

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Manajemen

James A.F & Stonner dalam Amri et al. (2022) menyatakan bahwa, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang diterapkan.

R. Terry dalam Amri et al. (2022) menyatakan bahwa, manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan daya dan sumber daya lainnya.

2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi

Mujito (2023:1) menyatakan bahwa manajemen strategik adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengendalian sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan dari manajemen strategik adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki arah yang jelas dan dapat bersaing secara efektif dan efisien dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Manajemen strategik melibatkan berbagai aktivitas, seperti analisis lingkungan bisnis, identifikasi peluang dan ancaman, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi hasil. Hal ini memastikan bahwa Perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat dan memastikan bahwa sumber daya yang tersedia digunakan secara efektif dan efisien.

Berikut beberapa pengertian manajemen strategik menurut para ahli:

1. Wahyudi dalam Ahmad (2020) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manager dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.
2. Simongkir dalam Ahmad (2020) menyatakan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis

antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.

3. Mintzberg dalam Mujito (2023) menyatakan bahwa manajemen strategik adalah proses pemikiran dan pembuatan keputusan yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan perencanaan, pengambilan keputusan, dan evaluasi
4. Porter dalam Mujito (2023) menyatakan bahwa manajemen strategik adalah proses memahami lingkungan bisnis dan membuat pilihan yang membedakan perusahaan dari kompetitornya, sehingga perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pasar dan mencapai tujuan jangka panjang.

Menurut David dan David dalam Mujito (2023) manajemen strategik melibatkan tiga langkah utama: analisis lingkungan bisnis, formulasi strategi, dan implementasi strategi. Langkah-langkah ini harus dilakukan secara berkesinambungan dan membutuhkan interaksi antara berbagai tingkatan manajemen dalam organisasi. Mereka juga menekankan pentingnya evaluasi dan strategi untuk mengatasi perubahan lingkungan bisnis dan mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Strategi merupakan pilihan tentang bagaimana cara untuk terus mengembangkan usaha dan juga bagaimana cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Berikut beberapa ahli yang memberikan teori tentang manajemen strategi itu sendiri

1. Barney dalam Mujito (2023) menyatakan bahwa manajemen strategis (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.
2. David dalam Mojito (2023) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Dari definisi yang di paparkan diatas dapat diambil beberapa unsur manajemen strategi, yaitu : terdapat sebuah keputusan, manajemen puncak, lingkungan organisasi, tujuan organisasi. Oleh karena itu dari defisini di atas dapat diketahui fokus manajemen strategi terdapat dalam perpaduan antara manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian serta pengembangan. Manajemen bisa

berjalan efektif apabila kita memberi tahu kepada seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kita. Komunikasi sangat diperlukan sebagai kunci keberhasilan manajemen strategi dan inti dari manajemen strategi mengidentifikasi apa tujuan organisasi, sumber dayanya dan bagaimana sumber daya tersebut bisa digunakan secara efektif agar bisa memenuhi tujuan strategis.

2.1.2.1 Substansi Manajemen Strategi

Andrew dalam Yam (2020) menyatakan bahwa pada dasarnya gagasan manajemen strategi perusahaan melekat dengan instrument analisis pemasaran SWOT yang terdiri dari 2 sisi yaitu: pertama, menciptakan perpaduan antara kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari internal perusahaan, yang kedua, menciptakan perpaduan antara peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dari eksternal perusahaan.

Yam (2020) menyatakan bahwa substansi manajemen strategi adalah merancang strategi berdasarkan kolaborasi antara unsur internal dan eksternal perusahaan dengan tujuan menciptakan strategi baru bernilai sinergi. Dan pada sisi lain diluar perancangan, substansi manajemen strategi adalah menjaga eksistensi dan keberlanjutan operasional perusahaan. Dari sudut pandang holistic manajemen strategi melakukan kolaborasi strategi internal dan strategi eksternal. kolaborasi strategi yang dimaksud adalah perancangan strategi dilakukan secara cermat dengan mempertimbangkan berbagai unsur terkait, antara lain tata kelola perusahaan, sumber daya, nilai budaya, teknologi, lingkungan sosial dan lain-lain.

Berikut komponen dan perencanaan strategi antara lain:

a. Formulasi tujuan

Diuraikan secara rinci dan jelas tentang tujuan yang menjadi sasaran. Sasaran perlu diformulasikan dalam bentuk kinerja yang bisa diukur.

b. Analisis pasar industry (Perusahaan) dan lingkungan

Strategi ideal yang dirumuskan adalah bersifat global: dengan makna strategi yang sudah mempertimbangkan unsur-unsur persaingan dalam pasar mikro dan makro.

c. Sumber daya internal dan eksternal

Unsur yang menjadi fokus dalam hal ini adalah sumber daya. Demi mencapai hasil optimal dari strategi.

d. Implementasi

Pada tahap ini melibatkan banyak pihak dan lintas fungsional dalam organisasi. Pihak-pihak atau kelompok kerja, khususnya tingkat manajemen yang terlibat dalam implementasi strategi perlu memahami substansi dan menyeragamkan penafsiran.

e. Pengawasan implementasi

Strategi yang dibuat dengan cermat tidak menjamin implementasi bisa berjalan baik dan lancar, karena situasi lingkungan bisa berubah tanpa batas dan diluar batas kendali.

f. Evaluasi

Tujuan evaluasi adalah untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi dalam masa implementasi. Pada sisi lanjutan adalah menentukan langkah perbaikan atau penyesuaian apabila hasil implementasi tidak memenuhi sasaran dan menentukan langkah penguatan terhadap implementasi yang berhasil.

2.1.2.2 Konsep manajemen strategis

Paramansyah (2022) menyatakan bahwa manajemen strategi didasarkan pada pemahaman organisasi yang jelas tentang misinya; visi tentang apa yang dia inginkan di masa depan dan nilai-nilai yang akan mendorong tindakannya. Proses tersebut membutuhkan komitmen terhadap perencanaan strategis. Memiliki proses yang pasti untuk mengelola strategi kelembagaan akan membantu organisasi membuat keputusan logis dan mengembangkan tujuan baru dengan cepat untuk mengikuti perkembangan teknologi, pasar, dan komunikasi bisnis. Manajemen strategis dapat, dengan demikian membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif, meningkatkan pangsa pasar dan merencanakan masa depan.

David, F.R & David, M.E (2017) dalam Paramansyah (2022) menyatakan bahwa menyajikan terminology penting yang harus

dipahami dalam manajemen strategis, yaitu ahli strategi, pernyataan misi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan, dan kebijakan.

a. Ahli strategi

Seorang ahli strategi adalah orang yang penting bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Ahli strategi diharapkan dapat membuat perubahan dalam organisasi, seperti memberikan lebih banyak visi kepemimpinan, menghubungkan kompensasi yang lebih baik menuju pencapaian, berkomunikasi lebih sering dengan karyawan, dan lebih menekankan pada etika bisnis.

b. Pernyataan misi

Pernyataan misi adalah pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan bisnis dari organisasi serupa lainnya. Pernyataan misi mengidentifikasi ruang lingkup operasi organisasi dalam hal produk dan pasar. Pernyataan misi menjawab pertanyaan mendasar yang dihadapi oleh semua ahli strategi: “apa sebenarnya usaha kita? Pernyataan misi yang jelas menguraikan nilai-nilai dan prioritas suatu organisasi. Mengembangkan misi bisnis memaksa ahli strategi untuk berfikir mengenai sifat dan ruang lingkup operasi saat ini dan untuk menilai potensi daya tarik pasar dan aktifitas masa depan. Pernyataan misi yang luas menggambarkan arah organisasi di masa depan.

c. Peluang dan Ancaman eksternal

Peluang dan ancaman eksternal adalah kecenderungan dan peristiwa ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi dan persaingan yang dapat secara signifikan menguntungkan atau merugikan organisasi dimasa depan. Peluang dan ancaman umumnya berada diluar kendali organisasi, sehingga disebut faktor eksternal.

d. Kekuatan dan kelemahan internal

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas yang dikendalikan organisasi dengan kinerja yang sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan ini muncul dalam kegiatan manajemen, produksi, pemasaran, keuangan/akutansi, penelitian dan pengembangan, system informasi komputer suatu bisnis. Kekuatan dan kelemahan ditentukan relatif terhadap pesaing bisnis. Kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan berdasarkan elemen selain penampilan organisasi. Contoh kekuatan adalah memiliki sumber daya alam dan reputasi kualitas. Faktor internal dapat ditentukan dengan menghitung rasio, mengukur kinerja, membandingkan dengan periode sebelumnya atau rata-rata industri lainnya. Faktor internal lainnya adalah semangat kerja karyawan, efisiensi produksi/program, efektivitas pemasaran, loyalitas pelanggan.

e. Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang didefinisikan sebagai hasil spesifik yang anda inginkan, mencapai organisasi dalam misinya selama lebih dari satu tahun. Tujuan yang diperlukan oleh suatu organisasi adalah untuk menyatakan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, menyatakan prioritas, fokus pada koordinasi, dan membentuk dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, memotivasi dan mengandalkan kegiatan manajemen secara efektif.

f. Strategi

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan karyawan, divestasi, likuidasi, dan merger. Strategi dapat dilihat secara hirarkis mulai dari strategi korporat/manajemen, strategi bisnis/divisi dan strategi fungsional/teknis.

2.1.2.3 Karakteristik Manajemen Strategi

Satispi & Si dalam Nurfitriani (2022) menyatakan bahwa beberapa karakteristik dari manajemen strategi adalah sebagai berikut:

a. *Sustainability*

Bersifat berkelanjutan bisa dikatakan manajemen strategi tersebut mempunyai target yang tiada terhenti dan terus berupaya agar bisnis tetap berkembang.

b. *Dynamic*

Dynamic atau dalam Bahasa Indonesia adalah dinamis mengandung arti secara umum adalah bergerak bebas namun terkontrol dan tidak monoton, jika dalam manajemen dinamis sendiri mempunyai makna sebagai gerakan atau kekuatan yang dimiliki organisasi yang bisa menimbulkan suatu perubahan dalam operasional tersebut.

c. *Operational Orientation*

Tidak dapat dipungkiri bahwa konsep dalam manajemen strategi dan manajemen operasional berkaitan satu sama lain. Hal tersebut dapat dibuktikan ketika perencanaan manajemen strategi dibuat melibatkan prinsip-prinsip dalam manajemen operasional. Karena strategi tersebut dibuat untuk menciptakan perilaku kepemimpinan yang mampu menyuarkan aspirasinya dalam bentuk visi dan misi bagi perusahaan.

d. *Top Managerial Involvement*

Salah satu yang menjadi dasar dari manajemen strategi sendiri didasarkan dari keputusan dan tindakan yang ditetapkan manajemen puncak, hal tersebut yang menjadikan manajemen puncak sebagai penanggung jawab dan memonitor setiap kegiatan terkait manajemen strategi.

e. *Future Orientation*

Prinsip manajemen secara umum sebagai proses yang berorientasi masa depan untuk mendapatkan kesuksesan pada masa depan untuk mendapatkan kesuksesan pada masa yang akan datang, maka setiap keputusan yang dibuat harus

membawa perubahan yang lebih baik mengikuti perkembangan zaman.

f. Holistic

Pada dasarnya, strategi dibuat untuk tujuan utama perusahaan. Oleh karena itu, seluruh aktivitas yang dilakukan terdapat keterkaitan satu sama lain. Visi dan misi dari organisasi akan sulit dicapai jika salah satu departemen atau komponen bisnis tidak berkontribusi secara maksimal pada operasional manajemen tersebut. Seperti HR harus mengetahui dan menjalankan *human capital* manajemen dengan mempertimbangkan iklim organisasi dan kompetensi karyawan yang ingin diberdayakan, departemen yang berhubungan dengan *riset and teknologi* harus bisa berinovasi dan memprediksi kondisi ekonomi global dan domestic untuk memberikan input pada kegiatan bisnis dan lain sebagainya.

2.1.2.4 Manfaat manajemen srategi

Paramansyah (2022) menyatakan bahwa manfaat utama dari manajemen strategis telah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui penggunaan yang lebih besar dari pendekatan yang sistematis, logis, dan rasional untuk pemilihan strategi. Selain membantu perusahaan menghindari kematian finansial, manajemen strategi menawarkan manfaat nyata lainnya, seperti peningkatan kesadaran akan ancaman eksternal, peningkatan pemahaman tentang strategi pesaing, peningkatan produksi pekerja, pengurangan resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang jelas tentang hubungan antara kerja dan upah.

2.1.3 Pengertian pengembangan bisnis

Iswahyudi et al. (2023) menyatakan bahwa pengembangan bisnis merupakan sebuah perjalanan yang penuh tantangan dan peluang dalam mencapai pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang. Dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. David, F.R dalam Indriayu et al. (2020:49) menyatakan bahwa dalam

pengembangan pasar terdapat tiga tahapan proses manajemen strategi yang harus dilalui oleh setiap pengembang pasar yaitu: (a) memformulasikan strategi, (b) Mengimplementasikan strategi, (c) Mengevaluasi strategi.

2.1.3.1 Proses Pengembangan Kewirausahaan

Fachrurazi et al. (2023:5) menyatakan bahwa proses pengembangan kewirausahaan melibatkan serangkaian langkah dan aktivitas yang harus dilakukan untuk menciptakan dan mengembangkan usaha baru. Berikut adalah beberapa tahapan umum dalam proses pengembangan kewirausahaan :

1. Identifikasi Peluang Usaha
 - a. Melakukan riset pasar dan analisis tren industri untuk mengidentifikasi peluang yang ada
 - b. Mengamati permasalahan yang ada di pasar atau kebutuhan yang belum terpenuhi.
 - c. Membangun pemahaman yang mendalam tentang target pasar dan calon pelanggan.
2. Validasi Peluang Usaha
 - a. Mengevaluasi keberlanjutan dan potensi profitabilitas peluang usaha yang diidentifikasi.
 - b. Mengumpulkan umpan balik dari calon pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.
 - c. Mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang mungkin dihadapi dalam mengembangkan usaha
3. Perencanaan Strategi
 - a. Merumuskan visi, misi, dan tujuan jangka panjang usaha.
 - b. Mengembangkan strategi bisnis yang komprehensif, termasuk strategi pemasaran, operasional, keuangan dan sumber daya manusia.
 - c. Membuat rencana bisnis yang menggambarkan bagaimana usaha akan beroperasi, menghasilkan pendapatan, dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

4. Pengembangan Produk atau Layanan
 - a. Merancang dan mengembangkan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan pasar.
 - b. Menguji prototipe produk atau layanan dan melakukan perbaikan berdasarkan umpan balik dari pengguna atau pelanggan potensial.
 - c. Memperhatikan aspek inovasi, keunggulan kompetitif, dan nilai tambah yang dapat ditawarkan kepada pelanggan.
5. Pemasaran dan Promosi
 - a. Membuat strategi pemasaran yang efektif untuk memperkenalkan produk atau layanan kepada pasar target.
 - b. Mengembangkan rencana promosi yang melibatkan media sosial, iklan, branding, dan kegiatan pemasaran lainnya.
 - c. Membangun hubungan dengan calon pelanggan dan menjalin kemitraan dengan mitra bisnis potensial.
6. Manajemen Operasional
 - a. Mendirikan infrastruktur operasional yang efisien, termasuk pengaturan proses produksi, rantai pasok, system pengiriman, dan manajemen persediaan.
 - b. Menerapkan praktik manajemen yang baik untuk mengoptimalkan efisiensi operasional.
 - c. Mengembangkan kebijakan dan prosedur yang jelas untuk mengelola aspek operasional usaha sehari-hari
7. Manajemen Keuangan
 - a. Menyusun proyeksi keuangan yang realistis dan mengelola arus kas dengan hati-hati.
 - b. Membuat dan mengelola anggaran usaha.
 - c. Memonitor kinerja keuangan dan membuat laporan keuangan yang akurat

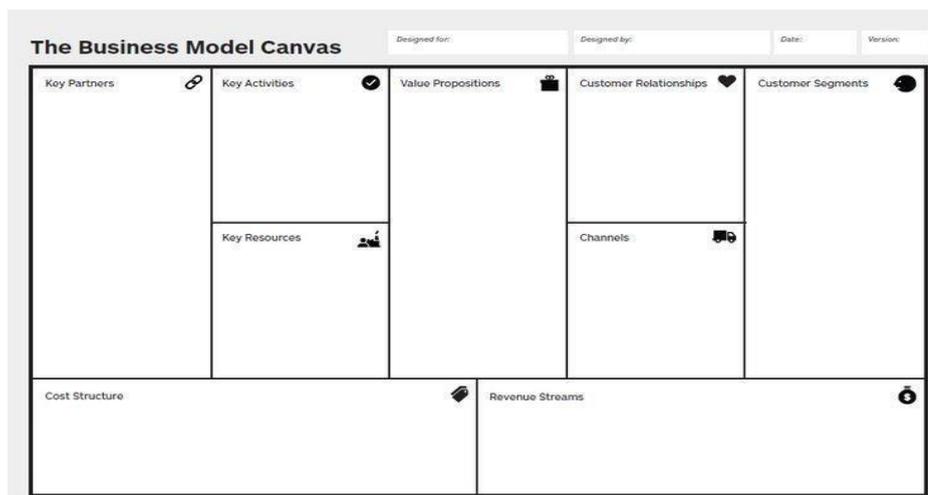
8. Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Merekrut, mengembangkan, dan memotivasi tim kerja yang berkualitas.
- b. Membangun budaya kerja yang positif dan inklusif.
- c. Mengelola hubungan dengan karyawan, termasuk kebijakan kompensasi, manfaat, dan mengembangkan karir.

2.1.4 Pengertian Business Model Canvas

Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdillah (2020:6) menyatakan bahwa bisnis model canvas adalah sebuah *tools* atau alat yang dirancang untuk membangun dan menggali sebuah ide bisnis. Alat yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan kolega-koleganya ini adalah sebuah alat visual satu halaman yang terdiri dari sembilan kotak yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang.

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020:7) menyatakan bahwa dalam bukunya Business Model Generation ada sembilan blok bangunan dasar pada sebuah bisnis model yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang, gabungan kesembilan blok tersebut mencakup empat bidang utama pada suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial.



Gambar 2. 1 Business Model Canvas

Sumber: Osterwalder & Pigneur dalam Siregar et al.(2020)

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020:8) menyatakan bahwa model bisnis ibarat cetak biru suatu perusahaan yang menjelaskan berbagai aspek dan strategi yang dijalankan Perusahaan tersebut. Berikut adalah penjelasan mengenai kesembilan blok yang mencakup bidang utama pada suatu bisnis.

1. Segmen Pelanggan (*Customer Segment*)

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020) menyatakan bahwa pelanggan merupakan kunci utama dalam mendapatkan keuntungan, tanpa pelanggan maka sebuah perusahaan tidak dapat bertahan lama dalam bisnis yang mereka bangun.

Osterwalder & Pigneur (2023) menyatakan bahwa pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan lama untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain. Ada beberapa jenis segmen pelanggan yang berbeda. Berikut beberapa contohnya:

a) Pasar massa

Model bisnis yang berfokus pada pasar massa tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan yang berbeda. Proposisi nilai, Saluran, Distribusi, dan Hubungan pelanggan berfokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang Sebagian besar sama.

b) Pasar ceruk

Model bisnis yang memiliki target melayani pasar ceruk menasar Segmen Pelanggan yang spesifik dan terspesialisasi. Proposisi Nilai, Saluran Distribusi, dan Hubungan pelanggan dibuat khusus untuk kebutuhan spesifik pasar ceruk. Model bisnis semacam ini banyak ditemukan dalam hubungan pemasok-pembeli.

c) Tersegmentasi

Beberapa model bisnis membedakan segmen pasar dari kebutuhan dan masalahnya masing-masing. Kekuatan ritel sebuah bank semacam Credit Suisse, misalnya, dapat

membedakan antara kelompok pelanggan besar, yang memiliki aset lebih dari US\$100.000, dan kelompok klien makmur yang lebih kecil, yang memiliki kekayaan bersih lebih dari US\$500.000. kedua segmen ini memiliki kebutuhan dan masalah yang serupa tetapi bervariasi. Kondisi ini memengaruhi blok bangunan lain model bisnis Credit Suisse, seperti Proposisi Nilai, Saluran Distribusi, Hubungan Pelanggan, dan Arus Pendapatan.

d) Terdiversifikasi

Organisasi dengan model bisnis pelanggan terdiversifikasi melayani dua Segmen Pelanggan yang tidak terkait satu sama lain dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda.

e) Platform banyak sisi (atau pasar banyak sisi)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih Segmen Pelanggan yang saling bergantung. Sebuah perusahaan kartu kredit, misalnya, memerlukan banyak pemegang kartu kredit dan pedagang yang bersedia menerima pembelian dengan kartu kredit tersebut.

2. Proposisi Nilai (*Value Proposition*)

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020) menyatakan bahwa proporsi nilai menggambarkan bagaimana pelanggan dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain melalui produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dengan para kompetitornya.

Osterwalder & Pigneur (2023) menyatakan bahwa Proposisi Nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi Nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap Proposisi Nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan Segmen Pelanggan spesifik. Dalam hal ini, Proposisi Nilai merupakan kesatuan, atau gabungan, manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Daftar elemen-elemen yang sangat panjang berikut dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan.

a) Sifat Baru

Beberapa Proposisi Nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya. Hal ini acap kali terkait dengan teknologi, tetapi tidak selalu, misalnya telepon seluler yang menciptakan industri baru di seputar telekomunikasi bergerak.

b) Kinerja

Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai. Sektor PC biasanya mengandalkan faktor lain, yaitu dengan melemparkan mesin yang lebih andal ke pasar.

c) Penyesuaian (kustomisasi)

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau Segmen Pelanggan juga menciptakan nilai.

d) Menyelesaikan pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.

e) Desain

Desain itu penting tetapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang superior.

f) Merek/status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu.

g) Harga

Mennawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan Segmen Pelanggan yang sensitif terhadap harga.

h) Pengurangan biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai.

- i) Pengurangan risiko
Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul Ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.
- j) Kemampuan dalam mengakses
Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.
- k) Kenyamanan/kegunaan
Menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

3. Saluran Pemasaran (*Channels*)

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020) menyatakan bahwa channel menggambarkan perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan pelangganya dalam menyampaikan nilai proposisinya.

Osterwalder & Pigneur (2023) menyatakan bahwa Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. saluran memiliki lima fase yang berbeda. Masing-masing saluran dapat mencakup Sebagian atau bahkan kelima fase tersebut. Kita dapat membedakan antara saluran yang kita miliki dan yang dimiliki mitra.

Jenis-jenis saluran		Fase-fase Saluran					
Milik Swadiri	Langsung	Tenaga penjualan	1. Kesadaran Bagaimana meningkatkan kesadaran terhadap produk dan jasa perusahaan kita?	2. Evaluasi Bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi proposisi Nilai organisasi?	3. Pembelian Bagaimana memungkitkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik kita?	4. Penyampaian Bagaimana menyampaikan Proposisi Nilai kepada pelanggan?	5. Purnajual Bagaimana memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan
		Penjualan web					
Mitra	Tidak Langsung	Toko sendiri					
		Toko mitra					
		penjualan jumlah besar					

Gambar 2. 2 Fase & Jenis saluran

Sumber: Osterwalder & Pigneur (2023)

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020) menyatakan bahwa hubungan dengan pelanggan dibangun sesuai

dengan customer segmen, dikarenakan setiap segmentasi memiliki segmen yang berbeda.

Osterwalder & Pigneur (2023) menyatakan bahwa sebuah Perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama Segmen Pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat di dorong oleh motivasi berikut: Akuisisi pelanggan, Retensi (mempertahankan) pelanggan, peningkatan penjualan (upselling). Kita dapat membedakan beberapa kategori Hubungan Pelanggan, yang mungkin sudah ada dalam hubungan perusahaan dengan Segmen Pelanggan tertentu:

a) Bantuan personal

Hubungan ini didasarkan pada interaksi antar manusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.

b) Bantuan personal yang khusus

Dalam hubungan jenis ini, Perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus dan diperuntukkan bagi klien individu.

c) Swalayan

Dalam hubungan jenis ini, Perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

d) Layanan otomatis

Hubungan jenis ini, mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis.

e) Komunitas

Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan/prospek dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas.

f) Kokreasi

Semakin banyak Perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai Bersama pelanggan.

5. Arus Pendapatan (*Revenue Stream*)

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020) menyatakan bahwa sumber daya ini memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan sumber daya utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis.

Osterwalder & Pigneur (2023) menyatakan bahwa jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, Arus Pendapatan adalah urat nadinya. Masing-masing Arus Pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume, atau manajemen hasil. Ada beberapa cara untuk membangun Arus Pendapatan:

a) Penjualan asset

Pengertian Arus Pendapatan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.

b) Biaya penggunaan

Arus Pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, semakin banyak pelanggan yang membayar.

c) Biaya berlangganan

Arus Pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terus-menerus atas suatu layanan.

d) Pinjaman/Penyewaan/Leasing

Arus Pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan asset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik.

e) Lisensi

Arus Pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi.

f) Biaya komisi

Arus Pendapatan ini bersumber dari layanan perantara yang dilakukan antara dua pihak atau lebih.

g) Periklanan

Arus Pendapatan ini dihasilkan dari biaya mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020) menyatakan bahwa *key resources* merupakan aset yang sangat penting yang diperlukan untuk membuat bisnis dapat berjalan

Osterwalder & Pigneur (2023) menyatakan bahwa setiap model bisnis memerlukan Sumber Daya Utama. Sumber daya ini memungkinkan Perusahaan menciptakan dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan Segmen Pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan Sumber Daya Utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis. Sumber Daya Utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

a) Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.

b) Intelektual

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat.

c) Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam mode bisnis tertentu.

d) Finansial

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan/atau jaminan finansial, seperti uang tunai, kredit, atau opsi saham untuk merekrut karyawan andalan.

7. Aktivitas Kunci (*Key Activity*)

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020) menyatakan bahwa seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

Osterwalder & Pigneur (2023) menyatakan bahwa setiap model bisnis membutuhkan sejumlah Aktivitas Kunci, yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil Perusahaan agar dapat beroperasi dengan akses. Seperti halnya sumber daya utama, aktifitas-aktifitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan Proposisi Nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Aktifitas-aktifitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

a) Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

b) Pemecahan masalah

Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran Solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.

c) Platform/jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai Sumber Daya Utama didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan.

8. Kemitraan Utama (*Key Partnership*)

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020) menyatakan bahwa perusahaan membentuk aliansi atau kerja sama karena berbagai alasan. Biasanya perusahaan menciptakan untuk

mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya resiko, dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan kompetitornya.

Osterwalder & Pigneur (2023) menyatakan bahwa Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka. Agar bermanfaat berikut kita bedakan tiga motivasi dalam membangun kemitraan:

a) Optimisasi dan skala ekonomi

Bentuk paling mendasar dari kemitraan atau hubungan antara pembeli-pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas.

b) Pengurangan risiko dan ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu mengurangi risiko dalam lingkungan kompetitif yang bercirikan ketidakpastian.

c) Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua aktivitas yang digambarkan oleh model bisnisnya.

9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Osterwalder & Pigneur dalam Siregar, Selwendri, Maulidina & Abdilah (2020) menyatakan bahwa struktur bisa menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya dapat diperhitungkan dengan baik jika aktifitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan.

Osterwalder & Pigneur (2023) blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan Hubungan Pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Struktur biaya yang rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis dari pada model bisnis lainnya. Oleh karenanya, akan sangat berguna bila struktur biaya model bisnis dibedakan dalam dua kelas, yaitu yang terpacu-biaya (*cost-driven*) model bisnis berfokus pada meminimalan biaya dan terpacu-nilai (*value-driven*)

model bisnis ini berfokus pada penciptaan nilai. Banyak model bisnis yang berada di antara kedua titik ekstrem ini. Struktur biaya dapat memiliki karakteristik berikut:

a) Biaya tetap

Biaya-biaya yang tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda.

b) Biaya variabel

Biaya-biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.

c) Skala ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksi berkembang.

d) Lingkup ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkup operasional yang lebih besar.

2.1.5 Analisis SWOT

2.1.5.1 Definisi Analisis SWOT

Mujito (2023:43) menyatakan bahwa Analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal (Kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi sukses Perusahaan. Ini membantu perusahaan untuk mengevaluasi strategi mereka yang menentukan tindakan yang perlu diambil untuk memperkuat posisi mereka di pasar.

Rengkuty dalam Mujito (2023) dalam menyatakan bahwa analisis SWOT adalah analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strength) dan peluang (Opportunity), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weakness) dan ancaman (Threats).

Pearce & Robinson dalam Mujito (2023) menyatakan bahwa SWOT adalah singkatan dari kekuatan internal dan kelemahan dari suatu perusahaan, kesempatan-kesempatan lingkungan dan ancaman lingkungan yang dihadapi perusahaan itu. Analisis SWOT adalah teknik

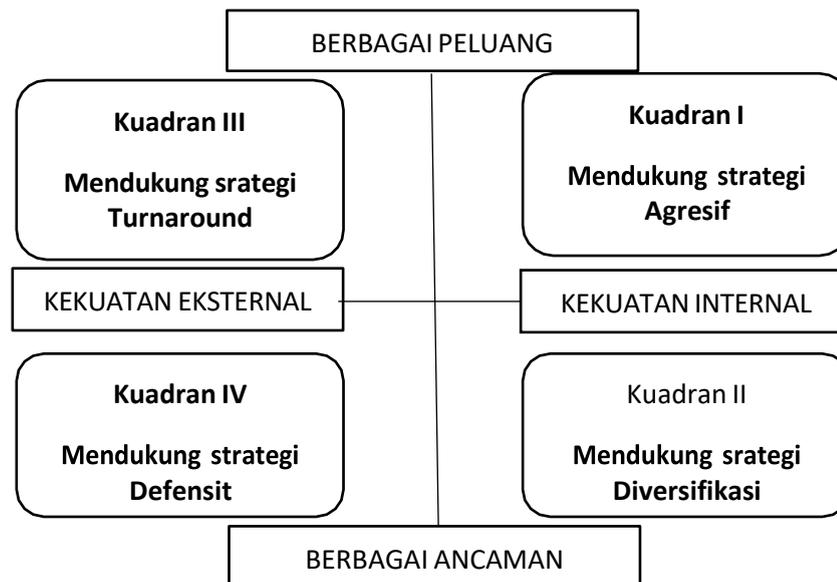
dimana manajer membuat gambaran singkat dari situasi strategi perusahaan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif berasal dari sumber daya internal Perusahaan dan situasi eksternal Perusahaan.

Penjelasan analisis SWOT menurut (Mujito, 2023)

1. Kekuatan (*Strengths*): Kekuatan adalah faktor-faktor *internal* perusahaan yang membantu perusahaan mencapai tujuannya dan membedakan perusahaan dari pesaingnya. Kekuatan dapat meliputi aspek seperti kualitas produk, merek yang kuat, sumber daya yang baik, teknologi terdepan, dan tenaga kerja yang berkualitas.
2. Kelemahan (*Weakness*): Kelemahan adalah faktor-faktor *internal* perusahaan yang membatasi kinerja perusahaan dan membuat perusahaan kurang kompetitif dibandingkan pesaingnya. Kelemahan dapat meliputi aspek seperti produk yang kurang berkualitas, merek yang lemah, sumber daya yang kurang, teknologi yang ketinggalan, dan tenaga kerja yang kurang berkualitas.
3. Peluang (*Opportunity*): peluang adalah faktor-faktor *eksternal* perusahaan yang dapat membantu perusahaan memperluas bisnis mereka dan memperkuat posisi mereka di pasar. Peluang dapat meliputi aspek seperti pasar yang berkembang, perubahan teknologi, tren pasar yang berubah, dan munculnya pasar baru.
4. Ancaman (*Treats*): Ancaman adalah faktor-faktor *eksternal* perusahaan yang dapat membatasi kinerja Perusahaan dan membuat perusahaan kurang kompetitif dibandingkan pesaingnya. Ancaman dapat meliputi aspek seperti pesaing yang semakin kuat, perubahan regulasi, perubahan tren pasar, dan perubahan teknologi.

2.1.5.2 Diagram SWOT

Wijayanti (2021) menyatakan bahwa Analisis SWOT dapat dipahami dalam rupa diagram. Dapat kita lihat bahwa kondisi perusahaan akan dipengaruhi oleh empat segmen utama yang dikelompokkan dalam empat kuadran.



Gambar 2. 3 Diagram Analisis SWOT

Sumber : Wijayati (2021)

1. Kuadran I

Pada kuadran I berisi analisis yang berguna untuk mendukung strategi agresif. maksudnya, situasi ini menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan kuadran I memberikan gambaran bahwa suatu perusahaan memiliki peluang serta kekuatan untuk dapat memanfaatkan peluang pasar yang ada. Oleh karena itu, dari gambar yang diperoleh, perusahaan harus mampu menetapkan strategi yang mampu mendukung kebijakan pertumbuhan - pertumbuhan yang agresif atau *growth-oriented strategi*.

2. Kuadran II

Kuadran II berisi analisis yang mendukung strategi diversifikasi. Maksudnya, suatu perusahaan mungkin akan menghadapi berbagai ancaman, dan hal ini lumrah terjadi. Namun, perlu juga dipahami bahwa perusahaan tetap masih mempunyai kekuatan dari segi *internal*. Hal inilah yang tidak boleh dilupakan Ketika menghadapi aneka ancaman yang datang dari luar. Untuk itu, perusahaan perlu menggunakan kekuatannya agar dapat memanfaatkan peluang jangka panjang dengan menggunakan strategi diversifikasi, baik dalam maupun jasa.

3. Kuadran III

Kuadran III ini berisikan analisis yang mendukung strategi *turnaround*. Dalam hal ini, perlu dipahami bahwa suatu perusahaan mungkin akan menghadapi aneka peluang pasar yang sangat besar. Namun, perusahaan

juga harus menyadari bahwa di lain pihak, ia juga harus menghadapi beberapa kendala atau kelemahan *internal*. Kendala-kendala dikelamahan *internal* ini juga tidak boleh diabaikan Ketika anda telah melihat peluang pasar besar. perusahaan harus tetap mampu fokus untuk meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan agar nantinya dapat merebut peluang pasar yang lebih baik, sesuai dengan yang diharapkan.

4. Kuadran IV

Pada kuadran IV, analisis yang dilakukan bertujuan untuk mendukung, strategi defensive Perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa suatu Ketika, perusahaan memungkinkan akan menghadapi situasi yang sangat tidak menguntungkan. Akan ada ancaman dan kelemahan internal yang harus dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sebisa mungkin harus Bersiap dengan dukungan strategi defensive atau yang mampu membuat perusahaan bertahan ketika menghadapi situasi sulit.

Analisis SWOT pada dasarnya tidak hanya berfokus dengan melihat apa yang sudah dilakukan di masa lampau dan apa yang telah dimiliki sekarang. Analisis SWOT lebih berfokus pada apa yang bisa dan seharusnya dilakukan oleh Perusahaan dimasa depan. Dalam melakukan persaingan bisnis, suatu Perusahaan memang sudah seharusnya mampu melihat jauh kedepan. Perusahaan yang mampu mengembangkan strategi jangka Panjang adalah ia yang lebih berpeluang untuk merain kesuksesan visinya.

2.1.5.3 Matriks SWOT

Wijayati (2021) menyatakan bahwa matriks SWOT dianggap lebih memudahkan kita untuk melakukan analisis SWOT, karena berbagai faktor akan tersajikan dalam matriks yang jelas. Matriks SWOT sendiri merupakan alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Dengan matriks SWOT . kita dapat memperoleh gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan, dengan disesuaikan pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dari matriks ini, juga akan dihasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yang diterapkan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.

Faktor-faktor Internal (IFAS)	<i>Srength/kekuatan (S)</i>	<i>Weakness/kelemahan (W)</i>
Faktor-faktor Eksternal (EFAS)	Catat 5- 10 Kekuatan-kekuatan Faktor internal Perusahaan	Catat 5-10 Kelemahan-kelemahan Faktor internal Perusahaan
<i>Opportunity/peluang (O)</i>	Strategi S-O	Strategi W-O
Catat 5-10 Faktor Peluang eksternal	Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Buat strategi yang memnfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman.
<i>Threat/ancaman (T)</i>	Strategi S-T	Strategi W-T
Catat 5-10 Faktor Ancaman eksternal	Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Buat strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Table 2.1 Matriks SWOT

Sumber: Rangkuti dalam wijayati (2021)

Keterangan:

- 1) IFAS (Internal Strategic Faktor Analysis)
- 2) EFAS (Eksternal Strategic Faktor Analysis)
- 3) Strategi SO memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peuang sebesar-besarnya.
- 4) Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki Perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- 5) Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- 6) Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.1.6 pengertian Daya Saing

Daryanto dalam Sudirman (2022:25) menyatakan bahwa konsep daya saing diekspresikan oleh beberapa orang dan Lembaga dengan cara yang berbeda. Perbedaan tersebut tidak terlepas dari pandangan atau konteks yang mereka telaah. Porter dalam Sudirman (2022:25) menyatakan bahwa konsep daya saing yang diterapkan pada level nasional tak lain adalah produktivitas, yang didefinisikan sebagai nilai output yang dihasilkan oleh seorang tenaga kerja. Bank dunia mengatakan hal yang hampir sama, bahwa daya saing mengacu pada besaran sertalaju perubahan nilai tambah per unit input yang dicapai oleh perusahaan. Kedua definisi tersebut mengakui bahwa daya saing tidak secara sempit hanya mencakup tingkat efisiensi suatu perusahaan (mikro perusahaan), tetapi juga mencakup aspek diluar perusahaan (eksternal) yakni aspek yang bersifat firm-specific, region specific, atau bahkan country-specific. Dyoulety & Blazkoya dalam Khourouh, Ratnaningsih & Rahayudi (2022:13) menyatakan bahwa salah satu sudut pandang yang dapat digunakan untuk melihat kemampuan daya saing adalah dengan menggunakan indeks daya saing yang didasarkan pada sepuluh pilar daya saing yaitu teknologi, sumber daya manusia, modal, produk, pasar domestik, jaringan, pasar internasional, kehadiran online, pemasaran, pengambilan Keputusan dan strategi.

2.1.6.1 Karakteristik Daya Saing

Mei (2023) menyatakan bahwa, daya saing harus mampu menganalisis kriteria dalam menentukan keberhasilan untuk suatu pencapaian tujuan, serta mengidentifikasi masalah produktifitas dengan melihat Tingkat output yang dihasilkan dan setiap input yang dilakukan. daya saing memiliki 4 (empat) karakteristik, diantaranya adalah:

1. Daya Saing berorientasi jangka panjang, berfokus pada kinerja jangka panjang dan memiliki keunggulan kompetitif.
2. Daya Saing harus dapat dikendalikan yang mengacu pada berbagai sumber daya dan kemampuan organisasi dari kondisi *eksternal* yang menguntungkan dan mengarah pada kinerja yang unggul

3. Daya saing sebagai konsep relative yang berkaitan dengan seberapa kompetitif suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
4. Sifat dinamis yang melibatkan transformasi dinamis dari potensi kompetitif menjadi hasil actual.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing

Ham & Haydun dalam Mei (2023) menyatakan ada tiga faktor utama yaitu:

- 1) Kualitas layanan.
- 2) Kepuasan pelanggan
- 3) Kesadaran diri

2.1.6.3 strategi bersaing

Mei (2023) menyatakan bahwa, dibutuhkan strategi untuk menghadapi persaingan dengan melakukan perencanaan yang meliputi seluruh aspek penting dalam organisasi. Ada beberapa poladalam strategi bersaing, yaitu:

- 1) pola menarik pelanggan (*attract customer*) dengan cara membangun kepercayaan, menawarkan harga yang lebih kompetitif dengan mutu yang terbaik.
- 2) Menahan tekanan kompetitif (*withstand competitive pressures*) dengan cara membangun kekuatan pada semua komponen organisasi/lembaga.
- 3) Memperkuat posisi organisasi pasar (*strengthen an organization's market position*) yang dilakukan dengan cara memperkuat jaringan, membangun citra, dan memberikan jaminan kepuasan dan kepercayaan.
- 4) Strategi kepemimpinan berbiaya rendah (*overall low-cost leadership*) dengan fokus strategi pada biaya rendah (*focused low-cost strategy*) yang dilakukan dengan cara menetapkan strategi penyediaan biaya terbaik (*best cost provider strategy*), menjadi penyedia kebutuhan, memeriksa biaya setiap kegiatan, mengelola biaya lebih rendah, biaya kegiatan ulang untuk mengurangi biaya keseluruhan, potong beberapa aktivitas biaya karena rantai nilai, menetapkan harga dan paket alternative.

- 5) Strategi memperbanyak keragaman pemenuhan konsumen. Dalam hal ini, menyediakan hal baru seperti ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan sebagainya. Mencari cara untuk membedakan dan menciptakan nilai bagi pelanggan yang tidak mudah ditiru, tetapi membangun loyalitas dan kepercayaan kepada Lembaga.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu yang berhubungan dengan peningkatan daya saing sudah banyak dilakukan. Akan tetapi setiap penelitian memiliki banyak variasi perbedaan penelitian satu dengan yang lainnya mulai dari variable yang berbeda, objek yang berbeda, lokasi penelitian, jumlah responden dan lain sebagainya. Berikut peneliti menyajikan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan peningkatan daya saing sebagai berikut :

Setiawan (2022) melakukan penelitian dengan judul analisis SWOT dalam meningkatkan daya saing. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 7 responden dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil matrik grand diketahui perusahaan berada di kuadran II ialah situasi yang kuat tapi menghadapi tantangan yang besar. Hasil dari matriks SWOT perusahaan berada pada posisi perusahaan yang menggunakan alternatif strategi ST yaitu penggabungan strategi dengan menggunakan kekuatan dan ancaman menggunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman.

Habibi & Andarini (2021) Melakukan penelitian dengan judul Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring Seng Coffee & CO Tunjangan Surabaya. penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif , dari hasil perhitungan matriks EFAS dan IFAS diketahui nilai-nilai untuk setiap faktor kekuatan (1,90) dan kelemahan (0,53) serta peluang (2,24) dan ancaman (0,60). Dari hasil diagram matriks SWOT yang berada pada diagram I menunjukkan rekomendasi strategi "Growth Oriented Strategi".

Hayati (2023) Melakukan penelitian dengan judul Usulan Penerapan Business Model Canvas (BMC) Dalam Menentukan Strategi Bersaing (studi kasus pada PT.Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi). Penelitian menggunakan

penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Dari hasil perhitungan matriks EFAS dan IFAS, diketahui nilai-nilai untuk setiap faktor kekuatan (1,90) dan kelemahan (1,68) serta peluang (2,05) dan ancaman (1,68). Dan hasil dari diagram analisis SWOT yaitu berada di kuadran I yang menunjukkan perusahaan berada posisi yang menguntungkan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Table 1.2 Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Ilham Haflawi Setiawan	analisis SWOT dalam meningkatkan daya saing	analisis SWOT daya saing	pendekatan kualitatif	hasil matrik grand berada di kuadran II yaitu strategi ST mengabungkan strategi dengan menggunakan kekuatan dan ancaman menggunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman
Achmad Hambali & Sonja Andarini	Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Dan SWOT <i>Analysis</i> Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring Seng Coffee & CO Tunjangan Surabaya	Pengembangan bisnis , BMC, Analisis SWOT, Daya Saing	pendekatan kualitatif	penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif , dari hasil perhitungan matriks EFAS dan IFAS diketahui nilai-nilai untuk setiap faktor kekuatan (1,90) dan kelemahan (0,53) serta peluang (2,24) dan ancaman (0,60). Dari hasil diagram matriks SWOT yang berada pada diagram I menunjukkan rekomendasi strategi "Growth

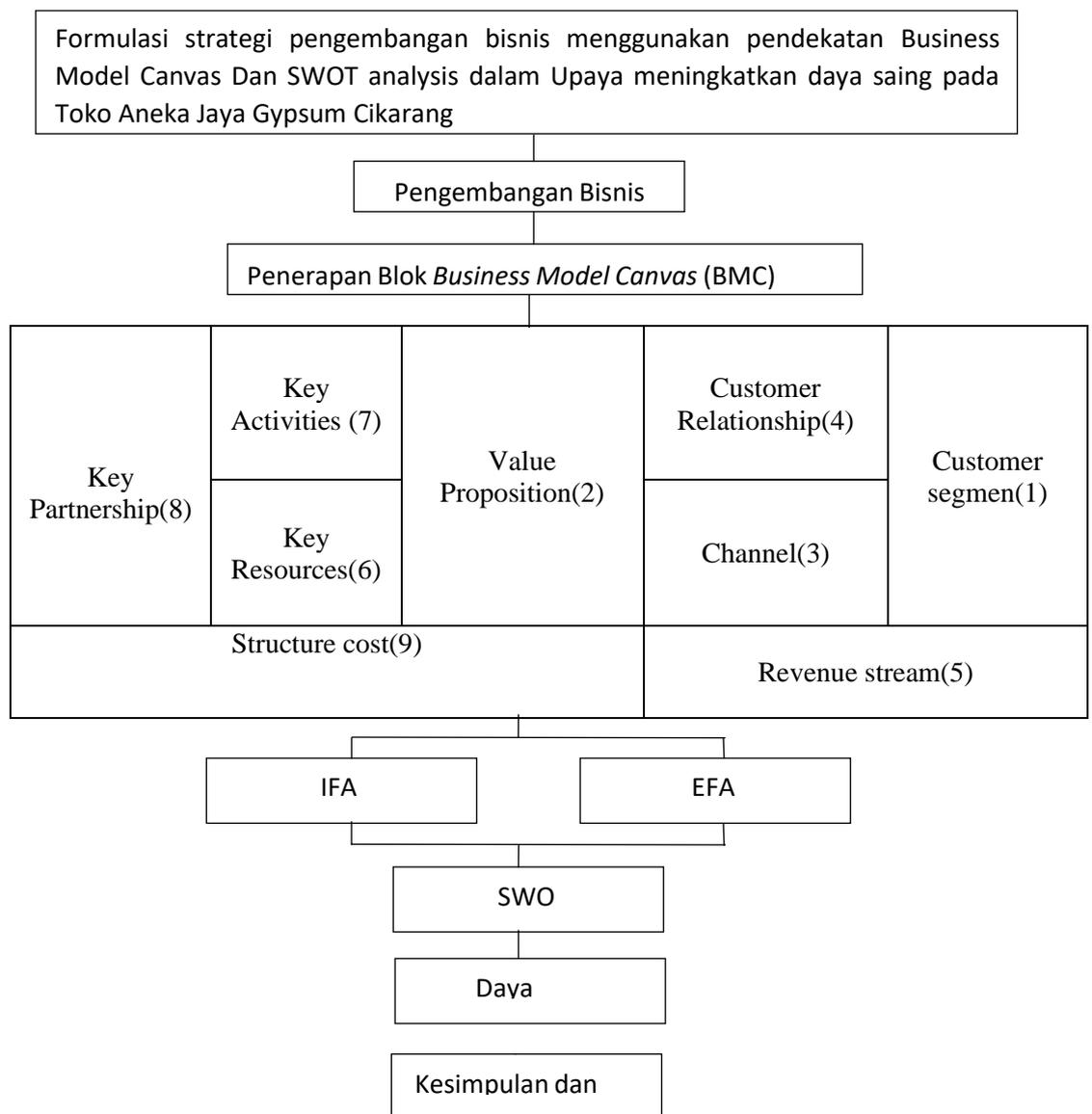
				<i>Oriented Strategi</i> ".
Khusnul Hayati	Usulan Penerapan Business Model Canvas (BMC) Dalam Menentukan Strategi Bersaing (Studi kasus pada PT. Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi)	BMC, Strategi Bersaing	pendekatan kualitatif	penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dari hasil perhitungan matriks EFAS dan IFAS diketahui nilai-nilai untuk setiap faktor kekuatan (1,90) dan kelemahan (1,68) serta peluang (2,05) dan ancaman (1,68) hasil perhitungan perumusan diagram SWOT, diketahui bahwa titik koordinat terletak pada (0,37 : 0,53) berada pada kuadran I yang menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan ialah strategi agresif.

Sumber : Kampus Terkait (2024)

2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian dimulai dari mengidentifikasi masalah yang sedang dihadapi Toko Aneka Jaya Gypsum dan menggali informasi perusahaan melalui wawancara dan juga penyebaran kuesioner yang akan disebarakan kepada konsomen Toko Aneka Jaya Gypsum dan mengimplementasikan nya kedalam Sembilan blok yang ada pada *Business Model Canvas* (BMC). Konsep BMC akan mengevaluasi penerapan usaha

yang berjalan saat ini menggunakan sembilan blok bangunan yang bisa memberikan gambaran tentang kondisi usaha secara keseluruhan terhadap keadaan Toko Aneka Jaya Gypsum. Hasil implementasi tersebut kemudian akan dievaluasi menggunakan Analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan,kelemahan,peluang, serta ancaman perusahaan. Hal ini dapat membantu untuk memahami kondisi internal dan eksternal Perusahaan serta faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan strategi bisnis persaingan. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2. 4Kerangka Pemikiran Konseptual

Sumber: Penulis (2024)

