

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Untuk dapat membandingkan keakuratan, kebenaran dan kejelasan suatu penelitian, maka diperlukan suatu alat perbandingan yang berkaitan dengan judul penelitian. Berdasarkan judul penelitian ini, yaitu “Strategi Membangun Brand Image Dalam Meningkatkan Daya Saing Ayam Grepek Juara Melalui Teknik Analisa SWOT dan Bisnis Model Canvas (Studi Kasus Pada Perusahaan Rintisan PT. Ayam Grepek Juara)”, maka penelitian-penelitian terdahulu dapat memberikan tinjauan tentang hasil analisis sebagai dasar dan gambaran lain yang dimaksudkan agar hasil-hasil penelitian dalam analisis ini dapat lebih mudah dimengerti dan dimengerti baik oleh penulis maupun pembaca. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat lebih baik dan menghasilkan penelitian yang baru dan bermanfaat bagi kehidupan manusia.

Penelitian pertama, dilakukan oleh RR. Forijati, dengan judul “*Strategi Pengembangan Usaha Dengan Model Bisnis Kanvas Pada Usaha Ayam Geprek Mbok Moro Kota Kediri*” yang dimuat di Seminar Nasional Manajemen Ekonomi dan Akuntansi (SENMEA) IV, January 2019. Penelitian ini dilatar belakangi dari hasil pengamatan pada usaha ayam geprek Mbok Moro dalam melakukan pengembangan usahanya. Usaha tersebut tentu saja tidak lepas dari permasalahan yang timbul ketika dalam pengelolaan usahanya maupun dalam pemasarannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi dan implementasi model bisnis kanvas yang digunakan dalam pengembangan usahanya dan untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat dalam pengembangan usaha. Penelitian ini dengan menggunakan pendekatan penelitian mix method dengan kualitatif dengan model bisnis kanvas dan kuantitatif melalui analisis SWOT. Subyek penelitian ini adalah usaha ayam geprek Mbok Moro. Pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan wawancara dan observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan pemodelan bisnis canvas dalam memetakan strategi pengembangan

usaha dan analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa usaha ayam geprek Mbok Moro cenderung monoton dan belum terdapat inovasi-inovasi dalam pengembangan usahanya. Blok yang cukup efektif dalam usaha ini adalah hanya pada cost structure, key resource dan *revenue stream* saja. Sedangkan dalam analisis SWOT menunjukkan bahwa usaha ini memiliki kesempatan untuk berkembang dengan adanya inovasi produk dan penguatan brand image, serta memperluas jaringan pemasaran dengan melalui pemasaran online. Berdasarkan dari analisis direkomendasikan agar usaha tersebut berinovasi dengan penguatan *brand image*.

Kekuatan dari penelitian ini menurut penulis adalah teknik analisis data. Dimana pada penelitian ini data diolah dengan menggunakan metode Analisis SWOT dan bisnis model kanvas dengan diperkuat kuesioner ke obyek penelitian sehingga menghasilkan output yang valid. Selain itu penelitian ini juga mengacu pada literatur yang sudah tersertifikasi. Sedangkan kelemahan dari penelitian ini adalah sebaiknya dilengkapi juga dengan faktor yang lain seperti kualitas pelayanan serta atribut pendukung seperti design interior restoran.

Penelitian kedua dilakukan oleh Wydyanto, dkk. dengan judul “Determination Of Trust And Purchase Decisions: *Analysis Of Brand Image And Price (Marketing Management Literature Review)*”. Tujuan dari untuk mengetahui pengaruh variabel citra merek dan harga pada kepercayaan dan keputusan pembelian. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan Penelitian Perpustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa citra merek berpengaruh terhadap kepercayaan, citra merek berpengaruh pada keputusan pembelian, harga mempengaruhi kepercayaan, harga mempengaruhi keputusan pembelian dan kepercayaan mempengaruhi pada keputusan pembelian.

Kekuatan dari penelitian ini terletak pada metode penelitian dan teknik pengumpulan data yang menggunakan beberapa teknik sekaligus yaitu : kualitatif dan riset kepustakaan. Selain itu pada penelitian ini dilakukan analisis yang mendalam terhadap karakteristik responden sehingga profil yang dihasilkan spesifik.

Sedangkan kelemahan dari penelitian ini menurut penulis adalah sebaiknya meneliti juga unsur strategi lain yang mempengaruhi keputusan pembelian selain *brand image* dan harga yang dapat dijadikan acuan bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi penjualan.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Tiurida Lily Anita dan Imam Ardiansyah pada tahun 2019 dengan judul “*The Effect Of Brand Awareness, Brand Image, And Media Communication On Purchase Decision In The Context Of Urban Area Restaurant*”. Penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui pengaruh brand awareness, brand image, dan media komunikasi terhadap keputusan pembelian pelanggan di restoran di daerah perkotaan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kuantitatif. Sedangkan untuk pengambilan data dilakukan dengan menggunakan metode sampling probabilitas berdasarkan simple random sampling untuk mendapatkan informasi yang cepat, murah dan mudah. Prosedur acak sederhana sampling adalah mengambil sampel secara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan dalam studi tentang pengaruh kesadaran merek, citra merek, dan media komunikasi pada keputusan pembelian di Restoran Area Perkotaan yang berfokus pada Restoran Gubuk Makan Mang Engking, the kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut. 1). Tidak ada pengaruh yang signifikan antar merek kesadaran pada keputusan pembelian. Ini adalah ditunjukkan oleh hasil uji statistik dengan nilai signifikansi pada uji t sebesar  $0,083 > 0,05$ . Pelanggan tetap akan melakukan pembelian di restoran Gubuk Makan Mang Engking, bahkan jika pelanggan tidak terbiasa dengan ini merek restoran 2). Ada pengaruh yang signifikan antara merek citra pada keputusan pembelian. Ini diindikasikan berdasarkan hasil uji statistik dengan nilai signifikansi pada uji t sebesar  $0,00 < 0,05$ . Pelanggan memahami citra Gubuk Restoran Makan Mang Engking sebagai restoran yang layak dikunjungi untuk wisata kuliner. 3). Ada pengaruh yang signifikan antara media komunikasi pada keputusan pembelian. Hal ini ditunjukkan oleh hasil statistik uji dengan nilai signifikansi pada uji t sebesar  $0,00 < 0,05$ . Pelanggan memutuskan untuk mengunjungi Restoran Gubuk Makan Mang Engking karena sebagian besar pelanggan mengetahui hal ini restoran dari berbagai komunikasi media, seperti situs web, misalnya online memesan aplikasi seperti Zomato dan Restoran Gubuk Makan Mang Engking Situs web. 4). Ada pengaruh yang signifikan dari merek kesadaran, citra merek, dan media komunikasi bersama pada pembelian keputusan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji statistik dengan nilai signifikansi pada Uji-F  $0,00 < 0,05$ . Ini berarti bahwa secara keseluruhan dan bersama dengan kesadaran merek, merek variabel komunikasi gambar dan media memiliki pengaruh yang kuat pada pembelian keputusan pelanggan yang datang ke Restoran Gubuk Makan Mang Engking.

Kekuatan dari penelitian ini terletak pada metode penelitian dan teknik pengumpulan data yaitu data yang digunakan yaitu menggunakan teknik statistic yang modern, komprehensif dan mendukung fokus penelitian.

Sedangkan kelemahan dari penelitian ini menurut penulis adalah sebaiknya meneliti juga perilaku konsumen di perkotaan restoran, atau tingkat kepuasan kaum urban komunitas wisata kuliner sekitar daerah perkotaan.

Penelitian yang keempat dilakukan Muhammad Reza Putra dan Gupron yang dimuat pada DIJEFA pada tahun 2020 dengan judul “*Buying Interest And Trust Model: E-Wom And Brand Image*”. Tujuan penelitian ini untuk membangun hipotesis penelitian menggunakan metode penelitian kepustakaan. Untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi minat beli Online, tinjauan studi sebelumnya dilakukan. Metode penulisan artikel ilmiah menggunakan studi kepustakaan dan studi kepustakaan. Oleh mengkaji berbagai referensi sesuai teori yang dibahas, khususnya dalam lingkup Manajemen Pemasaran. Selain itu, menganalisis artikel ilmiah bereputasi serta ilmiah artikel dari jurnal yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang dikutip bersumber dari Mendeley. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Citra merek, kesadaran merek, dan faktor harga dapat mempengaruhi pembelian secara positif perilaku suatu produk. Dimana citra merek merupakan gambaran positif penjual reputasi di benak konsumen. Citra merek yang kuat menunjukkan bahwa konsumen akan percaya dengan produk yang dibelinya.

Kekuatan dari penelitian ini terletak pada metode penelitian dan teknik pengumpulan data yaitu data yang digunakan yaitu menggunakan teknik statistic yang modern, komprehensif dan mendukung fokus penelitian. Sedangkan kelemahan dari penelitian ini adalah sebaiknya diperkaya dengan sumber-sumber dari kalangan professional berupa buku-buku.

Penelitian kelima dilakukan oleh Budiarto dengan judul “Analisis Pengembangan Business Model Canvas Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing PT. XYZ”, yang telah terakreditasi melalui portal garuda dan dimuat dalam Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan/Volume 03/No.1/Januari -2019 : 90-95. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis berbagai macam peluang dan ancaman yang diperoleh dari lingkungan eksternal dan berbagai kekuatan dan kelemahan yang diperoleh PT XYZ dari lingkungan internal yang dapat dijadikan acuan guna menentukan strategi bisnis perusahaan dalam rangka menghadapi persaingan bisnis. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data-data di lapangan mulai dari Januari 2018. Sumber dan Pengumpulan Data Studi kasus ini menggunakan metode penelitian gabungan dari penelitian lapangan (field research) dan kepustakaan (desk research). Jenis kasus untuk PT XYZ merupakan studi kasus perusahaan (company case). Studi kasus ini akan melihat dari sudut pandang perusahaan PT XYZ dimana alur

yang digunakan adalah alur maju ketika PT XYZ sebagai salah satu penyedia ICT di Indonesia, di tuntut untuk dapat menghasilkan model bisnis baru yang efektif dan inovatif dalam hal untuk meningkatkan pangsa pasar yang semakin luas dan terbuka. Sedangkan metode analisis data dalam studi kasus ini menggunakan metode analisis kualitatif, dimana data dan informasi yang didapatkan baik berupa data primer dari PT XYZ maupun data sekunder akan diolah dan dilakukan analisis.

Kesimpulan hasil penelitian, PT XYZ memiliki peluang karena beberapa hal, yaitu pertumbuhan masih cukup tinggi baik di sektor logistik dan kemaritiman, tren Pelabuhan kepada Digital Seaport. Selain itu, masih ada ancaman yang perlu diwaspadai, seperti kemudahan bagi pesaing dan pendatang baru untuk masuk dan menawarkan layanan dan solusi serupa, tenaga ahli IT bersertifikasi yang dapat dengan mudah berpindah perusahaan atau industri, Life cycle teknologi semakin cepat. Dari sisi kekuatan, PT XYZ memiliki beberapa keunggulan, yaitu sebagai anak usaha dari dua BUMN besar, dukungan sumber daya teknologi & infrastruktur mutakhir, kompetensi dan kapabilitas organisasi dalam bidang pengembangan aplikasi dan implementasi teknologi digital. Tetapi dari sisi yang lain, ada kelemahan yang harus diperbaiki yaitu masih berfokus pada penetrasi pasar dilingkungan PT Pelabuhan Indonesia II, belum semua produk dapat penetrasi di pasar logistik, perencanaan kepegawaian belum tersusun secara sistematis dan turn-over Pegawai masih tinggi. Dari analisis matrik SWOT dan strategi generic Porter, PT XYZ menerapkan strategi fokus diferensiasi. Strategi ini fokus pada pengembangan produk yang menawarkan nilai lebih dan keunikan produk yang tidak dimiliki kompetitor.

Menurut saya kekuatan dari penelitian ini adalah terletak pada jenis variable yang sangat relevan dengan kondisi bisnis saat ini. Sedangkan kelemahan dari penelitian ini adalah sebaiknya diamsukkan juga unsur partnership baik dengan mitra local maupun dengan mitra global yang dapat menjadi alternatif strategi perusahaan.

Penelitian keenam dilakukan oleh Umi Marfuah, dkk dengan judul “*Business Development Strategy With Business Model Canvas Approach At Pakdhe Mie Chicken Shop- Cimanggis, Depok*” yang dimuat pada International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 8, Issue 02, February 2019. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan desain model bisnis baru sebagai bentuk strategi pengembangan bisnis di Kedai Mie Ayam dengan pendekatan Business Model Canvas. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif sambil merumuskan strategi dengan menyebarkan kuesioner dan kemudian menganalisisnya menggunakan Business Model Canvas

dengan masing-masing *building block* juga dianalisis dengan Matriks IFE & EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, Analisis SWOT dan Business Model Canvas. Hasil dari penelitian telah menemukan bahwa elemen terkuat di toko ini adalah proposisi nilai dan kemitraan utama, sedangkan untuk elemen terlemah adalah pelanggan segmen dan saluran. Hasil Analisis Matriks SWOT dan Kanvas Model Bisnis Kedai Mie Ayam PakDhe

tentang pergerakan pasar dan penempatan produk serta dapat memaksimalkan penggunaan media informasi, internet dan media sosial, menambah nilai produk, menciptakan hubungan pelanggan yang berkelanjutan, aktivitas utama yang melibatkan teknologi, dan inovasi produk dengan tetap mempertahankan harga yang terjangkau.

Menurut saya kekuatan dari penelitian ini adalah penggunaan pendekatan penelitian metode penggabungan kualitatif dengan model bisnis kanvas dan penyebaran kuesioner melalui analisis SWOT. Sedangkan kelemahan dari penelitian ini adalah belum dijelaskan secara jelas alternatif strategi terkait dengan *brand image* sebagai kekuatan perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya dan juga media promosi lainnya seperti Instagram, dsb.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Bagus Ibnu Utama dengan judul “Analisis Model Bisnis usaha coffee Shop Melalui Kanvas Model Bisnis Dan Peta Empati: Studi Kasus Padacoffee Shop di Malang”. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai wawasan konsumen Coffee Shop di kota Malang serta mengetahui sistem model bisnis pada usaha Coffee Shop di kota Malang. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dimana peneliti mendeskripsikan atau merekonstruksi hasil wawancara mendalam dengan sampel penelitian sehingga memberikan gambaran berguna dalam menggambarkan model bisnis usaha *Coffee Shop*. Penelitian ini menetapkan pelaku bisnis Coffee Shop di kota Malang dan konsumen *Coffee Shop* sebagai populasi. Dari populasi tersebut kemudian ditarik beberapa sampel yang sesuai dengan kriteria yang dibuat peneliti berdasarkan tujuan penelitian. Pertama, model bisnis kanvas digunakan sebagai penggambaran bagaimana model bisnis dari usaha *Coffee Shop* yang sudah ada. Kedua, peta empati digunakan untuk mengetahui bagaimana wawasan konsumen mengenai *Coffee Shop* berdasarkan dari apa yang dilihat, didengar, dipikirkan dan dirasakan, dikatakan dan dilakukan, kekecewaan dan keuntungan yang diperoleh. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pelaku bisnis *coffee shop* baru sebagian memenuhi keinginan dan wawasan dari konsumen. Hasil analisis peta empati konsumen menunjukkan bahwa konsumen *Coffee Shop* sangat dekat dengan media sosial yang sudah menjadi bagian dari keseharian konsumen. Berdasarkan analisis kanvas model

bisnis, dalam hal ini para pelaku bisnis sudah mampu menangkap peluang dan memanfaatkannya dalam model bisnisnya. Namun, pada analisis kanvas model bisnis bagian proporsi nilai (value proposition), dari kedua pelaku bisnis yang diteliti, kedua bisnis sama-sama menawarkan harga yang terjangkau dan murah bagi konsumennya, sedangkan dari hasil analisis peta empati konsumen menunjukkan bahwa harga bukanlah menjadi faktor yang prioritas bagi konsumen *Coffee Shop*. Hal ini menunjukkan bahwa masih kurangnya pemahaman seperti kanvas model bisnis dan peta empati konsumen oleh pelaku bisnis *Coffee Shop* di kota Malang serta analisis yang komprehensif dan untuk membentuk model bisnis yang baik dan memenuhi keinginan serta wawasan konsumen mengenai bisnis *Coffee Shop*.

Menurut saya kekuatan dari penelitian ini adalah Teknik pengambilan sample yang dilakukan sesuai dengan target obyek penelitian yaitu selain dari sisi pelaku bisnis juga ke sisi konsumen. Hal ini menjadikan penelitian memiliki populasi yang spesifik. Sedangkan kelemahan dari penelitian ini adalah sebaiknya dilakukan juga Analisa SWOT agar mendapatkan gambaran yang lebih detail terkait dengan strategi yang sudah dan yang perlu diperbaiki.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Štefan Slávik, dkk dengan judul “*The Structure of the Start-Up Business Model—Qualitative Analysis*”. Tujuan dari penelitian ini adalah pengetahuan yang mendalam dan rinci tentang bisnis start-up model, yang terstruktur menurut visualisasi Canvas. Sampel penelitian terdiri dari 106 start up yang beroperasi di Slovakia. Setiap start-up diteliti oleh anggota tim peneliti, yang secara pribadi mencatat pernyataan pendiri. Hasil penelitian didasarkan pada kualitatif analisis dan sintesis pernyataan para pendiri start-up. Penelitian ini menghasilkan pandangan utama berupa ringkasan model bisnis dari perusahaan baru yang diperiksa, yang mengungkapkan kekhasan pembuatan bisnis start-up, termasuk prioritas dalam blok-bloknya, dan identifikasi ruang untuk variasi dalam model bisnis start-up. Hasil sekunder dari penelitian ini adalah subjektif dan keadaan obyektif dari penciptaan ide bisnis, isinya, konfirmasi orisinalitasnya, dan kekhasan proses pengembangan start-up. Penggunaan praktis dari hasil terdiri dari: memberikan pola model bisnis dan kemungkinan variasinya, yang merupakan hasil dari penelitian lapangan dari start-up yang nyata dan berfungsi. Orisinalitas dan nilai penelitian terletak pada pengumpulan langsung data kualitatif, pengetahuan langsung tentang realitas bisnis, dan sintesis dari menghasilkan gambaran yang komprehensif dan rinci dari model bisnis start-up.

Secara keseluruhan penelitian ini mempunyai kekuatan spesifik didalam memberikan gambaran dan apa yang harus dilakukan obyek penelitian dalam melakukan pelayanan terhadap konsumen. Sedangkan kekurangan dari penelitian ini adalah bisa dikembangkan dengan melakukan Analisa kualitas produk itu sendiri. Selain itu juga harus diteliti strategi peningkatan *brand image* agar mampu bersaing dengan kompetitor.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Strategi**

Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Rangkuti, 2015: 4).

Secara umum strategi mempunyai pengertian “suatu garis-garis besar haluan yang bertindak dalam usaha untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan” (Djamarah dan Zain, 2017: 5).

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

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

Dalam buku *Personal SWOT Analysis*, (Rangkuti, 2015: 3) mengutip pendapat dari beberapa ahli mengenai strategi sebagai berikut:

1. Chandler: Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
2. Learned *et al.*: Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.



3. Argyris et al: Strategi merupakan reaksi secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi.
4. Porter: Untuk mencapai keunggulan bersaing diperlukan alat yang penting yaitu strategi.
5. Andrews dan Chaffe: Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
6. Hamel dan Prahalad: Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut Amirullah (2015: 5), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Strategi dipahami bukan hanya sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri.

Menurut Rangkuti (2015: 7), Strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu:

1. Strategi Manajemen, Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.
2. Strategi Investasi, Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis, Strategis bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Dari berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan atau keunggulan bersaing dengan melihat faktor internal dan eksternal perusahaan. Perusahaan dapat melakukan tindakan yang menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan itu sendiri maupun pihak lain yang bekepentingan.

#### **2.2.1.1. Formulasi Strategi**

Formulasi strategi adalah pengembangan misi tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadaptasi (Wahyudi, 2016:15).

Langkah-langkah formulasi strategi (David, 2015:4) adalah:

##### **1. Formulasi Strategi**

Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai.

##### **2. Implementasi Strategi**

Implementasi strategi memerlukan perumusan tujuan tahunan kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan

anggaran, pengembangan dan pengguna system informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

### 3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah : meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, mengambil tindakan korektif.

#### **2.2.2. Analisis Lingkungan**

Semua aktivitas bisnis tidak dapat lepas dari pengaruh lingkungan. Lingkungan merupakan faktor penting dalam penyusunan perencanaan strategi suatu perusahaan. Karena itu dalam mengolah kegiatan bisnis termasuk perencanaannya, salah satu faktor yang dapat diperhitungkan yaitu lingkungan. Analisis lingkungan ada 2 yaitu:

##### **2.2.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal**

Untuk menjalankan aktivitas perusahaan harus sering interaksi dengan lingkungan menjadi hal yang penting, terutama lingkungan eksternal mempunyai karakter yang tidak dapat dikontrol atau berada diluar kendali perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2012:53) bahwa “analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang terdiri dari variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara langsung ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

Pada penelitian ini analisa eksternal dilakukan dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017:15) Business Sembilan model dengan menggunakan metode kanvas akan memudahkan pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis atau perusahaan yang dijlankan. Business model canvas ditampilkan dalam sebuah kanvas terdiri dari sembilan elemen anantara lain:

1. *Key activities*, aktivitas utama untuk mengoperasikan bisnis. Aktivitas ini bisa berupa produksi barang maupun jasa atau membuat dan melaksanakan aktivitas penghubung.

2. *Key partnership*, partner utama dari luar organisasi yang sangat dibutuhkan untuk beroperasi. Yang mendasari partner ada tiga yaitu mengoptimalkan skala bisnis, mengurangi resiko dan ketidak pastian aktifitas dan sumber daya tertentu yang dibutuhkan.
3. *Key resource*, mendiskripsikan sumber daya yang paling penting yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk bisa mengoperasikan semua bloknnya. Sumber daya utama bisa berupa fisik, finansial dan sumber daya manusia.
4. *Cost structure*, blok yang mendiskripsikan semua pembiayaan operasional di tuju blok lainnya. Dari deskripsi ini bisa diketahui blok mana yang paling mahal, mana yang paling murah dan mana yang bisa diefektifkan. Selanjutnya bisa diketahui model pembiayaan seperti operasional, biaya tetap dan biaya tidak tetap.
5. *Value propositions*, solusi yang ditawarkan untuk menyelesaikan permasalahan dan memenuhi kebutuhan dari pelanggan. Value bisa berupa brand status , harga, pengurangan biaya, pengurangan resiko dan desain.
6. *Customer relationships*, cara perusahaan berinteraksi dengan segmen yang dituju untuk inovasi layanan dan produk.
7. *Channel*, bagaimana perusahaan menyampaikan penawaran valuenya ke segmen yang dituju, dalam hal ini mencakup saluran distribusi dan saluran penjualan.
8. *Customer segments* segmen dari pelanggan yang dituju oleh suatu organisasi. Beberapa tipe customer segmen adalah mess market dimana customer terdiri dari banyak orang dengan kebutuhan yang sama, niche market dimana pelanggan terdiri dari sejumlah kecil orang dengan kebutuhan yang sangat spesifik.
9. *Revenue stream*. Aliran pemasukan dan sistem penentuan harga dari semua kegiatan. Beberapa cara untuk menghasilkan aliran pemasukan bisa dengan penjualan produk atau jasa.

#### **2.2.2.2. Analisis Lingkungan Internal**

Merupakan pengidentifikasian terhadap faktor – faktor internal dan nilai kegiatannya, kemudian membandingkan dengan latar belakang dan standar internal perusahaan selanjutnya merumuskan kekuatan serta kelemahan internal perusahaan sebagai masukkan diri memformulasikan strategi (Wijayanti, 2020: 98). Dalam analisis lingkungan para pakar strategi banyak memilih pendekatan fungsional yaitu dengan menganalisis kinerja tiap fungsi yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Pada penelitian ini analisa internal dilakukan dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC). BMC menjelaskan mengenai dasar bagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya (Osterwalder dan Pigneur, 2017: 17). Business model dengan menggunakan metode kanvas akan memudahkan pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis atau perusahaan yang dijalankan. Business model canvas ditampilkan dalam sebuah kanvas terdiri dari sembilan elemen yang secara pengertian sama dengan Sembilan factor eksternal di atas.

### **2.2.3. Matriks External Factor Evaluation (EFE) dan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)**

#### **2.2.3.1. Matriks EFE**

Menurut David (2019: 145) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*Exteral Factor Evaluation-EFE Matrix*) Memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dapat dikembangkan dalam lima langkah :

1. Membuat faktor-faktor eksternal utama. Masukkan 10 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar terlebih dulu peluangnya, kemudian ancamannya. Buat sespesifik mungkin dengan menggunakan presentase, rasio, dan perbandingan jika dimungkinkan.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak peting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot itu mengindikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapat bobot yang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika mereka sangat parah atau mengancam. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.
3. Berilah peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, dimana 4= responsnya sangat bagus, 3= responsnya diatas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, dan 1= responsnya dibawah rata-rata. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.

5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>
Peluang			
Ancaman			
Total			

**Gambar**  
**2.1. Matriks**  
External  
Factor

Evaluation (EFE Matrik) (David, 2019:174)

### **2.2.3.2. Matriks *Internal and External Factor Evaluation* ( IFE dan EFE)**

Menurut David (2019: 185) Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation-IFE Matrix*) merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional.

Matriks Evaluasi Faktor Internal dapat dikembangkan dalam lima langkah :

1. Buat faktor-faktor internal utama. Masukkan 10 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi. Daftar terlebih dulu kekuatannya, kemudian kelemahannya. Buat sespesifik mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan angka-angka perbandingan.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak peting) sampai 1,0 (sangat penting). Faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tinggi. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.
3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat=1), lemah (peringkat=2), kuat (peringkat=3), atau sangat kuat (peringkat =4).
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
5. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh bobot total organisasi.

Untuk menentukan bobot, Penentuan bobot setiap variabel dilakukan dengan cara penilaian bobot faktor strategis eksternal dan internal organisasi kepada informan yang telah dipilih, yang

mengetahui betul kondisi dan permasalahan pada suatu organisasi. Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$A_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}$$

dimana :  $A_i$  = bobot variabel ke-i

n = jumlah variabel

i = 1,2,3,...,n

$X_i$  = nilai variabel ke-i

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobot ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matrik IFE-EFE. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian setiap faktor penentu eksternal dan internal.

<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>
Peluang			
Ancaman			
Total			

**Gambar 2.2.** Matriks Internal Factor Evaluation (IFE Matrik) (David, 2019:174).

### 2.2.3.3. Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat*)

Gabungan kedua matrik IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal dan internal yang berisikan empat macam kuadran yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks – matriks IFE dan EFE. Adapun empat kuadran tersebut daibagi dalam diagram I, II, III, dan IV dengan berbagai karekteristiknya. Di bawah ini adalah keterangan dari masing-masing kuadran tersebut (Wijayanti, 2019: 25) :

#### 1. Kuadaran I

Pada kuadran I berisi analisis yang berguna untuk mendukung strategi agresif. Maksudnya, pada situasi ini menunjukkan keadaan yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Kuadaran I menunjukkan gambaran bahwa suatu perusahaan memmiliki peluang serta kekuatan untuk dapat memandatkan peluang yang ada. Oleh karean itu, dari gambaran yang diperoleh ini, perusahaan harus mampu menetapkan strategi yang mampu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif atau *growth-oriented strategy*.

#### 2. Kuadran II

Kuadran II berisi analisis yang mendukung strategi diversifikasi. Maksudnya, suatu perusahaan mungkin akan menghadapi berbagai ancaman dan hal ini lumrah terjadi. Namun, perlu juga dipahami bahwa perusahaan tetap masih mempunyai kekuatan dari segi internal. Hal inilah yang tidak boleh dilupakan ketika menghadapi aneka ancaman yang datang dari luar. Untuk itu, perusahaan perlu menggunakan kekuatannya agar dapat memanfaatkan peluang jangka panjang dengan menggunakan strategi diversifikasi, baik dalam produk maupun jasa.

#### 3. Kuadran III

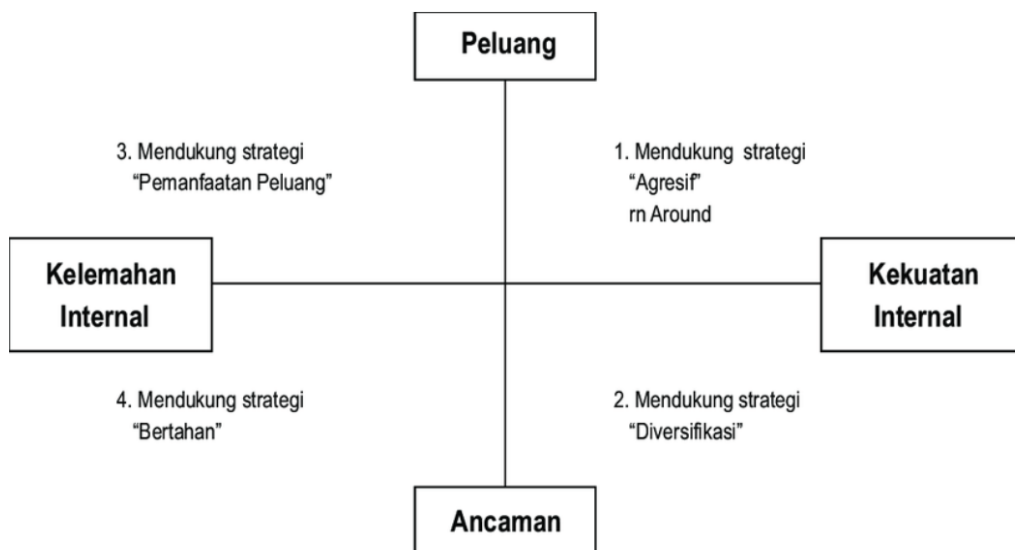
Kuadran III ini berisikan analisis yang mendukung strategi *turnaround*. Dalam hal ini, perlu dipahami bahwa suatu perusahaan mungkin akan menghadapi aneka peluang pasar yang sangat besar. Namun, perusahaan juga harus menyadari bahwa di lain pihak, ia juga harus menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kendala-kendala di lingkungan internal ini juga tidak boleh diabaikan ketika anda telah melihat peluang pasar besar.



Perusahaan harus tetap mampu fokus untuk meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan agar nantinya dapat merebut peluang pasar yang lebih baik, sesuai dengan yang diharapkan.

#### 4. Kuadran IV

Pada kuadran IV, analisis yang dilakukan bertujuan untuk mendukung strategi defensif perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa suatu ketika, perusahaan memungkinkan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Akan ada ancaman dan kelemahan internal yang harus dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sebisa mungkin harus bersiap dengan strategi defensif atau yang mampu membuat perusahaan bertahan ketika mampu menghadapi situasi sulit.



**Gambar 2.3.** *Matriks Internal Factor Evaluation (IFE Matrik)* (Wijayati, 2019:24).

Masih menurut Wijayati (2019: 27) analisis SWOT pada dasarnya tidak hanya berfokus dengan apa yang sudah dilakukan di masa lampau dan apa yang sudah dimiliki sekarang. Analisis SWOT lebih berfokus pada apa yang bisa dan seharusnya dilakukan oleh perusahaan di masa depan. Dalam melakukan persaingan bisnis, suatu perusahaan memang sudah seharusnya mampu melihat jauh kedepan. Perusahaan yang mampu mengembangkan strategi jangka panjang adalah yang lebih berpeluang untuk meraih kesuksesan visinya.

Analisis SWOT pada dasarnya juga berpedoman pada dua konsep dasar, yakni (1) bidang-bidang yang berada dalam kendali manajemen dan harus disiasati, serta (2) bidang-bidang yang ada di luar bidang manajemen, namun memiliki dampak manajemen. Kedua hal ini menjadi dua titik pandang yang berbeda bagi suatu perusahaan. Namun, suatu perusahaan harus mampu menempatkan pusat perhatiannya terhadap dua titik pandang tersebut. Oleh karena itu, analisis SWOT dapat berperan penting bagi perusahaan.

#### **2.2.3.4. Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT)**

Setelah menganalisis dengan matriks IFE dan EFE maka dilakukan berbagai kombinasi dengan menggunakan matriks SWOT. Menurut David, (2019) Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threat-SWOT) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi.

1. Strategi SO (SO Strategies) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi dimana mereka dapat melaksanakan Strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.
2. Strategi WO (WO Strategies) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut. Sebagai contoh, mungkin ada permintaan yang tinggi akan peralatan elektronik untuk mengendalikan jumlah dan waktu injeksi bahan bakar ke mesin mobil (peluang), namun suatu produsen onderdil mobil bisa jadi tidak memiliki teknologi yang dibutuhkan untuk menghasilkan peralatan tersebut (kelemahan). Salah satu Strategi WO yang bisa ditempuh adalah dengan mengakuisisi teknologi ini melalui usaha patungan (joint venture) dengan sebuah

perusahaan lain yang mempunyai kompetensi dibidang ini. Alternatif lainnya dari Strategi WO adalah dengan merekrut dan melatih orang agar memiliki kapabilitas teknis yang diperlukan.

3. Strategi ST ( ST Strategies) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal. Salah satu contoh Strategi ST adalah ketika Texas Instruments menggunakan lembaga hukum yang sangat bagus (kekuatan) untuk memperoleh ganti rugi dan royalti sebesar hampir \$700 juta dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk chip memori semikonduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang meniru gagasan, inovasi, dan produk yang telah dipatenkan merupakan ancaman yang besar di banyak industri. Hal ini menjadi sebuah persoalan besar bagi perusahaan-perusahaan yang menjual produk ke China.
4. Strategi WT (WT Strategies) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

Ada delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT yaitu:

1. Membuat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Membuat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

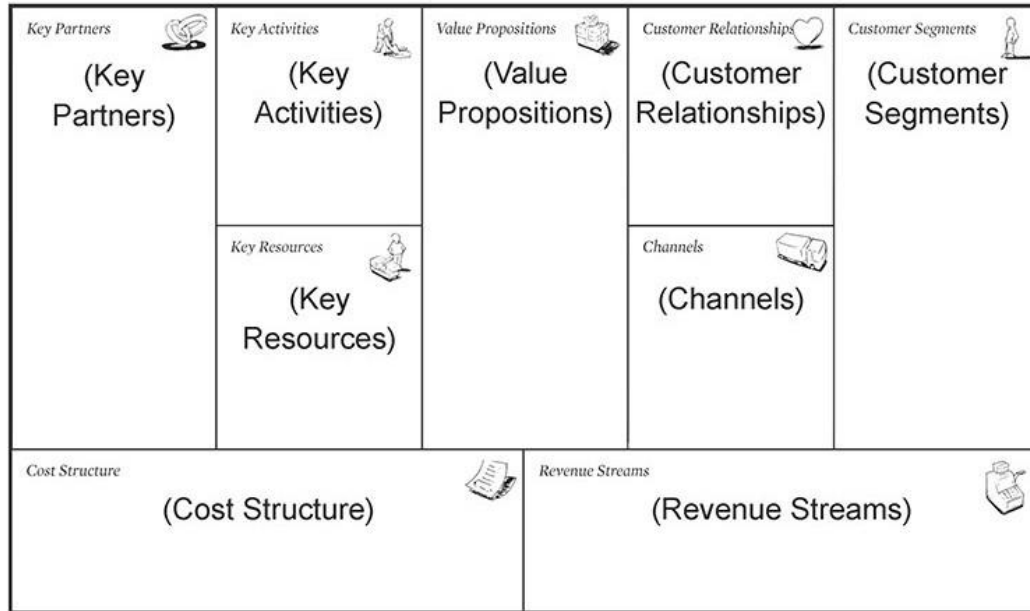
	<b><i>STRENGTH (S)</i></b>	<b><i>WEAKNESSES (W)</i></b>
<b><i>OPPORTUNITIES (O)</i></b>	<b>Strategi SO :</b> Menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	<b>Strategi WO:</b> Mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada.
<b><i>THREATS (T)</i></b>	<b>Strategi ST:</b> Menggunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman	<b>Strategi WT:</b> Menekan semua kelemahan-kelemahan dan mencegah ancaman

**Gambar 2.4.** Matriks analisis SWOT (Rangkuti, 2015:168)

#### **2.2.4. *Business Model Canvas***

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai Business Model Generation menjelaskan tentang bagaimana sesungguhnya perusahaan mampu memberikan respon yang cepat terhadap keinginan pelanggan dengan memberikan nilai – nilai terbaik yang ada dalam perusahaan. *Business Model Canvas* yang menjelaskan secara sederhana melalui Visualisasi yang ditampilkan tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang melalui 9 blok bangunan yang disusun menjadi satu-kesatuan.

Jadi dapat diketahui bahwa *Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang mampu menggambarkan secara sederhana bagaimana suatu organisasi memberikan dan menangkap nilai dari aktivitas bisnis yang dilakukan untuk menghasilkan uang. Adapun sembilan (9) blok bangunan dalam *Business Model Canvas* pada gambar 2.5. adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.5.** Blok Bangunan *Business Model Canvas* (Osterwalder dan Pigneur, 2017: 44)

### 1. Segmentasi Pelanggan (*Customer Segment*)

Osterwalder dan Pigneur (2017: 20) mengatakan blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Customer segments menjelaskan tentang bagaimana perusahaan memilih segmen pelanggan yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan. Sebagaimana disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2017: 21) bahwa pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain dan sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar atau kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017: 21) ada lima jenis segmen pelanggan yang berbeda yaitu:

- 1) Pasar Massa. Model bisnis yang berfokus pada pasar massa tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan yang berbeda. Proposisi Nilai, Saluran Distribusi, dan Hubungan Pelanggan semua fokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang hampir sama. Jenis model bisnis ini sering ditemukan di sektor elektronik konsumen.
- 2) Pasar Ceruk. Model bisnis yang menargetkan ceruk pasar melayani Segmen Pelanggan khusus dan khusus. Nilai Proposisi, Saluran Distribusi, dan Pelanggan Hubungan semuanya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari ceruk pasar. Model bisnis seperti itu sering ditemukan dalam hubungan pemasok-pembeli. Untuk contoh, banyak produsen suku cadang mobil sangat bergantung atas pembelian dari produsen mobil besar.
- 3) Tersegmentasi. Beberapa model bisnis membedakan antara pasar segmen dengan kebutuhan dan masalah yang sedikit berbeda. Ini melayani tiga Segmen Pelanggan yang berbeda industri jam tangan, industri medis, dan industri sektor otomasi, dan masing-masing menawarkan Proposisi Nilai yang berbeda-beda untuk masing-masing segmen.
- 4) Terdiversifikasi. Organisasi dengan model bisnis pelanggan terdiversifikasi melayani dua segmen pelanggan yang tidak terkait satu sama yang lain dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda,
- 5) Platform banyak sisi. Beberapa organisasi melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung. Misalkan antara promosi dan distribusi, dimana kedua segmen tersebut dibutuhkan untuk memutar jalannya model bisnis.

## 2. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Blok Bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik (Osterwalder dan Pigneur, 2017: 22). Value Propositions menggambarkan tentang bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaik kepada pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada dalam perusahaan tersebut. Masih menurut (Osterwalder dan Pigneur 2017: 22) proporsi nilai dapat menciptakan suatu nilai untuk segmen pelanggan melalui paduan elemen-elemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. Nilai dapat bersifat kuantitatif (misalkan harga dan kecepatan pelayanan) atau kualitatif (misalkan desain dan pengalaman pelanggan).

## 3. Saluran (*Channels*)

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2017: 26). Channels ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan menjangkau konsumen dengan saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar.

#### 4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Osterwalder dan Pigneur (2017: 28) menjelaskan Blok Bangunan Hubungan Pelanggan menggambarkan jenis hubungan perusahaan membangun dengan segmen pelanggan yang spesifik. Perusahaan harus mengklarifikasi jenis hubungan yang diinginkan membangun dengan setiap Segmen Pelanggan. Hubungan bisa bervariasi baik yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut:

- Akuisisi pelanggan
- Retensi pelanggan
- Meningkatkan penjualan (*upselling*)

#### 5. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Osterwalder dan Pigneur (2017: 30) menyatakan revenue streams adalah blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Arus pendapatan adalah faktor kunci yang perlu dioptimalkan agar perusahaan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya. Jika Pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Saat kita berbicara tentang pendapatan maka mau tidak mau kita berbicara juga tentang bagaimana mendapatkan laba atau profit. Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk memperoleh

keuntungan dari usahanya. Untuk mengoptimalkan laba dan mengefektifkan perolehan laba maka kita harus mengaitkan laba bersih terhadap aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba

#### 6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Osterwalder dan Pigneur (2017: 34) mengatakan *key resources* merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama merupakan aset yang digunakan oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan usahanya. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya ini mungkin perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama.

#### 7. Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017: 34) mengatakan blok bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Sama seperti sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, serta untuk memperoleh keuntungan. Setiap aktivitas-aktivitas kunci di antara perusahaan berbeda-beda tergantung pada jenis usaha yang dilakukan dan jenis model bisnisnya. Jadi aktivitas kunci adalah segala aktivitas bisnis yang penting bagi perusahaan untuk menggerakkan usaha yang dijalankan demi mencapai tujuan perusahaan dimasa depan.

#### 8. Kemitraan Utama (*Key Partnership*)

*Key partnership* merupakan blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2017: 38). Salah satu kemitraan yang dapat diajak kerjasama oleh pelaku bisnis dalam perusahaan yaitu saluran pemasaran dan distributor. Jadi *key partnership* adalah hubungan kemitraan yang dilakukan perusahaan kepada pihak lain untuk menunjang aktivitas bisnis yang



dilakukan. Selain melaksanakan manajemen hubungan pelanggan yang baik, pemasar juga harus melaksanakan manajemen hubungan kemitraan (*partner relationship management*) yang baik pula.

## 9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017: 40) Struktur Biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Dalam struktur biaya biasanya menggambarkan tentang biaya-biaya apa saja yang dikeluarkan perusahaan didalam menjalankan kegiatan aktivitas bisnisnya. Blok bangunan cost structure ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama. Cost structure pada intinya menjelaskan tentang biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan bisnis yang dilakukan.

### **2.2.5. Brand Image**

#### **2.2.5.1. Pengertian Brand Image**

*Image* (Citra) adalah persepsi masyarakat terhadap perusahaan atau produk. *Image* dipengaruhi oleh banyak faktor yang diluar kontrol perusahaan. Pengertian *image* (citra) menurut Anang Firmansyah (2019: 23) adalah kepercayaan, ide, dan impressi seseorang terhadap sesuatu. Citra merupakan kesan, impressi, perasaan atau persepsi yang ada pada publik mengenai perusahaan, suatu obyek, orang atau lembaga. Bagi perusahaan citra berarti persepsi masyarakat terhadap jati diri perusahaan. Persepsi ini didasarkan pada apa yang masyarakat ketahui atau kira tentang perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itulah perusahaan yang sama belum tentu memiliki citra yang sama pula dihadapan orang. Citra perusahaan menjadi salah satu pegangan bagi konsumen dalam mengambil keputusan penting. Contoh: keputusan untuk membeli suatu barang, keputusan untuk menentukan tempat bermalam, keputusan untuk mengkonsumsi makanan dan minuman, pengambilan kursus, sekolah, dan lain-lain. Citra yang baik akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan, sedangkan citra yang buruk melahirkan dampak negatif dan melemahkan kemampuan perusahaan dalam persaingan. Menurut Supranto (2011: 128) mengatakan “Citra merek ialah apa yang konsumen pikir atau rasakan ketika mereka mendengar atau melihat nama suatu merek atau pada intinya apa yang konsumen telah pelajari tentang merek”.

Pengertian brand image menurut Kotler dan Keller (2013: 47) adalah persepsi dan keyakinan yang dilakukan oleh konsumen, seperti tercermin dalam asosiasi yang terjadi dalam memori konsumen. Suatu brand image yang kuat dapat memberikan keunggulan utama bagi bank salah satunya dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Citra yang efektif memiliki tiga hal menurut Kotler dan Keller (2016: 329) yaitu:

1. Kekuatan : merupakan prediksi dari pangsa pasar volume *brand image* tersebut.
2. Premium: kemampuan merek untuk berkontribusi dalalam hal penentuan yang harga premium terhadap rata-rata kategori.
3. Potensial : kemampuan suatu brand di dalam meningkatkan nilai pangsa pasar.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang *brand image* diatas dapat disimpulkan bahwa brand image merupakan sinyal atau persepsi yang ditimbulkan dari konsumen pengguna merek. Agar citra merek berfungsi maka citra itu harus disampaikan melalui setiap sarana komunikasi yang tersedia dan kontak merek.

*Brand* (merek) merupakan salah satu bagian terpenting dari suatu produk. Merek dapat menjadi suatu nilai tambah bagi produk baik itu produk yang berupa barang maupun jasa. Nilai tambah ini bagi produsen atau perusahaan sangat menguntungkan. Karena itulah perusahaan akan berusaha terus memperkenalkan merek yang dimilikinya dari waktu ke waktu, terutama yang menjadi target marketnya yaitu konsumen.

#### **2.2.5.2. Faktor-faktor *Brand Image***

Menurut Kotler dan Keller (2013: 575) menyatakan bahwa ada enam yang mempengaruhi citra merek yaitu :

##### 1. Atribut

Sebuah merek menyampaikan atribut-atribut tertentu, misalnya; Mercedes mengisnyaratkan mahal, tapi tahan lama, berkualitas, nilai jual kembali yang tinggi, cepat, dan sebagainya.

##### 2. Manfaat

Merek bukanlah sekedar sekumpulan atribut, karena yang dibeli konsumen adalah manfaat, bukan atribut. Misalnya atribut mobil mahal dapat diterjemahkan kedalam manfaat emosional.

3. Nilai-nilai

Merek juga menyatakan nilai-nilai produsennya. Contohnya Mercedes berarti kinerja tinggi, keamanan, partise, dan sebagainya

4. Budaya

Merek juga mungkin mencerminkan budaya tertentu. Mercedes mencerminkan budaya jerman, yaitu terorganisasi rapi, efesiensi, dan berkualitas tinggi.

5. Kepribadian

Merek juga dapat memproyeksikan kepribadian tertentu terhadap suatu produk

6. Pemakaian

Merek memberikan kesan mengenai jenis konsumen yang membeli atau menggunakan produknya.

### **2.2.5.3. Indikator *Brand Image***

Meski brand image akan selalu mencari kekuatan sumber-sumber baru yang potensial dari merk, namun prioritas utama tetaplah melindungi dan mempertahankan pelanggan yang telah ada. Secara ideal, sumber-sumber kunci dari citra merk akan menjadi nilai yang berkelanjutan dan abadi. Namun hal tersebut tidaklah mudah, oleh karena nilai-nilai tersebut dapat dengan mudah dilupakan selama pemasar mencoba untuk memperluas dari merk mereka dan menambah produk baru yang berkaitan maupun yang sama sekali tidak berkaitan dengan asosiasi merk tersebut. Kesan merek (*brand image*) dibagi menjadi empat bagian menurut Rangkuti (2014 :20) yaitu:

1. Citra pemakai
2. Kesan profesional
3. Kesan modern
4. Populer

Menurut Rangkuti (2014 :44) indikator-indikator citra merek, adalah sebagai berikut:

1. *Recognition* (Pengenalan)

Tingkat dikenalnya sebuah merek oleh konsumen, jika sebuah merek tidak dikenal maka produk dengan merek tersebut harus dijual dengan mengandalkan harga termurah seperti pengenalan logo, tagline, desain produk maupun hal lainnya sebagai identitas dari merek tersebut.

2. *Reputation* (Reputasi)

Merupakan suatu tingkat reputasi atau status yang cukup tinggi bagi sebuah merek karena lebih memiliki track record yang baik, sebuah merek yang disukai konsumen akan lebih mudah dijual dan sebuah produk yang dipersepsikan memiliki kualitas yang tinggi akan mempunyai reputasi yang baik. Seperti persepsi dari konsumen dan kualitas produk.

3. *Affinity* (Daya tarik)

Merupakan Emotional Relationship yang timbul antara sebuah merek dengan konsumennya hal tersebut dapat dilihat dari harga, kepuasan konsumen dan tingkat asosiasi.

4. *Loyalty* (kesetiaan)

Menyangkut seberapa besar kesetiaan konsumen dari suatu produk yang menggunakan merek yang bersangkutan.

Faktor–faktor pendukung terbentuknya brand image menurut Keller (2013: 49) adalah :

1. *Favorability of brand association* / Keunggulan asosiasi merek.

Salah satu faktor pembentuk brand image adalah keunggulan produk, dimana produk tersebut unggul dalam persaingan.

2. *Strength of brand association/familiarity of brand association* / Kekuatan asosiasi merek

Merupakan hubungan bersama suatu merek dengan konsep tertentu yang diingat konsumen ketika ia menemukan merek tersebut. Konsumen mengingat merek dengan menggunakan serangkaian atribut, pengalaman, gambar, dan hal lain yang unik yang membuat merek menonjol. Kumpulan unik ini dapat mencakup konsep, emosi, objek, pengalaman, kepribadian, hubungan, manusia, benda, atau gambar. Itu bisa berwujud atau tidak berwujud dan bisa terkait langsung,

tidak langsung, atau sama sekali tidak terkait dengan penawaran merek. Tetapi itu adalah sesuatu yang membuat pelanggan mengingat dan mengenali merek.

### 3. *Uniqueness of brand association* / Keunikan asosiasi merek

Merupakan keunikan yang dimiliki oleh produk atau jasa tersebut yang membuat perbedaan berarti sehingga pelanggan tidak memiliki alasan lain untuk berpindah ke merek yang lain.

#### **2.2.5.4. Langkah-langkah Membangun *Brand Image***

Menurut Rangkuti (2014: 54), terdapat beberapa langkah-langkah membangun citra merek, yaitu sebagai berikut:

##### 1. Memiliki *Positioning* yang Tepat

Merek harus dapat menempati atau memposisikan diri secara tepat untuk selalu menjadi yang nomor satu dan utama di benak konsumen. Hal tersebut bukan hanya didukung oleh kualitas produk melainkan kualitas pelayanan untuk memenuhi kepuasan konsumen.

##### 2. Memiliki *Brand Value* yang Tepat.

Produsen harus membuat brand value yang tepat untuk membentuk brand personality yang baik terhadap merek untuk membuat merek semakin bernilai dan kompetitif di benak konsumen. Brand personality lebih cepat berubah dibandingkan brand positioning karena brand personality mengikuti permintaan atau kehendak konsumen setiap saat.

##### 3. Memiliki Konsep yang Tepat

Untuk mengkomunikasikan brand value dan positioning yang tepat maka dibutuhkan konsep yang tepat sesuai sasaran baik terhadap produk, segmentasi pasar, cara memasarkan, target pasar, kualitas pelayanan, dsb. Hal ini membantu perusahaan untuk membangun brand image yang baik di benak konsumen

#### **2.2.6. Daya Saing**

##### **2.2.6.1. Pengertian Daya Saing Perusahaan**

Menurut Porter (2012: 14) mendefinisikan daya saing adalah “kemampuan atau keunggulan yang dipergunakan untuk bersaing pada pasar tertentu. Daya saing ini diciptakan melalui

pengembangan terus menerus di semua lini dalam organisasi, utamanya disektor produksi. Bila sebuah organisasi melakukan pengembangan terus menerus akan mampu meningkatkan kinerja”.

Menurut Frinces (2015: 60), daya saing diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan dan keunggulan yang dibangun dari potensi dan sumber daya yang berasal dari dalam dan luar organisasi secara terencana dan sistematis untuk melakukan perlawanan atas adanya potensi laten atau nyata mengganggu, menggeser, melawan dan atau memusnahkan posisi, keberadaan dan eksistensi pihak yang akan disaingi.

Adapun menurut Ellitan (2019: 36) menyatakan bahwa definisi daya saing adalah “kemampuan suatu usaha (perusahaan) untuk memberi nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, bahwa daya saing adalah keunggulan atau kemampuan yang dipergunakan untuk memberi nilai lebih bersaing atau terhadap produknya dibandingkan para kompetitor.

#### **2.2.6.2. Dimensi Daya Saing**

Dimensi daya saing suatu perusahaan yang dikemukakan oleh Muhardi (2013:40) yaitu terdiri dari:

##### **1. *Cost* (Biaya)**

Biaya adalah dimensi daya saing operasi yang meliputi empat indikator yaitu biaya produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh suatu perusahaan yang mencakup pembiayaan produksinya, produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi perusahaan dan adanya cadangan produksi (persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menunjang kelancaran perusahaan tersebut.

##### **2. *Quality* (Kualitas)**

Kualitas seperti yang dimaksudkan oleh Muhardi adalah merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting, yaitu meliputi berbagai indikator diantaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, dan

kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan produk dapat tercermin dari desain produk atau layanannya, tampilan produk yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar, semakin lama umur produk di pasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan produk.

### 3. *Delivery* (Waktu Penyajian)

Waktu penyajian merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator diantaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyajian produk. Ketiga indikator tersebut berkaitan, ketepatan waktu penyajian produk dapat dipengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan lamanya waktu tunggu produksi.

### 4. *Flexibility* (Fleksibilitas).

Adapun fleksibilitas merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.

## **2.2.6.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing perusahaan menurut Ellitan dan Anatan (2019: 88) adalah:

### 1. Lokasi

Memperhatikan lokasi usaha sangat penting untuk kemudahan pembeli dan menjadi faktor utama bagi kelangsungan usaha. Lokasi usaha yang strategis akan menarik perhatian pembeli. Letak atau lokasi akan menjadi sangat penting untuk memenuhi kemudahan pelanggan dalam berkunjung, konsumen tentu akan mencari jarak tempuh terpendek. Walau tidak menutup kemungkinan konsumen dari jarak jauh juga akan membeli, tapi persentasenya kecil.

### 2. Harga

Harga adalah jumlah dari seluruh nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Faktor harga juga berpengaruh pada seorang pembeli untuk mengambil keputusan. Harga juga berhubungan dengan diskon, pemberian kupon berhadiah, dan kebijakan penjualan

### 3. Pelayanan

Pelayanan (*Service*) ialah sebagai suatu tindakan ataupun kinerja yang bisa diberikan pada orang lain. Pelayanan atau juga lebih dikenal dengan *service* bisa diklasifikasikan menjadi dua yaitu:

- a) *High contact service* ialah sebuah klasifikasi dari sebuah pelayanan jasa dimana kontak diantara konsumen dan juga penyedia jasa yang sangatlah tinggi, konsumen selalu terlibat di dalam sebuah proses dari layanan jasa tersebut.
- b) *Low contact service* ialah klasifikasi pelayanan jasa dimana kontak diantara konsumen dengan sebuah penyedia jasa tidaklah terlalu tinggi. Physical contact dengan konsumen hanyalah terjadi di front desk yang termasuk ke dalam klasifikasi *low contact service*. Misalkan ialah lembaga keuangan.

### 4. Mutu atau kualitas

Keyakinan untuk memenangkan persaingan pasar akan sangat ditentukan oleh kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Berkenaan dengan kualitas produk, Kotler dan Armstrong (2014: 259) dalam bukunya “Strategi Operasi Untuk Keunggulan Bersaing” menyatakan : “*product quality is the appropriateness of design specifications to function and use as well as the degree to which the product conforms to the design specifications*”. Artinya: “kualitas produk ditunjukkan oleh kesesuaian spesifikasi desain dengan fungsi atau kegunaan produk itu sendiri, dan juga kesesuaian produk dengan spesifikasi desainnya. Jadi suatu perusahaan memiliki daya saing apabila perusahaan itu menghasilkan produk yang berkualitas dalam arti sesuai dengan kebutuhan pasarnya”.

### 5. Promosi

Promosi adalah bentuk komunikasi pemasaran artinya aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi atau membujuk dan atau mengingatkan pasar sasaran atas



perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan.

#### **2.2.6.4. Strategi Peningkatan Daya Saing**

Dalam usaha untuk memperoleh keunggulan bersaing menurut Kotler dan Armstrong (2014: 412) yaitu dengan membangun hubungan pelanggan yang didasarkan pada:

- a) Nilai Pelanggan Nilai bagi pelanggan merupakan perbedaan antara nilai total bagi pelanggan dan biaya total pelanggan terhadap penawaran pemasaran.
- b) Kepuasan Pelanggan Kepuasan pelanggan adalah sejauh mana kinerja yang diberikan oleh sebuah produk sepadan dengan harapan pembeli. Jika kinerja produk kurang dari yang diharapkan, maka pembelinya tidak puas. Kepuasan pelanggan terhadap pembelian tergantung pada kinerja nyata sebuah produk, relatif terhadap harapan pembeli.

### **2.3. Kerangka Konseptual Penelitian**

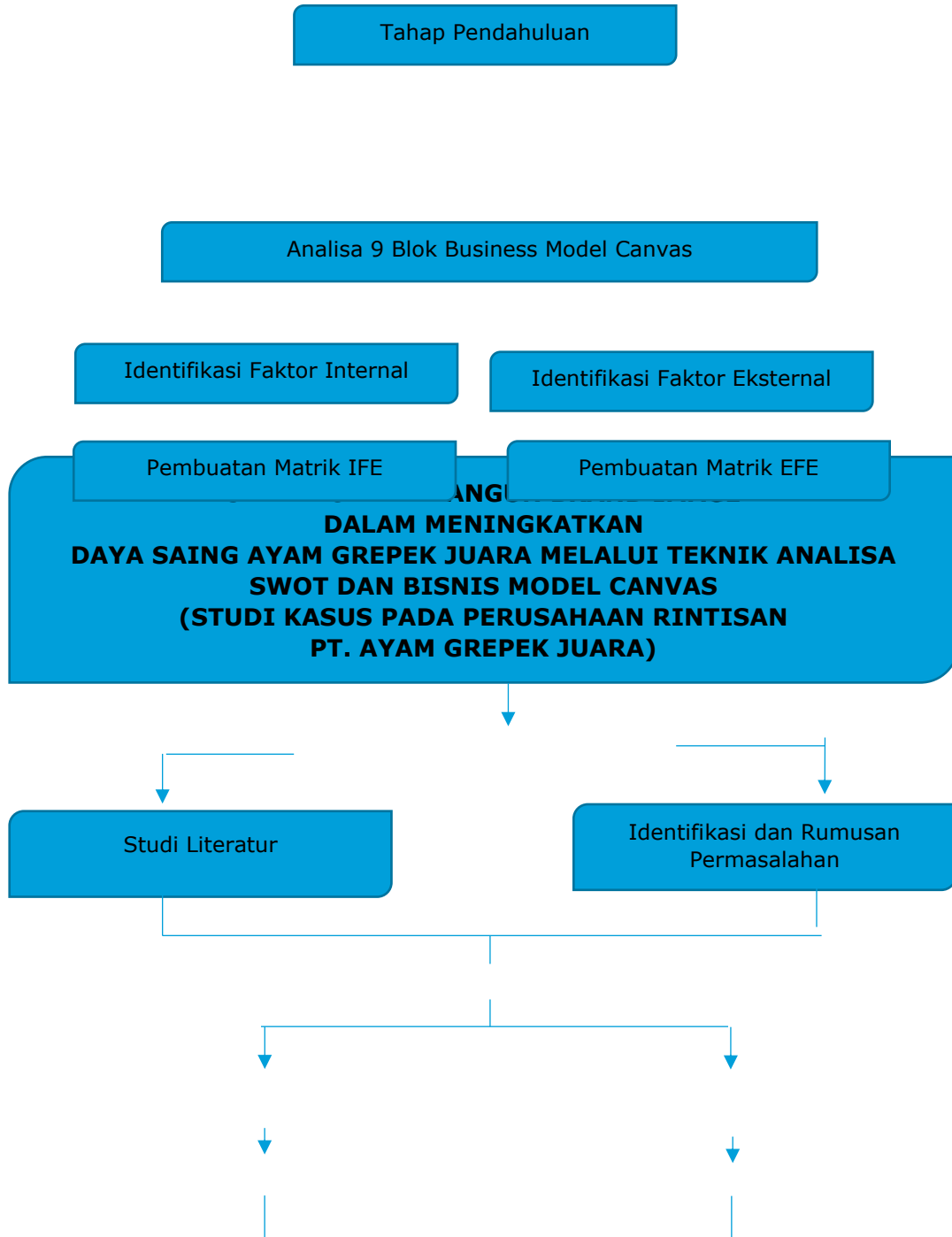
Menurut Zimmerer (2013: 37) Perencanaan strategis bukan merupakan hasil atau keluaran melainkan suatu proses yang terus berlangsung. Pemikiran strategis tidak memiliki titik akhir, dan akibatnya proses perencanaan berlangsung terus menerus. Salah satu dari proses perencanaan manajemen strategis adalah mengenali lingkungan internal perusahaan (strength, weaknesses) dan lingkungan eksternal perusahaan (opportunity, threat).

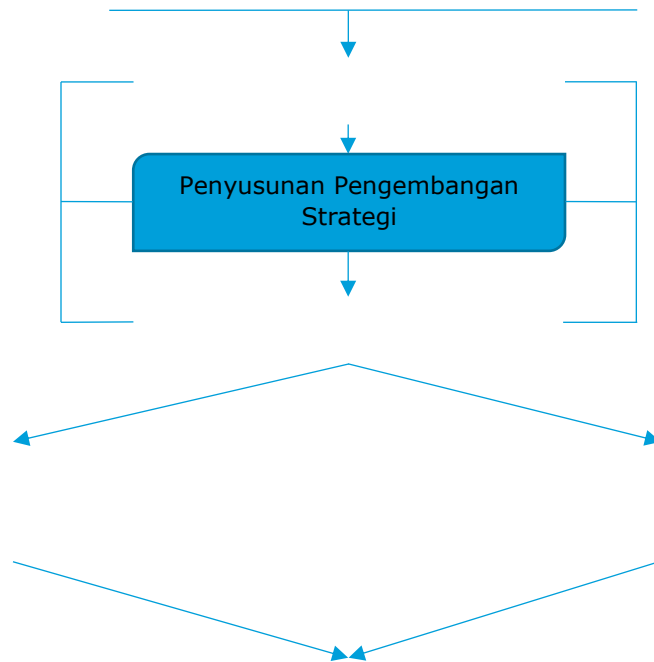
Analisis SWOT merupakan cara yang sistematis dalam mengidentifikasi ancaman dan kesempatan agar dapat membedakan lingkungan yang akan datang sehingga dapat ditemukan masalah yang ada. Analisis SWOT mengevaluasi keunggulan strategis untuk mengetahui kekuatan serta kelemahan perusahaan pada saat ini serta merumuskan strategi yang cocok untuk digunakan dalam pengoptimalan strategi daya saing.

Menurut Potler (2018: 292) mendefinisikan daya saing adalah “kemampuan atau keunggulan yang dipergunakan untuk bersaing pada pasar tertentu. Daya saing ini diciptakan melalui pengembangan terus menerus di semua lini dalam organisasi, utamanya disektor produksi. Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing bila memiliki kelebihan dari para pesaingnya dalam menarik konsumen, dan mempertahankan diri atas kekuatan pesaing yang mencoba menekan perusahaan. Kelebihan tersebut dapat berupa: produk yang mampu bersaing

dan bertahan dipasar, memberikan pelayanan paling baik, memberikan harga yang terjangkau, memiliki lokasi yang strategis, teknologi yang memadai dan memasarkan produk dengan cepat.

Berdasarkan keterangan dan pembahasan di atas, maka penulis menetapkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:





### 2.3.1. Tahap Pendahuluan

Pada tahap ini, **Analisis SWOT** mengetahui kondisi yang terjadi pada perusahaan. Untuk mengetahui kondisi ini tidak hanya dengan melakukan wawancara namun juga pengamatan langsung, wawancara dilakukan dengan pihak yang berkompeten untuk mendapatkan data yang diinginkan. Setelah kondisi perusahaan diketahui, permasalahan yang muncul diidentifikasi untuk men **Identifikasi Brand Image** atau faktor yang menjadi pertimbangan dalam menentukan alternatif- alternatif pengembangan sehingga dapat menentukan tujuan dari pembuatan tugas akhir ini yaitu untuk mengembangkan dari strategi bisnis yang telah dijalankan sebagai **Interpretasi Analisa Data** dan **Hasil Usulan Pengembangan Alternatif Strategi *Brand Image***.

#### 2.3.1.1. Studi Literatur

Pada tahap ini, **Simpulan dan Saran** untuk memperoleh informasi berupa teori-teori yang mendukung penelitian dengan pengembangan strategi pengembangan *brand image* dengan Metode Business Model Canvas pada PT. Ayam Geprek Juara

(AGJ). Hal ini dapat diperoleh dari literatur literatur atau jurnal yang membahas tentang metode tersebut. Pemilihan studi literatur sebaiknya pustaka terbaru dan relevan sehingga dapat menunjang peneliti dalam melakukan penelitian dan mencapai tujuan yang akan dicapai dalam sebuah penelitian.

#### **2.3.1.2. Identifikasi Masalah**

Pada langkah ini dilakukan identifikasi masalah berdasarkan survey pendahuluan yang telah dilakukan. Survey awal ternyata industri ini mengalami pertumbuhan yang lambat. Kekurangan dari restoran ini adalah rekognisi dari publik dikarenakan kurang maksimalnya publikasi ke target konsumen. Target konsumen yang memiliki status pelajar, karyawan maupun sektor informal belum terjamah secara maksimal. Kurangnya identitas visual dan media promosi menjadi salah satu alasannya. Persaingan di pasar yang semakin ketat memberikan urgensi bagi pemilik Restoran Ayam Geprek Juara (AGJ) untuk segera menyajikan *brand image* yang kuat kepada target konsumen. Dengan adanya peningkatan persaingan di industri yang sama menjadi perhatian utama pada PT. Ayam Geprek Juara (AGJ) agar tidak mengalami penurunan permintaan yang cukup rendah dan agar dapat mempertahankan bisnis yang telah dijalankan.

#### **2.3.2. Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian adalah teknik observasi, teknik wawancara, dan teknik kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis diskriptif kualitatif, adalah metode analisis yang mencari hubungan secara menyeluruh dan teliti dari suatu keadaan. Pembahasan lebih mendalam terkait hal ini akan dijelaskan lebih mendalam pada bab 3.

#### **2.3.3. Tahap Pembuatan Matrik IFE dan EFE**

Semua informasi data internal dan eksternal dianalisis dengan menggunakan Matriks IE dan Matriks EFE, yang akan menjadi acuan penyusunan pembahasan penelitian ini. Pembahasan lebih mendalam terkait hal ini akan dijelaskan lebih mendalam pada bab 3.

#### **2.3.4. Analisa SWOT**

#### **2.3.4.1. Pengertian Analisa SWOT**

Analisis SWOT adalah Akronim untuk Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats dari organisasi, yang semuanya merupakan faktor-faktor strategis. Jadi analisis SWOT harus mengidentifikasi kompetensi langkah perusahaan, yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan dan cara unggul yang mereka pakai (Hunger dan Wheelen, 2012: 16)

Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) suatu perusahaan. Analisis ini diperlukan untuk menentukan beberapa strategi yang ada di perusahaan. Salah satunya yang kita bahas adalah strategi promosi dan penempatan produk (Kotler. dan Armstrong, 2019: 64)

SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. (Jogiyanto, 2015: 46)

Análisis SWOT menurut David (2019, 36) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi : SO (strengths-opportunities) Strategies, WO (weaknesses-opportunities) Strategies, ST (strengths-threats) Strategies, and WT (weaknesses-threats) Strategies.

Dari beberapa keterangan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Analisis SWOT didefinisikan secara umum adalah sebagai metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, dan threats). SWOT akan lebih baik dibahas dengan menggunakan tabel yang dibuat dalam kertas besar, sehingga dapat dianalisis dengan baik hubungan dari setiap aspek.

#### **2.3.4.2. Unsur-unsur Analisis SWOT**

SWOT merupakan sebuah metode yang digunakan untuk membuat evaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam bisnis. Umumnya SWOT digambarkan dengan tabel pada ukuran kertas yang besar untuk memudahkan analisis hubungan antar aspeknya. Pembuatan analisis SWOT melibatkan tujuan bisnis yang spesifik dan identifikasi faktor internal-eksternal untuk mencapai tujuan tersebut (David, 2019: 37)

Seperti yang sudah disinggung diatas, bahwa analisis SWOT melibatkan empat unsur utamanya, yaitu Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang) dan Threats (ancaman). Berikut penjelasan dari masing-masing unsur tersebut:

#### 1. Kekuatan (Strenght)

Analisis terhadap unsur kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya saja menganalisis tentang kelebihan apa saja yang dimiliki perusahaan seperti dari segi teknologi, kualitas hasil produksi, lokasi strategis, atau unsur kekuatan lainnya yang lebih menekankan pada keunggulan perusahaan. Biasanya dalam analisis SWOT perusahaan cenderung akan membuat sebanyak mungkin daftar kekuatan sebagai upaya kompetisi.

#### 2. Kelemahan (Weakness)

Selain melihat unsur kekuatan perusahaan, sangat penting untuk mengetahui apa kelemahan yang dimiliki perusahaan. Untuk mengetahui kelemahan perusahaan bisa dengan melakukan perbandingan dengan pesaing seperti apa yang dimiliki perusahaan lain namun tidak dimiliki perusahaan yang sedang kita jalani. Jika ingin membuat daftar kelemahan perusahaan secara lebih obyektif bisa dengan testimoni

#### 3. Peluang (Opportunity)

Unsur peluang biasanya dibuat pada saat awal membangun bisnis. Ini karena bisnis dibentuk berdasarkan peluang atau kesempatan untuk menghasilkan keuntungan. Unsur peluang termasuk daftar apa saja yang memungkinkan bisnis mampu bertahan dan diterima di masyarakat, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### 4. Ancaman (Threats)

Analisis terhadap unsur ancaman sangat penting karena menentukan apakah bisnis dapat bertahan atau tidak di masa depan. Beberapa hal yang termasuk unsur ancaman misalnya banyaknya pesaing, ketersediaan sumber daya, jangka waktu minat konsumen, dan lain sebagainya. Membuat daftar ancaman perusahaan bisa untuk jangka pendek maupun jangka panjang serta bisa sewaktu-waktu bertambah atau berkurang.

### **2.3.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Analisis SWOT**

Secara garis besar terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi analisa SWOT, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Untuk lebih memahami kedua faktor tersebut , berikut ini adalah penjelasannya menurut David (2015: 11) :

#### 1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam suatu perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan dari perusahaan itu sendiri. Adapun beberapa hal yang merupakan bagian dari faktor internal adalah;

- Sumber daya keuangan yang memadai
- Sumber daya manusia yang kompeten
- Properti teknologi terkini
- Kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan
- Kemampuan pemasaran yang baik
- Kemampuan distribusi yang baik

#### 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah semua faktor yang berasal dari luar perusahaan (ancaman dan peluang) dan berpengaruh terhadap performa perusahaan tersebut. Adapun beberapa hal yang merupakan bagian faktor eksternal adalah:

- Tren bisnis
- Budaya masyarakat
- Sosial politik dan ideologi
- Kondisi perekonomian suatu negara
- Peraturan dan kebijakan pemerintah
- Perkembangan teknologi