

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Strategi diartikan sebagai serangkaian rumusan rencana serta kebijakan untuk jangka panjang bagi perusahaan untuk melakukan penyesuaian pelaksanaan kegiatan produksi dan pemasaran, dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Kata strategi sendiri diambil dari bahasa Yunani, yakni “*Strategos*” yang memiliki arti militer, dan “*Ag*” yang berarti memimpin, sehingga pada umumnya strategi diartikan sebagai suatu generalship. Berdasarkan pengertian tersebut, strategi juga dapat didefinisikan sebagai suatu rencana yang disusun untuk melaksanakan suatu kegiatan yang terarah dan terencana. Sedangkan bisnis menurut Allan dalam Suwarso (2018:101) yakni sebuah kegiatan usaha yang dimiliki oleh individu yang terorganisasi dalam upaya menghasilkan dan menjual barang maupun jasa agar mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan hidup dalam suatu industri.

Manajemen strategis adalah serangkaian dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka Panjang (Sudiantini, 2022:1).

2.1.2 Pengembangan Usaha

Menurut Made (2016:114) Upaya mengembangkan dan memajukan para pelaku UKM bisa dilakukan oleh berbagai unsur yang ada di masyarakat, baik secara diri sendiri maupun dengan cara bekerja sama. Adapun unsur-unsur yang dapat berkiprah dalam memajukan para pelaku UKM tersebut antara lain; pemerintah baik pusat maupun daerah yang seyogyanya mempunyai kepentingan dalam memajukan pelaku UKM, institusi pendidikan (perguruan tinggi), lembaga yang mempunyai tujuan untuk menyalurkan

kreditnya sekaligus sebagai lembaga intermediasi dalam bidang keuangan, dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang mengkhususkan bergerak dalam pembinaan UKM atau bisa juga yang sifatnya pribadi. Menurut Karyoto (2021) pengembangan usaha sama artinya dengan mengembangkan kegiatan, mengembangkan produk, penjualan, mengembangkan konsumen, meningkatkan laba, serta mengembangkan nilai produk, manfaat produk serta distribusi produk.

Pengembangan usaha adalah tugas dan proses persiapan analitis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantauan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha, tetapi tidak termasuk keputusan strategi dan implementasi dari peluang pertumbuhan usaha. Sedangkan untuk usaha yang besar terutama di bidang teknologi industri Pengembangan Usaha adalah istilah yang sering mengacu pada pengaturan dan mengelola hubungan strategis dan aliansi dengan yang lain.

2.1.3 Business Model Canvas

Menurut Osterwalder & Yves Pigneur (2014) *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan blok bangunan bisnis. Blok bangunan ini berisikan bagian-bagian penting yang menjelaskan tentang bagaimana organisasi tersebut menciptakan manfaat dan juga mendapat kemanfaatan dari para pelanggannya. Adapun bagian dalam *Business Model Canvas* tersebut meliputi *Customer Segment, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership dan Cost Structure*. Manfaat dari *Business Model Canvas* bisa menjabarkan, menganalisis, dan merancang secara kreatif dan inovatif dalam upaya membentuk, memberikan, dan menangkap dimensi pasar dan mendongkrak permintaan dengan cara menginovasi sebuah nilai. *Business Model Canvas* ini dipaparkan secara visual berupa suatu kanvas/gambar sehingga membantu memudahkan untuk dipahami oleh pembaca. Pihak *stakeholder* perusahaan bisa menyesuaikan bentuk *Business Model Canvas* ini sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Sembilan blok bangunan model bisnis ini antara lain :



Gambar 2.1 Business Model Canvas

Sumber : Osterwalder and Pigneur

Adapun elemen – elemen penting yang menggambarkan bagaimana organisasi/perusahaan. Berikut elemen-elemen *Business Model Canvas* sebagai berikut :

1. Customer Segment

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:30) *Customer Segment* atau segmen pelanggan adalah pihak yang menggunakan jasa/produk dari organisasi dan mereka yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi organisasi. Umumnya, pelanggan adalah pihak yang membayar langsung atas jasa/produk yang dibelinya. *Customer Segment* adalah kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan untuk dilayani. Termasuk juga pelanggan adalah para pengguna atau penikmat yang bukan pembeli memberikan pendekatan langsung, tetapi perusahaan harus memperhatikan kemauan dan keinginan mereka. Sebagaimana disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:20) 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.

