

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Strategi**

Menurut Yansahrita,dkk (2023:5) merupakan proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengatur kegiatan yang dikerjakan secara individu atau kelompok dengan sistem yang melalui proses dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Noerchoidah, 2021:2). Manajemen Strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan Keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pemimpin dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Menurut Rahajeng Widiya (2020 : 14-15) Tujuan utama dalam manajemen strategis dalam bisnis :

1. Memberikan arah dalam mencapai tujuan dengan kegiatan yang jelas dan harus menjadi landasan untuk mengendalikan dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Menjaga kepentingan berbagai pihak, Menyusun strategi dengan mempertemukan kebutuhan masing masing pihak seperti, supplier, karyawan, pemegang saham, perbankan dan juga Masyarakat yang luas.
3. Mengantisipasi setiap perubahan secara merata, memperluas kerangka berpikir secara perspektif.
4. Berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi, memiliki perhatian terhadap sumber daya untuk bekerja kerjas dengan melakukan pekerjaan secara efektif.

Terdapat lima tahapan manajemen strategik yang merupakan rangkaian Keputusan dan Tindakan manajerial yang digunakan untuk membantu menentukan kinerja dalam jangka Panjang di sebuah organisasi. Rangkaian Keputusan ini termasuk memahami, yaitu 1) visi dan misi/*vision and mission*, 2) analisis lingkungan/*environment analysis* (eksternal/internal), 3) formulasi strategi/*strategy formulation* (perencanaan yang strategis untuk jangka Panjang, 4) implementasi strategi/*strategy*

*implementation*, 5) evaluasi dan control/*evaluation and control*. Manajemen strategis telah berkembang secara substansial dengan upaya yang dikembangkan oleh para peneliti dan praktisi (Ramli, Y., & Kartini, D. 2023:1-2).

### **2.1.1 Strategi Pengembangan Usaha**

Pengembangan perusahaan ditentukan dengan kemampuan membangun strategi. Karena strategi memaksa perusahaan untuk memandang masa depan dan berusaha membentuk masa depannya secara proaktif. Strategi juga membantu memberikan kesadaran tentang arah yang dituju perusahaan, menjaga kesinambungannya serta memudahkan pendelegasian dan proses terjadinya kepemimpinannya yang efektif (AB Susanto, 2014)

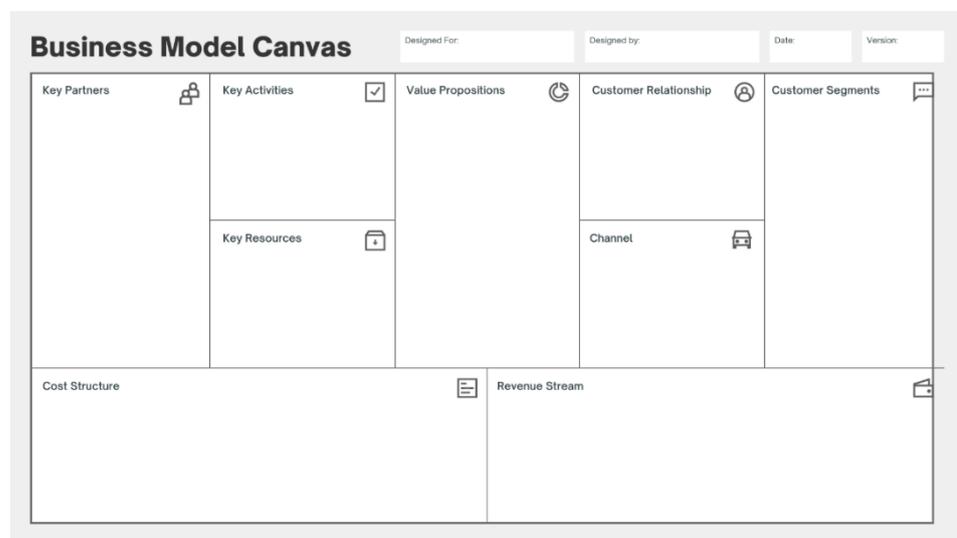
Wheelen dkk. (2018:207) dalam Ramli, Y., & Kartini, D. (2023) menjelaskan bahwa strategi bisnis merupakan strategi tingkat menengah dalam menentukan pengembangan posisi kompetitif perusahaan. Tujuan dari perusahaan yang menerapkan strategi pertumbuhan yaitu untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan serta meningkatkan asset, keuangan, atau kombinasi dari semua ini. Dengan demikian, strategi bisnis Perusahaan merupakan sebuah pilihan strategi yang diterapkan oleh Perusahaan dalam menentukan aktivitas utamanya dengan memanfaatkan seluruh aktivitas pendukung rantai nilai untuk menciptakan sumber daya yang unik.

Tahapan-tahapan dalam mengembangkan strategi usaha menurut Rumelt dalam M.Khoironi (2023). Yaitu :

1. Analisis lingkungan internal dan eksternal yaitu perusahaan yang harus mengamati kebutuhan pelanggan, Tindakan, harapan dan kemampuan pesaing serta perusahaan yang harus menyadari pula mengenai kompetensi dan sumber daya yang dimiliki.
2. Sintesis dan evaluasi yaitu mengumpulkan data yang telah diperoleh dari hasil analisis dan dapat merumuskan terhadap alternatif strategi yang akan dilakukan pada bidang fungsional.
3. Mengembangkan strategi fungsional yaitu tujuan pencapaian yang lebih singkat, padat dan jelas dalam mengembangkan strategi tersebut antara lain : pemasaran, pengembangan produk, operasional dan keuangan.
4. Implementasi strategi yaitu pelaksanaan strategi yang dapat mempengaruhi hasil sebuah strategi misalnya pembiayaan, keputusan pesaing, sistem kendali, kepemimpinan dan motivasi orang-orang.

### 2.1.2 *Business Model Canvas (BMC)*

*Business Model Canvas (BMC)* terdiri dari Sembilan blok bangunan bisnis. Blok bangunan ini berisikan bagian-bagian yang terpenting dalam menjelaskan tentang bagaimana organisasi/perusahaan ini menciptakan manfaat dan mendapatkan kemanfaatan dari para pelanggannya (Osterwalder & Yves Pigneur, 2014). BMC adalah alat yang digunakan untuk merancang, menggambarkan bahkan memvisualisasikan model bisnis suatu organisasi atau usaha. Manfaat utama dari BMC yaitu Visualisasi Model Bisnis, pemahaman yang mendalam, identifikasi peluang dan tantangan, komunikasi dan kolaborasi, pengujian dan penyesuaian.



**Gambar 2. 1 *Business Model Canvas (BMC)***

Sumber : Osterwalder & Pigneur

*Business Model Canvas (BMC)* menurut Osterwalder & Yves Pigneur (2014) terdiri dari sembilan elemen yaitu :

1. *Customer Segments*, blok bangunan ini mendefinisikan berbagai kelompok orang atau organisasi yang dijangkau dan dilayani oleh suatu perusahaan. Pelanggan merupakan jantung dari setiap model bisnis. Tanpa pelanggan (yang menguntungkan), tidak ada perusahaan yang dapat bertahan lama.
2. *Value Propositions*, blok bangunan Proposional Nilai yang menggambarkan Kumpulan produk dan layanan yang menciptakan nilai bagi segmen pelanggan tertentu. *Value Propositions* menjadi alasan mengapa pelanggan beralih satu ke perusahaan dibanding perusahaan lain.
3. *Channels*, blok bangunan ini menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi atau Saluran dan menjangkau segmen pelanggannya untuk

menyampaikan proposisi nilai saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan antarmuka perusahaan dengan pelanggan.

