

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu perencanaan yang dirancang dan dikelola dengan mempertimbangkan berbagai aspek guna memastikan bahwa implementasi strategi tersebut dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi. Salah satu aspek utama dalam studi manajemen strategi adalah mengkaji dampak penerapan konsep strategis terhadap keberlanjutan perusahaan, termasuk dalam hal stabilitas profit. Keberlanjutan profit yang stabil dipengaruhi oleh pertumbuhan penjualan yang konsisten dan terus meningkat (Fahmi dalam Pahlevi.C, 2023).

1. Ruang Lingkup Manajemen Strategis

Menurut Pahlevi. C (2023) Ruang lingkup manajemen strategis mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan perencanaan, implementasi, serta evaluasi strategi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Secara umum, kajian manajemen strategis mencakup faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Penerapan strategi yang tepat bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif serta memastikan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan yang semakin ketat. Adapun beberapa aspek utama dalam ruang lingkup manajemen strategis meliputi:

A. Analisis dan Evaluasi Dampak Penerapan Manajemen Strategis terhadap Internal.

Salah satu fokus utama dalam manajemen strategis adalah menganalisis serta mengevaluasi dampak dari penerapan strategi terhadap aspek internal perusahaan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana strategi yang diterapkan dapat memberikan perbaikan berkelanjutan (*sustainable improvement*) dalam berbagai aspek operasional perusahaan, seperti efisiensi produksi, peningkatan kualitas layanan, serta optimalisasi sumber daya

manusia. Dengan memahami dampak strategi yang diterapkan, perusahaan dapat melakukan penyesuaian atau perbaikan yang lebih efektif guna meningkatkan daya saingnya di pasar.

B. Manajemen Strategis sebagai Fondasi dalam Pengambilan Keputusan

Manajemen strategis juga berperan sebagai fondasi utama dalam proses pengambilan keputusan di dalam perusahaan, khususnya keputusan yang berkaitan dengan profitabilitas serta rencana ekspansi bisnis. Setiap kebijakan yang dibuat harus mengacu pada strategi yang telah dirancang agar perusahaan tetap berada pada jalur yang sesuai dengan visi dan misinya. Keputusan yang diambil berdasarkan analisis strategis akan membantu perusahaan dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia serta meminimalkan risiko yang dapat menghambat pertumbuhan bisnis. Oleh karena itu, penerapan strategi yang sistematis dan terukur sangat diperlukan agar perusahaan dapat berkembang secara berkelanjutan dan tetap kompetitif di pasar.

C. Manajemen Strategis sebagai Dasar dalam Perencanaan di Berbagai Aspek

Ilmu manajemen strategis juga menjadi kerangka berpikir utama dalam menyusun berbagai perencanaan strategis di dalam perusahaan. Setiap keputusan yang berkaitan dengan aspek produksi, pemasaran, personalia, serta keuangan harus mempertimbangkan prinsip-prinsip manajemen strategis agar dapat memberikan hasil yang optimal. Dalam bidang produksi, penerapan strategi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses produksi, sehingga perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya yang lebih terkendali. Sementara itu, dalam aspek pemasaran, strategi yang dirancang dengan baik akan membantu perusahaan dalam menarik lebih banyak pelanggan serta meningkatkan loyalitas konsumen terhadap produk atau layanan yang ditawarkan.

Di sisi lain, dalam bidang personalia atau manajemen sumber daya manusia, manajemen strategis berperan dalam memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan bisnis. Perencanaan strategis dalam aspek keuangan juga sangat penting untuk memastikan

keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang, termasuk dalam hal pengelolaan modal, investasi, serta pengendalian biaya operasional. Dengan adanya strategi yang terarah, perusahaan dapat mencapai pertumbuhan yang stabil dan mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.

Secara keseluruhan, ruang lingkup manajemen strategis sangat luas dan mencakup berbagai aspek yang berperan dalam keberlanjutan dan perkembangan perusahaan. Penerapan strategi yang tepat tidak hanya membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, tetapi juga memastikan bahwa perusahaan mampu bertahan dalam jangka panjang di tengah persaingan yang dinamis. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai konsep manajemen strategis menjadi kunci utama dalam menciptakan perusahaan yang sukses dan berdaya saing tinggi.

Menurut Juliansyah Noor (2020) Manajemen strategi juga merupakan serangkaian langkah yang saling mendukung serta mencakup berbagai aktivitas yang berkaitan, mulai dari perencanaan strategi hingga pengendalian pelaksanaannya. Proses ini terdiri dari lima tahapan utama, yaitu: pertama, konsep strategis sebagai dasar perencanaan; kedua, penetapan tujuan strategis (*strategic intent*) yang menjadi arah utama perusahaan; ketiga, perumusan strategi yang mencakup penyusunan langkah-langkah yang akan diambil; keempat, implementasi strategi yang berfokus pada penerapan rencana dalam operasional perusahaan; dan terakhir, tahap kelima, yaitu pengendalian strategi yang bertujuan untuk menilai efektivitas strategi yang telah dijalankan serta melakukan penyesuaian jika diperlukan.

1. Konsep dan pemikiran strategis

Pemikiran strategis melibatkan analisis terhadap kondisi di masa lalu, masa kini, dan masa depan. Pemahaman terhadap pola serta pengalaman sebelumnya dapat memberikan wawasan untuk merancang strategi di masa mendatang. Namun, dalam realitas bisnis yang terus berubah, penuh tantangan, serta dipengaruhi oleh ketidakpastian, berbagai industri dan organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat guna menghadapi dinamika lingkungan yang kompleks.

2. Penetapan tujuan strategis (*strategic intent*)

Pada penetapan tujuan strategis mencerminkan sejauh mana cakupan jangkauan suatu perusahaan yang dapat diukur secara akurat. Namun, keterbatasan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sering kali tidak cukup untuk mencapai jangkauan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan didorong untuk lebih inovatif dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal, sehingga tetap mampu bersaing dan mencapai tujuan strategisnya meskipun dalam keterbatasan.

3. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan tahapan dalam menetapkan arah, sasaran, serta perencanaan organisasi guna mencapai hasil yang diinginkan. Proses ini mencakup evaluasi terhadap keunggulan dan keterbatasan internal organisasi, serta identifikasi peluang dan tantangan dari faktor eksternal. Dengan demikian, organisasi dapat menyusun strategi yang menyeluruh dan terarah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dibawah ini adalah cara untuk menentukan perumusan strategi :

A. Menyusun Visi dan Misi

Proses ini melibatkan klarifikasi mengenai tujuan organisasi dan menetapkan sasaran yang jelas serta terukur yang ingin dicapai. Visi dan Misi merupakan hal yang tidak tetap dan harus berkembang seiring dengan pertumbuhan dan perubahan yang dialami oleh organisasi. Suatu organisasi perlu melakukan peninjauan dan pembaruan secara berkala agar dokumen tersebut tetap sesuai dengan tujuan dan arah organisasi.

B. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan mencakup pengumpulan dan penelaahan data terkait faktor eksternal yang berpotensi memengaruhi keberhasilan organisasi. Faktor-faktor tersebut bisa meliputi tren ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, politik, serta pesaing dan pelanggan. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang dapat mempengaruhi keputusan strategis organisasi.

C. Menentukan pilihan strategis

Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi berbagai strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang telah dianalisis. Organisasi harus mempertimbangkan keunggulan kompetitif yang dimiliki, sumber daya yang tersedia, dan juga tren pasar yang sedang berkembang.

D. Menilai Strategi

Setiap opsi perlu dievaluasi dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti kelayakan, kecocokan, penerimaan, ROI (*Return on Investment*), risiko, durasi, dan biaya yang terkait. Tim eksekutif harus memperhatikan aspek-aspek ini saat menilai berbagai opsi strategi.

E. Memilih strategi terbaik

setelah mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan dari setiap pilihan strategi terkait dengan tujuan, sumber daya, dan kondisi eksternal organisasi, langkah yang tepat adalah memilih strategi terbaik. Selanjutnya, tim harus menyusun rencana aksi yang merinci langkah-langkah yang akan diambil untuk menerapkan strategi terpilih.

4. Implementasi Strategi

Program, kegiatan, atau langkah-langkah yang direncanakan secara terstruktur sebagai implementasi dari strategi. Anggaran; rincian tentang dana yang diperlukan serta cara penggunaannya. Prosedur, yang sering dikenal sebagai SOP, adalah rangkaian langkah atau teknik yang berurutan yang menjelaskan cara pekerjaan atau tugas dilaksanakan. Standar Kinerja; indikator yang dapat berupa ukuran kuantitatif atau kualitatif untuk menilai keberhasilan atau pencapaian program yang dijalankan (Altitit. D dan Neng Lilis, K. 2021).

5. Pengendalian Strategi

Tujuan dari sistem pengendalian strategi adalah untuk memantau dan menilai perkembangan pencapaian tujuan-tujuan strategis. Dalam organisasi terdapat individu-individu dan sub-unit yang memiliki pandangan berbeda mengenai apa yang perlu dilakukan untuk mencapai

tujuan organisasi, evaluasi atau perbandingan terhadap pelaksanaan kerja serta usaha perbaikan atau koreksi sangat diperlukan. Selain itu, sistem pengendalian strategi juga mencakup elemen-elemen yang dapat memanfaatkan sumber daya keuangan, manusia, dan fisik perusahaan untuk melaksanakan strategi secara efektif (Husna et al., 2021).

2. Manfaat Manajemen Strategi

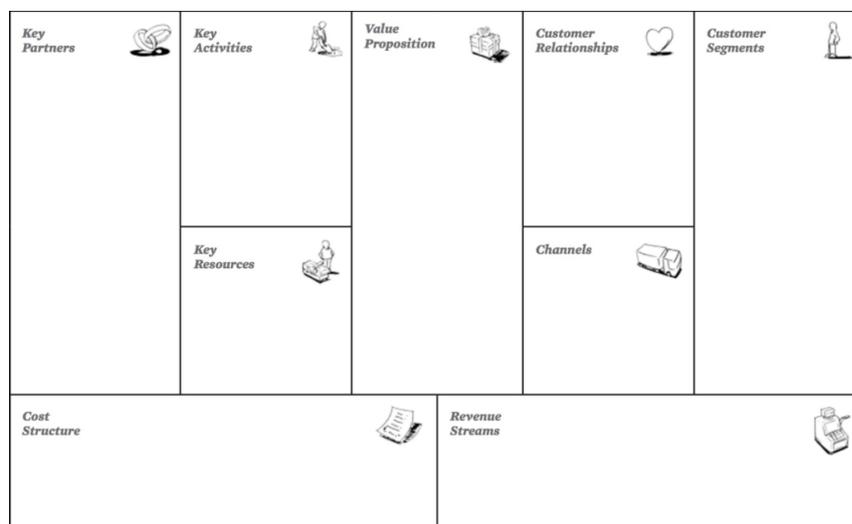
Tujuan utama dari implementasi manajemen strategi adalah untuk membantu perusahaan merancang strategi yang lebih efektif dengan pendekatan yang lebih terorganisir, rasional, dan terukur dalam mengevaluasi setiap opsi yang tersedia. Perusahaan yang menerapkan manajemen dan perencanaan yang baik umumnya akan mengalami kemajuan yang lebih pesat dalam hal profitabilitas, produktivitas, serta penjualan.

Manfaat dari penerapan manajemen strategi meliputi:

- Memberikan sudut pandang yang lebih objektif dalam menghadapi permasalahan manajerial perusahaan.
- Mengurangi dampak negatif yang mungkin ditimbulkan oleh perubahan yang merugikan.
- Membantu dalam pengambilan keputusan strategis yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- Menyusun struktur komunikasi internal yang lebih terorganisir antar individu dalam perusahaan.
- Mendorong pendekatan yang lebih terkoordinasi, bekerja sama, dan proaktif untuk mengatasi tantangan serta memanfaatkan peluang yang ada.

2.1.2 *Business Model Canvas (BMC)*

Menurut Nur Widya (2024) *Business Model Canvas (BMC)* merupakan Strategi dalam manajemen ini berbentuk diagram visual yang terdiri dari sembilan elemen. Tujuan utama dari strategi ini adalah untuk menggambarkan ide dan konsep bisnis dalam bentuk visual. Secara sederhana, *Business Model Canvas* adalah suatu kerangka kerja manajerial yang memudahkan untuk melihat gambaran keseluruhan ide bisnis dan implementasinya dengan cepat. Konsep perencanaan model bisnis ini pertama kali diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder, seorang pengusaha asal Swiss.



Gambar 2. 1 9 Elemen BMC

Sumber : Nurlaili Fajarmiati (2024)

Ada sembilan unsur utama dalam bisnis model canvas yang perlu dianalisis dan dijabarkan secara mendalam. Elemen-elemen tersebut meliputi:

1. *Customer Segment* (Segmentasi Pelanggan)

Praktik ini melibatkan pembagian basis pelanggan menjadi kelompok-kelompok yang memiliki kesamaan dalam kategori tertentu, seperti usia, jenis kelamin, minat, dan pola belanja. Selain itu, penting untuk mengevaluasi dan memahami ukuran pasar (total penjualan dan jumlah pelanggan) serta jumlah orang yang termasuk dalam segmen konsumen. Pemahaman ini memungkinkan pengusaha untuk melihat pasar dari sudut

pandang mikro dan makro. Segmen pelanggan berada di bagian paling kanan dari model bisnis canvas dan mewakili kelompok individu atau organisasi yang menjadi sasaran untuk dijangkau atau dilayani. Kelompok ini dapat terdiri dari berbagai kategori dengan kebutuhan dan preferensi yang bervariasi, yang mempengaruhi cara perusahaan merancang produk atau layanan mereka. Memahami segmen pelanggan dengan baik membantu perusahaan dalam menyesuaikan strategi untuk memastikan penawaran mereka lebih tepat sasaran dan efektif.

Segmen pelanggan dapat dikelompokkan dalam kategori-kategori berikut:

- a. **B2B (*Business to Business*)**, yaitu jenis bisnis yang menargetkan perusahaan lain sebagai pasar utamanya, biasanya diterapkan oleh pemasok barang setengah jadi atau barang jadi yang membutuhkan keberadaan bisnis lain untuk memproduksi dan memasarkan produk mereka.
 - b. **B2C (*Business to Customer*)**, yaitu bisnis yang langsung menargetkan konsumen akhir dan berinteraksi langsung dengan pelanggan.
 - c. **Pasar Luas (*Mass Market*)**, yaitu bisnis yang melayani berbagai segmen pelanggan tanpa membedakan target pasar secara spesifik.
 - d. **Ceruk Pasar (*Niche Market*)**, yaitu bisnis yang fokus melayani pelanggan dengan kebutuhan yang sangat khusus dan terbatas.
 - e. **Platform Multi-Sisi (*Multi-sided Platform*)**, model bisnis yang menghubungkan lebih dari satu segmen pasar yang saling bergantung satu sama lain. Platform ini mempertemukan dua atau lebih kelompok yang memiliki kepentingan bersama, seperti yang terjadi pada platform *e-commerce*.
2. *Value Proposition* (Proposisi Nilai)

Value proposition adalah nilai atau manfaat utama yang ditawarkan sebuah perusahaan kepada pelanggan melalui produk atau layanan mereka. Dalam konteks bisnis, *value proposition* menjelaskan mengapa pelanggan memilih produk atau layanan tersebut dibandingkan dengan yang lain di

pasar. Ini adalah alasan yang menjelaskan bagaimana suatu produk atau layanan dapat memenuhi kebutuhan atau menyelesaikan masalah pelanggan dengan cara yang lebih baik atau lebih unik daripada pesaing.

3. *Channels* (Saluran)

Blok ketiga dalam *Business Model Canvas* adalah saluran (*Channels*), yang menggambarkan bagaimana cara perusahaan menjangkau dan berinteraksi dengan segmen pelanggan dari awal hingga akhir. Saluran ini tidak hanya mencakup distribusi produk, tetapi juga cara-cara komunikasi dan media yang digunakan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan. Dalam konteks *Business Model Canvas*, saluran merujuk pada alat atau media yang digunakan untuk menyampaikan produk atau layanan kepada pelanggan. Saluran ini menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan mengirimkan produk atau layanan mereka ke tangan konsumen. Dengan memilih saluran yang tepat, perusahaan dapat lebih efektif dalam menyampaikan nilai proposisi mereka kepada segmen pelanggan yang dituju.

4. *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan)

Agar bisnis dapat terus berkembang dan berhasil, penting untuk mengidentifikasi jenis hubungan yang perlu dibangun berdasarkan segmentasi pelanggan. *Customer Relationships* berfokus pada upaya membangun hubungan yang kuat, dengan tujuan menarik pelanggan baru, mempertahankan yang sudah ada, serta memperkenalkan produk baru kepada pelanggan yang telah ada sebelumnya.

5. *Key Activities* (Aktivitas Utama)

Key activities mencakup segala tindakan yang dilakukan dalam rangka menciptakan nilai bagi pelanggan. Aktivitas ini menjadi inti dari proses bisnis yang mendukung terciptanya proposisi nilai. Untuk itu, pengusaha harus mengetahui aktivitas utama dalam operasional bisnisnya dan memastikan bahwa kegiatan tersebut dilakukan secara konsisten dan terjaga kerahasiaannya. Aktivitas kunci ini juga berhubungan langsung dengan cara

perusahaan menghasilkan keunggulan yang ditawarkan kepada pelanggan, dan setiap perusahaan akan memiliki jenis aktivitas utama yang berbeda-beda, bergantung pada model bisnis yang mereka terapkan.

6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Key Resources merujuk pada sumber daya utama yang diperlukan untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan dianggap sebagai aset penting perusahaan yang mendukung kelancaran operasional bisnis. Jenis sumber daya ini ditentukan berdasarkan model bisnis yang dijalankan. *Key Resources* mencakup elemen-elemen penting yang menjadi faktor penentu dalam keberhasilan perusahaan dalam menjalankan dan mengelola model bisnisnya.

7. *Key Partnership* (Kemitraan Utama)

Key Partnership dibentuk Agar proses operasional dapat berjalan lebih efisien dan risiko dapat diminimalkan, maka perusahaan atau organisasi sering kali menjalin hubungan dengan pemasok. *Key Partnerships* merujuk pada pihak-pihak yang menjalin kerjasama dengan perusahaan untuk mendukung kelancaran operasional organisasi.

8. *Revenue Stream* (Arus Pendapatan)

Revenue stream adalah sumber pemasukan yang diperoleh oleh sebuah bisnis dan harus dikelola dengan efektif agar dapat meningkatkan pendapatan. Aliran pendapatan ini mencerminkan uang yang masuk ke kas perusahaan, yang berasal dari pelanggan yang membeli atau menggunakan produk yang ditawarkan.

9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Cost Structure menggambarkan semua pengeluaran yang diperlukan untuk menjalankan sebuah bisnis. Ini mencakup seluruh biaya yang timbul saat perusahaan mengoperasikan model bisnisnya.

Model bisnis kanvas ini memiliki perbedaan utama dibandingkan dengan model bisnis lainnya karena konsep ini dapat berfungsi sebagai bahasa universal yang memungkinkan sebuah organisasi atau perusahaan menggambarkan dan menyesuaikan model bisnisnya dengan lebih mudah. Hal ini mempermudah penciptaan berbagai alternatif strategi baru. Dengan adanya kesamaan pemahaman dalam konsep model bisnis kanvas, seluruh elemen dalam organisasi atau perusahaan dapat berkontribusi dalam memberikan ide serta gagasan guna mengembangkan inovasi dalam strategi bisnis yang diterapkan (Sitanggang, J, 2021).

2.1.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu metode yang digunakan untuk menelaah berbagai faktor dalam menyusun strategi perusahaan. Pendekatan ini bertujuan untuk mengoptimalkan keunggulan (*Strength*) serta peluang (*Opportunities*) yang dimiliki, sekaligus mengurangi kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) yang mungkin dihadapi (Andriani et al., 2021). Sementara itu, menurut Philip Kotler, analisis SWOT merupakan proses evaluasi terhadap faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat memengaruhi individu, bisnis, atau organisasi.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) merupakan sebuah metode yang dikembangkan di Stanford pada tahun 1970-an dan telah menjadi salah satu alat penting dalam perencanaan strategis organisasi. Teknik ini melibatkan proses di mana tim manajemen mengkaji faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan di masa mendatang. Hasil dari analisis tersebut kemudian dimanfaatkan untuk merancang strategi serta mengelola bisnis secara optimal, dengan pendekatan yang efektif dan efisien (Selamet, R., Et al. 2021).

Berikut ini penjelasan mengenai ke-empat aspek dalam analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan merupakan kemampuan khusus yang memberikan perusahaan keunggulan kompetitif di pasar. Aspek ini dapat meliputi berbagai elemen, seperti stabilitas keuangan, reputasi perusahaan, dominasi pasar, hubungan strategis dengan pemasok, serta faktor pendukung lainnya. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan industri. Selain itu, dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki secara optimal, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, serta menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, keterampilan, serta kemampuan yang dapat menghambat efektivitas kinerja suatu perusahaan atau organisasi. Faktor-faktor yang dapat menjadi kelemahan meliputi infrastruktur yang kurang memadai, keterbatasan finansial, kemampuan manajerial yang lemah, strategi pemasaran yang kurang efektif, serta citra merek yang belum kuat di pasar

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) merupakan kondisi menguntungkan yang muncul dalam lingkungan eksternal suatu perusahaan atau organisasi. Faktor ini dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pertumbuhan, memperluas pasar, serta memperkuat posisi perusahaan di industri.

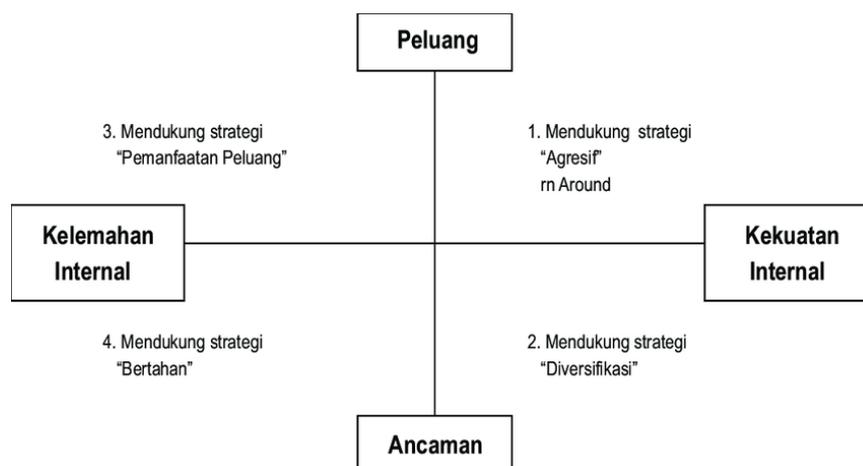
4. Ancaman (*Threat*)

Ancaman adalah faktor yang dapat mengganggu atau melemahkan posisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Kehadiran pesaing baru, pertumbuhan pasar yang melambat, meningkatnya daya tawar pembeli atau pemasok utama, perkembangan teknologi, serta perubahan atau revisi regulasi dapat menjadi tantangan yang berpotensi menghambat

keberhasilan perusahaan. Dengan adanya ancaman maka situasi suatu organisasi dapat sangat tidak menguntungkan.

A. Kuadran Analisis SWOT

Kuadran SWOT merupakan bagian dari analisis SWOT yang berbentuk kisi yang berfungsi untuk membantu dalam merancang strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi.



Gambar 2. 2 Kuadran SWOT

Sumber: ResearchGate.net/ Diagram-Analisis-SWOT-

Kuadran 1: Kondisi ini sangat menguntungkan bagi perusahaan karena kekuatan internal yang solid serta peluang eksternal yang besar. Dengan situasi yang mendukung ini, perusahaan dapat memaksimalkan peluang yang ada. Strategi yang paling tepat diterapkan adalah strategi pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2: Meskipun dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal, perusahaan masih memiliki keunggulan dari segi internal. Oleh karena itu, strategi yang dapat diterapkan adalah memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengambil peluang jangka panjang, salah satunya melalui strategi diversifikasi baik dalam hal produk maupun pasar.

Kuadran 3: Perusahaan berada dalam situasi di mana peluang pasar sangat besar, namun masih terdapat kendala atau kelemahan internal yang menghambat. Kondisi ini serupa dengan kategori *Question Mark* dalam

matriks BCG. Oleh karena itu, strategi utama yang harus dilakukan adalah memperbaiki dan meminimalkan kelemahan internal agar dapat lebih optimal dalam memanfaatkan peluang pasar yang tersedia.

Kuadran 4: Situasi ini merupakan kondisi yang paling tidak menguntungkan, di mana perusahaan menghadapi berbagai ancaman eksternal sekaligus memiliki kelemahan internal yang signifikan. Melalui analisis SWOT, perusahaan dapat melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), serta ancaman (*Threat*) guna menentukan langkah strategis yang tepat (Sandria, et al., 2020).

B. Matriks Analisis SWOT

Matriks SWOT merupakan suatu metode yang dapat dimanfaatkan dalam merancang strategi bisnis. Alat ini berfungsi untuk menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menyesuaikan peluang serta tantangan eksternal yang dihadapinya dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimilikinya. (Iqbal.K . 2020)

Matriks SWOT

IFAS EFAS	S (Strength) Tentukan faktor2 kekuatan internal	W (Weakness) Tentukan faktor2 kelemahan internal
O (Opportunity) Tentukan faktor2 peluang eksternal	Strategi SO: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
T (Threat) Tentukan faktor2 ancaman eksternal	Strategi ST: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. 3 Matriks SWOT

Sumber : Iqbal Kamaluddin (2020)

Berikut ini penjelasan mengenai Matriks SWOT :

1. **IFAS (Analisis Faktor Strategis Internal)**

IFAS adalah proses identifikasi dan evaluasi faktor internal yang mempengaruhi organisasi, mencakup kekuatan (Strengths) dan kelemahan (Weaknesses). Analisis ini membantu organisasi memahami kondisi internalnya untuk menentukan strategi yang tepat.

2. **EFAS (Analisis Faktor Strategis Eksternal)**

EFAS berfokus pada faktor eksternal yang memengaruhi organisasi, seperti peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Dengan analisis ini, perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dan mengambil langkah strategis yang sesuai.

3. **Strategi SO** bertujuan untuk mengoptimalkan seluruh keunggulan yang dimiliki guna memperoleh serta memaksimalkan peluang yang tersedia.

4. **Strategi ST** memanfaatkan kekuatan internal perusahaan sebagai langkah untuk menghadapi dan mengatasi berbagai ancaman yang muncul.

5. **Strategi WO** diterapkan dengan cara memanfaatkan peluang yang ada semaksimal mungkin sambil mengurangi kelemahan yang dimiliki

6. **Strategi WT** berfokus pada langkah-langkah defensif dengan tujuan mengurangi kelemahan yang ada sekaligus menghindari ancaman yang dapat menghambat perkembangan.

C. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah metode analisis strategis yang digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang paling tepat bagi suatu perusahaan. Menurut Widiyarini dalam Wardhana (2020) Teknik ini membantu dalam proses pengambilan keputusan dengan mengintegrasikan faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan. QSPM dikembangkan dari hasil analisis SWOT, sehingga strategi yang dihasilkan lebih terarah dan berbasis pada kondisi nyata perusahaan. Dalam penerapannya, QSPM terdiri dari beberapa elemen utama, yaitu alternatif strategi, factor kunci keberhasilan dan bobot

penilaian yang akan menentukan prioritas strategi. Selain itu, terdapat *Attractiveness Score* (AS) yang menunjukkan daya tarik masing-masing strategi, *Total Attractiveness Score* (TAS) sebagai total nilai daya tarik dari setiap strategi, lalu ada total keseluruhan skor yang merupakan jumlah keseluruhan nilai daya tarik. Dengan adanya QSPM, perusahaan dapat memilih strategi yang paling potensial untuk diimplementasikan berdasarkan analisis yang objektif dan terukur.

2.1.4 Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan upaya yang dirancang oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan dalam persaingan. Langkah ini bertujuan untuk menarik minat konsumen, memperkuat eksistensi bisnis di pasar, serta menghadapi tekanan dari kompetitor. Keunggulan kompetitif yang dimiliki akan memberikan peluang bagi perusahaan untuk meraih profit yang lebih besar dibandingkan pesaing serta meningkatkan kemungkinan bertahan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang (Abdurrahman, et. al 2024). Menurut Porter dalam Firman el Amny (2024) secara umum terdapat dua jenis utama keunggulan kompetitif.

Yang pertama adalah keunggulan kompetitif berbasis kepemimpinan biaya, dan yang kedua adalah keunggulan kompetitif berbasis diferensiasi. Keunggulan dalam kepemimpinan biaya dapat diperoleh dengan memastikan bahwa struktur biaya perusahaan lebih efisien dibandingkan para pesaing. Sementara itu, keunggulan diferensiasi dapat dicapai dengan mengembangkan kemampuan untuk menciptakan produk yang memiliki nilai tambah lebih tinggi bagi pelanggan.

2.1.4.1 Daya Saing

Menurut Hayyin (2023) Daya saing secara umum merupakan kemampuan dalam bersaing. Daya saing bagi perusahaan adalah cara suatu perusahaan, industri, atau negara menilai dan membandingkan kinerja mereka dalam memasarkan serta menyediakan berbagai produk dan layanan di pasar. Selain itu, daya saing juga

berperan sebagai indikator utama dalam pertumbuhan bisnis serta perkembangan ekonomi.

Menurut Vera Maria, et al. (2024) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi daya saing suatu perusahaan dapat disebabkan oleh faktor dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah :

1. Sumber Daya Manusia

Kualitas tenaga kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan daya saing. Karyawan yang memiliki keterampilan, kreativitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan akan meningkatkan produktivitas dan inovasi dalam bisnis.

2. Kemampuan Manajemen

Kepemimpinan dan strategi manajemen yang efektif dapat menentukan arah perkembangan bisnis serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

3. Keuangan

Kemampuan dalam mengelola keuangan, seperti efisiensi biaya dan pengelolaan arus kas yang baik sangat berperan dalam mempertahankan keberlangsungan usaha.

4. Pasar

Pemahaman terhadap kebutuhan dan preferensi pelanggan sangat penting untuk daya saing. Produk atau layanan yang sesuai dengan keinginan konsumen memiliki peluang lebih besar untuk sukses di pasar.

5. Harga

Harga yang kompetitif menjadi salah satu faktor utama dalam menarik pelanggan. Perusahaan yang mampu menawarkan harga yang lebih terjangkau dengan tetap mempertahankan kualitas akan lebih unggul dalam persaingan.

2.1.5 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

A. Pengertian UMKM

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) secara umum merupakan suatu jenis usaha yang dimiliki oleh perseorangan dan dikelompokkan berdasarkan omset, jumlah aset dan tenaga kerja yang dimilikinya. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2021, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) didefinisikan sebagai suatu bisnis berskala kecil yang dijalankan oleh individu atau sekelompok kecil orang dengan kepemilikan aset serta tingkat pendapatan yang telah ditetapkan dalam regulasi.

B. Kriteria UMKM

Menurut UU no.7 tahun 2021 UMKM dalam Mariska (2024) dibagi menjadi 3 Kriteria, yaitu usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah.

- Usaha Mikro, dikategorikan sebagai bisnis dengan total kekayaan modal usaha sampai dengan paling banyak Rp1.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- Usaha kecil, Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp1.000.000.000 sampai dengan paling banyak Rp5.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- Usaha menengah, Memiliki aset bersih lebih dari Rp5.000.000.000 sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

C. Peran UMKM

UMKM memiliki peran krusial dalam pertumbuhan ekonomi, baik di negara maju maupun berkembang. Di negara maju, UMKM mendominasi dalam penyerapan tenaga kerja dibandingkan usaha besar. Sementara itu, di negara berkembang, khususnya di Asia, Afrika, dan Amerika Latin, UMKM memiliki peran penting dalam menyediakan lapangan pekerjaan, meningkatkan pendapatan masyarakat miskin, serta mendukung distribusi pendapatan dan pengurangan kemiskinan.

Selain itu, UMKM juga berkontribusi pada pembangunan ekonomi di pedesaan (Tambunan, 2024).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan terdahulu terkait dengan penerapan *Business Model Canvas* cukup banyak dilakukan dengan hasil yang bervariasi tergantung lokasi penelitian. Di bawah ini merupakan beberapa penelitian terdahulu mengenai penerapan *Business Model Canvas* yang telah penulis simpulkan.

Dwi Cahyo Avianto, Hafidh Munawir (2023) melakukan penelitian dengan judul Analisis Strategi Perusahaan Menggunakan Metode *Business Model Canvas* dan Analisis SWOT pada PT. Madubaru Yogyakarta, penelitian ini membahas tentang perusahaan yang memproduksi gula dan spiritus. Perusahaan ini memiliki peluang besar dalam memaksimalkan penjualannya, namun tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar. Hasil dari penelitian ini adalah perusahaan perlu memperkuat strategi yang direkomendasikan berdasarkan metode BMC dan SWOT adalah strategi *turn around*, yaitu meminimalkan kelemahan agar perusahaan dapat berkembang lebih optimal. Untuk mencapai hal tersebut, PT Madubaru dapat menambah lahan penanaman tebu dengan menjalin kemitraan bersama petani atau membuka lahan sendiri. Selain itu, perusahaan perlu mengganti mesin produksi yang sudah usang dengan teknologi yang lebih modern agar proses produksi lebih efisien. Upaya lain yang dapat dilakukan adalah menekan biaya produksi melalui inovasi pengolahan limbah sehingga dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Dari sisi distribusi, efektivitas dapat ditingkatkan dengan menyerahkan proses distribusi kepada distributor yang lebih berpengalaman agar jangkauan pasar lebih luas dan efisien.

Khusnul Hayati (2023) melakukan penelitian tentang usulan penerapan *Business Model Canvas* (BMC) dalam menentukan strategi bersaing, penelitian ini membahas mengenai berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi oleh PT Bina Artha baik dari dalam maupun dari luar perusahaan, sehingga diperlukan strategi bersaing yang tepat. Dengan menggunakan metode analisis SWOT dan 9 blok elemen BMC. Hasil dari penelitian ini adalah setelah dianalisa terlihat perusahaan memiliki seluruh blok elemen BMC lalu hasil analisis SWOT dengan perhitungan

IFAS dan EFAS didapatkan bahwa perusahaan berada pada kuadra 1 dalam kuadran analisis SWOT. Penelitian ini menyarankan pemilik usaha untuk merombak beberapa strategi dengan menambah alteratif strategi melalui 9 elemen BMC.

Ariza Qanita (2020) melakukan penelitian dengan menggunakan metode Analisis SWOT dan QSPM pada D'gruz Caffe di Kecamatan Bluto Sumenep. Penelitian ini membahas permasalahan yang terjadi pada D'gruz caffe yaitu munculnya pesaing dan penurunan omzet. Dengan menggunakan Analisis SWOT dan QSPM didapatkan strategi potensial yang dapat dilakukan pada D'gruz Caffe yaitu dengan menerapkan strategi SO (Strenght – Opportunity) diantaranya terdapat 3 strategi potensial berdasarkan hasil perhitungan matrix QSPM, yaitu memaksimalkan lokasi yang strategis, memperbaiki kualitas produk serta menjaga loyalitas pelanggan.

Nurlaili Fajarmiati (2024) melakukan penelitian tentang penerapan BMC dalam meningkatkan pendapatan pelaku usaha pada UMKM Gula Merah di Desa Dermasari, penelitian ini membahas mengenai industri gula merah yang menguntungkan namun menghadapi berbagai masalah pada teknologi dan hambatan dalam pemasarannya. Penelitian ini menggunakan metode analisis BMC dengan menerapkan 9 elemen pada UMKM. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa UMKM perlu memperbaiki elemen saluran (*channels*).

Hilma Aulawi, Dewi Rahmawati, dan Rabiatul Adawiyah Isni Putri (2021) melakukan penelitian yang berhubungan dengan strategi pencapaian keunggulan bersaing pada minuman kemasan lemon dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* dan SWOT. Penelitian ini dimaksudkan untuk merancang strategi baru serta pengembangan usaha melalui pemetaan konsep model bisnis dengan menggunakan BMC dan dianalisis melalui SWOT. Hasil dari penelitian ini yaitu didapatkan matrik IFAS berjumlah 4.09 dan matriks IFAS berjumlah 3.78, dengan titik kuadaran pada angka 0,39;0.28 yang berada pada kuadran 1 dengan prioritas disversifikasi. Penelitian ini menyarankan pemilik usaha untuk merombak beberapa strategi dengan menambah alteratif strategi melalui 9 elemen BMC.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

