

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia karena kemampuannya untuk menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar dan mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat (*KemenkeuRI*, 2023). Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM di Indonesia pada tahun 2019 mencapai 65,4 juta unit, dengan total penyerapan tenaga kerja sekitar 123,3 ribu orang (*Kemenkopukm*, 2019). Capaian ini menunjukkan betapa signifikan kontribusi UMKM dalam mendukung perekonomian nasional, khususnya dalam meratakan pembangunan ekonomi hingga ke daerah-daerah. Lebih jauh lagi, peran UMKM tidak hanya terbatas pada pembukaan lapangan kerja semata, tetapi juga menjadi ujung tombak dalam memperkuat ketahanan ekonomi domestik, terutama ketika sektor-sektor usaha besar mengalami tekanan akibat krisis global. Dalam konteks inilah, berbagai upaya pengembangan UMKM, baik dari segi kapasitas inovasi, manajemen, maupun strategi bisnis, menjadi krusial.

Tabel 1.1 Jumlah UMKM Menurut Kecamatan di Kota Makassar, 2024

No	Kecamatan	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah
1	Biringkanaya	3.574	267	122
2	Bontoala	1.247	117	27
	Temp. Sangkarrang	514	4	-
	Makassar	2.097	95	8
	Marajang	1.796	59	13



No	Kecamatan	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah
6	Manggala	3.861	33	28
7	Mariso	1.732	-	-
8	Panakkukang	1.758	53	38
9	Rappocini	2.599	63	143
10	Tallo	2.249	78	47

Lanjutan Tabel 1.1

No	Kecamatan	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah
11	Tamalanrea	2.062	2	-
12	Tamalate	4.323	2	-
13	Ujung Pandang	808	8	7
14	Ujung Tanah	1.103	14	2
15	Wajo	791	100	2
Total		30.514	895	437
Grand Total		31.846		

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar, 2024

Dari segi penyebaran, UMKM hadir hampir seluruh pelosok Indonesia, salah satunya di Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar (2024) mencatat bahwa pada tahun 2024, terdapat 31.846 unit UMKM yang tersebar di 15 kecamatan di kota tersebut. Menariknya, sekitar 95% dari jumlah tersebut merupakan usaha mikro. Dominasi usaha mikro ini mengindikasikan bahwa struktur perekonomian Makassar masih didorong oleh usaha berskala kecil dengan karakteristik kepemilikan perorangan. Namun, tingginya jumlah UMKM bukan berarti sektor ini terbebas dari masalah. UMKM kerap menghadapi tantangan dalam hal



en risiko, kemampuan mengembangkan inovasi, serta keterbatasan modal. e et al. (2013). menyatakan bahwa tingkat inovasi di sektor UMKM umumnya ndah, terutama karena pelaku usaha cenderung enggan mengambil risiko

besar untuk berinovasi. Kondisi ini bertolak belakang dengan perilaku perusahaan besar yang relatif lebih berani mengambil risiko demi mencapai terobosan-terobosan baru. Dari perspektif inilah, upaya memicu semangat inovasi dan strategi pengembangan menjadi kebutuhan mendesak.

Masalah penelitian utama yang mendasari studi ini adalah adanya ketidakcocokan strategi bisnis yang sering kali ditemui pada UMKM di tengah persaingan pasar yang kian kompetitif. Rendahnya kapabilitas inovasi kerap menjadi kendala serius, karena tanpa kemampuan menghadirkan produk atau layanan baru yang relevan dengan kebutuhan pasar, UMKM berpotensi mengalami stagnasi (Widjajanti et al., 2022). Di sisi lain, lemahnya perencanaan jangka panjang—termasuk strategi pemasaran, struktur biaya, hingga model bisnis—membuat UMKM rentan terdisrupsi oleh perubahan tren konsumen atau keadaan ekonomi makro. Pengalaman empiris menunjukkan bahwa banyak UMKM terpaksa gulung tikar dalam rentang waktu singkat karena tidak mampu menyesuaikan diri dengan dinamika pasar maupun kekuatan kompetitor yang lebih besar. Oleh karena itu, peningkatan daya saing perlu diwujudkan melalui perbaikan manajemen internal, transformasi pola pikir, serta pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal.

Secara umum, solusi untuk menanggulangi masalah-masalah tersebut berkisar pada peningkatan kapabilitas internal UMKM untuk berinovasi dan mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan (Sort & Nielsen, 2018). Transformasi ini dapat dimulai dari proses introspeksi, di mana pelaku usaha menilai kembali kekuatan dan

an mereka untuk kemudian memformulasi strategi berdasarkan peluang yang
asar. Pemetaan kondisi internal dan eksternal yang komprehensif menjadi



landasan guna menetapkan langkah-langkah strategis selanjutnya. Selain itu, faktor kolaborasi dengan pihak lain—baik dalam bentuk kemitraan maupun jejaring bisnis—juga sangat penting untuk meningkatkan daya tawar dan memperluas jangkauan pasar. Dalam konteks perkembangan teknologi, UMKM yang mampu memanfaatkan platform digital (media sosial, e-commerce, dan lain-lain) cenderung memiliki potensi bertahan lebih besar, karena akses pasar menjadi lebih luas dan efisiensi operasional dapat ditingkatkan.

Berbagai penelitian menyarankan alat bantu khusus dalam menyusun strategi bisnis UMKM, salah satunya adalah Business Model Canvas (BMC) yang diperkenalkan oleh Osterwalder et al. (2012). Melalui BMC, perusahaan dapat memetakan sembilan elemen kunci dalam model bisnis: value propositions, customer segments, customer relationships, channels, key resources, key activities, key partnerships, cost structure, dan revenue streams. Pemakaian kerangka ini memungkinkan pemilik atau pengelola UMKM untuk memahami secara mendetail bagaimana setiap elemen saling berinteraksi. Selain itu, mereka dapat lebih mudah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, sehingga dapat merancang inovasi yang berorientasi pada penciptaan nilai tambah (Toro-Jarrín et al., 2016). Adapun Zulkarnain et al. (2020) menekankan bahwa penentuan segmen pasar yang tepat, pemanfaatan teknologi, dan efisiensi proses bisnis merupakan faktor krusial dalam membentuk strategi bisnis yang dapat bersaing secara berkelanjutan.

Kerangka BMC kian efektif bila dikombinasikan dengan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), yang membantu UMKM mengenali internal dan eksternal secara sistematis (Setiawan et al., 2021). Melalui



analisis SWOT, pelaku usaha mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kekuatan (*strengths*) yang perlu dioptimalkan, kelemahan (*weaknesses*) yang harus diperbaiki, peluang (*opportunities*) yang bisa dimanfaatkan, serta ancaman (*threats*) yang mesti diwaspadai. Pendekatan integratif ini menjadi semakin relevan bagi UMKM yang belum memiliki sistem manajemen strategis profesional, karena hasil analisis langsung dapat ditindaklanjuti dalam penyusunan atau revisi model bisnis sesuai kerangka BMC. Dwyer & Kim (2003) menekankan pentingnya penilaian mendalam atas variabel sumber daya dan kondisi situasional, sedangkan Yoon & Uysal (2005) menggarisbawahi peran pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam membentuk strategi yang adaptif. Di samping itu, Joyce & Paquin (2016) menyatakan bahwa penyertaan perspektif keberlanjutan ke dalam BMC memperluas cakupan analisis dan berpotensi meningkatkan daya tahan usaha.

Dalam konteks Kota Makassar, salah satu UMKM yang menarik untuk dikaji lebih lanjut adalah *Hop.in Coffee*, sebuah kedai kopi yang didirikan pada 8 Oktober 2021 dan berlokasi di Jl. Batua Raya No.127. Meskipun termasuk pelaku usaha yang masih relatif baru, *Hop.in Coffee* telah menunjukkan kapasitas untuk bersaing di pasar kedai kopi lokal dengan menawarkan beragam varian minuman kopi maupun non-kopi, serta aneka makanan berat dan ringan. Keunikan tersebut menjadi *value proposition* awal yang mampu menarik minat konsumen untuk mencoba menu-menu mereka. Namun, di balik potensi tersebut, *Hop.in Coffee* juga menghadapi tantangan yang mencerminkan kelemahan internal, seperti belum adanya strategi pemasaran digital



struktur, keterbatasan jaringan kemitraan, dan risiko ketergantungan pada promosi konvensional. Selain itu, kompetisi kedai kopi di Makassar terbilang

sengit, mengingat banyaknya brand lokal dan waralaba internasional yang telah memiliki modal serta strategi pemasaran yang lebih kuat. Dari sisi operasional, rentang waktu operasi yang masih singkat juga membuat *Hop.in Coffee* belum memiliki struktur manajemen yang sepenuhnya stabil, sehingga rentan terhadap fluktuasi biaya bahan baku dan perubahan preferensi konsumen.

Kelemahan-kelemahan inilah yang menuntut *Hop.in Coffee* untuk terus menyempurnakan model bisnisnya. Menurut Widjajanti et al. (2022) karakteristik yang kuat bagi daya saing UMKM meliputi unsur kelangkaan (rare), bernilai (valuable), sulit ditiru (inimitable), serta tidak mudah disubstitusi (non-substitutable). Kondisi internal *Hop.in Coffee* yang belum ideal menunjukkan bahwa mereka masih perlu berbenah agar dapat memenuhi kriteria tersebut. Sebagai contoh, strategi pemasaran digital yang belum optimal membuat kedai kopi ini kesulitan untuk memanfaatkan peluang ekspansi pasar yang ditawarkan teknologi. Di sisi lain, perbedaan modal dan skala usaha dengan kompetitor besar menuntut *Hop.in Coffee* untuk mencari keunggulan unik, seperti layanan personal, inovasi menu, atau pengalaman pelanggan (customer experience) yang unggul. Oleh karena itu, analisis BMC dan SWOT akan membantu mengidentifikasi potensi serta kelemahan secara terarah, sehingga penyusunan strategi pengembangan baru dapat berjalan efektif.

Sementara itu, beberapa studi seperti Zolnowski & Böhmman (2014) dan Daou et al. (2020) menyoroti pentingnya perusahaan—termasuk UMKM—untuk memiliki instrumen pemodelan bisnis yang inovatif, terutama dalam mengelola sumber daya

aitraan. Pendekatan BMC yang diintegrasikan dengan SWOT menjadi relevan karena mampu menguraikan posisi *Hop.in Coffee* di tengah



kompetisi pasar lokal Makassar, sekaligus memberikan *roadmap* perbaikan yang jelas. Literatur yang ada secara konsisten mendukung argumentasi bahwa strategi bisnis yang solid memerlukan analisis mendalam terhadap setiap komponen dalam model bisnis, termasuk identifikasi peluang kerjasama dengan pemangku kepentingan, optimalisasi rantai pasok, serta inovasi berbasis kebutuhan pelanggan (Joyce & Paquin, 2016) Namun, kesenjangan penelitian (research gap) muncul dalam hal penerapan konsep BMC-SWOT yang terfokus pada studi kasus UMKM kopi di wilayah perkotaan Indonesia. Meskipun ada beberapa penelitian terdahulu mengenai UMKM, informasi mendalam yang mengintegrasikan kedua kerangka tersebut pada sektor kedai kopi, khususnya dalam konteks Kota Makassar, masih terbatas.

Pemilihan Hop.in Coffee sebagai objek penelitian didasarkan berbagai faktor yang dianggap relevan untuk mengkaji perumusan strategi bisnis. Pertama, kedai kopi ini menawarkan berbagai varian menu kopi dan non-kopi, sehingga menjadi contoh UMKM di bidang Food & Beverages yang memiliki keanekaragaman produk. Kedua, usia usaha yang relatif baru memerlukan adaptasi cepat dan peningkatan daya saing agar mampu menarik konsumen di tengah maraknya brand besar maupun lokal. Ketiga, keterbatasan sumber daya dan pengalaman manajerial di Hop.in Coffee mencerminkan tantangan umum UMKM pada tahap awal operasional. Dengan demikian, Hop.in Coffee merupakan “objek” penelitian yang tepat untuk memvalidasi pendekatan integratif BMC-SWOT dalam konteks UMKM lokal.

Batasan penelitian pada satu objek seperti Hop.in Coffee dinilai sudah memadai



penelitian ini, dikarenakan penelitian kualitatif lebih menitikberatkan pada
an temuan (depth) daripada jumlah subjek atau cakupan wilayah (Sugiyono,

2013). Pendekatan studi kasus tunggal ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi secara menyeluruh, sehingga mampu memperoleh gambaran detail mengenai dinamika strategi bisnis yang berlangsung. Selain itu, peneliti dapat menyertakan triangulasi sumber, teknik, dan waktu untuk memastikan akurasi dan kredibilitas data (Setiawan et al., 2021).

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pendekatan Business Model Canvas (BMC) yang dipadukan dengan analisis SWOT sebagai strategi pengembangan UMKM, dengan studi kasus pada *Hop.in Coffee* di Kota Makassar. Kebaruan (novelty) terletak pada integrasi kedua metodologi analisis tersebut dalam satu kerangka kerja yang sistematis, sehingga dapat memperlihatkan hubungan kausal antara elemen-elemen kunci model bisnis dan aspek kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman. Harapannya, studi ini tidak hanya memberikan gambaran teoritis tentang keunggulan pendekatan BMC-SWOT, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis untuk *Hop.in Coffee* dalam melakukan pengembangan usaha jangka panjang. Ruang lingkup penelitian meliputi identifikasi kondisi internal (sumber daya, aktivitas kunci, mitra, dan struktur biaya), analisis eksternal (pangsa pasar, kompetitor, tren konsumen, serta potensi kolaborasi), hingga perumusan strategi pengembangan yang relevan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan literatur akademik, sekaligus memberikan manfaat nyata bagi UMKM lain yang ingin meningkatkan daya saing mereka di pasar yang semakin kompetitif.



usan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang dapat diambil adalah. “Bagaimana merumuskan strategi pengembangan yang sesuai untuk Hop.in Coffee menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang diintegrasikan dengan analisis SWOT.”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan informasi yang telah dibahas sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pengembangan yang efektif untuk Hop.in Coffee menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang diintegrasikan dengan analisis SWOT.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai kontribusi dan bahan referensi bagi perkembangan ilmu manajemen dan menambah pengetahuan mengenai Strategi Pengembangan UMKM Hop.In Coffee.

1.4.2 Kegunaan Praktris

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat meningkatkan dan memperluas pengetahuan peneliti tentang bidang yang diteliti. Peneliti lain dapat menggunakan temuan ini dalam penelitian terkait.

b. Bagi Akademisi/Pembaca

Peneltian ini dapat meningkatkan pengetahuan tentang strategi pengembangan bisnis.

Bagi UMKM



Penelitian ini akan membantu mempertimbangkan atau membuat strategi yang baik untuk digunakan oleh UMKM melalui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) ke depannya.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi manfaat bagi produsen, konsumen dan pemerintah. Dengan melakukan penelitian ini, dapat bekerja sama untuk meningkatkan pasar dan kesejahteraan umum.

1.5 Sistematika Penulisan

Agar dapat memahami dengan lebih mudah, usulan penelitian skripsi ini disusun secara komprehensif dan sistematis meliputi:

A. BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, struktur penelitian, dan struktur penulisan.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Merupakan bab yang berisi uraian terkait teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini dan melakukan analisis terhadap masalah pokok yang telah dikemukakan.

C. BAB KERANGKA KONSEPTUAL/PIKIR

Bab ini menyajikan hal pokok yakni kerangka konseptual/pemikiran.

AB IV METODE PENELITIAN



Merupakan bab yang berisikan terdiri dari jenis dan rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel/subjek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep

2.1.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk membuat keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Fokus manajemen strategis adalah mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan sistem informasi (David & David, 2017). Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang akan memberikan kesesuaian yang unggul secara kompetitif antara organisasi dan lingkungannya untuk mencapai tujuan organisasi (Richard, 2008). Istilah “Strategi” mengacu pada kumpulan gagasan, wawasan, ide, pengalaman, tujuan, kepakaran, daya ingat, persepsi, dan target yang diinginkan secara kompleks sehingga dapat menjadi panduan umum dalam tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Nickols, 2016). Strategi juga disebut sebagai pendekatan berurutan untuk menyelesaikan masalah (Pisano, 2012).

Strategi adalah seperangkat aturan pengambilan keputusan untuk memandu perilaku organisasi (Ansoff et al., 2019). Menurut Ansoff et al., (2019) ada beberapa jenis aturan yang berbeda:



1. Tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan di masa depan dan saat ini. Kualitas tolok ukur ini disebut tujuan, dan kuantitas yang diinginkan disebut sasaran.
2. Aturan untuk membangun hubungan perusahaan dengan dunia luar, termasuk teknologi apa yang akan dikembangkan oleh perusahaan, lokasi penjualan produk, dan cara perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari pesaingnya. Seperangkat aturan ini dikenal sebagai strategi bisnis atau produk-pasar.
3. Aturan yang digunakan untuk membangun hubungan dan proses internal organisasi; ini biasanya disebut sebagai "konsep organisasi".

2.1.2 Strategi Pengembangan

Model bisnis adalah tentang manfaat yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan, bagaimana ia akan mengaturnya, dan bagaimana ia akan mendapatkan bagian dari nilai yang diberikan. Model bisnis yang baik akan memberikan nilai yang cukup besar bagi pelanggan dan menghasilkan bagian yang layak dari pendapatan untuk pengembang atau pelaksana. Model bisnis ini lebih umum daripada strategi bisnis. Untuk melindungi keunggulan kompetitif yang dihasilkan dari desain dan implementasi model bisnis baru, analisis strategi harus digabungkan dengan analisis model bisnis untuk memastikan bahwa keduanya dilakukan. Dengan demikian, analisis strategi merupakan langkah penting dalam merancang model bisnis yang kompetitif dan berkelanjutan (Teece, 2010).



Strategi pengembangan merupakan salah satu cara organisasi mengembangkan bisnis untuk masa depan bisnis dan juga bagaimana mengembangkan pola dari

masa lalu bisnis tersebut (Mintzbererg et al., 1998). Menurut Pisano (2012), ada tiga tujuan penting atau persyaratan dari strategi yang baik. Strategi pengembangan yang baik adalah dapat memberikan konsistensi, koherensi, dan keselarasan.

1. **Konsistensi:** Keuntungan bukanlah hasil dari satu keputusan; sebaliknya, itu adalah hasil dari tindakan, keputusan, dan perilaku yang diambil dari waktu ke waktu. Strategi yang baik memberikan kerangka kerja yang konsisten untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu yang dibangun secara kumulatif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
2. **Koherensi:** Keputusan yang dibuat setiap hari dalam organisasi yang kompleks dapat memengaruhi kemampuan bersaing, seperti siapa yang dipekerjakan dan dipromosikan, proyek mana yang didanai, peralatan apa yang dibeli, mitra kerja mana yang terlibat, dll. Keputusan ini biasanya dibuat di organisasi yang jauh—dan sekarang di berbagai tempat di seluruh dunia. Untuk memastikan bahwa keputusan taktis ini konsisten, strategi menyediakan mekanisme pengintegrasian. Tidak mungkin untuk mencapai kesepakatan tanpa strategi. Kadang-kadang, organisasi mencoba mengimbangi taktik yang tidak efektif dengan membentuk komite dan alat komunikasi lainnya untuk membuat keputusan yang jelas. Namun demikian, jenis perangkat ini merupakan pengganti yang buruk dan tidak efektif untuk pendekatan yang jelas dan efektif.



nyelarasan: Sebuah organisasi akan berkembang jika strateginya sesuai dengan lingkungannya atau konteks organisasi yang lebih luas. Organisasi

harus memiliki strategi yang mendukung keselarasan dan sesuai dengan strategi bisnis organisasi.

2.1.3 UMKM

Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menetapkan standar dan definisi UMKM. Menurut aturan ini, usaha mikro adalah usaha yang menguntungkan yang dikendalikan oleh individu atau badan usaha perorangan dan memenuhi kriteria hukum tertentu. Usaha kecil juga didefinisikan sebagai usaha ekonomi otonom yang dijalankan oleh individu atau badan usaha yang tidak merupakan anak usaha dari perusahaan yang lebih besar.

Usaha ini tidak dimiliki, dikendalikan, atau berafiliasi dengan usaha kecil atau besar secara langsung atau tidak langsung, dan memenuhi kriteria perusahaan kecil. Usaha menengah adalah entitas ekonomi yang berdiri sendiri, bukan anak usaha atau cabang usaha lain. Sesuai dengan ketentuan hukum, perusahaan ini memiliki aset bersih atau pendapatan tahunan.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, usaha mikro hanya boleh memiliki kekayaan bersih tidak lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan yang digunakan sebagai tempat usaha, dan hasil penjualan tahunan tidak lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Usaha kecil memiliki aset bersih antara 50.000.000,00 (lima puluh juta) dan 500.000.000,00 (lima ratus juta), tidak termasuk tanah dan bangunan yang

akan oleh perusahaan. Perusahaan juga menghasilkan pendapatan tahunan antara 300.000.000,00 (tiga ratus juta) dan 2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus



juta). Usaha menengah memiliki aset bersih antara 500.000.000,00 (lima ratus juta) dan 10.000.000.000,00 (sepuluh juta).

Karena perubahan kebutuhan dan penyesuaian kebijakan, seperti yang dijelaskan dalam Bab III, Pasal 35, Ayat (3) dan (5), PP Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menetapkan kriteria baru untuk UMKM. Dua komponen penting dari kriteria adalah modal usaha dan pendapatan tahunan.

Perusahaan mikro tidak boleh memiliki modal lebih dari Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan yang digunakan untuk operasi bisnis, dan pendapatan tahunan mereka tidak boleh melebihi Rp2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah). Perusahaan kecil tidak boleh memiliki modal lebih dari Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah), dan tidak termasuk tanah dan bangunan yang digunakan untuk operasi bisnis.

Perusahaan kecil memiliki modal usaha mulai dari Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) hingga Rp15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah), tidak termasuk properti dan bangunan yang terkait dengan operasi komersial. Sebaliknya, usaha menengah memiliki modal usaha mulai dari Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) hingga Rp15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah).

2.1.4 Business Model Canvas (BMC)

Menurut Osterwalder et al. (2012) bahwa *Business Model Canvas* (BMC) adalah

satu alat strategi yang digunakan untuk menggambarkan sebuah model ; dan memberikan dasar pemikiran tentang bagaimana perusahaan iptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Business Model Generation,



juga dikenal sebagai *Business Model Canvas*, adalah suatu alat yang membantu kita membuat gambaran yang lebih akurat tentang bisnis yang sedang atau akan kita jalani. Rencana bisnis dengan sembilan elemen utama yang terintegrasi dengan baik, yang mencakup analisis strategi internal dan eksternal, adalah cara untuk membuat konsep bisnis menjadi sederhana (Osterwalder et al., 2012). Sembilan blok bangunan dasar yang membentuk model bisnis kanvas menunjukkan logika bagaimana bisnis ingin menghasilkan uang. Blok-blok ini mencakup empat elemen bisnis utama yaitu, pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah:

a) *Customer Segment* (Segmen Pelanggan)

Menurut Osterwalder et al. (2012) segmen pelanggan adalah blok bangunan yang menggambarkan sekelompok individu atau kelompok yang berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Setiap model bisnis bergantung pada pelanggan. Perusahaan tidak dapat bertahan lama tanpa pelanggan dan keuntungan. Perusahaan mengelompokkan pelanggan mereka ke dalam kelompok berdasarkan kebutuhan, perilaku, dan faktor lain untuk memenuhi kepuasan pelanggan mereka. Model ini dapat diterapkan pada perusahaan besar dan kecil. Sebuah segmen pasar dapat didefinisikan apabila:

1. Membutuhkan pelayanan (*Value Propositions*) unik untuk masalah dan kebutuhan khusus.
2. Dapat dicapai dan dilayani dengan berbagai saluran distribusi (*Channels*) yang berbeda.



3. Perlu pendekatan (*Customer Relationship*) yang berbeda.
4. Memiliki kemampuan pembayaran yang berbeda berdasarkan persepsi nilai yang mereka terima.
5. Memberikan profitabilitas yang berbeda.

Menurut (Osterwalder et al. 2012) ada beberapa tipe dalam segmentasi pasar antara lain:

1. Pasar Terbuka (*Mass Market*)

Model bisnis ini tidak membagi pelanggannya dalam kelompok atau segmen tertentu. Di sini, perusahaan menganggap setiap orang sebagai pelanggan. Fokusnya hanya pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama, seperti *value proporsitions* (nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan pelanggan), dan *customer relationship* (jenis hubungan yang ingin dibangun dengan pelanggan).

2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Model bisnis yang menggunakan segmentasi pasar untuk menargetkan segmen pasar tertentu yang spesifik, yang biasanya sangat kecil dan belum terlayani dengan baik. Untuk memenuhi kebutuhan unik pasar, perhatian diberikan pada *value proporsitions* (nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan pelanggan), dan *customer relationship* (jenis hubungan yang diinginkan pelanggan). Model bisnis ini biasanya ditemukan dalam hubungan bisnis antara *supplier-buyer*.



3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis yang menggunakan segmentasi pasar, pelanggan dibagi menjadi berbagai segmen yang masing-masing memiliki kebutuhan dan masalah yang berbeda. *Value proposition* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), dan *customer relationship* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) disesuaikan dengan segmen pasarnya.

4. Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmen pasarnya diversified, pelanggan dibagi menjadi beberapa kelompok yang berbeda dalam hal masalah dan kebutuhan mereka. Kedua atau lebih dari kelompok ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, tetapi mereka memiliki karakteristik yang berbeda. Pasar akan semakin luas dengan adanya diversifikasi. Bahkan mungkin dapat membangun pasar baru.

5. Multipasar (*Multi-sided Platform*)

Beberapa bisnis melayani dua atau lebih klien yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan, yang dikenal sebagai (multiside market).

b) Value Propositions (Proporsi Nilai)

Menurut Osterwalder et al. (2012) blok bangunan proporsi nilai menggambarkan kombinasi barang dan jasa yang menghasilkan nilai untuk kelompok pelanggan tertentu. Menurut Philip Kotler (2012) hubungan pelanggan adalah keseluruhan proses membangun dan mempertahankan



hubungan pelanggan yang menguntungkan dengan memberikan nilai dan kepuasan pelanggan yang unggul. Hal ini berkaitan dengan semua aspek dalam memperoleh, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan. Osterwalder et al. (2012) menyatakan bahwa value propositions adalah alasan mengapa pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Value propositions terdiri dari gabungan produk atau jasa tertentu yang memenuhi kebutuhan segmen pelanggan tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk pelanggan.

Menurut Osterwalder et al. (2012) *value propositions* terdiri dari sebelas komponen: kinerja, sifat baru, penyesuaian, penyelesaian tugas, desain, merek/status, harga, kenyamanan, kegunaan, dan pengurangan biaya dan risiko. Beberapa penawaran dapat menjadi inovatif dan mengubah penawaran yang sudah ada sebelumnya.

c) Channels (Saluran)

Menurut Osterwalder et al. (2012) untuk memberikan proporsi nilai, sebuah perusahaan menggunakan blok bangunan channels untuk berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka. Perusahaan menggunakan jalur komunikasi dan distribusi. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan berfungsi sebagai penghubung antara perusahaan dan pelanggan (Osterwalder et al., 2012). Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat memengaruhi apa yang mereka alami. Untuk memasarkan barang mereka ke pasar, kebanyakan bisnis menggunakan perantara atau



saluran distribusi. Osterwalder et al. (2012) menyatakan bahwa saluran menjalankan beberapa fungsinya diantaranya:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan akan produk dan layanan perusahaan.
2. Membantu pelanggan dalam menilai proposisi nilai perusahaan.
3. Memungkinkan pelanggan untuk membeli produk dan layanan tertentu.
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
5. Memberikan dukungan konsumen pasca pembelian.

d) *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan)

Menurut Osterwalder et al. (2012) *customer relationship* adalah jenis hubungan yang mereka inginkan dengan pelanggan dari segmen pasar tertentu. Perusahaan harus mempertimbangkan jenis hubungan yang akan mereka bangun dengan pelanggan dari berbagai segmen pasar. *Customer Relationship* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain:

1. *Customer Acquisition*

Tugas pemasar dalam kelompok pertama (akuisisi pelanggan) adalah terus mencari pelanggan baru, baik dari pelanggan kompetitor maupun mengubah pelanggan yang sebelumnya bukan pelanggan siapapun menjadi pelanggan yang mereka kelola.

2. *Customer Retention*

Tugas pemasar dalam kelompok kedua (retensi pelanggan) adalah pemasar harus terus mempertahankan pelanggan yang sudah



menggunakan meker mereka agar tidak pindah ke merek kompetitor lain

3. *Boosting Sales* (Upselling)

Boosting Sales berarti mendorong pelanggan tetap perusahaan untuk berbelanja lebih banyak. Berdasarkan model bisnis, *customer relationship* sangat memengaruhi preferensi pelanggan.

Osterwalder et al. (2012) mengatakan bahwa ada beberapa kategori dari *costumer relationships* yang dapat dipadukan dengan *costumer segments*, antara lain:

1. *Personal Assistance* (Bantuan Personal)

Pola hubungan ini didasarkan pada interaksi antar individu. Baik selama proses pembelian maupun setelah pembelian, pelanggan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara langsung dengan wakil perusahaan. Komunikasi ini biasanya terjadi melalui media seperti call center dan email.

2. *Dedicated Personal Assistance* (Bantuan Perosonal yang Khusus)

Pola hubungan ini lebih mendalam dan intensif daripada yang pertama. Ini berarti bahwa perusahaan memperlakukan setiap pelanggan secara unik. Perusahaan biasanya menunjuk seorang perwakilan untuk melayani pelanggan tertentu.

3. *Self Service* (Layanan Mandiri)



Dalam jenis hubungan ini, perusahaan tidak berinteraksi secara langsung atau secara pribadi dengan pelanggan. Sebaliknya, perusahaan memberikan kebutuhan pelanggan yang penting.

4. *Automated Service* (Layanan Otomatis)

Dalam jenis hubungan ini, perusahaan tidak berinteraksi langsung dengan pelanggan, tetapi memberikan item penting yang diproses secara otomatis. Ini adalah jenis hubungan hubungan personal assistance dengan *self service*.

5. *Communities* (Komunitas)

Perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih dekat dengan pelanggan dan menawarkan kemudahan bagi pelanggan yang tinggal di komunitas.

6. *Co-creation* (Kreasi Bersama)

Sebagian besar perusahaan kembali ke hubungan perusahaan-pelanggan tradisional untuk memberikan nilai tambah. Jenis hubungan ini melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi mereka sendiri.

e) *Revenue Stream* (Aliran Pendapatan)

Menurut Osterwalder et al. (2012) *Revenue Stream* adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar. Dengan kata lain, revenue streams adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diberikan pelanggan kepada perusahaan. Jika model bisnis bergantung pada kepuasan pelanggan, keuntungan akan berasal dari sana.



Osterwalder et al. (2012) menyatakan bahwa model bisnis dapat dibentuk dari 2 (dua) macam *revenue stream*:

1. Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari pembayaran pelanggan satu kali.
2. Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran yang sedang berlangsung untuk memberikan *Value Propositions* kepada pelanggan atau memberikan dukungan pelanggan pasca pembelian.

Menurut Osterwalder et al. (2012) ada beberapa cara agar mendapatkan *revenue stream*:

1. *Asset Sale* (Penjualan Aset)

Istilah "*Asset Sale*" biasanya mengacu pada penjualan barang atau jasa perusahaan. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset adalah praktik umum bagi dunia bisnis.

2. *Usage Fee* (Biaya Pemakaian)

Revenue Stream ini berasal dari penggunaan layanan. Pelanggan akan membayar lebih mahal jika mereka menggunakan lebih banyak jasa pelayanan. Aliran keuntungan ini akan diprioritaskan oleh bisnis di berbagai sektor jasa.

3. *Subscription Fees* (Biaya Berlangganan)

Revenue Stream ini diperoleh dengan menyediakan layanan yang memungkinkan pelanggan melakukan pembelian secara berkala selama periode waktu tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan member card kepada pelanggan yang setia sehingga



mereka dapat menikmati fasilitas yang lebih baik daripada yang ditawarkan oleh perusahaan.

4. *Lending/Renting/Leasing* (Sewa)

Revenue Stream ini berasal dari memberi seseorang hak eksklusif untuk menggunakan aset perusahaan selama jangka waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya aset tetap, atau harta tetap, yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat digunakan oleh pelanggannya sebagai imbalan untuk pembayaran sewa. Pemberi pinjaman memiliki keuntungan dalam hal ini, yaitu mereka dapat menghasilkan uang berulang kali.

5. *Licensing* (Lisensi)

Revenue Stream ini berasal dari izin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum diberikan kepada pelanggan dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memungkinkan pemegang lisensi untuk menghasilkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau memasarkan jasa.

6. *Brokerage Fees* (Biaya Komisi)

Revenue Stream ini berasal dari layanan perantara yang diberikan kepada dua atau lebih pihak. Misalnya, penyedia kartu kredit menghasilkan uang dengan menghitung persentase dari nilai setiap transaksi antara penyedia kartu kredit dan pelanggan. Agen menerima komisi atas hubungan mereka dengan pembeli dan penjual.

7. *Advertising* (Iklan)



Revenue Stream ini berasal dari biaya yang dikeluarkan untuk mempromosikan barang, jasa, atau merek tertentu. Pada umumnya, organisasi acara atau industri media menghasilkan keuntungan besar dari periklanan.

f) *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Menurut Osterwalder et al. (2012) *Key Resources* adalah aset utama yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat beroperasi, sumber daya utama diperlukan untuk setiap model bisnis. Dengan sumber daya utama ini, sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*, mendapatkan pasar, melacak hubungannya dengan segmen pasar, dan menghasilkan keuntungan. *Key resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia.

Osterwalder et al. (2012) menyatakan bahwa *key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. *Physical* (Fisik)

Kategori ini mencakup aset fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, jaringan distribusi, dan sistem penjualan.

2. *Intellectual* (Intelektual)

Sumber daya intelektual meliputi pengetahuan, merek, paten, hak cipta, kolaborasi, dan database pelanggan. Semua ini merupakan bagian penting dari membuat model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sangat sulit untuk dibangun, tetapi jika dilakukan dengan benar, dapat menghasilkan nilai tambah yang sangat besar.



3. *Human* (Manusia)

Sumber daya manusia penting bagi setiap bisnis, karena sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi.

4. *Financial* (Finansial)

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumber daya perusahaan.

g) *Key Activities* (Aktivitas Utama)

Menurut Osterwalder et al. (2012) *key activities* adalah tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Setiap model bisnis harus melakukan aktivitas penting untuk menciptakan dan memberikan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan.

Osterwalder et al. (2012) menyatakan bahwa *key activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. *Production* (Produksi)

Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Model bisnis pabrik pembuatan barang fokus pada operasi jenis produksi, yang meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari



pemasok, pengolahan bahan tersebut selama proses produksi, dan penyampaian produk atau jasa yang telah dibuat kepada pelanggan.

2. *Problem Solving* (Pemecahan Masalah)

Problem Solving adalah jenis aktivitas yang digunakan oleh konsultan, rumah sakit, dan organisasi-organisasi pelayanan lain. Tujuan dari Aktivitas ini adalah untuk menyelesaikan masalah dan memberi pelanggan solusi baru untuk masalah mereka. Model bisnis mereka membutuhkan aktivitas seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

3. *Platform/Network* (Platform/Jaringan)

Aktivitas seperti perancangan, pengembangan, dan pengembangan *hardware* dan *software*, termasuk jaringan internet dan website, adalah tugas utama organisasi bisnis yang berbasis platform dan jaringan. Ini juga mencakup menyediakan layanan yang dibutuhkan oleh pelanggan dan pengguna, termasuk proses pengiriman dan penjaminan hubungan dengan pelanggan.

h) **Key Partnership (Kemitraan Utama)**

Menurut Osterwalder et al. (2012) *key partnership* adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya supplier, sehingga model bisnis dapat berjalan. Ada banyak alasan mengapa perusahaan harus bekerja sama, dan model bisnis yang berbeda bergantung pada kerja sama. Perusahaan berkolaborasi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau mendapatkan



sumber daya. Kita dapat membedakan empat jenis *partnerships* yang berbeda:

1. Aliansi strategis antara non-kompetitor
2. Kooperasi: kemitraan strategis antara para pesaing
3. Usaha kolaboratif untuk membangun bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan

Osterwalder et al. (2012) menyatakan ada tiga motivasi yang dapat digunakan untuk membedakan antara tiga motivasi dalam menciptakan *partnerships*:

1. *Optimization and Economy of Scale* (Optimalisasi dan Skala Ekonomi)

Kemitraan ini adalah jenis hubungan pembeli-pemasok paling dasar yang bertujuan untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan. Perusahaan tidak dapat melakukan semua tugasnya sendirian. Kemitraan skala ekonomis dan optimalisasi biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, outsourcing, atau berbagi infrastruktur. Ini menunjukkan bahwa bisnis tidak dapat melakukan semua tugasnya sendirian.

2. *Reduction of Risk and Uncertainty* (Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian)

Dalam lingkungan kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian, kemitraan dapat membantu mengurangi risiko. Perusahaan yang



bersaing tidak dapat membentuk aliansi strategis di daerah tertentu sementara mereka juga berkompetisi di tempat lain.

3. *Acquisition of Particular Resources and Activities* (Akuisisi Sumber Daya dan Aktivitas Tertentu)

Sangat sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang disebutkan dalam model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka lebih mampu dengan bergantung pada perusahaan lain untuk menyediakan sumber daya atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan tersebut dapat termotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan

i) **Cost Structure (Struktur Biaya)**

Menurut Osterwalder et al. (2012) *cost structure* adalah bagian-bagian biaya yang digunakan supaya perusahaan atau organisasi dapat menjalankan model bisnisnya. Biaya mencakup membuat dan meningkatkan nilai tambah, menjalin hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan uang. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnership*. Sebenarnya, biaya dapat diminimisasi dalam setiap model bisnis.

Osterwalder et al. (2012) menyatakan membedakan antara dua kelas besar Struktur Biaya model bisnis: *cost-driven* dan *value-driven*:

1. *Cost-driven* (Berbasis Biaya)

Fokus model bisnis yang digerakkan oleh biaya adalah mengurangi biaya sebanyak mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk



menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah, otomatisasi maksimum, dan outsourcing yang ekstensif.

2. *Value-driven* (Berbasis Nilai)

Beberapa bisnis berkonsentrasi pada penciptaan nilai daripada mempertimbangkan biaya yang terkait dengan desain model bisnis tertentu. Model bisnis yang digerakkan oleh nilai biasanya menawarkan nilai premium dan layanan yang sangat dipersonalisasi.

Menurut Osterwalder et al. (2012) *cost structures* dapat memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. *Fixed Costs* (Biaya Tetap)

Biaya yang tetap sama terlepas dari volume barang atau jasa yang diproduksi. Ini termasuk gaji, sewa, dan biaya produksi fisik. Beberapa bisnis, seperti perusahaan manufaktur, memiliki proporsi biaya tetap yang tinggi.

2. *Variable Costs* (Biaya Variabel)

Biaya yang berubah secara proporsional dengan jumlah barang atau jasa yang dibuat atau komponen biaya operasional bisnis yang berubah sesuai dengan volume produksi atau aktivitas bisnis.

3. *Economies of Scale* (Skala Ekonomi)

Keuntungan biaya yang diperoleh perusahaan ketika outputnya meningkat Misalnya, tingkat pembelian dalam jumlah besar yang lebih



rendah menguntungkan perusahaan yang lebih besar. Biaya rata-rata per unit turun seiring dengan output karena hal ini dan faktor lainnya.

4. *Economies of Scope* (Ekonomi Ruang Lingkup)

Perusahaan memperoleh keuntungan biaya karena ruang lingkup operasi yang lebih besar. Misalnya, saluran distribusi atau strategi pemasaran yang sama dapat mendukung berbagai produk di perusahaan besar.

2.1.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis ini membandingkan faktor-faktor internal Kekuatan (*strengths*), dan Kelemahan (*weaknesses*). dengan faktor-faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2017). Menurut Philip Kotler & Kevin Lane (2012) analisis SWOT adalah evaluasi lengkap dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) perusahaan. Ini digunakan untuk melacak praktik pemasaran internal dan eksternal perusahaan.

Menurut David & David (2017). Analisis SWOT adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi faktor internal (*strengths* dan *weaknesses*) serta faktor eksternal (*opportunities* dan *threats*) yang relevan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan strategis. Gürel, E. & Tat

) menyatakan bahwa analisis SWOT adalah strategi manajemen strategis



yang umum digunakan oleh organisasi untuk pemasaran dan manajemen strategis.

1. ***Strengths*** (Kekuatan)

Strengths adalah suatu kelebihan yang membuat suatu organisasi atau perusahaan unik dan membuatnya lebih berharga dibandingkan dengan pesaingnya. *Strengths* adalah indikator positif, yang berarti bahwa lebih banyak kekuatan sebuah organisasi atau perusahaan berarti lebih optimistis. Suatu organisasi dapat dianggap kuat jika memenuhi lima kriteria ini: fondasi pemasaran yang kuat, struktur keuangan yang kuat, kapasitas produksi yang tinggi, potensi pertumbuhan, dan sumber daya manusia yang efektif (Gürel, E. & Tat, 2017).

2. ***Weaknesses*** (Kelemahan)

Weaknesses adalah ketidakmampuan untuk melakukan sesuatu. Kelemahan juga dapat dianggap sebagai sesuatu yang merugikan. Suatu perusahaan atau institusi yang lemah berarti kurang efisien dan efektif dibandingkan dengan pesaingnya. Mengetahui kelemahan suatu perusahaan atau institusi sama pentingnya dengan mengetahui kekuatan karena perencanaan strategi untuk bersaing dengan pesaing tidak dapat didasarkan pada kelemahan, tetapi harus didasarkan pada kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan atau institusi tersebut. Oleh karena itu, penting untuk menemukan kelemahan suatu perusahaan atau institusi secepat mungkin. Dengan kata lain, kelemahan suatu organisasi adalah bagian atau kegiatan di mana organisasi kurang efisien dan efektif dibandingkan dengan para pesaingnya. Aspek-aspek ini



memengaruhi kinerja organisasi dan melemahkannya dibandingkan dengan para pesaingnya. Oleh karena itu, penting untuk menemukan kelemahan suatu perusahaan atau institusi secepat mungkin (Gürel, E. & Tat, 2017).

3. *Opportunities* (Peluang)

Opportunities adalah keadaan di mana suatu perusahaan atau institusi memiliki kekuatan untuk memanfaatkan untuk menyusun strategi untuk mencapai tujuannya. Peluang berasal dari situasi di luar perusahaan, yang memungkinkan bagi perusahaan atau institusi untuk memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan. Peluang adalah situasi di luar organisasi yang memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kekuatan organisasi, mengatasi kelemahan organisasi, atau menetralkan ancaman (Gürel, E. & Tat, 2017).

4. *Threat* (Ancaman)

Threat didefinisikan sebagai kondisi yang tidak menguntungkan yang dapat membahayakan aktivitas suatu perusahaan atau institusi. Oleh karena itu, perusahaan dan institusi harus menghindari ancaman jenis ini karena terdapat risiko yang dapat membahayakan dan membayangi perusahaan dan institusi. Ancaman bagi manajemen organisasi adalah hal-hal yang membuat mencapai tujuan organisasi sulit atau tidak mungkin. Ancaman adalah situasi yang terjadi karena perubahan dalam lingkungan yang jauh atau dekat yang akan mencegah suatu organisasi bertahan atau kehilangan keunggulannya dalam persaingan, dan yang tidak menguntungkan organisasi (Gürel, E. & Tat, 2017).



Gambar 2.1 Gambar Analisis SWOT



Sumber: Rangkuti (2017)

1. Kuadran 1:

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki kekuatan dan peluang untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

2. Kuadran 2:

Perusahaan ini tetap memiliki kekuatan internal meskipun menghadapi banyak ancaman. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3:

Perusahaan melihat peluang pasar yang besar, tetapi ada beberapa masalah internal. Untuk merebut peluang pasar yang lebih besar, fokus strategi



perusahaan ini adalah mengurangi masalah internal. Misalnya, Apple menawarkan produk baru dalam industri microcomputer melalui pendekatan peninjauan kembali teknologi.

4. Kuadran 4:

Situasi ini yang tidak menguntungkan di mana perusahaan menghadapi banyak ancaman dan kelemahan internal yang perlu diperbaiki.

2.2 Tinjauan Empirik

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dijadikan sebagai bahan kajian empiris dalam penelitian, antara lain:

Pertama, jurnal yang ditulis Kesi Widjajanti, Febrina Nafasati, Ratna Wijayanti berjudul “Pengembangan Bisnis Berkelanjutan dengan Pendekatan *Business Model Canvas*: Studi Empiris pada UMKM Batik Blora, Indonesia”. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang didasarkan pada temuan empiris di lapangan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Business Model Canvas* untuk UMKM Batik di Blora berfokus pada *Customer Segment*, *Value Propositions*, *Key Resources* dan *Key Partnership*. Implikasi dari penelitian ini merupakan kearifan lokal yang menjadi keunikan dan ciri khas yang dapat menjadi nilai tambah bagi pasar.

Kedua, jurnal yang ditulis Rina Djunita Pasaribu, Davina Shalsabila, Tri Djatmiko berjudul “Pembenahan Strategi Bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), Analisis SWOT, dan Matriks TOWS”. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan wawancara sebagai teknik utama. Hasil dari

ini menunjukkan bahwa ada 4 (empat) strategi baru yang menjadi prioritas untuk diimplementasikan, yaitu: 1) Memperluas target pelanggan yang dituju,



mengikuti tren dan permintaan pasar; 2) Mengembangkan kualitas produk dan layanan untuk target yang terfokus; 3) Program manfaat untuk pelanggan setia dan pelanggan baru; dan 4) Menambah saluran online/media sosial dan *e-commerce*. Strategi-strategi baru tersebut diintegrasikan ke dalam BMC baru sebagai Kompas baru bagi XYZ untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Ketiga, jurnal yang ditulis Suharto, Dwiko Budi Permadi, Sanudi berjudul “Pengelolaan Strategis Pertanian Talas Beneng (*Xanthosoma undipes*) di Kabupaten Ciamis, Indonesia”. Metode penelitian digunakan adalah kualitatif dengan observasi dan wawancara mendalam dengan ketua kelompok tani sebagai informan kunci yang digunakan untuk mengumpulkan model bisnis yang ada. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa saluran pasar antara keuda kelompok produsen talas beneng sedikit berbeda. Strategi khusus yang diprioritaskan antara lain: 1) Meningkatkan intensifikasi usaha; 2) Meningkatkan daya saing produk talas beneng; dan 3) Memperluas kemitraan usaha agar dapat mengakses informasi pasar dengan lebih baik.

Keempat, jurnal yang ditulis Rizka Harfiani, Munawir Pasaribu berjudul “Implementasi *Business Model Canvas* Pada CV. Media (Penerbit dan Distributor Buku Pelajaran PAUD)”. Metode peneltian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV. Media telah berhasil menjalankan bisnis dengan mengimplementasikan Sembilan elemen BMC, hal ini terlihat dari semakin
atnya income perseroan setiap tahunnya.



Kelima, jurnal ini ditulis Mhd. Izwan Sepriyadi, Ayu Wardani, Mimi Syahfitri, Muhammad Alfayyadh F, Reza Resmaliana berjudul “Analisis *Business Model Canvas* (BMC) Pada UMKM Cimol Aa di Kota Tanjungpinang”. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan melibatkan owner Cimol Aa untuk mendapatkan data, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 9 elemen pada BMC Cimol Aa memiliki kelemahan pada saluran (*channels*) yang mana pada Cimol Aa belum menggunakan banyak saluran seperti memasarkan atau mempromosikan produknya di sosial media yang hanya menggunakan cara pemasaran dari mulut ke mulut (*word of mouth*) sehingga tidak bisa menjangkau pasar yang lebih luas. Oleh karena itu, sebaiknya Cimol Aa meningkatkan cara pemasarannya di sosial media agar diketahui banyak orang tentang keberadaan Cimol Aa.