4. *Customer Relationship*, blok bangunan Hubungan Pelanggan yang menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan.
5. *Revenue Streams*, pada blok bangunan ini terdapat Arus Pendapatan mewakili uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari segmen pelanggan. Setiap arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti harga tetap, tawar menawar, lelang, ketergantungan pasar, ketergantungan volume, atau pengelolaan hasil.
6. *Key Resources*, blok penyusun Sumber Daya Utama menjelaskan aset terpenting yang diperlukan agar model bisnis dapat berfungsi. Hal ini dapat berupa fisik, keuangan, intelektual atau manusia.
7. *Key Activities*, di blok bangunan pada Aktivitas Utama ini tindakan paling penting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses seperti Sumber Daya Utama (*Key Resources*) yang diharuskan menciptakan sesuatu dan menawarkannya.
8. *Key Partnership*, blok bangunan ini menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berhasil. Hal ini membuat perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan Model bisnis, memperoleh Sumber daya serta mengurangi risiko.
9. *Cost Structure*, pada blok terakhir menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok penyusun ini menjelaskan biaya terpenting yang dikeluarkan saat beroperasi dalam model bisnis tertentu, menciptakan dan memberikan nilai, memelihara hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, semuanya memerlukan biaya.

### **2.1.3 Analisis SWOT**

Analisis SWOT yang pertama kali diperkenalkan oleh Albert S.Humphrey yang mempergunakan teknik ini pada tahun 1960-an ketika beliau menginspirasi sebuah proyek penelitian yang dikerjakan di *Stanford Research Institute*. Analisis SWOT merupakan kegiatan mengevaluasi atas situasi Perusahaan yaitu *Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*. Digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal Perusahaan

(Noerchoidah, 2021:36). Menurut Freddy (2015) Analisis SWOT dapat digunakan untuk mempelajari dan mengidentifikasi kondisi, yaitu :

1. Organisasi dapat melakukan analisis SWOT untuk setiap Produk, Layanan dan Pangsa Pasarnya saat memutuskan cara terbaik untuk mencapai pertumbuhan di masa depan.
2. Pada saat organisasi mulai/baru berjalan, maka sangat penting untuk mengetahui kekuatan yang dimiliki, mempelajari peluang, meminimalisir kelemahan dan mengidentifikasi ancaman yang ada sehingga pelaku usaha dapat dengan bijak menjalankan usahanya dengan arah yang benar.

Adapun penjelasan yang lebih terperinci dari masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strength*) adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain, relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh Perusahaan. Kekuatan adalah komparatif bagi Perusahaan dipasar.
2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif Perusahaan.
3. Peluang (*Opportunities*) adalah suatu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan Perusahaan. Kecenderungan ini penting dan menjadi salah satu sumber peluang.
4. Ancaman (*Treats*) merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan Perusahaan.

Menurut Amir Maaruf (2022:40) Komponen SWOT ini dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks SWOT. Matriks SWOT dapat diilustrasikan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi suatu Perusahaan dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal Perusahaan tersebut. Adapun hasil dari empat alternatif strategi sebagai berikut :

	<i>Strength (S)</i> Kekuatan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	<i>Weakness (W)</i> Kelemahan yang ditemukan sebanyak faktor yang didapatkan
<i>Opportunity (O)</i> Peluang yang ditemukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi SO Strategi yang digunakan dengan menggunakan kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
<i>Threats (T)</i> Ancaman yang ditemukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi ST Strategi yang digunakan untuk menghindari ancaman.	Strategi WT Strategi yang digunakan untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman.

**Gambar 2. 2 Matriks SWOT**

Sumber : Amir Maruf 2022

#### **2.1.4 Internal Factor Evaluation (IFE)**

Menurut Susanto dalam Amirudin (2019) Matriks IFE merupakan alat perumusan yang digunakan untuk mengidentifikasi atau mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sebagai landasan dalam penilaian pengembangan didalam sebuah perusahaan. Menurut Rahmat Rahim, Enny Radjab (2017 : 58-59) berikut beberapa faktor kunci bagi banyak perusahaan yang mengkategorikan analisis internalnya sering diarahkan pada:

##### 1. Aspek Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk mewujudkan perilaku positif di kalangan karyawan perusahaan. Faktor yang diperhatikan antara lain : langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas dan sistem imbalan.

## 2. Aspek Pemasaran

Agar posisi produk dipasar sesuai dengan yang diharapkan memerlukan faktor yang diperlukan antara lain : pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi suatu kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan dan kebijakan produk baru.

## 3. Aspek Keuangan

Dana yang diperlukan dalam operasional perusahaan demi menjaga stabilitas perusahaan memerlukan faktor-faktor yang perlu diperhitungkan yaitu : kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek atau jangka panjang, beban yang harus dipikul sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelola keuangan struktur modal kerja, harga jual produk, pemantauan penyebab sistem akuntansi yang handal.

## 4. Aspek Oprasional dan Produksi

Perusahaan paling tidak dapat dilihat dari keteguhan dalam prinsip efisiensi, eektivitas, dan produktivitas. Oleh kerena itu perlu diperhatikan faktor-faktor yang perlu diperhatikan yaitu : hubungan baik dengan pemasok, sistem logistik yang handa, Lokasi fasilitas yang tepat, pemanfaatan teknologi yang tepat, organisasi yang memiliki kesatuan sistem yang bulat, pembiayaan, pendekatan inovatif dan proaktif yang kemungkinan terjadinya terobosan dalam proses produksi, pengendalian mutu dan proses layanan yang baik.

### 2.1.5 *External Factor Evaluation (EFE)*

Menurut Sulasi (2019) Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) merupakan salah satu matrik yang membantu perusahaan dalam menganalisis faktor lingkungan eksternal dan di dalam Matriks EFE terbagi menjadi dua kunci yaitu faktor peluang dan ancaman. Menurut S Riyanto, dkk (2020:13) menjelaskan tentang konsep inklusif dengan melibatkan semua faktor dan pengaruh luar dalam mempengaruhi operasional yang akan ditanggapi. berikut Lingkungan sosial yang dimaksud yaitu :

#### 1. Lingkungan Ekonomi

Dalam perencanaan strategi setiap perusahaan dapat mempertimbangkan kecenderungan ekonomi dan segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya, baik ditingkat nasional maupun internasional. Adapun yang dipertimbangkan

dan diperhitungkan dalam perencanaan strategis mencakup : perkembangan global di bidang ekonomi, pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan, kehadiran korporasi multinasional, kejutan dibidang energi dan pendanaan.

2. Kekuatan Teknologi

Kekuatan teknologi mencakup *improvement* dalam bidang ilmu yang menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan bagi bisnis perusahaan. Perubahan teknologi berdampak terhadap oprasi dan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, sebagai contoh : computer, robot, laser, jaringan satelit, *fiber optics*, dan bidang lain yang berkaitan. Hal ini memberikan peluang besar bagi perusahaan untuk melakukan *improvement* terhadap operasinya.

3. Kekuatan Hukum-Politik

Kekuatan hukum juga sangat mempengaruhi strategi bisnis yang disusun perusahaan. Salah satu kendala dalam bidang hukum di negara yang sedang berkembang adalah tidak atau belum mandirinya hukum tersebut dan sering intervensi eksekutif pemerintah. Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha akan tetapi hal ini membuka peluang bagi usahawan untuk menerapkan semua jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

4. Kekuatan Sosial Budaya

Kekuatan sosial mencakup tradisi, nilai, *trend* sosial, psikologi konsumen dan harapan Masyarakat terhadap bisnis.hal ini merupakan pasar potensial bagi beberapa produk baik di negara berkembang adapun negara maju. Bertambahnya penduduk juga berarti tersedianya tenaga kerja secara melimpah. Akibat beban biaya yang ditanggung oleh produsen menjadi lebih rendah yang merupakan juga keunggulan komparatif yang dimiliki negara berkembang.

### 2.1.6 Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Matriks IE merupakan suatu model yang komprehensif untuk mengidentifikasi dan menganalisis posisi suatu perusahaan berdasarkan hasil evaluasi dari faktor eksternal dan faktor internal (Ardita,Rifqah,Dkk : 2024). Dari hasil analisis matriks IE didapatkan dari gabungan matriks IFE dan EFE yang nantinya ksn memposisikan berbagai bagian suatu organisasi dalam tampilan Sembilan sel (M.Joshua,dkk :2020). Berikut beberapa tujuan dari matriks IE, yaitu :

1. Menilai posisi bisnis, membantu perusahaan dalam menilai posisi strategis untuk unit bisnis.
2. Mengidentifikasi strategi yang tepat yang menentukan strategi yang sesuai untuk strategi pertumbuhan, pemeliharaan atau divestasi.
3. Optimalisasi sumber daya dimana alokasi pada bisnis yang memiliki potensi pertumbuhan.
4. Mengantisipasi perubahan lingkungan dengan membantu perusahaan terhadap respon perubahan yang dapat memengaruhi kinerja bisnis.
5. Meningkatkan kinerja perusahaan berupa dapat mencapai tujuan bisnis dengan jangka panjang.

Menurut Ervina, Gustian, Dkk (2020) yang akan menunjukkan kombinasi total nilai bobot dari Matriks IFE dan EFE dengan tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE diperoleh dari hasil penggabungan matriks IFE dan EFE, yang nantinya akan memposisikan berbagai bagian suatu organisasi atau perusahaan dalam tampilan Sembilan Sel yaitu :

1. *Growth and Build* yang merupakan Strategi Ekspansi atau pengembangan lebih lanjut. Strategi ini terletak pada bagian sel 1,2,4 dimana penetrasi pasar, pengembangan produk atau pengembangan pasar dapat dipertahankan dengan adanya kekuatan internal yang kuat.
2. *Hold and maintain* merupakan strategi menjaga posisi saat ini untuk lebih ditingkatkan kembali. Strategi ini terletak pada bagian sel 3,5,7 dimana kekuatan internal berada di posisi sedang dan berada di pasar dengan daya tarik yang sedang.
3. *Harvest or Divest* merupakan strategi memaksimalkan keuntungan jangka pendek atau menjual bisnis yang tidak menguntungkan. Strategi ini terletak pada bagian sel 6,8,9 dimana kekuatan internal sangat lemah dan kurang menarik hal ini membuat posisi perusahaan diambang tutup bahkan dijual.

#### **2.1.7 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)***

Menurut David dalam K.Angesti (2023) *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* merupakan teknik analisis untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak untuk dibentuk ke dalam formulasi strategi yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Berikut ada tujuh tujuan dalam QSPM, yaitu :

1. Mengukur kelayakan alternatif strategi, dalam membantu mengevaluasi kelayakan dan dampak dari berbagai alternatif.
2. Menyediakan dasar kualitatif untuk keputusan dalam memilih strategi yang paling efektif.
3. Prioritas strategi dalam menganalisis yang terstruktur dan obyektif.
4. Mengalokasikan sumber daya yang paling efektif, menjadi strategi yang memiliki potensi keberhasilan yang tinggi.
5. Integrasi analisis internal dan eksternal dalam memberikan Gambaran yang komprehensif mengenai konteks lingkungan perusahaan.
6. Peningkatan kinerja strategis dengan mengarahkan strategi yang sesuai dengan jangka panjang demi meningkatkan kinerja yang strategis secara keseluruhan.
7. Penyesuaian dimensi terhadap perubahan dengan mengevaluasi yang menyesuaikan trend/kemauan pelanggan dan memastikan fleksibilitas dan ketahanan terhadap dinamika pasar.

Matriks QSPM adalah matriks yang digunakan pada tahap Keputusan, Dimana dengan menggunakan QSPM membantu dengan cara mengumpulkan informasi tentang kekuatan dan kelemahan internal perusahaan begitupun peluang dan ancaman dari eksternal. Matriks QSPM ini menunjukan alternatif strategi yang terbaik untuk diterapkan perusahaan. Menurut A.Ma'ruf (2022:274) suatu perencanaan strategis yang memiliki total dan komprehensif terdiri dari 3 tahapan. Berikut Interpretasi pada QSPM, yaitu :

