

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Pemasaran menurut Rachmad et al., (2022) adalah suatu proses sosial dan manajerial yang individu-individu dan kelompok-kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan saling mempertukarkan produk dan jasa serta nilai antara seseorang dengan yang lainnya, tidak jauh berbeda dengan Sudarsono (2020) yang mengatakan bahwa pemasaran merupakan proses manajerial yang menjadikan individu atau kelompok mendapatkan yang di inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain atau segala kegiatan yang menyangkut penyampaian produk atau jasa mulai dari produsen sampai konsumen.

Pemasaran adalah ide strategi ilmiah dan perusahaan yang berfokus pada memastikan kebahagiaan jangka panjang bagi para pemangku kepentingan (pelanggan, karyawan, dan pemegang saham). Pemasaran adalah kegiatan menyesuaikan perusahaan berorientasi pasar terhadap realitas bisnis, baik dalam pengaturan mikro dan makro yang selalu berubah, sebagai strategi bisnis. Setiap perusahaan harus menang di pasar yang dinamis dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah. Pemasaran harus dilihat sebagai berurusan dengan pasar, yang mengharuskan pasar menjadi lebih dinamis dan berinteraksi dengan pasar lain. Pasar berubah dengan cepat, pelanggan sensitif terhadap harga, pesaing baru berkembang, dan metode distribusi baru dan saluran komunikasi, seperti internet, menjadi lebih canggih, teknologi yang mendukung pasar menjadi bangkitnya otomatisasi penjualan dan pemasaran (Reken *et al.*, 2024).

Konsep pemasaran merupakan orientasi perusahaan yang menekankan bahwa tugas pokok perusahaan adalah menentukan kebutuhan dan keinginan tersebut sehingga dicapai tingkat kepuasan pelanggan yang melebihi dari kepuasan yang diberikan oleh para pesaing. Pada hakikatnya konsep pemasaran menekankan orientasi pada kebutuhan dan keinginan konsumen yang didukung oleh kegiatan pemasaran yang terpadu, yang ditujukan untuk keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Tujuan pemasaran adalah mengenal dan memahami pelanggan sedemikian rupa sehingga produk yang dijual akan cocok sesuai dengan keinginan pelanggan, sehingga produk tersebut dapat terjual dengan sendirinya. Idealnya pemasaran menyebabkan pelanggan siap membeli sehingga yang harus dipikirkan selanjutnya adalah bagaimana membuat produk tersebut tersedia (Nasution et al., 2022).

Menurut Wahyudi *et al.*, (2024) pemasaran sebagai disiplin ilmu memiliki beberapa konsep inti yang menjadi landasan fundamental dalam pengembangan strategi pemasaran, yaitu:

1. Konsep dasar yang harus dipahami dalam pemasaran yaitu sebagai berikut:
 - a. Kebutuhan adalah elemen yang paling mendasar dalam kehidupan manusia dan mencakup hal-hal seperti makanan, air, pakaian, tempat tinggal, dan keamanan. Kebutuhan ini bersifat universal dan tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal, sehingga keberadaannya selalu menjadi fokus utama dalam upaya pemasaran.
 - b. Keinginan adalah bentuk ekspresi dari kebutuhan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya, pendidikan, individu, dan kepribadian. Keinginan merupakan variasi dari kebutuhan yang lebih spesifik, dan mereka berkembang seiring dengan perubahan sosial dan ekonomi. Misalnya, kebutuhan akan makanan dapat diwujudkan dalam bentuk keinginan untuk makanan tertentu yang dipengaruhi oleh budaya atau tren kuliner.
 - c. Permintaan adalah keinginan yang dilengkapi dengan daya beli. Tidak semua keinginan dapat diwujudkan menjadi permintaan karena keterbatasan daya beli atau pilihan alternatif yang lebih mudah diakses. Permintaan adalah konsep penting dalam pemasaran karena menggambarkan potensi pasar bagi produk atau jasa tertentu, dan merupakan target akhir dari setiap kegiatan pemasaran.
2. Konsep inti lainnya dalam pemasaran yaitu sebagai berikut:
 - a. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan, baik itu barang fisik, layanan, pengalaman, ide, atau kombinasi dari semuanya.
 - b. Jasa yaitu sebagai bagian dari produk, adalah aktivitas yang tidak berwujud yang diberikan kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan mereka.
 Pada konteks pemasaran, produk dan jasa harus dirancang dan dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan solusi yang sesuai bagi kebutuhan dan keinginan konsumen. Ini melibatkan inovasi, desain, dan *positioning* yang tepat di pasar.
3. Nilai dan kepuasan pelanggan adalah konsep kunci yang menunjukkan seberapa baik produk atau jasa tersebut memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan.
 - a. Nilai pelanggan adalah perbandingan antara manfaat yang dirasakan oleh pelanggan dari suatu produk atau jasa dengan biaya yang mereka keluarkan untuk mendapatkannya. Nilai yang tinggi tercapai ketika manfaat yang diterima jauh melebihi biaya yang dikeluarkan, baik dalam bentuk uang, waktu, atau usaha.

- b. Kepuasan pelanggan adalah hasil dari perbandingan antara ekspektasi pelanggan sebelum mengonsumsi produk atau jasa dengan pengalaman nyata yang mereka rasakan setelahnya.

Ketika produk atau jasa mampu memenuhi atau melampaui ekspektasi tersebut, pelanggan akan merasa puas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas, membangun hubungan jangka panjang, dan menghasilkan promosi dari mulut ke mulut yang positif.

Demikian, ketiga konsep inti berfungsi sebagai fondasi yang saling terkait dalam pengembangan strategi pemasaran yang efektif. Membantu pemasar untuk lebih memahami dinamika pasar, merancang penawaran yang relevan, dan menciptakan hubungan yang kuat dengan pelanggan. Strategi pemasaran yang sukses selalu berakar pada pemahaman mendalam tentang konsep-konsep inti ini, yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen serta kondisi pasar yang terus berkembang.

Istilah manajemen pemasaran berasal dari dua kata, yaitu manajemen dan pemasaran. Manajemen pemasaran dapat didefinisikan sebagai upaya untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan yang terdiri dari mengatur, mengarahkan, mengawasi, atau mengendalikan kegiatan pemasaran dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif (Reken *et al.*, 2024).

Menurut Sudarsono (2020) adalah suatu usaha untuk merencanakan, mengimplementasikan (yang terdiri dari kegiatan mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinir) serta mengawasi atau mengendalikan kegiatan pemasaran dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Seperti halnya pernyataan dari Indrajaya (2024) bahwa manajemen pemasaran merupakan jenis kegiatan untuk melakukan perencanaan, tindakan, pengawasan sekaligus evaluasi yang berkaitan dengan proses identifikasi produk maupun jasa kepada masyarakat luas. Jadi, kegiatan ini bertujuan agar produk dapat dikenal oleh banyak orang.

