

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut O. Arifudin., *et al.* (2021:1). Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, strategi yang sesuai harus dipilih dan diterapkan. Setiap organisasi mempunyai strategi sendiri untuk mencapai tujuan organisasinya dengan menganalisis keputusan, aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menentukan strategi yang cocok.

2. Substansi Manajemen Strategi

Manajemen strategi berisi tentang proses penyusunan strategi yang didasarkan pada kerja sama antara elemen internal dan eksternal perusahaan dengan harapan dapat menghasilkan strategi baru yang bersifat sinergis. Selain itu, di luar proses penyusunan, manajemen strategi juga berarti memelihara keberadaan dan kelangsungan usaha perusahaan, terutama yang beroperasi di pasar yang penuh dengan tantangan. Manajemen strategi adalah kebutuhan mendasar yang harus dipenuhi oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Prinsip-prinsip manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi atau yang dikenal *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) menjadi bagian penting dari kehidupan sehari-hari perusahaan. Setiap fungsi manajemen memiliki tujuan yang spesifik, tetapi saling terkait satu sama lain (Syarieff, F., *et al.* 2023:43).

3. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Effendi, M. I., & T. Kusmantini, (2021:12). Manajemen strategi memiliki beberapa keuntungan yang bisa didapatkan, tidak peduli konsep strategi apa yang diterapkan. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain:

- a) Meningkatkan efektivitas dalam membuat keputusan.
- b) Membuat orang-orang di dalam organisasi mengetahui arah dan tujuan bisnis, serta cara menyesuaikan rencana mereka dengan sasaran yang ingin dicapai.
- c) Menjadi alat untuk menyampaikan tujuan perusahaan dan strategi yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

- d) Memperbaiki tujuan, sasaran, dan strategi yang telah ditetapkan.
- e) Mengurangi hambatan perubahan dengan cara melaksanakan strategi dengan tepat.

2.1.2. *Business Model Canvas (BMC)*

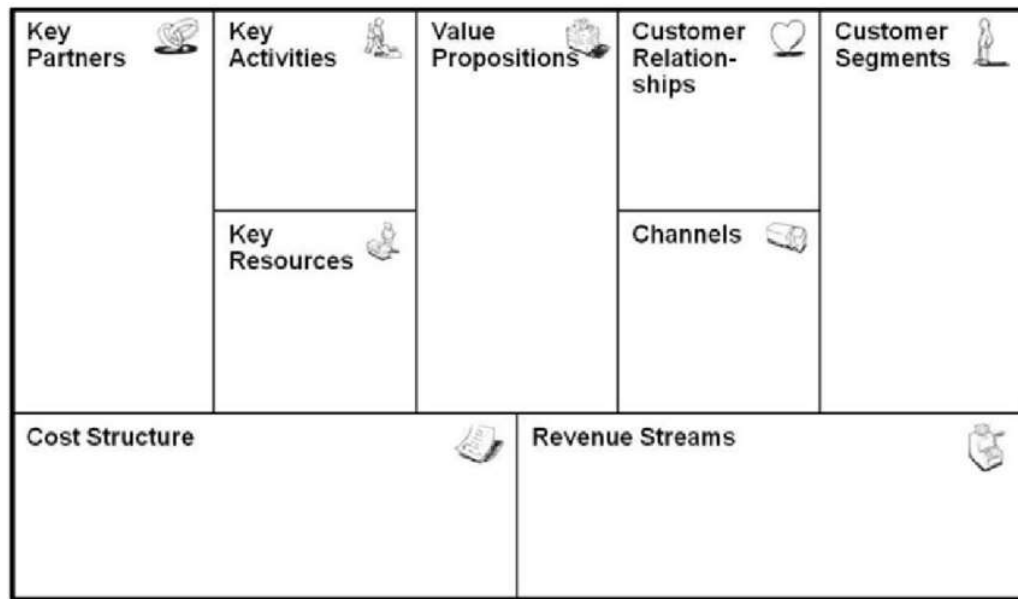
Menurut Shafira, N. P., & Muadzah, M. (2023:8) *Business model canvas* (BMC) adalah sebuah cara untuk membuat model bisnis yang saat ini banyak digunakan oleh para pengusaha karena dapat menampilkan unsur-unsur penting dalam sebuah bisnis dalam satu halaman kanvas yang mudah dipelajari. Selain itu, BMC juga memungkinkan untuk dengan cepat merubah model bisnis dan melihat dampak yang ditimbulkan dari perubahan itu. BMC juga menawarkan model bisnis yang mendukung ide-ide baru dan *inovatif* yang berasal dari individu (yang berkolaborasi) dan kemudahan untuk menggabungkannya.

1. Definisi *Business Model Canvas*

Menurut Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2023:14). *Business model canvas* (BMC) adalah sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai.

Business model canvas menggambarkan sembilan blok dasar yang membentuk logika bagaimana sebuah perusahaan berencana untuk menghasilkan pendapatan. Dengan memahami dan mengisi kesembilan blok ini, perusahaan dapat merancang strategi bisnis yang lebih efektif dan berfokus pada elemen-elemen kunci yang mempengaruhi kesuksesan mereka.

2. Elemen *Business Model Canvas* (BMC)



Gambar 2.1 Nine Building Blocks

Sumber: Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2023:44).

Sembilan elemen ini meliputi empat aspek kunci bisnis yaitu konsumen, produk, operasional, dan finansial. Kesembilan elemen dasar yang digunakan untuk menggambarkan model bisnis kanvas adalah:

a. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Customer Segments atau segmen pelanggan adalah kelompok orang atau organisasi yang menjadi sasaran perusahaan untuk mendapatkan layanan. Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pelanggan jika:

1. Ada suatu kelompok yang membutuhkan layanan yang berbeda, karena permasalahan dan kebutuhan mereka khusus.
2. Suatu kelompok dijangkau dan dilayani dengan saluran distribusi yang berbeda.
3. Suatu kelompok memberikan profitabilitas yang berbeda.
4. Suatu kelompok memiliki kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka dapatkan.

Sebuah perusahaan harus memilih segmen pelanggan dan menetapkan segmen mana yang akan dilayani oleh perusahaan. Untuk memberikan kepuasan yang lebih baik kepada pelanggan, perusahaan dapat membagi mereka ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan yang sama, perilaku yang sama, atau karakteristik lainnya. Model bisnis dapat menetapkan satu atau beberapa segmen pelanggan besar atau kecil.

b. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Value Proposition adalah produk atau jasa yang ditawarkan untuk menyelesaikan masalah dan memenuhi kebutuhan tersebut. Selain itu, proposisi nilai memberikan beberapa keuntungan perusahaan kepada segmen yang ditargetkan. Proposisi nilai sangat erat kaitannya dengan segmen pelanggan, perusahaan menawarkan nilai kepada pelanggan yang telah disegmentasi agar pelanggan tetap setia kepada perusahaan tersebut. Dengan memberikan Proposisi Nilai yang memenuhi pelanggan, maka kecil kemungkinan konsumen akan beralih ke perusahaan lain. *Value Proposition* memiliki beberapa bentuk, yaitu:

1. *Newness*

Proposisi Nilai kebaruan yang menawarkan sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya.

2. *Performance*

Untuk menciptakan nilai, perusahaan harus meningkatkan kinerja produk atau jasanya.

3. *Customization*

Produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan individual pelanggan.

4. *Getting the job done*

Nilai dapat diciptakan dengan membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan tertentu.

5. *Design*

Suatu produk atau jasa dapat unggul di pasar karena desainnya.

6. *Brand*

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara memberi status. Status sosial ekonomi seseorang dapat dilihat dari merek mobil, yang dikendarainya dan sebagainya.

7. *Price*

Pada segmen pasar yang sensitif harga, harga yang murah untuk produk/jasa yang sama akan memberi nilai tersendiri.

8. *Cost reduction*

Perusahaan dapat memberi nilai kepada pelanggan berupa penghematan biaya dari aktivitas yang dilakukan pelanggan.

9. *Risk Reduction*

Perusahaan dapat membantu pelanggan dalam mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan. Praktik umum seperti memberikan garansi dalam bentuk perbaikan atas kerusakan.

10. *Accessibility*

Memberi akses pada pelanggan yang sebelumnya tidak bisa mendapatkan produk atau jasa.

11. *Convenience/Usability*

Membuat pelanggan dapat melakukan aktivitas menjadi lebih mudah.

c. **Saluran (*Channel*)**

Saluran adalah media dan alat untuk menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments* yang ditargetkan secara tepat. Hal ini sesuai dengan definisi yang diberikan oleh beberapa ahli lainnya, yaitu bahwa saluran adalah cara pebisnis dan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments*. Dengan kata lain, saluran didefinisikan tidak hanya berkaitan dengan bagaimana dalam menyampaikan produk atau jasa, tetapi juga bagaimana berkomunikasi dengan konsumen atau pelanggan. Ada beberapa fungsi dari saluran, yaitu:

1. Meningkatkan kesadaran dari pelanggan tentang adanya produk/jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan menilai *value proposition*.
3. Memudahkan pelanggan membeli produk/jasa perusahaan.
4. Memberikan dukungan pasca penjualan.

d. **Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)**

Customer Relationship adalah blok bangunan yang menunjukkan berbagai jenis hubungan yang dibentuk perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu. Dalam blok bangunan *customer relationship* ini menerangkan bagaimana memelihara hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan agar para pelanggan tetap setia kepada perusahaan. Memelihara hubungan dengan pelanggan dengan cara berkomunikasi dan memberikan proposisi nilai yang sesuai harapan pelanggan.

Hubungan pelanggan yang berbeda mungkin diperlukan oleh perusahaan untuk segmen pelanggan yang berbeda, karena kebutuhan dan preferensi pelanggan bisa bervariasi. Hubungan pelanggan bertujuan untuk:

1. Merekrut (*Acquisition*) Pelanggan, yaitu mengubah orang yang berminat (prospek) menjadi pelanggan nyata.

2. Menjaga Pelanggan (*Customer retention*), yaitu memastikan pelanggan yang ada tetap loyal.
3. Meningkatkan Omset (*boosting sales*), yaitu mendorong pelanggan yang ada untuk membeli lebih banyak produk atau layanan dari perusahaan.

Beberapa jenis hubungan pelanggan yang umum dilakukan oleh perusahaan terhadap segmen pelanggannya adalah:

1. *Personal Assistance*

Hubungan yang melibatkan interaksi langsung antara pelanggan dan pihak perusahaan. Pelanggan dapat berinteraksi dengan petugas pelanggan (*customer representative*) dan/atau penjual yang sebenarnya untuk mendapatkan bantuan sebelum, selama, atau sesudah melakukan pembelian atau menggunakan layanan. Interaksi ini bisa dilakukan di tempat pembelian, melalui telepon, *e-mail*, atau media lainnya.

2. *Dedicated Personal Assistance*

Jenis hubungan pelanggan ini menugaskan seorang petugas layanan pelanggan khusus untuk pelanggan tertentu, seperti pelanggan istimewa, prioritas, premium, atau VIP. Jenis hubungan ini biasanya dibangun dan dipelihara secara intensif dalam jangka waktu yang cukup lama.

3. *Self Service*

Pada jenis hubungan ini perusahaan tidak menjalin hubungan secara personal dengan pelanggan. Perusahaan hanya menyediakan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan oleh pelanggan untuk dapat melayani diri sendiri dalam proses pembelian atau pasca pembelian.

4. *Automated Service*

Jenis hubungan pelanggan ini menggabungkan bentuk layanan pelanggan canggih dan otomatis (*internet*) dengan penggunaan sistem *Customer Relationship Management* (CRM) yang dapat mengidentifikasi pelanggan dan memberikan rekomendasi produk yang sesuai dengan pelanggan tersebut.

5. *Communities*

Perusahaan dapat membangun hubungan dengan komunitas pengguna/pelanggan untuk dapat lebih dekat dengan pelanggan yang ada maupun potensial. Perusahaan juga dapat memfasilitasi hubungan antara pelanggan yang menjadi anggota komunitas, misalnya dengan membuat komunitas *online*.

6. *Co-Creation*

Jenis hubungan modern ini memungkinkan pelanggan untuk berkolaborasi dengan perusahaan dalam menciptakan nilai untuk pelanggan lain atau calon pelanggan. Kolaborasi ini dapat dilakukan melalui penulisan *review* produk atau layanan oleh pelanggan dan melibatkan pelanggan dalam merancang produk dan membuat konten.

e. **Arus Pendapatan (*Revenue Stream*)**

Blok bangunan aliran pendapatan menunjukkan uang tunai yang diperoleh perusahaan dari setiap Segmen. Setiap arus pendapatan bisa memiliki cara penentuan harga yang berbeda, seperti harga tetap, negosiasi, lelang, ketergantungan pasar, ketergantungan volume, atau pengelolaan hasil. Model bisnis dapat mencakup dua jenis aliran pendapatan yang berbeda:

1. Pendapatan transaksi yang berasal dari pembayaran pelanggan sekali saja.
2. Pendapatan berulang yang berasal dari pembayaran terus-menerus untuk menyediakan proposisi nilai kepada pelanggan atau memberikan bantuan pelanggan setelah pembelian.

Arus pendapatan atau *Revenue Streams* dapat dibentuk dengan berbagai metode:

1. Penjualan Aset (*Asset Sale*): Penjualan produk perusahaan yang berbentuk barang atau jasa adalah pengertian umum dari *asset sales*. Mendapatkan pendapatan dari penjualan aset merupakan praktik bisnis yang umum.
2. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*): *Revenue streams* ini didapat dari penggunaan jasa pelayanan. Semakin banyak jasa pelayanan yang dipakai maka pelanggan akan membayar semakin tinggi. Perusahaan-perusahaan di berbagai industri jasa akan mengandalkan aliran pendapatan ini.
3. Biaya Langganan (*Subscription Fees*): *Revenue streams* ini didapat dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian terus-menerus dalam periode waktu tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan kartu anggota kepada pelanggan yang setia sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.
4. Sewa (*Lending/Renting/Leasing*): *Revenue streams* ini didapat dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Prinsip dasar dari aliran pendapatan ini adalah harta tetap (*fixed aset*) yang berbentuk secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Dalam hal ini, pemberian pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali. Peminjam atau penyewa juga

memiliki keuntungan yaitu dapat menikmati suatu produk maupun jasa dalam waktu tertentu tanpa harus memiliki produk itu sepenuhnya.

5. Lisensi (*Licencing*): *Revenue streams* ini didapat dari pemberian pelanggan suatu izin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memungkinkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau mengkomersialkan jasa. Lisensi biasanya digunakan pada industri media.
6. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage Fees*): *Revenue streams* ini didapat dari hasil pelayanan perantara antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini biasanya didapat dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis agen. Penyedia kartu kredit, misalnya, memperoleh pendapatan dengan mengambil persentase dari setiap nilai transaksi yang dilakukan antara pelanggan dengan pedagang.
7. Iklan (*Advertising*): *Revenue Streams* ini didapat dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun merek. Pada umumnya, industri media dan penyelenggara acara memiliki keuntungan yang besar pada periklanan.
8. Donasi (*Donation*): Aliran pendapatan donasi ini terbentuk dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berbentuk yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang disebut sebagai oleh donor. Namun donor akan menerima manfaat yaitu pemenuhan misi donor, menggantikan istilah umum yang disebut dengan pelanggan. Perbedaan antara donor dan pelanggan terletak pada manfaat yang akan diterima. Tidak ada produk yang akan diterima organisasinya dalam hal tanggung jawab sosial.

f. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Blok bangunan sumber daya utama menunjukkan aset-aset penting yang dibutuhkan agar sebuah model bisnis dapat berjalan. Sumber daya utama merupakan aset berharga yang dapat mendukung aktivitas usaha perusahaan.

Kategori sumber daya utama bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Fisik

Meliputi semua jenis aset fisik seperti fasilitas produksi, gedung, kendaraan, mesin, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.

2. Intelektual

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dipatenkan, paten dan hak cipta, kemitraan, dan *data base* pelanggan adalah elemen-elemen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat.

3. Manusia

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan berbeda dalam model bisnis tertentu. Sumber daya ini biasa digunakan untuk usaha yang sangat berkaitan dengan kreativitas manusia, model bisnis yang sangat bergantung pada sumber daya manusia adalah bisnis yang termasuk padat karya.

4. Finansial

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

Sumber daya utama tersebut dapat mendukung segala aktivitas bisnis perusahaan baik yang berbentuk fisik seperti (tanah, bangunan, gedung, dan lain-lain), berbentuk intelektual (merek, pengetahuan yang dipatenkan, paten, hak cipta, dan *data base* pelanggan), manusia (karyawan), finansial (modal keuangan).

g. Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Key activities atau aktivitas utama menunjukkan aktivitas penting yang harus dikerjakan perusahaan agar bisnis modelnya dapat beroperasi dengan baik. *Key activities* adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk membuat produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, mengirimkannya kepada pelanggan, membangun hubungan dengan pelanggan, serta mengatur pendapatan sebagai hasil menjual produk/jasa kepada pelanggan. *Key activities* memiliki empat peran yaitu:

1. Kegiatan yang diperlukan untuk menciptakan *value proposition*.
2. Kegiatan menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan.
3. Kegiatan untuk memelihara hubungan dengan pelanggan dan
4. Kegiatan untuk mengurus aliran pendapatan perusahaan.

Beberapa kategori aktivitas-aktivitas kunci adalah sebagai berikut:

1. Produksi

Aktivitas ini melibatkan desain, pembuatan, dan pengiriman produk dalam skala besar dan/ atau mutu tinggi. Secara umum produksi dipahami sebagai suatu

aktivitas/ proses yang mengubah *input* menjadi *output*. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan manufaktur.

2. *Marketing*

Adalah seluruh sistem aktivitas bisnis yang dibuat untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memenuhi kebutuhan dan mencapai pasar target serta sasaran perusahaan.

3. Distribusi

Adalah salah satu unsur dari bauran pemasaran yang menjalankan fungsi untuk mengalihkan produk dari tempat produksi ke tempat pembelian untuk pelanggan. Tugas pokok manajemen produksi adalah menempatkan barang-barang di tangan pelanggan potensial pada waktu dan tempat yang sesuai.

h. Kemitraan Utama (*Key Partners*)

Blok bangunan kemitraan utama menjelaskan jaringan penyedia dan mitra yang membuat model bisnis berfungsi. Perusahaan membentuk kemitraan untuk berbagai tujuan, dan kemitraan menjadi fondasi dari banyak model bisnis. Perusahaan membuat kesepakatan untuk meningkatkan model bisnis mereka, menurunkan risiko, atau mendapatkan sumber daya. Kita dapat membedakan antara empat macam kemitraan yang berbeda:

1. Aliansi strategis antara non-kompetitor
2. Koopetisi: kemitraan strategis antara kompetitor
3. Usaha patungan untuk menciptakan bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang terjamin

i. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Struktur Biaya menjelaskan semua biaya yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis. Membuat dan menawarkan nilai, menjaga hubungan pelanggan, dan menciptakan pendapatan menimbulkan biaya. Perhitungan biaya seperti ini relatif lebih mudah setelah Sumber Daya Utama, Aktivitas Kunci, dan Kemitraan Utama ditetapkan. Setiap perusahaan harus mengurangi biaya yang dikeluarkan. Biaya yang murah menjadi penting bagi beberapa model bisnis daripada bisnis yang lain. Oleh karena itu, akan mudah bila struktur biaya model bisnis dibagi menjadi dua kelas yaitu terpacu-biaya (*cost-driven*) dan terpacu-nilai (*value-driven*). Nilai dan biaya-biaya tersebut sebagai berikut:

1. Terpacu Biaya (*Cost-Driven*). Model bisnis terpacu-biaya berfokus pada penghematan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk membuat dan

mempertahankan struktur biaya seefisien mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga murah, otomatisasi penuh, dan *outsourcing* luas.

2. Terpacu Nilai (*Value-Driven*). Beberapa perusahaan tidak terlalu memperhatikan dampak biaya desain model bisnis tertentu, dan berfokus pada penciptaan nilai.

Struktur biaya memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a) Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang tidak berubah meskipun jumlah produk atau layanan yang dihasilkan meningkat atau menurun.

b) Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang berubah sesuai dengan jumlah produk atau layanan yang dihasilkan. Beberapa jenis usaha seperti usaha produksi memiliki proporsi biaya variabel yang tinggi.

c) Skala Ekonomi

Skala ekonomi adalah keuntungan biaya yang timbul karena peningkatan *output*. Perusahaan yang lebih besar misalnya dapat menikmati keuntungan dengan cara menekan tingkat pembelian dalam jumlah besar. Hal ini dan faktor-faktor lainnya membuat biaya rata-rata per unit menurun seiring dengan peningkatan *output*.

d) *Economies of Scope*

Economies of scope adalah struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* untuk menekan biaya dengan memanfaatkan volume kegiatan. Keunggulan biaya yang lebih rendah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas wilayah industri mereka baik di dalam maupun di luar negeri.

2.1.3. Analisis SWOT

1. Definisi SWOT

Menurut Wiryawan, M. R., & Sulaiman, C. A. H. (2020:146). Analisis SWOT adalah alat yang umum digunakan untuk memfasilitasi tinjauan strategis suatu organisasi. Melakukan analisis menggunakan SWOT membantu untuk memfokuskan kegiatan ke area di mana kekuatan dan peluang terbesar berada. Pengetahuan ini kemudian digunakan untuk mengembangkan rencana tindakan. Analisis dapat dilakukan pada suatu produk, layanan, perusahaan atau bahkan pada individu. Penjelasan dari masing-masing SWOT adalah sebagai berikut :

a) *Strengths* (Kekuatan):

Kekuatan adalah karakteristik positif internal perusahaan. Ini mencakup aset, sumber daya, dan kompetensi yang memberikan keunggulan kompetitif.

b) *Weaknesses* (Kelemahan):

Kelemahan adalah faktor internal yang menghambat kinerja perusahaan. Ini bisa berupa kurangnya sumber daya, proses yang tidak efisien, atau kurangnya keahlian dalam beberapa area.

c) *Opportunities* (Peluang):

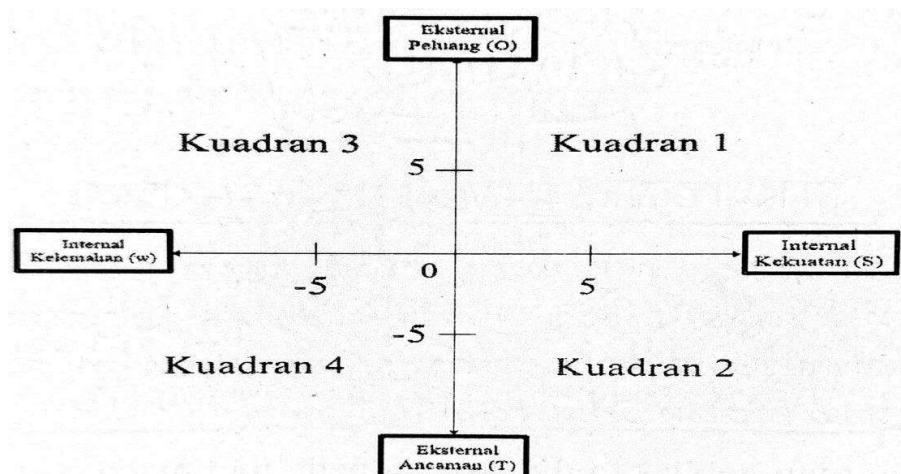
Peluang adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Ini bisa berupa perubahan tren pasar, pertumbuhan industri, atau peluang ekspansi ke pasar baru.

d) *Threats* (Ancaman):

Ancaman adalah faktor eksternal yang dapat mengganggu kinerja perusahaan. Ini bisa berupa persaingan ketat, perubahan regulasi, atau risiko ekonomi.

2. Diagram Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah bisnis. Metode ini membantu dalam mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang ada dalam suatu proyek atau bisnis.



Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Ningsih, P. R. (2023:20)

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah bisnis. Metode ini membantu dalam mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang ada dalam suatu proyek atau bisnis. Mari kita bahas lebih lanjut:

1. Kuadran 1 (Progresif): Situasi ini sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang cocok dalam kondisi ini adalah mendukung pertumbuhan yang agresif (misalnya, strategi berorientasi pada pertumbuhan).
2. Kuadran 2 (Diversifikasi Strategi): Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang tepat adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang melalui diversifikasi (baik produk maupun pasar).
3. Kuadran 3 (Ubah Strategi): Perusahaan menghadapi peluang pasar besar, tetapi juga memiliki beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi ini mirip dengan “*question mark*” pada matriks BCG. Fokus strategi perusahaan adalah meminimalkan masalah internal agar dapat merebut peluang pasar yang baik. Contohnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi dengan meluncurkan produk-produk baru di industri mikrokomputer.
4. Kuadran 4 (Strategi Bertahan): Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Dalam kondisi ini, strategi yang relevan adalah bertahan dan mengatasi masalah yang ada.

3. Matriks SWOT

Sebelum merencanakan, kita perlu melakukan evaluasi terhadap faktor internal dan eksternal dalam sebuah perusahaan. Analisis faktor internal harus mencakup kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh perusahaan. Sementara itu, analisis faktor eksternal membantu mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh perusahaan.

		IFAS	
		Kekuatan (S) Daftar Kekuatan: -	Kelemahan (W) Daftar Kelemahan: -
EFAS	Peluang (O) Daftar Peluang: -	Strategi S-O Menggunakan kekuatan yang ada demi bisa memanfaatkan peluang	Strategi W-O Mengatasi kelemahan perusahaan menggunakan peluang yang tersedia
	Ancaman (T) Daftar Ancaman: -	Strategi S-T Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menanggulangi/menghindari ancaman	Strategi W-T Menghindari berbagai ancaman sembari meminimalisir kelemahan yang ada dalam perusahaan.

Tabel 2.1 Tabel Matriks SWOT

Sumber: Prasetya, D. A. (2023:146)

Berikut adalah keterangan dari matriks SWOT

- IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis*): Analisis faktor internal yang mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- EFAS (*External Strategic Factor Analysis*): Analisis faktor eksternal yang mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.
- Strategi SO (*Strength-Opportunity*): Memanfaatkan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- Strategi ST (*Strength-Threat*): Menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- Strategi WO (*Weakness-Opportunity*): Memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi WT (*Weakness-Threat*): Berfokus pada pertahanan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

2.2. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, dasar dan acuan berupa temuan-temuan atau teori-teori dari berbagai hasil penelitian sebelumnya sangat penting dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Terdapat beberapa data pendukung yang menurut peneliti relevan untuk dijadikan acuan dari penelitian terdahulu yang sesuai dengan topik yang dibahas dalam penelitian ini. Fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan penerapan *Business Model Canvas*.

Putri Rahayu Ningsih (2023) melakukan penelitian tentang Pengembangan Strategi Bisnis dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) pada Bisnis *Startup Digital* (Studi Kasus pada Lahan Sikam). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan bisnis yang sesuai pada bisnis *start-up* Lahan Sikam dengan pendekatan *business model canvas*. Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara dan kuesioner. Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) digunakan untuk menganalisis setiap blok bangunan bisnis, yang juga dianalisis dengan IFE & EFE, Kuadran SWOT, dan Matriks SWOT. Hasil penelitian model bisnis Lahan Sikam saat ini berada pada kuadran I berdasarkan aspek *Business Model Canvas* yang dianalisis oleh IFE dan EFE, alternatif strategi yang tepat untuk digunakan pada kuadran ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Umi Lestari (2020) melakukan penelitian tentang Strategi Pengembangan Usaha Jasa Penginapan Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Study Pada Guesthouse Nuwono Tasya Raja Basa, Bandar Lampung). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *Business Model Canvas* dalam menciptakan alternatif strategi bisnis untuk pengembangan usaha jasa penginapan Nuwono Tasya serta menentukan alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan usaha tersebut. Metode Penelitian jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan menjadi objek penelitian, dan data diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian Guesthouse Nuwono Tasya telah menerapkan *Business Model Canvas* dalam menjalankan aktivitas usahanya, meskipun tidak disadari secara langsung. Dan berdasarkan analisis SWOT, strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan oleh Guesthouse Nuwono Tasya adalah strategi WO (*Weaknesses Opportunity*) atau yang dikenal sebagai *strategi turn-around*.

Rizka Faridhatul Hasanah (2020) dalam penelitian dengan judul Strategi Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi pada Koperasi Peternak Galur Murni, Kabupaten Jember). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran model usaha susu sapi perah di KPGM saat ini jika ditinjau dengan pendekatan BMC untuk mengetahui strategi alternatif dalam pengembangan usaha susu sapi perah yang sesuai dengan KPGM melalui Analisis SWOT setiap elemen BMC. Penelitian ini menggunakan metode *mixed method concurrent embedded* dimana metode penelitian ini menerapkan kombinasi antara Metode kualitatif dan kuantitatif secara tidak berimbang. Hasil identifikasi sembilan elemen BMC sangat membantu dalam memahami, menjelaskan, dan memprediksi aktivitas yang sebaiknya dilakukan atau tidak. Kondisi bisnis KPGM menunjukkan pada kondisi *Grow and Build* yaitu tumbuh dan berkembang sehingga strategi yang paling baik dikelola oleh perusahaan adalah strategi-strategi intensif yang terdiri dari penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	JENIS PENELITIAN	HASIL
Putri Rahayu Ningsih (2023)	Pengembangan Strategi Bisnis dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) pada Bisnis <i>Startup Digital</i> (Studi Kasus pada Lahan Sikam)	9 Elemen <i>Business Model Canvas</i>	Kualitatif	Lahan Sikam saat ini berada pada kuadran I berdasarkan aspek <i>Business Model Canvas</i> yang dianalisis oleh IFE dan EFE, alternatif strategi yang tepat untuk digunakan pada kuadran ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
Umi Lestari (2020)	Strategi Pengembangan Usaha Jasa Penginapan Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (Study Pada Guesthouse Nuwono Tasya Raja Basa, Bandar Lampung)	9 Elemen <i>Business Model Canvas</i>	Kualitatif	Guesthouse Nuwono Tasya telah menerapkan <i>Business Model Canvas</i> dalam menjalankan aktivitas usahanya, meskipun tidak disadari secara langsung. Dan berdasarkan analisis SWOT, strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan oleh <i>Guesthouse Nuwono Tasya</i> adalah

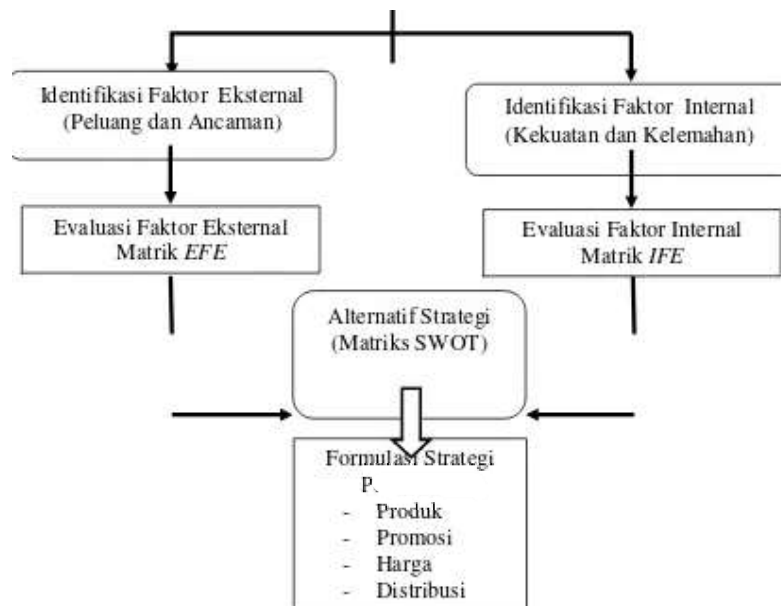
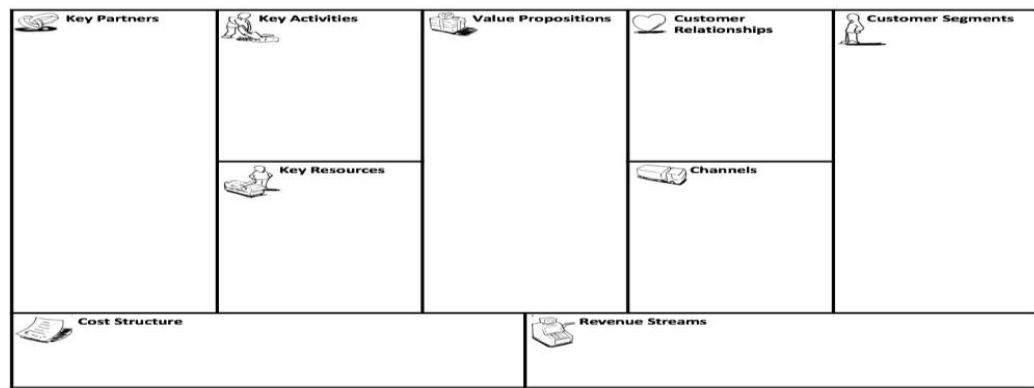
				strategi WO (<i>Weaknesses Opportunity</i>) atau yang dikenal sebagai strategi <i>turn-around</i> .
Rizka Faridhatul Hasanah (2020)	Strategi Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (Studi pada Koperasi Peternak Galur Murni, Kabupaten Jember)	9 Elemen <i>Business Model Canvas</i>	Kualitatif dan Kuantitatif	Kondisi bisnis KPGM menunjukkan pada kondisi Grow and Build yaitu tumbuh dan berkembang sehingga strategi yang paling baik dikelola oleh perusahaan adalah strategi-strategi intensif yang terdiri dari penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Sumber: Kampus Terkait (2024)

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran yang memuat perpaduan antara teori dengan fakta, observasi, dan kajian kepustakaan. Dalam penelitian, kerangka pemikiran membantu menggambarkan alur logika berjalannya sebuah penelitian. Selain itu, kerangka pemikiran juga digunakan untuk merinci konsep-konsep penelitian.

Berdasarkan hal tersebut maka kerangka pemikiran dapat digambarkan bisnis Bumbu Kacang Teh Yeni adalah sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis (2024)