

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Definisi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)**

Menurut Pujiyanto (2023:57-58) UMKM adalah singkatan dari usaha mikro, kecil, dan menengah. UMKM adalah salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara maupun daerah, begitu juga dengan daerah Indonesia UMKM ini sangat memiliki peranan penting dalam lajunya perekonomian masyarakat. UMKM ini juga sangat membantu negara/pemerintah dalam hal penciptaan lapangan kerja baru dan lewat UMKM juga banyak tercipta unit-unit kerja baru yang menggunakan tenaga-tenaga baru yang dapat mendukung pendapatan rumah tangga.

Menurut Pujiyanto (2023:61) Kekuatan dan Kelemahan UMKM dengan bentuk dan ukurannya yang tergolong kecil maka sektor usaha mikro kecil dan menengah memiliki keunggulan di dalam proses pendiriannya dan fleksibilitas yang tinggi didalam operasional usaha. UMKM memiliki peranan yang cukup besar didalam menjalankan roda perekonomian negeri, UMKM merupakan benih dari timbulnya usaha besar, UMKM menyediakan produk atau layanan tertentu yang tidak disediakan oleh usaha besar karena dinilai tidak efisien. Beberapa keunggulan yang dimiliki oleh usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dibandingkan dengan usaha besar (Partomo dan Rachman dalam Pujiyanto, (2023:61) antara lain:

1. Inovasi dalam teknologi yang dengan mudah terjadi dalam pengembangan produk.
2. Hubungan kemanusiaan yang akrab di dalam perusahaan kecil.
3. Fleksibilitas dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar yang berubah dengan cepat dibandingkan dengan perusahaan berskala besar yang pada umumnya birokratis.
4. Terdapat dinamisme manajerial dan peran kewirausahaan.

Menurut Pasal 1 Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM, usaha produktif yang diselenggarakan oleh orang atau badan didefinisikan sebagai Usaha Mikro. Usaha Mikro adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dijalankan oleh orang atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang anak perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau bergabung, baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar, dan yang memenuhi definisi hukum usaha kecil. Kriteria yang ditentukan undang-undang kekayaan bersih, nilai aset tidak termasuk properti dan tempat usaha, atau angka penjualan tahunan digunakan untuk mendefinisikan UMKM. (Kadeni dan Sriyani. 2020).

Beberapa kriteria yang digunakan dalam Undang-undang tersebut untuk mendefinisikan UMKM yang tercantum di dalam Pasal 6 adalah nilai kekayaan bersih atau nilai aset tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau hasil penjualan tahunan. Dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Usaha mikro adalah unit usaha yang memiliki aset paling banyak Rp.50 juta dan tidak termasuk di dalamnya tanah dan bangunan tempat usaha dengan hasil penjualan per tahun paling besar Rp. 300 juta.
- b. Usaha kecil dengan nilai aset lebih dari Rp. 50 juta sampai dengan paling banyak Rp. 500 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha memiliki hasil penjualan per tahun lebih dari Rp. 300 juta hingga maksimum Rp. 2.500.000,00, dan.
- c. Usaha menengah adalah suatu perusahaan yang nilai kekayaan bersihnya lebih dari Rp. 500 juta dan paling banyak mencapai Rp.100 milyar dan hasil penjualannya per tahun mencapai di atas Rp. 2,5 milyar dan paling tinggi mencapai Rp. 50 milyar. Untuk menentukan di samping nilai moneter yang digunakan sebagai kriteria, beberapa lembaga pemerintah seperti Departemen Perindustrian dan Badan Pusat Statistik (BPS), selama ini jumlah pekerja yang dipakai sebagai ukuran untuk mengklasifikasikan suatu usaha masuk sebagai usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar.

### **2.1.2.Strategi Pengembangan Usaha**

Perkembangan usaha adalah suatu tindakan, proses, hasil atau pertanyaan menjadi lebih baik. Menurut Warren G. Bennis dalam Auliyah (2022:21-22) Pengembangan adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi yang kompleks yang diharapkan untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai dan susunan organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat lebih baik menyesuaikan dengan teknologi pasar dan tantangan yang baru serta perputaran yang cepat dari perubahan itu sendiri. Berdasarkan uraian tersebut, maka yang dimaksud dengan perkembangan suatu usaha adalah tindakan atau proses untuk memajukan suatu usaha ke arah yang lebih baik, sehingga usaha tersebut dapat lebih baik menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Perkembangan usaha tidak hanya meliputi kenaikan pendapatan, akan tetapi juga dengan bertambahnya volume penjualan, laba, maupun tenaga kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam perkembangan usaha menunjukkan perubahan dalam usaha tersebut, perubahan ini berupa usahanya sudah mengalami kemajuan.

Perkembangan usaha merupakan perkembangan manajemen dan daya saing ekonomi perusahaan tersebut. Peningkatan daya saing ini akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Perusahaan akan mendapatkan pendapatan yang lebih banyak sehingga dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain. Dari beberapa penjelasan terkait perkembangan usaha, dapat dikatakan bahwa perkembangan usaha merupakan bertambahnya atau kenaikan pendapatan (omset) dari perusahaan tersebut.

Perkembangan usaha juga dapat diartikan sebagai suatu peningkatan volume, pendapatan, laba dan tenaga kerja yang diimbangi dengan adanya kemajuan kinerja dari perusahaan tersebut. Sama halnya dengan perkembangan UMKM, perkembangan usaha mikro, kecil dan menengah dapat diukur dengan melihat bertambahnya tingkat pendapatan yang diterima. Sehingga untuk mengukur perkembangan UMKM dapat dilihat dari pendapatan yang diterima. Apabila mengalami kenaikan, maka dapat disebut UMKM tersebut mengalami pertumbuhan atau perkembangan. Jika mengalami penurunan pendapatan maka UMKM tersebut mengalami kemerosotan.

### **2.1.3. Faktor-faktor Perkembangan Usaha**

Sebuah perusahaan akan tumbuh sebagai hasil dari sejumlah variabel, termasuk kualitas kewirausahaan modal ventura dan taktik pemasaran. Membangun dan mengembangkan bisnis membutuhkan banyak modal. Karena skala perusahaan bergantung pada modal yang dimiliki oleh pengusaha, persyaratan modal dianggap sebagai landasan bisnis. Rose, bagaimanapun, berpendapat bahwa pelatihan karyawan dan pengembangan keterampilan sangat penting untuk pertumbuhan sebuah perusahaan. Kemampuan seorang wirausaha dalam menjalankan strategi bisnis dan pemasaran merupakan kompetensi yang dinyatakan di sini. Pelatihan karyawan juga diperlukan agar mereka dapat melakukan pekerjaan mereka seefektif dan sekompeten mungkin. (Auliyah 2022:23)

Sementara itu, *Resources Based View* dalam Auliyah (2022:24) menggambarkan sumber daya perusahaan saat ini. Serta kemajuan kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan berdampak pada penurunannya. Ada dua jenis sumber daya modal fisik dan modal manusia. sumber daya fisik bisnis ini terdiri dari bangunan, mesin, tanah, bahan baku, dan sumber daya alam. Sementara keterampilan karyawan mengacu pada sumber daya manusia.

### **2.1.4. Ciri-Ciri Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah**

Terdapat beberapa ciri usaha mikro, kecil, dan menengah, yaitu (Kadeni 2020):

- a. Jenis komoditi yang diusahakan tidak tetap dan bisa berganti sewaktu-waktu.
- b. Tempat menjalankan usahanya sewaktu-waktu bisa berpindah.
- c. Belum menerapkan kegiatan administrasi dalam menjalankan usahanya, bahkan seringkali tidak bisa membedakan keperluan keuangan untuk pribadi maupun keuangan usaha.
- d. Sumber daya manusia (SDM) di dalamnya belum punya jiwa wirausaha yang mumpuni.

- e. Biasanya tingkat pendidikan SDM nya masih rendah.
- f. Para pelaku UMKM biasanya belum mempunyai jaringan perbankan, akan tetapi sebagian dari mereka telah mempunyai jaringan ke Lembaga-lembaga keuangan bukan bank.
- g. Umumnya para pelaku usaha kecil belum mendapatkan bukti legalitas atau surat ijin usaha, seperti nomor pokok wajib pajak (NPWP).

#### **2.1.5. Manajemen Strategi**

Menurut Barney dalam Ritonga (2020:3). Manajemen strategi (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. Menurut Certo dalam Ritonga (2020:4). Mengidentifikasi manajemen strategi sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen pertama, manajemen strategi dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*ongoing processes*) analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategi (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan.

Menurut Sofyan dalam Ritonga (2020:5). Manajemen strategi adalah suatu proses dari pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumber daya yang di miliki perusahaan dengan seefektif mungkin dalam kondisi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah. Sedangkan menurut pendapat lain David dalam Putra (2020:32). Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.6. Konsep Strategi**

Menurut Rangkuti dalam Putra (2020:16-17) konsep strategi mengemukakan bahwa pemahaman yang baik mengenai konsep strategi serta konsep lainnya yang bersangkutan dengan sangat menentukan suksesnya strategi apa yang akan disusun. Konsep-konsep tersebut adalah:

- a. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya, *distinctive competence* ini meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.
- b. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan perusahaan dalam melakukan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Strategi yang diperoleh keunggulan dalam bersaing adalah *cost leadership*, *differensial* dan *focus*.

### **2.1.7. Manfaat dan Proses Manajemen Strategi**

Pemasaran Dalam mempelajari strategi perusahaan, perlu mengetahui manfaat strategi perusahaan. Supriyono dalam Sulistyaningsih (2021) mengemukakan manfaat strategi pemasaran sebagai berikut :

1. Mengantisipasi masalah kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
2. Memberikan tujuan dan arah perusahaan pada masa depan dengan jelas kepada semua karyawan.
3. Membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang beresiko.
4. Memonitor segala sesuatu yang dikerjakan dan terjadi didalam perusahaan, memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau mengarah kegagalan.
5. Memberikan informasi pada manajemen puncak dalam merumuskan tujuan akhir dan perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
6. Membantu praktik-praktik manajer.

Glueck dan Jauch dalam Sulistyarningsih (2021) mengemukakan proses manajemen strategi yaitu sebagai berikut :

- a. Analisis dan diagnosis untuk merumuskan merencanakan strategi dan menentukan tujuan perusahaan. Analisis dan diagnosis SWOT ini terdiri atas lingkungan internal, yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan. Untuk merumuskan suatu strategi perusahaan, seorang manajer harus mengetahui kemampuan, keterbatasan dalam memilih strategi perusahaan. Suatu organisasi perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan internal. Hal ini perlu diantisipasi oleh seorang manajer.
- b. Menentukan beberapa alternatif strategi untuk memilih strategi yang andal, yang disesuaikan dengan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan.
- c. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih. Agar strategi tersebut berjalan dengan baik, perlu membangun struktur untuk mendukung strategi itu mengembangkan rencana serta kebijakan yang tepat.
- d. Melakukan umpan balik (feed back), apakah strategi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, seberapa jauh pelaksanaan strategi itu mencapai tujuan.

Dengan demikian, evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah strategi itu berjalan dengan baik ataukah banyak terjadi kesenjangan/persimpangan. Proses manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger dalam Sulistyarningsih (2021) adalah manajemen strategi meliputi empat langkah (elemen), yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

Pada tingkat korporasi, proses manajemen strategi dimulai dari pengamatan lingkungan eksternal maupun internal, yang dikenal dengan istilah SWOT :

S = *Strengths* (kekuatan)

W = *Weakness* (kelemahan)

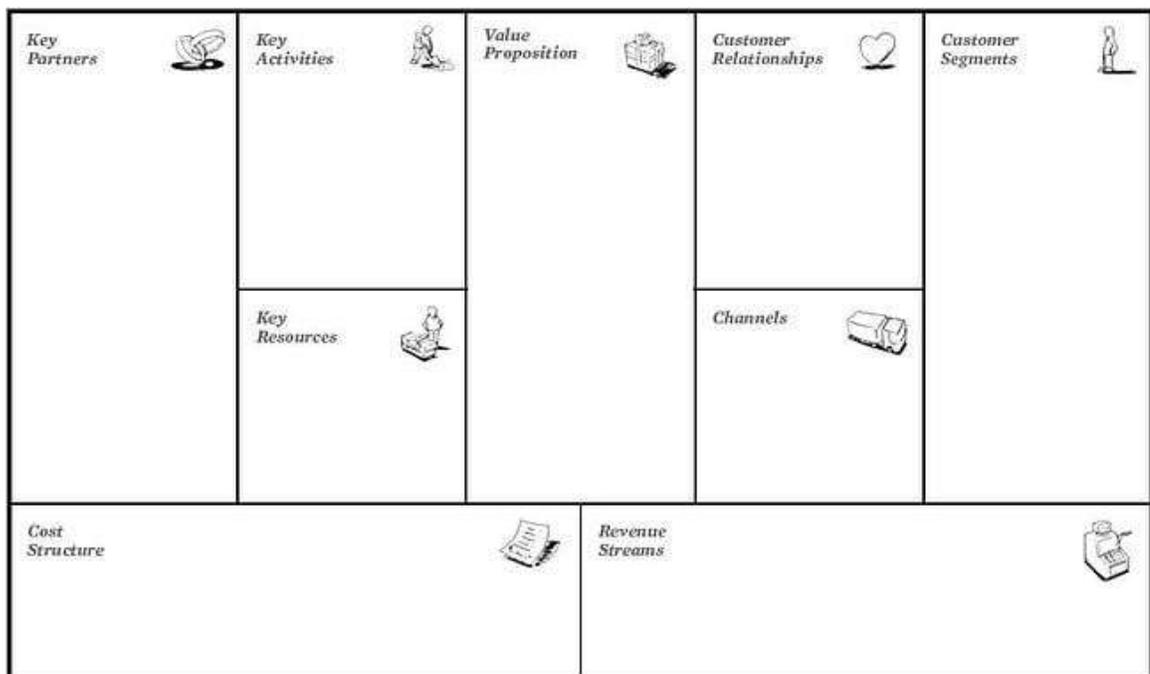
O = *Opportunity* (peluang)

T = *Threat* (ancaman)

Langkah pertama dalam perumusan strategi, yaitu pernyataan misi, penentuan tujuan, pemikiran strategi, dan penentuan kebijakan. Langkah selanjutnya mengimplementasikan strategi, yaitu menyusun program, anggaran, dan prosedur. Langkah terakhir adalah mengevaluasi kinerja dan umpan balik untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan strategi perusahaan.

### 2.1.8. Business Model Canvas

Menurut Osterwalder dan Pigneur Business Model Canvas adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Elemen dalam Business Model Canvas mencakup sembilan blok bangunan dasar, yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channel*, *Customer Relations*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. Kemudian sembilan blok bangunan tersebut dijelaskan lebih rinci menyerupai sebuah kanvas. Sehingga dengan menggunakan kanvas ini, model bisnis sebuah perusahaan dapat digambarkan dalam satu dokumen tunggal yang dapat dipahami oleh semua pihak. Kesembilan blok bangunan model bisnis ini antara lain :



**Gambar 2.1 Business Model Canvas**

Sumber Gambar: buku *business model generation*

Sembilan komponen Business Model Canvas (BMC) adalah sebagai berikut:

1. *Customer Segment* (Segmentasi Pasar)

*Customer segment* adalah elemen pengelompokan segmentasi pasar yang dibuat untuk memfokuskan target pasar pelanggan. Target pasar perlu mendapat perhatian khusus karena target pasar adalah objek pemberi profit untuk mempertahankan usaha (Putra dkk. 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:9-10) Segmentasi pasar adalah sebuah produk atau layanan jasa yang membutuhkan segmentasi pasar secara tepat. Memproduksi suatu produk tanpa mengetahui minat pasar merupakan kesalahan besar, perusahaan dapat mengidentifikasi konsumen yang akan ditargetkan membeli produk atau menggunakan jasa perusahaan. Perusahaan juga dapat memetakan konsumen secara demografis atau geografis.

2. *Value Proposition* (Nilai Tambah)

*Value proposition* merupakan nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan baik berupa produk maupun jasa. *Value proposition* bisa disebut dengan keuntungan yang diberikan kepada pelanggan. *Value proposition* memengaruhi semua elemen dalam *Business Model Canvas* (BMC). Nilai tambah pada *Value proposition* bersifat kuantitatif seperti harga, kecepatan, pelayanan, dan bersifat kualitatif seperti desain dan pengalaman pelanggan. *Value proposition* mempengaruhi *customer segments* yang akan dipilih. Perusahaan atau suatu usaha perlu melakukan edukasi kepada *customer segments* yang menjadi sasaran, agar bersedia menerima *value proposition* yang ditawarkan (Putra dkk. 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:11) *Value proposition* salah satu *indicator* yang membedakan perusahaan dengan produk pesaing atau produk yang telah beredar di pasar. Keunggulan atau nilai apa yang akan dinikmati konsumen saat atau setelah membeli produk tersebut. Perusahaan harus bisa mendeskripsikan keunggulan produk, sebagai solusi bagi permasalahan konsumen.

3. *Channels* (Saluran)

*Channels* merupakan suatu acara organisasi atau suatu usaha berkomunikasi dengan pelanggannya. *Channels* merupakan bagian hal terpenting untuk mengetahui keinginan dan selera pelanggan, tentunya *Channels* merupakan hal penting untuk meningkatkan penjualan. Kesuksesan *Channels* ditentukan oleh

efektifitas dari *key resources*, *key activities*, dan *key partners* (Putra dkk. 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:11-12) *Channels* mendeskripsikan bagaimana perusahaan memasarkan produknya. Terdapat beberapa *Channels* yang dapat digunakan perusahaan untuk mendistribusikan produknya, yaitu *Business to business* (B2B) atau *Business to Customer* (B2C) ataupun bisa menggunakan keduanya. Mendeskripsikan bagaimana perusahaan berinteraksi dan mendistribusikan produk kepada konsumen.

4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

*Customer Relationships* adalah Cara terbaik untuk menjaga hubungan antara produsen dan pelanggan adalah melalui interaksi pelanggan. Hubungan pelanggan dirancang untuk mempertahankan kekuatan bisnis. Berdasarkan permintaan yang sebanding, perilaku yang serupa, dan faktor lainnya, korporasi membagi kliennya menjadi sejumlah segmen berbeda untuk memuaskan pelanggannya.

(Hendratmi dan Muhammad, n.d.). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:13) *Customer Relationships* merupakan kolom dimana perusahaan mengidentifikasi cara berkomunikasi dengan konsumen. *Profit* (keuntungan) merupakan tujuan utama yang ingin dicapai dengan menjalankan bisnis dan tentu saja *profit* didapat hanya jika konsumen membeli produk perusahaan. Perusahaan juga perlu menjaga hubungan dengan konsumen untuk mempertahankan konsumen yang telah ada.

5. *Revenue Stream* (Aliran Pendapatan)

*Revenue stream* adalah aliran pendapatan yang dikumpulkan dari masing-masing segmen pasar perusahaan, atau aliran pendapatan dapat dilihat sebagai kejahatan yang dinilai dari uang yang diterima perusahaan dari kliennya (Mohammad dan Hendratmi n.d.). Aliran Pendapatan adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan pengejaran sumber daya keuangan. Pendukung upaya untuk terus beroperasi menganggap aliran uang ini sebagai salah satu faktornya. Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:14-15) *Revenue Streams* Mengidentifikasi strategi penetapan harga mana yang baik untuk bisnis yang dijalankan perusahaan untuk mendapatkan sumber pendapatan masuk ke perusahaan. *Revenue streams* adalah cara lain perusahaan mendapatkan sumber pendapatan selain dari hasil penjualan produk.

*Transaction revenue* merupakan *one time* pendapatan yang didapat ketika konsumen membeli produk, tanpa mengulang pembelian selanjutnya, tanpa diikuti oleh post-purchase membuat perusahaan hanya mengandalkan satu kali pendapatan yaitu tepat setelah konsumen membeli produk.

6. *Key Resources* ( Sumber Daya Utama)

*Key resources* merupakan salah satu asset berharga dalam bisnis apa pun. Keterampilan SDM sangat menentukan produktivitas bisnis. Sumber daya utama ini sumber daya seperti bangunan, kendaraan, peralatan, uang dan asset intelektual (Putra dkk. 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:16-17) Sumber daya utama merupakan core dari proses produksi, Sumber daya apa saja yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan untuk memelihara hubungan dengan konsumen serta untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan. Selain sumber daya perusahaan juga membutuhkan beberapa asset, asset apa saja yang dibutuhkan perusahaan, infrastruktur atau pabrik atau jika hanya pada skala home industry bisa melakukan proses produksi tanpa\_harus memiliki pabrik yang besar. Untuk memiliki pabrik yang besar, perusahaan juga perlu mempertimbangkan biaya sewa pabrik atau membangun pabrik sendiri, kemudian berapa orang pekerja yang harus direkrut untuk menghasilkan produk sesuai dengan target, dan pekerja yang sesuai dengan kompetensinya.

7. *Key Activities* (Aktivitas Utama)

*Key activities* adalah tugas utama yang dilakukan oleh perusahaan dalam proses produktivitas. Untuk berkembang, perusahaan atau organisasi perlu terlibat dalam beberapa tindakan penting yang membedakannya dari para pesaingnya. Tiga kategori kegiatan utama dalam *Key activities* yaitu: Operasi Produk (desain, inovasi, dan pembuatan produk), Operasi Layanan (pemecahan masalah), dan Platform dan Jaringan (Mohammad dan Hendratmi n.d.). Pada *key resources*, *key activities*, dan *key partners* harus di kelola dengan benar karena ketiga faktor ini mempengaruhi bagaimana elemen struktur biaya agar bisa dikendalikan (Putra dkk. 2019).

Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:17-18) Aktivitas penting yang perlu dilakukan untuk menghasilkan produk unggulan, kegiatan krusial Perusahaan. Selain produksi, perusahaan juga memerlukan kegiatan *marketing* yang benar

sehingga mendapatkan *Research and development* (R&D) adalah salah satu kegiatan penting yang perlu dilakukan sebelum dan setelah peluncuran produk. R&D sebelum peluncuran produk dilakukan untuk market testing, apakah masyarakat menerima produk yang akan dipasarkan, atau membutuhkan beberapa perbaikan. Setelah produk diluncurkan, perusahaan perlu melakukan R&D untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, dan untuk terus melakukan perbaikan produk, atau untuk mengetahui perubahan pangsa pasar.

8. *Key Partners* (kemitraan Utama)

*Key partners* dalam pembuatan *Business Model Canvas* menurut Silalahi, memiliki hubungan yang erat dengan komponen lainnya. Mitra utama adalah organisasi mitra kerja sama atau operasi komersial. *Key Partners* adalah kolaborasi yang bertujuan untuk memajukan perusahaan, dengan bekerja sama dengan pemasok sebagai salah satu contohnya. Pengelolaan Mitra Utama yang efektif diperlukan untuk menjaga efektivitas komponen Struktur Biaya (Putra, Suwarsinah, dan Novianti 2019). Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:178-19) *Key Partners* Perusahaan memerlukan mitra untuk kerjasama agar mendapatkan keuntungan yang maksimal. Mitra membantu mengoptimalkan kegiatan dan pendapatan perusahaan, dengan kerjasama maka perusahaan dan mitra saling menguntungkan. *Key partnerships* perlu dilakukan untuk membuat produk perusahaan menjadi suatu yang sangat *powerful*. Kerjasama mitra dibutuhkan karena akan lebih efisien bagi perusahaan untuk menjalin kerjasama daripada mengelola , semua sumber daya sendiri. Sebagai contoh beberapa perusahaan bekerjasama dengan pihak outsourcing untuk mengelola pegawainya

9. *Cost Structure* ( Struktur Biaya)

Menurut Qastharin (2018), semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan bisnis termasuk dalam struktur biaya. *Cost structure* merupakan komponen penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan dan mencapai penjualan yang diinginkan. Mengembangkan dan meningkatkan nilai tambah dan pendapatan komponen biaya untuk konsumen dan penjual (Mohammad dan Hendratmi n.d.).

Sedangkan menurut (Reindrawati dkk. 2022:19-20) *Cost Structure* atau struktur biaya mencakup biaya-biaya yang perlu dikeluarkan perusahaan untuk melakukan menjalankan bisnis, antara lain biaya marketing, distribusi maupun layanan purna jual. Biaya-biaya yang perlu diperhatikan pada umumnya adalah biaya tetap dan biaya variable. Biaya yang perlu dikeluarkan dapat disesuaikan dengan kegiatan apa saja yang terdapat pada key resource, key activities dan key partnership.

### **2.1.9. Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan akronim atau singkatan yang terdiri dari empat kata, yaitu *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*. SWOT menjadi salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dalam suatu spekulasi bisnis. Menurut beberapa ahli, analisis SWOT merupakan sebuah instrumen perencanaan yang sederhana untuk menyusun cara terbaik dalam membuat sebuah strategi. Instrumen berupa SWOT ini dapat mempermudah para praktisi untuk menentukan hal-hal apa saja yang dapat dicapai oleh organisasi atau perusahaan mereka dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka. Analisis SWOT bersifat deskriptif dan subjektif. Dalam menganalisis empat elemen SWOT bisa saja beberapa orang mendapatkan hasil analisis yang berbeda-beda. (Nur'Aini 2023:6-7).

Analisis SWOT merupakan suatu instrumen untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi sebuah organisasi atau perusahaan. Pendekatan analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) sekaligus dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Secara singkat, analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah hal-hal yang memengaruhi keempat faktornya. Dengan demikian, hasil dari analisis dapat membentuk perencanaan strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman).

Menurut Nur'Aini (2023:12-16) Faktor-faktor yang ditetapkan kemudian diterapkan dalam bentuk matriks SWOT, yang mana pengaplikasiannya adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT**

1. *Strength* (Kekuatan)

*Strength* adalah sebuah kekuatan dalam organisasi, Kekuatan yang dimaksud adalah suatu kompetensi khusus atau kompetensi unggulan yang terdapat dalam organisasi. Kekuatan mudah dilihat ketika organisasi memiliki sesuatu yang istimewa yang membuatnya lebih unggul dari para pesaing dan dapat memuaskan para pemangku kepentingan maupun pelanggan.

2. *Weakness* (Kelemahan)

*Weakness* adalah suatu kondisi atau segala sesuatu yang membuat organisasi menjadi lemah atau cacat. Pada dasarnya, sebuah kelemahan merupakan suatu hal yang wajar terdapat dalam organisasi. Namun yang paling penting, bagaimana organisasi tersebut membuat sebuah kebijakan untuk dapat membantu meminimalkan kelemahan atau bahkan menghilangkan kelemahan yang ada. Akan lebih baik jika organisasi dapat mengubah kelemahan menjadi sebuah keunggulan yang tidak dimiliki oleh organisasi yang lain.

3. *Opportunity* (Peluang)

*Opportunity* adalah kondisi lingkungan di luar organisasi yang sifatnya menguntungkan sekaligus dapat menjadi senjata untuk memajukan sebuah perusahaan atau organisasi.

Membandingkan antara analisis internal organisasi Anda dengan organisasi pesaing dapat memberi gambaran tentang peluang eksternal apa yang dapat Anda miliki. Beberapa hal yang dapat Anda jadikan peluang perlu diurutkan berdasarkan kemungkinan keberhasilannya, sehingga tidak semua peluang harus dicapai dalam target. Peluang sendiri dapat dikategorikan ke dalam tiga tingkatan sebagai berikut.

4. *Threat* (Ancaman)

*Threat* atau ancaman merupakan kebalikan dari peluang atau *opportunity*. Ancaman adalah suatu kondisi eksternal yang dapat memengaruhi kelancaran sebuah organisasi atau perusahaan. Ancaman dapat mencakup hal-hal dari lingkungan yang tidak bersahabat bagi sebuah organisasi. Jika tidak segera diatasi, ancaman dapat berdampak jangka panjang dan menjadi penghambat atau penghalang pencapaian visi dan misi organisasi.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Dari penjelasan diatas maksud dari perusahaan yaitu badan usaha yang menjalankan kegiatan usaha atau bisnis, baik itu usaha skala mikro, kecil, menengah maupun besar seperti perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis. (Nur'Aini 2023:12-16). Empat kemungkinan alternative strategis yang disusun adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Matriks SWOT

	<b>Strengths (S) Tentukan 5-10 Faktor-faktor kekuatan Internal</b>	<b>Weakness (W) Tentukan 5-10 Faktor-faktor Kelemahan Internal</b>
<b>Opportunities (O) Tentukan 5-10 Faktor-faktor Peluang Eksternal</b>	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Threats (T) Tentukan 5-10 Faktor-faktor Ancaman Eksternal</b>	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Buku Analisis SWOT

1. *Strategi SO*

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikir perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. *Strategi ST*

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. *Strategi WO*

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. *Strategi WT*

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## 2.1.10. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Eksternal (EFE)

### A. Matriks IFE

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

**Tabel 2.2 Matriks Faktor Evaluasi Internal (IFE)**

Matriks IFE ( INTERNAL FACTOR EVALUATION )			
FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING
Strength (S) KEKUATAN			
Weakness (W) KELEMAHAN			
TOTAL			

Sumber 2.2 Davis dan David (2016:112)

### B. Matriks EFE

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

**Tabel 2.3 Matriks Faktor Evaluasi Eksternal (EFE)**

Matriks EFE ( EXTERNAL L FACTOR EVALUATION )			
FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING
Opportunities (O) PELUANG			
Threats (T) ANCAMAN			
TOTAL			

Sumber 2.3 Davis dan David (2016:66)

### 2.1.11. Tahap Pencocokan Matriks IE (Internal dan Eksternal)

Matriks Internal-Eksternal (*Internal-External IE*) Menurut David dan David (2016:181) merupakan dimana gambaran dari kedua matriks yang menggambarkan posisi berbagai divisi di organisasi dalam tampilan sembilan-sel yang di ilustrasikan pada gambar 2.3 dengan tiga ukuran yaitu kuat, rata-rata dan lemah.

<b>MATCHING STAGE/Matriks IE</b>					
<b>Total Nilai IFE</b>					
		<b>4,0</b>	<b>Kuat 3,0 - 4,0</b>	<b>Sedang 2,0 - 2,9</b>	<b>Lemah 1,0 - 1,9</b>
<b>Total Nilai EFE</b>	<b>Tinggi 3,0 - 4,0</b>		<b>(3,3) I Grow &amp; Build</b>	<b>II Grow &amp; Build</b>	<b>III Hold &amp; Miantain</b>
	<b>Sedang 2,0 - 2,9</b>		<b>IV Grow &amp; Build</b>	<b>V Hold &amp; Maintain</b>	<b>VI Harvest or Divest</b>
	<b>Rendah 1,0 - 1,9</b>		<b>VII Hold &amp; Miantain</b>	<b>VIII Harvest or Divest</b>	<b>IX Harvest or Divest</b>

**Gambar 2.3 Matriks Internal Eksternal (IE)**

Sumber : Davis dan David (2016:182)

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang keabsahan data dan mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian terdahulu yang menjadi referensi, sesuai dengan fungsi dari penelliti terdahulu yang bisa menjadi acuan yang baik dan relefan.

1. Dari penelitian yang dilakukan oleh Destyantara (2022), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Bisnis Model Canvas (BMC) dan SWOT”. Penelitian menggunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif. Dari hasil penelitian dengan mempergunakan metode Business Model Canvas serta Analisis SWOT diketahui bahwa Kopi Sapuangin Merapi dalam 9 aspek BMC meliputi *customer segments*, *customer relationship*, *value proposition*, *channels*, *revenue streams*, *key activities*, *key resources*, *key partners* dan *cost*

*structure* telah menggambarkan model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana Kopi Sapuangin Merapi menciptakan dan memberika nilai dalam bisnisnya. Kemudian berdasarkan analisis SWOT pada penilaian IFAS dan EFAS Kopi Sapuangin Merapi menunjukkan posisi bisnis berada pada kuadran 1 yang menandakan situasi bisnis Kopi Sapuangin Merapi berada dalam situasi bisnis yang progresif. Terakhir berdasarkan hasil matrik SWOT ada beberapa usulan strategi yang dapat diterapkan pada Kopi Sapuangin Merapi yang telah dikelompokkan menjadi strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T.

2. Dari penelitian yang dilakukan oleh Mahendra dkk (2022). Melakukan penelitian dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Gantra Betta Fish Tulungagung Dalam Perspektif SWOT dan BMC”. Dalam penelitian ini mengkaji tentang formulasi strategi pengembangan usaha industri kecil melalui SWOT dan BMC. Untuk mengembangkan usaha Gantra Betta Fish Tulungagung perlu memperbaiki strategi usaha dengan tujuan meningkatkan penjualan dan pendapatan. Upaya peningkatan strategi usaha dilakukan dengan menganalisis sembilan elemen kunci Bisnis Model Canvas dan dianalisis mendalam menggunakan analisis SWOT untuk uji kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), ancaman (*Threats*) dan kesempatan (*Opportunity*). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang berbentuk studi kasus. Model analisa data menggunakan model analisis spradley dengan tahapan analisis domain, analisis taksonomi, analisis kompensial dan analisis tema.
3. Dari penelitian yang dilakukan oleh Sahuri (2022). “dengan judul Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Wisata D’oyan Kota Bogor Dengan Pendekatan Business Model Canvas ”Hasil penelitian menunjukkan pada segmen pelanggan harus mulai berjejaring dengan organisasi/Komunitas, proporsi nilai tercipta tim pemandu wisata dan memperbaiki fasilitas seperti tempat parkir, aktifitas utama lebih masif melakukan promosi, saluran yang digunakan mulai merambah ke media sosial lain seperti tiktok, youtube serta website, mitra kerja mulai lebih banyak melibatkan masyarakat sekitar, dalam sumber daya utama terjadi penambahan dan dari elemen model bisnis yang di analisa, menuntut adanya penambahan biaya yang harus dikeluarkan namun bisa dipenuhi dengan mencoba mencari investor.

**Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu**

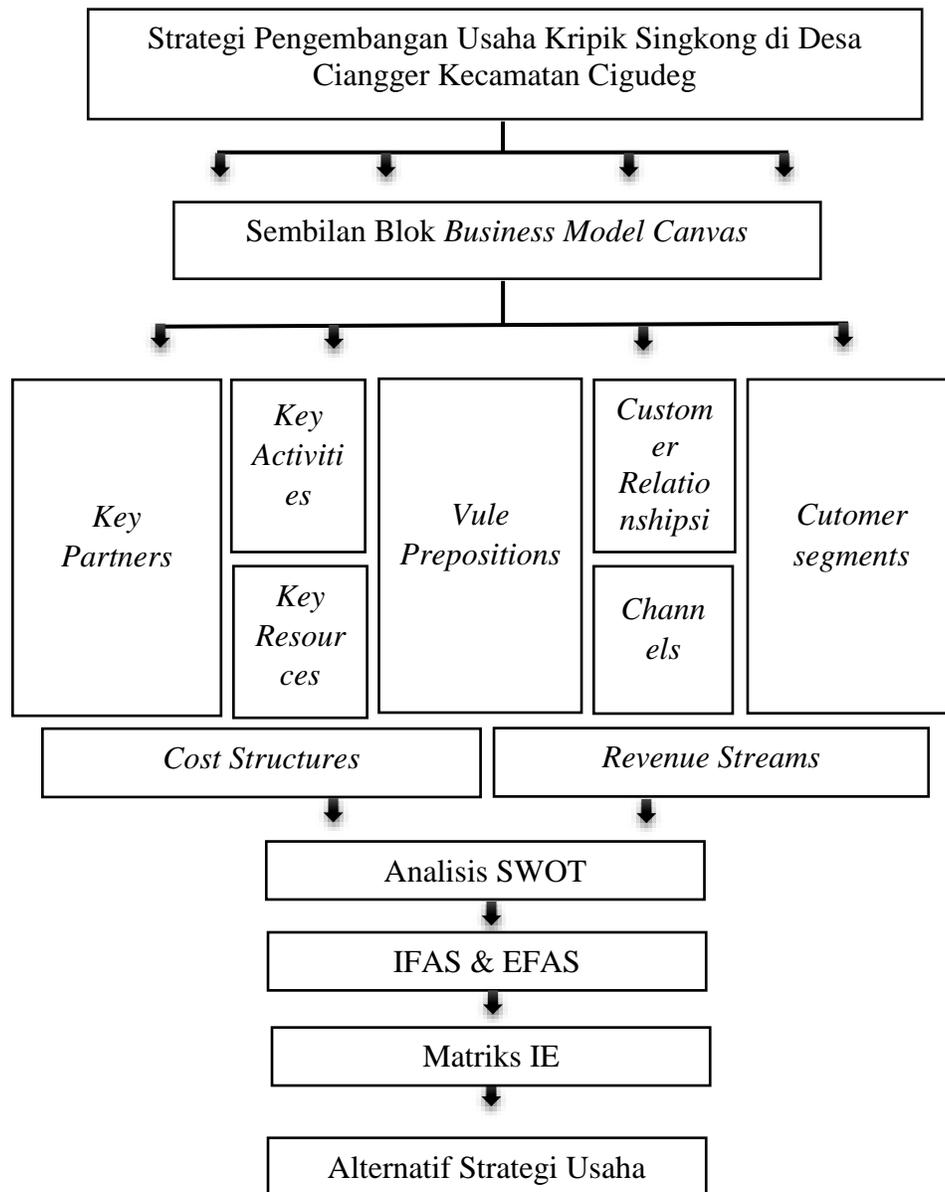
PENELITIAN	JUDUL PENELITIAN	METODE	HASIL PENELITIAN
Rhemadha Teynar Desyantara (2022)	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Bisnis Model Canvas (BMC) dan SWOT	BMC dan SWOT	Ditemukan 9 elemen BMC yang kemudian dianalisa dengan SWOT untuk membuat New <i>Business Model Canvas</i> .
Abdul Hafiz Ihza Mahendra, Asmawi (2022)	Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Gantra Betta Fish Tulungagung Dalam Persepektif SWOT dan BMC	SWOT dan BMC	Menganalisis sembilan elemen ke dalam Bisnis Model Canvas dan dianalisis mendalam menggunakan analisis SWOT.
Muhamad Sopian Sahuri (2022).	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Wisata D'oyan Kota Bogor Dengan Pendekatan Business Model Canvas	BMC dan SWOT	Menganalisis alternatif strategi menggunakan analisis SWOT, merekomendasikan strategi bisnis Kampung Wisata D'Oyan dimasa mendatang. Alat analisis yang digunakan adalah Business Model Canvas dan analisis SWOT.

Sumber Tabel: Data diolah 2023

Berdasarkan tabel 2.4 berupa kajian induktif, dimana metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Business Model Canvas* (BMC) dan analisis SWOT. Referensi untuk teknik yang akan digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk disediakan oleh publikasi pendukung yang telah dimasukkan ke dalam studi induktif. Pengembangan strategi bisnis saat ini di UKM Kripik Singkong menjadi pokok bahasan penelitian ini. Konsep dasar atau komponen menjalankan bisnis yang relatif baru memberikan kendala pada UKM. Hasilnya, metode *Business Model Canvas* digunakan untuk menilai komponen atau aspek fundamental bisnis untuk menentukan apakah sudah terpenuhi atau masih perlu perbaikan, sedangkan metode SWOT digunakan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. yang ditimbulkan oleh faktor internal dan eksternal UKM. Strategi bisnis yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dapat ditentukan dari hasil kedua analisis tersebut.

### **2.3. Kerangka Konseptual**

Menurut Sekaran dalam Sugiyono (2019:95) kerangka konseptual merupakan model pemikiran tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting, dalam kerangka konseptual menggambarkan bagaimana alur sebuah penelitian akan dijalankan dimulai dari latar belakang, desain penelitian, teknik analisis yang digunakan, jawaban yang diajukan dan yang terakhir adalah kesimpulan dan saran hasil penelitian. Penelitian ini dimulai dengan menggali informasi perusahaan melalui tahapan wawancara dengan pihak internal perusahaan dan mengimplementasikan wawancara tersebut kedalam Sembilan blok yang ada pada *business model canvas*. Setelah mengetahui penerapan *business model canvas* yang terjadi selama ini maka dilakukan analisis dengan analisis SWOT yang bertujuan untuk memetakan apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada Usaha Kripik Singkong ini. Manfaat dari pemetaan ini yaitu untuk merumuskan strategi bisnis untuk kedepannya. Setelah melakukan analisis SWOT maka akan diketahui alternatif strategi usaha pada Keripik Singkong Ibu Ika. Selain itu juga diketahui faktor pendukung dan faktor penghambat pada Usaha Keripik Singkong Ibu Ika di Desa Ciangger Kecamatan Cigudeg dalam penerapan *business model canvas*. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka konseptual dapat digambarkan seperti gambar dibawah ini:



**Gambar 2.4 Kerangka Konseptual**