

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian UMKM**

Berdasarkan Bab I Pasal 7 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2020 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), definisi dari UMKM adalah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro merupakan usaha produktif yang dimiliki oleh individu atau badan usaha perseorangan yang memenuhi kriteria sesuai dengan ketentuan dalam undang-undang ini.
2. Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi produktif yang bersifat mandiri, dijalankan oleh individu atau badan usaha, dan tidak termasuk sebagai anak perusahaan maupun cabang dari Usaha Menengah atau Usaha Besar, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan tetap memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana ditetapkan dalam undang-undang ini.
3. Usaha Menengah merupakan bentuk usaha ekonomi produktif yang bersifat mandiri, dijalankan oleh individu atau badan usaha, dan tidak termasuk sebagai anak perusahaan maupun cabang dari Usaha Kecil atau Usaha Besar, baik secara langsung maupun tidak langsung. Klasifikasi usaha ini didasarkan pada jumlah kekayaan bersih atau pendapatan tahunan sebagaimana ditetapkan dalam undang-undang yang berlaku.

Secara umum, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dapat diartikan sebagai jenis usaha ekonomi produktif yang dijalankan oleh individu atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dalam regulasi terkait.

Menurut buku Manajemen UMK (Konsep dan Strategi di Era Digital) Penulis Sri Sarjana, Aprilina Susandini, Zul Azmi Kania, Ratnasari Luhgiatno, Henny Noviany, Lis Setyowat (2022). Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan penerapan prinsip manajemen dalam bisnis

skala kecil yang memiliki keterbatasan dalam jumlah tenaga kerja serta perputaran modal.

Definisi UMKM dapat bervariasi, tergantung pada jumlah karyawan maupun nilai investasinya. Jika suatu UMKM bergerak dalam bidang produksi barang, maka bisnis tersebut memiliki nilai investasi tertentu. Sebagai pilar utama dalam pengembangan industry, UMKM berperan krusial dalam perekonomian, baik di negara maju maupun berkembang. Selain itu, UMKM juga berkontribusi dalam menciptakan lapangan kerja dan menjadi sumber utama penghidupan bagi banyak tenaga kerja.

Konsep Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) telah banyak dikaji oleh para ahli. Menurut Idayu et al. (2021), UMKM merupakan aktivitas usaha yang dijalankan secara individu maupun kelompok dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, penciptaan lapangan kerja, dan distribusi hasil pembangunan. Azzahra & Wibawa (2021) menjelaskan bahwa UMKM adalah unit usaha produktif yang beroperasi secara mandiri dan dapat dijalankan oleh individu atau badan usaha di berbagai sektor ekonomi. Sementara itu, Fitriani & Luthfi (2022) menegaskan bahwa UMKM merupakan bentuk usaha produktif yang dimiliki oleh perorangan atau badan usaha yang telah memenuhi kriteria tertentu. Maheswari et al. (2022) menambahkan bahwa tujuan utama UMKM adalah menumbuhkan dan mengembangkan usaha guna memperkuat perekonomian nasional berdasarkan prinsip demokrasi ekonomi yang berkeadilan. Lebih lanjut,

#### A. Kontribusi UMKM dalam Pembangunan Ekonomi

UMKM dianggap sebagai pilar utama dalam pembangunan ekonomi baik di tingkat nasional maupun regional di berbagai negara. Saat ini, telah banyak penelitian yang menyoroti pentingnya pengembangan UMKM dalam mendukung pertumbuhan ekonomi suatu negara. Berbagai negara telah mengimplementasikan dukungan bagi UMKM melalui kebijakan dan program khusus. Agar UMKM

dapat bertahan dan berkembang, diperlukan inovasi berkelanjutan serta penguatan kewirausahaan melalui berbagai inisiatif strategis. Oleh sebab itu, penguatan sektor UMKM menjadi prioritas dalam upaya mendorong pertumbuhan ekonomi, membuka lapangan kerja, serta memperkuat koneksi ekonomi dan sosial. UMKM berperan krusial dalam pengembangan ekonomi dan menjadi instrumen penting dalam keberhasilan penerapan strategi bisnis. Selain itu, pelaku UMKM juga perlu memanfaatkan media sosial guna membangun citra merek serta meningkatkan loyalitas konsumen (Sarjana et al., 2022).



Gambar 2. 1 Gambaran Perekonomian UMKM di Indonesia

Sumber: Kaspuddin, S.P.,M.A. Desember 19, 2022

Pengembangan konsep UMKM dalam mendukung wilayah dan inovasi memiliki peran penting dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing suatu usaha, dengan fokus utama pada pertumbuhan ekonomi lokal. Mengidentifikasi peluang bisnis baru dapat berkontribusi dalam meningkatkan daya saing disektor ekonomi serta mendukung kepentingan bisnis. Seiring dengan perkembangan globalisasi, perubahan kebutuhan bisnis menjadi bagian dari dinamika konstruksi ekonomi yang terus mengalami perkembangan. Selain itu, proses produksi dalam kegiatan ekonomi juga berperan dalam memperkuat keterkaitan antara perekonomian, perusahaan lokal dan regional yang pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional.

Sebagai konsekuensinya, kondisi ekonomi regional dan global semakin dipandang sebagai unit yang saling berinteraksi secara dinamis dalam membangun jaringan ekonomi. Pengaruh globalisasi telah mendorong penerapan jaringan bisnis dalam berbagai perubahan yang mencakup konsep utama seperti rantai pasok, sistem bisnis, klusterisasi, dan sistem produksi yang semakin memiliki peran strategis. Sejalan dengan perkembangan ini, UMKM menjadi elemen penting dalam mendorong inovasi, meningkatkan daya saing, mengembangkan kewirausahaan, serta membangun sistem inovasi yang efektif, terutama di negara-negara berkembang. Oleh karena itu, dalam kajian ini, peran UMKM dalam perekonomian negara berkembang perlu dipertimbangkan secara lebih mendalam dan berkelanjutan.

#### B. Kelebihan dan Kekurangan UMKM

Sejak tahun 1960-an, UMKM telah semakin dikenal secara global. Keberadaannya terbukti mampu memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi melalui berbagai keunggulan yang dimilikinya, antara lain:

1. Memiliki struktur usaha yang kompetitif.
2. Lebih efisien dalam pengelolaan sumber daya.
3. Mampu beradaptasi dengan perkembangan dan inovasi teknologi.
4. Menawarkan lingkungan kerja yang dinamis dan tidak monoton.
5. Memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi krisis ekonomi.
6. Berperan dalam menciptakan dan memperluas lapangan pekerjaan

UMKM memiliki kemampuan dalam mengelola perusahaan di sektor industri serta mampu menganalisis pasar secara cermat, memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, dan membangun hubungan yang solid dengan karyawan. Selain itu, UMKM memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam mengembangkan strategi pemasaran dan layanan bisnis. Fleksibilitas ini memungkinkan UMKM untuk beradaptasi dengan perubahan

waktu dan kondisi, sehingga dapat mengatasi berbagai tantangan dengan tingkat kesulitan yang rendah serta meminimalkan potensi kerugian. UMKM juga memiliki sejumlah keunggulan dalam berbagai lingkungan bisnis, di antaranya:

1. Menjaga keseimbangan dalam distribusi pendapatan, yang merupakan aspek krusial baik dari perspektif sosial maupun ekonomi. UMKM berperan sebagai sumber inovasi dan ide-ide baru yang memberikan kontribusi bagi industri dengan fleksibilitas yang dibutuhkan.
2. Memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan dengan lebih cepat, karena operasionalnya dijalankan dengan biaya manajemen yang lebih rendah serta proses produksi yang lebih efisien dan ekonomis.
3. Berperan penting dalam mendorong inisiatif, terutama dalam menciptakan peluang kerja dan menyediakan pelatihan teknis sesuai dengan kebutuhan industri.
4. Menjadi salah satu metode yang efektif dalam memperluas industri manufaktur serta mendukung perkembangan sistem industrialisasi ke berbagai wilayah.
5. Berpotensi menjadi produsen barang setengah jadi yang berfungsi sebagai bahan baku bagi perusahaan industri berskala besar.
6. Berkontribusi dalam meningkatkan kualitas hidup dengan memberikan kesempatan bagi investasi kecil untuk memanfaatkan tenaga kerja, bahan baku, serta sumber daya keuangan yang sebelumnya tidak dapat digunakan akibat faktor sosial dan politik.
7. Memainkan peran strategis dalam menjalankan fungsi yang berkaitan langsung dengan investasi dan pertumbuhan ekonomi.

Perusahaan skala kecil umumnya lebih mendominasi dan berperan besar dalam menciptakan peluang bisnis di masa depan, termasuk bagi para praktisi pemasaran. Peran UMKM dalam sistem perekonomian menjadi elemen penting dalam struktur perdagangan dan industrialisasi.

Dampaknya dapat dirasakan di berbagai sektor, seperti manufaktur, perdagangan, serta jasa, dan turut memberikan kontribusi terhadap penciptaan lapangan kerja serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Namun, di samping keunggulannya, UMKM juga menghadapi beberapa kelemahan, di antaranya:

1. Administrasi yang kurang tertata dengan baik, terutama minimnya keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemilik atau mitra bisnis.
2. Tidak adanya tenaga ahli atau konsultan keuangan dalam perusahaan.
3. Kurangnya tim ahli dalam bidang pembiayaan serta belum optimalnya pembagian tugas dalam berbagai departemen atau divisi.
4. Perencanaan modal dan keuangan yang masih lemah.
5. Dukungan yang terbatas dari pihak perbankan maupun lembaga keuangan lainnya.
6. Pengembangan produk yang belum maksimal.
7. Koordinasi antara proses produksi dan penjualan yang masih kurang efektif.
8. Penerapan strategi pemasaran yang belum modern dan inovatif.
9. Jumlah lokasi usaha yang masih terbatas.
10. Tingginya risiko kebangkrutan serta potensi kehilangan kemandirian usaha.
11. Tidak adanya tenaga khusus yang menangani regulasi serta birokrasi dalam bisnis.

#### C. Peran penting dalam UMKM dalam Perekonomian

UMKM memiliki kontribusi dan peran yang sangat signifikan dalam mendukung perekonomian global. Sebagai penggerak utama dalam pertumbuhan ekonomi, UMKM memainkan peranan penting dalam berbagai kegiatan ekonomi. Untuk mencapai kemajuan dalam bisnis, salah satu solusinya adalah dengan mengembangkan UMKM.

UMKM terbukti mampu mengatasi masalah ketenagakerjaan secara signifikan. Diakui bahwa UMKM adalah bagian esensial dari perusahaan di suatu negara, yang membantu perusahaan besar, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan mendukung proses rehabilitasi ekonomi. Namun, UMKM juga memiliki keunggulan dibandingkan dengan perusahaan besar. Di banyak negara, UMKM berperan dalam menciptakan lapangan kerja, membangun iklim kompetitif, dan mendorong perkembangan tren bisnis yang terus meningkat. Di sisi lain, dalam kondisi ekonomi yang menurun, UMKM dapat membantu merumuskan kebijakan ekonomi makro, berkontribusi pada penggunaan sumber daya yang lebih efisien, penciptaan lapangan kerja, dan pemerataan pendapatan.

UMKM berperan sebagai sumber ide, bahan, proses, dan layanan yang sulit dilakukan oleh perusahaan besar. Tujuan utama UMKM adalah memperoleh keuntungan dari pembiayaan dalam skala ekonomi, sementara perusahaan besar cenderung mengikuti kebijakan jangka panjang dalam produksi karena investasi yang dibutuhkan untuk mesin, peralatan, dan tenaga kerja memiliki nilai yang sangat besar. Namun, UMKM tidak dapat mempertahankan investasi dalam skala besar karena keterbatasan kapasitas ekonomi, yang membuatnya lebih kecil dan memiliki struktur yang lebih fleksibel dibandingkan dengan perusahaan besar.

Terlepas dari laju pertumbuhan ekonomi di setiap negara, UMKM tetap menjadi dasar bagi struktur ekonomi dan sosial yang berperan dalam meningkatkan kemampuan numerik serta menciptakan lapangan pekerjaan. Di hampir semua negara, UMKM memainkan peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Seiring dengan globalisasi pasar yang meluas, negara-negara baik maju maupun berkembang semakin menyadari potensi dan fleksibilitas yang dimiliki UMKM untuk menyesuaikan diri dengan perubahan

sosial dan ekonomi. Oleh karena itu, sangat penting untuk fokus pada pemberian insentif ekonomi guna memperkuat daya saing dan meningkatkan tingkat teknologi.

Dalam upaya memahami dan mengembangkan model bisnis UMKM ChaCha Yoghurt, penerapan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT merupakan alat yang penting. BMC, yang terdiri dari sembilan elemen, menyediakan kerangka kerja untuk menggambarkan, mengevaluasi, dan mengubah model bisnis. Sementara itu, analisis SWOT membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh bisnis. Kombinasi kedua alat ini memungkinkan perumusan strategi yang efektif dan berkelanjutan.

Dengan menerapkan BMC, UMKM dapat memetakan elemen-elemen kunci dalam operasional mereka, seperti segmentasi pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan kunci, dan struktur biaya. Selanjutnya, analisis SWOT memberikan wawasan mendalam tentang faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis, sehingga memungkinkan identifikasi area yang perlu diperkuat atau ditingkatkan. Pendekatan terpadu ini tidak hanya membantu dalam memahami posisi saat ini dari UMKM ChaCha Yoghurt tetapi juga dalam merumuskan strategi pengembangan yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

### **2.1.2 Definisi Business Model Canvas**

#### **A. Definisi *Business Model Canvas***

*Business Model Canvas* (BMC) merupakan metode yang digunakan untuk memvisualisasikan, menganalisis, serta menyesuaikan model bisnis agar lebih efektif. Pendekatan ini merangkum bagaimana sebuah perusahaan merancang strategi untuk mempertahankan

proposisi nilainya, melayani pelanggan secara optimal, serta memastikan keuntungan dengan memanfaatkan sumber daya internal maupun dukungan dari mitra bisnis.

Pendekatan perencanaan model bisnis pertama kali diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder, seorang pengusaha asal Swiss, melalui bukunya yang berjudul *Business Model Generation* pada tahun 2005. Dalam buku tersebut, Alexander Osterwalder menguraikan sebuah kerangka kerja sederhana untuk menggambarkan elemen-elemen utama yang terdapat dalam suatu model bisnis.

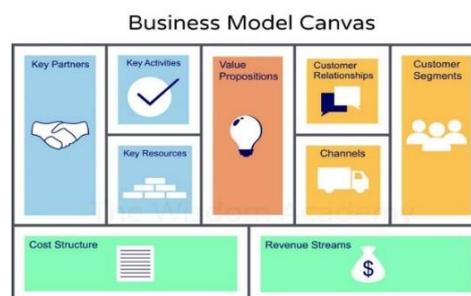
Pada dasarnya, BMC berfungsi sebagai alat bantu dalam memetakan aspek-aspek penting dalam suatu bisnis, baik yang masih dalam tahap perencanaan maupun yang sudah berjalan. Dengan adanya *Business Model Canvas*, perusahaan dapat lebih mudah mengembangkan strategi yang lebih terstruktur, sistematis, dan sesuai dengan tujuan bisnisnya, sehingga dapat meningkatkan efisiensi operasional serta daya saing di pasar (Anto & Setyawati, 2024).

*Business Model Canvas* merupakan suatu pendekatan manajerial yang menggunakan diagram visual dengan 9 elemen. Tujuan dari strategi ini adalah untuk menguraikan ide dan konsep bisnis dalam bentuk yang lebih mudah dipahami secara visual. Secara singkat, *business model canvas* adalah kerangka kerja manajerial yang mempermudah dalam melihat gambaran ide bisnis serta implementasinya dengan cepat.

Salah satu konsep yang semakin populer, terutama di kalangan pengusaha, adalah *Business Model Canvas* (BMC). Kerangka ini dirancang untuk membantu para pengusaha memahami proses penciptaan dan penyampaian nilai, yang dikombinasikan dengan konsep proposisi nilai dalam model bisnis. BMC menjelaskan bahwa sebuah model bisnis merupakan landasan berpikir yang menggambarkan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, mendistribusikan, dan memperoleh nilai (Rukka et al., 2018).

Konsep BMC pertama kali dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur. Mereka meyakini bahwa model bisnis yang efektif dapat dijelaskan melalui sembilan elemen utama yang menunjukkan bagaimana suatu perusahaan beroperasi untuk menghasilkan keuntungan. Pada tahun 2010, mereka menerbitkan sebuah buku berjudul *Business Model Generation*, yang menjelaskan bahwa strategi terbaik dalam pengembangan bisnis dapat dirangkum dalam sembilan blok fundamental, yaitu:

Secara fundamental, alur dari bisnis model canvas terbilang cukup sederhana. Secara umum, alurnya mengalir dari satu elemen bisnis ke elemen penting selanjutnya. Berbeda dengan rencana bisnis yang biasanya disusun dalam banyak halaman, bisnis model canvas jauh lebih padat karena hanya membutuhkan satu halaman untuk menyusunnya. Karena alasan inilah, kerangka bisnis ini sangat populer di kalangan perusahaan startup.



Gambar 2. 2 9elemen BMC

Sumber; (ELqolbi, 2023)

Bisnis model canvas terdiri dari 9 elemen yang perlu diperhatikan dan dijelaskan secara mendetail. 9 elemen tersebut adalah: Teori Dan Penerapan Bisnis Model Canvas Pada UMKM, Nur Widyawati Surabaya, Januari 2024

1. *Customer Segments* (Segmentasi Pelanggan)

Segmentasi Konsumen Ini adalah proses membagi kelompok pelanggan berdasarkan kategori tertentu seperti usia, jenis kelamin, minat, dan kebiasaan belanja. Penting untuk mengukur dan memahami ukuran pasar (total penjualan dan pelanggan) serta jumlah orang dalam setiap segmen konsumen. Memahami hal ini akan membantu pengusaha melihat pasar dari sudut pandang mikro dan makro. Untuk lebih memahami pelanggan, pengusaha bisa membuat *customer personas* (persona pelanggan) untuk masing-masing segmen.

2. *Value Proposition* (Proposi Nilai)

Elemen kedua dalam *Business Model Canvas* adalah proporsi nilai yang merujuk pada keunggulan produk atau layanan yang ditawarkan oleh bisnis kepada segmen pelanggannya. Ini mencakup manfaat dan nilai unik yang membedakan bisnis kita dari kompetitor. Bagi pengusaha, ini merupakan kesempatan untuk mengartikulasikan kekuatan dan keunggulan yang membuat bisnis lebih menonjol dipasar. Untuk bersaing secara efektif, pelaku usaha harus mampu menghadirkan proporsi nilai yang menarik guna untuk menarik minat calon pelanggan. Proporsi nilai ini menjadi alasan utama bagi konsumen untuk memilih produk atau layanan yang ditawarkan.

3. *Channel* (Saluran)

Blok ketiga dalam *Business Model Canvas* adalah Saluran (*Channels*), yang menguraikan cara sebuah perusahaan menjangkau dan berinteraksi dengan segmen pelanggannya untuk menyampaikan proposisi nilai. Saluran mencakup berbagai metode distribusi dan komunikasi yang digunakan untuk membuat produk atau layanan tersedia bagi target pasar. Penggunaan saluran yang tepat

memungkinkan bisnis tidak hanya mengomunikasikan nilai yang ditawarkan, tetapi juga memastikan produk atau layanan tersebut sampai ke tangan konsumen dengan cara yang memenuhi atau melebihi harapan mereka.

#### 4. *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan)

Elemen dalam *Business Model Canvas* yang berfokus pada cara bisnis membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggannya dikenal sebagai *Customer Relationship*. Bagian ini penting untuk memahami strategi komunikasi dan interaksi yang efektif dengan berbagai karakteristik pelanggan. Setiap segmen pelanggan memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda, sehingga pengusaha perlu mengidentifikasi pendekatan yang tepat untuk menarik minat pelanggan baru dan mempertahankan loyalitas pelanggan yang sudah ada. Pengelolaan hubungan yang intensif dan terstruktur sangat diperlukan agar pelanggan merasa dihargai dan tidak beralih ke kompetitor akibat kurangnya perhatian atau interaksi yang kurang memadai.

#### 5. *Key Activities* (Kegiatan Utama)

*Key Activities* mencakup semua kegiatan utama yang diperlukan untuk menciptakan proposisi nilai. Perusahaan harus mengidentifikasi aktivitas kunci dalam operasionalnya dan memastikan konsistensi serta kerahasiaannya. Aktivitas ini berhubungan langsung dengan upaya perusahaan dalam menawarkan keunggulan kepada pelanggan, dan setiap perusahaan memiliki aktivitas kunci yang berbeda sesuai dengan model bisnis yang diterapkan.

#### 6. *Key Resource* (Sumber Daya Utama)

*Key Resources* adalah komponen dalam *Business Model Canvas* yang mencantumkan berbagai sumber daya yang perlu direncanakan dan dimiliki oleh perusahaan untuk mewujudkan proposisi nilai. Sumber daya ini mencakup pengelolaan bahan baku, pengendalian persediaan, manajemen sumber daya manusia, dan pengaturan proses operasional. Perencanaan dan pengelolaan yang efektif terhadap sumber

daya ini sangat penting untuk memastikan perusahaan dapat memberikan nilai yang dijanjikan kepada pelanggan.

7. *Key Patnership* (Kemitraan Utama)

Keberadaan suatu usaha selalu berhubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi semua pemangku kepentingan agar dapat memberikan kontribusi positif bagi kelangsungan usaha. Menjalinkan hubungan yang baik dengan mereka juga esensial untuk memperkuat kerja sama.

8. *Reevenue Streams* ( Aliran Pendapatan)

Aliran pendapatan adalah sumber pemasukan yang diperoleh suatu bisnis dan harus dikelola dengan optimal untuk meningkatkan pendapatan. Aliran ini menggambarkan sumber uang yang masuk ke kas perusahaan, terutama dari pelanggan yang membeli atau menggunakan produk dan layanan yang ditawarkan. Bagian ini menantang pelaku usaha untuk berpikir kreatif dalam meningkatkan penjualan di luar aktivitas utama mereka.

9. *Cost Structure* (Struktur Pendapatan)

Keberadaan suatu usaha selalu berhubungan dengan para pemangku kepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi semua pemangku kepentingan agar dapat memberikan kontribusi positif bagi kelangsungan usaha. Menjalinkan hubungan yang harmonis dengan mereka juga sangat krusial dalam memperkuat kerja sama.

Selain itu, pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi bisnis yang lebih efektif. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan dan memastikan dukungan mereka dalam jangka panjang.

### 2.1.3 Strategik Pengembangan

#### a. Definisi Strategik

Manajemen Strategi dapat diartikan sebagai disiplin ilmu yang berkaitan dengan perumusan, implementasi, dan evaluasi. Keputusan lintas fungsi yang membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Fokus utama dari manajemen strategik adalah menintergrasikan berbagai aspek bisnis, seperti manajemen, pemasaran, keuangan, (akuntansi), operasional, penelitian dan pengembangan, serta system informasi untuk memastikan keberhasilan organisasi. (Heni Fitriani Dewi<sup>1</sup> & Altatit Dianawati<sup>2</sup>, 2022)

Dalam konteks bisnis dan akademis, istilah manajemen strategik sering disamakan dengan perencanaan strategik. Namun, dalam praktiknya dunia bisnis cenderung menggunakan istilah manajemen strategik untuk menggambarkan keseluruhan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi. Sementara itu, perencanaan strategik lebih sering digunakan untuk merujuk secara spesifik pada tahap perumusan strategi dalam suatu organisasi (Miftahuda, 2018:1).

Penerapan manajemen strategik yang efektif dapat membantu organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Dengan adanya strategi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya, mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan menghadapi tantangan pasar dengan lebih baik. Selain itu, evaluasi yang berkelanjutan terhadap strategi yang diterapkan memungkinkan organisasi untuk melanjutkan untuk melakukan penyesuaian guna memastikan bahwa tujuan jangka panjangnya tetap tercapai.

#### ➤ Tujuan Manajemen Strategi

Menurut Aaker (2017:17), tujuan dari manajemen strategi meliputi beberapa aspek penting, antara lain:

1. Memprioritaskan pertimbangan dalam menentukan pilihan strategi

2. Membantu Perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.
3. Mendorong prespektif jangka Panjang dalam perencanaan dan pengambilan Keputusan.
4. Memutuskan Keputusan terkait alokasi sumber daya dapat direalisasikan dengan efektif.
5. Mendorong proses analisis strategi serta pengambilan Keputusan yang lebih terarah.
6. Menyediakan system manajemen strategi yang terstruktur serta mekanisme control yang optimal.
7. Memfasilitasi komunikasi dan koordinasi yang efektif, horizontal maupun vertical dalam organisasi.

Tujuan yang telah disebutkan sebelumnya dapat diartikan sebagai pencapaian khusus yang diupayakan oleh suatu organisasi dalam rangka menjalankan misi utamanya., baik dalam jangka pendek maupun Panjang. Tujuan manajemen strategi memiliki peranan penting dalam keberhasilan organisasi karena dapat memberikan arah yang jelas, mendukung proses evaluasi, serta menjadi landasan bagi perencanaan yang efisien. Selain itu, tujuan ini juga berfungsi dalam proses pengorganisasian, meningkatkan motivasi, dan membantu dalam pengendalian, operasional organisasi.

b. Pengembangan Usaha

Setiap bisnis atau usaha memiliki potensi untuk berkembang lebih baik. Namun, untuk mengembangkannya, ide dari pelaku usaha sangat penting. Perubahan zaman menuntut pengusaha untuk terus berinovasi dalam mengembangkan usahanya. Oleh karena itu, sebagai pengusaha, sebaiknya Anda tidak membiarkan ide terlalu lama tersimpan dalam pikiran dan segera mengeksekusinya.

#### 2.1.4 Analisis SWOT

##### a. Definisi analisis SWOT

SWOT merupakan suatu metode perencanaan dan pengembangan bisnis yang digunakan untuk menganalisis berbagai factor dalam suatu proyek atau Keputusan bisnsi. Metode ini mencakup empat eleme yang utama, yitu kekuatan, (strength), kelemahan (weakness), peluang (oportunities), dan ancaman (sthreats), yang kemudian disingkat menjadi SWOT. Analisis SWOT lebih efektif jika disajikan dalam bentuk table pada media yang cukup besar, sehingga memungkinkan evaluasi dan pemahaman yang lebu mendalam mengenai keterkaitan antara setiap aspek yang dianalisis. (I Gusti Ngruh, Alit Wiswasta, dan I Gusti Ayu Ari Agung I Made Tamba, 2018)

Gambar 1. 2 Gambar SWOT



Gambar 7.1 SWOT Analysis

Gambar 1. 3 Gambar SWOT

Sumber: (Hendrawan , 2023)

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor utama, salah satunya adalah:

##### 1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*Strength*) adalah keunggulan internal yang dimiliki oleh UMKM, seperti kualitas produk yang timggi, harga bersaing, inovasi dalam produk, atau lokasi usaha yang strategis. Keunggulan-

keunggulan ini menjadi modal utama bagi UMKM dalam bersaing dipasar.

Selain itu, kekuatan UMKM dapat mencakup hubungan baik dalam pelanggan, fleksibilitas dalam menyesuaikan produk sesuai kebutuhan pasar, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tren. Memahami dan memanfaatkan kekuatan ini secara efektif dapat membantu UMKM meningkatkan daya saing dan pertumbuhan bisnisnya.

## 2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan internal yang dapat menghambat kinerja UMKM, seperti keterbatasan modal, kurangnya sumber daya manusia yang terampil, atau manajemen yang kurang efektif. Mengidentifikasi kelemahan ini penting agar dapat dilakukan perbaikan dan peningkatan.

Selain itu, UMKM sering menghadapi tantangan dalam mengakses teknologi dan inovasi terbaru, yang dapat membatasi daya saing mereka di pasar. Kurangnya pemahaman tentang pemasaran digital juga menjadi hambatan dalam menjangkau pelanggan yang lebih luas. Oleh karena itu, penting bagi UMKM untuk terus meningkatkan kapasitas dan kompetensi internal guna mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut.

## 3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang (*Opportunities*) adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh UMKM untuk mengembangkan usahanya, seperti tren pasar yang positif, perkembangan teknologi, atau kebijakan pemerintah yang mendukung sektor UMKM. Memanfaatkan peluang

ini dapat membantu UMKM dalam memperluas pangsa pasar dan meningkatkan profitabilitas.

Peluang juga dapat muncul dari perubahan preferensi konsumen yang mengarah pada produk atau layanan yang ditawarkan oleh UMKM. Misalnya, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap produk ramah lingkungan dapat menjadi peluang bagi UMKM yang fokus pada produk berkelanjutan. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang ini secara efektif akan membantu UMKM mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

#### 4. Ancaman (*Treaths*)

Ancaman (*Threats*) adalah faktor eksternal yang berpotensi mengganggu keberlangsungan UMKM, seperti persaingan yang semakin intens, perubahan regulasi yang merugikan, atau ketidakstabilan ekonomi. Dengan mengidentifikasi ancaman ini, UMKM dapat mempersiapkan strategi mitigasi yang tepat.

Ancama lain yang mungkin dihadapi UMKM meliputi perubahan teknologi yang cepat, yang dapat membuat metode produksi atau layanan menjadi usang jika tidak diikuti dengan adaptasi yang tepat. Perubahan preferensi konsumen juga dapat menjadi tantangan, terutama jika UMKM tidak mampu menyesuaikan produk atau layanannya sesuai dengan kebutuhan pasar yang berkembang. Oleh karena itu, penting bagi UMKM untuk terus memantau lingkungan eksternal dan mengembangkan strategi proaktif guna menghadapi berbagai ancaman tersebut.

Analisis SWOT, yang terdiri dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman), merupakan penyempurnaan dari berbagai kerangka kerja dan strategi yang telah diterapkan baik dalam medan pertempuran

maupun dunia bisnis. Filosofi ini sejalan dengan ajaran Sun Tzu dalam "*The Art of War*", yang menekankan pentingnya mengenali diri sendiri dan musuh untuk mencapai kemenangan. Sun Tzu menyatakan bahwa dengan memahami kekuatan dan kelemahan lawan, kita dapat memastikan kemenangan dalam pertempuran.

Dalam konteks bisnis, pemahaman mendalam tentang faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) memungkinkan perusahaan untuk merumuskan strategi yang efektif dan adaptif. Dengan demikian, penerapan analisis SWOT membantu perusahaan dalam mengenali posisi mereka di pasar dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif.

b. Manfaat SWOT

Manfaat analisis SWOT dapat dirasakan ketika organisasi telah menetapkan operasi bisnisnya, menentukan arah serta tujuan yang ingin dicapai di masa depan, dan merumuskan indikator keberhasilan secara jelas. Dengan adanya visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sebagai tolok ukur, suatu aspek dalam organisasi dapat dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menilai kondisi internal dan eksternal secara lebih terstruktur serta mengembangkan strategi yang sesuai (Alibaba, 2017).

Selain itu, analisis SWOT membantu organisasi dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang dapat mempengaruhi kinerja jangka panjangnya. Dengan memahami kekuatan dan peluang yang ada, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal, sementara kelemahan dan ancaman dapat diminimalkan melalui langkah-langkah strategis yang tepat. Proses ini juga berkontribusi dalam meningkatkan daya saing organisasi di

tengah dinamika pasar yang terus berubah. Oleh karena itu, analisis SWOT menjadi alat yang penting dalam perencanaan bisnis yang efektif serta pengambilan keputusan berbasis data untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

#### 2.1.5 Analisis Matriks IFAS dan EFAS

Matriks IFAS dan EFAS merupakan alat yang digunakan untuk mengidentifikasi dan merumuskan faktor-faktor strategis suatu perusahaan, yang kemudian dianalisis lebih lanjut melalui Matriks SWOT. Matriks SWOT berfungsi untuk menggambarkan hubungan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan kondisi internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan). Hasil dari analisis ini dapat menghasilkan empat jenis alternatif strategi, yaitu:

1. Strategi SO (Strengths–Opportunities): Strategi ini disusun dengan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan secara maksimal untuk meraih serta mengoptimalkan peluang eksternal.
2. Strategi ST (Strengths–Threats): Pendekatan ini menggunakan kekuatan perusahaan sebagai alat untuk menghadapi dan mengatasi berbagai ancaman dari luar.
3. Strategi WO (Weaknesses–Opportunities): Strategi ini fokus pada pemanfaatan peluang yang tersedia, sambil berupaya mengurangi atau memperbaiki kelemahan internal yang ada.
4. Strategi WT (Weaknesses–Threats): Strategi ini bersifat defensif, dengan tujuan utama untuk meminimalkan kelemahan perusahaan serta menghindari potensi ancaman dari lingkungan eksternal.

#### 2.1.6 Matrix SWOT

Menurut Isnati dan Rizki (2020:62), matriks SWOT merupakan alat analisis yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis dalam organisasi atau perusahaan. Matriks ini memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana suatu organisasi dapat menyesuaikan peluang serta ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimilikinya.

Melalui matriks SWOT, dapat dirumuskan empat alternatif strategi utama, yaitu:

1. Strategi SO (Strengths-Opportunities): strategi yang memanfaatkan kekuatan internal organisasi secara maksimal untuk meraih dan mengoptimalkan peluang yang tersedia.
2. Strategi ST (Strengths-Threats): strategi yang berfokus pada penggunaan kekuatan perusahaan guna menghadapi serta mengatasi berbagai ancaman eksternal.
3. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities): strategi yang bertujuan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan cara mengurangi atau mengatasi kelemahan yang dimiliki.
4. Strategi WT (Weaknesses-Threats): strategi yang bersifat defensif, yaitu dengan cara meminimalkan kelemahan dan berupaya menghindari potensi ancaman yang dapat menghambat keberlangsungan organisasi.

Tabel 4. 1 Tabel Matriks

	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (w)</i>
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO	Strategi WO
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST	Strategi WT

Sumber: penulis 2025

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variable	Jenis penelitian
Rizka Faridhatul Hasanah	Startegi Pengembangan Usaha Sapi Perah Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) (Studi Kasus Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)	Strategi pengembangan usaha, BMC, Matriks SWOT dan QSPM	Metode kualitatif dan kuantitatif
Heni Fitriani Dewi	Strategi pengembangan usaha sayuran lapak bapak mak'mun dicikereteg bogor	Data Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Matriks Internal Eksternal (IE), Analisis SWOT, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	deksriptif
Mellisa Magdalena Yudha 1 , Iis Mariam 2 , Erlyn Rosalina 3	Analisis Strategi Pengembangan Usaha dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC)	Business Model Canvas, SWOT Analysis, QSPM Matrix.	Metode gabungan atau mixed methods, yaitu merupakan penggabungan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif
Samira Anatha Syaza	Strategi pengembangan usaha pada UMKM She's kitchen dengan pendekatan SOAR analisis dan BMC	SOAR, BMC	Kualitatif
Riamande Jelita Tambunan, Dewi Agushinta R.	Analisis strategi bisnis PT. Tolu dengan pendekatan bmc Menggunakan metode efas, ifas dan swot	BMC, SWOT, IFAS DAN EFAS	Kualitatif

--	--	--	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Tabel 2. 2 kerangka pemikiran

Langkah	Deskripsi
Identifikasi masalah	Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh UMKM yogurt, seperti keterbatasan akses pasar, modal, dan inovasi produk.
Kajian Teori	Mempelajari konsep BMC dan strategi pengembangan bisnis yang relevan untuk UMKM yogurt.
Analisis Komponen BMC	Menganalisis sembilan elemen BMC: Segmen Pelanggan, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Utama, Aktivitas Utama, Kemitraan Utama, dan Struktur Biaya.
Pengumpulan Data	Mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terkait operasional UMKM yogurt.
Analisis Data	Menganalisis data yang diperoleh untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi UMKM yogurt.
Perumusan Strategi	Menyusun strategi pengembangan berdasarkan analisis komponen BMC untuk meningkatkan daya saing dan pertumbuhan UMKM yogurt.