BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka Terkait Permasalahan

1. Model Bisnis

Model bisnis merupakan salah satu elemen fundamental dalam pengelolaan dan pengembangan suatu organisasi, baik pada perusahaan berskala besar maupun pada tingkat Usaha Mikro Kecil, Dan Menengah (UMKM). Dalam konteks manajemen modern, model bisnis tidak hanya menjelaskan bagaimana suatu usaha beroperasi, tetapi juga menggambarkan logika penciptaan nilai (*value creation*), penyampaian nilai (*value delivery*), dan perolehan nilai (*value capture*) dalam suatu sistem yang terintegrasi. Pemahaman ini menjadi semakin penting karena dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut pelaku usaha memiliki struktur operasional dan strategis yang jelas (Wirtz 2021).

Secara konseptual, model bisnis dipahami sebagai arsitektur organisasi yang menunjukkan bagaimana perusahaan mengonfigurasi sumber daya, aktivitas, serta relasi dengan pelanggan dan mitra untuk menciptakan keunggulan kompetitif. (Teece 2021) menjelaskan bahwa model bisnis menggambarkan desain mekanisme perusahaan dalam menghasilkan nilai ekonomi sekaligus mempertahankan keberlanjutan usaha melalui struktur pendapatan dan biaya yang rasional. Dengan demikian, model bisnis bukan hanya gambaran operasional, melainkan juga representasi strategis yang terhubung dengan visi dan arah jangka panjang organisasi. Perkembangan literatur menunjukkan bahwa model bisnis memiliki keterkaitan erat dengan inovasi. (Foss & Saebi 2022) menegaskan bahwa model bisnis menjadi penghubung antara inovasi dan realisasi ekonomi, karena melalui konfigurasi elemen-elemen bisnis yang tepat,

ide inovatif dapat diterjemahkan menjadi nilai yang dapat diterima pasar. Artinya, keberhasilan inovasi tidak hanya ditentukan oleh produk atau layanan yang dihasilkan, tetapi juga oleh sistem bisnis yang menopangnya. Hal ini memperkuat posisi model bisnis sebagai kerangka integratif dalam manajemen strategis.

Bagi UMKM, keberadaan model bisnis yang terstruktur memberikan arah dalam pengambilan keputusan operasional maupun strategis. Banyak usaha kecil berkembang secara alami berdasarkan pengalaman tanpa memiliki pemetaan model bisnis yang terdokumentasi. Kondisi ini sering kali menyebabkan ketidakjelasan dalam menentukan prioritas pengembangan, pengelolaan sumber daya, maupun strategi pemasaran. Penelitian (Prasetyo & Kistanti 2020) menunjukkan bahwa UMKM yang memiliki pemetaan model bisnis secara lebih fleksibel terhadap perubahan pasar dan lebih mampu mempertahankan konsistensi operasional dibandingkan usaha yang tidak memiliki perencanaan model bisnis yang jelas.

Selain itu, model bisnis membantu organisasi dalam mengelola efisiensi dan efektivitas sumber daya. Dengan memahami komponen seperti aktivitas utama, mitra kunci, serta struktur biaya, pelaku usaha dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan maupun optimalisasi. Dalam era digital yang ditandai oleh perubahan perilaku konsumen dan perkembangan teknologi yang cepat, fleksibilitas model bisnis menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan usaha (Wirtz 2021). Oleh karena itu, model bisnis perlu dirancang secara dinamis dan dievaluasi secara berkala agar tetap relevan dengan kondisi lingkungan eksternal.

Dengan demikian, model bisnis dapat dipahami sebagai sistem komprehensif yang mengintegrasikan dimensi strategis dan operasional dalam satu kesatuan yang saling terhubung. Keberadaannya menjadi fondasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif serta menjaga kesinambungan usaha,

khususnya bagi UMKM yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian.

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan rangkaian keputusan dan tindakan terencana yang dirumuskan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang. Strategi berfungsi sebagai pedoman utama dalam menentukan arah perusahaan serta menjadi dasar dalam pengalokasian sumber daya. Tanpa strategi yang jelas, organisasi berpotensi mengalami ketidak konsistenan dalam pelaksanaan aktivitas sehingga sulit mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Wheelen 2022). Secara teoritis, strategi bisnis berkaitan dengan upaya perusahaan dalam menciptakan posisi unik di pasar melalui kombinasi aktivitas yang berbeda dari pesaing. (Porter 2020) menekankan bahwa strategi bukan sekadar tentang menjadi yang terbaik, melainkan tentang menjadi berbeda melalui sistem aktivitas yang saling mendukung. Pernyataan ini menunjukkan bahwa strategi berkaitan erat dengan konsistensi dan kesesuaian antara aktivitas dalam organisasi.

Dalam perspektif berbasis sumber daya (*resource-based view),* strategi bisnis juga dipengaruhi oleh kemampuan internal perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. (Barney & Hesterly 2021), menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat tercapai apabila perusahaan mampu mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Dengan demikian, strategi tidak hanya berorientasi pada kondisi eksternal, tetapi juga harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi.

Proses penyusunan strategi umumnya melibatkan beberapa tahapan penting, yaitu analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian. Tahapan ini bertujuan memastikan bahwa strategi

yang dirancang dapat diterapkan secara efektif dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Wheelen 2022). Dalam praktiknya, analisis situasi sering dilakukan melalui pendekatan seperti analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi.

Bagi UMKM, strategi bisnis memiliki peran yang sangat krusial mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Usaha kecil harus mampu menentukan prioritas secara tepat agar tidak mengalami pemborosan sumber daya. (Hidayat & Sulastri 2020) menemukan bahwa UMKM yang melakukan evaluasi strategi secara berkala menunjukkan tingkat ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi dibandingkan usaha yang tidak memiliki perencanaan strategis yang jelas.

Selain itu, dinamika pasar yang semakin cepat menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan adaptif dalam menjalankan strategi. Perubahan preferensi konsumen, perkembangan teknologi, serta intensitas persaingan yang meningkat mengharuskan pelaku usaha melakukan penyesuaian strategi secara berkelanjutan. Fleksibilitas dan responsivitas menjadi indikator penting keberhasilan strategi dalam jangka panjang (Wirtz 2021).

Dengan demikian, strategi bisnis dapat dipahami sebagai proses terintegrasi yang mencakup analisis kondisi internal dan eksternal, perumusan iarah tindakan, implementasi kebijakan, serta evaluasi kinerja untuk mencapai keunggulan kompetitif. Keberadaannya sangat penting bagi organisasi, termasuk UMKM, agar dapat berkembang secara sistematis dan berkelanjutan di tengah lingkungan bisnis yang dinamis.

B. Tinjauan Pustaka Terkait Karya

1. Businnes Model Canvas

a. Definisi *Businnes Model Canvas*

Business Model Canvas merupakan sebuah alat bantu yang di gunakan untuk menggambarakan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah model bisnis yang dimiliki oleh organisasi atau Peusahaan. Model bisnis ini terdiri dari semnilan elemen komponen utama yang tersusun dan saling berhubungan satu sama lain sehingga menggambarkan hubungan logis yang ada dalam suatu bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2020).

Model Bisnis menggambarkan sistem aktivitas yang saling terhubung dan dirancang untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Dengan demikian, model bisnis tidak hanya berfungsi sebagai gambaran operasional, tetapi juga sebagai struktur strategis yang menentukan arah pengembangan usaha.

Menurut penelitian menjelaskan bahwa model bisnis berperan dalam mengigrasikan aktivitas internal dan eksternal perusahaan juga menciptakan serta menangkap nilai melalui konfigurasi sumber daya yang efektif (Amit & Zott 2021). Penekanan pada penciptaan dan penangkapan nilai ini menunjukkan bahwa model bisnis merupakan fondasi utama dalam menentukan keberlanjutan usaha. Sementara (Massa, Tucci 2021) menyatakan bahwa model bisnis merupakan representasi sistematis mengenai bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan, mitra dan pasar dalam menghasilkan arus pendapatan. Definsi tersebut menegaskan bahwa model bisnis bukan hanya dokumen perencanaan, melainkan kerangka dinamis yang memengaruhi keputusan strategis organisasi.

Pentingnya model bisnis dalam perencanaan usaha terletak pada kemampuannya menjelaskan hubungan antar elemen bisnis secara terstuktur. Model bisnis juga berfungsi sebagai alat komunikasi yang efektif untuk menyampaikan logika penciptaan nilai pada investor, mitra maupun pemangku kepentingan lainnya (Foss & Saebi 2022). Dengan Model bisnis yang jelas,

organisasi dapat menunjukkan bagaimana strategi yang dirancang mampu menghasilkan keuntungan secara berkelanjutan.

b. Konsep *Business Model Canvas*

Business Model Canvas (BMC) adalah alat visual yang dipakai untuk menggambarkan dan menganalisis bagaimana bisnis berjalan dalam satu struktur yang terintegrasi. Kerangka ini berkembang sebagai cara nyata untuk mengubah konsep model bisnis menjadi bentuk yang lebih sederhana dan mudah dipahami serta diterapkan dalam kegiatan manajemen sehari-hari. Menurut (Joyce & Paquin 2022), pendekatan kanvas membantu perusahaan melihat hubungan antara nilainilai, pelanggan, infrastruktur, dan aspek keuangan dalam satu gambaran yang menyeluruh. Pendekatan visual ini membantu pengusaha memahami hubungan antara berbagai bagian bisnis dengan lebih jelas.

Dalam penggunaannya, BMC disusun dalam satu lembar kerja yang terdiri dari sembilan elenen utama, masing-masing mewakili aspek penting dalam suatu model bisnis. Cara ini membuat perusahaan, termasuk usaha kecil dan menengah, lebih mudah dalam menemukan peluang untuk berinovasi serta mengevaluasi model bisnis yang mereka jalani saat ini. Penelitian oleh (Clauss 2022) menunjukkan bahwa menggunakan model bisnis kanvas mendorong proses inovasi karena membantu perusahaan menguji dan menyesuaikan berbagai aspek bisnis secara terstruktur.

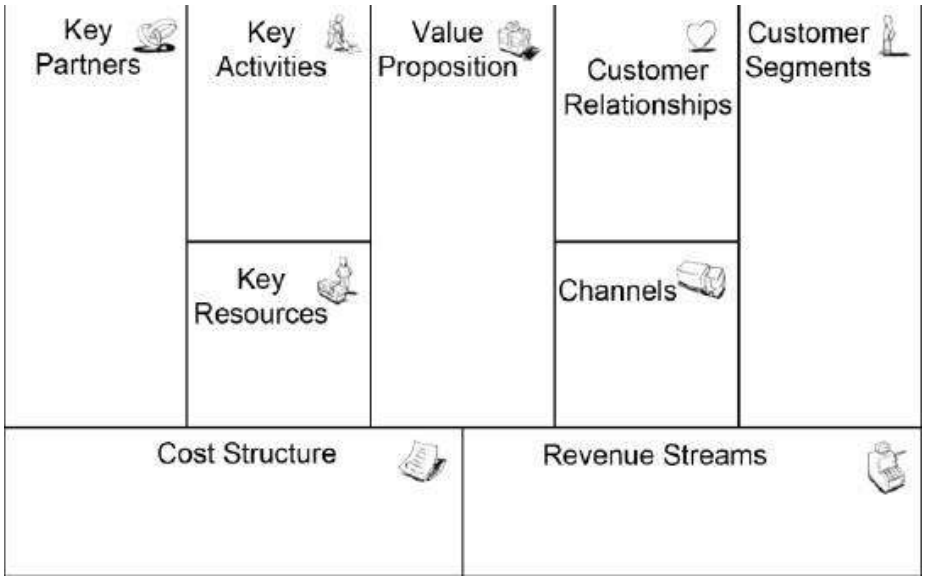
Konsep BMC dirancang untuk memberikan pemahaman yang lengkap tentang cara bisnis berjalan dan menciptakan nilai. Dengan menggunakan kanvas ini, proses membuat keputusan strategis menjadi lebih jelas karena setiap bagian bisa dilihat secara terpisah, tetapi tetap dalam satu kerangka yang utuh. Selain itu, alat ini mendukung diskusi kerja sama dalam tim karena seluruh elemen bisnis ditampilkan secara singkat dan mudah dimengerti (Joyce & Paquin 2022).

Business Model Canvas menawarkan manfaat sebagai metode perencanaan strategi karna dapat menggambarkan model bisnis secara menyeluruh dan visual dalam satu lembar, yang memudahkan pelaku bisnis untuk mengenali komponen-komponen krusial, seperti segmen konsumen, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan dengan pelanggan, dan sumber pendapatan yang terorganisir. Perancangan *Business model canvas* berperan dalam meraancang strategi bisnis yang menyeluruh dan sistematis untuk meningkatkan efektiviras kegiatan usaha serta memperjelas tujuan pengembangan bisnis di tengah persaingan pasar. (Ariffianto & Santoso. 2024) menunjukkan bahwa BMC memungkinkan UMKM untuk melakukan pemetaan bisnis secara lengkap sehingga strategi yang di hasilkan menjadi lebih terarah dan efisien.

c. Komponen-Komponen *Business Model Canvas*

Business Model Canvas terdiri dari sembilan elemen utama yang terhubung dan mencerminkan hal-hal penting dalam sebuah model bisnis. Kesembilan elemen ini membentuk struktur yang teratur untuk menjelaskan cara perusahaan menciptakan nilai, menyampaikan nilai, dan mendapatkan nilai secara terus menerus. Setiap elemen memiliki peran strategis yang saling mendukung dan tidak dapat di pisahkan dalam membangun keunggulan kompetitif suatu perusahaan (Foss and Saebi, 2021).

Gambar 1 Business Model Canvas



Sumber. Osterwalder dan Pigneur, 2019

Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing elemen *Business Model canvas* tersebut :

1) *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Segmen pelanggan merupakan bagian penting dimana menggambarakan kelompok masyarakat yang menjadi fokus utama perusahaan. Setiap segmen memiliki ciri, keperluan, selera, dan pola perilaku yang unik, sehingga penting bagi perusahaan untuk melakukan segmentasi dengan benar agar strategi bisnisnya lebih dapat diterpakan dengan baik. (Foss & Saebi 2022) menyatakan bahwa pemahaman yang mendalam tentang segmen pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih sesuai dan meningkatkan daya saing. Segementasi bisa muncul dalam bentuk pasar massal, pasar khusus, pasar tersegmentasi, pasar yang terdiversifikasi, atau platform multi-sisi. Mengetahui segmen pelanggan dengan jelas membantu perusahaan dalam merancang produk, menentukan

strategi harga, promosi, dan distribusi yang cocok untuk memenuhi permintaan pasar.

2) *Value Proposition* (Proposisi Nilai)

Value proposition canvas merupakan sebuah alat yang dirancang untuk mengembangkan produk atau layanan berdasarkan preferensi pelanggan. Dengan adanya value proposition canvas, proses memberikan nilai kepada pelanggan dapat menjadi lebih mudah (Osterwalder dan Pigneur, 2020) dalam (Ramadhan 2023) Alat ini merupakan bagian dari Business Model Canvas yang telah dijelaskan sebelumnya. Value proposition canvas memberikan rincian mengenai segmen pelanggan serta nilai yang ditawarkan. Alat ini akan membantu perusahaan dalam menemukan solusi bagi masalah yang dihadapi oleh konsumen dan juga dapat mengidentifikasi langkah-langkah selanjutnya yang perlu diambil. Value proposition canvas terdiri dari dua komponen utama. Dua bagian tersebut adalah blok dari BMC, yaitu value propositions dan customer segments.

3) *Channels* (Saluran)

Saluran menjelaskan cara Saluran menjelaskan cara perusahaan menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan melalui komunikasi,
distribusi, dan penjualan. Saluran ini bisa berupa toko fisik, platform daring, media sosial, marketplace, atau distributor. (Clauss 2022) menjelaskan bahwa pemilihan saluran yang tepat dapat mempengaruhi pengalaman pelanggan dan tingkat kepuasan mereka. Saluran berfungsi untuk meningkatkan kesadaran pelanggan, membantu dalam evaluasi produk, memudahkan proses pembelian, menyampaikan nilai, serta menyediakan layanan purna jual. Di zaman digital ini, penggabungan saluran online dan *offline* menjadi strategi kunci untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

4) *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

(Osterwalder & Pigneur 2019) menjelaskan bahwa hubungan dengan pelanggan meliputi berbagai jenis interaksi yang dibentuk oleh perusahaan terhadap segmen pelanggan tertentu, baik secara individu maupun kolektif. Hubungan dengan Pelanggan ini dapat dipicu oleh sejumlah alasan, seperti meraih pelanggan baru, mempertahankan pelanggan yang ada, dan meningkatkan angka penjualan.

5) *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Arus pendapatan adalah cara perusahaan menghasilkan uang dari setiap segmen pelanggan. Elemen ini sangat krusial karena menjadi sumber keberlanjutan finansial perusahaan. (Foss & Saebi 2022) menjelaskan bahwa inovasi dalam arus pendapatan dapat sangat meningkatkan kinerja perusahaan. Jenis arus pendapatan termasuk penjualan aset, biaya penggunaan, langganan, lisensi, komisi, dan periklanan. Perusahaan perlu memilih mekanisme harga yang sesuai dengan nilai yang ditawarkan serta karakteristik pelanggan.

6) *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Sumber daya utama adalah hal yang sangat dibutuhkan untuk menjalankan model bisnis. Sumber daya ini dapat berupa fisik seperti gedung dan mesin sementara intelektual merek dan paten, sedangkan manusia berupa keahlian karyawan, serta finansial yang berupa modal. (Wirtz 2021) mengaskan bahwa di dalam dunia bisnis saat ini, sumber daya yang berbasis pengetahuan dan teknologi menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Tanpa sumber daya yang cukup, perusahaan tidak bisa melaksanakan aktivitas utama dan memberikan nilai kepada pelanggan dengan optimal.

7) *Key Activities* (Aktivatas kunci)

Aktivitas kunci merupakan kegiatan utama yang perlu dilakukan oleh prusahaan agar model bisnis dapat berjalan dengan baik. Aktivitas ini meliputi

produksi, penyelesaian masalah, atau pengelolaan platform dan jaringan. Menurut (Clauss 2022) keberhasilan dari aktivitas utama memiliki dampak langsung terhadap kinerja inovasi model bisnis. Perusahaan perlu mamastikan bahwa semua aktivitas yang dilakukan sesuai dengan proposisi nilai dan kebutuhan konsumen.

8) *Key Partnership* (Kemitraan Kunci)

(Osterwalder & Pigneur 2019) menjelaskan bahwa kemitraan ini berperan penting dalam memaksimalkan pemanfaatan sumber daya, menekan risiko bisnis, serta memperoleh manfaat dari aset atau keahlian mitra. Kemitraan kunci merupakan bentuk kerja sama strategis yang dijalin oleh suatu perusahaan dengan pihak eksternal guna mendukung kelancaran dan efektivitas pelaksanaan model bisnis. Terdapat empat jenis kemitraan yang berbeda, yaitu aliansi Strategis antara non-pesaing, *competition* atau kemitraan strategis antar pesaing, usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru, hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

9) *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Struktur biaya menggambarkan semua pengeluaran yang terjadi dalam menjalankan model bisnis. Pengeluaran ini mencakup biaya tetap, biaya variabel, economies of scale, dan economies of scope. Berdasarkan pendapat (Foss & Saebi 2022) pengelolaan struktur biaya yang baik sangat penting untuk menjaga profitabilitas dan keberlanjutan usaha. Struktur biaya bisa bersifat berorientasi pada efisiensi biaya atau berorientasi pada penciptaan nilai. Perusahaan perlu menemukan keseimbangan antara pengeluaran yang dilakukan dengan nilai yang diperoleh oleh pelanggan.

2. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan sebuah pendekatan yang terstruktur dalam strategi manajerial yang digunakan untuk menemukan dan menilai faktor-faktor

internal serta internal serta eksternal yang berpengaruh pada pencapaian tujuan suatu organisasi. Istilah SWOT berasal dari kata *Strengths* (kekuatan), *Weaknesess* (kelemahan*), Oppurtunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Teknik ini membantu perusahaan memahami posisi strategisnya sebelum merancang kebijakan dan strategi yang akan diimplementasikan. (Gurel dan Tat, 2021) berpendapat bahwa analisis SWOT memberi kerangka kerja konseptual yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan kondisi internal dengan perubahan di lingkuangan luar, untuk menciptakan strategi yang fleksibel dan kompetitif. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi keadaan, tetapi juga sebagai landasan dalam perancangan strategi yang mempertimbangkan kekuatan yang dimiliki sekaligus tantangan yang harus di atasi. (David 2022) menambahkan bahwa analisis SWOT adalah elemen krusial dalam tahap formulasi strategi karna membantu oraganisasi menggabungkan sumber daya, kapabilitas, dan peluang pasar dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh Karena itu, Analisis SWOT menjadi dasar dalam proses perencanaan strategis, baik untuk sektor bisnis maupun oragnisasi publik.

Secara umum, faktor dalam analisis SWOT terbagi menjadi dua kelompok besar, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan yang berada dalam kendali organisasi. Sementara itu, faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman yang berasal dari luar organisasi dan tidak dapat dikendalikan secara langsung.

a. Faktor Internal

Faktor Internal mencakup semua kegiatan yang berasal dari dalam sebuah organisasi dan dapat dikelola oleh pihak manajemen pada organisasi tersebut. Tujuan dari analisis faktor internal adalah untuk menilai sumber daya, kapabilitas, dan sistem organisasi yang mempengaruhi bagaimana organisasi beroperasi. Analisis ini biasanya melibatkan aspek seperti sumber daya manusia, keuangan,

operasional, pemasaran, teknologi, dan budaya organisasi. Seperti yang di katakan oleh (Phadermrod, Crowder & Wills 2021), faktor internal menunjukkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan peluang yang ada di luar dan mengatasi ancaman yang muncul dari linkungan bisnis. Faktor Internal terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1) *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan adalah semua keunggulan atau sumber daya yang dimiliki organisasi dan memberikan keuntungan dibandingkan dengan pesaing. Kekuatan ini dapat berupa aset fisik seperti fasilitas produksi, teknologi, dan modal, serta aset non-fisik seperti reputasi, loyalitas pelanggan, dan kemampuan manajerial. (Helms dan Nixon, 2022) menyatakan bahwa elemen internal yang menjadi kekuatan organisasi memungkikan terciptanya keunggulan kompetitif yang bersifat berkelanjutan. Dengan mengidentifikasi kekuatan dengan akurat, organisasi dapat menciptakakan strategi yang memanfaatkan potensi terbaik. Kekuatan sering kali dijadikan landasan dalam merumuskan strategi pertumbuhan, perluasan pasar, atau diferensiasi produk.

2) *Weaknesess* (Kelemahan)

Dalam analisis SWOT, kelemahan merujuk pada batasan internal yang dimiliki oleh organisasi dan dapat menganggu pencapaian sasaran strategis. Kelemahan ini berasal dari dalam organisasi dan dapat dikelola oleh manajemen. Oleh karena itu penting untuk mengenalinya secara objektif melalui penilaian internal. (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2021) menunjukkan dengan jelas bahwa kelemahan merupakan batasan dalam aspek sumber daya, kemampuan, dan keterampilan yang dapat menghalagi keberhasilan tujuan suatu organisasi. Dengan kata lain, kelemahan tidak sekedar dianggap sebagai kekurangan biasa, tetapi merupakan elemen internal yang dapat mengurangi keberhasilan keberhasilan strategi jika tidak segera ditangani.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah keadaan yang berasal dari luar organisasi dan tidak dapat diatur oleh manajemen, meskipun memiliki dampak besar terhadap keberlangsungan bisnis. Aspek ini meliputi kondisi ekonomi, sosial, teknologi, politik, hukum, serta tingkat persaingan dalam industri. Menurut (Phadermrod et al.2021) menegaskan pentingnya untuk menganalisis faktor eksternal dengan mempertimbangkan besarnya dampak dan tingkat urgensinya bagi organisasi. Analisis sejenis ini mendukung manajemen dalam merumuskan strategi yang dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkuangan. Faktor eksternal juga terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1) *Opportunities* (Peluang)

Peluang adalah situasi eksternal yang memberikan peluang bagi pertumbuhan dan keuntungan kepada organisasi. Kesempatan ini bisa muncul akibat kemajuan teknologi, perubahan dalam pola konsumsi, kebijakan pemerintah yang mendukung, atau perkembangan dalam perekonomian. (Nixon 2022) mengemukakan bahwa kesempatan merupakan faktor eksternal yang bersifat positif dan dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk menguatkan posisi kompetitif mereka dalam pasar. Organisasi yang cepat dalam merespons kesempatan akan memiliki keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya.

2) *Threats* (Tantangan)

Ancaman dalam analisis SWOT adalah elemen luar yang dapat menyebabkan risiko atau tantangan bagi sebuah organisasi. Berbeda dengan kelemahan yang berasal dari dalam, ancaman dihasilkan dari faktor-faktor eksternal dan tidak dapat dikelola secara langsung. (Phadermrod, P., Crowder, R. M., & Wills 2021) menyatakan bahwa ancaman adalah elemen luar yang dapat mempengaruhi strategi organisasi dan bahkan membahayakan

keberlanjutannya. Ancaman ini bisa berupa peningkatan persaingan, perubahan dalam regulasi, krisis ekonomi, atau gangguan teknologi.

Gambar 2 Diagram Analisis SWOT



Sumber. Rangkuti, 2017

Berikut merupakan penejelasan masing-masiang pada bagian posisi perusahaan diantaranya :

a) Kuadran 1, merupakan kondisi yang sangat menguntungkan karena perusahaan memiliki kekuatan dan kesempatan untuk memanfaatkan potensi yang tersedia. Pendekatan yang diambil pada situasi ini yaitu dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang aktif.
b) Kuadran 2, meskipun terdapat berbagai ancaman tetapi perusahaan masih memiliki kekuatan di dalamya karna strateginya yaitu untuk memanfaatkan peluang jangka panjang melalui diversifikasi produk atau layanan.
c) Kuadran 3, Perusahaan menghadapi potensi pasar yang sangat besar, tetapi juga harus menghadapi kelemahan internal yang ada. Fokus perusahaan untuk mengurangi masalah internal agar dapat memasuki peluang pasar dengan lebih baik.
d) Kuadran 4, Pada situasi ini sangat tidak menguntungkan karena perusahaan harus mengahadapi berbagai ancaman dan kekurangan dalam internalnya.

Menurut (Rangkuti, 2015) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity),* namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisa faktor faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini.

c. Model Analisis SWOT

Rangkuti dalam karya tulisnya memperbaiki kerangka SWOT dengan metode yang di gunakan untuk merancang strategi berdasarkan penilaian dan bobotdari setiap elemen SWOT, yang dilakukan melalui perbandingan antara faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman, sedangkan faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan. Faktor internal tersebut dianalisis menggunakan matriks yang disebut sebagai *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS), sementara faktor eksternal dianalisis melalui *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS). Setelah kedua matriks tersebut disusun, hasil yang diperoleh di manfaatkan untuk membuat matrix SWOT sebagai alat kuantitatif dalam merancang strategi Perusahaan. Metode ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memberikan dasar numerik untuk merumuskan strategi yang paling efektif. Rangkuti mengategorikan faktor-faktor SWOT ke dalam kedua kategori utama yaitu :

1) Faktor Strategi Internal (IFAS)

Setelah menemukan beberapa elemen strategis yang ada di dalam perusahaan, tahap berikutnya adalah membuat tabel Ringkasan Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS) yang berfungsi untuk merumuskan

elemenelemen tersebut dalam hubungannya dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan (Rangkuti 2017)

Tabel 2 Matrix Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber. Rangkuti, 2017

Berikut adalah penejelasan langkah-langkah dalam menyususn matriks faktor strategis internal (IFAS) :

a) Menentukan Faktor Internal Identifikasi faktor-faktor yang termasuk kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan kondisi internal seperti manajemen, pemasaran, keuangan, dan operasional.

b) Menentukan Bobot Pada Setiap Faktor

Setiap elemen yang telah di identifikasi, selanjutnya akan diberi bobot sesuai dengan tingkat pentingnya terhadap keberhasilan perusahaan. Skala bobot berkisar antara 0,0 hingga1,0 dimana nilai yang lebih tinggi menunjukkan pengaruh yang lebih besar. Jumlah keseluruhan bobot harus sama dengan

1,00 agar proporsional.

c) Memberikan Penilaian *(Rating)*

Setelah bobot ditentukan, setiap elemen diberikan nilai berdasarkan keadaan perusahaan saat ini. Skala penilaian biasanya menggunakan rentang 1-4. Untuk elemen kekuatan, nilai 4 mencerminkan keadaan yang sangat baik dibandingkan rata-rata dalam industri, sedangkan 1 menunjukkan keadaan yang kurang baik. Sebaliknya, untuk elemen kelemahan, penilaian dilakukan

dengan terbalik semakin besar kelemahan dibanding pesaing, maka nilainya semakin rendah.

d) Menghitung Skor Tertimbang

Tahap berikutnya adalah mengalikan bobot dengan rating untuk setiap faktor. Hasil perkalian menghasilkan skor tertimbang yang mencerminkan kontribusi masing-masing faktor terhadap posisi strategis perusahaan.

e) Menjumlahkan Skor Total

Seluruh skor tertimbang kemudian di jumlahkan untuk memperoleh nilai total. Nilai akhir ini mencerminkan kekuatan pada kondisi intrernal perusahaan secara keseluruhan. Skor tersebut juga dapat digunakan sebagai dasar perbandingan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama untuk melihat posisi kompetitif relatif.

2) Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Tahap selanjutnya yaitu membuat tabel ringkasan analisis faktor strategi eksternal (EFAS) yang berfungsi untuk merumuskan elemen yang sehubungan dengan peluang dan ancaman.

Tabel 3 Matrix Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber. Rangkuti, 2017

Berikut adalah penejelasan langkah-langkah dalam menyususn matriks faktor strategis eksternal (EFAS)

a) Menyusun Daftar Faktor Eksternal

Pada kolom pertama, rumuskan sekita 5-10 faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman yang relevan dengan setuasi perusahaan. Faktor-faktor ini diambil melalui analisis lingkungan luar dan dipilih berdasarkan dampaknya terhadap kelangsungan bisnis.

b) Menetapkan Bobot dan Penilaian

Setiap faktor akan diberikan bobot antara 0,0 hingga 1,0 tergantung pada tingkat pentingnya bagi posisi strategis perushaan. Total dari semua bobot harus sama harus sama dengan 1,00. Setelah itu beri penilaian pada setiap faktor dengan skala 1 hinga 4 yang menggambarkan seberapa responsif perusahaan terhadap faktor tersebut.

c) Menghitung Skor Tertimbang

Mengalikan bobot yang diterapkan dengan penilaian pada masing-masing faktor untuk mendapatkan skor tertimbang. Skor tersebut menunjukkan seberapa besar kontribusi masing-masing elemen faktor bagi situasi eksternal perusahaan.

d) Menjumlah Total Skor

Jumlahkan semua skor untuk memperoleh total skor EFAS. Nilai akhir ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menanggapi peluang dan menangani ancaman. Selain itu, skor tersebut dapat berfungsi sebagai alat untuk membandingkan perusahaan dengan lainnya dalam industri yang sama.

d. Matriks SWOT

Menurut (Rangkuti 2015) matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 4 Matrix SWOT

EFAS / IFAS	Kekuatan *(Strength)*	Kelemahan *(Weakness)*
Peluang *(Oppurtunity)*	**STRATEGI SO** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatjan peluang	**STRATEGI WO** Ciptakan strategi yang meminimlkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (*Threats)*	**STRATEGI ST** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan	**STRATEGI WT** Ciptakan strategi yang meminimlkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber. Rangkuti, 2017

Setelah melaksanakan evaluasi SWOT, tahap berikutnya adalah mengembangkan strategi dengan memanfaatkan matriks SWOT, yang terbagi menjadi empat kategori strategi utama: SO (Kekuatan-Peluang), WO (KelemahanPeluang), dan ST (Kekuatan-Ancaman), sedangkan WT (Kelemahan-Ancaman). Matriks tersebut berfungsi sebagai alat dalam merancang strategi bisnis secara komprehensif. Berikut keterangan dari matriks tersebut yaitu:

a) Strategi SO (Kekuatan dan Peluang). Pendekatan ini disusun berdasarkan pemikiran perusahaan, yaitu dengan memaksimalkan semua potensi untuk mengambil dan memanfaatkan peluang sebaik mungkin.
b) Strategi ST (Kekuatan dan Ancaman). Strategi ini melibatkan penggunaan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi berbagai ancaman yang mungkin muncul.

c) Strategi WO (Kelemahan dan Peluang). Pendekatan ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada sambil berusaha mengurangi kelemahan yang dimiliki.
d) Strategi WT (Kelemahan dan Ancaman). Strategi ini bersifat defensif, berfokus pada upaya untuk mengurangi kelemahan yang ada serta mencegah terjadinya ancaman.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk memahami, menerangkan, dan mengevaluasi hasil-hasil penelitian yang berhubungan dengan tema yang sedang diteliti, agar dapat menjadi landasan akademis dan perbandingan dalam studi yang sedang dilakukan saat ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dan rujukan dalam penelitian penulis :

1) Penelitian yang dilakukan oleh (Ramadhan 2023) mengenai perancangan model bisnis menggunakan *Business Model Canvas* (Studi pada UMKM boss talasik). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model bisnis yang diterapkan oleh UMKM saat ini dan menciptakan ususlan terhadap inovasi model bisnis yang tepat bagi UMKM Boss Talasik. Berdasarkan pada hasil penelitian menunjukkan adanya suatu inovasi model bisnis yang dapat berperan penting bagi UMKM ini dan ditemukan peluang dan ancaman berdasarkan dari hasil pemetaan pada sembilan blok yang dilengkapi dengan analisis eksternal menggunakan *Value Proposition Canvas* yang mendeskripsikan manfaat sesuai harapan dari keinginan dan kebutuhan pelanggan.
2) Penelitian yang dilakukan oleh (Mandamdari and Widjojoko 2022) mengenai

Analisis *Business Model Canvas* (BMC) pada UMKM Almeidah Desa Siwarak, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. Penelitian ini bertujuan menganalisis bisnis model canvas dan memberikan perbaikan bisnis di UMKM

Almeidah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis UMKM Almeidah perlu dilakukan perbaikan pada elemen *customer relationship channels, revenue streams, key resource, key activities, key partners* dan *cost structure.* 3) Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Kristiana Widiawati and Dwi Agung Wibowo 2024) meneganai analisis SWOT dan strategi *Business Model Canvas* sebagai strategi pengembangan usaha Asik-Asik *Fried chicken.* Penelitian ini bertujuan mengetahui strategi yang digunakan untuk pengembangan pad1a usaha ayam geprek asik-asik *fried chicken* menggunakan analisa SWOT dan *business model canvas*. Hasil pada penelitian ini menyatakan usaha ayam geprek Asik-Asik *Fried Chicken* dapat dikembangkan dengan menggunakan strategi matriks SWOT.

4) Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Pertanian et al. 2020) mengenai Model Business Canvas (BMC) sebagai model strategi pengutan kompetensi UMKM makanan ringan di kabupaten Kebumen, Jawa Barat. Penelitian ini bertujuan untuk diketahuinya strategi bisnis yang dijalankan, analisis kekuatan dan kekurangan proses bisnis, serta memberikan rekomendasi untuk peningkatan kompetensi UMKM dengan dengan menggunakan bisnis model kanvas. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai proposisi yang dimiliki UMKM yaitu makanan yang berupa cemilan sehat dan branding lokal. Untuk terciptanya nilai proposisi, mitra UMKM seperti pemasok bahan baku dan konsumen, menjadi sumber daya utama UMKM untuk menjalankan produksi dan distribusi dimana hal tersebut juga diperlukan biaya. Pendapatan UMKM hanya melalui penjualan produk.
5) Berikutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Dilla 2024) mengenai *Business Model Canvas* (BMC) pada UMKM UD.Zul *Brother* Usaha Ikan Patin di Kecamatan Kampar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model bisnis dari UD. Zul *Brother* dengan menggunakan pendekatan *Business Model*

Canvas (BMC). Tujuan dalam penelitian ini mencakup eksplorasi pada faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi model bisnis dari UD. Zul Brother. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan 9 blok BMC pada UD. Zul *Brother* yaitu *Customer Segment*, mempertahankan dan memperkuat hubungan dengan pelanggan yang sudah ada. *Value Proposition,* menawarkan nilai melalui kualitas tinggi dan keaslian rasa ikan salai. *Channels*, memiliki saluran distribusi sudah cukup baik dan efektif dengan sistem distribusi, rantai pasok, dan jasa pengiriman yang andal. *Customer Relationship*, diman menyediakan layanan pelanggan dan mengedepankan sikap ramah dan loyal terhadap pelanggan. *Revenue Streams,* memiliki arus pendapatan berasal dari penjualan olahan ikan salai. *Key Resources*, memiliki karyawan, tempat produksi, peralatan produksi, dan fasilitas penunjang produksi. *Key Activities*, memiliki dua aktivitas utama yaitu aktivitas produksi dan aktivitas pemasaran. *Key Partner,* memiliki mitra *supply* yang terdiri dari petambak ikan, buruh penyedia kayu bakar dan kedai harian penyedia kemasan, dan mitra penjualan yang terdiri dari rumah makan, kedai harian dan tengkulak serta pengecer. Cost Structure, UD. Zul *Brother* dapat melakukan upaya meminimalkan pengeluaran tanpa harus mengurangi kualitas.

D. Kerangka Pikir

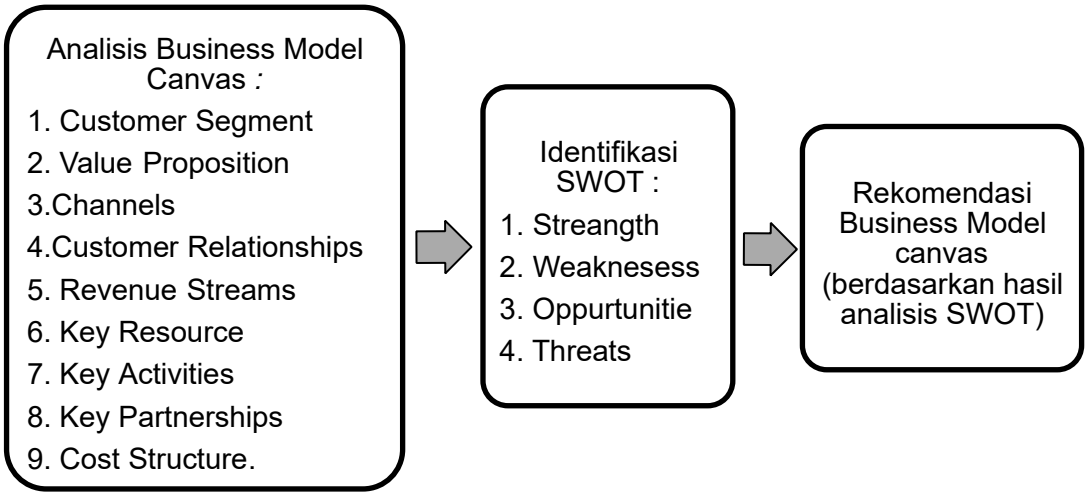
Kerangka pikir dalam penelitian ini dimulai dari kebutuhan untuk mengevaluasi model bisnis yang di terapkan oleh UMKM Ajjulukana Desa Tamalate untuk memahami bagaimana usaha tersebut dapat menciptakan dan mempertahankan nilai dalam oprasionalnya. Sebagai UMKM yang berkembang di daerah pedesaa, Ajjulukana seharusnya memiliki model bisnis yang tersusun jelas agar dapat bersaing dan bertahan untuk keberlanjutan usahanya. Pada tahap awal

penelitian, penulis melakukan pemetaan model bisnis yang sedang berjalan dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas.* Pemetaan tersebut mencakup sembilan elemen utama, termasuk segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, dan struktur biaya. Informasi didapatkan dari wawancara dan pengamatan yang dilakukan penulis kepada pemilik atau pemimpin dari UMKM Ajjuluka, dan beberapa konsumen sehingga menggambarkan pkatik bisnis secara nyata.

Setelah langkah awal dilakukan, penulis melanjutkan dengan menganalisis pemetaaan tersebut dengan menggunakan metode SWOT untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal yang mempengaruhi perkembangan terhadap UMKM Ajjulukana. Tujuan dari analisis tersebut adalah untuk menentukan posisi strategis usaha dan aspek serta melihat apa yang perlu di pertahankan, diperbaharui ataupun di tingkatkan.

Hasil dari analisis SWOT tersebut, menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi pada pengembangan model bisnis. Dengan mengintegrasikan hasil evaluasi ke dalam sembilan elemen BMC, dirancang model bisnis yang lebih efisien, sesuai dengan kondisi pasar di Desa Tamalate, dan mampu meningkatkan daya saing UMKM Ajjulukana secara berkelanjutan.

Gambar 3 Kerangka Pikir



Sumber. Osterwalder & Pigneur 2019

Dengan demikian, kerangka pikir dalam penelitian ini menggambarkan proses pokok berpikir induktif, yang dimulai dari pengenalan kondisi nyata, evaluasi kritis atas situasi tersebut, hingga pengembangan solusi strategis yang berlandaskan teori dan data dari lapangan. Metode ini sejalan dengan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif, yang menekankan pemahaman yang mendalam tentang peristiwa yang terjadi di lapangan.