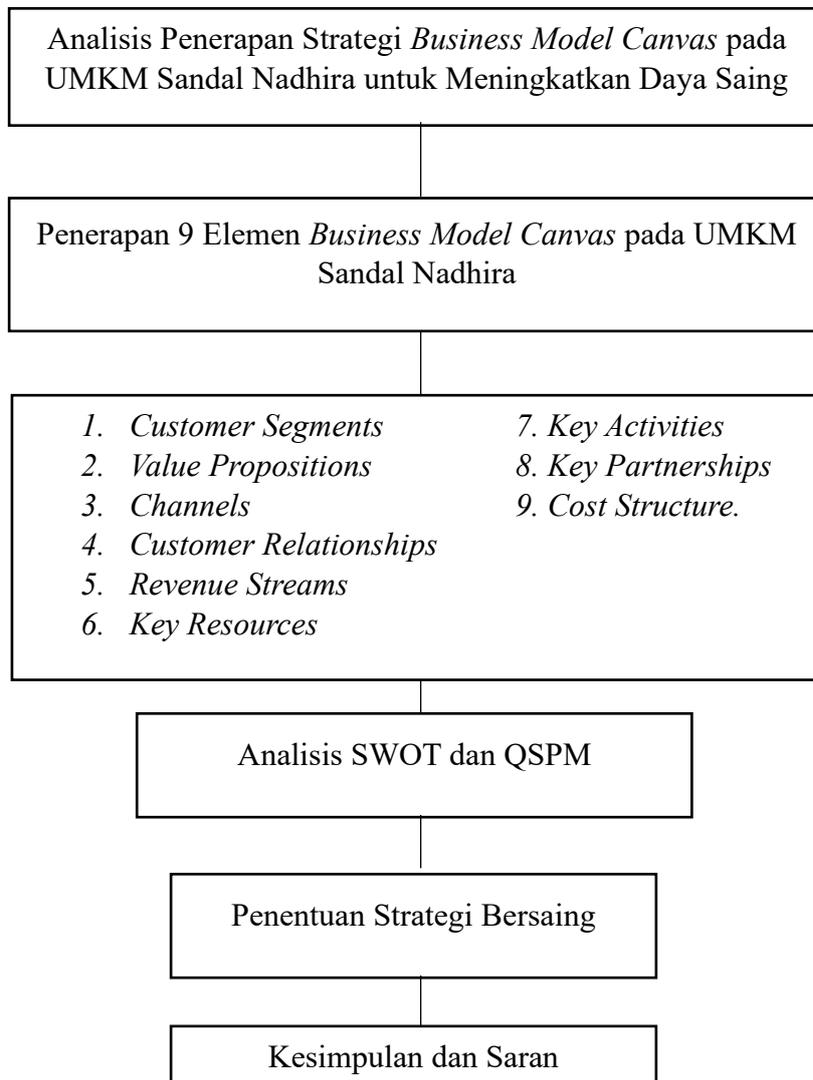
PENELITI	JUDUL	VARIABEL	JENIS PENELITIAN	HASIL
Dwi Cahyo Avianto, Hafidh Munawir (2023)	Analisis Strategi Perusahaan Menggunakan Metode <i>Business Model Canvas</i> dan Analisis Swot Pada PT. Madubaru Yogyakarta	9 elemen BMC	Kualitatif	strategi yang direkomendasikan berdasarkan metode BMC dan SWOT adalah strategi <i>turn around</i> , yaitu meminimalkan kelemahan agar perusahaan dapat berkembang lebih optimal. Untuk mencapai hal tersebut, PT Madubaru dapat menambah lahan penanaman tebu dengan menjalin kemitraan bersama petani atau membuka lahan sendiri. Selain itu, perusahaan perlu mengganti mesin produksi yang sudah usang dengan teknologi yang lebih modern agar proses produksi lebih efisien
Khusnul Hayati (2023)	Usulan penerapan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dalam menentukan strategi bersaing (Studi Kasus Pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi)	9 elemen BMC	Kualitatif	Hasil dari penelitian ini adalah setelah dianalisa terlihat perusahaan memiliki seluruh blok elemen BMC lalu hasil analisis SWOT dengan perhitungan IFAS dan EFAS didapatkan bahwa perusahaan berada pada kuadra 1 dalam kuadran analisis SWOT. Penelitian ini menyarankan pemilik usaha untuk merombak beberapa strategi dengan menambah alteratif strategi melalui 9 elemen BMC.
Ariza Qanita (2020)	Analisis Strategi Dengan Metode SWOT dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus pada D'gruz Caffe di Kecamatan Bluto Sumenep	SWOT	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan strategi potensial yang dapat dilakukan pada D'gruz Caffe yaitu dengan menerapkan strategi SO (Strenght - Opportunity) diantaranya terdapat 3 strategi potensial berdasarkan hasil perhitungan matrix QSPM, yaitu memaksimalkan lokasi yang strategis, memperbaiki kualitas produk serta menjaga loyalitas pelanggan.
Nurlaili Fajarmiati (2024)	Penerapan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Dalam Meningkatkan Pendapatan Pelaku Usaha (Studi Kasus Pada UMKM Gula Merah Desa Dermasari, Kecamatan Susukan, Kabupaten Banjarnegara)	9 elemen BMC	Kualitatif	Penelitian ini membahas mengenai industri gula merah yang menguntungkan namun menghadapi berbagai masalah pada teknologi dan hambatan dalam pemasarannya. Penelitian ini menggunakan metode analisis BMC dengan menerapkan 9 elemen pada UMKM. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa UMKM perlu memperbaiki elemen saluran (<i>channels</i>).

Hilma Aulawi, Dewi Rahmawati, dan Rabiatul Adawiyah Isni Putri (2021)	Strategi Pencapaian Keunggulan Bersaing Minuman Kemasan Lemon Menggunakan Metode <i>Business Model Canvas</i> & SWOT	9 elemen BMC	Kualitatif	Hasil dari penelitian ini yaitu didapatkan matrik IFAS berjumlah 4.09 dan matriks IFAS berjumlah 3.78, dengan titik kuadran pada angka 0,39;0.28 yang berada pada kuadran 1 dengan prioritas disversifikasi. Penelitian ini menyarankan pemilik usaha untuk merombak beberapa strategi dengan menambah alteratif strategi melalui 9 elemen BMC.
---	--	--------------	------------	---

2.3 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini dimulai dari mengidentifikasi permasalahan yang banyak dihadapi oleh para pelaku UMKM khususnya pada industri alas kaki di Kabupaten Bogor. Pendekatan yang digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC) yang terdiri dari sembilan elemen utama: *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. Penerapan BMC memungkinkan UMKM untuk memahami dan merancang strategi bisnis yang lebih terstruktur, sehingga dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas pasar, serta menciptakan nilai yang lebih baik bagi pelanggan sehingga dapat meningkatkan daya saing UMKM Sandal Nadhira di pasar global. Setelah dilakukan penerapan BMC maka analisis SWOT dapat dilakukan guna untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada UMKM yang dapat menjadi pertimbangan untuk menyusun strategi bersaing.

Berdasarkan penjelasan diatas, kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran

Sumber : Penulis 2025