Menurut Indrajaya (2024), sebuah perusahaan dibangun dengan suatu tujuan yang hendak dicapai oleh seluruh anggota organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, tujuan tersebut yaitu:

1. Kelangsungan Hidup Usaha
Pemasaran yang baik akan meningkatkan perusahaan dalam jangka waktu yang tidak terbatas di masa depan.
2. Keuntungan yang Maksimal
Upaya manajemen pemasaran yang baik, perusahaan akan mendapatkan keuntungan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

3. **Pertumbuhan yang Berlangsung**
Suatu kemampuan perusahaan untuk meningkatkan ekonomi perusahaan secara keseluruhan atau sistem ekonomi untuk industri yang sama.
4. **Penyediaan Lapangan Kerja**
Adanya peningkatan ekonomi dan permintaan terhadap perusahaan, maka perusahaan akan menciptakan lapangan pekerjaan untuk menambah jumlah karyawan dalam memenuhi kebutuhan konsumen.
5. **Investasi dan Pengembangan Usaha**
Mengembangkan investasi atau aset lain agar memberikan keuntungan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.

Fungsi Manajemen Pemasaran mencakup langkah-langkah yang sistematis, mulai dari analisis pasar, segmentasi, penetapan pasar sasaran, hingga perencanaan strategi pemasaran. Setiap fungsi ini berperan dalam memastikan perusahaan mampu bersaing secara kompetitif di pasar dan memberikan nilai lebih bagi konsumen. Berikut ini adalah beberapa fungsi utama dalam manajemen pemasaran:

1. **Analisis Pasar**
Tidak semua perusahaan mempunyai bagian *marketing* dan penjualan yang formal, akan tetapi setiap perusahaan pasti mempunyai dan melaksanakan berbagai elemen penting yang terdapat dalam aktivitas *marketing* dan penjualan yang bertujuan untuk menggunakan produk dan fasilitas yang ditawarkan secara terus menerus.
2. **Segmentasi Pasar**
Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi suatu pasar ke dalam kelompok-kelompok yang berbeda, yang setiap kelompok mempunyai ciri yang hampir sama. Melakukan segmentasi pasar, kegiatan pemasaran dapat dilakukan lebih terarah dan sumber daya di bidang pemasaran dapat digunakan lebih efektif dan efisien.
3. **Menetapkan Pasar Sasaran**
Menetapkan pasar sasaran berarti memberikan nilai keaktifan setiap bagian, kemudian memilih salah satu dari bagian pasar atau lebih untuk dilayani.
4. **Penempatan Pasar**
Perusahaan yang baru harus mampu melakukan identifikasi posisi pesaing yang ada sebelum menentukan penempatannya sendiri, terdapat dua pilihan yaitu:
 - a. Menempatkan diri di sebelah salah satu pesaing yang ada dan berjuang untuk mendapatkan bagian pasar. Pimpinan bisa melakukan ini jika merasa perusahaan itu bisa membuat produk yang unggul, pasarnya luas, dan memiliki lebih banyak sumber daya.
 - b. Mengembangkan sebuah produk yang hari ini belum pernah ditawarkan pada pasar. Sebelum mengambil keputusan ini, manajemen harus yakin bahwa secara teknis dapat dibuat sebuah produk dengan cepat, secara

ekonomis dapat dibuat sebuah produk unggul pada tingkat harga yang direncanakan, serta jumlah konsumen yang suka produk tersebut yang memadai.

5. Perencanaan Pemasaran

Aktivitas pemasaran yang dilakukan sebuah perusahaan penting untuk dikoordinasikan dan diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan umumnya dan tujuan bidang pemasaran khususnya. Alat koordinasi dan pengarahan pemasaran tersebut adalah *planning* pemasaran. Terlepas dari jenis gaya manajemen apa yang dianut oleh sebuah perusahaan dalam melakukan perencanaan harus melaksanakan empat tahapan sebagai berikut:

- a. Menetapkan misi perusahaan.
- b. Mengenali unit-unit bisnis strategis perusahaan, menganalisis, dan mengevaluasi portofolio bisnis yang ada.
- c. Mengenali arena bisnis baru yang akan dimasuki.

2.2 Strategi Pengembangan Bisnis

Strategi pada hakikatnya yakni seni serta ilmu yang memajukan kekuasaan (ideologi, politik, ekonomi, masyarakat, budaya, pertahanan negara, serta keamanan) guna menggapai tujuan yang sudah ditentukan. Secara umum, strategi yakni tahapan mendefinisikan rencana pemimpin perusahaan yang difokuskan pada tujuan jangka panjang perusahaan, dibarengi dengan penyusunan metode atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Tjiptono (2020) strategi adalah rencana yang dibuat atau tindakan yang dilakukan dalam rangka membantu organisasi memenuhi tujuan yang diinginkan.

Strategi adalah suatu seni, gaya atau cara untuk menjadi seorang pemimpin, yang mampu untuk memimpin sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis. Proses pengembangan strategi dimulai dari pengembangan strategi korporat dengan fokus mempertahankan hidup. Berdasarkan strategi korporat ini strategi unit bisnis dengan fokus pada *competitive advantage*, kepemimpinan, biaya diferensiasi mengenai produk, dan fokus pada biaya maupun diferensiasi, disusun. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang (Reken *et al.*, 2024). Jenis-jenis strategi menurut (Tirtayasa, 2022) sebagai berikut:

1. Strategi Integrasi, yang terbagi atas tiga yaitu:
 - a. Integrasi ke depan adalah strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga *retailer*. Salah satu bentuk kendali ini adalah dengan membangun jalur distribusi sendiri.
 - b. Integrasi ke belakang adalah strategi yang digunakan untuk memperoleh kepemilikan atau meninggalkan kendali atas perusahaan pemasok. Strategi

ini khususnya sesuai ketika pemasok tidak andal, terlalu mahal, atau tidak memenuhi kebutuhan perusahaan.

- c. Integrasi horizontal adalah strategi yang memperoleh kepemilikan atau meninggalkan kendali atas perusahaan pesaing. Salah satu tren yang sangat signifikan adalah merger atau akuisisi.
2. Strategi Intensif, terbagi atas tiga yaitu:
 - a. Penetrasi pasar adalah strategi yang bertujuan untuk memperluas pangsa pasar produk dan jasa di pasar yang sudah ada melalui upaya pemasaran yang lebih intensif. Peningkatan angka penjualan, memperbesar anggaran untuk iklan, memberikan berbagai jenis promosi, atau memperluas aktivitas publikasi.
 - b. Pengembangan pasar adalah strategi yang melibatkan pengenalan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru atau dengan istilah ekspansi geografis.
 - c. Pengembangan produk adalah strategi yang bertujuan meningkatkan melalui penyempurnaan atau modifikasi produk atau layanan yang telah ada. Strategi ini biasanya memerlukan investasi besar dalam penelitian dan pengembangan.
 3. Strategi Diversifikasi, terbagi menjadi dua yaitu:
 - a. Diversifikasi terkait adalah menambah keanekaragaman produk/jasa baru yang masih terkait dengan produk/jasa yang sebelumnya.
 - b. Diversifikasi tidak terkait adalah menambah keanekaragaman produk/jasa yang tidak ada kaitannya dengan produk/jasa sebelumnya.
 4. Strategi *Defensif* (bertahan), terbagi menjadi tiga yaitu:
 - a. Pengurangan (*retrenchment*) terjadi Ketika perusahaan mengelompokkan kembali lewat pengurangan biaya dan aset untuk mencegah penurunan penjualan dan laba.
 - b. Divestasi adalah menjual divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal atau akuisisi strategi depan atau investasi.
 - c. Likuidasi adalah menjual semua aset perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mencegah kerugian yang lebih besar atau bahkan sampai kehilangan perusahaan karena ketidakmampuan perusahaan menjalankan operasional.

Usaha atau bisnis yakni aktivitas memproduksi produk yang memenuhi kebutuhan serta keinginan konsumen yang harapannya bisa menghasilkan keuntungan melalui perwujudan nilai serta tahapan transaksi. Menurut pengertian lain pengembangan usaha merupakan kegiatan menambah skala, menginovasi produk, memperluas pasar dan melakukan inovasi pasar (Sulaiman & Asmawi 2022).

Pengembangan bisnis adalah suatu proses yang vital dalam meningkatkan kinerja dan profitabilitas perusahaan. Ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap lingkungan bisnis, pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pelanggan, dan

inovasi dalam produk atau layanan. Oleh karena itu, memanfaatkan strategi pemasaran yang efektif dan memperluas jaringan kemitraan, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengejar peluang bisnis baru. Strategi pengembangan bisnis merupakan suatu proses yang melibatkan upaya dalam memelihara, mengidentifikasi, dan meraih klien baru serta meningkatkan peluang bisnis untuk mencapai profitabilitas. Strategi ini tidak hanya terbatas pada pemeliharaan bisnis yang sudah ada, tetapi juga pada pencarian dan pemanfaatan peluang baru untuk pertumbuhan yang berkelanjutan. Strategi pengembangan bisnis penting karena meningkatkan basis pelanggan, perolehan prospek, penjualan, dan kepuasan karyawan. Penerapan proses pengembangan bisnis dengan benar, dapat meningkatkan pangsa pasar bisnis (Sagala et al., 2024).

Menurut Iswahyudi *et al.*, (2023) manajemen memainkan peran sentral dalam membentuk kesuksesan pengembangan bisnis dengan mempengaruhi berbagai aspek kritis dari proses bisnis. Pada Gambaran yang lebih mendalam, berikut adalah bagaimana manajemen memengaruhi kesuksesan pengembangan bisnis:

1. Perencanaan yang Terarah

Manajemen membantu dalam perencanaan strategis yang terarah, membantu organisasi menentukan tujuan jangka panjang dan jalan untuk mencapainya. Menyusun dengan cermat, organisasi dapat mengidentifikasi peluang pertumbuhan yang paling potensial dan mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana. Perencanaan yang efektif memungkinkan pengembangan bisnis untuk terjadi dalam konteks yang teratur dan terukur.

2. Pengorganisasian yang Efisien

Melalui pengorganisasian yang cermat, manajemen memastikan bahwa sumber daya manusia dan materi yang ada digunakan secara efisien untuk mencapai tujuan bisnis. Penempatan orang yang tepat pada peran yang tepat dan penagturan proses yang efisien membantu menghindari pemborosan dan meningkatkan produktivitas, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan dan perkembangan bisnis.

3. Pengarahan dan Motivasi

Manajemen memiliki peran penting dalam mengarahkan tim dan memotivasi individu untuk berkontribusi secara maksimal. Kepemimpinan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan memotivasi, yang meningkatkan produktivitas dan kreativitas karyawan. Ketika karyawan merasa terhubung dengan visi dan tujuan bisnis, mereka cenderung berpartisipasi aktif dalam upaya pengembangan bisnis.

4. Pengendalian Kinerja

Pengendalian adalah alat penting yang digunakan manajemen untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Ini memungkinkan deteksi dini terhadap permasalahan yang mungkin muncul selama pengembangan bisnis dan memberi kesempatan untuk mengambil

Tindakan korektif. Upaya pengelolaan kinerja dengan cermat, manajemen menjaga bisnis berada pada jalur yang benar menuju pencapaian tujuan.

5. Inovasi dan Adaptasi

Manajemen juga berperan dalam mempromosikan inovasi dalam pengembangan bisnis. Upaya mendorong pemikiran kreatif dan menciptakan budaya yang mendukung eksperimen, manajemen memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan menemukan cara baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Inovasi yang sukses dapat membuka peluang baru dan memberikan keunggulan kompetitif.

Secara keseluruhan, manajemen memiliki dampak yang signifikan terhadap kesuksesan pengembangan bisnis dengan memberikan struktur, arahan, dan pengawasan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan pertumbuhan yang diinginkan. Pada konteks bisnis yang berubah dengan cepat, manajemen yang baik menjadi elemen kunci dalam menjaga organisasi agar tetap relevan, kompetitif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang berkelanjutan.

Mahrus et al., (2024) menyatakan bahwa strategi bisnis dapat mencakup berbagai tindakan seperti ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, restrukturisasi karyawan, divestasi, likuidasi, dan kemitraan. Ini merupakan proses pada saat pimpinan puncak merencanakan dengan fokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan mengatur langkah-langkah untuk mencapainya. Adapun strategi meningkatkan pangsa pasar sebagai berikut:

1. Peningkatan Inovasi

Inovasi melibatkan penciptaan produk, layanan, atau proses baru yang memberikan nilai unik kepada pelanggan. Hal ini dapat mencakup kemajuan teknologi, desain produk, atau bahkan model bisnis baru. Melalui inovasi yang berkelanjutan, perusahaan dapat tetap berada di depan pesaingnya dan menjangkau basis pelanggan yang lebih besar.

2. Membangun Loyalitas Pelanggan

Membangun loyalitas pelanggan sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang. Pelanggan yang loyal mempunyai kemungkinan lebih besar untuk melakukan pembelian berulang dan merekomendasikan produk perusahaan kepada orang lain. Loyalitas dapat dibangun dengan berbagai cara yaitu dengan memberikan layanan pelanggan yang prima, secara konsisten memenuhi atau melampaui harapan pelanggan, dan memberikan penawaran eksklusif.

3. Menerapkan Periklanan yang Efektif

Periklanan adalah alat penting untuk meningkatkan kesadaran merek dan menarik pelanggan baru. Kampanye periklanan yang efektif adalah kampanye yang sesuai dengan audiens target pasar, mengkomunikasikan proposisi nilai perusahaan dengan jelas, dan persuasif.

4. Mengakuisisi Bisnis Baru

Akuisisi adalah cara mudah untuk meningkatkan pangsa pasar. Mengakuisisi bisnis baru memberi perusahaan akses ke basis pelanggan yang lebih besar.

Namun, masih belum jelas apakah akuisisi tersebut akan berhasil. Integrasi dan manajemen yang efektif diperlukan untuk memastikan akuisisi berhasil.

Pada era digital yang semakin canggih, teknologi memiliki peran penting dalam pengembangan UMKM, terutama dalam aspek pemasaran dan manajemen bisnis. Melalui pemanfaatan sistem digital, UMKM dapat memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan efisiensi operasional. Akhmad et al., (2021) menegaskan bahwa Pembangunan teknologi memberikan peluang bagi UMKM untuk meningkatkan daya saing, terutama dalam mendukung produksi, manajemen bisnis, serta strategi pemasaran yang lebih efektif.

Guna meningkatkan pangsa pasar, perusahaan perlu membangun kesadaran merek dan kepercayaan pelanggan di media sosial. Selain itu, kita dapat menggunakan media sosial untuk mengarahkan pelanggan ke situs *web* perusahaan dan pemasaran *email* untuk memberikan informasi kepada pelanggan tentang produk dan layanan perusahaan. Memperoleh pangsa pasar di era digital memerlukan perhatian pada pengalaman pelanggan. Hal ini merupakan kunci untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Pelaku bisnis harus memastikan bahwa produk dan layanan yang diberikannya memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan pengalaman yang memuaskan.