1. Tahapan Identifikasi Faktor yang merupakan bagian awal dalam perencanaan strategi, yaitu melalui pembobotan Faktor Internal dan Faktor Eksternal.
2. Tahap Pencocokan yang bertujuan untuk mencari strategi yang tepat dalam model matriks yang dinyatakan dalam posisi matriks, biasanya digunakan dalam matriks SWOT (sumbu Y dan sumbu X).
3. Tahap Penetapan Strategi yang merupakan tahapan dalam memiliki strategi yang menjadi opsi untuk direkomendasikan, caranya :
  - Skor daya tarik (AS) diberikan untuk masing-masing strategi berdasarkan seberapa baik mereka menangani setiap faktor.
  - TAS adalah produk dari bobot dan skor daya tarik untuk setiap strategi.
  - Alternatif strategi dengan TAS tertinggi dianggap paling menarik dan diutamakan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu atau tinjauan pustaka merupakan bagian dimana peneliti meninjau dan menganalisis peneliti-peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan topik yang sedang diteliti, hal ini bertujuan untuk membangun dasar teoritis yang kuat untuk penelitian mereka sendiri dan memastikan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki kontribusi baru terhadap bidang yang dipelajari. Berikut adalah peneliti terdahulu yang disusun kedalam bentuk tabel.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

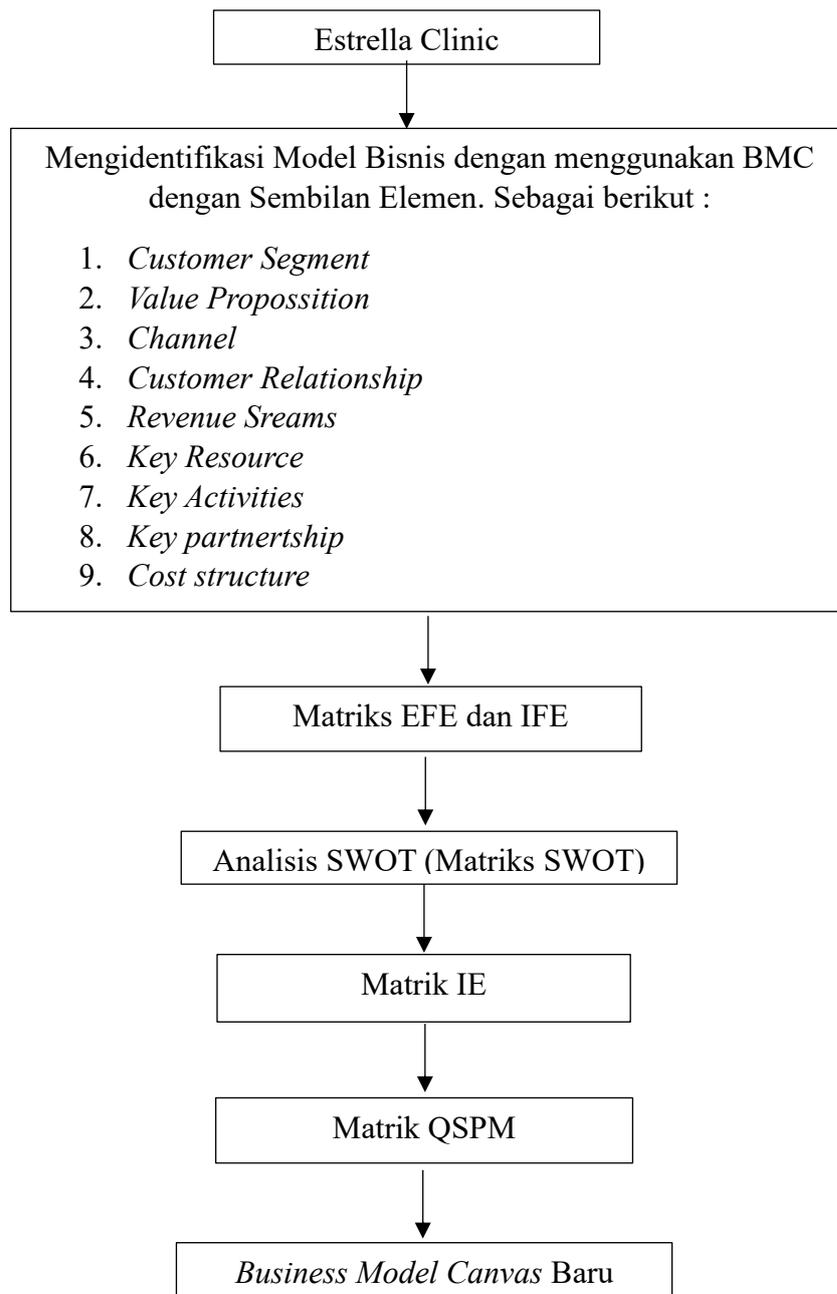
Penulis	Tahun	Metode	Hasil dan Kesimpulan
Feby Amalia	2023	Strategi pengembangan bisnis De'Jati coffee garden	Hasil penelitian diperoleh skor terbobot matriks IFE dan Matriks EFE. Berdasarkan hasil matriks IFE dengan skor 2,571 dan matriks EFE sebesar 3,054 diketahui bahwa posisi De'jati coffee garden pada matriks IE berada pada kuadran II yaitu tumbuh dan membangun (grow and build). Yang menunjukkan bahwa prioritas strategi yang dapat dilakukan salah satunya strategi WO yaitu, meningkatkan efektivitas promosi melalui sosial media untuk meningkatkan penjualan. Pada Bisnis Model Canvas baru hasil penelitian ini pada segmen pelanggan sudah terarah dengan mencakup semua kalangan, wisatawan kota bogor menciptakan berbagai produk secara berkala , saluran yang digunakan mulai lebih melibatkan

			konten creator, dalam sumber daya utama terjadi penambahan dan dari elemen model bisnis yang dianalisa, menuntut adanya penambahan biaya yang harus dikeluarkan namun bisa dipenuhi dengan meningkatkan pada pemasaran di media sosial agar meminimalisir biaya yang dikeluarkan.
Risda Pratiwi	2018	Strategi pengembangan usaha rengginang pulut dengan metode analisis SWOT (studi kasus usaha rengginang pulut CV.. Uul jaya di desa kebun lada kecamatan hinai kabupaten langkat)	Hasil penelitian ditunjuk dari diagram cartesius bahwa Perusahaan sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Adapun strategi pengembangan usaha yang digunakan adalah dengan memproduksi rengginang pulut yang berkualitas, menjual produk dengan harga yang murah, meningkatkan promosi penjualan dan memilih lokasi yang pas.
Atep awaludin	2022	Analisis penerapan strategi pemasaran business model canvas (BMC) studi kasus pada usaha inland coffe.	Hasil penelitian ini yaitu adalah melebarkan dan meminimalkan beberapa elemen <i>business model canvas</i> (BMC) yang ditetapkan oleh <i>inland coffee</i> setelah menganalisis, dimana ada beberapa elemen yang harus dilebarkan untuk meningkatkan kinerja

			<p>pemasaran maupun produksi dan beberapa yang harus dilakukan diminimalkan untuk lebih membantu serta mengurangi resiko yang akan terjadi diantaranya <i>value proposition, key partner, key resources, cost structure, dan revenue streams.</i></p>
Rosyida Tahalli	2022	<p>Analisis strategi pemasaran dalam upaya meningkatkan penjualan menggunakan metode <i>business model canvas</i> (BMC) dan pendekatan analisis SWOT (studi kasus : UMKM Toko sonorejo Makmur)</p>	<p>Penelitian ini memiliki tujuan yang berfokus pada kondisi persaingan, pengembangan bisnis pemasaran dengan metode <i>business model canvas</i> (BMC) dan analisi SWOT (IFAS, EFAS dan matrik SWOT). Hasil yang didapat pada penelitian ini kondisi persaingan masuk kedalam kondisi 3,5C (<i>sophisticated</i>). Hasil penelitian dengan BMC sudah memiliki 9 aspek dalam BMC dan masih sempat berkembang dengan strategi S-O (<i>strengths and opportunity</i>) sehingga memperoleh peningkatan hasil yang signifikan. Hasil analisis SWOT menunjukkan Perusahaan berada di kuadran 1 yang berarti progresif yang memiliki kekuatan dan peluang yang baik.</p>

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual adalah suatu model yang lebih terstruktur dan memvisualisasikan dalam menjelaskan sebuah penelitian dengan merumuskan metode penelitian yang akan digunakan. Penelitian akan melakukan pengamatan terhadap lingkungan *Estrella Clinic* untuk mengetahui kondisi bisnis (BMC) saat ini dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang akan dihadapi melalui matriks SWOT sebagai strategi alternatif. Berikut gambar kerangka konseptual pada penelitian ini:



**Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual**