

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Landasan Teori

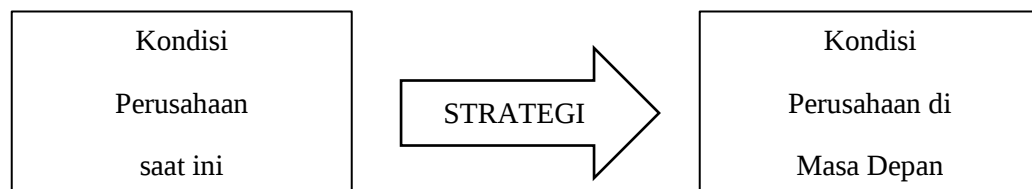
1.1.1. Manajemen Strategi

Manajemen Strategi adalah proses perencanaan, implementasi, serta pengendalian satu strategi organisasi, dan juga menentukan misi dan tujuan organisasi tersebut yang berkaitan dengan lingkungan eksternalnya. Terdapat beberapa definisi dari manajemen strategi yang mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, yang mana manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian Fajriansyah (2019:3)

1.1.2. Pengertian Strategi

Strategi bagi sebagian organisasi merupakan cara untuk mengatasi dan mengantisipasi setiap masalah yang timbul serta kesempatan-kesempatan untuk masa yang akan datang. Dengan demikian strategi harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan terarah apa yang perlu dan akan dilaksanakan oleh suatu organisasi Amirullah (2020:4). Definisi mengenai strategi dari beberapa ahli dapat disajikan sebagai berikut :

- 1) Menurut Supriyono (1990:8) mengatakan bahwa “Strategi adalah kesatuan rencana perusahaan atau organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan.”
- 2) Menurut Pearce dan Robinson (1997:2) mengatakan bahwa : “Strategi adalah rencana manajer berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan.”



Gambar 2.1. Strategi sebagai Upaya Pencapaian Tujuan Organisasi

Gambar diatas menjelaskan bahwa strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan. Melalui strategi, manajemen mengaitkan rencana berskala dasar dan berorientasi ke masa yang akan datang mereka untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi yang merefleksikan kesadaran suatu organisasi mengenai bagaimana, kapan, dan dimana organisasi akan bersaing; terhadap siapa organisasi harus bersaing; dan apa maksud organisasi bersaing. Beberapa koperasi mungkin mempunyai tujuan yang sama, akan tetapi strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dapat berbeda. Jadi suatu strategi dibuat berdasarkan tujuan. Karena strategi adalah suatu alat yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan (Amirullah, 2020:5).

1.1.3. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategi di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategi. Menurut Fajriansyah (2019:7) manfaat manajemen strategi terbagi menjadi dua yaitu :

a. Manfaat finansial

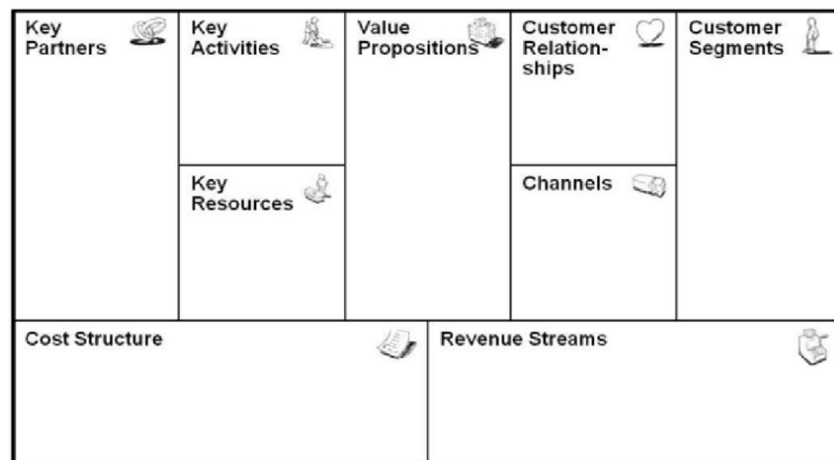
Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukan perbaikan yang signifikan dalam penjualan dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategi

b. Manfaat non finansial

Manajemen strategi menawarkan manfaat yang nyata lainnya selain membantu perusahaan menghindari kegagalan finansial, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal; pemahaman yang lebih baik atau strategi pesaing; meningkatnya produktivitas karyawan; mengurangi keengganan yang berubah; serta pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan.

1.1.4. *Bisnis Model Canvas (BMC)*

Menurut Osterwalder & Yves Pigneur (2014) *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan blok bangunan bisnis. Blok bangunan ini berisikan bagian-bagian penting yang menjelaskan tentang bagaimana organisasi tersebut menciptakan manfaat dan juga mendapat kemanfaatan dari para pelanggannya. Adapun bagian dalam Business Model Canvas tersebut meliputi *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership* dan *Cost Structure*. Manfaat dari *Business Model Canvas* bisa menjabarkan, menganalisis, dan merancang secara kreatif dan inovatif dalam upaya membentuk, memberikan, dan menangkap dimensi pasar dan mendongkrak permintaan dengan cara menginovasi sebuah nilai. *Business Model Canvas* ini dipaparkan secara visual berupa suatu kanvas/gambar sehingga membantu memudahkan untuk dipahami oleh pembaca. Pihak stakeholder perusahaan bisa menyesuaikan bentuk *Business Model Canvas* ini sesuai dengan kebutuhan bisnisnya.



Gambar 2.2. Business Model Canvas

Sumber : Osterwalder and Pigneur (2014)

Adapun elemen-elemen penting yang menggambarkan bagaimana organisasi/perusahaan menciptakan dan mendapatkan manfaat bagi pelanggan dan dari para pelanggannya, berikut elemen-elemen *Business Model Canvas* sebagai berikut :

1. *Customer Segment*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:30) *Customer Segment* atau segmen pelanggan adalah pihak yang menggunakan jasa/produk dari organisasi dan mereka yang

berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi organisasi. Umumnya, pelanggan adalah pihak yang membayar langsung atas jasa/produk yang dibelinya. *Customer Segment* adalah kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan untuk dilayani. Termasuk juga pelanggan adalah para pengguna atau penikmat yang bukan pembeli memberikan pendekatan langsung, tetapi perusahaan harus memperhatikan kemauan dan keinginan mereka. Sebagaimana disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:20) bahwa pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain.

2. *Value Propositions*

Value proposition yaitu menciptakan nilai kepada segmen konsumen yang berbeda dengan cara menggabungkan elemen yang diperlukan oleh setiap segmen. Bagi pelanggan, *Value Propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value Propositions*-lah yang menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dan bukan produk atau jasa perusahaan lain.

3. *Channels*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:32) *Channels* yaitu elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan segmennya dan menyampaikan *value proposition*-nya. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan adalah faktor-faktor yang memungkinkan perusahaan berinteraksi dengan pelanggannya. *Channels* menggambarkan interaksi dengan pelanggan dan berperan penting dalam proses yang dialami oleh pelanggan. *Channels* meliputi cara-cara meningkatkan kesadaran (*awareness*), memudahkan pelanggan menilai, membantu pelanggan membeli produk atau jasanya, menyampaikan produk atau jasanya, dan memberi bantuan purnajual. *Channels* adalah wadah untuk berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan *Value Propositions* yang ditawarkan.

4. *Customer Relationship*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Customer Relationships* merupakan pembinaan hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru

(akuisisi), mempertahankan pelanggan lama (*retention*), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. Dalam *Business Model Canvas* (BMC), elemen *Customer Relationships* menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pasar tertentu.

Sedangkan menurut Osterwalder and Pigneur (2010) *Customer Relationship* menunjukkan hubungan antara bisnis yang dijalankan dengan setiap segmen konsumen tertentu. Hubungan antara perusahaan dengan konsumen sangat penting karena akan berpengaruh terhadap pendapatan bisnis. *Customer Relationship* sendiri terbagi atas:

- a. *Personal assistance* yaitu adanya interaksi antara konsumen dengan orang yang mewakili bisnis yang membantu selama proses penjualan.
- b. *Dedicated personal assistance* yaitu dengan mendedikasikan seseorang yang khusus untuk klien secara individual.
- c. *Self service* yaitu perusahaan melakukan penjualan secara langsung kepada konsumen.
- d. *Automated services* yaitu seperti pemilihan secara otomatis kesukaan pelanggan.
- e. *Communities* yaitu membangun hubungan antar sesama anggota.
- f. *Co-creation* yaitu membangun hubungan dengan konsumen sesuai dengan kreasi konsumen itu sendiri.

5. Revenue Streams

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Revenue Streams* atau aliran dana masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap *customer segments*. Aliran dana inilah yang memungkinkan organisasi tetap hidup. Pada intinya ada dua jenis pendapatan yaitu yang bersifat transaksional (*transactional*) dan yang berbentuk pengulangan (*recurring*). Menurut Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:31) menyebutkan bahwa ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan antara lain:

- a. Penjualan aset, didapatkan dari penjualan hak kepemilikan produk fisik.
- b. Biaya penggunaan (*Usage fee*), didapatkan dari penggunaan suatu produk layanan tertentu.
- c. Biaya langganan (*Subscription fees*), didapatkan dari penjualan secara berkelanjutan untuk dapat mengakses atau menggunakan sebuah layanan produk.

- d. Sewa (*Renting*), didapatkan dari memberikan hak eksklusif kepada pelanggan untuk menggunakan aset perusahaan dalam waktu yang disepakati dan sebagai gantinya pelanggan memberikan biaya imbalan kepada perusahaan atas peminjaman aset.
- e. Lisensi (*Licensing*), didapatkan dari pemberian hak izin penggunaan hak intelektual kepada pelanggan dan sebagai gantinya pelanggan memberikan biaya imbalan atas penggunaan hak intelektual tersebut.
- f. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage fees*), didapatkan dari hasil layanan perantara yang dilakukan dua atau lebih pihak.
- g. Periklanan (*Advertising*), didapatkan dari mengiklankan produk baik itu barang atau jasa dan merek tertentu.

6. **Key Resources**

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:35) *Key Resources* menggambarkan aset-aset terpenting yang menentukan keberhasilan pengoperasiannya model bisnis. Aset-aset berharga inilah yang memungkinkan organisasi mewujudkan *value propositions* yang dijanjikannya kepada pelanggan dengan baik. Sumber daya kunci ini dapat berupa sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), uang, aset intelektual (merek, hak cipta, paten, database pelanggan), dan sumber daya manusia. Menurut Tim PPM Manajemen (2012:169) *Key Resources* dalam organisasi berbentuk:

- a. Manusia
- b. Fasilitas
- c. Teknologi
- d. Intelektual
- e. *Channels*.

7. **Key Activities**

Key Activities adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil penjualan produk/jasa dari pelanggan. Menurut Tim PPM Manajemen (2012:188) secara garis besar, *Key Activities* dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

- a. Operasi Produksi
- b. Operasi Jasa (Pelayanan)

- c. Platform dan Jaringan

8. Key Partnerships

Key partnership menggambarkan pemasok dan mitra yang menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan. *Key partnership* sangat penting untuk meningkatkan jaringan yang berguna bagi bisnis kedepannya. Perusahaan mengutamakan hubungan kerjasama untuk berbagai alasan dan menjadi dasar yang banyak digunakan oleh model bisnis. Suatu usaha membuat hubungan yang kuat dengan tujuan mengoptimalkan bisnis model mereka, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya. Menurut Osterwalder and Pigneur (2010) terdapat tiga motivasi utama dalam membangun hubungan yang baik yaitu:

- a. *Optimization and economic of scale* yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan kegiatan bisnis.
- b. *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasama dapat membantu bisnis untuk mengurangi resiko dalam lingkungan persaingan
- c. *Acquisition of particular resources and activity* yaitu beberapa bisnis memiliki sendiri sumber dayanya atau melakukan kegiatan bisnisnya sesuai dengan model bisnisnya

9. Cost Structure

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:38) *Cost Structure* atau struktur biaya menggambarkan semua biaya yang muncul sebagai akibat dioperasikannya model bisnis ini. Struktur biaya dipengaruhi oleh strategi perusahaan yang dipilih, apakah mengutamakan biaya rendah atau mengutamakan manfaat istimewa. Menurut Osterwalder dan Yves pigneur (2012:40) *Cost Structure* memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. *Fixed Cost*: Biaya tetap atau *Fixed cost* yang harus dikeluarkan tanpa dipengaruhi oleh volume aktivitas ataupun jasa dan produk yang dihasilkan. Contoh dari *fixed cost* adalah gaji pegawai, pengadaan dan pemeliharaan pabrik.
- b. *Variable cost*: Biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan mengikuti jumlah produk/jasa yang dihasilkan. Contohnya biaya variabel adalah biaya bahan mentah.
- c. *Economies of Scale*: Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* memanfaatkan volume produk/jasa yang dihasilkan untuk menurunkan biaya

- d. *Economies of Scope*: Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scope* memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya.

1.1.5. Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Metode ini merumuskan perencanaan yang strategis dengan menggunakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk dijadikan bahan evaluasi. Berdasarkan empat faktor itulah terbentuk akronim SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Sehingga analisis SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan yang dihadapi (Jogiyanto, 2016). Berikut adalah penjelasan dari masing-masing SWOT yaitu

1. Analisis *Strength*

Pada analisis *strength* (kekuatan) yaitu mengidentifikasikan kekuatan, situasi, kondisi ataupun sumber daya yang merupakan kekuatan bagi suatu perusahaan ataupun organisasi pada saat ini. Hal ini dilakukan guna mengetahui kekuatan dari perusahaan agar dapat menyusun strategi yang dipersiapkan untuk meningkatkan daya saing terhadap competitor

2. Analisis *Weakness*

Analisis *weakness* (kelemahan) merupakan analisis yang dilakukan untuk dapat mengidentifikasikan kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk dapat mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi akibat dampak dari kelemahan yang dimiliki.

3. Analisis *Opportunities*

Analisis *opportunities* (peluang) adalah suatu analisis untuk mengidentifikasikan peluang yang dimiliki terhadap segmentasi pasar yang dimasuki oleh organisasi ataupun perusahaan. Secara garis besar cara ini untuk mencari peluang atau terobosan yang memungkinkan dapat membuat berkembangnya suatu organisasi ataupun perusahaan.

4. Analisis *Threats*

Analisis *threats* (ancaman) merupakan analisis yang mengidentifikasikan adanya ancaman atau gangguan yang terjadi ataupun yang kemungkinan akan terjadi.

Internal Eksternal	<i>Strength(S)</i> Menentukan 5-10 faktor- faktor kekuatan internal.	<i>Weakness (W)</i> Menentukan 5-10 faktor- faktor kelemahan internal.
<i>Opportunities (O)</i> Menentukan 5-10 faktor- faktor peluang eksternal	Strategi SO Menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang.	Strategi WO Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i> Menentukan 5-10 faktor- faktor ancaman eksternal	Strategi ST Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman.	Strategi WT Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Gambar 2.3. Matriks SWOT

Sumber : Freddy Rangkuti (2016)

Analisis SWOT dibutuhkan perencanaan strategis untuk dapat menganalisis faktor-faktor strategis dari perusahaan dengan menghadapi kondisi saat ini, hal itu disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

1.1.6. Matriks Evaluasi Internal (IFE) dan Eksternal (EFE)

a. Matriks IFE

Menurut David dan David (2016:111) *Matriks Evaluasi Faktor Internal* adalah perangkat formulasi strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi perusahaan. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan Matriks IFE, sehingga penggunaan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpretasikan bahwa teknik ini adalah teknik yang serba bisa. Pemahaman mendalam dari faktor yang ada didalamnya lebih penting dibandingkan angka aktual.

Tabel 2.1. Matriks Faktor Strategi Internal (IFE)

Faktor-faktor segi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan			
Kelemahan			

Sumber : David dan David (2016:112)

b. Matriks EFE

Matriks *Eksternal Factor Evaluation* menurut David dan David (2016:65) strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan yang ada dan meminimalisir potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

Tabel 2.2. Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFE)

Faktor-faktor segi eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang			
Ancaman			

Sumber David dan David (2016:66)

1.1.7. Tahap Pencocokan Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks Internal-Eksternal (Internal-Eksternal-IE) David dan David (2016:181) memposisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan sembilan-sel. Yang diilustrasikan pada Tabel 2.4 dengan tiga ukuran yaitu kuat, rata-rata dan lemah

		Kekuatan IFE			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Kekuatan EFE		SEL I	SEL II	SEL III	4,0 Tinggi
		SEL IV	SEL V	SEL VI	3,0 Sedang
		SEL VII	SEL VIII	SEL IX	2,0 Rendah

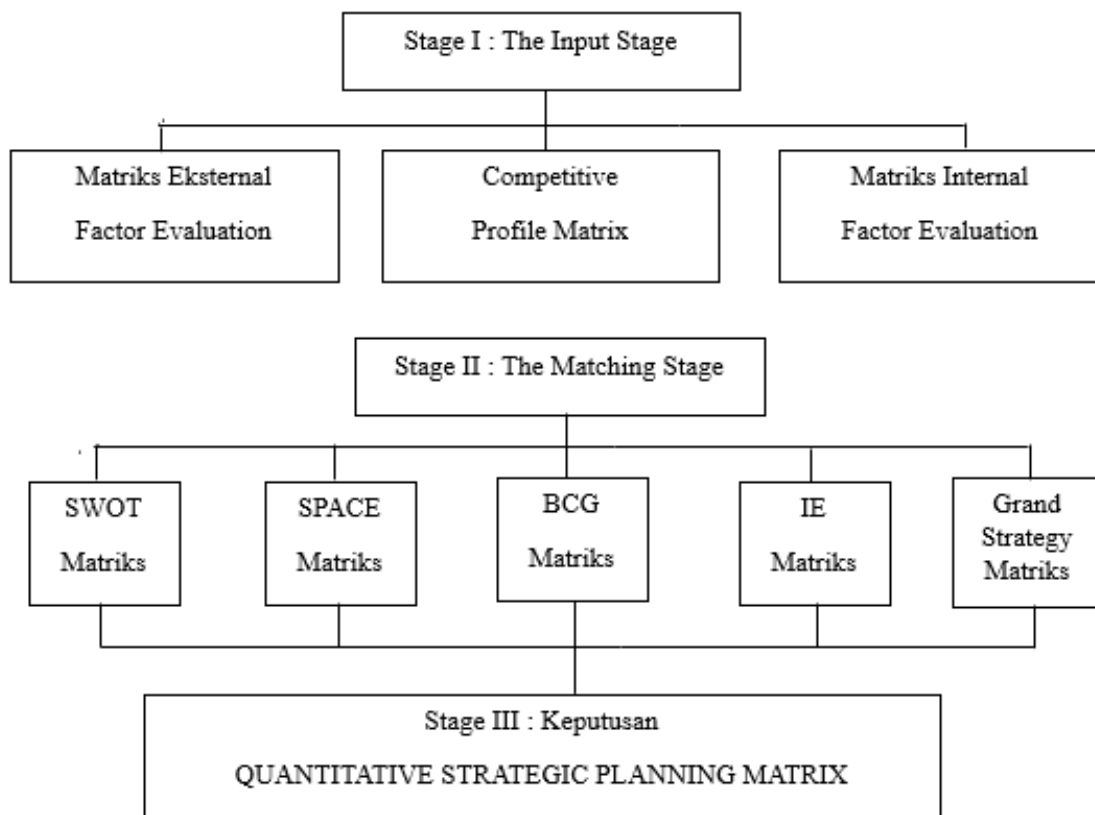
Gambar 2.4. Matriks Internal Eksternal (IE)

Sumber : David (2016:182)

1.1.8. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan satu-satunya teknik analitis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak, selain membuat peringkat strategi juga untuk memperoleh daftar prioritas. Menurut David dan David (2016:184) QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal.

Teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi alternatif yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan mencocokkan hasil dari analisis Tahap 2 untuk memutuskan secara objektif di antara berbagai strategi alternatif. Matriks EFE, Matriks IFE, dan CPM membentuk Tahap 1, bersama dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan *Matriks Grand Strategy* yang membentuk Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3).



Gambar 2.5. Kerangka Kerja Analisis Formulasi Strategi

Sumber : David dan David (2016:169)

1.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan analisis strategi relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi berbeda. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan analisis strategi dapat disajikan di bawah ini :

Menurut Krisdayanti Sinaga, Tri Wahyudi, Febri Prima (2021) melakukan penelitian Strategi Pemasaran Menggunakan Metode *Business Model Canvas* Dan Analisis SWOT Di Toko Kue X. Penelitian ini bertujuan merancang strategi untuk meningkatkan penjualannya di tengah banyaknya kompetitor yang menjual produk yang sama di Kota Pontianak meskipun toko kue ini sudah berdiri lama dan cukup terkenal. Metode dalam penelitian ini adalah *Business Model Canvas*, Analisis SWOT, IFE dan EFE. Objek dalam penelitian ini adalah strategi pemasaran yang dilakukan pada Toko Kue X di Kota Pontianak. Pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara yaitu wawancara, observasi dan pengisian kuesioner kepada responden. Adapun strategi pemasaran yang dihasilkan pada penelitian kali ini yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Dari 4 strategi didapatkan nilai faktor dari masing-masing strategi, SO dengan nilai 3,581, WO dengan nilai 2,739, ST dengan nilai 2,929, dan WT dengan nilai 2,087. Strategi yang terpilih dengan menggunakan metode SWOT dan *Model Business Canvas* (BMC) ini yaitu strategi *Strength* dan *Opportunity* (SO). Karena Strategi ini dilihat dari nilai kuadrannya yang lebih tinggi dari strategi lainnya. Strategi ini merupakan strategi yang memaksimalkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh Toko Kue X. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi strategi tersebut yaitu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan untuk mempertahankan konsumen, menambah jumlah varian rasa pada produk yang ditawarkan, dan meningkatkan kerja sama yang baik dengan pemasok bahan baku.

Ridwan (2018) melakukan penelitian Analisis Strategi Bisnis Sembagi Coffee Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan mengetahui bisnis Kampung Wisata D'oyan berdasarkan *Business Model Canvas*, menganalisis alternatif strategi menggunakan analisis SWOT, merekomendasikan strategi bisnis Kampung Wisata D'Oyan dimasa mendatang. Sumber data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang didapat dari *interview*, *observasi*, dan dokumentasi. Data Primer yang diperoleh didapat dari *interview*, *observasi*, dan survei. Alat analisis yang digunakan adalah *Business Model Canvas* dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan pada segmen pelanggan harus mulai berjejaring dengan organisasi/Komunitas, proporsi nilai tercipta tim pemandu wisata dan memperbaiki fasilitas seperti tempat parkir, aktivitas utama lebih masif melakukan promosi, saluran yang digunakan mulai merambah ke media sosial lain seperti tiktok, youtube serta website, mitra kerja mulai lebih banyak melibatkan masyarakat sekitar, dalam sumber daya utama terjadi penambahan dan dari elemen model bisnis yang dianalisa, menuntut adanya penambahan biaya yang harus dikeluarkan namun bisa dipenuhi dengan mencoba mencari *investor*.

Maulidya (2022) melakukan penelitian Analisis Strategi Bisnis Sembagi Coffee Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk melihat dan menganalisis strategi bisnis yang diterapkan oleh Sembagi Coffee. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Bisnis Model Canvas*, SWOT dan QSPM. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian ini kemudian dijadikan alternatif strategi usaha. Hasil analisis yang telah dilakukan oleh Sembagi Coffee menunjukkan bahwa strategi bisnis dapat berjalan dengan lancar dan seimbang di tengah banyaknya pesaing. Dengan adanya pesaing tersebut, menjadi tantangan tersendiri bagi pemilik usaha untuk menciptakan inovasi untuk mengembangkan usahanya.

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	ANALISIS	HASIL
Krisdayanti Sinaga, Tri Wahyudi, Febri Prima (2021)	Strategi Pemasaran Menggunakan Metode <i>Business Model Canvas</i> Dan Analisis Swot Di Toko Kue X	Penggunaan matriks BMC, SWOT, IFE dan EFE	Strategi pemasaran yang dihasilkan pada penelitian yaitu strategi SO, strategi WO; strategi ST, dan strategi WT. Dari 4 strategi didapatkan nilai masing-masing strategi, SO dengan nilai 3,581, WO dengan nilai 2,739, ST dengan nilai 2,929, dan WT dengan nilai 2,087.

			Maka hasil strategi terpilih dengan metode SWOT dan Model Business Canvas (BMC) yaitu strategi Strength dan Opportunity (SO) karena dari nilai kuadrannya lebih tinggi dari strategi lainnya. Strategi ini merupakan strategi yang memaksimalkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh Toko Kue X
Maulidiya (2022)	Analisis Strategi Bisnis Sembagi Coffee Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis.	<i>Business Model Canvas</i> , SWOT, Matriks IFE, Matriks EFE dan QSPM.	Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi bisnis dapat berjalan dengan lancar dan seimbang di tengah banyaknya pesaing. Adanya pesaing menjadi tantangan tersendiri bagi pemilik usaha untuk menciptakan inovasi untuk mengembangkan usahanya.
Muhamad Sopian (2022)	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Wisata D'Oyan Kota Bogor Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> .	Analisis <i>Business Model Canvas</i> (BMC), Analisis SWOT, Matriks IFE, Matriks EFE	Hasil penelitian menunjukkan pada segmen pelanggan harus mulai berjejaring dengan organisasi/Komunitas, proporsi nilai tercipta tim pemandu wisata dan memperbaiki fasilitas seperti tempat parkir, aktivitas utama lebih masif melakukan promosi, saluran yang digunakan mulai merambah ke media

			sosial lain seperti tiktok, youtube serta website, mitra kerja mulai lebih melibatkan masyarakat sekitar, dalam sumber daya utama terjadi penambahan dan dari elemen model bisnis yang dianalisa, menuntut penambahan biaya yang harus dikeluarkan namun bisa dipenuhi dengan mencari investor.
--	--	--	--

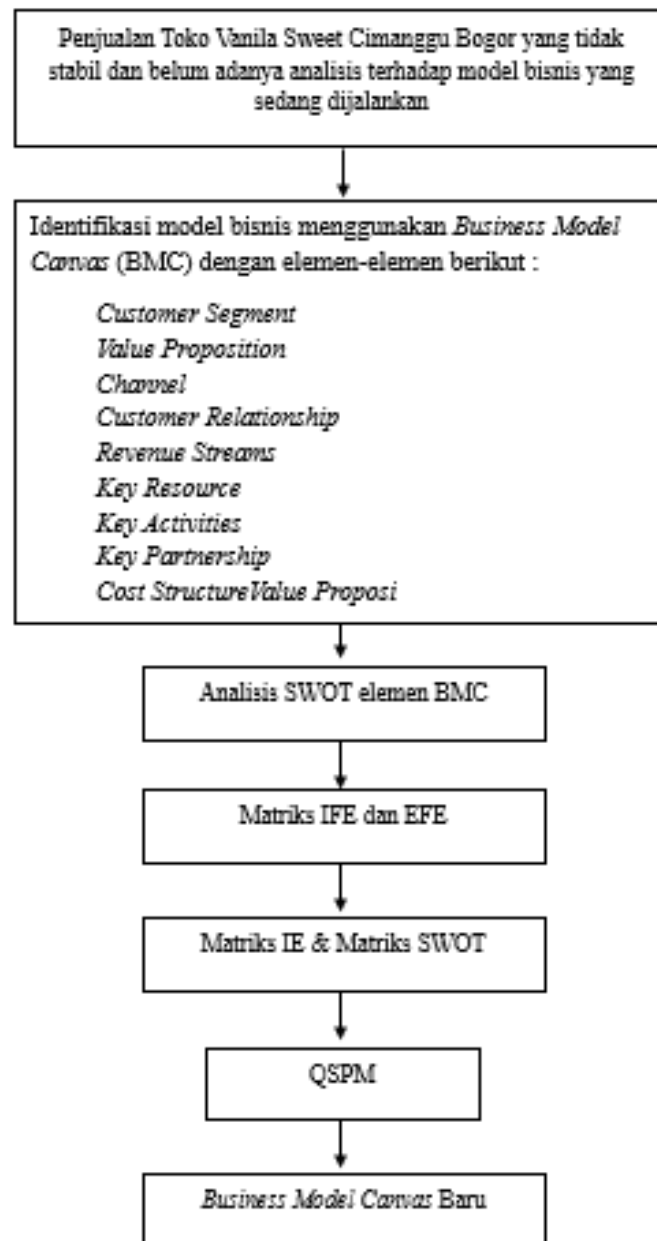
1.3. Kerangka Pemikiran Penelitian

Permasalahan yang terjadi pada Toko Vanila Sweet Cimanggu Bogor adalah penjualan sering tidak stabil atau mengalami penurunan pada omset setiap bulannya. Ketatnya persaingan yang dihadapi mengharuskan Toko Vanila Sweet Cimanggu Bogor untuk keunggulan bersaing dan kompetensinya agar dapat mempertahankan bisnisnya. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan menganalisa dan mengevaluasi model bisnis dari usaha tersebut guna mengetahui gambaran bisnisnya dan dapat melihat peluang bisnis agar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, meningkatkan aliran pendapatan, dan menyampaikan value perusahaan kepada konsumen dengan lebih baik.

Salah satu cara yang digunakan untuk menganalisis model bisnis ialah *Business Model Canvas* yang disajikan dalam bentuk visual berupa suatu kanvas lukisan sehingga mudah untuk dimengerti oleh pembaca yang memungkinkan perusahaan untuk mendeskripsikan bisnisnya. *Business Model Canvas* (BMC) terdiri dari sembilan elemen yaitu segmen konsumen, nilai yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerjasama, serta struktur biaya yang dimiliki. Langkah yang dilakukan setelah setiap elemen diketahui adalah melakukan analisis SWOT seluruh elemen BMC yaitu dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari masing-masing elemen.

Tahap berikutnya adalah membuat matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan serta matriks EFE (*External Factor Evaluation*) untuk meringkas dan mengevaluasi pengaruh

dari faktor eksternal perusahaan. Setelah itu dilakukan penggambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi disesuaikan pada kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki menggunakan matriks SWOT. Matriks SWOT ini akan digunakan sebagai alat dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Alternatif-alternatif strategi yang dianggap paling tepat dan sesuai untuk diterapkan perusahaan akan dipilih berdasarkan kemenarikan relatif dari implementasi strategi menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.



Gambar 2.6. Kerangka Pemikiran Penelitian