2. Value Proposition

Value Proposition adalah nilai jual produk/layanan sehingga konsumen memilih perusahaan kita daripada pesaing. Sebelum memutuskan hal lain, penting untuk memahami proposisi nilai sehingga bisnis kita dapat menjual apa yang benar-benar

diinginkan konsumen dan menentukan apakah perusahaan kita menjual solusi untuk masalah mereka karena value itu yang akan menjadi nilai inti dalam kegiatan bisnis.

3. *Channels*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:32) *Channels* yaitu elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan segmennya dan menyampaikan value proposition-nya. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan adalah faktor-faktor yang memungkinkan perusahaan berinteraksi dengan pelanggannya. *Channels* menggambarkan interaksi dengan pelanggan dan berperan penting dalam proses yang dialami oleh pelanggan. *Channels* meliputi cara cara meningkatkan kesadaran (*awareness*), memudahkan pelanggan menilai, membantu pelanggan membeli produk atau jasanya, menyampaikan produk atau jasanya, dan memberi bantuan purnajual. *Channels* adalah wadah untuk berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan *value proposition* yang ditawarkan.

4. *Customer Relationships*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Customer relationships* merupakan pembinaan hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru (*akuisisi*), mempertahankan pelanggan lama (*retention*), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. Dalam *Business Model Canvas* (BMC), elemen *Customer Relationships* menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pasar tertentu. *Value propositions* yang baik, penetapan *customer segments* yang tepat, dan *Channels* yang bagus, tidak akan banyak membantu perusahaan menciptakan *value streams*, apabila *Customer Relationships* tidak didesain dengan baik.

5. *Revenue Streams*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Revenue Streams* atau aliran dana masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap *customer segments*. Aliran dana inilah yang memungkinkan organisasi tetap hidup. Pada intinya ada dua jenis pendapatan yaitu yang bersifat transaksional (*transaction*) dan yang berbentuk pengulangan (*recurring*).

6. Key Resources

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:35) *Key Resources* menggambarkan aset-aset terpenting yang menentukan keberhasilan pengoperasiannya model bisnis. Aset-aset berharga inilah yang memungkinkan organisasi mewujudkan *value propositions* yang dijanjikannya kepada pelanggan dengan baik. Sumber daya kunci ini dapat berupa sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), uang, aset intelektual (merek, hak cipta, paten, database pelanggan), dan sumber daya manusia. Menurut Tim PPM Manajemen (2012:169) *Key Resources* dalam organisasi berbentuk:

- a. Manusia
- b. Fasilitas
- c. Teknologi
- d. Intelektual
- e. *Channels*

7. Key Activities

Key Activities adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil penjualan produk/jasa dari pelanggan. Menurut Tim PPM Manajemen (2012:188), secara garis besar, *Key Activities* dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

- a. Operasi Produksi
- b. Operasi Jasa (Pelayanan)
- c. Platform dan Jaringan

8. Key partnership

Key partnership menggambarkan pemasok dan mitra yang menjalin hubungan kerjasama dengan perusahaan. *Key partnership* sangat penting untuk meningkatkan jaringan yang berguna bagi bisnis kedepannya. Perusahaan mengutamakan hubungan Kerjasama untuk berbagai alasan dan menjadi dasar yang banyak digunakan oleh model bisnis. Suatu usaha membuat hubungan yang kuat dengan tujuan mengoptimalkan bisnis

model mereka, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya. Terdapat tiga motivasi utama dalam membangun hubungan yang baik yaitu (Osterwalder and Pigneur, 2010):

- a. *Optimization and economic of scale* yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan kegiatan bisnis.
- b. *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasama dapat membantu bisnis untuk mengurangi resiko dalam lingkungan persaingan
- c. *Acquisition of particular resources and activity* yaitu beberapa bisnis memiliki sendiri sumber dayanya atau melakukan kegiatan bisnisnya sesuai dengan model bisnisnya.

9. Cost Structure

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:38) *Cost Structure* atau struktur biaya menggambarkan semua biaya yang muncul sebagai akibat dioperasikannya model bisnis ini. Struktur biaya dipengaruhi oleh strategi perusahaan yang dipilih, apakah mengutamakan biaya rendah atau mengutamakan manfaat istimewa. Menurut Osterwalder dan Yves pigneur (2012:40) *Cost Structure* memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. *Fixed Cost*: Biaya tetap atau *Fixed cost* yang harus dikeluarkan tanpa dipengaruhi oleh volume aktivitas ataupun jasa dan produk yang dihasilkan. Contoh dari *fixed cost* adalah gaji pegawai, pengadaan dan pemeliharaan pabrik.
- b. *Variable cost*: Biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan mengikuti jumlah produk/jasa yang dihasilkan. Contohnya biaya variabel adalah biaya bahan mentah.
- c. *Economies of Scale*: Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* memanfaatkan volume produk/jasa yang dihasilkan untuk menurunkan biaya
- d. *Economies of Scope*: Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scope* memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya.

2.1.4 Analisis SWOT

Analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa SWOT bukan hanya mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya)

yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang handal (Sudiantini, 2022:10).

Berikut merupakan penjelasan yang lebih rinci dari masing- masing faktor menurut Sudiantini (2022:10) :

- a. Kekuatan (*Strengths*) : Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain, relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah komparatif bagi perusahaan di pasar.
- b. Kelemahan (*Weaknesses*) : Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.
- c. Peluang (*Opportunities*) : Peluang adalah suatu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan Kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.
- d. Ancaman (*Threats*) : Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan perusahaan.

Menurut Isniati (2019:60) matriks SWOT memiliki empat kemungkinan strategi yaitu strategi WO, strategi ST, strategi WT, dan strategi SO seperti pada gambar 2.2. berikut:

	<i>Strength (S)</i> Kekuatan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	<i>Weakness (W)</i> Kelemahan yang ditemukan sebanyak faktor yang didapatkan
<i>Opportunities (O)</i> Peluang yang ditemukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi SO Strategi yang digunakan dengan menggunakan kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
<i>Threats (T)</i> Ancaman yang ditemukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi ST Strategi yang digunakan untuk menghindari ancaman.	Strategi WT Strategi yang digunakan untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.2 Matriks SWOT
Sumber: Isniati (2019:60)

- a. Strategi WO: Strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan dalam organisasi perlu dirancang *turn around*, yaitu strategi mengubah haluan maksudnya peluang eksternal yang besar penting untuk diraih, tetapi permasalahan internal atau kelemahan yang ada pada internal organisasi lebih utama untuk dicarikan solusi sehingga pencapaian peluang yang besar tadi perlu diturunkan skalanya sedikit.
- b. Strategi ST: Strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi dan mulailah mengidentifikasi kekuatan dan menggunakannya untuk mengurangi ancaman dari luar, strategi ini lebih dikenal istilah strategi diversifikasi atau strategi perbedaan
- c. Strategi WT: Strategi yang diterapkan ke dalam bentuk kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman dalam kondisi ini organisasi sedang dalam bahaya, kelemahan menimpa kondisi internal, sedangkan ancaman dari luar juga menyerang.
- d. Strategi SO: Strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi ini dikenal dengan istilah agresif positif, yaitu menyerang penuh inisiatif dan terencana.

2.1.5 Internal Factor Evaluation (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

1. Matriks IFE

Menurut David dan David (2016:111) Matriks Evaluasi Faktor Internal merupakan langkah ringkas dalam melakukan audit manajemen strategi internal. Perangkat formulasi strategi meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi – fungsi perusahaan. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan Matriks IFE, sehingga menggunakan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpretasikan bahwa teknik ini adalah teknik yang serba bisa. Pemahaman mendalam dari faktor – faktor yang ada didalamnya lebih penting dibandingkan angka aktual.

Tabel 2.1 Matriks IFE

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan			
-			
-			
Kelemahan			
-			
-			

Sumber : David dan David (2016:112)

2. Matriks EFE

Menurut David dan David (2016:65) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan yang ada dan meminimalisir potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

Tabel 2.2 Matriks EFE

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Ancaman			
-			
-			
Peluang			
-			
-			

Sumber: David dan David (2016:66)

2.1.6 Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks internal-eksternal (*internal-eksternal*) menurut David dan David (2016:181) memposisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan sembilan-sel. Yang diilustrasikan pada gambar 2.3 dengan tiga ukuran yaitu kuat, rata-rata, dan lemah.

Kuat	Rata-rata	Lemah	
4,0	3,0	2,0	1,0
SEL I	SEL II	SEL III	4,0
SEL IV	SEL V	SEL VI	3,0
SEL VII	SEL VIII	SEL IX	2,0
			Tinggi
			Sedang
			Rendah

Gambar 2.3 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Sumber : David dan David (2016:182)

2.1.7 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Menurut David dan David (2016:184) QSPM adalah alat memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* adalah yang membentuk Tahap 3 kerangka analitis formulasi strategi. Teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi alternatif yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan mencocokkan hasil dari hasil Tahap 2 untuk memutuskan secara objektif di antara berbagai strategi alternatif. Matriks EFE, Matriks IFE, dan CPM yang membentuk Tahap 1, bersama dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE Matriks IE, dan *Matriks Grand Strategy* yang membentuk Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3).

Tabel. 2.3 Matriks QSP

Faktor	Bobot	Alternatif strategi			
		Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal					
Faktor Internal					

Sumber : David dan David (2016:187)

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan sebagai rujukan di dalam penelusuran yang terkait dengan tema yang akan diteliti. Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan strategi relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi berbeda. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar atau acuan adalah sebagai berikut :

Menurut Siti (2022) Strategi Pengembangan Bisnis Pada *Coffee Shop* Bakar Seduh Pajajaran. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi *Coffee Shop* Bakar Seduh Pajajaran. Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner dan jumlah sampel sebanyak 3 orang. Penelitian ini menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan matriks *QSP*. Hasil total skor matriks IFE yaitu 2,63 dan total skor bobot pada matriks EFE yaitu 3,31. Total skor bobot matriks IFE dan EFE dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE), sehingga diketahui bahwa posisi *Coffee Shop* Bakar Seduh Pajajaran berada pada sel II. Selanjutnya dirancang alternatif strategi menggunakan SWOT. Kemudian alternatif strategi yang diperoleh dari matriks IE dan matriks SWOT diberikan skor daya tarik terhadap faktor - faktor utama kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk memperoleh prioritas strategi yang akan dijalankan oleh manajemen *Coffee Shop* Bakar Seduh Pajajaran. Berdasarkan hasil pada tahap keputusan diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu strategi Meningkatkan kenyamanan konsumen agar tercipta kepuasan bagi konsumen, serta mengoptimalkan media promosi untuk menaikkan volume penjualan.

Nadia Ayu Wulandari, Tanto Pratondo Utomo*, Puspita Yuliandari, Dewi Sartika (2022) Strategi Pengembangan Usaha CV VANANA JAYA SINERGI Menggunakan Metode *Business Model Canvas* (BMC), *SWOT* dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). penelitian ini bertujuan untuk membuat gambaran model usaha CV Vanana Jaya Sinergi dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), merumuskan strategi alternatif pengembangan usaha yang sesuai melalui analisis SWOT setiap elemen BMC dan menentukan strategi alternatif prioritas utama dalam perbaikan model bisnis CV Vanana Jaya Sinergi dengan metode QSPM. Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada empat responden yang paham

dengan kondisi internal perusahaan. BMC dianalisis berdasarkan faktor *customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure*. Total skor yang didapatkan dari hasil analisis matriks IFE adalah 0,730 dan matriks EFE adalah 1,013. Hasil analisis matriks IE menunjukkan bahwa perusahaan menempati posisi kuadran satu yaitu menerapkan growth oriented strategy. Hasil matriks SWOT didapatkan 12 alternatif strategi pengembangan usaha. Strategi alternatif prioritas utama yang terpilih dalam mengembangkan dan meningkatkan pemasaran adalah mempertahankan hubungan baik dengan reseller dengan nilai STAS sebesar 12,012.

Haryono (2019), Strategi Pengembangan Bisnis D'Colonel Resto Bogor. Penelitian ini dilakukan untuk menerapkan strategi di perusahaan untuk jangka waktu yang panjang. Penelitian ini menggunakan analisis EFE dan IFE untuk menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor - faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dan faktor – faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman. Mengetahui alternatif strategi untuk divisi penjualan D'Colonel Resto Bogor. Dan untuk menganalisis prioritas alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh D'Colonel Resto Bogor. Hasil matriks IFE yaitu 2,77 dan 3,28 skor bobot matriks EFE. Total skor bobot matriks IFE dan EFE ke dalam matriks IE sehingga diketahui bahwa posisi D'Colonel Resto Bogor berada pada sel II. Selanjutnya dirancang alternatif strategi menggunakan matriks SWOT. Kemudian alternatif strategi yang diperoleh dari matriks IE dan SWOT diberikan skor daya tarik terhadap faktor - faktor utama kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk memperoleh prioritas strategi yang akan dijalankan oleh manajemen D'Colonel Resto Bogor. Berdasarkan hasil pada tahap keputusan diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu strategi melakukan berbagai inovasi secara berkala agar menghindari kejenuhan konsumen terhadap segala hal yang ditawarkan.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

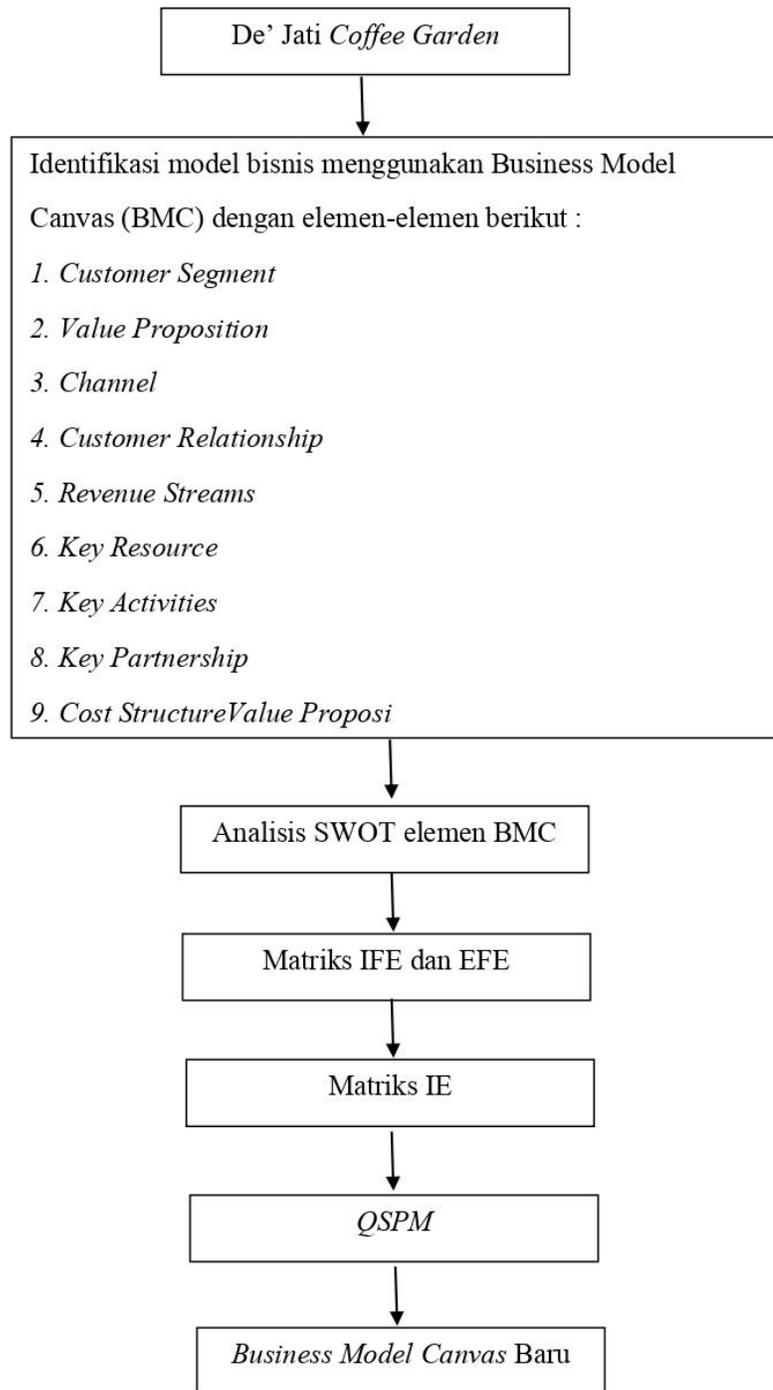
Peneliti	Judul	Analisis	Hasil
Siti (2022)	Strategi Pengembangan Bisnis Pada <i>Coffee</i>	IFE, EFE, IE, SWOT dan matriks QSPM	Hasil total skor matriks IFE yaitu 2,63 dan total skor bobot pada matriks EFE yaitu 3,31. Total skor bobot

	Shop Bakar Seduh Pajajaran		matriks IFE dan EFE dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE) Seduh Pajajaran berada pada sel II. strategi Meningkatkan kenyamanan konsumen agar tercipta kepuasan bagi konsumen, serta mengoptimalkan media promosi untuk menaikkan volume penjualan.
Nadia Ayu Wulandari, Tanto Pratondo Utomo*, Puspita Yuliandari, Dewi Sartika (2022)	Strategi Pengembangan Usaha CV VANANA JAYA SINERGI Menggunakan Metode <i>Business Model Canvas</i> (BMC), SWOT dan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).	<i>Business Model Canvas</i> (BMC), analisis SWOT, IFE, EFE, IE, SWOT dan matriks QSPM	Total skor yang didapatkan dari hasil analisis matriks IFE adalah 0,730 dan matriks EFE adalah 1,013. Hasil analisis matriks IE menunjukkan bahwa perusahaan menempati posisi kuadran satu yaitu menerapkan <i>growth oriented strategy</i> . Hasil matriks SWOT didapatkan 12 alternatif strategi pengembanaan usaha. Strategi alternatif prioritas utama yang terpilih dalam mengembangkan dan meningkatkan pemasaran adalah mempertahankan hubungan baik dengan reseller dengan nilai STAS sebesar 12,012.
Haryono (2019)	Strategi Pengembangan Bisnis D'Colonel Resto Bogor.	IFE, EFE, IE, SWOT dan matriks QSPM	Hasil matriks IFE yaitu 2,77 dan 3,28 skor bobot matriks EFE. Total skor bobot matriks IFE dan EFE ke dalam matriks IE sehingga diketahui bahwa posisi D'Colonel Resto Bogor

			berada pada sel II. hasil pada tahap keputusan diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu strategi melakukan berbagai inovasi secara berkala agar menghindari kejenuhan konsumen terhadap segala hal yang ditawarkan.
--	--	--	---

2.3 Kerangka Konseptual

De' Jati *Coffee Garden* merupakan salah satu *cafe* di Bogor. Permasalahan yang terjadi pada usaha ini adalah penjualan sering tidak stabil atau mengalami penurunan pada omset setiap bulannya. Ketatnya persaingan yang dihadapi oleh De' Jati *Coffee Garden* mengharuskan untuk memiliki keunggulan bersaing dan kompetensinya agar dapat mempertahankan bisnisnya. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menghadapi hal tersebut adalah dengan menganalisa dan mengevaluasi model bisnis dari usaha tersebut guna mengetahui gambaran bisnisnya dan dapat melihat peluang bisnis agar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, meningkatkan aliran pendapatan, dan menyampaikan value perusahaan kepada konsumen dengan lebih baik. Adapun kerangka konseptual penelitian ini yang menggambarkan alur penelitian dapat dilihat di bawah ini.



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual