

DISERTASI

**OPTIMISASI VALUE CHAIN SUTERA SULAWESI SELATAN
MENGUNAKAN BMC**

**OPTIMIZING THE VALUE CHAIN OF SOUTH SULAWESI
SILK USING BMC**

Disusun dan diajukan oleh:

ANDI TENRI HARAHAHAP

A033211009



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

DISERTASI
OPTIMISASI VALUE CHAIN SUTERA SULAWESI SELATAN
MENGGUNAKAN BMC

OPTIMIZING THE VALUE CHAIN OF SOUTH SULAWESI
SILK USING BMC

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor
disusun dan diajukan oleh

ANDI TENRI HARAHAHAP
A033211009



Kepada

PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

**OPTIMISASI VALUE CHAIN SUTERA SULAWESI SELATAN
MENGUNAKAN BMC**

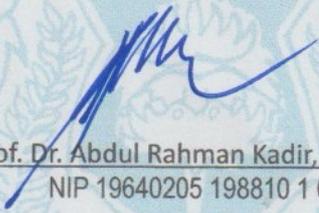
Disusun dan diajukan oleh

**ANDI TENRI HARAHAH
A033211009**

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian Doktor pada 28 Juni 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

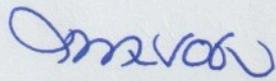
Pada
Program Studi Doktor Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin
Makassar

Mengesahkan:
Promotor,

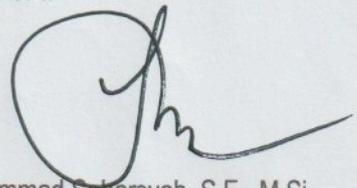

Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si
NIP 19640205 198810 1 001

Ko-promotor I

Ko-promotor II



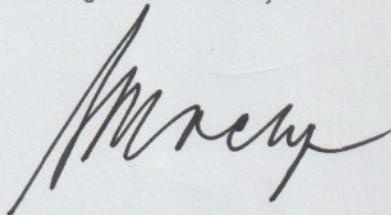
Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si
NIP 197106192000031001



Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T
NIP 196204301988101001



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Andi Tenri Harahap
No. Induk Mahasiswa : **A033211009**
Program studi : Manajemen
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

OPTIMISASI VALUE CHAIN SUTERA SULAWESI SELATAN MENGUNAKAN BMC

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilalihan tulisan orang lain, bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, 05 Mei 2024

Yang membuat pernyataan,



Andi Tenri Harahap

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi ini. Disertasi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Doktor (Dr.) pada Program Pendidikan Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam kesempatan ini, dengan rendah hati dan penuh rasa syukur, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan dorongan dalam penyelesaian disertasi ini.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada Tim Promotor. Kepada Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si, CIPM sebagai Promotor, Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE, M.Si dan Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, SE, M.Si sebagai Co-Promotor. Telah menjadi tim penasihat dan meluangkan waktu dan pemikiran untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan. Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada Bapak/Ibu sebagai pimpinan instansi dan juga para pelaku usaha atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.

Saya juga ingin menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada seluruh dosen, tenaga kependidikan, serta pihak administrasi di Program Doktor Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kontribusi dan dukungan penuh dalam perjalanan studi.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada suami saya Laqqi Fidel Jauhary, anak-anak saya Khalifah dan Khaulah, papanda, mamanda, papa, mama dan seluruh keluarga besar atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian disertasi ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga disertasi initerselesaikan dengan baik.

Disertasi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis/disertasi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempumakan disertasi ini.

Makassar, Juni 2024

ANDI TENRI HARAHAAP

ABSTRAK

ANDI TENRI HARAHAHAP. *Optimisasi Value Chain Sutera Sulawesi Selatan Menggunakan BMC* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir, Mursalim Nohong, Muhammad Sobarsyah)

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mengoptimalkan kerangka kerja industri sutera Sulawesi Selatan. Dengan menggunakan analisis SWOT, Business Model Canvas (BMC), dan Quality Function Deployment (QFD), penelitian ini mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman industri sutera. Hasil analisis SWOT menjadi dasar untuk mengoptimalkan BMC, yang bertujuan meningkatkan keberlanjutan dan daya saing pasar. Selanjutnya, QFD digunakan untuk mengintegrasikan kebutuhan dan prioritas strategis ke dalam perencanaan dan pengembangan industri, memastikan bahwa peningkatan proses dan produk difokuskan pada pelanggan dan kebutuhan pasar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerangka kerja ideal melibatkan kolaborasi antara SWOT, BMC, dan QFD, serta mengidentifikasi aspek-aspek kritis seperti kemitraan kunci, struktur biaya, dan proposisi nilai untuk optimasi. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan industri sutera, termasuk peningkatan keterampilan, pembangunan jaringan kerja sama, penguatan kapasitas produksi dan inovasi, serta kebijakan pendukung dari pemerintah.

Kata kunci: sutera, business model canvas, optimisasi, strategi.

ABSTRACT

ANDI TENRI HARAHAHAP. *The Value Chain Optimization of South Sulawesi Silk Industry Using Business Model Canvas (BMC)* (supervised by Abd. Rahman Kadir, Mursalim Nohong, Muhammad Sobarsyah)

This study aims to understand and optimize the framework of the South Sulawesi silk industry. Utilizing SWOT analysis, Business Model Canvas (BMC), and Quality Function Deployment (QFD), the research identifies the strengths, weaknesses, opportunities, and threats within the silk industry. The results from the SWOT analysis form the basis for optimizing the BMC, which aims to enhance sustainability and market competitiveness. Additionally, QFD is used to integrate strategic needs and priorities into the planning and development of the industry, ensuring that process and product improvements are customer-focused and driven by market demands. The findings suggest that the ideal framework involves a collaboration between SWOT, BMC, and QFD, and identifies critical aspects such as key partnerships, cost structure, and value proposition for optimization. The study also offers practical recommendations for enhancing the silk industry, including improving skills, building cooperative networks, strengthening production capacities and innovation, as well as supportive policies and regulations from the government.

Keywords: silk, Business Model Canvas, optimization, strategy

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	1
HALAMAN JUDUL	II
HALAMAN PERSETUJUAN	III
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	IV
PRAKATA	V
ABSTRAK	VI
ABSTRACT	VII
DAFTAR ISI	II
DAFTAR TABEL	V
DAFTAR GAMBAR	VI
DAFTAR LAMPIRAN	VII
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Kegunaan Penelitian	12
1.5. Batasan Masalah	13
1.6. Sistematika Penulisan	13
1. Bab Pengantar	13
2. Bab Tinjauan Literatur	15
3. Bab Kerangka Pemikiran	15
4. Bab Metode Penelitian	16
5. Bab Hasil Penelitian dan Pembahasan	18
6. Bab Penutup	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	19
2.1.1 Strategi	19
2.1.2 Optimalisasi Strategi	22
2.1.3 Rantai Nilai	23

2.1.4 Literasi SWOT	25
2.1.5 Literasi BMC	29
2.1.6 Literasi QFD	37
2.2 Penelitian Terdahulu	42
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN	50
BAB IV METODE PENELITIAN	56
4.1.Rancangan Penelitian	56
4.2.Waktu dan Tempat	57
4.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	57
4.4. Jenis dan Sumber Data	58
4.5.Teknik Pengumpulan Data	58
4.6.Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	60
4.7.Instrumen Penelitian	61
4.8.Teknik Analisis Data	62
4.8.1. Teknik Analisis SWOT	62
4.8.2. Teknik Analisis BMC	63
4.8.3. Teknik Analisis QFD	63
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	66
5.1 Hasil Penelitian	66
5.1.1 Situasi potensial lingkungan internal dan lingkungan eksternal dengan pengukuran SWOT	66
5.1.2 Deskripsi Desain Strategi dengan BMC	74
5.1.3 Hasil Kolaborasi <i>Value Chain</i> Optimasi Strategis	77
5.1.4 Melakukan Identifikasi SWOT terhadap BMC	82
5.2 Pembahasan	88
5.2.1 Model Kerangka Kerja Pengembangan Industri Sutera Sulawesi Selatan	88
5.2.2 Membangun Daya Saing Strategis Berbasis Lingkungan Internal dan Eksternal Industri Sutra Sulawesi Selatan	91
5.2.3 Value Chain Optimasi Strategi Sutera dengan menerapkan QFD Kolaborasi SWOT dan BMC	104

BAB VI KESIMPULAN	115
DAFTAR PUSTAKA	117

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
Tabel 1. 1 Review Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2. 1 Matrix SWOT	27
Tabel 4. 1 Variabel dan Definisi Operasional	60
Tabel 4. 2 IFAS dan EFAS	62
Tabel 5. 1 Faktor SWOT Usaha Sutera Sulawesi Selatan	66
Tabel 5. 2 Hasil SWOT Sutera Di Sulawesi Selatan	68
Tabel 5. 3 Rincian Hasil SWOT	69
Tabel 5. 4 Hasil Matrix SWOT	70

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
Gambar 1.1 Data Perkembangan Umkm Yang Tercatat Di Indonesia	2
Gambar 2. 1 Analisis Swot	28
Gambar 2. 2 Kolom Business Model Canvas	30
Gambar 2. 3 Isi House Of Quality	42
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran	55
Gambar 5. 1 Hasil BMC Industri Sutera	74
Gambar 5. 2 Hasil SWOT terhadap BMC Industri Sutera	82
Gambar 5. 3 Hasil HoQ dari Prioritas SWOT dan BMC	87
Gambar 5. 4 Hasil Matriks BMC dengan SWOT	89
Gambar 5. 5 Cycle Key Partnership	109

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
Lampiran 1 Kuisisioner SWOT	1-2
Lampiran 2 Pertanyaan Wawancara	1-2
Lampiran 3 Panduan Pelaksanaan FGD	1-2
Lampiran 4 Case Study	1-54

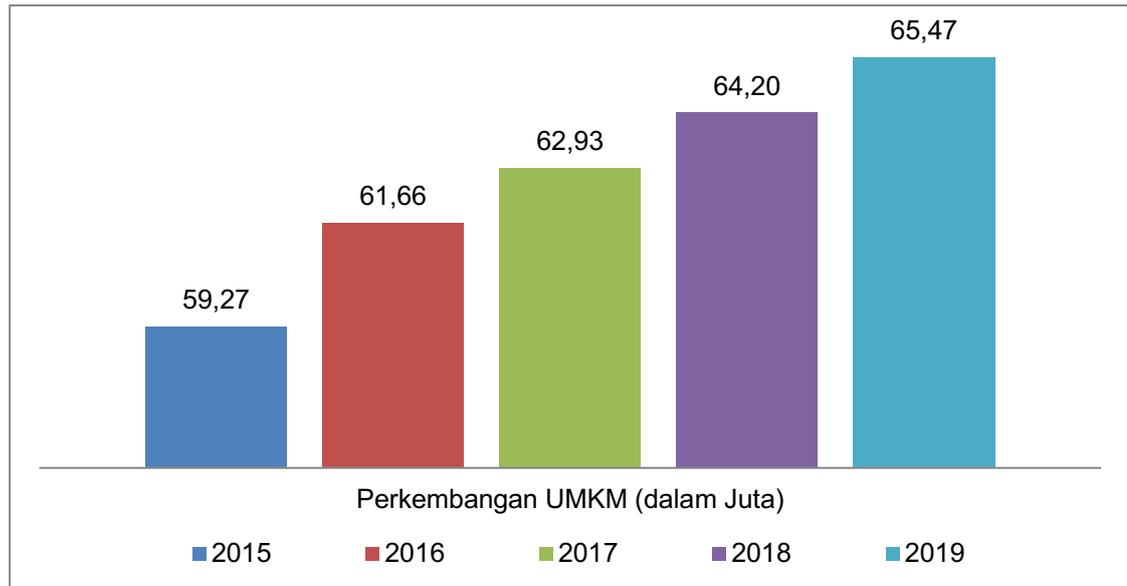
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia memainkan peran yang sangat penting dalam ekonomi nasional. UMKM terlibat dalam berbagai proyek di sektor publik dengan tujuan mencapai visi mereka, yaitu mengimplementasikan proses bisnis dalam jangka panjang untuk memberikan layanan yang lebih efisien dan efektif kepada pelanggan. Misi UMKM adalah untuk bertahan dalam kondisi bisnis yang sulit dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Dalam upaya untuk membangun ekonomi kerakyatan, Presiden Republik Indonesia telah memberikan arahan untuk mengembangkan “UMKM Naik Kelas” dan melakukan modernisasi koperasi. Peran penting UMKM dalam pertumbuhan perekonomian Indonesia terbukti dari jumlahnya yang mencapai 99% dari total unit usaha di Indonesia. Selain itu, kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia mencapai 60,5%, sementara penyerapan tenaga kerja mencapai 96,9% dari total tenaga kerja di Indonesia (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian RI, 2022).

Perkembangan pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) selama 2015-2019 terus mengalami pertumbuhan kenaikan. Kementerian Koperasi dan UMKM pada tahun 2015-2019 mencatat data perkembangan UMKM puncak tahun 2019 sebanyak 65.471.134. Sejalan dengan perkembangannya, UMKM bergelut dalam kompetisi yang semakin ketat. Menuntut pelaku usaha untuk mampu menghadapi tantangan global dan beradaptasi dalam memenangkan pangsa pasar.



Gambar 1.1 Data Perkembangan UMKM yang tercatat di Indonesia

Kinerja UMKM Indonesia masih relatif rendah jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN dengan tingkat perkembangan yang relatif sama, terutama dalam hal produktivitas, kontribusi ekspor, partisipasi dalam produksi global dan regional, dan kontribusi terhadap nilai tambah, menurut data penelitian dalam strategi pemetaan untuk meningkatkan daya saing UMKM. Selanjutnya, dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan besar ASEAN, UMKM ASEAN berkontribusi lebih sedikit terhadap nilai ekspor dan jaringan produksi regional dan seluruh dunia (*Global Value Chain*). Penjelasan paragraf ini menunjukkan bagaimana Indonesia masih belum siap untuk memenuhi ekspektasi pasar dan bersaing secara global. (Departemen Pengembangan UMKM, 2020).

Selain itu, kemampuan teknologi dan daya cipta UMKM Indonesia masih di bawah rerata ASEAN. Data dari World Bank Enterprises Survey menunjukkan bahwa pada tahun 2009, hanya 1,6% usaha kecil dan 6,3% usaha menengah yang memiliki sertifikat kualitas internasional. Vietnam dan Filipina jauh di atas angka ini. Sertifikat kualitas internasional dipegang oleh 8,6% usaha kecil dan 18,6% perusahaan menengah di Filipina pada tahun yang sama. Enam persen perusahaan kecil dan 13,2 persen usaha

menengah di Vietnam memiliki sertifikat kualitas internasional. Tingkat pemanfaatan TI yang rendah berikut ini Indonesia berada di urutan terakhir di kawasan ini untuk kepemilikan situs web dan penggunaan email di antara perusahaan kecil; hanya 4,2 persen usaha kecil di Indonesia yang memiliki situs web sendiri, dan hanya 9,4 persen yang menggunakan email. Dibandingkan dengan negara-negara lain di kawasan seperti Filipina dan Vietnam, ini sangat kontras. Lebih dari 20 persen perusahaan kecil di kedua negara mengoperasikan situs web, dan lebih dari 40 persen menggunakan email (Departemen Pengembangan UMKM Bank Indonesia, 2016).

Ini disebabkan oleh batasan teknologi dan kualitas barang yang belum kompetitif. UMKM harus cepat merangkul transformasi digital agar dapat bersaing. Perusahaan-perusahaan ini menjadi semakin signifikan dan layak mendapat perhatian. Karena keuntungan transformasi yang signifikan bagi UMKM, itu harus segera dilaksanakan untuk perbaikan. Perilaku masyarakat telah berubah karena pesatnya kemajuan teknologi, dan ini dengan cepat mengarah pada digitalisasi. (Hisnul *et al.*, 2022). Namun, adopsi teknologi informasi masih terbatas, yang melukiskan citra pelaku UMKM tertinggal dalam potensi keuntungan bagi pengembangan perusahaan. Menurut Goodhue, menggunakan teknologi informasi dapat memberikan efek positif bagi kinerjanya. Dalam buku mereka, Ward dan Peppard juga membahas perlunya strategi sistem informasi (SI) dan teknologi informasi (TI) untuk rencana bisnis perusahaan. (Juwita & Dwi Hartadi, 2016).

Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan mencuit bahwa pihaknya akan mampu meningkatkan taraf hidup pelaku UMKM melalui digitalisasi ekonomi. Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan (Sulselprov.go.id, 2020) mengklaim bahwa sejumlah besar pelaku UMKM atau departemen SDM terus menghadapi masalah terkait digitalisasi. Selain itu, ekonomi Sulawesi Selatan menyusut sebesar -0,70 persen pada tahun 2020, meskipun masih lebih baik daripada pertumbuhan PDB negara -2,07 persen. Dengan demikian, pemerintah provinsi Sulawesi Selatan terus mendorong UMKM untuk mengadopsi praktik-praktik modern agar mereka dapat bersaing.

Industri sutra adalah salah satu masalah yang dihadapi pemerintah saat ini dalam mengelola perputaran ekonomi pengembangan UMKM negara. Meskipun seharusnya menjadi lambang Indonesia, sutra menjadi semakin langka. Produksi sutra alami adalah sumber kain sutra, dan telah lama menjadi komponen penting dari budaya banyak suku Indonesia. Karena keanggunan dan kehalusannya, sutra dapat dibuat menjadi berbagai macam barang pakaian, seperti kemeja sutra, dompet, tas, pakaian tradisional, sarung sutra, dan kain terukur (1). Berbagai proses agroindustri terlibat dalam pembuatan sutra alam, termasuk pemeliharaan, budidaya tanaman murbei, pemeliharaan ulat sutra, tenun, jalinan, pencelupan, meniru, pemurnian, dan pembuatan pakaian dan barang jadi lainnya, serta memasarkannya (2). Produksi sutra alam melibatkan beberapa langkah, mulai dari hulu hingga hilir. Operasi ini dapat melibatkan pemeliharaan tanaman murbei dan ulat sutera untuk pakan mereka di industri hulu. Industri dan pemasaran terlibat dalam sektor hilir (3).

Provinsi Sulawesi Selatan saat ini adalah rumah bagi satu-satunya produsen sutra di Indonesia. Pada masa itu, satu-satunya komoditas di Indonesia yang dapat bersaing dalam skala dunia adalah sutra dari Sulawesi Selatan. Namun saat ini, sutra Sulawesi Selatan hampa dan tidak berjaya seperti sebelumnya (Bappelitbangda, 2021). Inilah alasan yang juga dikemukakan oleh studi kasus penelitian ini.

Industri sutra Sulawesi Selatan memiliki sejarah panjang. Salah satu bahan tekstil pertama yang pernah digunakan oleh umat manusia adalah sutra. Lebih dari 4.000 tahun yang lalu, di Cina, ulat sutra dan kapasitas untuk menghasilkan untaian sutra dikembangkan (Bouvier, 2008). Sejarah menunjukkan berapa banyak perkembangan budaya, ekonomi, dan sosial tempat yang telah dipengaruhi oleh perdagangan sutra. Industri sutra di Sulawesi Selatan telah berkembang menjadi aspek penting dari cara hidup dan budaya lokal.

Pelaku usaha di sektor sutra Sulawesi Selatan harus mengkaji cara-cara untuk meningkatkan pengembangan sistem yang andal dan terintegrasi. Perlu direncanakan dan tumbuhnya pelaku usaha agar dapat

membuat penilaian strategis yang lebih optimal dan optimal. Agar rantai nilai sutra menjadi Teori Besar penelitian ini, sangat penting untuk memahami industri sutra Sulawesi Selatan. Ada beberapa langkah dalam rantai ini: memelihara ulat sutra, mengolah serat sutra, menciptakan berbagai barang sutra, dan menjual serta mendistribusikannya. Untuk menentukan elemen-elemen kunci dan interaksinya, analisis rantai nilai sutra dapat mengambil manfaat dari penerapan BMC (*Business Model Canvas*) (Osterwalder, 2010). Memahami setiap fase proses produksi sutra sangat penting untuk mengenali kemungkinan kemajuan.

Menggunakan teori manajemen rantai nilai Michael Porter untuk menguji rantai nilai sutra Sulawesi Selatan. Langkah pertama dalam rantai nilai sutra Sulawesi Selatan adalah pemeliharaan ulat sutra, pembuatan benang, tenun, sekarat, dan penjualan barang akhir. Ada peluang untuk menghasilkan nilai tambah pada masing-masing fase ini. Kedua, industri utama adalah mereka yang memproduksi benang sutra, tenunan, dan pewarna. Pengembangan sumber daya manusia, penggunaan teknologi, dan pengadaan bahan baku adalah contoh kegiatan pendukung untuk sementara. Ketiga, keunggulan kompetitif adalah keunggulan sutra Sulawesi Selatan dan kekhasan budaya tenun. Inovasi dan penerapan praktik berkelanjutan dapat membantu meningkatkan hal ini. Keempat, memproduksi barang berkualitas tinggi dan menjaga keberlanjutan industri bergantung pada koordinasi yang efisien antara fase hulu dan hilir rantai nilai. Kelima, agar bisnis tumbuh, bantuan pemerintah dan partisipasi banyak pemangku kepentingan seperti petani, pengrajin, dan pemasar sangat penting. Keenam, akses ke pasar internasional dan teknik pemasaran yang sukses dapat menciptakan peluang baru dan meningkatkan penjualan. Ringkasan analisis ini menunjukkan bahwa, untuk memaksimalkan rantai nilai sutra di Sulawesi Selatan, diperlukan upaya terkoordinasi yang mencakup pengembangan keterampilan, penerapan teknologi, peningkatan kualitas di setiap tingkat, dan strategi pemasaran yang sukses.

Analisis SWOT digunakan dalam pengukuran optimasi kinerja. Dengan menganalisis situasi dari lingkungan internal dan eksternal, informasi dikumpulkan melalui analisis SWOT. Analisis ini sangat penting untuk membantu UMKM mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan mereka, memanfaatkan setiap peluang yang muncul, dan meminimalkan atau menghindari risiko di pasar. Untuk terus mengoperasikan perusahaan pemasaran dan mengembangkan strategi bisnis, diperlukan pendekatan baru. (Faruq & Usman, 2014; Jatiningtias et al., 2018; Nurrahmi et al., 2019). Empat elemen akan diperiksa, khususnya: kekuatan (*strength*) melemah (kelemahan), peluang (*opportunities*) serta *threats* (ancaman bahaya).

Selanjutnya, *Business Model Canvas* (BMC) dapat digunakan untuk mengukur kinerja strategis. (Ihsanul Fuad et al., 2023); (Novia, Pasaribu, Sutjipto, & Bustomi, 2022), Untuk mencapai hasil yang diinginkan, BMC berusaha merencanakan dan menciptakan strategi bisnis terbaik. Sembilan komponen penting yakni segmen konsumen, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya penting, aktivitas penting, mitra penting, dan struktur biaya membantu menggambarkan bagaimana BMC diterapkan.

Penulis tertarik untuk menyelidiki strategi bisnis lebih lanjut sebagai fase optimasi yang diantisipasi akan lebih ideal berdasarkan hasil analisis SWOT dan BMC. Dengan demikian, item yang paling penting dapat direklasifikasi setelah akuisisi temuan pengukuran SWOT dan BMC untuk menentukan peringkat prioritas; secara khusus, ini dapat dilakukan dengan menggabungkan dua pengukuran dengan pengukuran *Quality Function Deployment* (QFD). QFD adalah pendekatan metodelis yang digunakan dalam proses pengembangan produk baru untuk memastikan persyaratan dan preferensi pelanggan dan untuk menilai secara metodelis manfaat dan kerugian dari kemampuan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. (Francisco A.D.S.Silva et al., 2015; Yasmi, 2023). Mengikuti suara pelanggan, proses QFD terdiri dari empat langkah dasar: 1) perencanaan produk (*product planning*); 2) desain produk (*product*

design); 3) perencanaan proses (*process planning*); dan 4) perencanaan pengendalian proses (*process planning control*). Keuntungan utama QFD untuk bisnis adalah penghematan biaya, pertumbuhan pendapatan, dan waktu produksi yang lebih singkat. (Azhari et al., 2015; Wagiono & Hamrah, 2007; Yasmi, 2023).

Sangat penting untuk menilai kinerja untuk mengidentifikasi teknik optimasi untuk mempertahankan dan mempercepat ekspansi pelaku usaha seperti UMKM. UMKM dapat berkembang dalam kondisi pasar yang tidak stabil dan mengatasi persaingan yang kompetitif. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai seberapa baik kinerja UMKM dalam hal optimalisasi bisnis.

Negara yang berbeda memiliki definisi dan standar yang berbeda untuk UMKM. Karakterisasi kualitatif Scott & Bruce tentang UMKM dalam (Br Tarigan, Dewi, & Pribadi, 2022) Prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi manajemen independen, kepemilikan oleh sekelompok kecil orang dan uang yang disediakan sendiri, area kerja terutama lokal, dan operasi skala kecil relatif terhadap unit yang lebih besar di industri. Selain itu, UMKM berbeda dari perusahaan besar dalam sejumlah hal penting, termasuk fleksibilitas, daya cipta, implementasi kebijakan yang cepat, dan ketergantungan pada kemampuan pemilikinya untuk sukses.

Meskipun sejumlah penelitian telah dilakukan, objek penelitian tetap terbatas. Selanjutnya, penelitian tentang SWOT, BMC, dan QFD masih dilakukan secara independen, sehingga penting untuk memahami penilaian kinerja bersamaan dengan topik penelitian lainnya. Jika pengukuran dilakukan secara bersamaan, ini dapat bekerja bersama. Hal ini diharapkan akan menghasilkan kemasan yang menarik secara visual dalam satu wadah dengan berbagai isi dan literasi yang kaya dalam hal menilai kinerja dan mengoptimalkan strategi UMKM, khususnya industri sutra di Sulawesi Selatan.

Tabel 1. 1 Review Penelitian Terdahulu

Dia	Penulis	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	(Nuraeni Kadir, 2018)	Business Model Canvas dan SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)	Penelitian ini mengeksplorasi persepsi kewirausahaan dan strategi pengembangan usaha industri sutra di Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan. Penelitian ini menggunakan analisis Business Model Canvas (BMC) dan SWOT untuk mengidentifikasi persepsi kewirausahaan dan menilai potensi strategi pengembangan bisnis di sektor ini.
2	(Nuraeni Kadir <i>et al.</i> , 2021)	AHP (Analisis Hirarki Proses) dan MPE (Ekonomi Pengeluaran Multi-Atribut)	Penelitian ini berfokus pada pengembangan usaha sutra di Sulawesi Selatan dengan menggunakan metode Process Hierarchy Analysis (AHP) dan Multi-Attribute Expenditure Economics (MPE). Tujuannya adalah untuk menentukan kriteria penting dalam pengembangan bisnis sutra dan menganalisis model pengambilan keputusan yang efektif untuk industri.
3	(Utsalina & Primandari, 2020)	SWOT	Kegiatan yang dilakukan dalam menentukan bobot kriteria dengan menggunakan dukungan analisis SWOT dapat meningkatkan objektivitas hasil strategi pemasaran yang dihasilkan, hal ini dapat dilihat dari kesesuaian antara bobot yang dihasilkan oleh analisis SWOT yaitu

			3,9, terkait dengan peningkatan nilai preferensi antara sebelum dan sesudah penggabungan ANP dan SWOT, yaitu 19,3%, kriteria Ruang Lingkup dengan hasil nilai preferensi 29,5% yang masih berkaitan erat dengan Ruang lingkup penyampaian iklan (strategi pemasaran yang disarankan adalah penggunaan media sosial untuk memperkenalkan universitas).
4	(Ihsanul Fuad <i>et al.</i> , 2023)	Business Model Canvas (BMC)	Produk yang dihasilkan oleh Toreko brownies cookies. Untuk memasarkan produk, Toreko menggunakan metode pemasaran online, yaitu dilakukan dengan memasarkan produk kue brownies melalui media sosial. Sementara itu, metode pemasaran offline dilakukan dengan menawarkan langsung kepada konsumen, salah satunya pada kegiatan <i>Car Free Day</i> (CFD).
5	(Azhari <i>et al.</i> , 2015)	Quality Function Deployment (QFD)	Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa sepatu multifungsi dapat mengakomodasi perbedaan jenis bidang kedua olahraga tersebut.

Sumber: diolah penulis, 2024

(Kadir, *Analysis of Entrepreneurship Perception and Business Developmental Strategy of Silk in Wajo Regency, South Sulawesi, Indonesia 2018*) berbicara tentang pandangan Kabupaten Wajo tentang kewirausahaan dan rencana pengembangan komersial untuk industri sutra. Di Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan, sikap kewirausahaan diidentifikasi

dan potensi strategi pertumbuhan perusahaan tenun dipahami melalui penerapan pendekatan BMC (*Business Model Canvas*) dan analisis SWOT. Menurut penelitian ini, menerapkan analisis strategis dan memahami unsur-unsur BMC sangat penting untuk pengembangan industri sutra di Kabupaten Wajo.

Studi lain menganalisis hasil pemeringkatan keputusan pada model pengembangan bisnis sutra dan berbicara tentang bagaimana menentukan kriteria penilaian yang menentukan model pengambilan keputusan untuk pengembangan perusahaan sutra di Wajo. Menurut laporan tersebut, sejumlah variabel, termasuk keterlibatan perusahaan, modal ventura, dukungan kebijakan pemerintah, inisiatif pelatihan, ketersediaan bahan baku, dan inovasi dalam pengembangan sumber daya manusia, sangat penting untuk pertumbuhan industri sutra. Temuan penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan harus diberikan sangat penting. Temuan ini menunjukkan bahwa, selain keterlibatan perusahaan dan dukungan kebijakan pemerintah, modal usaha dan inovasi dalam pengembangan sumber daya manusia memainkan peran penting dalam pengembangan model bisnis sutra (Kadir, Munir, *et al.* 2021)

(Utsalina & Primandari, 2020) mengklaim bahwa karena penelitian ini masih dalam tahap awal dan penting untuk membangun strategi dengan penelitian lain, memilih tindakan yang lebih tepat akan lebih sulit ketika mengukur menggunakan analisis SWOT.

(Ihsanul Fuad *et al.*, 2023) Kinerja dapat diukur melalui analisis BMC. Menerapkan BMC, yang terdiri dari sembilan elemen yaitu segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya utama, kegiatan utama, kemitraan utama, dan struktur biaya adalah salah satu teknik yang digunakan dalam perencanaan strategi pemasaran. Temuan ini masih dikategorikan membutuhkan penggalan lebih lanjut untuk pengembangan yang lebih baik.

(Azhari *et al.*, 2015) menggambarkan bagaimana pelaku usaha dapat memperoleh keinginan dan keinginan konsumen melalui pengukuran menggunakan analisis QFD. Tetapi ruang lingkup penelitian ini terbatas

pada sepatu, salah satu barang olahraga tertentu. Sangat penting untuk memeriksa pendekatan QFD pada item yang berbeda untuk menawarkan pemahaman yang lebih menyeluruh. Agar penelitian ini dapat menjembatani kesenjangan yang ditinggalkan oleh penelitian lain.

Dengan mengacu pada suatu isu dan fakta empiris dari temuan penelitian, relevansi dan kekinian penelitian dipertanyakan. Pelaku industri sutra saat ini harus mengadopsi tindakan strategis terbaik untuk membawanya kembali ke kejayaannya. Selain itu, meningkatkan daya saing baik secara internal maupun eksternal membutuhkan pertumbuhan strategis. Untuk meningkatkan daya saing industri, optimalisasi rantai nilai sutra Sulawesi Selatan memerlukan kombinasi analisis SWOT, BMC, dan QFD sebagai metodologi yang komprehensif. Program ini bertujuan untuk menemukan solusi kreatif yang dapat meningkatkan akses pasar, keberlanjutan, dan efisiensi produksi sementara juga mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang potensi dan kesulitan yang dihadapi sektor sutra. Metodologi ini memfasilitasi penemuan elemen penting yang berdampak pada kinerja industri dan perumusan pendekatan yang didukung secara empiris untuk mengatasi masalah tertentu, sambil memanfaatkan prospek ekspansi di pasar domestik dan internasional. Ini akan memulai upaya kerja sama untuk mengeksplorasi rantai nilai untuk tujuan mengoptimalkan UMKM. Dalam konteks ini, keputusan akhir QFD yang menetapkan skala prioritas dan signifikansi perencanaan dan pertumbuhan bagi pelaku usaha sutra Sulawesi Selatan mewakili kemitraan metodologis antara SWOT dan BMC.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diusulkan yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas rantai nilai industri sutera Sulawesi Selatan?

2. Dalam konteks industri sutera Sulawesi Selatan, bagaimana Business Model Canvas (BMC) dapat dioptimalkan berdasarkan temuan analisis SWOT untuk meningkatkan keberlanjutan dan daya saing?
3. Bagaimana Quality Function Deployment (QFD) dapat diterapkan untuk mengkonversi kebutuhan strategis yang diidentifikasi melalui BMC dan analisis SWOT menjadi fitur spesifik atau peningkatan dalam proses produksi sutera?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kerangka kerja industri sutera Sulawesi Selatan dengan pengukuran analisis SWOT.
2. Untuk mengoptimalkan Business Model Canvas (BMC) berdasarkan hasil analisis SWOT guna membangun keberlanjutan dan daya saing pasar industri sutera.
3. Untuk mengetahui langkah strategis dalam perencanaan dan pengembangan sutera Sulawesi Selatan menggunakan QFD.
4. Menerapkan Quality Function Deployment (QFD) untuk mengintegrasikan kebutuhan dan prioritas strategis ke dalam peningkatan proses dan produk industri sutera Sulawesi Selatan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Studi ini memberikan beberapa kegunaan pada ilmu pengetahuan dari sisi metodologi dan implementasi:

1. Tinjauan literatur sisi metodologi memberikan sumbangan pengembangan teoritis. Secara teori SWOT dan BMC pernah dilakukan secara bersama-sama namun masih belum mampu memberikan penjelasan yang lengkap secara prioritas terkait strategi yang akan digunakan. Penelitian ini mengolaborasikan antara SWOT dengan BMC yang nantinya akan menghasilkan strategi optimasi menggunakan pendekatan QFD. Harapannya

mampu mengisi kekosongan pengembangan sisi metodologi dalam praktik UMKM khususnya proses usaha sutera dengan melakukan studi kasus industri sutera di Sulawesi Selatan.

2. Implementasinya yaitu dapat digunakan sebagai sumber perencanaan dan pengembangan kedepannya agar mendapatkan kembali kejayaan sutera di Sulawesi Selatan.
3. Penelitian ini implementasinya juga dapat sebagai bahan rujukan yang kedepannya dapat digunakan oleh praktisi dan juga akademisi untuk mengembangkan kembali sutera, baik dari hulu, manufaktur, dan hilir khususnya di Sulawesi Selatan.

1.5. Batasan Masalah

Untuk mendeskripsikan kerangka strategis optimalisasi rantai nilai dalam industri sutera, penelitian ini melihat sektornya. Ini menggunakan sejumlah pendekatan, termasuk analisis SWOT dan BMC, yang dirancang untuk digunakan dengan QFD.

1.6. Sistematika Penulisan

Diantisipasi bahwa sistematika ini akan mencakup sinopsis dari isi setiap bab, disusun secara logis untuk membantu dalam diskusi. Berikut ini adalah sinopsis dari subjek utama yang akan dibahas dalam setiap bab:

1. Bab Pengantar

Bab ini mencakup latar belakang atau konteks penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, fokus penelitian, dan metodologi penulisan. Selain itu, berikut ini adalah deskripsi substansi teknis dalam bab ini:

1. Konteks atau Latar Belakang Penelitian

Urgensi penelitian dari sudut pandang teoritis dan / atau pembuatan kebijakan dibahas dalam bagian ini. Dengan demikian, deskripsi peran dan signifikansi penelitian ini sehubungan dengan penelitian sebelumnya sangat penting.

Fenomena dan masalah yang perlu diselidiki juga harus dijelaskan secara singkat. Hal ini dapat dilakukan oleh peneliti melalui observasi pendahuluan atau penelitian pendahuluan, atau dapat didasarkan pada temuan penelitian sebelumnya.

2. Rumusan Masalah

Pernyataan mengenai ruang lingkup atau subjek utama yang akan diungkapkan atau diselidiki dalam penelitian ini dirinci dalam rumusan masalah. Topik-topik penelitian yang ingin dibahas dalam penelitian ini terkandung dalam fokusnya. Pertanyaan: Tujuan dari pertanyaan ini adalah untuk menentukan gambar yang akan ditampilkan di lapangan. Pertanyaan-pertanyaan ini diajukan setelah selesainya penelitian.

3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini menguraikan hasil yang diinginkan yang dimaksudkan untuk dihasilkan oleh penyelidikan. Output deskripsi, analisis, dan interpretasi berdasarkan topik penelitian adalah tujuan dari hasil ini.

4. Kegunaan Penelitian

Nilai atau signifikansi penelitian ditunjukkan dalam bagian ini, khususnya yang berkaitan dengan kemajuan ilmu pengetahuan atau penerapan kemajuan dalam arti luas. Dengan kata lain, pembenaran untuk kelangsungan hidup masalah termasuk dalam deskripsi yang ditemukan dalam sub-bab tentang utilitas penelitian. Diantisipasi bahwa penjelasan yang diberikan dalam bagian ini akan menunjukkan kelayakan penelitian masalah yang dipilih. Keuntungan mencapai tujuan hasil penelitian dijelaskan oleh kegunaan penelitian.

5. Batasan Masalah

Bagian ini menjelaskan kendala pada tantangan yang akan diselidiki untuk tujuan memastikan bahwa studi dan laporan yang dihasilkan tidak menyimpang.

6. Sistematika

Topik luas dari setiap bab, sub-bab, dan sub-bab sub-bab, serta sejumlah hubungan mereka, dijelaskan dalam bagian ini. Oleh karena itu, dengan membaca sistematika penulisan disertasi sejak awal, pembaca dapat memperoleh gambaran garis besar isi disertasi.

2. Bab Tinjauan Literatur

Tinjauan gagasan atau teori baik luas, menengah, atau lokal dalam lingkup yang berkaitan dengan subjek penelitian disajikan dalam bab ini. Tujuan dari tinjauan ini adalah untuk memetakan evolusi konten teoritis dan menunjukkan bagaimana hal itu dapat digunakan sebagai alat penulisan, penelitian, atau pemecahan masalah. Selain itu, diskusi tentang temuan dari studi sebelumnya yang relevan dengan penekanan penelitian termasuk dalam bab ini. Isi topik, kesimpulan, dan metodologi semuanya termasuk dalam analisis temuan penelitian sebelumnya. Penerapan poin-poin ini untuk subjek yang diteliti diperiksa. Kerangka penelitian dapat dibuat dengan menggunakan informasi dari tinjauan literatur bab ini. Tinjauan pustaka dibagi menjadi dua bagian utama, yang masing-masing dibagi lagi menjadi dua sub-sub-bab sebagai berikut:

1. Strategi, Rantai Nilai, Optimasi Strategi, SWOT, *Business Model Canvas* (BMC), dan *Quality of Function Deployment* (QFD) adalah beberapa teori dan konsep yang diulas.
2. Di antara ulasan empiris adalah:
 - a. Studi Sebelumnya
 - b. Konsekuensi dari Penelitian Masa Lalu

3. Bab Kerangka Pemikiran

Kerangka atau kerangka penelitian dalam bab ini menggambarkan pola hubungan antara teori/konsep dan

fenomena/noumena di lokasi penelitian. Panca indera mampu menangkap fenomena, yang merupakan realitas yang dibentuk oleh lingkungannya. Maka, fenomena adalah segala sesuatu yang abstrak yang ada di luar indera; Itu bisa berbentuk mitos, pikiran, ilusi, atau benda transendental. Bab ini diakhiri dengan bagan kerangka berpikir yang menggambarkan pola hubungan antara teori atau konsep dan fenomena ke arah pencapaian tujuan penelitian sebagaimana dinyatakan dalam fokus penelitian.

4. Bab Metode Penelitian

Bab ini mencakup metode dan desain penelitian, mengelola tanggung jawab seseorang sebagai peneliti, situs penelitian, sumber data, strategi pengumpulan data, strategi analisis data, memvalidasi temuan, dan fase dan garis waktu penelitian. Berikut ini adalah garis besar bagian-bagian kunci bab ini:

1. Desain Penelitian

Bagian ini menguraikan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini. Penting untuk dicatat bahwa penelitian ini secara eksklusif menggunakan metodologi kualitatif. Selain itu, pembenaran ringkas untuk strategi yang digunakan juga disediakan. Dasar berpikir untuk memahami makna suatu realitas dengan pendekatan fenomenologis adalah ekspresi orientasi teoretis. Jenis strategi penelitian yang digunakan juga dijelaskan dalam bagian ini.

2. Situs dan Waktu Penelitian

Bagian ini memberikan penjelasan rinci tentang lokasi penelitian, termasuk informasi tentang fitur-fiturnya, alasan pemilihannya, dan prosedur masuk peneliti. Lokasi tempat, termasuk peta, dijelaskan secara rinci, seperti suasana umum. Situs ini dipilih setelah mempertimbangkan kebaruan, keindahan, dan kecocokan untuk tema yang dipilih. Penemuan yang bermakna dan "baru" dibuat oleh para peneliti ketika memilih tempat-tempat ini.

3. Informan

Responden yang berperan sebagai informan memiliki pengetahuan langsung tentang peristiwa atau pengalaman masa lalu yang dapat dimanfaatkan sebagai sumber data temuan kajian ilmiah.

4. Jenis dan Sumber Data Sumber Data

Jenis data dan sumbernya dijelaskan di bagian ini. Deskripsi berisi informasi tentang apa yang dikumpulkan, apa atributnya, siapa yang memberikan informasi sebagai informan, dan bagaimana informasi tersebut diperoleh. Deskripsi seperti ini dapat menunjukkan seberapa andal sumber data. Dalam konteks ini, metode pengumpulan data seperti triangulasi dan sampel bola salju disajikan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Bagian ini merinci metode yang digunakan untuk mendapatkan data, termasuk observasi partisipan, wawancara mendalam, penggunaan dokumen, dan banyak lagi. Proses pengumpulan data dan metode yang berbeda, termasuk perekaman, perekaman, dan sebagainya, juga dibahas dalam bagian ini. Tiga metode digunakan untuk memperoleh data untuk penelitian: a. wawancara b. observasi c. penilaian dokumen.

6. Variabel penelitian dan definisi operasional

Identifikasi variabel penelitian harus didahulukan untuk memandu penyelidikan. Selain itu, didefinisikan dengan cara yang memastikan makna variabel sama jelasnya. Untuk mencegah kesalahan dan membatasi pandangan yang tidak terkait dengan subjek penelitian ini.

7. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah yang terlibat dalam reduksi data, visualisasi data, dan kesimpulan dibahas di bagian ini. Jelaskan proses yang digunakan untuk menemukan dan mengatur catatan lapangan, transkrip wawancara, dan materi lain untuk proyek ini. Mulai proses

pengumpulan, pengorganisasian, dekonstruksi, dan sintesis data serta mencari pola, menafsirkan makna, dan mencari tahu konten apa yang telah dilaporkan.

5. Bab Hasil Penelitian dan Pembahasan

Temuan penelitian dan kesimpulan yang diambil dari proses yang dijelaskan sebelumnya tercakup dalam bab ini. termasuk paparan data yang diberikan bersama dengan tema berdasarkan analisis data dan pertanyaan penelitian. Paparan data diperoleh dengan deskripsi informasi lain (misalnya, yang dihasilkan dari dokumen, gambar, rekaman video), pengamatan (apa yang terjadi), dan/atau temuan wawancara (apa yang dikatakan). Temuan penelitian, atau hasil analisis data, ditampilkan sebagai pola, tema, kecenderungan, dan motivasi yang muncul dari data. Informasi yang menonjol dari observasi dan wawancara termasuk dalam paparan data. Konsep peneliti, hubungan antara polilapola, kategori, dan dimensi, posisi temuan / teori sehubungan dengan temuan / teori sebelumnya, dan interpretasi dan pembenaran temuan / teori yang diperoleh dari lapangan semuanya termasuk dalam bab ini. Penjelasan tentang konsekuensi temuan juga diperlukan.

6. Bab Penutup

Hasil atau kesimpulan utama, pandangan peneliti tentang temuan atau kesimpulan, implikasi teoritis dan kebijakan kesimpulan, implikasi untuk studi tambahan, dan bacaan yang disarankan atau direkomendasikan semuanya termasuk dalam bab ini. Hasil atau kesimpulan utama akan menunjukkan sejauh mana penelitian menghasilkan ide atau teori orisinal atau memperluas ide dan teori yang sudah ada sebelumnya (konsep ulang dan teori ulang) di bidang yang relevan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Strategi

1. Pengertian Strategi

Menurut Budimansyah (2008:70), kapasitas seseorang untuk merancang taktik dalam berbagai kegiatan untuk memenuhi berbagai tingkat kemampuan yang diajarkan disebut sebagai strategi mereka. Menurut J.R. David, "metode terencana atau serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu" adalah apa yang dikatakan Sanjaya, (2011) Ini dapat dipahami sebagai prosedur atau tahapan dalam perencanaan desain untuk memenuhi tujuan pembelajaran tertentu. Berdasarkan dua teori tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa strategi mengacu pada metode atau pendekatan tertentu untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Yunani adalah tempat strategi pertama kali muncul dalam sejarah klasik. Whipp (1999) menunjukkan bahwa militer mengembangkan taktik tersebut, namun Sun Tzu menulis "*The Art of War*" di Tiongkok sekitar 500 SM. Segera setelah itu, lebih banyak penulis strategis bergabung dengan grup. Mayoritas sejarah telah melihat strategi sebagai topik militer. Yang sedang berkata, ide strategi seperti yang disajikan dalam literatur bisnis (Mintzberg, 1987; Rumelt, Schendel, & Teece) sebenarnya berasal dari awal 1960-an, ketika bidang studi yang dikenal sebagai manajemen strategis pertama kali diartikulasikan. Bidang manajemen strategis didirikan pada awal 1960-an dan pertama kali didokumentasikan dalam tiga makalah oleh penulis berikut: Chandler (1962); Ansoff (1965); dan Andrews dan rekan (1965, 1971). 'Strategi dan Struktur', publikasi pertama, membahas peran manajer dalam menetapkan tujuan jangka panjang, mengalokasikan sumber daya, dan merancang strategi untuk membuat keputusan bekerja. Ini juga menunjukkan bagaimana pergeseran dalam orientasi strategis organisasi mungkin memiliki dampak yang mendalam. Ansoff (1965) meneliti ide-ide

kontemporer seperti keunggulan kompetitif dan memiliki perspektif yang sama tentang manajemen strategi. Lingkungan yang tidak pasti telah menjadi tambahan yang signifikan dalam manajemen strategis saat ini, dan gagasan tentang "lingkungan yang tidak pasti" yang membentuk dasar analisis SWOT juga merupakan awal dari penggunaan alat manajemen strategis sebagai alat untuk melaksanakan proses strategi implisit bahwa ahli strategi telah mencapai kesepakatan tentang strategi apa yang terlibat dan menjadi lebih baik dalam mengembangkan strategi. Andrews dan rekan-rekannya '(Andrews, 1971; Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1965) pandangan adalah perpanjangan dari Chandler dengan beberapa konsep tambahan yang disajikan, seperti "keunggulan kompetitif."

2. Fungsi dan Unsur Strategi

Kegunaan sebenarnya dari strategi ini adalah untuk mencoba menerjemahkan strategi yang dimaksudkan ke dalam rencana yang efektif. Enam kategori terdiri dari daftar peran strategi Assauri (2013):

- a. Berbagi dengan orang lain tujuan atau visi yang ingin Anda capai. Strategi ini dikembangkan dengan hasil yang diinginkan dalam pikiran dan menjelaskan apa, siapa, bagaimana, dan mengapa pekerjaan yang harus dilakukan, serta nilai potensial dari output. Memeriksa keseimbangan yang tepat atau tepat antara keterampilan organisasi dan variabel eksternal di mana kemampuan ini akan digunakan sangat penting untuk memahami, mengembangkan, dan mengevaluasi strategi yang berbeda.
- b. menghubungkan peluang yang disajikan oleh lingkungan organisasi dengan kekuatannya.
- c. memanfaatkan atau memanfaatkan pencapaian dan kesuksesan baru-baru ini sambil melihat prospek masa depan
- d. Menghasilkan dan menghasilkan lebih banyak sumber daya daripada yang sudah digunakan. Memproduksi sumber daya aktual bukan hanya uang tunai, tetapi juga reputasi, dedikasi karyawan, identitas merek, dan sumber daya tidak berwujud lainnya sangat penting, terutama

ketika menyangkut sumber pendanaan dan sumber daya lain yang diproses atau digunakan.

- e. membimbing dan mengkoordinasikan inisiatif organisasi yang sedang berlangsung. Strategi sangat penting untuk upaya mencapai maksud dan tujuan perusahaan dan harus menyiapkan penilaian yang tepat.
- f. terus-menerus beradaptasi dan merespons situasi baru. proses konstan untuk menentukan tujuan dan niat di balik penciptaan, penggunaan, dan arah sumber daya, serta tindakan yang mendukungnya.

Strategi organisasi diimplementasikan melalui sejumlah komponen. (Assauri, 2013) Memperluas teknik untuk memasukkan lima elemen:

- a. Domain operasional organisasi, yang mencakup produk, layanan, saluran distribusi, pasar geografis, dan aspek lainnya, disebut sebagai arena aktivitas atau arena. Komponen Arena, seperti kategori produk yang dicari, ceruk pasar, wilayah geografis, dan teknologi utama yang dibuat yang merupakan fase nilai tambah dari skema rantai nilai, seperti desain produk, manufaktur, layanan, distribusi, dan penjualan harus lebih fokus dan tidak terlalu umum.
- b. Kendaraan mengacu pada metode transportasi yang digunakan untuk sampai ke arena yang dituju. Tingkat risiko kegagalan dari penggunaan fasilitas ini harus diperhitungkan saat menggunakannya. Bahaya ini termasuk potensi kegagalan total, keterlambatan masuk pasar, dan jumlah biaya yang tidak benar-benar diperlukan atau signifikan;
- c. Pembeda adalah komponen tertentu dari strategi tertentu, termasuk bagaimana bisnis akan dapat berhasil atau menang di pasar, atau bagaimana hal itu akan menarik klien yang luas. Dalam dunia yang kompetitif, kemenangan berasal dari menonjol, yang dicapai melalui fitur atau atribut organisasi, yang dapat mencakup citra, penyesuaian, keunggulan teknis, harga, kualitas, atau kualitas dan keandalan dan yang semuanya dapat membantu dalam persaingan;
- d. Tahapan rencana yang berlalu, juga dikenal sebagai pementasan, termasuk mencari tahu waktu dan arah gerakan strategis. Sementara

- arena, kendaraan, dan pembeda adalah bagian dari substansi strategi, elemen keempat memutuskan tahap rencana mana yang akan digunakan, atau pementasan belum dibahas. Sejumlah elemen mempengaruhi keputusan untuk panggung, termasuk sumber daya yang tersedia, urgensi atau kepentingannya, legitimasi pencapaian, dan keinginan untuk mengejar kemenangan awal; dan
- e. Pemahaman yang jelas tentang bagaimana keuntungan atau keuntungan akan dihasilkan dikenal sebagai logika ekonomi.

2.1.2 Optimalisasi Strategi

Dengan meminimalkan atau memaksimalkan satu atau lebih fungsi obyektif yang memenuhi semua kendala (jika ada), optimasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi satu atau lebih solusi yang sesuai. Nurrohman (2017) mendefinisikan optimasi sebagai upaya untuk meningkatkan tingkat kinerja seseorang di unit kerja atau di area pribadi yang berkaitan dengan kesejahteraan umum. Mencapai kesuksesan dan kegembiraan dalam melaksanakan tugas-tugas ini adalah tujuannya. Menurut Winardi yang dirujuk oleh Bayu (2017), optimasi merupakan metrik yang menghasilkan pencapaian tujuan. Optimalisasi juga dapat didefinisikan sebagai mengerahkan upaya maksimal dalam kegiatan untuk mencapai keuntungan yang ditargetkan dari sudut pandang bisnis.

Upaya optimasi dalam bisnis selalu difokuskan untuk mencapai hasil terbaik secepat dan seefektif mungkin. Kata "optimasi" berasal dari kata "optimal," yang menunjukkan terbesar atau tertinggi, klaim Mohammad Nurul Huda (2018). Tujuan dari proses optimasi adalah untuk menciptakan hasil terbesar atau setinggi mungkin. Oleh karena itu, optimalisasi dalam manajemen mengacu pada upaya untuk mencapai hasil terbesar sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Jadi, ketika strategi dan optimasi digabungkan, itu adalah upaya untuk mencari tahu bagaimana membuat kegiatan mencapai tujuan mereka.

2.1.3 Rantai Nilai

Porter (1985) menciptakan istilah "rantai nilai" untuk merujuk pada urutan peristiwa yang diperlukan untuk mengambil produk atau layanan dari awal melalui beberapa tahap produksi, pengiriman ke pelanggan, dan akhirnya pembuangan setelah digunakan. Hal ini dianggap bahwa suatu produk memperoleh nilai karena bergerak dari satu link dalam rantai ke yang berikutnya (Hellin dan Meijer, 2006). Untuk mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan kompetitif, rantai nilai dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk membagi perusahaan menjadi operasi-operasi penting (Brown, 1997). Badan penelitian tentang ide ini di bidang manajemen dan ekonomi telah tumbuh secara signifikan dari waktu ke waktu (Abecassis-Moedas, 2006). Rantai nilai adalah metode konseptualisasi bisnis sebagai urutan operasi yang mengubah input menjadi output yang berharga bagi pelanggan. Tiga kegiatan utama dapat memberikan nilai bagi pelanggan: (1) membedakan produk; (2) memotong biaya yang terkait dengan produk; dan (3) segera memenuhi keinginan konsumen. Analisis rantai nilai menilai bagaimana kegiatan bisnis yang berbeda berkontribusi terhadap nilai keseluruhan yang disediakan perusahaan bagi konsumennya untuk menentukan bagaimana hal itu dilakukan.

Sabela & Pramono, (2019) Mendefinisikan rantai nilai sebagai kumpulan kegiatan penciptaan nilai terkait yang dimulai dengan pemasok bahan baku dasar dan berkembang melalui sejumlah kegiatan bernilai tambah, seperti produksi dan pemasaran produk, sebelum distribusi memastikan bahwa produk akhir diterima oleh pelanggan.

Rantai nilai menggunakan pendekatan yang lebih luas dengan memasukkan implikasi sosial dan lingkungan ke dalam kerangka kerja untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk melakukan ini, mereka menyediakan tiga dimensi yang berguna untuk analisis rantai nilai: (1) pembatasan analisis; (2) ruang lingkup nilai; dan (3) tata kelola. Pendekatan kualitatif dan kuantitatif digunakan dalam analisis rantai nilai. Meskipun tidak ada pedoman yang keras dan cepat, Hellin dan Meijer (2006) sangat menyarankan untuk memulai dengan metode kualitatif

dan beralih ke penyelidikan kuantitatif. Disarankan untuk menggunakan kuesioner, kelompok fokus, wawancara semi-terstruktur, dan pengamatan untuk mengembangkan pengetahuan tentang berbagai aktor rantai pasokan dan interaksi mereka.

Teori *Value chain* atau Rantai Nilai, yang dikembangkan oleh Michael Porter pada tahun 1985, menyediakan kerangka kerja analitis untuk memahami struktur biaya organisasi dan bagaimana hal itu dapat memberikan keunggulan kompetitif. Ini terdiri dari yang berikut:

1. Ide ini membuat perbedaan antara dukungan organisasi (seperti pengembangan teknologi dan manajemen sumber daya manusia) dan operasi utama (seperti produksi dan pemasaran).
2. Aplikasi untuk Strategi Bisnis: Dengan mengidentifikasi peluang nilai tambah, organisasi dapat meningkatkan profitabilitas dan daya saing.
3. Evaluasi dan Kemajuan Teori Porter telah dikritik dalam sejumlah karya akademis karena kekurangannya, yang meliputi pengabaianya terhadap lingkungan eksternal dan dinamika industri yang berubah dengan cepat.
4. Adaptasi Teori Rantai Nilai dalam Konteks Saat Ini: Penelitian baru menyelidiki bagaimana teori Rantai Nilai dapat dimodifikasi untuk era digital dan globalisasi.

Meskipun bermanfaat, model rantai nilai Porter hanya menawarkan sebagian pengetahuan tentang bagaimana nilai diciptakan dalam interaksi rantai pasokan. Kemajuan industri dalam kerangka rantai nilai global menyoroti pentingnya interaksi internasional. Globalisasi, yang meningkatkan pergerakan perdagangan, investasi, dan informasi lintas batas negara, belum benar-benar diperhitungkan oleh model "ekonomi tertutup" Porter. Dalam rangka mengoptimalkan rantai nilai sutra Sulawesi Selatan, penelitian ini mengadaptasi teori rantai nilai dengan menggabungkan SWOT dan BMC.

2.1.4 Literasi SWOT

Mayoritas bisnis saat ini terlibat dalam perencanaan strategis, yang mengarahkan alokasi sumber daya untuk memenuhi tujuan manajemen strategi yang efektif dan meningkatkan produktivitas organisasi. Manajemen strategis adalah proses pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan penilaian berkelanjutan yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi tujuannya secara aktif membentuk masa depannya sebagai lawan bereaksi terhadapnya secara reaktif. Ini memberi organisasi kekuasaan atas nasib mereka sendiri dengan memungkinkan mereka untuk tidak hanya menanggapi peristiwa tetapi juga untuk memulai dan mempengaruhi peristiwa tersebut (David, 2003: 15). Analisis, pilihan, dan tindakan yang dilakukan perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif bersama-sama disebut sebagai manajemen strategis. Kemungkinan bahwa bisnis akan memilih "strategi terbaik" ditingkatkan dengan serangkaian penilaian dan keputusan berurutan yang membentuk proses manajemen strategis. Visi adalah langkah pertama dalam metode penghasil keunggulan kompetitif ini. Visi adalah ilustrasi masa depan yang menguraikan keadaan yang diinginkan untuk perusahaan. Misi ini adalah fase kedua dalam proses manajemen strategis. Tujuan jangka panjang organisasi adalah misinya. Pernyataan misi organisasi menguraikan tujuan jangka panjangnya serta strategi penghindaran jangka pendeknya. Fase ketiga dalam proses manajemen strategis adalah menetapkan tujuan. Di sini, tujuannya adalah tujuan khusus yang ingin dipenuhi perusahaan. Analisis SWOT, yang biasa disebut sebagai analisis eksternal dan internal, adalah fase berikutnya dalam proses manajemen strategis. Organisasi dalam lingkungan kompetitif dapat mengungkap bahaya dan peluang penting dengan melakukan analisis eksternal. Sementara analisis internal membantu dalam menentukan kekuatan dan kekurangan organisasi, analisis eksternal berkonsentrasi pada tantangan lingkungan dan peluang yang dihadapi perusahaan. Selain itu, ini membantu bisnis dalam menentukan kompetensi dan sumber daya mana yang paling mungkin memberi mereka keunggulan

kompetitif dan mana yang cenderung melakukannya. Analisis SWOT membantu bisnis memutuskan tindakan terbaik. Visi, misi, tujuan, dan analisis internal dan eksternal organisasi semuanya berperan dalam membuat keputusan strategis. Teori keunggulan kompetitif adalah pilihan bagi bisnis jika siap untuk membuat keputusan strategis. Implementasi strategi adalah fase berikut dalam proses manajemen strategis. Memilih rencana tindakan tidak ada gunanya jika tidak dilakukan. Proses penerapan strategi melibatkan organisasi yang menerapkan kebijakan dan prosedur yang selaras dengan tujuannya (Barney dan Hesterly, 2006: 6-11). Mendapatkan keunggulan kompetitif adalah tahap terakhir dari prosedur ini. Analisis SWOT untuk perusahaan besar dan UMKM sering dikutip. Analisis SWOT adalah alat yang paling banyak digunakan, menurut sejumlah survei (Clark, 1997; Embun beku, 2003; Jarzabkowski & Giuliatti, 2007; Stenfors *et al.*, 2007). Dyson (2004), Hill dan Westbrook (1997), dan Pickton dan Wright (1998) memuji kesederhanaan menggunakan analisis SWOT, menyoroti signifikansinya untuk implementasi strategi. Untuk menggunakan peta strategi secara efektif, perlu memiliki pemahaman menyeluruh tentang fungsi dan tujuan. Seseorang seharusnya tidak membatasi penggunaan analisis SWOT ke lingkungan pemindaian. Dengan menemukan keselarasan strategis antara empat konsep bahwa bisnis mungkin harus mendapatkan keunggulan kompetitif, analisis SWOT, seperti namanya, membantu dalam proses menemukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi (Grant, 2010). Analisis internal adalah proses menentukan kelebihan dan kekurangan organisasi, sedangkan analisis eksternal adalah proses mengidentifikasi peluang dan bahaya. Mengingat bahwa itu berfungsi sebagai fondasi utama untuk pengembangan strategi, SWOT diakui sebagai salah satu teknik manajemen strategi utama. Seperti yang telah disebutkan, menggunakan analisis SWOT untuk memulai pemindaian lingkungan agak sederhana. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian dan praktisi kurang pengetahuan mengenai potensi lengkap analisis SWOT sebagai alat untuk perencanaan strategis (Chermack & Kasshanna, 2007; Lordkipanidze, Brezet, & Backman, 2005).

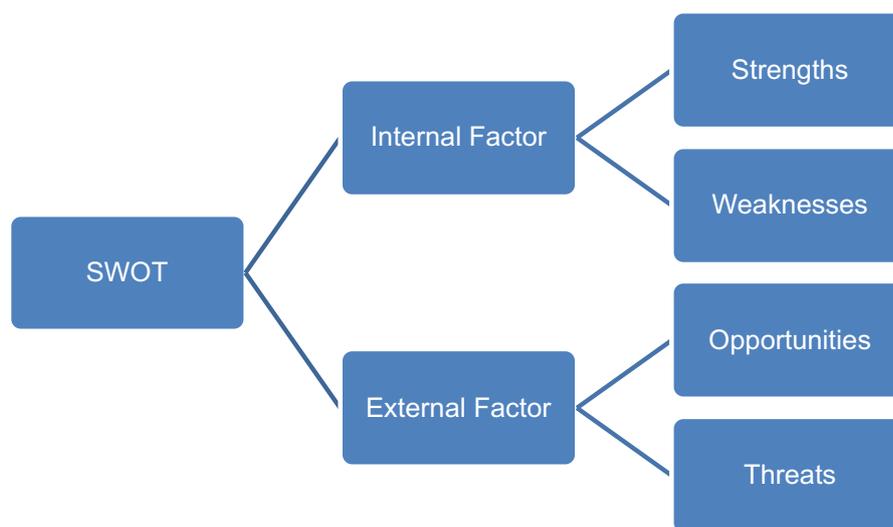
Analisis SWOT dapat mengevaluasi faktor-faktor yang ditemukan untuk memperjelas prospek mana, misalnya, yang lebih penting daripada yang lain. Kapasitas untuk mengenali elemen dan memungkinkan penyelarasan strategis antara komponen yang dapat menentukan strategi yang sukses juga penting untuk analisis SWOT yang sukses. Empat aspek analisis SWOT adalah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Ini adalah pendekatan dua dimensi. Peluang dan bahaya adalah elemen eksternal dan kualitas lingkungan, sementara aspek internal dan sifat organisasi membentuk kekuatan dan kelemahan. Biasanya disajikan pada panel empat kuadran, analisis SWOT memungkinkan Anda mengatur ringkasan sesuai dengan judul empat bagian. Analisis SWOT yang menggunakan empat faktor dalam matriks 2x2 disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2. 1 Matrix SWOT

Kekuatan Organisasi	Karakteristik yang memberikan keunggulan dibandingkan yang lainnya di industri
Kelemahan Organisasi	Karakteristik yang menempatkannya pada posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan dengan yang lain
Peluang Lingkungan	Elemen eksternal dalam lingkungan yang memberikan manfaat bagi organisasi
Ancaman Lingkungan	Elemen eksternal dalam lingkungan yang dapat menimbulkan masalah bagi organisasi

Dalam analisis SWOT, peluang dan ancaman lingkungan dipastikan dengan melihat unsur-unsur di luar lingkungan, sedangkan kekuatan dan kelemahan organisasi ditemukan dengan melihat hal-hal di dalam lingkungan. Oleh karena itu, analisis SWOT adalah teknik untuk perencanaan strategis yang mengevaluasi peluang, ancaman, kelemahan, dan kekuatan organisasi. Informasi dari analisis SWOT dapat membantu organisasi dalam menyesuaikan kemampuan dan sumber dayanya dengan lingkungan kompetitif di mana ia bekerja. Untuk mencapai tujuan

organisasi, kekuatan dan peluang sangat penting. Sementara itu, risiko dan kerentanan membahayakan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pemeriksaan kekuatan dan kelemahan internal organisasi yang dihasilkan dari lingkungan internal, serta peluang dan risiko yang ditawarkan oleh lingkungan eksternal, membentuk dasar bagi keberhasilan pemilihan strategi. Dinyatakan secara berbeda, menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam kaitannya dengan peluang dan bahaya eksternal melibatkan koordinasi pemeriksaan kekuatan internal dan eksternal.



Gambar 2. 1 Analisis SWOT

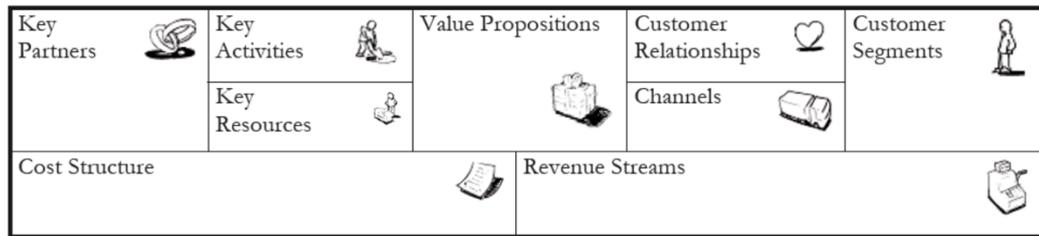
Hasil diperoleh dari salah satu penelitian yang menggunakan analisis SWOT untuk menjelaskan bagaimana Puspasari et al., (2023) dapat menjadi lebih kompetitif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengrajin sutra Kabupaten Tanasitolo, Kabupaten Wajo menggunakan lima strategi untuk menjadi lebih kompetitif: orisinalitas produk, biaya / harga, kualitas produk, pengalaman pelanggan, dan kenyamanan konsumen. Peningkatan daya saing usaha mikro, kecil, dan menengah pengrajin sutra di Kecamatan Tanasitolo, Kabupaten Wajo, belum berjalan semulus yang seharusnya, menurut temuan analisis SWOT. Penulis mengklaim bahwa meskipun jika analisis SWOT adalah satu-satunya pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, cara analisis tambahan masih harus digunakan untuk

memberikan kesimpulan yang signifikan dan penting. Telah ditemukan bahwa instrumen utama untuk melakukan strategi, ketika strategi dimulai dengan analisis peluang, adalah analisis SWOT. Analisis SWOT memiliki kapasitas untuk menawarkan setiap fitur yang diperlukan. Meskipun analisis SWOT memiliki metodologi yang cukup mudah, pengguna sering hanya menggunakan aspek kualitatif yang paling mendasar sambil mengabaikan elemen kuantitatifnya. Hal ini menyebabkan taktik yang dipikirkan dengan buruk yang dapat menyebabkan masalah ketika dipraktikkan.

2.1.5 Literasi BMC

Sembilan bagian bangunan bisnis yang membentuk Business Model Canvas dijelaskan oleh Osterwalder & Yves Pigneur (2014). Bagian penting yang menggambarkan bagaimana perusahaan menghasilkan manfaat dan manfaat dari konsumennya ditemukan di blok konstruksi ini. Segmentasi Pelanggan, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Aliran Pendapatan, Sumber Daya Utama, Kegiatan Utama, Kemitraan Utama, dan Struktur Biaya adalah komponen yang membentuk Business Model Canvas.

Business Model Canvas dapat digunakan untuk menggambarkan, menganalisis, dan menciptakan dengan cara yang kreatif dan baru untuk memberi dan menangkap dimensi pasar, mempengaruhi pasar, dan meningkatkan permintaan dengan menciptakan nilai. Untuk membuat Business Model Canvas ini lebih mudah dipahami pembaca, disajikan secara visual sebagai kanvas atau gambar. Pemangku kepentingan di perusahaan dapat memodifikasi Business Model Canvas di bawah ini agar sesuai dengan kebutuhan mereka.



Gambar 2. 2 Kolom Business Model Canvas

1. *Customer Segment*

Sesuai dengan opini Tim Manajemen PPM (2012: 30), segmen pelanggan terdiri dari mereka yang memanfaatkan layanan dan barang organisasi dan juga berkontribusi pada perolehan pendapatan organisasi. Orang yang membayar langsung untuk barang atau jasa yang dibelinya biasanya adalah pelanggan. Sekelompok individu atau organisasi yang ingin dilayani oleh bisnis dikenal sebagai segmen pelanggan. Pelanggan yang merupakan pengguna atau penggemar termasuk dalam hal ini; Mereka bukan konsumen dan harus didekati secara langsung, tetapi bisnis masih perlu menghormati keinginan mereka. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:20), dasar dari setiap model bisnis adalah kliennya. Tidak ada bisnis yang dapat berkembang untuk waktu yang lama tanpa konsumen, yang merupakan sumber pendapatan. Perusahaan dapat membagi klien mereka ke dalam berbagai kelompok sesuai dengan keinginan, kebiasaan, atau karakteristik lain untuk melayani mereka dengan lebih baik. Seperti yang disampaikan oleh Tim Manajemen PPM (2012:62), tidak setiap kelompok pelanggan dapat diklasifikasikan sebagai segmen. Ketika sekelompok pelanggan memenuhi kriteria tertentu, mereka disebut segmen: 1) Mereka membutuhkan layanan mereka sendiri (Proposisi Nilai) karena masalah dan kebutuhan yang unik; 2) Mereka dilayani dan dicapai melalui saluran distribusi yang berbeda; 3) Mereka membutuhkan pendekatan yang berbeda (Hubungan Pelanggan); 4) Mereka menawarkan profitabilitas yang berbeda; dan 5) Mereka memiliki kemauan untuk membayar yang

berbeda dari persepsi mereka tentang nilai yang mereka terima. Kueri berikut dapat digunakan untuk menentukan segmen yang perlu dilayani: Untuk siapa kita harus menyusun proposisi nilai? 2) Siapa klien utama? 3) Siapa yang menghasilkan pendapatan? 4) Siapa pakar atau pengguna Value Proposition? Kisaran segmen pelanggan, menurut Yves Pigneur dan Alexander Osterwalder, adalah sebagai berikut: Pertama, model pasar terbuka. Strategi bisnis ini tidak mengidentifikasi sektor pasar tertentu; Sebaliknya, ia menetapkan tujuan kliennya di pasar bebas. Bisnis semua orang adalah pelanggan di sini. Strategi segmentasi ini biasanya digunakan oleh industri elektronik. Misalnya, kelompok klien yang dituju tidak jelas dibagi oleh produsen televisi. Demikian pula dengan perusahaan yang bergelut pada komoditas pokok (pedagang beras atau gula). Komoditas ini diperlukan untuk semua kelas sosial, dari yang terendah hingga yang tertinggi, sehingga pedagang tidak perlu membagi atau mengkategorikan klien mereka; 2) Spesialisasi pasar. Strategi bisnis ini menciptakan pasar (ceruk) kecil yang belum dimanfaatkan yang belum pernah dimasuki orang lain. Menargetkan kelompok konsumen tertentu adalah fokus dari proposisi nilai, metode distribusi, dan hubungan pelanggan. Ambil maskapai penerbangan yang menawarkan charter pesawat pribadi, misalnya. Pesawat ini dirancang untuk eksekutif dan bisnis dengan jadwal yang tidak menentu yang sering melakukan perjalanan antara kota dan negara dan yang kebutuhannya tidak dapat dipenuhi oleh layanan penerbangan terjadwal. Sudah ada bisnis di Jakarta yang menawarkan helikopter yang mendarat di atas struktur tinggi; 3. Segmentasi Pasar. Rencana bisnis yang dirancang untuk melayani klien yang dikategorikan lebih lanjut sesuai dengan masalah dan kebutuhan yang mereka hadapi. Bank-bank tertentu, misalnya, mengklasifikasikan klien mereka sesuai dengan jumlah kekayaan, pendapatan, atau deposito mereka. Meskipun mereka memiliki

persyaratan dan kekhawatiran yang berbeda, kelompok klien nasabah bank pada kenyataannya sama. Pelanggan di tingkat atas, misalnya, harus menginvestasikan uang mereka untuk mencapai pengembalian terbaik. Pelanggan di kelas menengah harus dapat menarik uang dengan mudah. Pelanggan di segmen bawah, sementara itu, membutuhkan kemudahan akuisisi kredit;

4) Diversifikasi Pasar. Model bisnis yang berfokus untuk melayani dua atau lebih segmen konsumen yang tidak terhubung dalam hal tantangan dan keinginan mereka. Kedua atau lebih kategori konsumen ini tampaknya memiliki fitur yang berbeda tetapi persyaratan yang sebanding. Misalnya, PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) membagi pelanggan yang dilayaninya menjadi dua kategori: penumpang jarak jauh dan komuter;

5. Multimarket. Melayani dua atau lebih segmen konsumen terkait adalah tujuan dari model bisnis ini (pasar multiside). Penyedia layanan kartu kredit melayani dua kelompok klien yang berbeda tetapi terhubung. Bank menyediakan layanan kepada konsumen dan bisnis yang memproses transaksi kartu kredit. Bank hanya dapat menawarkan nilai tambah dengan cara ini untuk kedua kategori klien. Pengguna kartu kredit mengharuskan transaksi menjadi fleksibel, sederhana, dan aman tanpa mengharuskan mereka membawa uang tunai dalam jumlah besar. Oleh karena itu, pelanggan kartu kredit memerlukan sejumlah besar perusahaan yang mengambil kartu mereka. Sebaliknya, pemilik toko menginginkan volume bisnis yang tinggi, termasuk pemilik kartu kredit. Kebutuhan kedua belah pihak harus dipenuhi oleh bank yang menerbitkan kartu kredit. Dengan demikian, dalam upaya untuk menarik pengguna kartu kredit untuk melakukan pembelian atau melakukan bisnis, bank dapat mendistribusikan buletin dan katalog produk yang disediakan oleh pemilik toko. Subagyo (2010) menguraikan fungsi-fungsi segmentasi dalam pemasaran sebagai berikut: 1) Ini memungkinkan kami untuk lebih berkonsentrasi memasuki pasar

sesuai dengan keunggulan kompetitif perusahaan kami; 2) Ini memberi kami umpan balik tentang lanskap kompetitif dan tempat kami di pasar; dan 3) Ini berfungsi sebagai dasar bagi kami untuk mengembangkan strategi pemasaran kami berikutnya. Rahasia untuk mengungguli saingan adalah mendekati pasar dari perspektif yang berbeda.

2. *Value Propositions*

Proposisi nilai, menurut Tim Manajemen PPM (2012:31), adalah apa yang membuat suatu produk atau jasa menonjol dari persaingan dan meyakinkan konsumen untuk memilikinya. Proposisi nilai ini melakukan upaya terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan menemukan solusi untuk tantangan mereka. Selain membedakan dari pesaing, penawaran unik juga harus menjadi sesuatu yang benar-benar diinginkan segmen pelanggan ini. Nilai (atau manfaat) yang diberikan bisnis kepada klien dikenal sebagai proposisi nilainya. Keuntungan ini menunjukkan diri sebagai kumpulan barang atau jasa. Penawaran nilai untuk klien mengambil bentuk menangani kebutuhan atau menemukan solusi untuk tantangan. Pelanggan memilih barang atau jasa yang disediakan oleh perusahaan di atas bisnis lain karena proposisi nilai. Sementara itu, proposisi nilai, menurut Kotler (Kotler, 1996:24), menjelaskan bagaimana sebuah bisnis menawarkan nilai terbaik bagi kliennya sejalan dengan proposisi nilai yang dimiliki bisnis tersebut. Nilai superior menghasilkan klien yang sangat puas, berbakti, dan siap dibeli kembali untuk bisnis ini. Osterwalder dan Pigneur (2012: 22) menyatakan bahwa proposisi nilai datang dalam minimal sebelas varietas yang berbeda. Namun, mereka dapat dibagi menjadi dua kategori yang cukup besar: kualitatif dan kuantitatif. Dua contoh proposisi nilai kuantitatif adalah layanan cepat dan biaya murah. Kepuasan, kemudahan pikiran, kenikmatan, kesombongan, dan sebagainya adalah beberapa contoh dari proposisi nilai kualitatif.

3. Saluran (*Channels*)

Saluran adalah komponen yang menentukan bagaimana suatu organisasi berkomunikasi dengan kelompok kliennya dan menyajikan penawaran nilainya, menurut Tim Manajemen PPM (2012: 32). Distribusi, saluran penjualan, dan komunikasi adalah apa yang memungkinkan bisnis untuk terlibat dengan kliennya. Saluran sangat penting dalam proses yang dilalui pelanggan dan digunakan untuk menjelaskan interaksi dengan klien. Saluran mencakup teknik untuk meningkatkan kesadaran, memfasilitasi penilaian pelanggan, membantu pelanggan dalam membeli barang atau jasa, mengangkut barang atau jasa, dan menawarkan dukungan pasca pembelian. Saluran menyediakan sebagai platform untuk penjangkauan dan komunikasi konsumen untuk memberikan nilai yang ditawarkan. Sementara itu, Saluran adalah kumpulan bisnis yang saling berhubungan yang terlihat selama produksi barang atau jasa yang ditawarkan untuk digunakan atau dikonsumsi, menurut Kotler dan Keller (2009: 106). Tjiptono Fandy (2008:285) mendefinisikan saluran sebagai saluran pemasaran sebagai tindakan yang bertujuan untuk memudahkan produsen dalam menyediakan barang dan jasa kepada konsumen.

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*)

Hubungan pelanggan adalah terciptanya hubungan dengan pelanggan dengan tujuan memperoleh pelanggan baru, mempertahankan pelanggan yang sudah ada (*retention*), dan menyediakan produk atau jasa baik baru maupun lama kepada konsumen yang sudah ada, menurut Tim Manajemen PPM (2012:33). Bagian Hubungan Pelanggan dari Business Model Canvas (BMC) menjelaskan jenis hubungan yang dikembangkan bisnis dengan kelompok pasar tertentu. Jika koneksi pelanggan dibangun dengan buruk, organisasi tidak akan dapat mengembangkan aliran nilai bahkan dengan proposisi nilai terbaik, kelompok klien, dan saluran. Hubungan pelanggan sangat penting

untuk setiap bisnis atau organisasi karena melakukan setidaknya tiga tugas, menurut Tim Manajemen PPM (2010: 130): 1) Akuisisi pelanggan, atau mengubah prospek menjadi pelanggan aktual; 2) Retensi pelanggan, atau mempertahankan pelanggan saat ini; 3) Peningkatan penjualan (membanggakan penjualan), atau membujuk pelanggan saat ini untuk menghabiskan lebih banyak uang dengan perusahaan.

5. Aliran Pendapatan (*Revenue Streams*)

Aliran pendapatan, juga dikenal sebagai arus masuk, adalah apa yang menunjukkan bagaimana perusahaan menghasilkan uang dari setiap segmen klien, menurut Tim Manajemen PPM (2012: 33). Aliran keuangan ini sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Pada dasarnya ada dua jenis pendapatan: transaksional dan berulang.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Tim Manajemen PPM (2012:35) menyatakan bahwa *Key Resource* mengidentifikasi komponen paling krusial yang mempengaruhi keberhasilan model bisnis. Sumber daya yang tak ternilai ini membantu bisnis memberikan proposisi nilai yang mereka berikan kepada klien. Sumber daya fisik (bangunan, mobil, peralatan), sumber daya keuangan (uang), sumber daya intelektual (merek, hak cipta, paten, basis data pelanggan), dan sumber daya manusia adalah contoh dari sumber daya penting ini. Karena sulit untuk ditiru, sumber daya intelektual termasuk yang paling berharga dari keempat sumber daya ini. Sumber daya penting adalah sumber daya yang memungkinkan bisnis untuk melakukan operasi penting seperti menciptakan proposisi nilai, memperluas ke pasar baru, menjaga koneksi dengan klien tertentu, dan menghasilkan keuntungan.

7. Kegiatan Utama (*Key Activities*)

Keberhasilan model bisnis ditentukan pada Kegiatan Utamanya, sebagaimana dinyatakan oleh Tim Manajemen PPM (2012: 36).

Tindakan utama, seperti sumber daya kritis, sangat penting untuk mencapai preposisi nilai. Mirip dengan kapasitas dokter untuk mendiagnosis penyakit pasien, fungsi utama konsultasi TI (teknologi informasi) adalah kemampuan untuk mengubah kebutuhan pelanggan menjadi sistem TI yang sesuai. Hanya tindakan kritis yang benar-benar membantu organisasi berhasil dalam memberikan penawaran nilainya kepada klien yang ditunjukkan dalam kotak " *Key Activities* " ini. Ini tidak meniadakan pentingnya pengejaran lain. Hanya saja dengan memahami persyaratan minimal, tugas-tugas tambahan ini sudah cukup. " *Key Activities* " perusahaan adalah tugas yang dilakukannya untuk mengembangkan barang dan jasa yang dibutuhkan konsumen, memasarkan barang dan jasa tersebut kepada konsumen, membangun hubungan baik dengan mereka, dan menangani uang yang diterimanya dari penjualan barang dan jasa kepada konsumen.

8. *Kemitraan Utama (Key Partnerships)*

Tim Manajemen PPM (2012:37) menyatakan bahwa *Key Partnership* adalah mitra kerja sama dalam operasional organisasi sehari-hari. Kolaborasi ini diperlukan bagi organisasi untuk sejumlah alasan serupa, termasuk pengurangan risiko, akuisisi sumber daya, pembelajaran, dan pengurangan biaya dari skala ekonomi yang tidak dapat diraih.

9. *Cost structure* Tim Manajemen PPM (2012:38) menyatakan bahwa *Cost Structure* menguraikan biaya-biaya yang muncul dari operasi model bisnis ini. Uang dihabiskan untuk semua upaya untuk mengaktualisasikan Proposisi Nilai melalui saluran yang tepat, Sumber Daya Utama, dan Kegiatan Utama yang dapat dipercaya. Strategi yang dipilih perusahaan, apakah itu menekankan biaya murah atau fitur unik, berdampak pada struktur biaya.

Bisnis dapat memastikan diversifikasi produk dan/atau unit bisnis ke pasar yang ada dan baru dengan memiliki opsi untuk mengembangkan model bisnis yang lebih baik (Ritter & Pedersen, 2020). Tujuan utama setiap model perusahaan adalah untuk membangun rantai yang berkelanjutan dan untuk memberikan nilai kepada pelaku pasar. Preposisi nilai dapat digunakan untuk mengukur nilai ini (Seetharaman, 2020). Juga telah ditunjukkan bahwa model bisnis adalah komponen penting dari kesuksesan organisasi mana pun, oleh karena itu menciptakannya bukan hanya strategi monetisasi tetapi juga pendekatan komprehensif untuk menjamin penambahan nilai dan mendukung ekspansi bisnis.

2.1.6 Literasi QFD

Tujuan dari optimasi bisnis adalah untuk mengembangkan langkah yang lebih baik yang akan mengarah pada kesuksesan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemikiran mengenai hubungan antara pendekatan dalam mengevaluasi strategi dalam meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai rencana untuk mengidentifikasi titik terang. SWOT dan BMC, yang juga dapat mengambil pengetahuan bisnis dari Quality Function Deployment (QFD) ini, pada akhirnya akan menawarkan rencana yang tepat dan efektif. Temuan penelitian ini akan digunakan untuk memaksimalkan perencanaan dan pengembangan, menyatukan temuan analisis BMC dan SWOT.

Penerapan fungsi kualitas, atau QFD, adalah teknik canggih untuk memasukkan kualitas ke dalam desain. Namun demikian, kompleksitasnya membuatnya sulit untuk menghasilkan deskripsi umum untuk pendekatan ini. Pendekatan QFD tidak memiliki definisi tunggal sebagai hasilnya. Definisi ini pertama kali dikembangkan oleh penulis ini, namun penulis berikutnya telah mampu mendefinisikan metode QFD secara berbeda berdasarkan proses evaluasi dan modifikasi. Penjelasan yang lebih menyeluruh tentang operasi QFD diberikan bersama dengan pemahaman yang lebih luas tentang konsep dan aplikasinya.

Awalnya dikembangkan pada tahun 1966 oleh Akao, definisi QFD adalah teknik manajemen mutu yang terkenal (Duru, Huang, Bulut, & Yoshida, 2011; Sireli, Kauffmann, & Ozan, 2007). Meskipun pertama kali diterima secara universal, banyak interpretasi telah dibuat dalam literatur. Kurangnya konsensus yang jelas mengenai operasi QFD membuatnya menantang bagi manajer untuk menggunakan alat manajemen canggih ini. Akao (1992) memberikan satu definisi, yang dikutip oleh Sharma, Rawani, dan Barahate (2008): "Metode untuk mengembangkan kualitas desain yang bertujuan memuaskan pelanggan dan kemudian menerjemahkan permintaan pelanggan ke dalam target desain dan poin jaminan kualitas utama untuk digunakan selama fase produksi" (hlm. 79). Ini adalah interpretasi alternatif adalah sebagai berikut: "QFD adalah investasi informasi dan orang yang menggunakan tim lintas fungsi untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen. QFD adalah pendekatan analitis dan metodis untuk memenuhi permintaan klien. Perencanaan untuk setiap tahap pengembangan dan produksi produk yaitu, strategi pemasaran, perencanaan, desain dan rekayasa produk, evaluasi prototipe, pengembangan proses produksi, produksi, dan penjualan dilakukan melalui proses Pengembangan Faktor Kualitas (QFD), yang menerjemahkan persyaratan pelanggan yaitu, suara pelanggan menjadi persyaratan teknis (Zaim & Sevkli, 2002, hlm. 28). "QFD adalah proses pengikatan visual yang membantu tim fokus pada kebutuhan pelanggan di seluruh siklus pengembangan total yang menyediakan sarana untuk menerjemahkan persyaratan pelanggan ke dalam persyaratan teknis yang sesuai untuk setiap tahap siklus hidup pengembangan produk" (Zaim dan Sevkli, 2002, hlm. 29). "Secara umum, ia menawarkan struktur di mana semua peserta dapat mengekspresikan pendapat mereka mengenai suatu produk. Lebih tepatnya, QFD sering digunakan untuk menentukan hubungan antar kebutuhan tergantung pada berbagai sudut pandang (Zaim & Sevkli, 2002, hlm. 30). Definisi ketiga berjalan sebagai berikut: "QFD adalah konsep keseluruhan yang menyediakan sarana untuk menerjemahkan persyaratan pelanggan ke dalam persyaratan teknis yang sesuai untuk setiap tahap

pengembangan produk dan produksi (yaitu strategi pemasaran, perencanaan, desain dan rekayasa produk, evaluasi prototipe, pengembangan proses produksi, produksi, dan penjualan)" (Parthiban & Goh, 2011, hlm. 264). Namun, sejumlah penulis telah mendefinisikan ulang QFD: QFD adalah alat yang terus berubah, seperti yang ditunjukkan oleh Chen, Chang, and Chou (2008), González, Quesada, Urrutia, and Gavidia (2006), Lee and Dale (1998), dan Martins and Aspinwall (2001). Meskipun QFD paling sering digunakan sebagai alat untuk manajemen mutu, tekniknya telah diterapkan pada banyak skenario manajemen lainnya. Ada banyak contoh aplikasi yang diberikan. Misalnya, perencanaan, desain dan rekayasa produk, evaluasi prototipe, pengembangan proses produksi, penjualan, dan strategi pemasaran semuanya telah menggunakan QFD (Chan & Wu, 2002; Parthiban & Goh, 2011). Dapat diperdebatkan bagaimana QFD dapat mendukung setiap aktivitas mengingat seberapa luas telah digunakan untuk aplikasi. Terlepas dari definisi yang muncul dalam literatur, pemahaman komprehensif tentang bagaimana QFD digunakan dalam penelitian ini dicapai dengan memberikan gambaran dasar dari masing-masing komponennya, fungsinya, dan integrasinya.

Tindakan menerapkan fitur berkualitas. *'House of Quality'* adalah kumpulan protokol yang membentuk proses QFD. Setiap rumah berkualitas melayani tujuan tertentu dalam proses QFD dan memiliki seperangkat input dan output. Delgado-Hernandez (2006), Marjudi, Sulaiman, and Amran (2012), Tapke, Muller, Johnson, and Sleck (2009), dan Zaim and Sevkli (2002) memberikan gambaran umum tentang QFD dan rumah-rumah terkait. Menerjemahkan tuntutan dan harapan pelanggan ke dalam layanan atau produk dengan "kualitas" sebagai atribut utama adalah tujuan utama dari rumah kualitas (HoQ). Rumah yang baik memiliki banyak lantai, kamar, atau tangga.

Enam langkah membentuk dasar untuk menetapkan bagaimana produk atau layanan 'terbaik' dapat ditawarkan kepada klien. Tahap pertama melibatkan penggunaan kuesioner dan / atau bentuk penyelidikan lainnya untuk mengumpulkan apa yang disebut sebagai suara konsumen.

Data ini, yang dimasukkan di sebelah kiri, berfungsi sebagai input utama untuk rumah berkualitas. Angka pada skala yang mewakili tingkat minat yang dirasakan klien termasuk dalam informasi metode pengumpulan. Dimungkinkan untuk menentukan bagaimana keinginan pelanggan akan terpenuhi setelah tahap pertama selesai dan dikenali. Mengidentifikasi cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan konsumen adalah fase kedua. Ini adalah prosedur internal di mana sumber daya perusahaan diperiksa. Sumber daya ini termasuk di bagian atas matriks, kadang-kadang disebut sebagai "persyaratan teknis" atau "atap" di *House of Quality* (Radharamanan & Godoy, 1996). Tahap ketiga adalah menentukan hubungan umum antara semua kebutuhan teknis dengan menetapkan nilai dari dua hingga minus dua. Ini dilakukan setelah semua persyaratan teknis telah ditentukan dengan tujuan menentukan bagaimana mencapai "suara pelanggan." Hubungan negatif atau positif terbentuk dengan tanda minus, dan kekuatannya ditentukan oleh nilai di mana satu hubungan lemah dan dua kuat. Jika nilainya menjadi nol, tidak ada hubungan pada saat itu. Ada kecocokan strategis yang terbentuk antara 'APA' dan 'BAGAIMANA' setelah mereka didefinisikan. Bentuk berikut dapat digunakan untuk menyatakan perhitungan matriks korelasi ini:

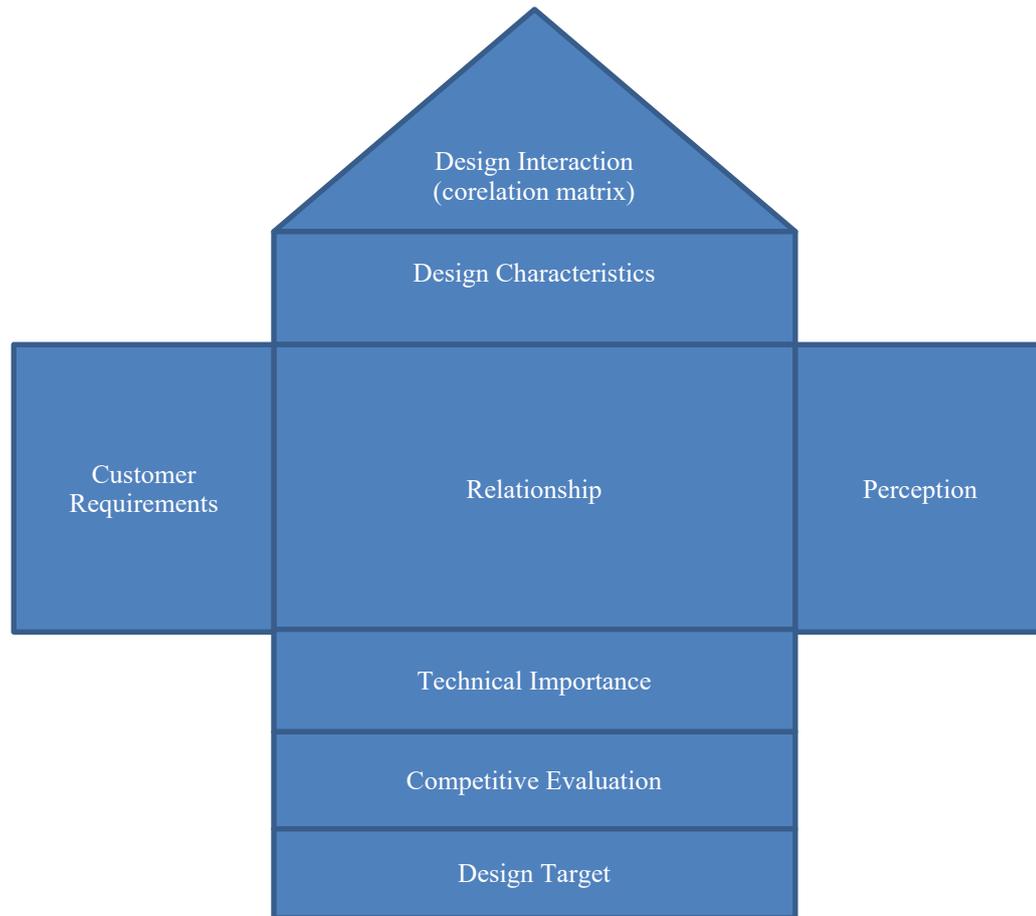
Positif kuat	=	(+ 2)
Positif	=	(+1)
Tidak ada hubungan	=	Nol
Negatif	=	(-1)
Negatif yang kuat	=	(-2)

Langkah keempat melibatkan penentuan keselarasan strategis antara kebutuhan pelanggan dan spesifikasi teknis, yang dianggap penting untuk tempat tinggal berkualitas tinggi. Pada fase keempat, matriks hubungan mendokumentasikan hubungan setiap elemen dengan setiap faktor lainnya (Zaim & Sevli, 2002). Kelompok fokus atau pertemuan dengan para profesional dapat menjadi bagian dari proses pembentukan ini, yang didasarkan pada keahlian khusus. Prosedur ini melibatkan evaluasi

hubungan. Faktor suara pelanggan tertentu dan kebutuhan teknis tidak boleh terkait; Sel-sel ini harus dibiarkan kosong atau diisi dengan nol. Tiga nilai yang tersisa dapat ditetapkan untuk menunjukkan hubungan yang lemah, sedang, atau kuat. Perencanaan dan matriks target dibuat setelah selesainya matriks hubungan.

Langkah kelima adalah matriks perencanaan, yang menawarkan data yang lebih tepat dalam bentuk numerik mengenai tingkat kualitas pengembangan suatu produk atau layanan dengan cara yang memastikan perencanaan menghasilkan hasil yang diinginkan. Matriks perencanaan di sebelah kiri dilengkapi dengan hasil tambahan pada langkah enam, matriks tujuan, yang terletak di bagian bawah rumah berkualitas dan diproses di rumah kualitas berikutnya. Matriks hubungan umum dari kriteria teknis dan matriks hubungan ketika diambil bersama-sama membentuk dasar dari tujuan Matriks. Gambar (2.9) menggambarkan enam langkah yang terdiri dari HoQ. Tiga rumah berkualitas tinggi dari proses strategi termasuk dalam penelitian ini. Hubungan antara fase lingkungan, formulasi, dan implementasi digambarkan di rumah pertama, fase implementasi dan fase evaluasi di rumah kedua, dan hubungan antara fase formulasi, implementasi, dan evaluasi di rumah ketiga.

Sampai rumah ketiga, polanya tetap sama. Pada bab terakhir, struktur ini akan dijelaskan secara lebih rinci.



Gambar 2. 3 Isi *House of Quality*

Sumber: diadopsi dari Marjudi *et al.* (2012, hal.17).

2.2 Penelitian Terdahulu

Studi sebelumnya sejenis ini dapat dipelajari sebagai berikut:

1. Kurnia, (2023), Menggunakan Model Manajemen Krisis untuk Membantu UMKM di Kabupaten Wajo Menjadi Mandiri dan Tangguh.

Tujuan dari proyek ini adalah untuk mengembangkan model pembinaan Business Model Canvas (BMC) agar membantu UMKM Kabupaten Wajo menjadi lebih tangguh dan mandiri. Tujuannya juga termasuk menentukan unsur-unsur yang mempengaruhi kegiatan UMKM dalam mencapai kemandirian dan ketahanan serta menciptakan model manajemen krisis berbasis BMC.

Wawancara dengan pelaku UMKM dan kepala dinas UMKM Kabupaten Wajo digunakan untuk mengumpulkan data. Selain itu, 117

responden UMKM menerima salinan kuesioner. Temuan ini menunjukkan dampak penting pembinaan BMC dalam memperkuat UMKM di Kabupaten Wajo. UMKM dapat menggunakan BMC untuk menentukan peluang, ancaman, kerentanan, dan kekuatan yang berdampak pada perusahaan mereka.

Aspek BMC meliputi segmentasi klien, saluran distribusi, koneksi pelanggan, proposisi nilai, mitra utama, sumber daya utama, kegiatan utama, struktur biaya, dan aliran pendapatan adalah beberapa faktor yang mempengaruhi operasi UMKM. Juga telah ditunjukkan bahwa paradigma manajemen krisis berbasis BMC bekerja dengan baik dalam keluar dari titik-titik sempit.

Melalui pemahaman elemen-elemen BMC ini, UMKM dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menegakkan kelangsungan perusahaan, menghadapi hambatan, dan memanfaatkan peluang selama skenario darurat. Rekomendasi studi termasuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam penerapan BMC, membina hubungan dengan pihak-pihak terkait, meningkatkan kapasitas untuk inovasi dan produksi, dan menciptakan rencana manajemen krisis yang fleksibel.

1. Nuraeni, (2018), *Analysis of Entrepreneurship Perception and Business Developmental Strategy of Silk In Wajo Regency, South Sulawesi, Indonesia*

Penelitian ini bermaksud untuk melihat bagaimana industri sutra di Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, memandang kewirausahaan dan taktik pertumbuhan perusahaan. Studi ini sedang dilakukan tepat di jantung industri sutra. 544 pengrajin sutra yang memiliki dan mengoperasikan bisnis tenun sutra membentuk populasi penelitian. Sampel penelitian ini terdiri dari 235 peserta. Model bisnis kanvas digunakan untuk membangun perspektif kewirausahaan, dan analisis SWOT dilakukan untuk menentukan strategi pengembangan

industri tenun sutra di Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia, untuk mendukung hipotesis penulis.

Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa model BMC adalah model bisnis yang canggih namun mudah didekati yang membantu pengusaha menemukan potensi bisnis dengan membuat lembar kanvas dengan peta sembilan elemen (kotak). Ketika mengelola sebuah perusahaan, sangat penting untuk memahami dan memperhitungkan sembilan komponen kanvas, yang meliputi segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, koneksi pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya kritis, kegiatan kritis, kemitraan kritis, dan struktur biaya.

Petani dan pengrajin sutra harus selalu mengingat sembilan komponen model bisnis kanvas ketika mengelola perusahaan mereka untuk meningkatkan persepsi mereka tentang kewirausahaan, memahami berbagai faktor, dan mengembangkan industri sutra yang berpikiran maju dan berkembang.

2. Kadir *et al.*, (2021), Development of Silk Business in South Sulawesi Province

Agar industri sutra mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar, diperlukan upaya promosi yang lebih banyak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memastikan standar evaluasi yang menetapkan model pengambilan keputusan untuk pertumbuhan industri sutra Wajo dan untuk menguji hasil dari proses pengambilan keputusan tentang model pengembangan bisnis untuk industri sutra.

544 orang dimasukkan dalam populasi penelitian. 235 responden menentukan sampel menggunakan rumus Slovin. Pendekatan AHP dan MPE digunakan dalam analisis data. Temuan penelitian menunjukkan bagaimana analisis hierarkis dari enam kriteria yang dipilih dalam model pengembangan bisnis sutra menentukan penilaian faktor-faktor yang mempengaruhi model pengembangan bisnis. Keenam faktor tersebut antara lain inisiatif pelatihan, ketersediaan pembiayaan, dukungan kebijakan pemerintah untuk industri sutra, keterlibatan pelaku usaha

dalam dan luar negeri, inovasi pengembangan sumber daya manusia, dan penyediaan bahan baku sutra.

3. Utsalina & Primandari, (2020),

Sistem Pendukung Keputusan (SPK) adalah alat yang membantu para pemangku kepentingan dalam membuat keputusan di lingkungan perguruan tinggi. Di antara fungsi manajemen organisasi, pemasaran memegang peranan penting dalam perencanaan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan daya saing institusi dengan menarik lebih banyak mahasiswa baru. Namun, tidak semua strategi pemasaran bisa dijalankan dalam satu periode penerimaan mahasiswa. Untuk mengatasi hal ini, pendekatan SPK diperlukan dengan mempertimbangkan berbagai kriteria dan sub-kriteria agar keputusan tidak didasarkan pada preferensi subjektif semata.

Salah satu cara untuk menentukan bobot kriteria adalah melalui analisis SWOT. Analisis ini membantu menilai kepentingan relatif dari setiap kriteria terhadap alternatif. Dengan demikian, keadaan organisasi, dalam hal ini perguruan tinggi, dapat dipahami dengan lebih baik. Setelah bobot kriteria diperoleh melalui analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah menggunakan Metode Analytical Network Process (ANP). ANP adalah metode pengambilan keputusan yang dikembangkan dari Analisis Hirarki Proses (AHP). Metode ini membangun jaringan ketergantungan antara komponen SPK, mulai dari kriteria hingga sub-kriteria dan alternatif. Dengan menetapkan tujuan, kriteria, sub-kriteria, dan alternatif, serta menentukan bobot kepentingan masing-masing komponen, ANP menghasilkan matriks perbandingan berpasangan yang membentuk supermatriks.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan SWOT dapat meningkatkan objektivitas dalam menentukan bobot kriteria, yang tercermin dalam peningkatan preferensi sebesar 19,3%.

4. Ihsanul Fuad *et al.*, (2023),

Tanpa ragu, setiap perusahaan memiliki strategi pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuannya. Mirip dengan ini, perusahaan Toreko menggunakan rencana pemasaran untuk mendapatkan barang-barangnya di depan pelanggan. Toreko menggunakan model bisnis yang disebut *Business Model Canvas* (BMC), yang terdiri dari sembilan komponen: sumber pendapatan, sumber daya utama, kemitraan utama, hubungan pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, kegiatan utama, dan struktur biaya. Elemen-elemen ini digunakan untuk merencanakan strategi pemasaran. Bisnis dapat lebih mudah mengembangkan dan menerapkan strategi pemasaran dengan memanfaatkan BMC. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggunakan BMC dalam perencanaan strategi pemasaran bisnis Toreko.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Toreko telah mempraktikkan sejumlah rencana pemasaran yang dirancang untuk menjangkau konsumen dan didasarkan pada sembilan komponen BMC.

5. Azhari *et al.*, (2015),

Dari anak-anak hingga orang dewasa, sepak bola dan futsal menjadi semakin populer, dan bahkan wanita pun terlibat. Sepatu adalah komponen penting dari permainan dan harus dipakai. Tetapi futsal dan sepak bola memiliki lapangan dan permukaan yang berbeda, sehingga para pemain perlu menggunakan kedua jenis sepatu tersebut. Selain mengeluarkan uang ekstra untuk membeli dan merawat kedua pasang sepatu, ini memaksa mereka untuk membawa dua pasang jika mereka ingin bermain sepak bola dan futsal di hari yang sama. Untuk mendesain ulang barang-barang yang dapat memenuhi kebutuhan sepatu olahraga sepak bola dan futsal, sebuah penelitian juga dilakukan. Pendekatan Quality Function Deployment digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang permintaan dan keinginan pelanggan. Temuan analisis penelitian menunjukkan bahwa sepatu

serbaguna dapat beradaptasi dengan dua bidang olahraga yang berbeda. Penggemar futsal dan sepak bola akan senang mendengar bahwa mereka sekarang mungkin lebih praktis dengan hanya membawa sepasang sepatu ke kedua pertandingan.

2.3 Implikasi Penelitian Sebelumnya pada Penelitian Ini

Implikasi temuan penelitian terhadap optimalisasi rantai nilai industri sutra Sulawesi Selatan dirangkum sebagai berikut:

1. Kurnia (2023): Model Manajemen Krisis UMKM Kabupaten Wajo. Investigasi saat ini menyoroiti fungsi Business Model Canvas (BMC) dalam memperkuat swasembada dan kemampuan beradaptasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang berada di Kabupaten Wajo. Studi ini menawarkan kerangka kerja bagi para pemangku kepentingan di industri sutra untuk meningkatkan ketahanan operasional dan kelincahan strategis dengan memanfaatkan model manajemen krisis berbasis BMC dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong aktivitas UMKM. Konsekuensinya adalah bahwa dengan menggunakan BMC untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman industri, para pemangku kepentingan akan lebih siap untuk membuat keputusan yang akan meningkatkan keberlanjutan dan daya saing di saat krisis.
2. Nuraeni (2018): Persepsi Kabupaten Wajo tentang Pengembangan Bisnis dan Strategi Kewirausahaan. Studi ini melihat bagaimana industri sutra Kabupaten Wajo memandang kewirausahaan dan taktik pertumbuhan bisnis. Studi ini menekankan pentingnya memasukkan sembilan elemen BMC ke dalam strategi manajemen dan pengembangan bisnis sutra dengan memanfaatkan Business Model Canvas untuk mengevaluasi dan memahami dinamika industri sutra. Implikasi dari peningkatan pengetahuan BMC di kalangan produsen dan pengrajin sutra termasuk kemampuan mereka untuk memahami dan menggunakan taktik pengembangan bisnis yang sukses, yang pada akhirnya akan memacu inovasi dan ekspansi di sektor sutra.

3. Kadir, Munir, Umar, dan Maming (2021): Perkembangan Industri Sutra di Provinsi Sulawesi Selatan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan upaya pemasaran di industri sutra untuk mendapatkan pangsa pasar. *Teknik Analytic Hierarchy Process (AHP)* dan *Multi-Attribute Utility Theory (MPE)* digunakan dalam penelitian ini untuk menetapkan standar evaluasi untuk mengembangkan bisnis sutra. Oleh karena itu, mengembangkan pemahaman dan implementasi yang lebih dalam dari kriteria evaluasi ini dapat membantu perusahaan sutra dalam mengembangkan taktik penentuan posisi pasar yang lebih bertarget dan kuat.
4. Sistem Pendukung Keputusan dalam Manajemen Pemasaran Perguruan Tinggi, Utsalina & Primandari (2020). Pentingnya Sistem Pendukung Keputusan (SPK) dalam pengambilan keputusan strategis, khususnya dalam pemasaran, dijelaskan dalam makalah ini. Bobot kriteria pilihan ditentukan dengan menggunakan teknik *Analytical Network Process (ANP)*. Oleh karena itu, menggunakan metodologi yang mirip dengan sektor sutra dapat meningkatkan objektivitas pengambilan keputusan strategis, terutama ketika berhadapan dengan kondisi pasar yang berubah dengan cepat.
5. Strategi Bisnis dan Pemasaran Toreko, Ihsanul Fuad *et al.* (2023): Studi ini menunjukkan bagaimana Toreko merencanakan strategi pemasaran mereka menggunakan BMC. Ini menunjukkan seberapa baik BMC dapat mengembangkan dan menerapkan rencana pemasaran yang unggul. Oleh karena itu, menggunakan BMC dalam bisnis sutra dapat membantu produsen sutra dalam membuat rencana pemasaran yang lebih terorganisir dan meningkatkan kemampuan mereka untuk menghubungi konsumen.
6. Azhari *et al.* (2015): Desain Produk Multifungsi Futsal dan Sepak Bola: Agar lebih berhasil menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, penelitian ini memanfaatkan *Quality Function Deployment (QFD)*. Oleh karena itu, penerapan QFD di sektor sutra dapat membantu meningkatkan pengembangan produk sesuai dengan preferensi

konsumen dan kebutuhan pasar, sehingga meningkatkan kepuasan dan daya saing konsumen.

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN

Industri sutera memiliki peran yang sangat penting dalam ekonomi lokal di Sulawesi Selatan. Sutera bukan hanya sekadar produk jadi, tetapi juga mewakili warisan budaya dan keahlian tradisional yang turun-temurun. Industri sutera memberikan kontribusi yang besar dalam menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat setempat. Proses pembuatan sutera melibatkan berbagai tahapan, mulai dari pemintalan benang hingga pembuatan kain, sehingga mempekerjakan banyak tenaga kerja, terutama perempuan di daerah pedesaan.

Industri sutera memberikan kesempatan bagi masyarakat lokal untuk meningkatkan pendapatan mereka. Para pengrajin sutera dapat menjual produk-produk mereka baik di pasar lokal maupun internasional, yang kemudian meningkatkan daya beli dan kesejahteraan ekonomi masyarakat.

Produksi sutera tidak hanya tentang menghasilkan barang dagangan, tetapi juga tentang mempertahankan tradisi dan budaya lokal. Industri sutera memainkan peran penting dalam memelihara keahlian tradisional, pola desain khas, dan teknik-teknik yang telah diwariskan dari generasi ke generasi.

Keberadaan industri sutera juga menjadi daya tarik pariwisata budaya di Sulawesi Selatan. Wisatawan seringkali tertarik untuk melihat langsung proses pembuatan sutera tradisional dan membeli produk sutera asli sebagai oleh-oleh khas daerah.

Selain itu, industri sutera juga memberikan dampak positif terhadap ekosistem ekonomi lokal secara keseluruhan. Ini mencakup dukungan terhadap produsen benang sutera, pedagang bahan baku, serta sektor-sektor terkait lainnya seperti transportasi dan perdagangan.

Selanjutnya, mengidentifikasi tren dan tantangan yang dihadapi oleh industri sutera dapat merancang strategi pengembangan yang efektif. Industri sutera harus memperhatikan tren pasar global dalam hal preferensi konsumen, gaya desain, dan inovasi produk. Perubahan dalam selera dan

tren mode dapat mempengaruhi permintaan terhadap produk sutera, sehingga perusahaan harus tetap fleksibel dan responsif terhadap perubahan ini. Perkembangan teknologi dan otomatisasi dapat menjadi tantangan bagi industri sutera tradisional. Meskipun teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi produksi, namun penggunaan mesin dan peralatan otomatisasi juga dapat mengancam keberlangsungan keahlian tradisional dalam pembuatan sutera. Industri sutera harus menghadapi persaingan dari produk alternatif seperti tekstil sintetis dan bahan lainnya. Tantangan ini membutuhkan strategi pemasaran dan diferensiasi produk untuk menjaga daya tarik sutera di pasar. Tren dalam ketersediaan bahan baku, seperti serat sutera dan pewarna alami, juga dapat mempengaruhi industri sutera. Perubahan dalam pasokan bahan baku dapat menyebabkan fluktuasi harga dan ketersediaan, yang dapat memengaruhi biaya produksi dan keuntungan perusahaan. Perubahan dalam peraturan dan kebijakan pemerintah, baik dalam hal pajak, lingkungan, maupun ketentuan perdagangan internasional, juga dapat menjadi tantangan bagi industri sutera. Perusahaan harus memantau perubahan regulasi dan beradaptasi dengan cepat untuk meminimalkan dampak negatifnya.

Sebagai langkah mengoptimalkan kejayaan sutera Sulawesi Selatan diperlukan menganalisis model ideal kerangka strategis dan mengukur keunggulan bersaing yang dimiliki sehingga memberikan strategi yang ideal pada industri sutera. Berikutnya posisi sutera Sulawesi Selatan sangatlah terancam oleh industri sutera global. Perlu diketahui, industri sutera Sulawesi Selatan saat ini mengalami krisis karena berkurangnya produksi sutera. Hal ini perlu dilakukan pengoptimalisasian sebagai langkah pembangunan daya saing strategis baik secara internal maupun eksternal. Hal ini dilakukan sebagai menganalisa faktor pendukung dan penghambat mulai dari sumber daya alam lokal dan ketersediaan bahan baku, faktor infrastruktur dan teknologi, ketersediaan tenaga kerja terampil dan kreativitas desain. Strategi Pengembangan Industri Sutera Sulawesi Selatan akan menjadi diversifikasi produk dan peningkatan kualitas,

penguatan rantai pasok dan jaringan distribusi, serta memiliki harapan akan meningkatkan akses ke pasar ekspor dan pemasaran digital.

Menurut ringkasan yang diberikan di atas, penulis bermaksud untuk memperluas pendekatan dengan menggunakan pengukuran kinerja sebagai alat penilaian untuk mengoptimalkan kerangka industri, yang mungkin berhasil diturunkan dari analisis SWOT ketika membuat strategi jangka pendek dan jangka panjang untuk sektor sutra. konsistensi dalam evaluasi kinerja saat membuat rencana pengoptimalan bisnis.

Situasi internal dan eksternal organisasi dianalisis menggunakan analisis SWOT, yang berfungsi sebagai dasar untuk mengembangkan strategi dan rencana kerja. Evaluasi faktor kekuatan dan kelemahan adalah bagian dari analisis internal. Sebaliknya, faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*) termasuk dalam analisis eksternal. Matriks Faktor Strategis Eksternal (EFAS) dan Faktor Strategis Internal (IFAS) dibangun sebelum pengembangan matriks SWOT. Merumuskan aspek-aspek strategis eksternal ini di dalam kerangka Peluang dan Ancaman adalah definisi EFAS. Komponen strategis internal dalam kerangka Kekuatan dan Kelemahan akan dirumuskan oleh IFAS. (Faruq & Usman, 2014; Gurel & Tat, 2017).

Yves Pigneur dan Alexander Osterwalder menciptakan Business Model Canvas (BMC) sebagai alat manajemen strategis pada tahun 2012 (Novia *et al.*, 2022). BMC dimaksudkan untuk membantu pemilik bisnis dan eksekutif dalam organisasi dengan perencanaan, pengembangan, dan penggantian model bisnis saat ini serta deskripsi, penjelasan, dan desain yang baru.

BMC terdiri dari sembilan blok bangunan utama yang bersama-sama menciptakan kanvas atau gambar lengkap perusahaan. Di bawah ini adalah sinopsis dari setiap blok di BMC. (Darmawan, Praptono, & Tripiawan, 2017; Ihsanul Fuad *et al.*, 2023; Wardana & Sitania, 2023)

1. Segmen Pelanggan:

Jelaskan klien yang ingin menarik perusahaan. Memahami persyaratan, kecenderungan, dan demografi klien adalah bagian darinya.

2. Proposisi Nilai:

menyatakan nilai atau keuntungan yang ditawarkan kepada klien. Fitur apa yang menurut pengguna akhir menarik dan bermanfaat dalam produk atau layanan bisnis?

3. Saluran Distribusi:

Jelaskan nilai yang diberikan perusahaan kepada klien mereka. Metode penjualan, distribusi, dan komunikasi semuanya mungkin terlibat dalam hal ini.

4. Hubungan Pelanggan:

Jelaskan jenis hubungan yang terjalin dengan klien, seperti keterlibatan masyarakat, layanan pelanggan, atau bantuan purna jual.

5. Aliran Pendapatan:

Jelaskan proses menghasilkan pendapatan bisnis. Model pendapatan tambahan apa yang ada, seperti langganan, lisensi, atau penjualan langsung?

6. Sumber Daya Utama:

daftar sumber daya penting yakni manusia, teknologi, keuangan, dan fisik yang diperlukan untuk mengoperasikan bisnis.

7. Kegiatan Utama:

Ilmengidentifikasi tugas-tugas penting seperti produksi, pemasaran, dan distribusi yang diperlukan untuk menciptakan dan memberikan nilai.

8. Mitra Utama:

Jelaskan mitra atau pihak luar yang membantu perusahaan mencapai tujuannya dan melaksanakan tugas-tugas penting.

9. Struktur biaya:

Buat daftar setiap pengeluaran yang terkait dengan operasi bisnis. Biaya yang terkait dengan pemasaran, distribusi, dan produksi termasuk dalam hal ini.

Pemilik bisnis atau tim manajemen dapat membuat, memodifikasi, atau meningkatkan model bisnis dengan menyelesaikan sembilan blok ini. BMC memfasilitasi identifikasi kemungkinan dan tantangan serta

pemahaman tentang hubungan antara berbagai faktor bisnis. Ketika seluruh gambar bisnis ditampilkan pada satu kanvas, pemangku kepentingan dapat mendiskusikan, memahami, dan merencanakan strategi bisnis dengan lebih mudah.

Terakhir, prosedur QFD memperkuat elaborasi strategi lebih jauh. Untuk membuat *House of Quality* (HOQ), SWOT, BMC, dan QFD harus terintegrasi. Ini membutuhkan pemeriksaan menyeluruh terhadap komponen model bisnis dan lingkungan sekitarnya. Langkah pertama adalah melakukan analisis SWOT pada setiap komponen *Business Model Canvas* (BMC) untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancamannya. Komponen-komponen ini, yang berkisar dari aliansi penting hingga sumber pendapatan, semuanya diperiksa untuk melihat bagaimana mereka berhubungan dengan tuntutan dan harapan konsumen (juga dikenal sebagai Suara Pelanggan, atau VOC). *Quality Function Deployment* (QFD) kemudian digunakan untuk menerjemahkan kebutuhan ini ke dalam spesifikasi teknis tertentu. Dengan menyelesaikan kelemahan dan mengurangi risiko dari ancaman eksternal, metode ini menjamin bahwa desain produk akhir sesuai dengan harapan konsumen dan memanfaatkan kekuatan internal sebaik-baiknya. Matriks *House of Quality* menggambarkan hubungan antara VOC dan spesifikasi teknis dengan menunjukkan seberapa baik setiap spesifikasi teknis memenuhi kebutuhan pelanggan. Hubungan ini dapat diamati dari pengukuran QFD hingga tingkat perencanaan dan pengembangan yang masuk ke industri sutra. QFD adalah pendekatan desain yang berfokus pada kualitas yang mendasarkan desain produk pada kebutuhan dan preferensi pengguna yang dituju sebagaimana dinilai dari perspektif kualitas. *House of Quality* adalah output yang berasal dari QFD (HOQ) (Chan & Wu, 2002). Secara umum, QFD adalah alat perencanaan yang digunakan untuk memenuhi persyaratan dan keinginan pelanggan. Ini digunakan untuk mengubah kebutuhan spesifik yang diungkapkan oleh konsumen menjadi pedoman dan kegiatan teknis. (Francisco A.D.S.Silva *et al.*, 2015). *Voice of the Customer* (VOC) adalah tahap awal yang penting dalam *Quality Function*

Deployment (QFD) untuk memastikan apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan. VOC dikumpulkan menggunakan berbagai teknik, termasuk kelompok fokus, wawancara, dan kuesioner. Setelah itu, data ini diubah menjadi deskripsi kebutuhan klien yang tepat dan dapat diukur. Selain itu, kebutuhan ini diubah menjadi spesifikasi teknis atau karakteristik produk yang dikenal sebagai Persyaratan Teknis (TR) melalui proses QFD. Setiap langkah pengembangan produk secara langsung difokuskan pada pemenuhan keinginan dan harapan pelanggan dengan menghubungkan kebutuhan konsumen dengan kemampuan teknis yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut melalui House of Quality, matriks utama dalam QFD.

Pemikiran konseptual yang diproyeksikan oleh kerangka pemikiran yang dibahas di atas berkontribusi pada pengetahuan akademis, pemikiran idealisasi dan berpotensi membantu mengatasi masalah industri sutra Sulawesi Selatan di masa depan. Untuk memberikan deskripsi metodologis tentang konsep penelitian, yaitu sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Kerangka Pemikiran