

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Strategi Pemasaran

Menurut Sadoko (1995 h.97) akses pemasaran merupakan akses terpenting. Dalam membantu usaha kecil, akses ini dibuka melalui pengembangan pola subkontrak, mekanisme pusat pasar informasi, promosi pasaran atau konsumsi melalui anggaran pemerintah. Promosi dan pusat informasi sangat berguna bila didukung oleh kemampuan profesional membaca peluang pasar bagi usaha kecil tersebut dan pelayanan tersebut disediakan bagi siapa saja.

Sebagaimana dijelaskan oleh Sadoko menurut Claphan (1995 h.97) selama perusahaan menjual barangnya melalui pengecer, mereka tidak perlu mengembangkan kegiatan pemasaran sendiri. Namun, perusahaan yang menjual sendiri barang-barang yang dihasilkannya (seperti mebel, sepatu, tekstil) perlu memberikan perhatian pada bidang pemasaran. Umumnya pelaku usaha tidak memiliki kepandaian khusus dalam soal-soal ini dan tidak tahu kemana ia akan dapat mencari informasi yang dapat dipercaya mengenai perkembangan pasar, iklan, atau saluran pemasaran yang lebih baik.

Masalah pemasaran merupakan salah satu penyebab penting mengapa pengusaha tidak mampu membuat rencana jangka menengah dan jangka panjang. Dapat diperkirakan bahwa masalah-masalah pemasaran bagi pengusaha kecil dan menengah akan makin meningkat. Secara keseluruhan, masalah-masalah pemasaran mengakibatkan bahwa perusahaan kecil dan menengah sulit memainkan peranannya dalam pembangunan sebagai pelengkap sektor industri dan pemasok barang bagi konsumen. Karena itu, program-program promosi dalam masa yang akan datang harus lebih banyak memberikan perhatian pada soal pemasaran daripada dalam masa yang sudah-sudah.

2.1.2. Pengertian Pemasaran strategi

Cravens dan Piercy (2012:32) mengatakan bahwa pemasaran strategis adalah sebuah pengembangan strategis yang di gerakan oleh pasar (*market-driven strategy*) yang memperhitungkan lingkungan bisnis yang selalu berubah dan bermaksud untuk menyampaikan nilai yang superior. Jadi, pada hakikatnya, pemasaran strategi membahas proses yang harus dilakukan dalam menetapkan sebuah strategi yang digerakkan oleh pasar agar dapat mencapai sasaran perusahaan yaitu menyampaikan nilai pelanggan yang lebih unggul dibanding nilai pelanggan yang disampaikan oleh para pesaing.

Sebuah strategi pemasaran disebut *market-driven* kalau: (1) berorientasi pasar, (2) didasarkan pada kemampuan yang membedakan (*distinctive capabilities*), (3) menyesuaikan nilai pelanggan yang dijanjikan dengan kemampuan yang membedakan (*distinctive capabilities*), dan (4) berusaha memberikan nilai pelanggan yang superior (*superior customer value*), yakni nilai yang penting bagi konsumen, lebih baik dibanding pesaing memberikan keuntungan apabila perusahaan memberikannya bagi konsumen (Cravens dan Piercy, 2012:32). Nilai pelanggan adalah perbandingan antara manfaat - manfaat yang di dapatkan dari sebuah produk dengan pengorbanan-pengorbanan yang harus di keluarkan untuk memperoleh manfaat - manfaat tersebut. Dengan pengertian yang sama, Kotler dan Armstrong dalam Cravens dan Piercy (2012:32) menambahkan kata '*perceived*' diantara '*customer*' dan '*value*'.

Kepuasan pelanggan didefinisikan oleh Kotler dan Armstrong (2012:32) sebagai sejauh mana persepsi kinerja sebuah produk di banding dengan harapan-harapan seorang pembeli. Dengan kata lain, seorang pembeli akan membandingkan antara nilai harapan pelanggan atas sebuah produk dengan persepsi nilai pelanggan yang dirasakannya atau diperolehnya pada saat dan/atau setelah ia menggunakan produk tersebut (*actual customer value*). Bila *actual customer value* sama dengan atau lebih nilai harapan pelanggan, maka pelanggan akan merasa puas, sebaliknya, bila saat menggunakan produk lebih rendah dari pada nilai harapan maka ia akan merasa tidak puas.

Segala sesuatu berifat dinamis dan demikian juga dengan para pelanggan. Dalam hal ini, yang dinamis daro pada pelanggan adalah nilai-nilai harapan pelanggan yang bisa berkembang ke atas (artinya, nilai harapan pelanggan meningkat) atau sebaliknya.

Gejala perubahan nilai harapan pelanggan ini disebut migrasi nilai (harapan pelanggan). Cravens dan Piercy (2012:33) mendefinisikan migrasi nilai pelanggan sebagai proses perpindahan pembelian oleh para pelanggan menjauhi produk-produk yang di hasilkan oleh pendisain bisnis yang sudah tertinggal zaman kepada produk baru yang menawarkan nilai superior.

2.1.3. Tujuan Pemasaran

Tujuan pemasaran adalah mengubah orientasi falsafah manajemen pemasaran lain yang ternyata telah terbukti tidak berhasil mengatasi berbagai persoalan, karena adanya perubahan dalam ciri - ciri pasar dewasa ini yang cenderung berkembang. Perubahan tersebut terjadi antara lain karena pertambahan jumlah penduduk, pertambahan daya beli, peningkatan dan meluasnya hubungan atau komunikasi, perkembangan teknologi, dan perubahan faktor lingkungan pasar lainnya (Rahmat, 2012:102). Kotler (2002:102) mengemukakan bahwa pemasaran mempunyai tujuan membangun hubungan jangka panjang yang saling memuaskan dengan pihak - pihak yang memiliki kepentingan utama pelanggan, pemasok, distributor dalam rangka mendapatkan serta mempertahankan referensi dan kelangsungan bisnis jangka panjang mereka. Buchari Alma (2004, dalam Rahmat, 2012:103) mengemukakan tujuan pemasaran yaitu:

1. Untuk mencari keseimbangan pasar, antara *buyer's market* dan *seller's market* mendistribusikan barang dan jasa dari daerah surplus kedaerah minus, dan produsen ke konsumen, dari pemilik barang atau jasa ke calon konsumen.
2. Tujuan pemasaran yang utama ialah memberi kepuasan kepada konsumen. Tujuan pemasaran bukan komersial atau mencari laba. Tapi tujuan utama adalah memberi kepuasan kepada konsumen, dengan adanya tujuan memberi kepuasan ini, maka kegiatan marketing meliputi berbagai lembaga produsen. Istilah marketing meliputi marketing yayasan, marketing lembaga pendidikan, marketing pribadi, marketing masjid, marketing nonprofit organizations. Tujuan lembaga - lembaga nonprofit ini ialah membuat satisfaction kepada konsumen, jamaah, murid, rakyat yang akan menikmati produk yang dihasilkannya. Oleh sebab itu lembaga - lembaga tersebut harus mengenal betul siapa konsumen, jamaah, murid yang akan dilayaninya.

Jika konsumen merasa puas, maka masalah keuntungan akan datang dengan sendirinya. Produsen akan memetik keuntungan secara terus menerus, sebagai hasil dari memberi kepuasan kepada konsumennya.

2.1.4. Pengertian Strategi

Strategi merupakan upaya pengembangan posisi kompetitif perusahaan di tengah persaingan usaha. Sementara itu, strategi adalah seperangkat tujuan dan rencana tindakan yang spesifik, yang apabila dicapai akan memberikan keunggulan kompetitif yang diharapkan. Strategi meliputi pengidentifikasian dan pengimplementasian tujuan dan rencana tindakan tersebut. Strategi membutuhkan informasi untuk membuat keputusan strategi yang tepat berkaitan dengan pemilihan produk, metode produksi, saluran pemasaran, dan hal lain yang bersifat jangka panjang.

Freddy Rangkuti (2017:4) menjelaskan definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Strategi sebagai sebuah kata mungkin memiliki usia kata yang lebih tua dari istilah manajemen. Strategi sebagai sebuah kosa kata pada mulanya berasal dari bahasa Yunani, yaitu ‘*strategos*’. Kata ‘*strategos*’ ini berasal dari kata ‘*stratos*’ yang berarti militer dan ‘*ag*’ yang artinya memimpin. Berdasarkan pemaknaan ini, maka kata strategi pada awalnya bukan kosa kata disiplin ilmu manajemen, namun lebih dekat dengan bidang kemiliteran. Strategi adalah arah dan cakupan organisasi yang secara ideal untuk jangka yang lebih panjang

yang menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan yang berubah, dan secara khusus, dengan pasarnya, dengan pelanggan dan kliennya untuk memenuhi harapan *stakeholder*.

Strategi juga didefinisikan sebagai sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan serangkaian rencana tindakan dan alokasi sumberdaya yang penting dalam mencapai tujuan dasar dan sasaran, dengan memperhatikan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergis yang ideal berkelanjutan, sebagai arah, cakupan, dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari individu atau organisasi. Strategi juga dikatakan sebagai pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Strategi merupakan seperangkat tujuan dan rencana tindakan spesifik, yang apabila dicapai akan memberikan keunggulan kompetitif yang diharapkan. Dengan kata lain, strategi merupakan jawaban atas pertanyaan bagaimana suatu perusahaan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, dengan demikian strategi adalah segala langkah yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Strategi bisnis memperhatikan dengan sungguh-sungguh kesesuaian kapasitas internal perusahaan dan lingkungan eksternal. Strategi adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang semuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dengan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Rudianto menjelaskan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr (1995) konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu:

- a. Perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi.

Dalam lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

- b. Perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*), strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan menghasilkan keuntungan yang lain.

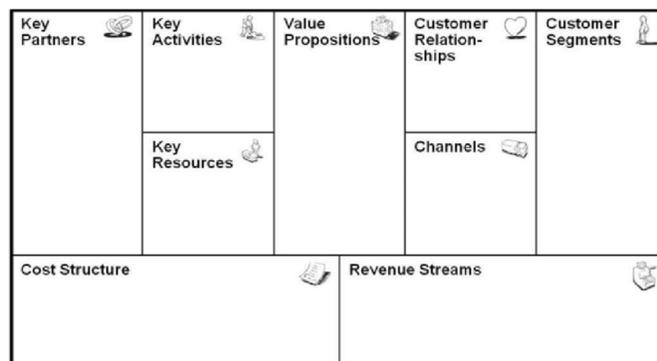
Menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung (2012) strategi adalah respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Strategi terdapat pada berbagai tingkatan dalam sebuah organisasi. Tingkatan strategi dapat dibagi atas 3 bagian yaitu:

- a) Strategi Korporat, suatu pernyataan maksud sebuah perusahaan, arah pertumbuhannya dan tujuan jangka panjangnya. Tujuan korporat perusahaan terpusat pada sebuah pernyataan kunci: bisnis apa yang harus digeluti perusahaan? Strategi korporasi akan menentukan apakah bentuk kegiatan bisnis dari organisasi tersebut, perlukah suatu perusahaan diintegrasikan dengan perusahaan lain atau harus berdiri sendiri dan bagaimana bisnis tersebut berhubungan dengan masyarakat.
- b) Strategi bisnis, pernyataan rinci definisi, misi, tujuan unit bisnis, dan ancaman-ancaman yang akan digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Isu utama strategi pada level ini ialah berkenaan dengan persaingan disuatu pasar oleh setiap unit bisnis, misalnya apa saja keuntungan pesaing, apa peluang yang dapat dimanfaatkan, bagaimana perusahaan harus mengalokasikan sumber dayanya untuk mencapai posisi kompetitif yang diinginkan.

- c) Strategi Operasional, suatu pernyataan rinci tujuan jangka pendek dan metode yang akan digunakan oleh suatu bidang operasional untuk mencapai tujuan jangka pendek unit bisnisnya. Isu utama strategi pada level ini berkenaan dengan bagaimana masing-masing bagian dari organisasi dapat dirangkai secara bersama-sama membentuk *strategic architecture* yang akan efektif mampu menghasilkan arah strategik.

2.1.5. Bisnis Model Canvas (BMC)

Menurut Osterwalder & Yves Pigneur (2014) *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan blok bangunan bisnis. Blok bangunan ini berisikan bagian-bagian penting yang menjelaskan tentang bagaimana organisasi tersebut menciptakan manfaat dan juga mendapat kemanfaatan dari para pelanggannya. Adapun bagian dalam *Business Model Canvas* tersebut meliputi *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership* dan *Cost Structure*. Manfaat dari *Business Model Canvas* bisa menjabarkan, menganalisis, dan merancang secara kreatif dan inovatif dalam upaya membentuk, memberikan, dan menangkap dimensi pasar dan mendongkrak permintaan dengan cara menginovasi sebuah nilai. *Business Model Canvas* ini dipaparkan secara visual berupa suatu kanvas/gambar sehingga membantu memudahkan untuk dipahami oleh pembaca. Pihak stakeholder perusahaan bisa menyesuaikan bentuk *Business Model Canvas* ini sesuai dengan kebutuhan bisnisnya.



Gambar 2.1. *Business Model Canvas*

Sumber : Osterwalder and Pigneur (2014)

Adapun elemen-elemen penting yang menggambarkan bagaimana organisasi/perusahaan menciptakan dan mendapatkan manfaat bagi pelanggan dan dari para pelanggannya, berikut elemen-elemen *Business Model Canvas* sebagai berikut :

1. *Customer Segment (CS)*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:30) *Customer Segment* atau segmen pelanggan adalah pihak yang menggunakan jasa/produk dari organisasi dan mereka yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi organisasi. Umumnya, pelanggan adalah pihak yang membayar langsung atas jasa/produk yang dibelinya. *Customer Segment* adalah kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan untuk dilayani. Termasuk juga pelanggan adalah para pengguna atau penikmat yang bukan pembeli memberikan pendekatan langsung, tetapi perusahaan harus memperhatikan kemauan dan keinginan mereka. Sebagaimana disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:20) bahwa pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain.

2. *Value Propositions (VP)*

Value proposition yaitu menciptakan nilai kepada segmen konsumen yang berbeda dengan cara menggabungkan elemen yang diperlukan oleh setiap segmen. Bagi pelanggan, *Value Propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value Propositions*-lah yang menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dan bukan produk atau jasa perusahaan lain.

3. *Channels (CH)*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:32) *Channels* yaitu elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan segmennya dan menyampaikan *value proposition*-nya. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan adalah faktor-faktor yang memungkinkan perusahaan berinteraksi dengan pelanggannya.

Channels menggambarkan interaksi dengan pelanggan dan berperan penting dalam proses yang dialami oleh pelanggan. *Channels* meliputi cara-cara meningkatkan kesadaran (*awareness*), memudahkan pelanggan menilai, membantu pelanggan membeli

produk atau jasanya, menyampaikan produk atau jasanya, dan memberi bantuan purnajual. *Channels* adalah wadah untuk berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan *Value Propositions* yang ditawarkan.

4. *Customer Relationship (CR)*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Customer Relationships* merupakan pembinaan hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru (akuisisi), mempertahankan pelanggan lama (*retention*), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. Dalam *Business Model Canvas (BMC)*, elemen *Customer Relationships* menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pasar tertentu.

Sedangkan menurut Osterwalder and Pigneur (2010) *Customer Relationship* menunjukkan hubungan antara bisnis yang dijalankan dengan setiap segmen konsumen tertentu. Hubungan antara perusahaan dengan konsumen sangat penting karena akan berpengaruh terhadap pendapatan bisnis. *Customer Relationship* sendiri terbagi atas:

- a. *Personal assistance* yaitu adanya interaksi antara konsumen dengan orang yang mewakili bisnis yang membantu selama proses penjualan.
- b. *Dedicated personal assistance* yaitu dengan mendedikasikan seseorang yang khusus untuk klien secara individual.
- c. *Self service* yaitu perusahaan melakukan penjualan secara langsung kepada konsumen.
- d. *Automated services* yaitu seperti pemilihan secara otomatis kesukaan pelanggan.
- e. *Communities* yaitu membangun hubungan antar sesama anggota.
- f. *Co-creation* yaitu membangun hubungan dengan konsumen sesuai dengan kreasi konsumen itu sendiri.

5. *Revenue Streams (RS)*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Revenue Streams* atau aliran dana masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap *customer segments*. Aliran dana inilah yang memungkinkan organisasi tetap hidup. Pada intinya ada dua jenis pendapatan yaitu yang bersifat transaksional (*transaction*) dan yang berbentuk pengulangan (*recurring*). Menurut Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:31) menyebutkan bahwa ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan antara lain:

- a. Penjualan aset, didapatkan dari penjualan hak kepemilikan produk fisik.
- b. Biaya penggunaan (*Usage fee*), didapatkan dari penggunaan suatu produk layanan tertentu.
- c. Biaya langganan (*Subscription fees*), didapatkan dari penjualan secara berkelanjutan untuk dapat mengakses atau menggunakan sebuah layanan produk.
- d. Sewa (*Renting*), didapatkan dari memberikan hak eksklusif kepada pelanggan untuk menggunakan aset perusahaan dalam waktu yang disepakati dan sebagai gantinya pelanggan memberikan biaya imbalan kepada perusahaan atas peminjaman aset.
- e. Lisensi (*Licensing*), didapatkan dari pemberian hak izin penggunaan hak intelektual kepada pelanggan dan sebagai gantinya pelanggan memberikan biaya imbalan atas penggunaan hak intelektual tersebut.
- f. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage fees*), didapatkan dari hasil layanan perantara yang dilakukan dua atau lebih pihak.
- g. Periklanan (*Advertising*), didapatkan dari mengiklankan produk baik itu barang atau jasa dan merek tertentu.

6. *Key Resources* (KR)

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:35) *Key Resources* menggambarkan aset-aset terpenting yang menentukan keberhasilan pengoperasiannya model bisnis. Aset-aset berharga inilah yang memungkinkan organisasi mewujudkan value propositions yang dijanjikannya kepada pelanggan dengan baik.

Sumber daya kunci ini dapat berupa sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), uang, aset intelektual (merek, hak cipta, paten, database pelanggan), dan sumber daya manusia. Menurut Tim PPM Manajemen (2012:169) *Key Resources* dalam organisasi berbentuk:

- a. Manusia
- b. Fasilitas
- c. Teknologi
- d. Intelektual
- e. Channels.

7. *Key Activities (KA)*

Key Activities adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil penjualan produk/jasa dari pelanggan. Menurut Tim PPM Manajemen (2012:188) secara garis besar, *Key Activities* dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

- a. Operasi Produksi
- b. Operasi Jasa (Pelayanan)
- c. Platform dan Jaringan

8. *Key Partnerships (KP)*

Key Partnership menggambarkan pemasok dan mitra yang menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan. *Key Partnership* sangat penting untuk meningkatkan jaringan yang berguna bagi bisnis kedepannya. Perusahaan mengutamakan hubungan kerjasama untuk berbagai alasan dan menjadi dasar yang banyak digunakan oleh model bisnis. Suatu usaha membuat hubungan yang kuat dengan tujuan mengoptimalkan bisnis model mereka, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya. Menurut Osterwalder and Pigneur, (2010) terdapat tiga motivasi utama dalam membangun hubungan yang baik yaitu:

- a. *Optimization and economic of scale* yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan kegiatan bisnis.
- b. *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasama dapat membantu bisnis untuk mengurangi resiko dalam lingkungan persaingan
- c. *Acquisition of particular resources and activity* yaitu beberapa bisnis memiliki sendiri sumber dayanya atau melakukan kegiatan bisnisnya sesuai dengan model bisnisnya

9. *Cost Structure (COS)*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:38) *Cost Structure* atau struktur biaya menggambarkan semua biaya yang muncul sebagai akibat dioperasikannya model bisnis ini. Struktur biaya dipengaruhi oleh strategi perusahaan yang dipilih, apakah mengutamakan biaya rendah atau mengutamakan manfaat istimewa. Menurut Osterwalder dan Yves pigneur (2012:40) *Cost Structure* memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. *Fixed Cost*: Biaya tetap atau *Fixed cost* yang harus dikeluarkan tanpa dipengaruhi oleh volume aktivitas ataupun jasa dan produk yang dihasilkan. Contoh dari *fixed cost* adalah gaji pegawai, pengadaan dan pemeliharaan pabrik.
- b. *Variable cost*: Biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan mengikuti jumlah produk/jasa yang dihasilkan. Contohnya biaya variabel adalah biaya bahan mentah.
- c. *Economies of Scale*: Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* memanfaatkan volume produk/jasa yang dihasilkan untuk menurunkan biaya
- d. *Economies of Scope*: Struktur biaya yang mengandalkan *Economies of Scope* memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya.

2.1.6. Analisis (SWOT)

Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Analisis SWOT adalah metode penyusunan strategi perusahaan atau suatu bisnis tunggal, ruang lingkup bisnis tunggal tersebut baik berupa domestik maupun multinasional. Tahap awal penetapan strategi adalah menaksirkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasikan faktor-faktor kunci keberhasilan (*Critical Success Factors-CSF*) yang dimiliki oleh perusahaan: kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal. Komponen Analisis S.W.O.T.

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Telah diketahui pula secara luas bahwa SWOT merupakan akronim dari kata-kata “*Strengths*” (Kekuatan), “*Weaknesses*” (Kelemahan), “*Opportunities*” (Peluang), “*Threats*” (Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Jika dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis stratejik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perubahan untuk

memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.

Tujuan analisis faktor internal yaitu untuk mengetahui kinerja dan kegiatan yang bersifat strategis. Kinerja dapat diketahui dengan menganalisis faktor-faktor yang bersifat *tangible* dan *intangible*.

Faktor-faktor yang bersifat *tangible* adalah *profitabilitas*, *market share*, biaya produksi, rencana pengembangan produk baru, dan sebagainya. Sedangkan faktor yang bersifat *intangible* adalah perilaku karyawan, keahlian manajemen, budaya organisasi dan sebagainya.

Analisis faktor eksternal meliputi faktor-faktor yang datangnya dari luar perusahaan, yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Contohnya adalah tingkat persaingan, karakteristik konsumen, perilaku konsumen, selera konsumen, peraturan pemerintah

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

a. *Strengths* (kekuatan)

Faktor-faktor kekuatan dalam lembaga pendidikan adalah kompetensi khusus atau keunggulan-keunggulan lain yang berakibat pada nilai plus atau keunggulan komparatif perusahaan tersebut.

b. *Weakness* (kelemahan)

Kelemahan adalah hal yang wajar dalam segala sesuatu tapi yang terpenting adalah bagaimana sebagai penentu kebijakan dalam perusahaan bisa meminimalisasi kelemahan-kelemahan tersebut atau bahkan kelemahan tersebut menjadi satu sisi kelebihan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Kelemahan ini dapat berupa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan tenaga pekerja, lemahnya kepercayaan masyarakat, dan lain-lain.

c. *Opportunities* (peluang)

Peluang adalah suatu kondisi lingkungan eksternal yang menguntungkan bahkan menjadi formulasi dalam perusahaan tersebut.

d. *Threats* (ancaman)

Ancaman merupakan kebalikan dari sebuah peluang, ancaman meliputi faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah perusahaan. Jika sebuah ancaman tidak ditanggulangi maka akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi maju dan peranannya sebuah perusahaan itu sendiri.

Untuk lebih memudahkan menganalisa SWOT maka digunakan *matrix* berupa tabel yang digunakan perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman serta kombinasi dimana kekuatan bertemu dengan kesempatan adalah keadaan yang paling positif, dan kombinasi kelemahan dan ancaman adalah keadaan yang paling negatif dan harus dihindari, yang dapat dimasukkan ke dalam *matrix* sebagai berikut.

Faktor-Faktor Internal Faktor-Faktor Eksternal	(S) <i>Strengths</i> (Kekuatan)	(W) <i>Weakness</i> (Kelemahan)
(O) <i>Opportunities</i> (Kesempatan)	Strategi SO: Memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya inilah yang kami bahasakan strategi positif	Strategi WO: Strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada

(T) <i>Threats</i> (Ancaman)	Strategi ST: strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman	Strategi TW: Strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman
------------------------------	--	---

Gambar. 2.2. Analisis SWOT

Sumber: Freedy Rangkuti (2016)

2.1.7. Matriks Evaluasi Internal IFE dan Eksternal EFE

a. *Matrix IFE*

Menurut David dan David (2016:111) *Matrix* Evaluasi Faktor Internal adalah perangkat formulasi strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi perusahaan. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan *Matrix IFE*, sehingga penggunaan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpretasikan bahwa teknik ini adalah teknik yang serba bisa. Pemahaman mendalam dari faktor yang ada didalamnya lebih penting dibandingkan angka aktual.

Tabel 2.1. Matriks Faktor Strategi Internal (IFE)

Faktor-faktor segi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan			
Kelemahan			

Sumber : David dan David (2016:112)

b. *Matrix EFE*

Matrix Eksternal Factor Evaluation 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 memanfaatkan kesempatan yang ada dan meminimalisir potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

Tabel 2.2. Matrix Faktor Strategi Eksternal (EFE)

Faktor-faktor segi eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang			
Ancaman			

Sumber David dan David (2016:66)

2.1.8. Matrik IE

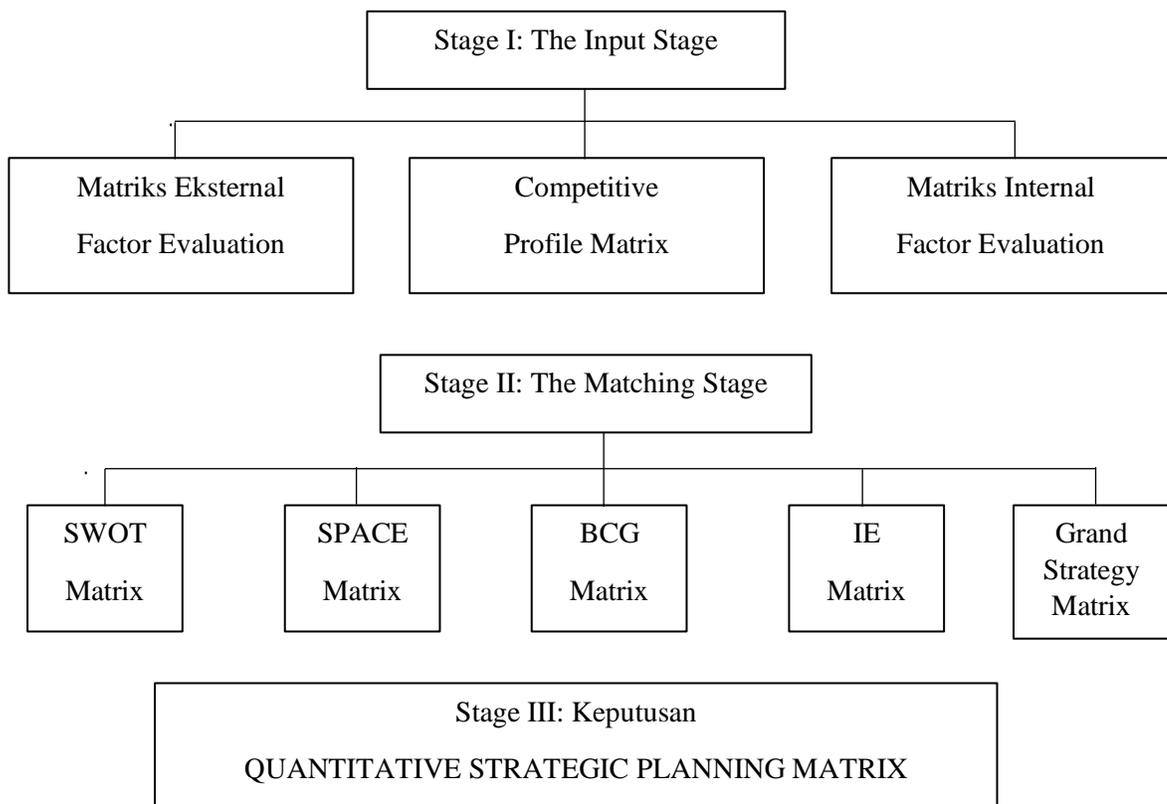
Matriks Internal-Eksternal (Internal-External-IE) memosisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan sembilan-sel. Matriks IE didasarkan oleh dua dimensi kunci: Skor total tertimbang IFE pada sumbu X dan skor tertimbang total EFE pada sumbu Y. Ingatlah bahwa setiap divisi organisasi sebaiknya mengonstruksi Matriks IFE dan Matriks EFE untuk bagiannya di organisasi. Total skor tertimbang diturunkan dari divisi-divisi yang memungkinkan konstruksi Matriks IE level korporat. Pada sumbu-x matriks IE, skor total tertimbang IFE dari 1,0 ke 1,99 merepresentasikan posisi internal yang lemah; skor dari 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah kuat. Sama halnya, sumbu-y, skor tertimbang total EFE dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan skor dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda. Pertama, rumus untuk divisi yang berada di sel I, II, atau IV dapat dijelaskan sebagai tumbuh dan dibangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) atau integratif (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal) paling sesuai untuk divisi-divisi ini. Kedua, divisi-divisi yang berada di sel III, V, atau VII dapat dikelola paling baik dengan strategi ditahan dan dijaga; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk tipe-tipe divisi ini. Ketiga, rumus umum untuk divisi-divisi yang berada di sel VI, VIII, atau XI adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil meraih portofolio bisnis diposisikan di dalam atau di sekitar sel I dalam Matriks IE (David dan David, 2016:181-182).

2.1.9. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan satu-satunya teknik analitis dalam literatur yang didesain untuk menemukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak, selain membuat peringkat strategi juga untuk memperoleh daftar prioritas.

Menurut David dan David (2016:184) QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi alternatif yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan mencocokkan hasil dari analisis Tahap 2 untuk memutuskan secara objektif di antara berbagai strategi alternatif. *Matrix* EFE, *Matrix* IFE, dan CPM membentuk Tahap 1, bersama dengan *Matrix* SWOT, *Matrix* SPACE, *Matrix* IE, dan *Matrix* Grand Strategy yang membentuk Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3).



Gambar 2.3. Kerangka Kerja Analisis Formulasi Strategi

Sumber : David dan David (2016:169)

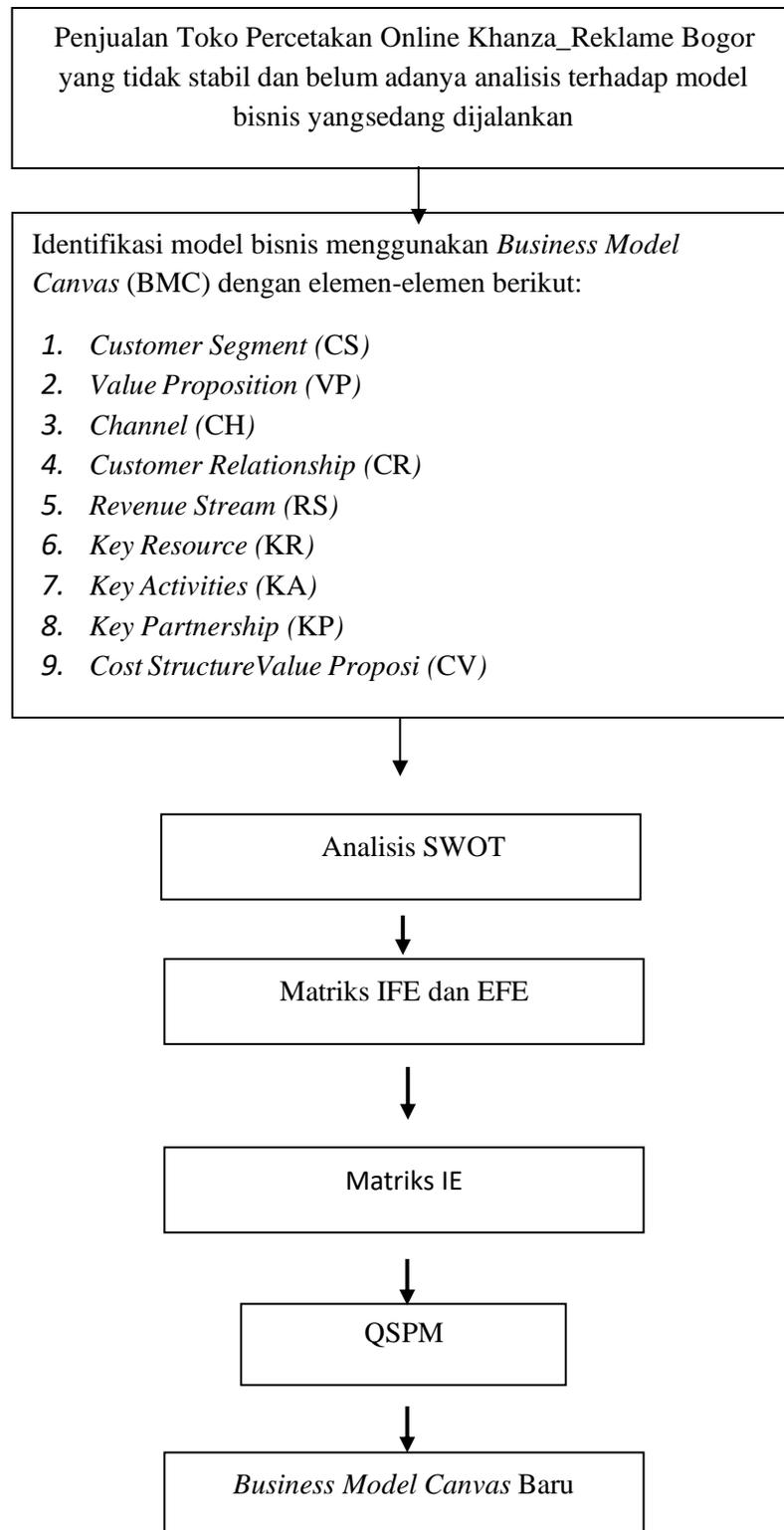
2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian

Toko Percetakan Online Khanza_Reklame Bogor bergerak di bidang percetakan melalui *Market Place*. Permasalahan yang terjadi pada usaha ini adalah penjualan sering tidak stabil atau mengalami penurunan pada omset setiap bulannya.

Ketatnya persaingan yang dihadapi oleh Toko Percetakan Online Khanza_Reklame Bogor mengharuskan untuk memiliki keunggulan bersaing dan kompetensinya agar dapat mempertahankan bisnisnya. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menghadapi hal tersebut adalah dengan menganalisa dan mengevaluasi model bisnis dari usaha tersebut guna mengetahui gambaran bisnisnya dan dapat melihat peluang bisnis agar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, meningkatkan aliran pendapatan, dan menyampaikan value perusahaan kepada konsumen dengan lebih baik.

Salah satu cara yang digunakan untuk menganalisis model bisnis ialah *Business Model Canvas* yang disajikan dalam bentuk visual berupa suatu kanvas lukisan sehingga mudah untuk dimengerti oleh pembaca yang memungkinkan perusahaan untuk mendeskripsikan bisnisnya. *Business Model Canvas* (BMC) terdiri dari sembilan elemen yaitu segmen konsumen, nilai yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerjasama, serta struktur biaya yang dimiliki. Langkah yang dilakukan setelah setiap elemen diketahui adalah melakukan analisis SWOT seluruh elemen yaitu dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari masing-masing elemen.

Tahap berikutnya adalah membuat matrix IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan serta matriks EFE (*External Factor Evaluation*) untuk meringkas dan mengevaluasi pengaruh dari faktor eksternal perusahaan. Setelah itu dilakukan penggambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi disesuaikan pada kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki menggunakan matrix SWOT. Matrix SWOT ini akan digunakan sebagai alat dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Alternatif-alternatif strategi yang dianggap paling tepat dan sesuai untuk diterapkan perusahaan akan dipilih berdasarkan kemenarikan relatif dari implementasi strategi menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).



Gambar. 2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan analisis strategi relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi berbeda. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan analisis strategi dapat disajikan di bawah ini :

Menurut Krisdayanti Sinaga, Tri Wahyudi, Febri Prima (2021) melakukan penelitian Strategi Pemasaran Menggunakan Metode *Business Model Canvas* Dan Analisis Swot Di Toko Kue X. Penelitian ini bertujuan merancang strategi untuk meningkatkan penjualannya ditengah banyaknya kompetitor yang menjual produk yang sama di Kota Pontianak meskipun toko kue ini sudah berdiri lama dan cukup terkenal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Model Canvas*, Analisis SWOT, IFE dan EFE Objek dalam penelitian ini adalah strategi pemasaran yang dilakukan pada Toko Kue X di Kota Pontianak. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga cara yaitu wawancara, observasi dan pengisian kuesioner kepada responden. Adapun strategi pemasaran yang dihasilkan pada penelitian kali ini yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Dari 4 strategi tersebut didapatkan nilai faktor dari masing- masing strategi, SO dengan nilai 3,581, WO dengan nilai 2,739, ST dengan nilai 2,929, dan WT dengan nilai 2,087. Maka hasil strategi yang terpilih dengan menggunakan metode SWOT dan *Model Business Canvas* (BMC) ini yaitu strategi *Strength* dan *Opportunity* (SO). Karena Strategi ini dilihat dari nilai kuadrannya yang lebih tinggi dari strategi lainnya. Strategi ini merupakan strategi yang memaksimalkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh Toko Kue X, adapun faktor- faktor yang mempengaruhi strategi tersebut yaitu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan untuk mempertahankan konsumen, menambah jumlah varian rasa pada produk yang ditawarkan, dan meningkatkan kerja sama yang baik dengan pemasok bahan baku.

Ridwan (2018) melakukan penelitian Analisis Strategi Bisnis Sembagi Coffee Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan mengetahui bisnis Kampung Wisata D'oyan berdasarkan *Business Model Canvas*, menganalisis alternatif strategi menggunakan analisis SWOT, merekomendasikan strategi bisnis Kampung Wisata D'Oyan dimasa mendatang. Sumber data yang digunakan dalam

Penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang didapat dari interview, observasi, dan dokumentasi. Data Primer yang diperoleh didapat dari *interview*, observasi, dan survei. Alat analisis yang digunakan adalah *Business Model Canvas* dan analisis SWOT. 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.

Maulidiya (2022) melakukan penelitian Analisis Strategi Bisnis Sembagi Coffee Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk melihat dan menganalisis strategi bisnis yang diterapkan oleh Sembagi Coffee. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis *Bisnis Model Kanvas*, SWOT dan QSPM. Jenis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini kemudian dijadikan alternatif strategi usaha. Hasil analisis yang telah dilakukan oleh Sembagi Coffee menunjukkan bahwa strategi bisnis dapat berjalan dengan lancar dan seimbang di tengah banyaknya pesaing. Dengan adanya pesaing tersebut, menjadi tantangan tersendiri bagi pemilik usaha untuk menciptakan inovasi untuk mengembangkan usahanya.

PENELITI	JUDUL	ANALISIS	HASIL
Krisdayanti Sinaga, Tri Wahyudi, Febri Prima (2021)	Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Business Model Canvas Dan Analisis Swot Di Toko Kue X	Penggunaan matriks BMC, SWOT, IFE dan EFE	Strategi pemasaran yang dihasilkan pada penelitian kali ini yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Dari 4 strategi tersebut didapatkan nilai faktor dari masing-masing strategi, SO dengan nilai 3,581, WO dengan nilai 2,739, ST dengan nilai 2,929, dan WT dengan nilai 2,087. Maka hasil strategi yang terpilih dengan menggunakan metode SWOT dan Model Business Canvas (BMC) ini yaitu strategi Strength dan Opportunity (SO). Karena Strategi ini dilihat dari nilai kuadrannya yang lebih tinggi dari strategi lainnya. Strategi ini merupakan strategi yang memaksimalkan kekuatan

			dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh Toko Kue X
Maulidiya (2022)	Analisis Strategi Bisnis Sembagi Coffee Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis.	Business Model Canvas, SWOT, Matriks IFE, Matriks EFE dan QSPM.	Hasil analisis yang telah dilakukan oleh Sembagi Coffee menunjukkan bahwa strategi bisnis dapat berjalan dengan lancar dan seimbang di tengah banyaknya pesaing. Dengan adanya pesaing tersebut, menjadi tantangan tersendiri bagi pemilik usaha untuk menciptakan inovasi untuk mengembangkan usahanya.
Muhamad Sopian (2022)	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Wisata D'Oyan Kota Bogor Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> .	Analisis <i>Business Model Canvas</i> (BMC), Analisis SWOT, Matriks IFE, Matriks EFE	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.
--	--	--	--

