruko, Gedung, fasilitas usaha, bangunan, kendaraan, mesin, system, jaringan distribusi.
- b. **Sumber daya intelektual**
Meliputi segala sumber daya intelektual yang menjadi “rahasia Perusahaan” untuk dapat maju dan bertahan. Seperti : paten, hak cipta, dokumen Kerjasama dengan mitra usaha, Hak Kekayaan Intelektual, sertifikasi halal, surat ijin usaha, merek yang terdaftar.

- c. Sumber daya manusia
Mencakup segala macam pengetahuan, keterampilan dan kompetensi manusia yang dibutuhkan untuk membuat bisnis berjalan baik dengan status tetap, kontrak maupun tenaga harian.
- d. Sumber daya finansial
Meliputi segala sumber daya keuangan yang dibutuhkan untuk operasional usaha, contohnya ketersediaan uang tunai Perusahaan, baik berbentuk modal sendiri, kredit, dana inkubasi dari kampus, CSR Perusahaan dan pemerintah. Obligasi dan saham juga masuk pada sumber daya finansial.
- e. Sumber daya teknologi dan metode
Menjelaskan tentang berbagai sumber daya teknologi atau metode yang berfungsi mendukung keunggulan produk (*value propositions*) dan memperlancar operasional usaha.

7. *Key Partnership* (kemitraan)

Keberadaan sebuah usaha selalu terkait dengan *stakeholder*, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semua *stakeholder* harus diidentifikasi terlebih dahulu agar dapat memberikan manfaat yang positif bagi usaha yang berjalan. Menjalinkan hubungan yang baik juga sangat penting dalam mempererat kerjasama. Jenis-jenis kemitraan yang dapat dilakukan adalah :

- a. *Strategic alliance*, kerjasama dengan bisnis yang tidak sejenis atau bukan pesaing.
- b. *Co-opetition*, kerjasama dengan Perusahaan pesaing.
- c. *Join ventures*, kerjasama untuk membentuk usaha baru..
- d. *Buyer supplier relationship*, kerjasama hanya sebatas pembeli dan penjual. Pembeli memiliki sumber pasokan yang dapat diandalkan, demikian pemasok memiliki pembeli yang pasti untuk produk tersebut.

8. *Revenue Streams* (Sumber Pendapatan)

Revenue streams menggambarkan sumber aliran uang yang masuk dalam kas Perusahaan. Blok ini sangat menantang pelaku usaha untuk dapat kreatif dalam meningkatkan jumlah penjualan di luar aktivitas utamanya. Terdapat dua jenis *revenue streams* yaitu *operating revenue* dan *non-operating revenue*.

- a. *Operating revenue* (pendapatan operasional) Merupakan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari aktivitas inti bisnis. Sumber pendapatan yang termasuk dalam *operating revenue* adalah :
 1. Pendapatan berbasis transaksi
Pendapatan yang diperoleh melalui pembayaran yang dilakukan pelanggan ketika membeli barang.
 2. Pendapatan dari jasa atau layanan
Pendapatan yang menawarkan jasa atau layanan kepada pelanggan mereka.
 3. Pendapatan proyek
Mendapatkan penghasilan setelah berhasil melakukan project.
 4. Pendapatan berulang
Merupakan pendapatan yang diperoleh bisnis melalui pembayaran berkelanjutan dari para pelanggan mereka
- b. *Non-operating revenue* (pendapatan non operasional) Merupakan semua pendapatan yang diperoleh dari sumber-sumber lain selain aktivitas inti bisnis tersebut. Beberapa contohnya adalah :
 1. *Interest revenue*
Merupakan pendapatan yang diperoleh melalui investasi yang dilakukan oleh perusahaan
 2. *Dividend revenue*
Merupakan pendapatan yang diperoleh dari kepemilikan saham atas Perusahaan lain
 3. *Rent revenue*
Menyediakan tanah atau peralatan lain yang memungkinkan sebuah Perusahaan untuk memperoleh *pasif income*.

9. Cost Structure (Struktur Biaya)

Pengelolaan biaya secara efisien akan membuat bisnis yang dijalankan menjadi lebih hemat dan meminimalisir risiko kerugian. Berbagai macam biaya mulai dari biaya untuk menciptakan keunggulan, biaya untuk berinteraksi dan mempertahankan pelanggan hingga melakukan aktivitas utama. *Cost structure* dapat diidentifikasi menjadi 4 yaitu sebagai berikut:

- a. Biaya tetap (*fixed cost*)
Merupakan biaya-biaya yang tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda.
- b. Biaya variable (*variable cost*)
Pada biaya variable, biaya dapat bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.
- c. Skala ekonomi (*economies of scale*)
Merupakan keunggulan biaya yang dinikmati sebuah bisnis Ketika produksinya berkembang.
- d. Lingkup ekonomi (*economies of scope*)
Lingkup ekonomi adalah keunggulan biaya yang dinikmati karena lingkup operasional lebih besar.

2.1.8. Analisis SWOT

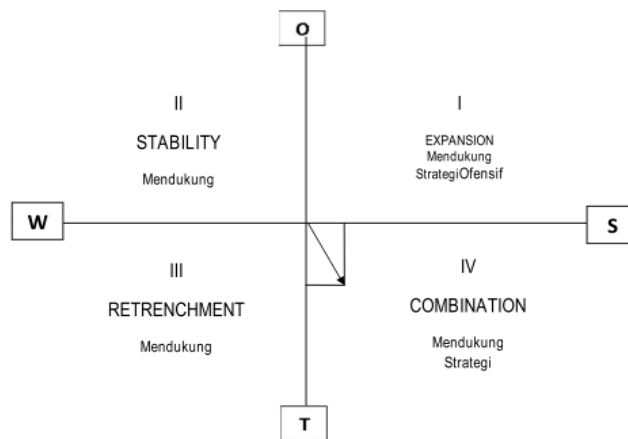
(Yatminiwati, 2019) Untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang paling cocok.

Tujuannya adalah untuk “memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan” dan “meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada diperusahaan”. Analisis SWOT merupakan kegiatan menganalisis atas situasi perusahaan yaitu : Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats.

1. *Strength* (Kekuatan) Adalah keunggulan lain yang relatif tidak dimiliki oleh pesaing dan kebutuhan pasar yang semakin meningkat ingin dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparative bagi perusahaan di pasar.
2. *Weaknesses* (Kelemahan) Adalah keterbatasan atau kekuarangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang menghambat kinerja. Misalnya, fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan karyawan rendah, belum adanya divisi pendidikan bagi karyawan, jumlah karyawan yang terlalu besar dan citra merupakan sumber kelemahan.
3. *Opportunities* (Peluang) Adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan peluang.

4. *Threats* (Ancaman) Adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu, misalnya masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan, meningkatnya kebutuhan masyarakat, dan perubahan teknologi atau adanya peraturan baru.

2.1.9. Kuadran SWOT



Gambar 2. 2 Diagram SWOT

Sumber: (Yatminiwati, 2019)

1. Pada kuadran I
(S-O Strategi) strategi umum yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengambil setiap keunggulan pada kesempatan yang ada.
2. Pada kuadran II
(W-O Strategi) perusahaan dapat membuat keunggulan pada kesempatan sebagai acuan untuk memfokuskan kegiatan dengan menghindari kelemahan.
3. Pada kuadran III
(W-T Strategi) Meminimumkan segala kelemahan untuk menghadapi setiap ancaman.
4. Pada kuadran IV
(S-T Strategi) Menjadikan setiap kekuatan untuk menghadapi setiap ancaman dengan menciptakan diversifikasi untuk menciptakan peluang.

2.1.10. Matriks SWOT

Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) merupakan alat yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah (Yatminiwati, 2019):

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*).

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*).

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

3. Strategi ST (*Strength-Threat*).

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*).

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

SW \ OT	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi S-O Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi S-T Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. 3 Matriks SWOT

Sumber : (Widodo et al., 2023)

Secara lebih jelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks SWOT. Tahapan yang dimaksud adalah:

- a. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
- b. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
- c. Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
- d. Buat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
- e. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
- f. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.

2.1.11. Matriks IFE dan EFE

- a. Matriks IFE

(Sembiring, 2022) IFE merupakan ringkasan dari analisis internal yang dilakukan. Dalam manajemen strategi, IFE merupakan setengah dari analisis untuk menentukan posisi perusahaan dan merancang strategi.

Ada beberapa langkah dalam membuat Matriks IFE:

1. Tuliskan dan kelompokkan semua faktor yang telah diidentifikasi menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Pastikan faktor yang ditulis spesifik, terukur, jelas dan tidak ambigu.
3. Menentukan bobot. Bobot ini merupakan pandangan faktor mana yang dianggap penting. Bobot ditentukan dari 0 (tidak penting) sampai 1 (paling penting). Total bobot dari semua faktor adalah 1, oleh karenanya tidak ada faktor yang memiliki bobot 1 kecuali hanya ada 1 faktor saja.
4. Setelah menentukan bobot maka berilah rating di setiap bobot tersebut. Ingat konsisten dalam memberikan rating. David & David, (Dalam Sembiring, 2022) menyarankan bahwa kelemahan utama diberi rating 1, kelemahan minor diberi rating 2. Kekuatan utama diberi rating 4, kekuatan minor diberi rating 3.
5. Langkah selanjutnya adalah mengkalikan bobot dan rating dan menjumlahkannya. Bila menggunakan bobot total 1 dan rating maksimal 4 maka nilai tengah adalah 2,5. Nilai diatas 2,5 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang lebih besar dari kelemahannya. Bila nilai dibawah 2,5 maka kelemahan perusahaan lebih besar.

Tabel 2. 1 Matriks IFE

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1.				
2.				
3.				
Total				
Kelemahan				
1.				
2.				
3.				

Sumber : (Widodo et al., 2023)

b. Matriks EFE

(Sembiring, 2022) EFE merupakan ringkasan dari analisis eksternal yang dilakukan. Dalam manajemen strategi, EFE merupakan setengah dari analisis untuk menentukan posisi perusahaan dan merancang strategi. Langkah-langkah penyusunan Matriks EFE sebagai berikut:

1. Membuat daftar faktor-faktor penting dari lingkungan eksternal baik peluang maupun ancaman.
2. Menentukan bobot dimulai dari 0,0 sangat tidak penting sampai 1,0 sangat penting (total bobot = 1,0). Yang merupakan dampaknya terhadap faktor strategis.
3. Memberikan rating 1 – 4 yang menggambarkan besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. Rating untuk peluang (1= tidak penting, 2= kurang 3= penting 4= sangat penting). Rating untuk faktor ancaman kebalikan dari faktor peluang.
4. Mementukan nilai tertimbang (Perkalian antara bobot dengan rating).
5. Menentukan total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

Tabel 2. 2 Matriks EFE

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1.				
2.				
3.				
Total				
Ancaman				
1.				
2.				
3.				

Sumber : (Widodo et al., 2023)

2.1.12. Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan tingkat sampai sejauh mana suatu perusahaan dapat memenuhi permintaan pasar dalam memproduksi barang dan jasa sampai bagaimana cara mempertahankan dan meningkatkan pendapatan untuk kelangsungan bisnis nya di masa depan. (Herning, 2019).

Dalam persaingan mengurus strategi bersaing pada tataran perusahaan dan organisasi sehingga perusahaan mampu mengambil keputusan dengan tepat yang berdasarkan pada resource yang dimiliki hingga bagaimana peran stakeholder dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan sesuai dengan peranan perusahaan, baik sebagai perusahaan tingkat regional, nasional maupun global. (Herning, 2019).

2.1.13. Kekuatan Strategi Bersaing

Lima model kekuatan Porter (Dalam Herning, 2019) sebagai alat untuk mengevaluasi lingkungan persaingan industri yaitu persaingan antar pesaing dalam industri yang sama (*rivalry among competition*), ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru (*treath of entry*), ancaman barang substitusi (*treath of substitution*), daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*), daya tawar penjual (*bargaining power of seller*).

1. Persingan Antar Pesaing Dalam Industri Yang Sama.

Intensitas persaingan dalam industri yang sama dipengaruhi pertumbuhan, biaya tetap dan biaya penyimpanan, differensiasi produk, identitas merk, biaya pengalihan barang ke barang lain, konsentrasi dan keseimbangan, informasi yang kompleks, keberagaman pesaing dan halangan keluar.

2. Ancaman Untuk Memasuki Pasar Bagi Pendetang Baru.

Untuk menghambat masuknya pendatang baru maka perusahaan harus melakukan skala ekonomi dengan mendesak pesaing mengikuti arus ekonomi berbiaya yang tidak menguntungkan, deferensiasi produk dengan membuat *brand identification*, kebutuhan modal dengan menginvestasikan pada investasi skala besar, biaya yang tidak menguntungkan di mana perusahaan besar mempunyai *cost advantage* yang tidak bisa ditiru pesaing. *Access to distribution channels* sebagai cara mengamankan distribusi produk perusahaan. Kebijakan pemerintah yang dengan regulasi akan membatasi pendatang baru.

3. Ancaman Barang Substitusi

Barang substitusi adalah barang pengganti produk yang sejenis. Contoh seperti tidak adanya minyak tanah untuk bahan bakar kompor sudah disubstitusi oleh gas, bahkan keterbatasan gas juga sudah disubstitusi oleh listrik. Tidak ada pesawat bisa diganti dengan bis dan kereta api. Faktor yang mempengaruhi seperti harga, biaya pengalihan, kecenderungan melakukan substitusi. Produk pengganti yang memerlukan perhatian serius adalah pada produk dimana subyek mengalami perubahan *trend* kinerja harga penjualan produk suatu industri dan produk yang diproduksi oleh industri yang mendapatkan keuntungan tinggi.

4. Daya Tawar Pembeli

Faktor yang mempengaruhi pangsa pasar yang besar, biaya pengalihan yang kecil, banyaknya produk substitusi, tidak ada produk deferensiasi. Hal ini yang mempengaruhi daya tawar konsumen terhadap suatu produk. Selain hal tersebut pembeli mempunyai daya tawar bila melakukan pembelian dalam jumlah besar, produk yang dibeli adalah produk standart bukan yang deferensiasi, pelanggan mendapatkan keuntungan yang rendah, produk industri tersebut tidak menyelamatkan keuangan pembeli, kelompok pembeli menunjukkan ancaman integrasi mundur yang kuat terhadap produk industry tersebut.

5. Daya Tawar Penjual

Produsen mempunyai daya tawar bila sebagai satu-satunya penyedia bahan baku. Faktor ini yang mempengaruhi daya tawar produsen, industri pemasok hanya dikuasai sedikit perusahaan, Produsen mempunyai daya tawar yang kuat bila didominasi oleh sejumlah perusahaan kecil dan terkonsentrasi, produknya unik dan berbeda kelompok tersebut menunjukkan ancaman kuat untuk melakukan integrasi usaha, industri tersebut bukan pelanggan penting, kelompok tersebut tidak perlu mengurus produk-produk yang dijual pada industri tersebut.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait Analisis Business Model Canvas dan Analisis SWOT dalam strategi bersaing yaitu sebagai berikut:

(Hayati, 2023) melakukan penelitian tentang Usulan Penerapan *Business Model Canvas* (BMC) Dalam Menentukan Strategi Bersaing (Studi Kasus Pada PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bersaing yang sesuai untuk diterapkan di PT Bina Artha Ventura Cabang Bekasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan kunci, observasi, dokumentasi dan triangulasi. Data yang diperoleh akan di analisis menggunakan 9 blok Business Model Canvas dan analisis SWOT. Hasil analisis menggunakan BMC menunjukkan bahwa perusahaan memiliki keseluruhan elemen blok BMC. Dari perhitungan hasil evaluasi faktor internal kekuatan (S) dan kelemahan (W) maka diperoleh nilai dari Kekuatan (S) + Kelemahan (W) = 3,58. Sedangkan perhitungan hasil evaluasi faktor eksternal peluang (O) dan ancaman (T) maka diperoleh, Peluang (O) + Ancaman (T) = 3,73. Ini menunjukan perusahaan berada pada posisi kuadran I dalam diagram analisis SWOT dengan rekomendasi strategi Agresif. Untuk menghadapi persaingan, perusahaan dapat menerapkan strategi pengembangan pasar dengan memperluas segmen pelanggan, strategi penetrasi pasar dengan pengembangan personal branding staff dan peningkatan aktivitas pemasaran digital, strategi pengembangan produk dengan adanya produk Individual Lending, dan strategi integrasi untuk mendukung value proposition.

(Adriansyah, 2023) melakukan penelitian tentang Strategi Pengembangan Usaha Bidang Percetakan Toko Online Khanza_Reklame Bogor. Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan mengetahui bisnis Toko Percetakan Online Khanza_Reklame Bogor berdasarkan Business Model Canvas, menganalisis alternatif strategi menggunakan analisis SWOT, merekomendasikan strategi bisnis Toko Percetakan Online Khanza_Relame Bogor dimasa mendatang. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang didapat dari interview, observasi, dan dokumentasi. Alat analisis yang digunakan adalah Business Model Canvas, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT dan QSPM. Hasil penelitian di peroleh dari skor terbobot matriks IFE dan matriks EFE. Berdasarkan hasil matriks IFE dengan skor 2,332 dan matriks EFE sebesar 3,603 diketahui bahwa posisi Toko Percetakan Online Khanza_Reklame Bogor pada matriks IE berada pada kuadran II yaitu tumbuh dan membangun (grow and build). Yang menunjukkan bahwa prioritas strategi yang dapat dilakukan salah satunya Mengoptimalkan Pengembangan Pasar.

(Paujiah, 2023) melakukan penelitian tentang Strategi pengembangan usaha keripik singkong ibu ika di desa ciangger kecamatan cigudeg. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran model bisnis Usaha Keripik Singkong Ibu Ika jika ditinjau dari aspek-aspek business model canvas serta mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi perkembangan usaha keripik singkong, alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan oleh usaha keripik singkong ibu ika. Dalam merumuskan strategi, peneliti harus menggunakan business model canvas yang terdiri dari sembilan blok yaitu, yaitu customer relationships (hubungan pelanggan), key partners (kemitraan utama), value proposition (proporsi nilai), customer segments (segmen pelanggan), channels (saluran), revenue streams (arus pendapatan), key resources (sumber daya utama), key activities (aktivitas kunci) dan cost structure (struktur biaya). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisa menggunakan business model canvas dan juga menggunakan SWOT. Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian dengan BMC menunjukkan bahwa keripik singkong ibu ika sudah memenuhi 9 aspek BMC namun masih perlu dikembangkan untuk menunjang perkembangan bisnis yang signifikan. Hasil analisis SWOT menunjukkan usaha keripik singkong berada di posisi sedang yaitu hold & maintain hal ini merupakan keadaan dimana keripik singkong mengalami suatu masa pertumbuhan dan dapat dikelola

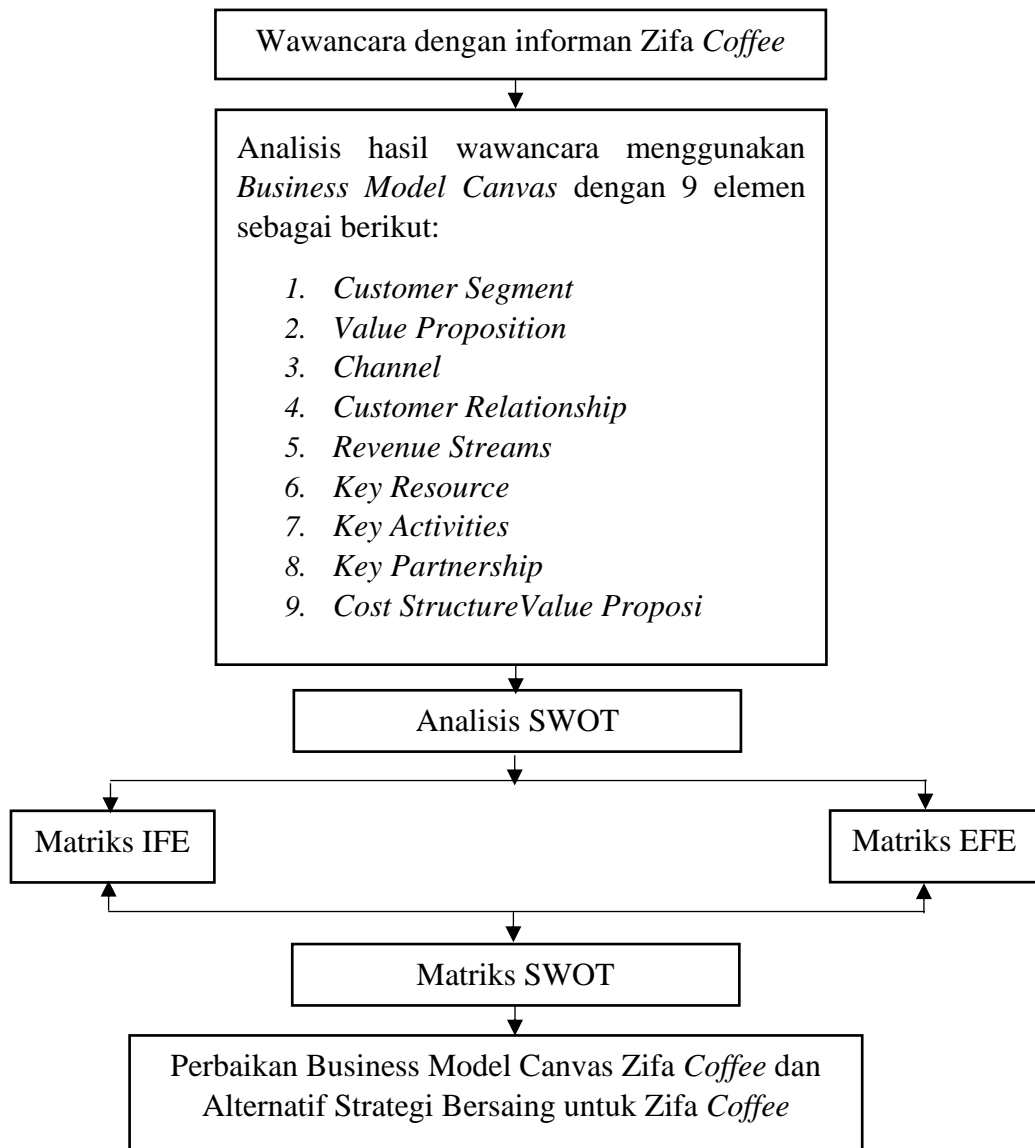
dengan cara terbaik menggunakan strategi presentasi pasar dan pengembangan produk dimana strategi yang umum digunakan untuk keripik singkong. Berdasarkan matrik SWOT telah dikelompokkan usulan strategi S-O, strategi W-T, strategi S-T, dan strategi W-T.

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

PENELITIAN	JUDUL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
(Hayati, 2023)	Usulan Penerapan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Dalam Menentukan Strategi Bersaing (Studi Kasus Pada PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi).	Metode penelitian kualitatif dengan Analisis <i>Business Model Canvas</i> dan SWOT	Hasil analisis menggunakan BMC menunjukkan bahwa perusahaan memiliki keseluruhan elemen blok BMC. Dari perhitungan hasil evaluasi faktor internal diperoleh nilai dari Kekuatan (S) + Kelemahan (W) = 3,58. Sedangkan perhitungan hasil evaluasi faktor eksternal Peluang (O) + Ancaman (T) = 3,73. Ini menunjukan perusahaan berada pada posisi kuadran I dalam diagram analisis SWOT dengan rekomendasi strategi Agresif. Untuk menghadapi persaingan, perusahaan dapat menerapkan strategi pengembangan pasar dengan memperluas segmen pelanggan, strategi penetrasi pasar dengan pengembangan personal branding staff dan peningkatan aktivitas pemasaran digital, strategi pengembangan produk dengan adanya produk Individual Lending, dan strategi integrasi untuk mendukung value proposition.

(Adriansyah, 2023)	Strategi Pengembangan Usaha Bidang Percetakan Toko Online Khanza_Reklame Bogor	Business Model Canvas, menganalisis alternatif strategi menggunakan analisis SWOT	Hasil penelitian di peroleh dari skor terbobot matriks IFE dan matriks EFE. Berdasarkan hasil matriks IFE dengan skor 2,332 dan matriks EFE sebesar 3,603 diketahui bahwa posisi Toko Percetakan Online Khanza_Reklame Bogor pada matriks IE berada pada kuadran II yaitu tumbuh dan membangun (grow and build). Yang menunjukkan bahwa prioritas strategi yang dapat dilakukan salah satunya Mengoptimalkan Pengembangan Pasar.
(Paujiah, 2023)	Strategi pengembangan usaha keripik singkong ibu ika di desa ciangger kecamatan cigudeg	Business Model Canvas, dan analisis SWOT	Hasil penelitian dengan BMC menunjukkan bahwa keripik singkong ibu ika sudah memenuhi 9 aspek BMC namun masih perlu dikembangkan untuk menunjang perkembangan bisnis yang signifikan. Hasil analisis SWOT menunjukkan usaha keripik singkong berada di posisi sedang yaitu hold & maintain hal ini merupakan keadaan dimana keripik singkong mengalami suatu masa pertumbuhan dan dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi presentasi pasar dan pengembangan produk dimana strategi yang umum digunakan untuk keripik singkong. Berdasarkan matrik SWOT telah dikelompokan usulan strategi S-O, strategi W-T, strategi S-T, dan strategi W-T.

2.3. Kerangka Konseptual



Gambar 2. 4 Kerangka Konseptual