2.3 UMKM dan Industri Alat Tulis Kantor (ATK)

2.3.1 UMKM

UMKM memegang peranan penting dan strategis dalam pembangunan perekonomian nasional. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan lapangan kerja, UMKM juga berperan dalam memberikan hasil pembangunan. Pemberdayaan UMKM adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah melalui pertumbuhan iklim usaha dan pengembangan, agar UMKM mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang mandiri (Maulana et al., 2024)

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM secara jelas mendefinisikan ketiga jenis usaha tersebut. Usaha Mikro adalah usaha produktif yang dimiliki oleh individu atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria sebagai usaha mikro. Sedangkan, Usaha Kecil merupakan usaha ekonomi produktif yang mandiri, tidak berafiliasi dengan usaha menengah atau besar, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sementara itu, Usaha Menengah juga merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dan tidak berafiliasi dengan Usaha Kecil atau Besar, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan yang memenuhi kriteria Usaha Menengah (Haryani, 2022). Undang-Undang ini memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengklasifikasikan UMKM berdasarkan ukuran dan status kepemilikan, sehingga memfasilitasi penentuan regulasi dan dukungan yang sesuai untuk masing-masing jenis usaha tersebut (Yolanda, 2024).

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi yang lebih spesifik tentang Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berdasarkan jumlah tenaga kerja. Menurut BPS, Usaha Kecil adalah entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja antara 5 hingga 19 orang. Sementara itu, Usaha Menengah adalah entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja antara 20 hingga 99 orang. Definisi ini memberikan parameter yang lebih terukur dalam mengklasifikasikan UMKM berdasarkan skala dan kapasitas kerja. Hal ini memungkinkan pemerintah, lembaga pengawas, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memberikan dukungan dan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing jenis UMKM. Selain itu, definisi ini juga membantu dalam menyusun strategi pengembangan dan pemetaan potensi UMKM dalam perekonomian nasional, yang pada gilirannya dapat mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Definisi dari BPS tentang UMKM berdasarkan jumlah tenaga kerja menjadi landasan yang penting dalam upaya memahami dan mendukung sektor UMKM di Indonesia (Yolanda, 2024).

Menurut Kementerian Koperasi dan UMKM Usaha Kecil (UK) dan Usaha Menengah (UM) adalah entitas usaha dengan kekayaan bersih dan penjualan tahunan tertentu. UK memiliki kekayaan bersih maksimum Rp. 200.000.000 dan penjualan maksimum Rp. 1.000.000.000, sedangkan UM memiliki kekayaan bersih antara Rp. 200.000.000 hingga Rp. 1000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan. Menurut Bank Indonesia UK adalah usaha produktif milik warga negara Indonesia, bukan anak perusahaan atau cabang, dengan kekayaan bersih maksimum Rp. 200.000.000 atau penjualan maksimum Rp. 200.000.000 per tahun, sedangkan UM memiliki kriteria aset tetap tertentu (Johan & Akbar, 2020).

2.3.2 Alat Tulis Kantor (ATK)

ATK adalah perlengkapan yang terdapat di lingkungan kerja untuk kebutuhan aktivitas kerja. Mulai dari menulis hingga menyimpan dokumen, setiap ATK memiliki fungsinya masing-masing. Jenis-jenis ATK seperti pena, pensil, penghapus, spidol, stabilo, dan sebagainya memiliki peran penting dalam menjaga aktivitas kerja sehari-hari (Havids, 2023).

Menurut PT. BPS (2024) tantangan dalam bisnis ATK antara lain:

1. Persaingan dengan Produk Impor
ATK merek local perlu waspada karena ATK impor bisa mendominasi pasar lokal,
2. Perubahan Permintaan Pasar
Tren yang dipengaruhi oleh budaya barat menjadi tantangan yang perlu diperhatikan. Melalui tren tersebut, permintaan pasar pada bisnis ATK bisa berubah. Penyebaran tren yang cepat menuntut bisnis ATK agar mampu memenuhi permintaan tersebut.

3. Digitalisasi dan Pengurangan Penggunaan Kertas

Digitalisasi menyebabkan peralihan dari yang menggunakan kertas menjadi penggunaan *gadget* sebagai media tulis.

2.4 *Business Model Canvas (BMC)*

BMC adalah sebuah *tools* atau alat yang dirancang untuk membangun dan menggali sebuah ide bisnis. Alat yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan kolega-koleganya ini adalah sebuah alat visual satu halaman yang terdiri dari sembilan kotak yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang (Siregar et al., 2020). Sembilan blok tersebut antara lain sebagai berikut:

1. *Customer Segments (Segmen Pelanggan)*

Pelanggan merupakan inti dari setiap model bisnis. Tanpa pelanggan (yang menguntungkan), tidak ada perusahaan yang dapat bertahan lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka ke dalam segmen-segmen berbeda dengan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain yang sama. Berikut ini beberapa contoh jenis segmen pelanggan, antara lain:

1. Pasar Massal (*Mass Market*)

Pasar massal tidak membedakan antara berbagai segmen pelanggan. proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan semuanya berfokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang secara umum serupa. Jenis model bisnis ini sering ditemukan di sektor elektronik konsumen.

2. Pasar Khusus (*Niche Market*)

Pasar khusus melayani segmen pelanggan yang spesifik dan terspesialisasi. proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan semuanya disesuaikan dengan persyaratan khusus pasar khusus. Model bisnis semacam itu sering ditemukan dalam hubungan pemasok-pembeli. Misalnya, banyak produsen suku cadang mobil sangat bergantung pada pembelian dari produsen mobil besar.

3. Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis ini membedakan antara segmen pasar dengan kebutuhan dan masalah yang sedikit berbeda. Nilai tambah yang diberikan disesuaikan dengan segmen pasarnya.

4. Beragam (*Diversified*)

Sebuah bisnis melayani dua segmen pelanggan yang tidak terkait dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda.

5. *Platform Multisisi (Multi-Sided Platforms)*

Beberapa bisnis melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung. Sebuah perusahaan surat kabar membutuhkan pembaca untuk menarik perhatian pengiklan. Perusahaan membutuhkan pengiklan untuk membiayai produksi dan distribusi. Kedua segmen tersebut dibutuhkan agar model bisnis dapat berjalan.

2. ***Value Proposition (Proposisi Nilai)***

Proposisi nilai menciptakan nilai bagi segmen pelanggan melalui campuran elemen yang berbeda yang memenuhi kebutuhan segmen. Nilai yang diberikan oleh bisnis kepada pelanggan, seberapa unik dan unggul produk yang dimiliki dibanding pesaing, ini menjadi alasan utama pelanggan memilih produk yang dimiliki. Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah antara lain:

1. Kebaruan (*Newness*)

Beberapa proposisi nilai memenuhi serangkaian kebutuhan yang sama sekali baru yang sebelumnya tidak dirasakan pelanggan karena tidak ada penawaran serupa.

2. Kinerja (*Performance*)

Peningkatan performa produk atau layanan secara tradisional telah menjadi cara umum untuk menciptakan nilai.

3. Kustomisasi (*Customization*)

Menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan menciptakan nilai. Dalam beberapa tahun terakhir, konsep kustomisasi massal dan penciptaan bersama pelanggan telah menjadi penting. Pendekatan ini memungkinkan produk dan layanan yang disesuaikan, sambil tetap memanfaatkan skala ekonomi.

4. Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*)

Nilai dapat diciptakan hanya dengan membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan tertentu.

5. Desain (*Design*)

Desain merupakan elemen penting tetapi sulit diukur. Suatu produk dapat ‘terlihat’ karena desainnya yang unggul. Dalam industri mode dan elektronik konsumen, desain dapat menjadi bagian yang sangat penting dari proposisi nilai.

6. Merek (*Brand*)

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam tindakan sederhana menggunakan dan menampilkan merek tertentu. Misalnya, mengenakan jam tangan *Rolex* menandakan kekayaan.

7. Harga (*Price*)

Menawarkan nilai yang sama dengan harga yang lebih rendah merupakan cara umum untuk memenuhi kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga. Namun, proposisi nilai harga rendah memiliki implikasi penting bagi keseluruhan model bisnis.

8. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai.

9. Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*)

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang mereka hadapi saat membeli produk atau layanan. Bagi pembeli mobil bekas, jaminan layanan satu tahun mengurangi risiko kerusakan dan perbaikan pasca pembelian.

10. Aksesibilitas (*Accessibility*)

Menyediakan produk dan layanan bagi pelanggan yang sebelumnya tidak memiliki akses ke layanan tersebut merupakan cara lain untuk menciptakan nilai. Hal ini dapat terjadi karena inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya. Misalnya, reksa dana tentang penciptaan nilai melalui peningkatan aksesibilitas. Produk keuangan yang inovatif ini memungkinkan bahkan mereka yang memiliki kekayaan sederhana untuk membangun portofolio investasi yang beragam.

11. Kenyamanan/Kegunaan (*Convenience/Usability*)

Membuat sesuatu lebih nyaman atau lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang substansial.

3. *Channels* (Saluran)

Elemen ini menjelaskan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan dan menjangkau segmen pelanggannya untuk memberikan proposisi nilai. *Channels* merupakan titik kontak pelanggan yang memainkan peran penting dalam pengalaman pelanggan. *Channels* memiliki beberapa fungsi, termasuk:

1. Meningkatkan kesadaran di antara pelanggan tentang produk dan layanan perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi Proposisi Nilai perusahaan.
3. Memungkinkan pelanggan untuk membeli produk dan layanan tertentu.
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
5. Memberikan dukungan pelanggan pasca pembelian.

4. *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan)

Customer Relationship menjelaskan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan Segmen Pelanggan tertentu perusahaan harus mengklarifikasi jenis hubungan yang ingin dibangun dengan setiap Segmen Pelanggan. Hubungan dapat berkisar dari pribadi hingga otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut:

1. Akuisisi pelanggan
2. Retensi pelanggan
3. Meningkatkan penjualan (*upselling*)

Beberapa kategori hubungan pelanggan, yang dapat hidup berdampingan dalam hubungan perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu:

1. Bantuan Pribadi (*Personal Assistance*)
Hubungan ini didasarkan pada interaksi manusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan perwakilan pelanggan sungguhan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.
2. Bantuan Pribadi Khusus (*Dedicated Personal Assistance*)
Hubungan ini melibatkan perwakilan pelanggan yang berdedikasi khusus untuk klien perorangan. Ini merupakan jenis hubungan terdalam dan paling intim dan biasanya berkembang dalam jangka waktu yang panjang. Misalnya layanan perbankan swasta, bankir khusus melayani individu dengan kekayaan bersih tinggi.
3. Layanan Mandiri (*Self-Service*)
Jenis hubungan ini, perusahaan tidak memelihara hubungan langsung dengan pelanggan. Layanan ini menyediakan semua sarana yang diperlukan bagi pelanggan untuk membantu diri mereka sendiri.
4. Layanan Otomatis (*Automated Services*)
Jenis hubungan ini memadukan bentuk layanan mandiri pelanggan yang lebih canggih dengan proses otomatis. Layanan otomatis dapat mengenali pelanggan perorangan dan karakteristik mereka, serta menawarkan informasi yang terkait dengan pesanan atau transaksi.
5. Komunitas (*Communities*)
Semakin banyak perusahaan yang memanfaatkan komunitas pengguna untuk lebih terlibat dengan pelanggan/prospek dan memfasilitasi koneksi antara anggota komunitas. Banyak perusahaan mengelola komunitas daring yang memungkinkan pengguna untuk bertukar pengetahuan dan memecahkan masalah satu sama lain. Komunitas juga dapat membantu perusahaan lebih memahami pelanggan mereka.
6. Penciptaan Bersama (*Co-Creation*)
Semakin banyak perusahaan yang melampaui hubungan pelanggan-vendor tradisional untuk menciptakan nilai bersama dengan pelanggan. Beberapa perusahaan melibatkan pelanggan untuk membantu merancang produk baru dan inovatif. Perusahaan lain, seperti *youtube.com*, meminta pelanggan untuk membuat konten untuk konsumsi publik.

5. **Revenue Streams (Aliran Pendapatan)**

Revenue streams mewakili uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan. Setiap aliran pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti harga tetap, tawar-menawar, lelang, bergantung pada pasar, bergantung pada volume, atau manajemen hasil. Beberapa cara untuk menghasilkan aliran pendapatan:

1. Penjualan Aset (*Asset Sale*)
Aliran pendapatan yang paling banyak dipahami berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.

2. Biaya Penggunaan (*Usage Fee*)

Aliran pendapatan ini dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan digunakan, semakin banyak pelanggan membayar. Misalnya, layanan pengiriman paket mengenakan biaya kepada pelanggan untuk pengiriman paket dari satu lokasi ke lokasi lain.

3. Biaya Berlangganan (*Subscription Fees*)

Aliran pendapatan ini dihasilkan dari penjualan akses berkelanjutan ke suatu layanan. Misalnya, pusat kebugaran menjual langganan bulanan atau tahunan kepada anggotanya dengan imbalan akses ke fasilitas latihannya.

4. Peminjaman/Penyewaan/Peminjaman (*Lending/Renting/Leasing*)

Aliran pendapatan ini dibuat dengan memberikan hak eksklusif sementara kepada seseorang untuk menggunakan aset tertentu selama periode tertentu dengan imbalan biaya.

5. Perizinan (*Licensing*)

Aliran pendapatan ini dihasilkan dengan memberikan izin kepada pelanggan untuk menggunakan kekayaan intelektual yang dilindungi dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi merupakan hal yang umum dalam industri media, di mana pemilik konten memegang hak cipta sambil menjual lisensi penggunaan kepada pihak ketiga. Demikian pula, dalam sektor teknologi, pemegang paten memberikan perusahaan lain hak untuk menggunakan teknologi yang dipatenkan dengan imbalan biaya lisensi.

6. Biaya Perantara (*Brokerage Fees*)

Aliran Pendapatan ini berasal dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih. Misalnya, penyedia kartu kredit, memperoleh pendapatan dengan mengambil persentase dari nilai setiap transaksi penjualan yang dilakukan antara pedagang kartu kredit dan pelanggan.

7. Periklanan (*Advertising*)

Aliran pendapatan ini berasal dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu. Secara tradisional, industri media dan penyelenggara acara sangat bergantung pada pendapatan dari iklan.

Setiap Aliran pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, ada dua jenis utama mekanisme penetapan harga yaitu penetapan harga tetap dan dinamis. Jenis mekanisme penetapan harga yang dipilih dapat membuat perbedaan besar dalam hal pendapatan yang dihasilkan. Ada dua jenis utama mekanisme penetapan harga: penetapan harga tetap dan dinamis.

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

Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya utama. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan untuk membuat dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, memelihara hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Fisik (*Physical*)

Kategori ini mencakup aset fisik seperti fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, mesin, sistem, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.

2. Intelektual (*Intellectual*)

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan kepemilikan, paten dan hak cipta, kemitraan, dan basis data pelanggan merupakan komponen yang semakin penting dari model bisnis yang kuat

3. Manusia (*Human*)

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia, tetapi orang-orang sangat terlihat dalam model bisnis tertentu. Misalnya, perusahaan farmasi sangat bergantung pada sumber daya manusia. Model bisnisnya didasarkan pada pasukan ilmuwan berpengalaman dan tenaga penjualan yang besar dan terampil.

4. Keuangan (*Financial*)

Beberapa model bisnis memerlukan sumber daya keuangan atau jaminan keuangan, seperti uang tunai, jalur kredit, atau kumpulan opsi saham untuk mempekerjakan karyawan kunci.

7. **Key Activities (Aktivitas Utama)**

Aktivitas utama menjelaskan hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya berhasil. Seperti sumber daya utama, aktivitas ini diperlukan untuk membuat dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, memelihara hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Aktivitas utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Produksi (*Production*)

Aktivitas ini berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk dalam jumlah besar dengan kualitas unggul.

2. Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Aktivitas utama jenis ini berhubungan dengan penemuan solusi baru untuk masalah pelanggan perorangan. Operasional konsultasi, rumah sakit, dan organisasi layanan lainnya biasanya didominasi oleh aktivitas pemecahan masalah.

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

Model bisnis yang dirancang dengan *platform* sebagai sumber daya utama didominasi oleh aktivitas utama yang terkait dengan *platform* atau jaringan. Misalnya, model bisnis visa memerlukan aktivitas yang terkait dengan *platform* transaksi kartu kredit visa untuk pedagang, pelanggan, dan bank.

8. **Key Partnership (Mitra Utama)**

Kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berjalan. Perusahaan menjalin kemitraan karena berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan bagi banyak model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. Kemitraan utama dapat dibedakan menjadi empat jenis kemitraan yang berbeda, antara lain:

1. Aliansi strategis antara non-pesaing
2. Koopetisi: kemitraan strategis antara pesaing
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok untuk memastikan pasokan yang andal

Tiga motivasi untuk menciptakan kemitraan yang bermanfaat, antara lain:

1. Optimalisasi dan Skala Ekonomi (*Optimization and Economy of Scale*)
Bentuk kemitraan atau hubungan pembeli-pemasok yang paling mendasar dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas.
2. Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian (*Reduction of Risk and Uncertainty*)
Kemitraan dapat membantu mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang dicirikan oleh ketidakpastian. Bukan hal yang tidak biasa bagi pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu area sambil bersaing di area lain.
3. Akuisisi Sumber Daya dan Aktivitas Tertentu (*Acquisition of Particular Resources and Activities*)

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua aktivitas yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka memperluas kemampuan mereka sendiri dengan mengandalkan perusahaan lain untuk menyediakan sumber daya tertentu atau melakukan aktivitas tertentu. Kemitraan semacam itu dapat dimotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

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

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Struktur biaya rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis daripada yang lain. Oleh karena itu, akan berguna untuk membedakan dua kelas besar struktur biaya model bisnis: berbasis biaya dan berbasis nilai (banyak model bisnis berada di antara dua ekstrem ini):

1. Berbasis Biaya (*Cost-Driven*)
Model bisnis berbasis biaya berfokus pada meminimalkan biaya sedapat mungkin.

2. Berbasis Nilai (*Value-Driven*)
Beberapa perusahaan kurang peduli dengan implikasi biaya dari desain model bisnis tertentu, dan sebaliknya berfokus pada penciptaan nilai.
3. Biaya Tetap (*Fixed Costs*)
Biaya yang tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang diproduksi. Contohnya termasuk gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur fisik.
4. Biaya Variabel (*Variable Costs*)
Biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang diproduksi.
5. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)
Keuntungan biaya yang dinikmati bisnis saat outputnya meningkat. Perusahaan yang lebih besar, misalnya, mendapat keuntungan dari tingkat pembelian massal yang lebih rendah.
6. Ruang Lingkup Ekonomi (*Economies of Scope*)
Keuntungan biaya yang dinikmati bisnis karena ruang lingkup operasi yang lebih besar. Misalnya di perusahaan besar, aktivitas pemasaran atau saluran distribusi yang sama dapat mendukung banyak produk.

2.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) suatu organisasi atau usaha. Melalui konteks pemasaran dan strategi bisnis, analisis SWOT memberikan pemahaman yang mendalam tentang posisi relatif suatu perusahaan di pasar dan lingkungan bisnisnya (Daulay, 2021).

Analisis yang praktis dan efektif dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Salah satu cara untuk menilai potensi keuntungan, kerugian, peluang, dan ancaman adalah melalui analisis SWOT, yang merupakan alat perencanaan strategi (Maharani & Iswati, 2024). Analisis SWOT digunakan dalam spekulasi bisnis untuk menjelaskan apakah informasi tersebut dapat membantu UMKM mencapai tujuannya atau menunjukkan rintangan yang harus diatasi atau dihilangkan untuk memenuhi variabel yang diinginkan (Kistari & Marlana, 2022).

Kekuatan (*strengths*) perusahaan mencakup faktor-faktor internal yang memberikan keunggulan kompetitif, seperti reputasi merek yang kuat, teknologi canggih, sumber daya manusia yang terampil, dan basis pelanggan yang loyal. Sementara itu, kelemahan (*weakness*) mencakup aspek-aspek internal yang membatasi kinerja perusahaan, seperti kurangnya inovasi produk, kurangnya modal untuk ekspansi, atau sistem manajemen yang tidak efektif (Rahayu, 2020).

Peluang (*opportunities*) merujuk pada situasi eksternal yang menguntungkan dan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan, seperti pertumbuhan pasar yang tinggi, perubahan tren konsumen yang mendukung produk baru, atau peluang kerja sama

dengan mitra strategis. Pada sisi lain, ancaman (*threats*) mencakup faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat kinerja perusahaan, seperti persaingan yang intensif, perubahan regulasi pemerintah, atau fluktuasi harga bahan baku. Oleh sebab itu, melakukan analisis SWOT secara menyeluruh, perusahaan dapat mengidentifikasi strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, meminimalkan risiko, dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

Strategi pengembangan bisnis yang berbasis pada analisis SWOT dapat meliputi penguatan keunggulan kompetitif, diversifikasi produk, ekspansi pasar, optimalisasi teknologi informasi, manajemen risiko, dan adaptasi kebijakan. Analisis SWOT merupakan alat yang sangat berguna dalam membantu perusahaan untuk mengambil keputusan strategis yang lebih baik, mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja bisnis, dan merumuskan strategi pengembangan yang komprehensif dan berkelanjutan (Perkasa et al., 2024).

2.6 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran

2.6.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Adam Elka Pratama dan Pusvita Yuana, 2022, Analisis Pengembangan Bisnis dengan Menggunakan BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	BMC	1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Proposition</i> 3. <i>Customer Relationship</i> 4. <i>Channels</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Activities</i> 7. <i>Key Resources</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i>	1. Analisis BMC 2. Analisis SWOT	<i>Fotocopy</i> Anugerah Jaya telah memiliki model bisnis, namun dinilai kurang efektif dan belum kompleks. Oleh karena itu, model bisnis baru dirumuskan menggunakan konsep <i>Business Model Canvas</i> (BMC) untuk memperbarui dan mengembangkan usaha secara lebih efektif. Penelitian pada <i>FotoCopy</i> Anugerah Jaya menghasilkan model bisnis baru yang mencakup sembilan elemen BMC, yaitu <i>Customer Segment</i> , <i>Value Proposition</i> , <i>Channels</i> , <i>Customer Relationship</i> , <i>Revenue Stream</i> , <i>Key Resources</i> , <i>Key Activities</i> , <i>Key Partnership</i> , dan <i>Cost Structure</i> .
2.	Nur Agustin Mardiana, David Kurniawa, Anang	BMC	1. <i>Customer Segments</i>	1. Analisis BMC	Penelitian tentang strategi pengembangan bisnis PT MBA

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Widigdyo, 2024, Strategi Inovatif dalam Pengembangan Bisnis: Kombinasi <i>BMC</i> dan Analisis SWOT pada PT MBA, Blitar		2. <i>Value Proposition</i> 3. <i>Customer Relationship</i> 4. <i>Channels</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Activities</i> 7. <i>Key Resources</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i>	2. Analisis SWOT	menggunakan metode BMC dan analisis SWOT menunjukkan bahwa BMC membantu memetakan elemen bisnis utama, seperti segmen pelanggan yang menysasar <i>mass market</i>, proposisi nilai berupa produk olahan unggas dengan prinsip ASUH, serta saluran distribusi melalui media sosial dan promosi mulut ke mulut. Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan seperti ketersediaan bahan baku dan produk berkualitas, kelemahan dalam strategi pemasaran dan modal, peluang dari perubahan gaya hidup masyarakat, serta ancaman dari persaingan pasar dan fluktuasi harga bahan baku. Strategi yang direkomendasikan meliputi pemasaran agresif melalui <i>e-commerce</i>, inovasi produk, peningkatan efisiensi operasional, dan evaluasi kinerja karyawan untuk

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					meningkatkan daya saing serta keberlanjutan bisnis
3.	Desya Grantika Ramadhina, 2023, Analisis Strategi Bertahan Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> pada <i>Goodcut Barbershop</i> Jakarta	BMC	1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Proposition</i> 3. <i>Customer Relationship</i> 4. <i>Channels</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Activities</i> 7. <i>Key Resources</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i>	1. Analisis Deskriptif 2. Analisis BMC 3. Analisis STP	<i>Goodcut Barbershop</i> menargetkan masyarakat kelas menengah di Jakarta Timur berusia 18-30 tahun yang ingin mendapatkan potongan rambut yang stylist dan rapi. <i>Barbershop</i> ini menawarkan layanan potong rambut dengan kenyamanan, keramahan, <i>hairstylist</i> berpengalaman, harga terjangkau, serta membangun hubungan emosional dengan pelanggan untuk menciptakan loyalitas. Hubungan pelanggan diperkuat melalui garansi cukur, diskon, <i>member card</i>, forum <i>online</i> untuk <i>feedback</i>, reservasi <i>online</i>, serta promosi melalui media cetak dan sosial. 1. Saluran penjualan meliputi gerai fisik dan layanan reservasi <i>online</i>, termasuk <i>home service</i>. 2. Pendapatan berasal dari jasa

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					utama potong rambut, layanan tambahan, dan <i>home service</i>. Aktivitas utama mencakup operasi potong rambut dari jam 10.00-21.00 dan promosi <i>online</i>. 3. Sumber daya utama meliputi dua karyawan, bangunan, dan aset pendukung, serta kemitraan dengan CV Indo <i>Barbershop Supply</i>, Mustika Indah, dan <i>online shop</i>. Biaya operasional mencakup sewa tempat, gaji karyawan, listrik, air, wifi, pemasaran, perlengkapan, dan transportasi.
4.	Restu Aditya Nurmula, 2021, Strategi Pemasaran dengan <i>Business Model Canvas</i> pada Usaha Budidaya Ikan Lele (Studi Kasus UD. Putra Mandiri Jaya Bogor)	BMC	1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Proposition</i> 3. <i>Customer Relationship</i> 4. <i>Channels</i> 5. <i>Revenue Streams</i>	1. Analisis BMC	1. UD Putra Mandiri Jaya memiliki segmen pelanggan yang terdiri dari <i>retailer</i> atau pedagang ikan lele di Pasar Parung dan Ciseeng, serta masyarakat yang ingin mengonsumsi olahan ikan lele.

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			6. <i>Key Activities</i> 7. <i>Key Resources</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i>		2. Nilai utama yang ditawarkan adalah ikan lele berkualitas dan segar, serta produk olahan lele yang mudah dijangkau. 3. Hubungan dengan pelanggan dibangun melalui pemberian contoh produk dan pengiriman pesan <i>broadcast</i> melalui <i>WhatsApp</i> dan Instagram setelah pembelian serta saat ada produk baru. 4. Penjualan dilakukan melalui media sosial seperti <i>WhatsApp</i> dan Instagram, penjualan langsung, serta restoran khusus ikan lele. 5. Pendapatan berasal dari penjualan produk hasil budidaya lele secara langsung dan online. Aktivitas kunci mencakup pengembangan teknologi dan SDM, budidaya lele di lima kolam, serta

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					pengelompokan dan pemantauan pertumbuhan lele. 6. Sumber daya utama meliputi tenaga ahli budidaya, admin media sosial, <i>smartphone</i>, komputer, kendaraan bermotor, serta dana dari pemilik usaha dan investor.
5.	Kustiawati Ningsih dan Halimatus Sakdiyah, 2024, Strategi Pengembangan Batik Madura Pewarna Alami Melalui Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>	BMC	1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Proposition</i> 3. <i>Customer Relationship</i> 4. <i>Channels</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Activities</i> 7. <i>Key Resources</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i>	1. Analisis BMC	Hasil pemetaan bisnis Usaha Batik Madura dengan pewarna alami menunjukkan bahwa seluruh komponen <i>Business Model Canvas</i> (BMC) telah ada, namun penelitian memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan daya saing. Perbaikan meliputi: 1. Penambahan segmen pelanggan seperti <i>backpacker</i>, <i>traveler</i>, siswa SMA, dan mahasiswa. 2. <i>Value proposition</i> diperbarui dengan layanan <i>delivery</i>, diversifikasi produk dengan motif kontemporer, serta

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					penambahan label dan logo pada kemasan. 3. <i>Channels</i> disarankan menggunakan TV kabel, <i>Facebook</i>, dan TikTok. 4. <i>Customer relationships</i> ditingkatkan dengan kartu <i>member</i> dan kupon. 5. <i>Revenue streams</i> diperluas dengan penyewaan <i>tenant</i> dan <i>service charge</i>. 6. <i>Key resources</i> diperkuat dengan tambahan tenaga kerja dan <i>display</i> produk. 7. <i>Key activities</i> mencakup promosi di media sosial dan layanan pengiriman. 8. <i>Key partnerships</i> melibatkan kerja sama dengan Gojek, mitra <i>tenant</i>, dan perusahaan lain. 9. <i>Cost structure</i> diperbaiki dengan menata ulang biaya promosi, transportasi, dan gaji

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					karyawan. Penelitian ini menghasilkan strategi baru dan desain model bisnis yang lebih efektif untuk pengembangan usaha Batik Madura.

2.6.2. Kerangka Pemikiran

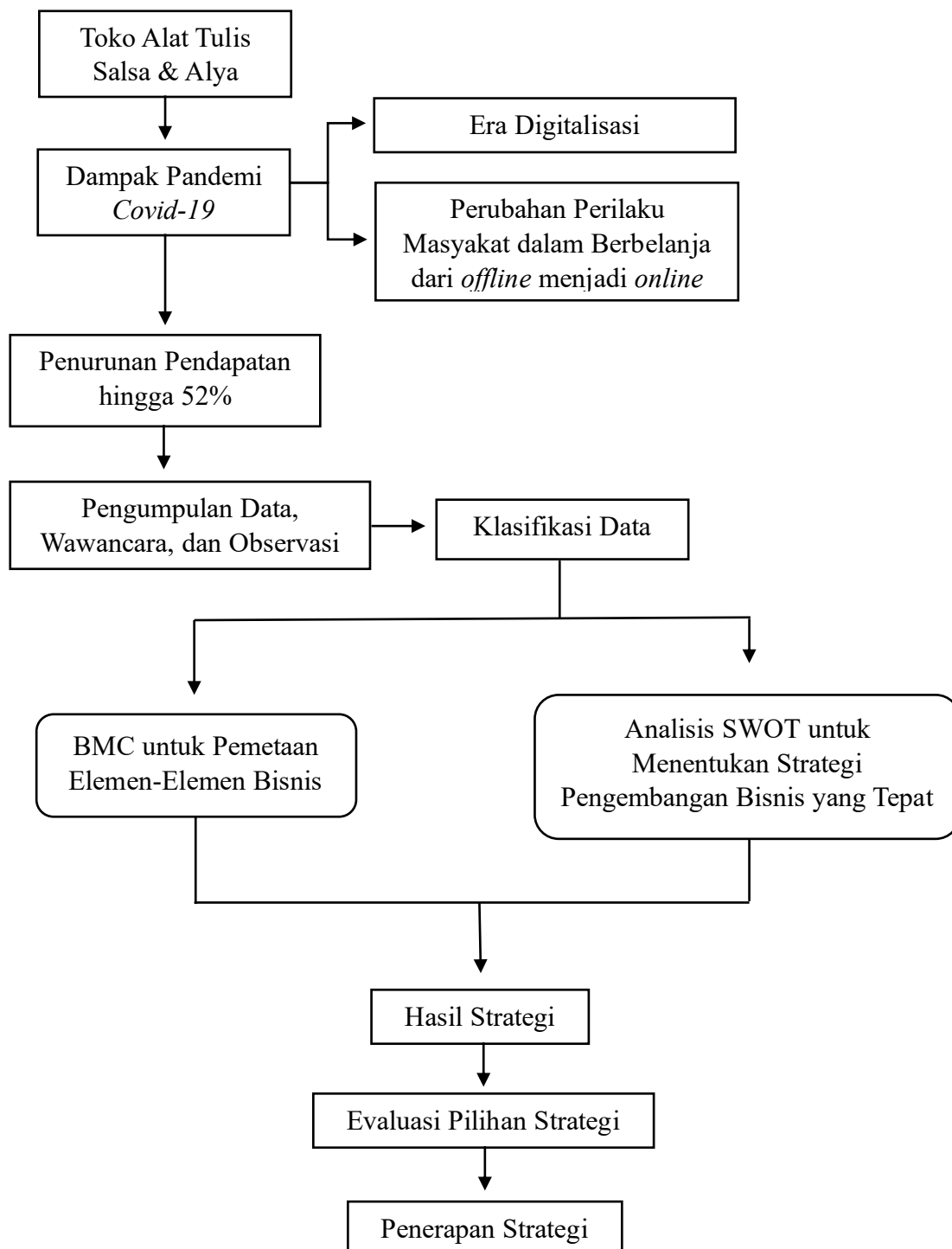
Toko Alat Tulis Salsa & Alya merupakan salah satu UMKM di Kota Bogor yang bergerak di bidang penjualan ATK. Pada lima tahun terakhir, usaha ini mengalami penurunan pendapatan hingga 52,94% akibat signifikan dalam perilaku masyarakat pascapandemi *Covid-19*. Pandemi tersebut tidak hanya berdampak pada aspek kesehatan, tetapi juga mempercepat proses digitalisasi yang mengubah pola interaksi sosial dan aktivitas ekonomi masyarakat. Seiring perkembangan era digital, perilaku konsumen dalam berbelanja mengalami pergeseran dari sistem konvensional (*offline*) menuju *platform* daring (*online*). Pergeseran ini menyebabkan berkurangnya minat masyarakat untuk berbelanja secara langsung, sehingga menuntut pelaku usaha tradisional untuk beradaptasi dan merancang ulang strategi bisnisnya agar tetap relevan di tengah perubahan pasar yang dinamis.

Menurut Pratama & Yuana (2022), pengembangan model bisnis merupakan langkah strategis yang dilakukan perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Pendekatan BMC menjadi salah satu metode efektif untuk memahami kondisi aktual bisnis secara menyeluruh melalui sembilan elemen utama. Melalui BMC, pelaku usaha dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta peluang perbaikan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Sejalan dengan temuan (Mardiana et al., 2024), BMC berperan penting dalam merancang strategi pengembangan yang tepat dan adaptif terhadap perubahan pasar, karena dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai hubungan antar elemen bisnis.

Langkah awal dalam penelitian ini dilakukan melalui pengumpulan data primer dan sekunder melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi terhadap pemilik dan pengelola Toko Alat Tulis Salsa & Alya. Tahapan ini sejalan dengan pendekatan yang dilakukan oleh Ramadhina (2023) yang menekankan pentingnya klasifikasi data hasil observasi untuk pemetaan bisnis yang lebih akurat sebelum melakukan analisis mendalam menggunakan BMC dan analisis SWOT. Pendekatan sistematis tersebut memastikan bahwa strategi yang dihasilkan bukan hanya berbasis asumsi, tetapi bersumber dari kondisi faktual lapangan.

Setelah pemetaan model bisnis dilakukan melalui BMC, tahap selanjutnya adalah memperkuat hasil analisis dengan metode SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi usaha. Integrasi antara BMC dan SWOT menghasilkan strategi pengembangan yang lebih komprehensif dan aplikatif. Ningsih & Sakdiyah (2024) menjelaskan bahwa penerapan BMC pada usaha lokal mampu mengungkap potensi pengembangan melalui perbaikan tiap elemen bisnis yang kemudian diperkuat dengan analisis SWOT agar strategi lebih berkelanjutan. Hal serupa ditemukan oleh (Nurmulad, 2021), bahwa kombinasi kedua analisis tersebut efektif dalam merumuskan strategi SO, WO, ST, dan WT yang dievaluasi berdasarkan efektivitas dan relevansinya dengan kondisi Toko Alat Tulis Salsa &

Alya, sehingga dapat diterapkan secara berkelanjutan guna meningkatkan daya saing di era digital.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran