

BAB II KERANGKA TEORI

A. Teori Pengembangan Usaha

Disini peneliti menggunakan grand teori, grand teori merupakan teori dengan menjelaskan secara menyeluruh dari kehidupan sosial, sejarah serta pengalaman seseorang. Teori ini dikemukakan oleh ahli ilmu sosial yaitu Charles Wright Mills tahun 1959. Dalam teori ini menjelaskan suatu keadaan atau fenomena mencakup semua aspek secara keseluruhan.¹

B. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Perkembangan ilmu manajemen sangatlah meningkat, seiring berjalannya waktu sehingga ilmu manajemen tersebut memiliki beragam cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus, seperti manajemen keuangan, manajemen SDM, manajemen produksi, kemudian muncul sebuah kajian yang lain yang disebut dengan “Manajemen Strategis”.² Meskipun banyak sekali pengertian manajemen strategi yang diungkapkan oleh para ahli, namun pada prinsipnya sama dengan kata lain manajemen strategi adalah menggabungkan berfikir strategic dengan fungsi – fungsi manajemen yaitu perencanaan, penerapan, dan pengawasan. Berikut beberapa pengertian manajemen strategi menurut para ahli.³

Menurut Wahyudi, manajemen strategi adalah proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk mengembangkan dan menerapkan strategi dalam menyediakan Customer Vabeh dengan mewujudkan visi dalam suatu organisasi.⁴ Kemudian menurut Wheelen, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajemen yang mengarah pada pengembangan

¹ <https://maglearning.id/2020/08/02/grand-teori-dan-middle-range-teori/>

² Eddy Yunus, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016),

2.

³ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, 5

⁴ Dr. Ir. Ahmad, *Manajemen Strategis* (Makasar: Nas Media Pustaka, 2020), 3.

strategi yang efektif untuk mencapai tujuan pada organisasi dengan menggunakan analisis SWOT.⁵

Menurut Richard L. Daft dalam Danu Kusbandono mendefinisikan strategi yaitu rencana atau tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta sebagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan.⁶

2. Karakteristik Manajemen Strategi

Manajemen strategi ini sesungguhnya berbeda dengan yang lain. Manajemen strategi mempengaruhi pelaksanaan manajemen itu sendiri dan senantiasa merespon dinamika perubahan lingkungan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Karakteristik manajemen strategi sebagai berikut :⁷

- a. Manajemen strategi bersifat jangka panjang.
- b. Manajemen strategi bersifat dinamik.
- c. Manajemen strategi merupakan suatu yang berpadu oleh manajemen operasional.
- d. Manajemen strategi perlu dimonitori oleh unsur – unsur pada manajer tingkat puncak.
- e. Manajemen strategi berorientasi serta mendekati untuk masa depan.⁸

3. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi mempunyai beberapa manfaat yang menjadikan manajemen strategi berguna bagi perusahaan. Manfaat manajemen strategi dapat dibagi menjadi 3 bagian yaitu :

- a. Manfaat Keuangan

Untuk melakukan strategi yang baik, maka perusahaan dapat meningkatkan penjualan produk sekaligus meningkatkan profibilitas. Di samping itu, produktivitas juga dapat ditingkatkan seandainya

⁵ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, 5.

⁶ Danu Kusbandono, “Analisis Swot Sebagai Upaya Pengembangan Dan Penguatan Strategi Bisnis (Study Kasus Pada Ud. Gudang Budi, Kec. Lamongan)” 4, no. 2 (2019): 923.

⁷ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, 7.

⁸ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, 7.

strategi dapat disusun dengan baik sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga kinerja keuangan jangka panjang perusahaan dapat tercapai dengan baik.⁹

b. Manfaat nonkeuangan

Manfaat nonkeuangan juga menjadi hal terpenting dalam proses penerapan sampai pada tahap pengevaluasian dalam model manajemen strategi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan keteraturan dan kedisiplinan karena ada landasan yang menjadi acuan untuk meningkatkan kompetensi perusahaan.¹⁰

c. Proses perubahan

Membangun masa depan yang lebih baik melalui pemilihan manajemen strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional.¹¹

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ قُلْ لِأَزْوَاجِكَ وَبَنَاتِكَ وَنِسَاءِ الْمُؤْمِنِينَ
 يُدِينِينَ عَلَىٰ مِثْلِ دِينِكَ أَدْنَىٰ أَنْ يُعْرَفْنَ فَلَا
 يُؤْذِينَ ۗ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا ﴿٥٩﴾

Artinya : Wahai Nabi! Katakanlah pada istri –istrimu, anak – anak perempuanmu dan istri –istri mukmin, “hendaklah mereka menutup jilbabnya ke seluruh tubuh mereka. Yang demikian itu agar mereka lebih mudah untuk dikenali sehingga mereka tidak diganggu, dan Allah maha pengampun, maha penyayang.” (Q.s Al-Ahzab : 59).¹²

⁹ Ardianus Laurens Paulus Dan Dr Y. Budi Harmanto, *Manajemen Strategi Tinjauan, Perumusan, Dan Penerapan* (Depok: PT Kanisius, 2022), 7.

¹⁰ Ardianus Laurens Paulus Dan Dr Y. Budi Harmanto, *Manajemen Strategi Tinjauan, Perumusan, Dan Penerapan* (Depok: PT Kanisius, 2022), 7.

¹¹ Ardianus Laurens Paulus Dan Dr Y. Budi Harmanto, *Manajemen Strategi Tinjauan, Perumusan, Dan Penerapan* (Depok: PT Kanisius, 2022), 7.

¹² Al-Quran, *Al- Ahzab Ayat 59, Al-Quran Dan Terjemahanya* (Sukoharjo: Madina Qur’an, 2016), 59.

C. Business Model Canvas

1. Pengertian *Business Model Canvas*

Business Model Canvas Adalah sketsa operasional bisnis yang yang praktis dengan memberikan kemudahan dalam sebuah perencanaan, eksekusi, dan evaluasi karena tertuang dalam satu lembar kertas. *Canvas* ini membagi *business* model menjadi sembilan elemen utama, kemudian dipisahkan lagi menjadi komponen kanan (sisi kreatif) dan sisi kiri (sisi logika). Persis seperti otak manusia, kesembilan elemen tersebut yaitu *customer segment*, *value proposition*, *Channel*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key reesourch*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structur*.¹³

Menurut Eisenman model bisnis adalah hipotesis tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang dalam jangka panjang yaitu dengan cara apa yang perusahaan jual, kepada siapa, bagaimana perusahaan mengumpulkan pendapatan, teknologi, apa yang akan digunakan, kapan perusahaan akan bergantung pada mitra bisnis serta bagaimana dengan hal biayanya. Definisi lain model bisnis yaitu “sebuah model bisnis yang menggambarkan tentang dasar pemikiran bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai.”¹⁴

Ada 9 blok dari *Business Model Generation* yakni blok bangunan dasar pada sebuah bisnis model yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang, gabungan kesembilan blok tersebut yang disebut Business Model Canvas (BMC). Kesembilan blok tersebut mencakup empat bidang utama pada suatu bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan financial.¹⁵

¹³ vera selviana Adoe et al., *Buku Ajar E-Commerce* (Sulawesi Tengah: CV Feniks Muda Sejahtera, 2020), 41.

¹⁴ Oman Marakali Siregar, *Penerapan Bisnis Model Canvas Srntral UMKM* (Medan: Puspantara, 2020), 29.

¹⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation, Selvedge* (United States of America: Wiley, 2010), <https://doi.org/10.4324/9780203731178-14>.

Tabel 2. 1 Komponen BMC.¹⁶

Key Partnership	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationship	Customer Segment
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	

Model bisnis kanvas memiliki sembilan komponen di yaitu :

a. *Customer Segment (CS)*

Blok bangunan *customer segment* atau segmen pelanggan yang menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dicapai atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang memberi keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan lama untuk lebih menemukan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokan mereka dalam segmen yang berbeda berdasarkan kebutuhan, perilaku, atau atribut lainnya¹⁷.

Sebuah bisnis model dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar maupun kecil. Perusahaan perlu memutuskan segmen mana yang akan dilayani dan mana yang akan diabaikan. Setelah itu, organisasi tersebut dapat merancang bisnis dengan teliti dan dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan dari pelanggan tersebut.¹⁸

b. *Value Proposition (VP)*

Value Proposition yaitu sesuatu yang memperkirakan kebutuhan customer yang sudah didefinisikan pada customer segmen. *Value proposition* atau proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain, proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi

¹⁶ <https://simpultumbuh.iii.ac.id/business-model-canvas-bmc/>, 24 juni 2013 pukul 21.16

¹⁷ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, 21.

¹⁸ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, 21.

gabungan produk dan jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan secara spesifik. Dalam hal ini, proposisi nilai yaitu kesatuan atau gabungan, manfaat – manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.¹⁹

Beberapa proposisi nilai menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru merubah penawaran yang ada. Proposisi nilai pada perusahaan lain mungkin saja sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan.²⁰

Jika perusahaan dapat memenuhi kebutuhan konsumen dari produk atau jasa yang diciptakan perusahaan, maka konsumen tersebut akan loyal pada produk tersebut. Value proposition juga merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya yaitu untuk memunculkan suatu strategi bersaing dari value proposition yang diciptakan oleh perusahaan.²¹

c. *Customer Relationship (CR)*

Customer Relationship mendefinisikan hubungan antara sector usaha dengan customer. *Customer relationship* adalah alat bantu dalam berkomunikasi dengan pelanggan, pelanggan pada dasarnya ingin diperlakukan istimewa, karena pelayanan yang memuaskan akan menjadikan pelanggan tersebut menjadi loyal. Menurut Salami, “*customer relationship is strategy where banks to build and manage long-term relationship with their customers. Researchers have shown that customer relationship implementation can provide better customer service, as well as improvement and management of customer expectations and loyalty.*” Dari kutipan tersebut dapat kita ketahui bahwa penerapan pada customer

¹⁹ ¹⁹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, 21.

²⁰ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 22.

²¹ Rizka Kurnia Andaru, “Pengembangan Value Proposition Dalam Penetapan Strategi Pemasaran (Studi Kasus Terhadap Mobil Toyota Agya Di Kota Malang),” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 23, no. 1 (2015): 2–3.

relationship sangatlah diperlukan di mana selain meningkatkan pelayanan juga memperbaiki loyalitas konsumen.²²

d. *Channels*

Channels atau saluran dibedakan menjadi dua yaitu saluran langsung dan tidak langsung. *Channel* milik sendiri yang bersifat langsung yaitu *in-house* sales dan website. Sedangkan *channel* yang bersifat tidak langsung yaitu retail. *Channel* milik partner yang bersifat tidak langsung memungkinkan perusahaan memperluas jangkauan dan manfaat dari partner. Contohnya grosir, retail, website milik partner.²³

Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Saluran ini adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian pada perusahaan. *Channels* atau saluran ini menjalankan beberapa fungsi, diantaranya²⁴ :

- 1) Meningkatkan kesadaran pelanggan dari produk dan jasa pada perusahaan.
- 2) Membantu pelanggan dalam mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan.
- 3) Meningkatkan pelanggan untuk membeli produk dan jasa yang spesifik.
- 4) Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
- 5) Memberikan dukungan kepada pelanggan.²⁵

e. *Revenue Streams*

Sumber daya ini memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposi nilai, menjangkau sebuah pasar, mempertahankan hubungan

²² Bony Yosua Setyaleksana, "Pengaruh Customer Relationship Management (CRM) Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan (Survei Pada Pelanggan Grapari Telkomsel Di Kota Malang)," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*/Vol 45, no. 1 (2017): 48.

²³ Risma Fitriani, "Strategi Pengembangan Sektor Industri Alas Kaki Berbahan Kulit Dengan Metode Analisis SWOT Dan Bisnis Model Canvas," *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri* 18, no. 1 (2020): 66.

²⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, 26.

²⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, 26.

dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan sumber daya utama atau revenue streams yakni berbeda – beda sesuai dengan jenis model bisnis.²⁶ Masing – masing dari arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme untuk menetapkan harga dengan cara yang berbeda – beda, seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelanggan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume, atau dari manajemen hasil. Model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan, diantaranya :

- 1) Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran oleh pelanggan.
- 2) Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran yang berkelanjutan baik untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan kepada pelanggan pasca pembelian berlangsung.²⁷

f. *Key Partnership*

Key Partnership adalah bentuk kerja sama dengan pihak lain yang diharapkan dapat menunjang dari bisnis yang telah berjalan, adapun jenis mitra adalah pemasok bahan maupun alat dalam produksi atau *key activity*, sehingga dalam pengoperasian bisnis berjalan dengan lancar. Beberapa jenis kemitraan diantaranya :

- 1) Aliansi strategi non pesaing, artinya kesa sama dengan pihak yang bukan dari competitor atau bisnis dengan produk yang sejenis.
- 2) *Competition* atau kerjasama yang melibatkan kompetitor baik dari segi strategi bisnis atau produk.
- 3) Kerjasama gabungan dalam pengembangan bisnis atau *join venture*, sehingga dapat mengembangkan sebuah bisnis.
- 4) Hubungan pembeli dengan pemasok, artinya pelaku bisnis sebagai pembeli untuk kebutuhan

²⁶ Onan Marakali Siregar, *Penerapan Bisnis Model Canvas Sentral UMKM*, Puspantara (Medan: Puspantara, 2020), 10.

²⁷ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, 30.

dalam membuat produk dan pemasok sebagai penjual barang tersebut.²⁸

g. *Key Resource*

Key Resource merupakan sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalankan sebuah bisnis. *Key Resources* yaitu sumber daya yang kita gunakan untuk menghasilkan produk yang akan ditawarkan kepada customer. Setiap model bisnis pasti memerlukan sumber daya utama.²⁹

Sumber daya ini memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan sumber daya ini berbeda – beda sesuai dengan model bisnisnya. *Key Resource* lebih menekankan pada sumber daya utama yang harus dimiliki untuk sebuah bisnis dan aset apa saja yang dibutuhkan. Sumber daya utama atau *key resource* dapat dimiliki atau disewakan oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama³⁰

h. *Cost Structure*

Cost Structure mengacu pada semua aktivitas perusahaan yang harus dilakukan oleh seluruh bagian yang ada di dalam perusahaan itu sendiri untuk menjalankan aktivitas bisnis tersebut agar perusahaan memperoleh keuntungan dari aktivitas yang sedang dijalankan. *Cost structure* atau struktur biaya menggambarkan semua biaya yang telah dikeluarkan untuk mengoperasikan suatu model bisnis.³¹

Blok bagian ini menjelaskan pada biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan suatu model bisnis. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah dilakukan. Beberapa biaya terpenting dalam model bisnis diantaranya :

²⁸ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 38.

²⁹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 37.

³⁰ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, 8.

³¹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 37.

1) Biaya terpacu

Model bisnis terpacu biaya berfokus pada meminimalan biaya. Hal ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya dan menggunakan proposisi dengan harga rendah.

2) Biaya tetap

Biaya – biaya yang tetap sama meski volume yang dikeluarkan barang ataupun jasa berbeda – beda. Contohnya : gaji, uang sewa.³²

3) Biaya variable

Yaitu biaya biaya yang bervariasi secara proposional dengan volume barang dan jasa yang dihasilkan.³³

i. *Key Activities*

Key Activities adalah hal terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk membuat model bisnisnya semakin bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci. Aktivitas kunci yaitu tindakan – tindakan terpenting yang harus diambil oleh perusahaan supaya dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama aktivitas kunci diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai nilai, menjangkau pasar, dan memberikan sumber daya utama. *Key activities* dikategorikan sebagai berikut³⁴ ;

1) Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar atau kualitas unggul. Aktivitas produksi meendominasikan model bisnis perusahaan pabrik³⁵.

2) Pemecah masalah

Aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah – masalah pada pelanggan. Model bisnis organisasi ini

³² Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 37.

³³ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 40-41.

³⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 40-41.

³⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 40-41.

mempertajam gambaran aspek penting untuk meningkatkan bisnis.³⁶

3) Platform atau jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai sumber daya utama di dominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan tersebut. jaringan seperti software, matchmaking, dapat berfungsi sebagai platform.³⁷

2. Keunggulan dari *Business Model Canvas*

Terdapat beberapa keunggulan *Business Model Canvas*, antara lain.³⁸

a. Memberikan aspek terpenting

Dengan *Business Model Canvas*, para pebisnis akan mendapat gambaran lebih lengkap tentang bisnis yang sedang dijalankan. Metode ini juga mampu menyorot aspek yang dirasa kurang penting sehingga bisa dihilangkan. *Business Model Canvas* mampu mempertajam gambaran aspek penting untuk meningkatkan bisnis.³⁹

b. Dasar pemikiran

Business Model Canvas merupakan alat yang sempurna untuk membebaskan sebuah pemikiran. Berbagai model bisnis alternatif bisa dicoba bahkan menemukan kombinasi ide dari penerapan *Business Model Canvas*.

c. Rencana terstruktur

Business Model Canvas mampu memberikan ide bisnis baru yang lebih terstruktur, hal tersebut

³⁶ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 40-41.

³⁷ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 37.

³⁸ Ayu Wulandari Dan Fitriani R, *Business Model Canvas Implementasi Terhadap Rumahan Produk Virgin Coconus Pil (VCO)* (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2020, 2020), 34.

³⁹ Ayu Wulandari Dan Fitriani R, *Business Model Canvas Implementasi Terhadap Rumahan Produk Virgin Coconus Pil (VCO)* (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2020, 2020), 34.

memberikan keuntungan lebih karena bisa lebih cepat dipahami saat melakukan diskusi bersama.⁴⁰

d. Sistematis

Business Model Canvas tak akan bisa menggantikan ide dari rencana bisnis yang begitu detail, tapi jika menampilkan ide bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas* pebisnis bisa mendapat gambaran yang sistematis tentang rencana bisnis. Terlebih *Business Model Canvas* menyediakan template yang mempermudah dalam merencanakan bisnis dengan detail.⁴¹

D. Analisis SWOT

1. Pengertian SWOT

Menurut Rangkuti dalam Anissa Mayang Indri Astuti dan Shinta Ratnawati Analisis SWOT adalah berbagai identifikasi faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasari pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan yaitu (*weakness*) dan ancaman (*threats*).⁴²

Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada serta kan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan asumsi sederhana ini akan memiliki dampak yang besar dari rancangan strategi yang berhasil dan analisis lingkungan bisnis yang memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman pada suatu perusahaan.⁴³ Menurut Permadi dalam Mohammad Harisudin analisis SWOT berfungsi untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara

⁴⁰ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 43

⁴¹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 43

⁴² Anissa Mayang Indri Astuti Dan Shinta Ratnawati, "Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus Di Kantor Pos Kota Magelang 56100)," *Jurnal Ilmu Manajemen* 17, no. 2 (2020): 62

⁴³ Anissa Mayang Indri Astuti Dan Shinta Ratnawati, "Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus Di Kantor Pos Kota Magelang 56100)," *Jurnal Ilmu Manajemen* 17, no. 2 (2020): 62.

sistematis untuk merumuskan sebuah faktor pendorong dan penghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi atau perusahaan.⁴⁴

b. *Strengths* (kekuatan)

Strengths merupakan sebuah kondisi yang menjadi sebuah kekuatan dalam organisasi atau perusahaan. Faktor – faktor kekuatan merupakan suatu kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi itu sendiri. Faktor kekuatan tersebut menjadi nilai plus atau keunggulan komperatif dari sebuah organisasi. Hal tersebut mudah terlihat apabila sebuah organisasi memiliki hal khusus yang lebih unggul dari pesaing bisnis lainnya, serta dapat memuaskan *Stakeholders* maupun pelanggan.⁴⁵

Bagi sebuah organisasi, mengenali kekuatan dasar organisasi tersebut merupakan langkah awal menuju organisasi atau perusahaan yang memiliki kualitas yang lebih tinggi. Mengenali kekuatan dapat menjadikan langkah besar untuk menuju kemajuan suatu organisasi atau perusahaan. Dengan mengenali aspek apa saja yang menjadi kekuatan dari organisasi atau perusahaan maka tugas selanjutnya adalah mempertahankan dan memperkuat kelebihan yang menjadi kekuatan dai organisasi atau perusahaan tersebut.⁴⁶

c. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan adalah faktor internal perusahaan yang membatasi kinerja perusahaan dan membuat perusahaan tersebut kurang kompetitif dibandingkan pesaing lainnya. Kelemahan ini

⁴⁴ Mohamad Harisudin, “Metode Penentuan Faktor-Faktor Keberhasilan Penting Dalam Analisis SWOT,” *Jurnal Ilmu-Ilmu Pertanian* 3, no. 2 (2019): 2019, 110.

⁴⁵ Fajar Nur’aini DF, “Teknik Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif &Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancaman,” *Anak Hebat Indonesia*, 2016,14.

⁴⁶ Fajar Nur’aini DF, “Teknik Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif &Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancaman,” *Anak Hebat Indonesia*, 2016, 15.

dapat meliputi aspek seperti produk yang kurang berkualitas, merek yang lemah, sumber daya yang kurang, ketinggalan teknologi, dan tenaga kerja yang kurang berkualitas.

Kelemahan tersebut berupa kelemahan sarana dan prasarana, kualitas dan tereampilan dalam organisasi, serta lemahnya kepercayaan konsumen, tidak sesuainnya antara hasil produk dengan kebutuhan konsumen, faktor kelemahan tersebut terdapat dalam tubuh organisasi. Ada beberapa faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para *Stakeholder* antara lain :

- 1) Lemahnya SDM dalam organisasi atau perusahaan.
- 2) Sarana dan prasarana yang masih terbatas.
- 3) Kurangnya sensitivitas dalam menangkap peluang yang ada. Sehingga membuat organisasi atau perusahaan cenderung mudah puas dengan keadaan yang dihadapi sekarang.
- 4) Output produk belum sepenuhnya bersaing dengan produk perusahaan lainnya.⁴⁷

d. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan suatu kondisi dari lingkungan di luar organisasi yang sifatnya menguntungkan bahkan dapat menjadi senjata untuk memajukan suatu perusahaan atau organisasi. Peluang dapat meliputi aspek seperti pasar yang berkembang, perubahan teknologi, tren pasar yang berubah, dan munculnya pasar baru.⁴⁸

Beberapa situasi yang dapat menjadi peluang dari perusahaan antara lain :

- 1) Kecenderungan pasar yang menyukai suatu produk tertentu.

⁴⁷ Fajar Nur'aini DF, 16.

⁴⁸ Mujito, *Manajemen Strategik Dengan Pendekatan Analisis SWOT* (Banyumas: Wawasan Ilmu, 2023), 20.

- 2) Identifikasi produk yang belum mendapatkan pasar.
 - 3) Perubahan dalam situasi perdagangan dengan para kompetitor lain.
 - 4) Hubungan dengan pelanggan.⁴⁹
- e. *Threats* (ancaman)

Threats atau ancaman ini merupakan kebalikan dari peluang (*opportunities*). Ancaman merupakan kondisi eksternal yang mengganggu kelancaran berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan. Ancaman dapat meliputi hal – hal dari lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Apabila ancaman tersebut tidak segera ditangani maka akan mengakibatkan dampak yang berkepanjangan sehingga menjadi sebuah penghalang atau penghambat tercapainya visi dan misi perusahaan tersebut.⁵⁰

E. Matriks SWOT

1. Pengertian Matriks SWOT

Menurut Rungkuti dalam Warren G. A. Luntungan Hendra N. Tawas Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor – faktor strategi dalam perusahaan. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman dari luar yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.⁵¹ Berikut diagram matriks SWOT.⁵²

⁴⁹ Fajar Nur'aini DF, "Teknik Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancaman", 17.

⁵⁰ Fajar Nur'aini DF, *Teknik Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancaman*, ,(Anak Hebat Indonesia, 2016), Hal 18

⁵¹ J Waren Keegan, *Manajemen Pemasaran Global*, edisi ke-2 (jakarta: PT. Indeks, 2003), 5498.

⁵² Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2019, 84.

Table 2. 1 Diagram Matriks SWOT

Internal		
Eksternal	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
<i>Opportunities (S)</i>	Strategi SO	Strategi WO
<i>Treaths (T)</i>	Strategi ST	Strategi WT

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran dari perusahaan. Yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya dari perusahaan.⁵³

b. Strategi ST

Strategi ST yaitu strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi suatu ancaman.⁵⁴

c. Strategi WO

Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang dengan cara meminimalkan kelemahan dari perusahaan.⁵⁵

d. Strategi WT

Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari suatu ancaman perusahaan.⁵⁶

F. Kajian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian supaya lebih akurat seperti yang dijelaskan pada latar belakang masalah, maka penelitian ini

⁵³ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2019, 84.

⁵⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2019, 84.

⁵⁵ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2019, 84.

⁵⁶ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2019, 84.

membutuhkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian. Dibawah ini merupakan rangkuman beberapa jurnal terkait dengan permasalahan yang diteliti, yaitu :

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

1	Judul	Pengembangan Bisnis <i>Fashion</i> Muslim dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) ⁵⁷
	Penelitian	Isnurrini Hidayat Susilowati
	Hasil	<i>Key Activities</i> . Kegiatan wajib yang dilakukan perusahaan ini agar model bisnis nya bisa bekerja, menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. <i>Key Resources</i> , memberikan pelatihan kepada karyawan mengenai pemakaian fashion muslim modern sehingga karyawan bisa memberikan edukasi kepada pembeli tentang padu padan yang sebaiknya dipakai oleh pelanggan. <i>Value Proposition</i> . Terdapat penambahan dengan dibuatnya situs web Nayla Collection sehingga info-info produk barang bisa dilihat oleh pelanggan secara lengkap merupakan salah satu strategi kelemahan hingga peluang. <i>Customer Relationship</i> , Hubungan dengan pelanggan selain melalui media sosial seperti Instagram, facebook dan whatsapp juga bisa ditambahkan dengan bekerja sama dengan perusahaan e-commerce dan menjalin hubungan baik dengan komunitas-komunitas ibu-ibu muda. <i>Channel</i> , Pada elemen ini melalui komunitas-komunitas ibu-ibu muda. <i>Customer Segmen</i> , Pada elemen ini

⁵⁷ Isnurrini Hidayat Susilowati “Pengembangan Bisnis *Fashion* Muslim dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)”

		<p>tidak ada penambahan, masih sama dengan BMC yang sedang berjalan. <i>Cost Structure</i>, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menghasilkan <i>value proposition</i>. <i>Revenue Stream</i>, pendapatan utama dari Nayla Collection yaitu penjualan dari produk baju muslim dan hasil pembelian produk yang masih dilakukan dengan cash serta tidak ada penambahan sumber pendapatan. Kemudian ada beberapa elemen dari analisis SWOT yaitu <i>Strength</i>, Lokasi strategis, Pembelian bisa dilakukan secara online, Harga bersaing. <i>Weakness</i>, Belum memiliki situs web, Belum menggunakan ecommerce, Database pelanggan belum dikelola dengan baik. <i>Opportunities</i>, Lokasi berdekatan dengan pemukiman penduduk dan perumahan, Meningkatnya kesadaran akan model baju muslim yang fashionable. <i>Treath</i>, Munculnya bisnis sejenis dan dengan system yang sejenis pula, Munculnya pesaing dengan inovasi baru, Perubahan selera masyarakat.</p>
	<p>Persamaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan metode kualitatif 2. Menggunakan startegi BMC dan SWOT untuk pengembangan bisnis 3. Dalam bidang <i>fashion</i> muslim
	<p>Perbedaan</p>	<p>Perbedaan penelitian ini adalah pada lokasi penelitian.</p>
	<p>Kekurangan</p>	<p>Belum memiliki situs web, Belum menggunakan ecommerce, Database pelanggan belum dikelola dengan baik</p>
	<p>Kelebihan</p>	<p>Terdapat penambahan dengan dibuatnya situs web Nayla Collection</p>

		sehingga info-info produk barang bisa dilihat oleh pelanggan secara lengkap, Lokasi berdekatan dengan pemukiman penduduk dan perumahan, Meningkatnya kesadaran akan model baju muslim yang <i>fashionable</i> .
2	Judul	Formulasi Strategi Menggunakan Bisnis Model Canvas (Studi Kasus Pada Bisnis Distro di Jalan Padjajaran Bandung Jawa Barat) ⁵⁸
	Penelitian	Sugiyanto, Muhammad Aditya Pratama, dan Endang Wahyuningsih
	Hasil	Formulasi strateginya dikembangkan melalui BMC. <i>Customer segment</i> , yaitu fokus pada segmen pelanggan yang meliputi pada konsumen berjiwa muda mulai dari pelajar, mahasiswa, dan memperluas pasar pada kelompok menengah ke bawah yang berada di Kota Bandung dan sekitarnya dan para wisatawan. <i>Value proposition</i> , yakni menjual produk dengan kualitas terbaik, menyediakan <i>custom design</i> sendiri, melayani konsumen dengan menggunakan penerapan konsep musiman untuk desain produknya, di setiap sesi ada program <i>on air</i> dan <i>off air</i> . <i>Channel</i> , menerapkan model toko bergerak, memanfaatkan <i>market place</i> , media sosial, mengikuti banyak <i>event</i> atau bazar, dan memperbanyak mitra online store. <i>Customer relationship</i> , memanfaatkan personal assistance, promo yang menarik, diskon, atau penawaran khusus (<i>Cross selling</i>), untuk membangun relasi dengan

⁵⁸ Sugiyanto, DKK “Formulasi Strategi Menggunakan Bisnis Model Canvas (Studi Kasus Pada Bisnis Distro di Jalan Padjajaran Bandung Jawa Barat)”

	<p>pelanggan. <i>Revenue stream</i>, dapat meningkatkan penjualan secara berkelanjutan dan berdampak terhadap laba usaha. <i>Key Partners</i>, yaitu mengembangkan produk dengan brand distro yang lebih terkenal untuk meningkatkan image produk dan perusahaan, meningkatkan kerja sama dengan perusahaan garmen, photographer, shipping partner: seperti JNE&JNT. <i>Key activities</i> harus dioptimalkan dengan mendesain produk terbaik dan menarik pelanggan, pemasaran bertanggung jawab dalam penjualan produk, <i>Hand-tag</i> membantu meningkatkan Brand Awareness. <i>Key resources</i>, meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, mulai dari karyawan, designer, Manager, penanggung jawab gudang, Programmer dan Suplier. <i>Cost structure</i>, mengelompokkan biaya menjadi biaya yang benar-benar harus dikeluarkan secara tunai, berupa <i>Variable Cost</i> yaitu biaya jahit dan biaya bahan baku sesuai banyaknya produk.</p> <p>Kekuatan, kondisi perusahaan secara internal memiliki kekuatan dan memiliki kesempatan yang dapat dimanfaatkan, maka perusahaan dapat memilih strategi agresif. kelemahan: kondisi perusahaan secara internal memiliki kekuatan, tetapi secara eksternal banyak menghadapi ancaman, maka strategi yang dipilih adalah strategi diversifikasi. Ancaman, internal perusahaan lemah dan banyak ancaman dari sisi eksternal, maka strategi yang dipilih</p>
--	--

		adalah defensive. Peluang kondisi internal perusahaan memiliki kelemahan namun secara eksternal masih terdapat kesempatan, maka yang dipilih adalah strategi <i>turn around</i> .
	Persamaan	1. Menggunakan metode kualitatif 2. Menggunakan BMC dan SWOT
	Perbedaan	1. Lokas Penelitian 2. Penelitian pada bisnis distro hanya menggunakan promosi offline store saja sedangkan penelitian saya menggunakan promosi offline dan online.
	Kekurangan	Ancaman, internal perusahaan lemah dan banyak ancaman dari sisi eksternal, maka strategi yang dipilih adalah defensive. Peluang kondisi internal perusahaan memiliki kelemahan namun secara eksternal masih terdapat kesempatan, maka yang dipilih adalah strategi <i>turn around</i> .
	Kelebihan	menjual produk dengan kualitas terbaik, menyediakan <i>custom design</i> sendiri, melayani konsumen dengan menggunakan penerapan konsep musiman untuk desain produknya, di setiap sesi ada program <i>on air</i> dan <i>off air</i> .
3	Judul	Analisis Bisnis Model Kanvas Produk Hijab Online Shop (Studi Kasus @Needhijab.Mks) ⁵⁹
	Penelitian	Intan Ratu Permata dan Rosnaini

⁵⁹ Intan Ratu Permata dan Rosnaini, “Analisis Bisnis Model Kanvas Produk Hijab Online Shop (Studi Kasus @Needhijab.Mks)”

	<p>Hasil</p>	<p>Dari kesembilan elemen bisnis model kanvas ini penting dalam mengevaluasi suatu usaha, tidak dari dalam usaha saja tetapi lebih memperhatikan faktor luar misalnya peluang – peluang yang ada, memanfaatkan sumber daya manusia serta apa saja dampak pada usaha tersebut saat mengalami penurunan. <i>Value propotion</i> yaitu mempunyai beragam warna, jenis hijab hingga kualitas bahan dari produk needhijab.mks. <i>Customer Segment</i> yaitu para remaja dan wanita muda yang menggunakan hijab, yang menyukai tren hijab fashion di berbagai kalangan seperti pashmina, bergo dll. <i>Channels</i> yaitu media sosial seperti instagram, facebook, dan whatsapp. <i>Customer Relationsho</i> yaitu melakukan promosi melalui media sosial. <i>Key activities</i> yaitu penjualan jilbab, mengontrol proses penjualan dan promosi, endorsmen. <i>Key Resource</i> yaitu sumber daya manusia, sepeda motor, <i>HandPhone</i>, peralatan dan perlengkapan. <i>Key Partner</i> yaitu dengan kerja sama dengan grosiran hijab dab supliyer kertas dan paper bag yang membantu keberlangsungan penjualan hijab. <i>RevenueStreams</i> yaitu pendapatan atas penjualan dari <i>Needhijab.mks</i>. <i>Cost Struckture</i> yaitu biaya yang dikeluarkan oleh <i>Needhijab.mks</i> untuk menjalankan bisnisnya adalah biaya pembelian hijab beberapa lusin, biaya peralatan, dan perlengkapan, dan biaya transportasi. Dari analisis SWOT yang telah dilakukan pada</p>
--	---------------------	---

		<p>elemen bisnis model kanvas ditemukan keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman pada usaha yang dimiliki saat ini. Perumusan pengembangan menggunakan model bisnis canvas dapat dijadikan evaluasi terhadap usaha tersebut yang bertujuan untuk menutup kelemahan dan ancaman pada suatu usaha. Kemudian untuk analisis SWOT yaitu <i>Strengths</i> Pemasaran dan produk yaitu Produk berkualitas, Memilikiloyalitas pelanggan. <i>Weaknesses</i> yaitu Keterbatasan modal Pemasaran dan Produk, Pemasaran hanyadari mulut ke mulut , Promosi media Sosial hanya satu kaliendorsement influencer, <i>Opportunity</i> yaitu Kewajiban wanita muslimahuntuk menggunakan hijab, Harga mahal untuk produk hijab di mall mall besar dengan mengandalkan. <i>Threats</i> yaitu Pesaing yang memiliki konsep bisnis yang sama dengan pemasaranklan yang banyak, Customer cenderung lebih menyukai barang yang ready stock dibandingkan harus menunggu beberapa hari lagi.</p>
	Persamaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan metode kualitatif 2. Menggunakan strategi BMC dan SWOT
	Perbedaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya yaitu terletak pada lokasi penelitian. 2. Penelitian ini hanya hanya menjual hijab saja
	Kekurangan	<p>Keterbatasan modal Pemasaran dan Produk, Pemasaran hanyadari</p>

		mulut ke mulut , Promosi media Sosial hanya satu kaliendorsement influencer,
	Kelebihan	Pemasaran dan produk yaitu Produk berkualitas, Memiliki loyalitas pelanggan.
4	Judul	Desain Bisnis Model Canvas (BMC) Pada Usaha Batik Kota Madiun ⁶⁰
	Penelitian	Hartirini Warnaningtyas
	Hasil	Konsep bisnis bila dituangkan dalam model bisnis kanvas, maka model bisnis kanvas batik tulis Kota Madiun yaitu <i>Customer Segment</i> yakni reseller kain dan baju, konsumen akhir khususnya masyarakat di kota Madiun dan sekitarnya, pendatang di kota Madiun. <i>Value proposition</i> pada perusahaan yaitu kain dan batik dengan motif khas kota Madiun, produk sebagai gambaran ciri khas kota Madiun, kemudahan berbelanja dengan layanan online, selalu ada desain baru. <i>Channel</i> pada perusahaan yaitu sosial media, penjualan langsung. <i>Customer relationship</i> pada perusahaan yaitu admin sosial media <i>customer service</i> , <i>Revenue stream</i> pada perusahaan yaitu penjualan kain dan baju, pendapatan pendapatan jasa pengiriman POS, adsense youtube. <i>Key resources</i> pada perusahaan yaitu sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya intelektual, sumber daya finansial. <i>Key activities</i> pada

⁶⁰ Hartirini Warnaningtyas “Desain Bisnis Model Canvas (BMC) Pada Usaha Batik Kota Madiun”

		<p>perusahaan yaitu proses produksi, proses pengemasan, pemasaran, promosi produk. <i>key partnership</i> pada perusahaan yaitu supplier kain, penjahit pakaian, pemerintah kota. <i>Cost structure</i> pada perusahaan yaitu biaya pegawai, biaya bahan baku, biaya produksi, biaya pemeliharaan alat, biaya promosi.</p> <p>Strategi S-O Terus melakukan inovasi inovasi dengan menambah variasi desain produk, menambah jumlah karyawan di bidang produksi untuk memenuhi permintaan pasar, menawarkan desain khusus/berbeda untuk komunitas. Strategi S-T terus melakukan pembaharuan desain secara berkala untuk menjaga produk tetap orisinil, melayani pemesanan, menambah variasi, jenis, dan macam desain sebagai alternatif pilihan produk. Strategi W-T Memberikan pelayanan yang baik kepada calon pembeli yang datang ke kota Madiun, STRATEGI W-O Membangun hubungan baik dengan reseller yang membantu telah berkontribusi dalam penjualan produk.</p>
	<p>Pesamaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan penelitian kualitatif 2. Menggunakan strategi BMC dan SWOT
	<p>Perbedaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbedaan pada penelitian ini adalah terletak pada lokasi penelitian 2. Perbedaan penelitian ini terletak pada industry batik tulis, sedangkan penelitian saya pada industry <i>fashion muslim</i>

	Kekurangan	Produk yang mudah ditiru oleh pesaing.
	Kelebihan	Dengan motif khas kota Madiun, produk sebagai gambaran ciri khas kota Madiun, kemudahan berbelanja dengan layanan online, selalu ada desain baru.

G. Kerangka Berfikir

Adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini yaitu peneliti akan mengidentifikasi strategi bisnis menggunakan elemen – elemen yang terdapat pada Business Model Canvas (BMC) yakni untuk mengetahui perkembangan strategi pada toko Griya Maira Kudus, dan langkah selanjutnya menerapkan analisis SWOT untuk menentukan strategi bisnis yang tepat.

Business Model Canvas disini mempunyai tujuan untuk menganalisa bagaimana proses pengembangan bisnis di toko Griya Maira Kudus dengan menggunakan strategi yang baik dan benar sehingga menghasilkan profit dari perusahaan.⁶¹

Kemudian tujuan SWOT sendiri yaitu untuk menemukan aspek krusial dari elemen – elemen SWOT yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dialami oleh toko Griya Maira Kudus.⁶²

⁶¹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, hal 31

⁶² Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2019, 84.

Gambar 2. 1Kerangka Berfikir

