

**PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA INDUSTRI TAHU
DALAM UPAYA MENGOPTIMALKAN POTENSI BISNIS MENGGUNAKAN
METODE ANALISIS SWOT DAN AHP DENGAN PENDEKATAN BMC**

(Studi Kasus: Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-I
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun Oleh:

Nama : Faiz Sultoni

No. Mahasiswa : 19522190

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2023

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Faiz Sultoni
NIM : 19522190
Program Studi : Teknik Industri
Fakultas : Teknologi Industri
Judul Penelitian : Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Industri Tahu Dalam Upaya Mengoptimalkan Potensi Bisnis Menggunakan Metode Analisis SWOT dan AHP dengan Pendekatan BMC

Dengan ini menyatakan bahwa karya ilmiah Tugas Akhir tersebut tidak terdapat pada bagian karya ilmiah lainnya yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik dalam suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang atau lembaga lain, kecuali secara tertulis disitasi dalam karya ilmiah ini serta disebutkan sumbernya secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dengan demikian penulis telah menyatakan bahwa karya ilmiah ini bebas dari unsur plagiasi, apabila karya ilmiah Tugas Akhir ini di kemudian hari terbukti merupakan plagiasi dari hasil karya ilmiah penulis lain dan dengan sengaja telah mengajukan suatu karya atau pendapat yang merupakan hasil karya ilmiah dari penulis lain maka penulis bersedia untuk ijazah yang telah penulis terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 21 Juli 2023

Penulis,



Faiz Sultoni

NIM.19522190

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN



FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

Gedung KH. Mas Mansur
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia
Jl. Kallurang km 14,5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 898444 ext. 4110, 4100
E. ft@uii.ac.id
W. ft.uii.ac.id

Nomor : 26/Ka.Lab IPO/70/Lab. IPO/VI/2023

Hal : Surat Keterangan Penelitian

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Kami yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Laboratorium Inovasi dan Pengembangan Organisasi (IPO), Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, dengan ini ingin memberitahukan bahwa mahasiswa di bawah telah melakukan penelitian di Laboratorium IPO.

Nama Peneliti : Faiz Sultoni
NIM : 19522190
Program Studi : Teknik Industri-FTI-UII
Tempat Penelitian : UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten
Waktu Penelitian : Mei – Juli 2023
Judul Penelitian : Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Industri Tahu Dalam Upaya Mengoptimalkan Potensi Bisnis Menggunakan Metode Analisis SWOT Dan AHP Dengan Pendekatan BMC
Dosen pembimbing : Elanjati Worldailmi, S.T., M.Sc.

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wssalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta 20 Juli 2023

Kepala Lab IPO,

Wahyudhi Sutrisno, S.T, M.M., M.T.

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA INDUSTRI TAHU
DALAM UPAYA MENGOPTIMALKAN POTENSI BISNIS MENGGUNAKAN
METODE ANALISIS SWOT DAN AHP DENGAN PENDEKATAN BMC****(Studi Kasus: Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten)****TUGAS AKHIR**

Telah disetujui oleh dosen pembimbing sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Disusun Oleh:

Nama : Faiz Sultoni

No. Mahasiswa : 19522190

Yogyakarta, 21 Agustus 2023

Menyetujui,
Dosen Pembimbing Tugas Akhir
Elanjati Worldailmi, S.T., M.Sc.

NIP. 195220101

الجامعة الإسلامية
الاندونيسية

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA INDUSTRI TAHU
DALAM UPAYA MENGOPTIMALKAN POTENSI BISNIS MENGGUNAKAN
METODE ANALISIS SWOT DAN AHP DENGAN PENDEKATAN BMC****(Studi Kasus: Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten)****TUGAS AKHIR**

Disusun Oleh:

Nama : **Faiz Sultoni**No. Mahasiswa : **19522190**

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 21 Agustus 2023

Tim Penguji**Elanjati Worldailmi, S.T., M.Sc.****Ketua****Suci Miranda, S.T., M.Sc.****Anggota I****Dr. Qurtubi, S.T., M.T.****Anggota II**

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.

NIP. 015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala berkah dan rahmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan kewajiban saya dalam mengerjakan Tugas Akhir ini

Tugas Akhir ini saya persembahkan kepada diri saya sendiri yang senantiasa telah berjuang sekaligus berusaha secara maksimal dan terutama untuk kedua orang tua saya Bapak dan Ibu yang sangat saya cintai dan hormati. Saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua saya yang selalu memberikan doa dan restu serta dengan tulus menyampaikan nasihat dan motivasi yang sangat bermanfaat bagi diri saya sendiri

Terimakasih untuk semua pihak yang dengan senang hati telah memberikan dukungan dan saran yang cukup bermanfaat kepada diri saya selama pelaksanaan Tugas Akhir.

HALAMAN MOTTO

“Maka Allah mengetahui apa yang ada dalam hati mereka lalu menurunkan ketenangan atas mereka dan memberi balasan kepada mereka dengan kemenangan yang dekat.”

(QS. Al-Fath ayat 18)

"Ketahuilah bahwa kemenangan bersama kesabaran, kelapangan bersama kesempitan, dan kesulitan bersama kemudahan,"

(HR. Tirmidzi).

"Optimisme adalah kepercayaan yang mengarah pada pencapaian. Tidak ada yang bisa dilakukan tanpa harapan dan keyakinan."

(Helen Keller)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala berkah dan rahmat-Nya yang telah dilimpahkan sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Industri Tahu Dalam Upaya Mengoptimalkan Potensi Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan AHP Dengan Pendekatan BMC”. Tugas Akhir ini ditulis sebagai karya ilmiah terakhir pada Pendidikan Strata-1 pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa terdapat beberapa kesulitan selama pelaksanaan Tugas Akhir, tetapi kesulitan tersebut dapat teratasi dengan beberapa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak kemungkinan Tugas Akhir ini tidak dapat penulis selesaikan dengan baik dan benar. Sehingga pada kesempatan kali ini penulis memohon izin dengan segala kerendahan hati untuk menyampaikan terima kasih, hormat, dan penghargaan yang sebesar-besarnya terhadap semua pihak yaitu kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM., yang merupakan selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Elanjati Worldailmi, S.T., M.Sc., selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah senantiasa memberikan ilmu, bimbingan, dan waktunya dalam penyusunan Tugas Akhir.
4. Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yang telah memberikan semua kesempatan, bantuan dan pelayanan kepada penulis dalam pelaksanaan penelitian Tugas Akhir.
5. Bapak Maryanto serta karyawan selaku pemilik dan penggiat Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yang dengan suka rela telah memberikan bantuan beserta waktunya untuk menjadi narasumber dan responden pada proses pelaksanaan penelitian Tugas Akhir.
6. Seluruh pegawai Pabrik Tahu Pak Maryanto yang telah membantu penulis dalam rangka menjadi responden pada saat pelaksanaan penelitian Tugas Akhir.
7. Bapak Priyono dan Ibu Mutiah Isnaini selaku orang tua dari penulis yang selama ini telah bersedia memberikan banyak dukungan, motivasi, dan bantuan dari segi material, moral, serta berbagai aspek lain dalam proses pelaksanaan Tugas Akhir.

8. Teman-teman yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bantuan dan informasi yang dapat mempermudah proses penyelesaian Tugas Akhir.
9. Seluruh pihak yang telah bersedia membantu dan mendukung penulis dalam proses pelaksanaan Tugas Akhir yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis telah menyadari bahwa di dalam proses pelaksanaan Tugas Akhir tersebut masih terdapat kekurangan dan jauh dari kata kesempurnaan. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dalam rangka memberikan masukan positif yang dapat berguna untuk menambah pengetahuan terkait penulisan Tugas Akhir dengan lebih baik. Akhir kata, Penulis sangat mengharapkan semoga Tugas Akhir yang telah disusun ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 21 Juli 2023

Penulis,



Faiz Sultoni

NIM.19522190

ABSTRAK

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten merupakan salah satu bisnis yang bergerak dalam bidang industri pengolahan dengan memproduksi tahu putih mentah berbahan dasar kedelai. Adanya beberapa batasan atau kendala yang dihadapi seperti manajemen strategi bisnis yang kurang optimal dan cenderung monoton dapat mengakibatkan jumlah volume produksi serta penjualan yang sampai sekarang masih belum mencapai tahap peningkatan secara signifikan. Maka dari itu, batasan atau kendala tersebut telah menjadi pemicu potensi bisnis sulit untuk mengalami perkembangan dengan baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan pengoptimalan dan pengembangan potensi bisnis dengan memberikan model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif menggunakan teknik pengumpulan data yaitu berupa observasi, wawancara, serta kuisioner terhadap pihak internal UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Teknik analisis daya yang diterapkan yaitu dengan menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), matriks *External Factor Evaluation* (EFE), matriks *Internal External* (IE), matriks SWOT, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), sekaligus pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Hasil dari penelitian ini adalah beberapa faktor yang mempengaruhi bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu antara lain seperti pengusaha cukup berpengalaman sebagai kekuatan utama, strategi promosi kurang optimal sebagai kelemahan utama, jumlah peminat cukup tinggi sebagai peluang utama, serta strategi promosi produk pesaing sebagai ancaman utama. Posisi bisnis dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten berada pada kuadran V yang menunjukkan strategi untuk bertahan dan pelihara. Prioritas alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar. Pengembangan model bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dengan memberikan rancangan usulan strategi telah terdapat pada delapan elemen dasar kecuali elemen *Customer Segment* yang tidak perlu diperbaiki.

Kata Kunci: *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Business Model Canvas* (BMC), Strategi Pengembangan, SWOT, UMKM Industri Tahu

DAFTAR ISI

HALAMAN TUGAS AKHIR	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Batasan Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kajian Literatur	8
2.1.1 Pengembangan Bisnis menggunakan Metode SWOT	8
2.1.2 Pengembangan Bisnis menggunakan Metode BCM.....	11
2.1.3 Pengembangan Bisnis menggunakan Metode SWOT dan BMC	13
2.1.4 Pengembangan Bisnis menggunakan Metode SWOT dan AHP	15
2.1.5 Pengembangan Bisnis menggunakan Metode SWOT, AHP, dan BMC	17
2.2 Landasan Teori	23
2.2.1 Manajemen Strategi.....	23
2.2.2 Pemasaran Industri	25
2.2.3 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).....	26
2.2.4 Industri Pengolahan Tahu	27
2.2.5 Analisis SWOT	28
2.2.6 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	33
2.2.7 <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	35
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Objek Penelitian	43
3.2 Jenis Data	43
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	44
3.4 Metode Pengolahan Data	45
3.5 Alur Penelitian	46
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	51
4.1 Profil Umum UMKM	51
4.2 Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal	54
4.2.1 Tahap Identifikasi Faktor Lingkungan	54
4.2.2 Tahap Pemasukan.....	59

4.3 Merumuskan posisi bisnis, alternatif strategi dan prioritas	67
4.3.1 Tahap Pencocokan.....	67
4.3.2 Tahap Keputusan.....	72
4.4 Merancang rekomendasi strategi pengembangan model bisnis	77
4.4.1 Model Bisnis Eksisting.....	77
4.4.2 Perancangan Model Bisnis	81
BAB V PEMBAHASAN	84
5.1 Analisis Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal.....	84
5.1.1 Tahap Identifikasi Faktor Lingkungan	84
5.1.2 Tahap Pemasukan.....	88
5.2 Analisis Perumusan Posisi Bisnis, Alternatif Strategi, dan Prioritas Strategi	90
5.2.3 Tahap Pencocokan.....	90
5.2.4 Tahap Keputusan.....	92
5.3 Analisis Perancangan Rekomendasi Stratei Pengembangan Model Bisnis	94
5.3.5 Tahap Model Bisnis Eksisting dan Perancangannya.....	94
BAB VI PENUTUP	98
6.1 Kesimpulan.....	98
6.2 Saran	99
DAFTAR PUSTAKA.....	100
LAMPIRAN	107

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 <i>State of the art</i>	20
Tabel 2. 2 Tingkat Skala Rating	30
Tabel 2. 3 Tingkat Kepentingan Perbandingan Berpasangan	34
Tabel 4. 1 Klasifikasi Faktor Internal dan Eksternal	58
Tabel 4. 2 Pembobotan Faktor Internal	60
Tabel 4. 3 Matriks IFE	61
Tabel 4. 4 Pembobotan Faktor Eksternal	64
Tabel 4. 5 Matriks EFE	65
Tabel 4. 6 Matriks SWOT UMKM Pabrik Tahu	68
Tabel 4. 7 Pembobotan Alternatif Strategi	73
Tabel 4. 8 Urutan Prioritas Alternatif Strategi	75
Tabel 4. 9 Hasil Wawancara <i>Customer Segments</i>	77
Tabel 4. 10 Hasil Wawancara <i>Value Proposition</i>	77
Tabel 4. 11 Hasil Wawancara <i>Channels</i>	78
Tabel 4. 12 Hasil Wawancara <i>Customer Relationships</i>	78
Tabel 4. 13 Hasil Wawancara <i>Revenue Stream</i>	78
Tabel 4. 14 Hasil Wawancara <i>Key Resources</i>	79
Tabel 4. 15 Hasil Wawancara <i>Key Activities</i>	79
Tabel 4. 16 Hasil Wawancara <i>Key Partnerships</i>	80
Tabel 4. 17 Hasil Wawancara <i>Cost Structure</i>	80
Tabel 4. 18 Usulan Pengembangan Model Bisnis	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Matriks IE.....	31
Gambar 2. 2 Matriks SWOT	32
Gambar 2. 3 Diagram <i>Business Model Canvas</i>	36
Gambar 3. 1 Alur Penelitian	46
Gambar 4. 1 Proses Bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten	52
Gambar 4. 2 Alur Kerja UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.....	52
Gambar 4. 3 Lokasi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten	53
Gambar 4. 4 Produk Tahu UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten	53
Gambar 4. 6 Kerangka Hirarki Faktor Internal.....	59
Gambar 4. 7 Kerangka Hirarki Faktor Eksternal	63
Gambar 4. 8 Matriks IE UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten	67
Gambar 4. 10 Struktur Hirarki Prioritas Strategi	72
Gambar 4. 11 <i>Output</i> Data Pembobotan Alternatif Strategi	76
Gambar 4. 12 Ringkasan Model Bisnis.....	81
Gambar 4. 13 Pengembangan Model Bisnis Berbasis <i>Business Model Canvas</i>	83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang memiliki banyak kekayaan alam dan lahan pertanian yang cukup luas. Lahan pertanian Indonesia cocok untuk ditanami berbagai jenis tanaman sehingga menjadikan Indonesia berciri khas sebagai negara agraris yang bertanah subur (Harahap et al., 2021). Klaten merupakan wilayah yang mengandalkan aspek pertanian sebagai sektor andalan dalam memenuhi kehidupan sehari-hari sebagian penduduknya. Kepala Dinas Pertanian Ketahanan Pangan dan Perikanan (DPKPP) di Klaten, Widiyanti mengatakan bahwa pada tahun 2021 luas tanam telah mencapai 73.842 ha dan luas panen mencapai 73.754 ha dengan produktifitas 480.023 ton surplus 157.000 ton (Klaten, 2022). Hasil dari beberapa kegiatan usaha tani tidak semuanya bisa dikonsumsi secara langsung. Jenis produk pertanian yang tidak dapat dikonsumsi secara langsung akan terlebih dahulu diolah menjadi produk jadi dengan tujuan agar dapat dikonsumsi (Hakim et al., 2020). Kedelai merupakan salah satu hasil dari pertanian berupa tanaman jenis kacang-kacangan yang dapat disebut sebagai salah satu komoditas pangan utama negara Indonesia setelah padi dan jagung dengan nilai ekonomi sekaligus peranan yang cukup penting yaitu salah satunya bisa dijadikan sebagai bahan dasar utama dari beberapa makanan khas daerah di penjuru Indonesia dengan mempunyai kandungan protein nabati yang cukup penting bagi kebutuhan pangan rakyat seperti contoh yaitu tahu (Susanti & Supriyatna, 2020).

Tahu merupakan salah satu jenis makanan olahan yang sering dikonsumsi di berbagai kalangan masyarakat di penjuru wilayah Indonesia. Makanan tahu dapat disebut sebagai makanan pokok karena namanya sudah tidak asing serta sangat mudah untuk ditemukan di berbagai tempat makan. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), menyatakan bahwa pada tahun 2021 data rata-rata konsumsi per kapita makanan tahu yaitu sebesar 0,158 kg setiap minggunya (Karnadi, 2022). Tahu merupakan hasil endapan dari perasan kacang kedelai yang telah mengalami koagulasi tahap proses fermentasi, proses pembuatan tahu biasanya dilakukan oleh pengrajin tahu yang bekerja di kawasan industri tahu. Pabrik tahu adalah bagian dari industri pengolahan yang disebut sebagai pilar utama dengan memiliki peran cukuplah penting bagi sektor pangan dan perekonomian nasional (Supriyatna et al., 2020).

Berdasarkan data catatan Badan Pusat Statistik, industri pengolahan secara umum telah berkontribusi besar dengan mendominasi struktur ekonomi provinsi Jawa Tengah sebesar 34,41 persen pada tahun 2021 (Statistik, 2022). Selain itu, pada sekitar awal tahun 2023 kinerja dari industri pengolahan telah menunjukkan ekspansinya. Nilai Indikator Kinerja Individu (IKI) pada Januari 2023 menunjukkan angka 51,54, artinya meningkat signifikan dibandingkan dengan IKI pada Desember 2022 yang mencapai 50,9 (Kemenperin, 2023). Industri pengolahan tahu termasuk bisnis yang dapat dikategorikan sebagai UMKM.

UMKM merupakan usaha produktif yang memiliki peran cukup besar terhadap aspek perekonomian dan pembangunan di negara Indonesia. Peran besar tersebut dapat dilihat dari indikator terkait banyaknya jumlah unit UMKM, penyerapan pada tenaga kerja, serta besar sumbangan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Maka dari itu, UMKM bukan hanya berperan penting dalam aspek peningkatan kesejahteraan dengan cara menciptakan kesempatan kerja bagi masyarakat tetapi juga berperan penting dalam upaya peningkatan sumber pendapatan masyarakat khususnya rumah tangga di wilayah pedesaan yang aspek perekonomiannya masih tertinggal. Berdasarkan data yang telah dirilis oleh Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah menyatakan bahwa sepanjang tahun 2022, jumlah UMKM di Indonesia tercatat tumbuh begitu baik yaitu dengan mencapai 8,71 juta unit. Selain itu berdasarkan data yang disampaikan Kementerian Keuangan, UMKM berhasil menyumbang 90% dari kegiatan bisnis serta berkontribusi lebih dari 50% untuk lapangan pekerjaan di seluruh dunia, sehingga UMKM di Indonesia tentunya mendapat perhatian serius sebab telah dipercaya dapat membantu menstabilkan perekonomian nasional dalam menghadapi ancaman resesi yang mungkin terjadi di masa mendatang (Putri, 2023).

UMKM industri pengolahan tahu harus dapat dioptimalkan dengan lebih baik supaya mampu berkembang dan bertahan dalam persaingan pasar era saat ini yang semakin ketat. Strategi pemasaran yang efektif untuk mengembangkan usaha dalam upaya meningkatkan volume penjualan adalah salah satu solusi terbaik bagi UMKM industri pengolahan tahu. Pemasaran merupakan kunci paling penting dalam pengembangan usaha yang digunakan sebagai parameter untuk menilai terkait berhasil atau tidaknya suatu usaha (Ridha, 2021). Terdapat data yaitu lebih dari sepertiga responden mengutarakan bahwa pencarian calon pelanggan dan kualifikasi prospek adalah tantangan terbesar bagi para tenaga penjualan (Pipedrive, 2020). Sehingga pelaku usaha perlu memahami beberapa aspek penting dalam menentukan alternatif strategi pemasaran guna memperbaiki model bisnis UMKM seperti 4P yang meliputi *Product*, *Price*, *Place*, dan *Promotion* (Kotler & Armstrong, 2016).

Pabrik Tahu Pak Maryanto merupakan salah satu industri pada bidang pengolahan yang mengolah bahan kedelai menjadi produk tahu dengan mengandalkan 5 tenaga kerja. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang berlokasi di Kabupaten Klaten tersebut menjual tahu putih berbagai ukuran dan melayani jasa pembuatan tahu dengan membawa kedelai sendiri untuk dilakukan proses pengolahan tahu. Permasalahan atau batasan yang dihadapi oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto setelah dilakukannya wawancara dengan selaku pengelola bisnis tahu yaitu manajemen strategi bisnis yang ternyata masih kurang optimal serta cenderung monoton. Dampak nyata dari manajemen strategi pengembangan dan pengelolaan yang kurang optimal tersebut yaitu terdapat pada aspek jumlah produksi beserta penjualan yang sampai sekarang masih belum mencapai tahap peningkatan bisnis secara signifikan maupun stabil. UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten diperkirakan mempunyai kapasitas untuk memproduksi tahu putih maksimal sekitar 250 ember tahu perharinya, tetapi UMKM Pabrik Tahu tersebut hanya mampu menghasilkan produk tahu rata-rata sebanyak 120 ember tahu putih perharinya untuk para pelanggan distributor tetap dimulai dari sejak sekitar awal tahun 1994 – 2023 dengan kondisi berada dalam tahap semakin banyaknya usaha pabrik tahu sejenis terus bermunculan yang telah menyebabkan persaingan bisnis di UMKM menjadi semakin ketat. Jumlah produksi tahu yang belum bisa mencapai kapasitas produksi tersebut disebabkan oleh permintaan pasar yang masih terbatas karena kurang maksimalnya manajemen strategi bisnis pada pengembangan dan pengelolaan. Batasan yang sedang dialami oleh UMKM industri pengolahan Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten tersebut dapat saja memicu potensi bisnis sulit untuk mengalami pengembangan secara maksimal sehingga diperlukan solusi perbaikan model bisnis.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk memaksimalkan dan mengembangkan aspek model bisnis yaitu dengan cara memberikan beberapa alternatif strategi terhadap UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan beberapa metode analisis yaitu metode analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) merupakan metode yang dapat digunakan untuk menghasilkan alternatif strategi setelah mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi suatu bisnis (Rangkuti, 2013). Metode SWOT memiliki metode pembanding lainnya yaitu seperti metode SOAR, tetapi penelitian ini lebih memilih menggunakan metode SWOT karena lebih berfokus evaluasi terkait faktor kelemahan dan ancaman bisnis saat ini maupun potensi perubahan masa mendatang yang dilakukan secara terstruktur. Setelah dilakukannya tahap pemasukan beserta pencocokan dengan metode SWOT, kemudian digunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk

mengambil keputusan secara efektif atas beberapa alternatif strategi yang telah dihasilkan sebelumnya yaitu dengan cara memberikan nilai numerik dengan mensintesis berbagai pertimbangan dalam menetapkan strategi mana saja yang mempunyai prioritas tertinggi sekaligus yang dapat mempengaruhi hasil terhadap situasi tersebut (Permata et al, 2019). Metode AHP memiliki metode pembandingan lainnya yaitu seperti metode ANP dan *Fuzzy AHP*, tetapi metode AHP dipilih dalam penelitian ini karena lebih memiliki fleksibilitas tinggi pada proses pembuatan hirarki sehingga lebih sederhana untuk mengklasifikasikan berbagai tujuan serta kriterianya dalam sebuah diagram hirarki. *Business Model Canvas* (BMC) digunakan untuk menggambarkan, memvisualisasikan, dan menilai model bisnis yang dimiliki oleh UMKM atau perusahaan menggunakan alternatif strategi yang telah dihasilkan dengan menyesuaikan kesembilan elemen dasar (Nafi'ah & Widodo, 2022). Pendekatan BMC tidak memiliki metode pembandingan lainnya karena BMC penelitian ini sudah cukup tepat untuk digunakan sebagai penyederhanaan rekomendasi model bisnis. Penerapan beberapa metode analisis dalam penelitian tersebut diharapkan supaya mampu memberikan rekomendasi alternatif strategi model bisnis eksisting, sehingga membantu untuk memaksimalkan potensi bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

1.2 Rumusan Masalah

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten diperkirakan memiliki kapasitas produksi tahu putih maksimal sekitar 250 ember tahu putih perharinya, tetapi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten ternyata hanya bisa menghasilkan produk tahu rata-rata sebanyak 120 ember tahu perharinya untuk pelanggan distributor tetap dimulai dari sejak sekitar awal tahun 1994 – 2023. Jumlah produksi tahu yang belum dapat mencapai kapasitas produksi tersebut disebabkan oleh permintaan pasar akan produk tahu putih yang diketahui masih terbatas karena kurang maksimalnya manajemen strategi pengembangan dan pengelolaan UMKM dengan semakin bertambahnya jumlah pesaing. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka dapat ditentukan rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil identifikasi mengenai faktor internal dan eksternal di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan metode SWOT dan AHP?
2. Bagaimana hasil perumusan posisi bisnis, alternatif strategi, dan prioritas strategi pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan metode SWOT dan AHP?
3. Bagaimana hasil perancangan rekomendasi strategi pengembangan model bisnis pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan *Business Model Canvas*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah dijabarkan diatas, maka selanjutnya dapat ditentukan beberapa tujuan penelitian yang diuraikan yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tentang faktor internal dan eksternal yang terdapat di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan metode SWOT dan AHP.
2. Merumuskan tentang posisi bisnis, alternatif strategi dan prioritas strategi dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten menggunakan metode SWOT dan AHP.
3. Merancang rekomendasi strategi pengembangan model bisnis terhadap UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan pendekatan *Business Model Canvas*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijabarkan diatas, maka hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca, adapun beberapa manfaat yang mampu diperoleh dari penelitian tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Memperoleh pengalaman sekaligus wawasan pengetahuan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menerapkan beberapa metode keilmuan Teknik Industri.

2. Bagi Badan Usaha

Penggunaan metode analisis SWOT dan AHP bermanfaat bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten untuk mengetahui berbagai faktor internal beserta eksternal yang terdapat dalam UMKM, mengetahui posisi bisnis UMKM serta memperoleh beberapa rekomendasi berupa alternatif strategi sekaligus hasil pemrioritasan strategi tersebut. Sedangkan metode *Business Model Canvas* (BMC) bermanfaat untuk mempermudah UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam mengenal model bisnis dengan cara sederhana sesuai sembilan elemen dasar. Dengan memperoleh informasi serta usulan berupa strategi pengembangan usaha tersebut, maka diharapkan bisa dijadikan sebagai pertimbangan untuk diterapkan pada bisnis UMKM tahu yang sedang dijalankan.

3. Bagi Pembaca

Memperoleh ilmu pengetahuan beserta acuan referensi mengenai suatu penelitian yang menerapkan beberapa keilmuan Teknik Industri yang membahas mengenai perumusan strategi pengembangan menerapkan metode *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Business Model Canvas* (BMC) yang kemungkinan bermanfaat dan dapat dikembangkan di penelitian selanjutnya.

1.5 Batasan Penelitian

Pada penelitian dibutuhkan batasan masalah yang berfungsi untuk menghindari pelebaran suatu pokok penelitian sehingga dapat menghasilkan ruang lingkup penelitian yang lebih sistematis dan terarah, adapun batasan masalah penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada salah satu UMKM bidang industri pengolahan yang terdapat di kabupaten Klaten yaitu Pabrik Tahu Pak Maryanto.
2. Penelitian didasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan secara langsung dengan selaku pemilik Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.
3. Penelitian dilakukan hanya sebatas dalam menyusun rencana terkait model bisnis bagi usaha Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dan tidak sampai ke implementasinya.
4. Penelitian berfokus untuk melakukan perumusan strategi pengembangan pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam upaya peningkatan volume penjualan dengan menerapkan metode analisis SWOT, AHP, dan BMC.

1.6 Sistematika Penulisan

Pada penelitian dibutuhkan sistematika penulisan dengan tujuan agar dapat memudahkan untuk melakukan penyusunan dan pemahaman terhadap isi setiap bagian yang dijabarkan ke dalam beberapa bab, adapun sistematika penulisan dapat diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan kajian tentang latar belakang dilakukannya suatu penelitian, rumusan masalah pada suatu penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian serta sistematika penulisan karya ilmiah.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan tentang landasan konseptual dari suatu penelitian yang digunakan sebagai dasar teori pada pemecahan masalah yang meliputi kajian literatur terkait Manajemen Strategi, Pemasaran Industri, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), Industri Pengolahan Tahu, Analisis SWOT, *Business Model Canvas* (BMC), dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kajian literatur tersebut diperoleh dari beberapa artikel dan jurnal nasional maupun internasional sehingga kajian literatur tersebut dapat menjadi konsep dasar dalam rangka untuk melakukan pengolahan data sekaligus membantu untuk menginterpretasikan hasil dari penelitian yang telah diperoleh berupa rumusan rencana strategi pengembangan model bisnis pada suatu usaha.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan tentang objek penelitian, data yang digunakan serta tahapan apa yang telah dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan dalam suatu penelitian secara sistematis dan jelas. Selain itu metode penelitian dapat memuat metode pengumpulan dan pengolahan data, serta alat analisis data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini menguraikan tentang data yang telah didapatkan selama proses berlangsungnya penelitian serta memuat proses pengolahan data dengan cara menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Setelah itu, hasil pengolahan data pada suatu penelitian dapat ditampilkan dalam bentuk tabel dan grafik.

BAB V PEMBAHASAN

Pada bab ini menguraikan tentang pembahasan berupa proses analisis dengan menggunakan upaya implementasi dari beberapa metode analisis penelitian yang diperoleh dari hasil proses pengolahan data yang dilakukan sebelumnya dengan tujuan untuk memberikan suatu kesimpulan dan saran bagi penelitian lanjutan yang ruang lingkupnya masih berhubungan dengan penelitian ini.

BAB VI PENUTUP

Pada bab ini menguraikan tentang kesimpulan yang merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, serta memuat saran atau rekomendasi yang dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya sekaligus masukan untuk para pelaku usaha industri.

PART I DAFTAR PUSTAKA

Pada bagian ini menguraikan tentang seluruh sumber kepustakaan yang dapat digunakan dalam karya ilmiah dari hasil penelitian yaitu berupa buku, jurnal, artikel, *report*, *website*, maupun sumber kepustakaan lainnya yang biasanya diletakan atau dicantumkan di bagian akhir halaman pada suatu karya ilmiah.

PART II LAMPIRAN

Pada bagian ini menguraikan tentang seluruh data beserta dokumen tambahan yang terlampir dalam suatu karya ilmiah yang pasti digunakan sebagai berkas penunjang dengan tujuan untuk memberikan sebuah informasi dan gambaran yang lebih meluas mengenai beberapa proses penyusunan suatu karya ilmiah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Kajian literatur merupakan ringkasan kepustakaan yang membahas tentang suatu topik di bidang penelitian tertentu yang digunakan sebagai alat penunjang dalam memandu proses identifikasi terhadap pokok permasalahan yang terdapat pada penelitian. Kajian literatur memuat tentang acuan berupa dasar atau teori hasil dari berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan peran sebagai data pendukung untuk melakukan penelitian saat ini. Oleh karena itu, penulis perlu untuk melakukan suatu kajian terhadap beberapa hasil penelitian yang terdapat pada jurnal nasional maupun internasional agar penelitian yang sedang dilakukan mendapatkan konteks dalam proses penulisan. Berikut merupakan beberapa kajian literatur dari penelitian terdahulu tentang topik penelitian saat ini.

2.1.1 Pengembangan Bisnis menggunakan Metode SWOT

Penelitian yang telah dilaksanakan oleh Rozaidah et al. (2022) membahas topik mengenai *Halal-Tayyiban and Sustainable Development Goals* dengan alat metode analisis SWOT. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam upaya menggabungkan antara konsep Halal-Tayyiban dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang berfokus pada suatu industri makanan global. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan pembangunan berkelanjutan didorong dan berakar pada ekosistem halal. Namun, untuk memanfaatkan hubungan simbiosis ini, hal tersebut penting dilakukan bagi pengambil kebijakan serta masyarakat umum untuk menangani kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang berkaitan dengan manfaat dari keterkaitan antara halal Tayyiban dan tujuan pembangunan berkelanjutan. Hanya dengan menangani berbagai elemen dalam SWOT tersebut, maka ekosistem halal akan berfungsi sebagai platform untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan yaitu memastikan kualitas hidup sehat serta gaya hidup berkelanjutan. Rantai pasokan makanan halal yang operatif dan efektif akan mampu mewujudkan hal tersebut supaya dapat berfungsi sebagai suatu elemen inti dalam aspek ketahanan pangan yang halal dan berkelanjutan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Raut (2019) membahas tentang *Current Status, Challenges and Prospects of Mushroom Industry in Nepal*. Tujuan dari penelitian adalah menganalisis dan mengeksplorasi permasalahan maupun tantangan yang sedang dihadapi oleh industri jamur di Nepal dengan menggunakan metode analisis SWOT sehingga dapat menghasilkan wawasan tentang prospek masa depan sebagai agroindustri besar sekaligus beberapa strategi untuk meningkatkan usaha jamur di Nepal. Hasil dari penelitian ini telah menunjukkan bahwa terdapat beberapa elemen SWOT yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang masing-masing elemen tersebut dapat menghasilkan beberapa analisis. Analisis SWOT terhadap industri jamur di Nepal telah menghasilkan enam kekuatan dan lima belas kelemahan sekaligus tujuh peluang dan empat ancaman. Selain itu, penelitian ini juga telah menghasilkan strategi untuk insutri jamur yaitu dengan diadakannya upaya promosi antara produksi jamur dengan konsumsi untuk memenuhi perubahan kebutuhan pangan, sehingga sektor industri jamur dapat mempunyai potensi yang sangat besar untuk berkontribusi secara signifikan terhadap transformasi aspek sosial-ekonomi bangsa.

Penelitian yang dilakukan oleh Jatmiko et al. (2022) membahas mengenai *Key-Factor Strategy of Creative Industry in Distribution Channel*. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode analisis SWOT. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada industri kreatif yang terdapat di daerah Yogyakarta – Indonesia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga faktor kekuatan yaitu ketersediaan sumber daya manusia (SDM), biaya hidup yang lebih murah, Daerah Yogyakarta sebagai pusat Kebudayaan, Pariwisata, dan Pendidikan. Tiga faktor kelemahan yaitu rendahnya produk inovasi dan kreativitas, 85,9% industri kreatif belum memiliki izin usaha, dan *database* industri kreatif belum transparan. Tiga faktor peluang yang terdiri dari keberadaan komunitas kreatif, adanya *e-fulfillment* (layanan kemudahan dari JNE), beserta logistik ramah (pemasaran digital, pergudangan, pemenuhan pesanan, pengembangan teknologi, manajemen pengiriman, dan pengiriman). Satu faktor ancaman yaitu keberadaan ASEAN pasar bebas seperti *Asean Economic Community* dan hak paten produk (merek dagang). Industri kreatif Yogyakarta berada pada kuadran I yang dimana dapat diartikan sebagai posisi agresif. Dengan mempertimbangan faktor SWOT sekaligus posisi kuadran yang berada pada posisi I, maka Industri kreatif Daerah Yogyakarta harus melakukan strategi yaitu antara lain pengembangan pasar industri kreatif; penetrasi pasar industri kreatif; industri kreatif pengembangan produk, integrasi ke masa depan, integrasi ke belakang, horisontal integrasi, dan diversifikasi terkait produk industri kreatif.

Penelitian yang telah dilaksanakan oleh Devi et al. (2022) membahas topik mengenai *SWOT Analysis as a Competitive Strategy at Primkop Kartika Ardagusema Cimahi City, West Java, Indonesia*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah analisis SWOT merupakan strategi analisis yang tepat dalam meningkatkan produksi perusahaan dan bagaimana strategi bersaing yang dilakukan suatu perusahaan supaya dapat bersaing pada era globalisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek setiap elemen analisis SWOT yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Primkop Kartika Ardagusema telah teridentifikasi memiliki total delapan faktor kekuatan, empat belas faktor kelemahan, enam faktor peluang, dan lima faktor ancaman. Dari hasil penelitian tersebut selaku penulis juga telah memberikan saran rekomendasi yaitu seperti koperasi harus mampu menjaga kualitas pelayanan di anggotanya maupun konsumennya, koperasi harus selalu menyediakan produk dengan kualitas baik beserta rutin melakukan pengecekan kualitas barang di setiap bulannya, koperasi diharapkan selalu meningkatkan dan mengembangkan promosi, jaringan informasi usaha dan kemitraan usaha.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Hariani (2022) membahas topik *Determination of a Marketing Strategy to Develop Shrimp Crackers MSMES Using the SWOT Method*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis pemasaran dan pengembangan UMKM Industri Kerupuk Udang di Desa Tsih Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan metode analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini telah menunjukkan bahwa terdapat beberapa variabel yang dihasilkan dari setiap elemen SWOT. Pada faktor kekuatan terdiri dari mempunyai keunggulan dari segi harga, namun kebutuhan perbaikan dari segi kemasan dapat dibuat semenarik mungkin supaya konsumen lebih tertarik serta mampu memberikan nilai tambah terhadap penjualan. Pada faktor kelemahan terdiri dari belum adanya ciri khas dari perusahaan yang dimiliki sehingga perusahaan akan mengalami krisis keuangan (penurunan) apabila perusahaan terhantam dampak perekonomian dunia yang sedang terpuruk, belum menggunakan jasa promosi atau iklan. Pada faktor peluang yang meliputi kemungkinan menguasai pasar monopoli, kemungkinan terjadinya proses pengiriman ke luar daerah, kemungkinan mempunyai banyak cabang di wilayah Sidoarjo. Pada faktor ancaman meliputi menurunnya daya beli konsumen sekaligus kecenderungan masyarakat untuk membeli di supermarket, harga bahan baku yang masih kurang stabil. Selain itu, penelitian ini juga menghasilkan beberapa alternatif strategi terhadap UMKM Kerupuk Udang di Desa Tsih Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo menggunakan matriks SWOT yang dikategorikan dari strategi kombinasi SO, WO, ST, WT.

2.1.2 Pengembangan Bisnis menggunakan Metode BCM

Penelitian yang telah dilaksanakan oleh Majeed et al. (2023) membahas mengenai topik *E-Commerce Design with Business Model Canvas and to Increase Sales using Seo at a Food Store*. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis proses bisnis yang dijalankan dengan menerapkan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) guna mengubah model bisnis konvensional menjadi model bisnis *e-commerce* melalui *website*. Sedangkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Business Model Canvas* (BMC) bisa dimanfaatkan dengan baik oleh Toko Dunia Makanan. Hal ini dapat dibuktikan dengan desain *Business Model Canvas* yang dibuat pada penelitian difungsikan untuk memetakan aktivitas bisnis ke dalam suatu model. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan nilai omzet yang diperoleh, nilai keuntungan yang dihasilkan, dan total aset yang dimiliki oleh Toko Dunia Makanan. Oleh karena itu, peneliti dapat menilai bahwa usaha yang dijalankan oleh Toko Dunia Makanan layak untuk terus dijalankan. Penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa dengan adanya halaman kuesioner kepuasan pelanggan dan penerapan alat berupa CSI (*Customer Satisfaction Index*), toko mampu mengetahui indeks kepuasan pelanggan terhadap layanan *website e-commerce* yang telah dirancang, sehingga hal tersebut dapat dijadikan sebagai acuan. bahan evaluasi pengembangan *website* yang lebih baik.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Tageo et al. (2020) membahas tentang *Business Model Canvas Insights for the Adoption of International Patient Summary Standards in the Mhealth Industry*. Tujuan dari penelitian adalah menyajikan dan mendiskusikan dua model bisnis yang menjanjikan dalam rangka untuk menerapkan di standar *International Patient Summary* (IPS) dalam aplikasi kesehatan seluler (mHealth), meningkatkan nilai yang telah dibawa oleh standar, khususnya oleh *Health Level Seven International* (HL7) dari *Fast Healthcare Interoperability Resources* (FHIR) untuk IPS. Untuk lebih khusus lagi akan dijelaskan bagaimana standar-standar tersebut dapat dipahami sebagai insentif strategis dan finansial bagi berbagai organisasi dan negara untuk mengadopsi standar IPS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk lebih memahami kerangka kerja ini, dua kasus penggunaan ilustratif (Manajemen Bencana dan MOCHA - Model Penilaian Kesehatan Anak atau Vaksinasi) perlu untuk disajikan dan manfaat dari penerapan standar IPS dalam situasi tersebut secara khusus telah disorot karena keduanya bisa menerjemahkan layanan yang lebih berkualitas sekaligus penggunaan yang lebih baik. Selain itu, penerapan IPS mampu mewakili pengurangan biaya pengeluaran yang berhubungan dengan kesehatan. Penerapan standar IPS dilakukan tahap identifikasi menggunakan pendekatan BMC.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Hindarsah et al. (2020) membahas tentang topik *The Owner Factor an Innovation Element of Business Model Canvas by SMEs Rattan Industry in Cirebon Indonesia*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan usulan inovasi model bisnis yang perlu diterapkan oleh UKM rotan di Kabupaten Cirebon dalam menghadapi persaingan usaha di era globalisasi yang semakin ketat. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa UKM Industri Rotan di Kabupaten Cirebon berdasarkan pendekatan BMC telah menerapkan seluruh komponen beserta satu komponen tambahan yaitu faktor predisposisi dari pemilik yang diartikan sebagai perilaku dasar pemilik yang dapat saja mempengaruhi penerapannya secara keseluruhan dari setiap komponen di model bisnis. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat empat unsur yang tidak dapat digolongkan ke dalam sembilan unsur komponen BMC, yaitu rasa saling percaya antara pemilik dan mitra, integritas sikap, filosofi wirausaha, beserta fokus dan komitmen wirausaha. Penulis berpendapat bahwa unsur-unsur tersebut dibentuk oleh sikap pemilik usaha, yaitu terbentuk dari pengaruh nilai-nilai kepercayaan yang bisa diwujudkan dalam sikap, motivasi, pilihan prioritas, kemampuan sekaligus pengetahuan pemilik. Komponen tersebut merupakan faktor penentu arah dari pengelolaan dan kegiatan perusahaan dalam upaya untuk mengoperasikan atau desain awal dari suatu model bisnis perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Siburian (2020) membahas tentang *Implementation of Business Model Canvas in Chemical Manufacturing Company PT Timuraya Tunggal*. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi dari *Business Model Canvas* (BMC) pada suatu perusahaan manufaktur kimia dalam menciptakan nilai beserta memberikan saran dan rekomendasi terhadap model bisnis yang sedang digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *key activities* dan *key resources* merupakan elemen paling penting pada model bisnis perusahaan kimia tersebut, dikarenakan proses produksi adalah kegiatan utama dalam proses pembuatan produk, kemudian dijual beserta didistribusikan kepada para pelanggan. *Value proposition* dari PT Timuraya Tunggal yaitu memberikan nilai yang baik terhadap kepercayaan pelanggan bahwasannya produk yang dijual oleh perusahaan dapat memenuhi kepuasan pelanggan dengan mematuhi standar dan peraturan yang berlaku. Selain itu PT Timuraya Tunggal mempunyai *channels* dan *key partnerships* yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan bisnis perusahaan di masa depan. Dengan mempertahankan Sembilan elemen model bisnis saat ini di BMC, perusahaan dapat terus bersaing serta mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Namun, diperlukan beberapa perbaikan dan pembaharuan terhadap sumber daya perusahaan agar tetap unggul.

Penelitian yang dilakukan oleh Hermawan (2020) membahas tentang topik *Analysis of Family Business Development Model Based on Business Model Canvas in CV. MXY*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan merancang model bisnis di CV. MXY berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) beserta memberikan rekomendasi kepada perusahaan dengan cara memperhatikan kondisi pengelolaan rumah tangga. Penelitian ini juga untuk memberikan wawasan dan alternatif pilihan bagi bisnis rumah tangga yang mencoba untuk mengembangkan pengelolaan aspek model bisnisnya. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa mampu memberikan rekomendasi model bisnis bagi CV. MXY dengan grafik *Business Model Canvas* (BMC) yang meliputi kesembilan elemen seperti *customer segment, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships*, sekaligus *cost structure*. Berdasarkan identifikasi beberapa elemen yang ada maka bisa disimpulkan bahwasannya *Business Model Canvas* pada dasarnya merupakan solusi yang cukup sederhana sekaligus mudah dipahami sebagai langkah awal dalam membuat model bisnis untuk perusahaan kecil dan menengah yang efektif dan efisien untuk memaksimalkan target bisnis.

2.1.3 Pengembangan Bisnis menggunakan Metode SWOT dan BMC

Penelitian yang dilakukan oleh Hastutik dan Novitaningtyas (2021) membahas mengenai topik *Ana Batik Magelang Business Development Strategy Based on SWOT and Business Model Canvas*. Tujuan dari penelitian adalah untuk menganalisis kondisi usaha Ana Batik sebagai salah satu UMKM di kota Magelang berdasarkan analisis *Business Model Canvas* (BMC) dalam upaya mengembangkan strategi bisnis berdasarkan metode analisis SWOT. Analisis *Business Model Canvas* (BMC) digunakan untuk mendeskripsikan kondisi usaha Ana Batik, sedangkan pada metode analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang diterapkan terhadap model bisnis baru. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa strategi yang tepat untuk pengembangan bisnis Ana Batik Magelang adalah strategi *Strength - Opportunity* (SO). Strategi SO yang dapat diterapkan Ana Batik yaitu mengembangkan produk sesuai tren *fashion*, menerapkan *brand ambassadors* untuk menarik dan meningkatkan minat beli konsumen, dan memperluas pasar hingga cakupan pasar global. Dengan menerapkan strategi ini maka mampu diharapkan usaha Ana Batik Magelang dapat berkembang dan berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat delapan elemen *Business Model Canvas* (BMC) yang telah diberikan dan dikembangkan dengan beberapa strategi terkecuali elemen *customer relationships*.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Nurulloh et al. (2022) membahas mengenai topik *Business Model Canvas for Indonesian Aerospace's CN235 Aircraft*. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan penilaian kualitatif terhadap model bisnis di Pesawat CN235 produksi Dirgantara Indonesia (IAe) dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan kemudian menggunakan analisis SWOT untuk mengevaluasi setiap item yang ada. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa segmentasi pasar dari IAe adalah pasar domestik dan global. Selain itu hasil penelitian juga telah menunjukkan bahwa proses bisnis pesawat CN235 IAe sangat baik dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Operasional bisnis perseroan yang ada saat ini telah memenuhi sembilan elemen yang berisikan beberapa ide model bisnis. Analisis SWOT juga mengungkapkan bahwa organisasi memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman pada sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC). Perusahaan tersebut bisa diharapkan untuk terus meningkatkan seluruh aspek elemen *Business Model Canvas* (BMC) untuk IAe.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Indah (2020) membahas tentang topik *Planning Business Model Canvas with SWOT Method at XYZ Institute*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang terdapat di dalam Institut yang berhubungan langsung dengan pelanggan, sehingga dapat memberikan strategi terbaru yang tepat agar mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis pada masa sekarang maupun juga pada masa yang akan datang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat sembilan blok elemen *Business Model Canvas* (BMC) yang diberikan strategi dengan merujuk beberapa elemen SWOT. Hasil penelitian juga telah menunjukkan bahwa pada lembaga XYZ belum memperhitungkan sepenuhnya perubahan lingkungan persaingannya disekitarnya, dan juga peremajaan fasilitas pada institut yang perlu diperhatikan supaya mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Tidak adanya cabang kampus bisa menghambat pertumbuhan *brand image* Institut. Namun meski belum memiliki kampus cabang, Institut ini cukup mampu menghasilkan lulusan yang siap bekerja sesuai bidangnya. Melakukan kerjasama dengan perusahaan BUMN atau swasta lainnya untuk program magang serta penyaluran alumni. Dalam penelitian ini, saran yang bisa disampaikan oleh peneliti yaitu perlu dilakukannya kegiatan studi banding ke perguruan tinggi lain untuk bisa mengadaptasi sistem yang ada. Peremajaan fasilitas yang ada sangat perlu untuk ditingkatkan mengingat fasilitas ini bisa menjadi daya tarik bagi calon mahasiswa yang akan masuk ke Institut XYZ. Selain itu, juga diperlukan penelitian lebih lanjut dalam rangka untuk meningkatkan kualitas Institut XYZ agar dapat mengalami suatu perkembangan secara efektif sekaligus efisien.

Penelitian yang dilakukan oleh Waskin (2022) membahas tentang *Business Strategy Analysis for Spin-Off and Islamic Banking Growth: Canvas Business Model Approach*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan analisis komprehensif terkait strategi bisnis untuk mendukung proses pemisahan dari Unit Usaha Syariah (UUS) menjadi Bank Umum Konvensional (BUS) serta strategi bisnis pertumbuhan perbankan syariah dengan memanfaatkan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) serta metode analisis SWOT. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa strategi bisnis pada Strategi Pertumbuhan dan Strategi Pertumbuhan Cepat sesuai “*Leveraging dengan Dual Banking Leverage Model*” yang telah diterapkan di "UU". Hasil penelitian juga menunjukkan strategi bisnis dengan *dual banking leverage model* (DBLM) merupakan strategi yang cukup efektif dan efisien untuk mendukung *spin-off* atau pemisahan sekaligus pertumbuhan Islam Perbankan.

Penelitian yang dilakukan oleh Makkulawu et al. (2023) membahas tentang *Analysis of the Business Model Canvas (BMC) on the Development of Processed Citrus Products*. Tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh model pengembangan produk olahan buah jeruk dengan metode riset pasar dan menghasilkan strategi bisnis di produk olahan buah jeruk dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dan metode analisis SWOT. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa produk berbahan dasar jeruk yang paling laku dan disukai oleh konsumen adalah produk minuman kesehatan dengan vitamin C1000 mg dan posisi bisnis pada diagram kartesius yaitu berada pada kuadran I dengan nilai IFAS (2.12) dan EFAS (3.50), sehingga fokus strategi alternatif yang digunakan adalah strategi *Strength – Opportunity* (SO) yang dikembangkan pada peta sembilan blok relasional pada pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dengan bantuan beberapa elemen SWOT.

2.1.4 Pengembangan Bisnis menggunakan Metode SWOT dan AHP

Penelitian yang telah dilakukan oleh Ikatrinasari et al. (2020) membahas mengenai topik *Development of Digital Marketing Strategy in the Education Industry*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perusahaan posisi serta memilih strategi prioritas alternatif untuk keperluan pemasaran menggunakan pendekatan matriks Internal Eksternal dengan menggabungkan antara *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) serta metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa di perusahaan mempunyai posisi internal yang kuat dan mampu memberikan respon yang baik terhadap peluang maupun ancaman yang ada. Posisi perusahaan berada pada kuadran IV, artinya strategi yang tepat untuk diterapkan adalah tumbuh dan berkembang sekaligus alternatif

prioritas strategi yang mempunyai bobot paling tinggi adalah kekuatan – peluang (SO). Strategi SO memaksimalkan kekuatan untuk meraih peluang, strategi perusahaan adalah dengan menampilkan banyak testimoni kepuasan pelanggan di *website* dan media sosial agar peluang untuk membuat produk menjadi lebih mudah ditemukan, karena penyebaran informasi melalui internet sangat cepat dan mampu menjangkau seluruh konsumen.

Penelitian yang telah dilaksanakan oleh Islam et al. (2020) membahas mengenai topik *Application of Combined SWOT and AHP for Strategy Development Evidence from Pottery of Bangladesh*. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengeksplorasi strategi yang tepat untuk menghidupkan kembali industri gerabah perkembangan Bangladesh dengan menggunakan metode gabungan antara analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa pembuat tembikar memiliki kapasitas yang inovatif. Karena kurangnya koordinasi administrasi serta persaingan yang ketat terhadap produk alternatif seperti plastik, logam produk, maka dari itu mereka menghadapi beberapa kesulitan. Masih terdapat kendala di pasar yang meningkat seiring berjalannya waktu. Temuan tersebut dapat memandu untuk menghasilkan kesimpulan yang berguna beserta dapat dimanfaatkan dalam rangka untuk pengambilan keputusan dan perumusan yang tepat dalam bidang industri gerabah.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Popescu dan Gasparotti (2022) membahas terkait topik *SWOT – AHP Hybrid Method for Ranking the Strategies in The Shipbuilding Sector*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguraikan strategi pembuatan kapal terpenting di Rumania yang memungkinkan industri tersebut untuk meningkatkan kinerjanya supaya mencapai kondisi yang kompetitif. Hasil penelitian telah menunjukkan tentang identifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal dan merumuskan strategi utama yang berdampak positif pada sektor angkatan laut Rumania (pengembangan klaster Rumania, konsolidasi posisi pada pasar kapal global melalui upaya pemasaran yang agresif, investasi mengenai pembangunan kapal ekologis, pengembangan pusat secara unggul untuk memanfaatkan kapasitas inovasi pengembangan penelitian, pembatasan migrasi pada tenaga kerja yang berketerampilan tinggi, perluasan digitalisasi, serta pengembangan kebijakan pemasaran untuk mempromosikan perusahaan terhadap galangan kapal nasional secara global.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Brunnhofer et al. (2019) membahas tentang topik penggunaan metode SWOT beserta AHP yaitu *The Biorefinery transition in the European pulp and paper industry – a three-phase Delphi study including a SWOT-AHP analysis*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai secara empiris dan memprioritaskan beberapa

faktor yang mempengaruhi difusi dan penerapan *biorefinery* yang berkonsep dalam PPI Eropa menggunakan metode analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil dari penelitian telah menunjukkan bahwa dimensi politik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan individu untuk mengatasi hambatan ekonomi sekaligus memperkuat manfaat lingkungan sekaligus sosial di lingkungan makro. Pada tingkat industri, ketersediaan biomassa tampaknya menjadi kekuatan dari PPI eropa, sementara kesenjangan pengetahuan terkait teknologi dan pasar merupakan kendala penting bagi pengembangan *biorefinery*. Permasalahan sumber daya manusia telah diindikasikan sebagai alasan penting dibalik berbagai hambatan yang bisa teridentifikasi di tingkat strategis. Selain itu, penelitian ini juga telah menghasilkan lima strategi potensial dalam rangka untuk pengembangan *biorefinery* di PPI yang diperoleh dengan menggabungkan secara logis dari hasil pengambilan keputusan SWOT-AHP.

Penelitian yang telah dilaksanakan oleh Najib et al. (2021) membahas mengenai topik *Application od SWOT – AHP to Develop Organic Food Marketing Strategy*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui berbagai faktor apa saja yang bisa mempengaruhi pemasaran pangan organik dan merekomendasikan strategi prioritas untuk meningkatkan pasar pangan organik di Indonesia. Hasil dari penelitian telah menunjukkan terkait analisis internal dan eksternal yaitu kekuatan dalam pemasaran produk organik adalah komitmen petani untuk menyediakan produk, sementara kelemahannya adalah tidak adanya merek dagang bagi petani konvensional. Peluang pemasaran pangan organik adalah konsumen yang setia dan ancamannya adalah perubahan musim yang tidak dapat dapat terprediksi. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa alternatif strategi pemasaran yang dapat menjadi prioritas strategi di pengembangan makanan organik adalah produk strategi yang berfokus dalam peningkatan dari kualitas produk makanan organik tersebut.

2.1.5 Pengembangan Bisnis menggunakan Metode SWOT, AHP, dan BMC

Penelitian yang telah dilakukan oleh Irsa dan Suhendra (2020) membahas terkait *Business Process Improvements on National E-KTP Retail Equipment Sales Using Business Model Canvas*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi model bisnis yang terdapat pada proses ritel kelengkapan E-KTP di PT XYZ, mengidentifikasi kondisi lingkungan faktor internal beserta eksternal proses ritel kelengkapan E-KTP di PT XYZ, merancang model bisnis yang tepat untuk proses ritel kelengkapan E-KTP di PT XYZ, menciptakan strategi bisnis yang tepat dan direkomendasikan sebagai strategi pengembangan proses

ritel kelengkapan E-KTP di PT XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ saat ini berada di sel V pada matriks IE dengan nilai IFE sebesar 2,32 dan EFE sebesar 2,26. Sel V yaitu sebagai strategi pertahanan dan pemeliharaan yang menunjukkan bahwa pada pemeringkatan ini PT XYZ disarankan untuk melakukan sebuah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Selain itu, analisis SWOT menghasilkan 12 strategi dengan prioritas strateginya adalah membuat web khusus untuk mengembangkan saluran dengan vektor prioritas 0,32. Usulan perbaikan prioritas digunakan untuk memperbaiki proses bisnis dan dapat dilakukan dengan menerapkan konsep BMC yang telah diusulkan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Zulkarnain et al. (2020) membahas tentang topik strategi pengembangan bisnis melalui pendekatan *Business Model Canvas* pada PT Pitu Kreatif Berkah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui posisi perusahaan dan strategi perusahaan sesuai dengan matriks grand strategi serta membuat usulan bisnis baru model menggunakan metode *Business Model Canvas* (BMC). Penelitian ini juga dibantu dengan menggunakan metode analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil dari penelitian telah menunjukkan bahwa diperoleh 7 strategi berdasarkan analisis SWOT. Berdasarkan hasil bobot yang diberikan oleh para ahli, yaitu yang pertama strategi alternatif merupakan strategi prioritas alternatif dengan bobot 0,320. Itu Strategi alternatifnya adalah meningkatkan produksi dan menjalin kerjasama dengan UKM tanpa mengurangi kualitas dan ketepatan waktu proses pengolahan. Prioritas strategi diterapkan pada konsep BMC. Berdasarkan hasil prioritas yang telah diterapkan, ada enam usulan pengembangan dari sembilan blok BMC.

Penelitian yang dilakukan oleh Wati et al. (2019) membahas mengenai topik Strategi Pengembangan Usaha Kapal Wisata Berbasis Model Bisnis Kanvas di Pulau Pahawang Lampung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperbaiki aspek model bisnis yang tepat dalam rangka untuk mempercepat pengembangan bisnis usaha kapal wisata dengan menggunakan metode yaitu analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), beserta *Business Model Canvas* (BMC). Hasil dari penelitian telah menunjukkan bahwa faktor internal yang menjadi kekuatan utama kapal wisata adalah lokasi kapal wisata pulau Pahawang yang mudah dijangkau wisatawan dan kelemahan utamanya adalah mutu pelayanan *guide tour* kapal wisata rendah. Pada faktor eksternal, potensi kerjasama dengan travel besar (traveloka, pegipegi.com, blibli.com dan platform lainnya) menjadi peluang utama agar dimanfaatkan dalam upaya pengembangan kapal wisata dan faktor ancaman utamanya adalah travel besar yang memiliki program

promosi yang lebih baik. Pemetaan pengembangan usaha pada matriks IE, menempatkan usaha kapal wisata berada sel II, artinya tumbuh dan berkembang. Hal ini menunjukkan kondisi bisnis usaha kapal wisata lokal pada unsur MBK yang dipergunakan sudah tepat. Untuk itu prioritas strategi utama ditentukan dengan AHP. Dalam hal ini dipilih empat prioritas strategi utama yang berdasarkan peringkat bobot, prioritas utama yang dapat mencakup aktifitas kunci dan mitra usaha kunci dimana travel online, operator water sport dapat menjadi mitra usaha kunci yang baru yang berdampak tertariknya wisatawan untuk datang dan beraktifitas sehingga menciptakan aktifitas kunci yang lebih baru lagi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Prasetya dan Yuliatwati (2020) membahas terkait Strategi Pengembangan Kedelai di Rumah Kedelai Grobogan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor internal dan eksternal dalam pengembangan kedelai di Rumah Kedelai Grobogan serta merumuskan strategi pengembangan kedelai di Rumah Kedelai Grobogan menerapkan metode analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), beserta *Business Model Canvas* (BMC). Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa faktor internal yang menjadi kekuatan utama yaitu produk dikenal masyarakat luas, kelemahan utama yaitu kurangnya controlling dan manajemen. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama yaitu kesetiaan pelanggan dan ancaman utama adalah permintaan akan produk rendah. Prioritas strategi pengembangan kedelai usaha Rumah Kedelai Grobogan yang telah dirumuskan adalah branding produk berkualitas dan menggunakan kedelai lokal. Pada penyempurnaan Model Bisnis Kanvas disarankan untuk menambah mitra seperti rumah makan, restoran, catering dan mencoba segmentasi konsumen seperti masyarakat di pasar tradisional serta masyarakat yang peduli akan kesehatan. Hubungan dengan pelanggan perlu ditingkatkan lebih baik lagi dengan membuat *website* yang menarik agar masyarakat lebih mudah dalam mendapat informasi tentang Rumah Kedelai Grobogan, sehingga memudahkan dalam berinteraksi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Anggraeni et al. (2022) membahas tentang topik *Sustainable Business Strategy at Hotel Selarong Bogor*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi model bisnis eksisting dari Hotel Selarong Bogor, merumuskan strategi pengembangan bisnis dengan menggunakan analisis SWOT pada Hotel Selarong Bogor, memperoleh alternatif strategi prioritas yang akan dipergunakan oleh perusahaan, dan merancang BMC Hotel Selarong Bogor untuk masa mendatang. Hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa Hotel Selarong belum menerapkan strategi yang berkelanjutan. Membangun matriks IE membutuhkan hasil dari matriks IFE dan matriks EFE. Skor total

untuk matriks IFE dan EFE masing-masing adalah 2.939 dan 2.818. Hasil ini menunjukkan bahwa Hotel Selarong berada di sel V matriks *Internal-External* (IE) artinya perusahaan memiliki *status hold and maintain*. Perusahaan dapat menerapkan strategi penetrasi pasar beserta pengembangan produk. Setelah melakukan analisis SWOT, mendapatkan sepuluh strategi kemudian pembobotan prioritas dengan menggunakan metode pendekatan AHP. Berdasarkan pembobotan strategi prioritas, strategi lima mempunyai prioritas tertinggi, selanjutnya strategi 7, 4, 8, 6, 9, 10, 2, 3, dan 1. Langkah pertama yang dapat dilakukan untuk merubah model bisnis ialah melalui kegiatan mengubah visi dan misi perusahaan ke arah *sustainable business*. Strategi baru yang dipergunakan dalam menerapkan strategi keberlanjutan adalah konsep *green hotel*. Berdasarkan pendekatan BMC baru dihasilkan penambahan delapan blok dari sepuluh bagian BMC yaitu *value proposition*, *customers segment*, *revenue model*, *key activities*, *key resources*, beserta *key partnership*.

Tabel 2. 1 *State of the art*

No	Authors	SWOT Analysis	Business Model Canvas	Analytical Hierarchy Process
1	Pg Siti Rozaidah Pg Hj Idris, Siti Fatimahwati Pehin Dato Musa, dan Wardah Hakimah Hj Sumardi (2022)	√		
2	Jay Kant Raut (2019)	√		
3	Bambang Jatmiko, Siti Dyah Handayani, Udin Udin, Erni Suryandani, Rita Kusumawati, Titi Laras, dan Rini Raharti (2022)	√		
4	Wiara Sanchia Grafita Ryana Devi, Desty Rara Pringgandinie, Henly Yulina, dan Deni Hadiansah (2022)	√		
5	Mila Hariani (2022)	√		
6	Dhiaulhaq Majeed, Havy Destiana, Indri Handayani, Aditya Ilham Setyobudi, dan Rizkq Maulansyah Altaufik (2023)		√	

No	Authors	SWOT Analysis	Business Model Canvas	Analytical Hierarchy Process
7	Valentina Tageo, Carina Dantas, Catherine Chronaki, Charles Lowe, Alexander Berler, dan Federica Porcu (2020)		√	
8	Ida Hindarsah1, Bambang Heru Purwanto, Sidiq Priadana dan Adi Fahrudin (2020)		√	
9	Agus Mangiring Siburian (2020)		√	
10	Frendy Hermawan (2020)		√	
11	Tri Puji Hastutik dan Ivo Novitaningtyas (2021)	√	√	
12	Mohamad Ikhsan Nurulloh, Luhut Simbolon, dan George Royke Deksin (2022)	√	√	
13	RA. Iis Suci Nur Indah S K (2020)	√	√	
14	Waskin, Rifki Ismal, dan Yulizar D. Sanrego (2022)	√	√	
15	Andi Ridwan Makkulawu, Ilham Ahmad, dan Imran Muhctar (2023)	√	√	
16	Zulfa Fitri Ikatrinasari, Sampik Krisning Tyas, Babay Jutika Cahyana, dan Purwanto Purwanto (2020)	√		√
17	Mohammad Muzahidul Islam, Laizu Akter, A.K.M. Kanak Pervez, Md. Nur Nabi, Md. Momin Uddin, dan Zakaria Arifin (2020)	√		√
18	Gabriel Popescu dan Carmen Gasparotti (2022)	√		√
19	Magdalena Brunnhofer, Natasha Gabriellab, Josef-Peter Schöggelc, Tobias Stern, dan Alfred Posch (2019)	√		√

No	Authors	SWOT Analysis	<i>Business Model Canvas</i>	<i>Analytical Hierarchy Process</i>
20	Mukhamad Najib, Ujang Sumarwan, Stevia Septiani, dan Farah Fahma (2021)	√		√
21	Ovie Isnanda Irsa dan Agus Achmad Suhendra (2020)	√	√	√
22	Zulkarnain1, Mohamad Guruh Saputra, dan Deli Silvia (2020)	√	√	√
23	Sri Anggun Kemala Wati, Musa Hubeis, dan Ma'mun Sarma (2019)	√	√	√
24	Raka Ega Prasetya dan Yuliawati (2020)	√	√	√
25	Ajeng Siti Anggraeni, Siti Jahroh, dan Ono Suparno (2022)	√	√	√
	Penelitian ini	√	√	√

Berdasarkan isi dari kajian literatur tersebut yang telah menguraikan tentang beberapa penelitian terdahulu dengan mempergunakan topik tinjauan penelitian yang serupa, maka dapat diketahui bahwa terdapat persamaan beserta perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Persamaannya yaitu dari kedua penelitian tersebut mempergunakan metode analisis SWOT, AHP, dan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai metode untuk mengidentifikasi faktor serta elemen di bisnis dalam upaya untuk menghasilkan rumusan strategi pengembangan pada UMKM. Sedangkan perbedaannya adalah banyak penelitian terdahulu mempergunakan metode kualitatif dalam menentukan keputusan terkait strategi alternatif yang akan diusulkan, sedangkan penelitian ini tidak hanya kualitatif tetapi juga telah menerapkan metode kuantitatif menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Perbedaan lain antara penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu adalah terletak pada objek penelitian yang digunakan yaitu mengenai perumusan strategi pengembangan usaha. Kemudian dari lokasi penelitian juga dapat menjadi hal yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu, lokasi penelitian yang dijadikan sebagai subjek penelitian dalam penelitian ini yaitu berada di UMKM Industri Pengolahan Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Selain itu, masih terdapat hal yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu berkaitan dengan waktu atau tahun penelitian.

2.2 Landasan Teori

Landasan teori merupakan konsep yang disusun secara sistematis dengan tujuan sebagai panduan dalam menyelesaikan suatu penelitian. Pada landasan teori berisi berbagai teori dasar yang berisikan hasil dari penelitian untuk dijadikan sebagai panduan teori peneliti atau penulis dalam rangka menyelesaikan suatu penelitian yang sesuai dengan ketentuan. Berikut ini merupakan beberapa landasan teori yang digunakan dalam penelitian.

2.2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai konsep dari seni dan pengetahuan dalam rangka merumuskan, mengimplementasikan, beserta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang bisa memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan beberapa aspek seperti manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem suatu informasi untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan dari manajemen strategi adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang baru berbeda untuk kepentingan masa mendatang. Manajemen strategi memiliki beberapa manfaat yaitu memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif, memungkinkan sebuah organisasi untuk mengarahkan serta memengaruhi berbagai aktifitas, membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional, mencapai pemahaman dan komitmen dari semua manajer, serta hadirnya peluang bahwa proses tersebut dapat menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu (David, 2011).

Menurut Heene dan Sebastian (2010), telah menjabarkan bahwasannya manajemen strategi mempunyai dua jenis pendekatan yaitu antara lain pendekatan secara analisis dan pendekatan secara konseptual. Pendekatan secara analisis bisa didefinisikan yaitu sebagai pendekatan yang berfokus dalam berbagai permasalahan yang ada, tertuju pada evaluasi terhadap aktivitas-aktivitas utamanya yang terkait dengan barang dan jasa, bertujuan pula untuk mendapatkan titik-titik perbaikan maupun pengeliminasian dalam suatu organisasi. Pendekatan konseptual dapat didefinisikan sebagai pendekatan yang berfokus pada para pelaku dan organisasi, fokus yang terarah pada para pelaku akan senantiasa diupayakan dalam mempelajari beberapa persyaratan apapun yang diminta oleh para pelaku internal dan eksternal pada suatu organisasi, sedangkan untuk fokus yang terarah pada organisasi akan senantiasa dievaluasi kapasitas internal dari organisasi serta memberikan penilaian.

Selain itu, Heene dan Sebastian juga telah menjabarkan bahwa dalam manajemen strategi memiliki lima tugas yaitu mengembangkan visi dan misi, menetapkan tujuan dan sasaran, menciptakan strategi yang dipergunakan untuk mencapai sasaran, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi bisnis, sekaligus mengevaluasi strategi dan pengarahannya.

Menurut David (2011) menjabarkan bahwa dalam proses manajemen strategi terbagi menjadi tiga tahap yaitu antara lain seperti formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi strategi. Ketiga tahap tersebut dapat dijabarkan yaitu sebagai berikut:

1. Formulasi strategi

Formulasi strategi meliputi pengembangan pada visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, penetapan tujuan jangka panjang, pembuatan berbagai alternatif strategi dan pemilihan strategi apa yang akan dijalankan. Selain itu keputusan formulasi strategi mengarahkan organisasi untuk berkomitmen terhadap beberapa aspek seperti produk, pasar, sumber daya dan teknologi yang lebih spesifik pada periode waktu yang cukup panjang.

2. Implementasi strategi

Implementasi strategi mensyaratkan suatu perusahaan untuk membuat tujuan tahunan, merencanakan kebijakan, memotivasi pekerja, mengalokasikan sumber daya sehingga formulasi strategi dapat dilaksanakan. Implementasi strategi meliputi pengembangan sebuah strategi-kultur yang mendukung, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan sekaligus memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan terhadap performa atau kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi sering disebut sebagai "*action stage*" dari manajemen strategis. Pengimplementasian strategi bertujuan untuk memobilisasi para pegawai dan manajer dalam menerjemahkan strategi yang telah diformulasikan menjadi aksi.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari manajemen strategi. Dengan evaluasi strategi, para manajer dapat mengetahui strategi mana yang tidak berjalan dengan baik seperti yang diharapkan. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi dimasa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus menerus berubah. Evaluasi strategi memiliki 3 (tiga) jenis aktivitas dasar yaitu antara lain meninjau ulang faktor eksternal dan internal sebagai dasar untuk strategi yang diterapkan saat ini, mengukur kinerja, serta mengambil tindakan korektif. Penilaian dalam strategi diperlukan dengan alasan karena apa yang berhasil pada saat ini tidak selalu berhasil di masa nanti.

2.2.2 Pemasaran Industri

Pemasaran merupakan sistem secara keseluruhan dari suatu kegiatan bisnis ataupun usaha yang ditunjukkan dalam rangka untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli maupun pembeli potensial (Stanton, 2004). Tujuan pemasaran yaitu mengarahkan barang dan jasa ke tangan para konsumen. Untuk itu diperlukan beberapa kegiatan tertentu. Berbagai jenis kegiatan dan proses yang diperlukan karena spesialisasinya yang ada di dalam pemasaran disebut sebagai fungsi pemasaran (Sunyoto, 2015). Menurut Abdullah dan Tantri (2012), mengemukakan bahwa pemasaran memiliki beberapa tujuan yaitu antara lain:

1. Konsumen potensial mengetahui secara detail produk yang dihasilkan dan perusahaan dapat menyediakan semua permintaan mereka atas produk yang dihasilkan.
2. Perusahaan dapat mempertanggungjawabkan dan menjelaskan semua kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran. Kegiatan pemasaran ini meliputi berbagai kegiatan, mulai dari penjelasan produk, desain produk, promosi produk, pengiklanan produk, komunikasi produk terhadap konsumen, sampai dengan pengiriman produk.

Konsep pemasaran industri yang dikemukakan oleh Dharmmesta dan Irawan (2000), mengemukakan bahwa konsep pemasaran industri merupakan suatu falsafah bisnis yang menyatakan terkait kepuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Dari konsep pemasaran tersebut dapat dijabarkan bahwa suatu perusahaan dalam bisnis harus mampu untuk memberikan kepuasan kepada para konsumennya dengan mengetahui apa saja yang dapat menjadi kebutuhannya agar suatu perusahaan tetap mampu bertahan sekaligus berkembang. Menurut Kotler (2002), mengemukakan terkait fungsi pemasaran yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi mengenai pelanggan, pesaing serta pelaku dan kekuatan lain yang ada saat ini maupun yang potensial dalam lingkungan pemasaran.
2. Mengembangkan dan menyebarkan komunikasi secara persuasif dalam rangka untuk merangsang pada suatu proses pembelian produk.
3. Mencapai tahap persetujuan akhir mengenai harga dan beberapa syarat lain sehingga transfer kepemilikan dapat dilakukan dengan baik.
4. Menanggung resiko yang berhubungan dengan pelaksanaan fungsi saluran pemasaran.
5. Mengatur kesinambungan antara penyimpanan dan pergerakan terhadap suatu produk dengan tujuan agar dapat sampai ke pelanggan akhir.

2.2.3 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

Badan Pusat Statistik (BPS) telah membuat kategori terkait batasan setiap UMKM yang didasarkan dari jumlah tenaga kerja untuk menentukan ukuran dari usaha atau industri yaitu dengan jumlah tenaga kerja pada usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah secara berturut-turut sebanyak 1-4 orang, 5-19 orang, dan 20-99 orang. Menurut UU RI Nomor 20 Tahun 2008 yaitu tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) telah menetapkan terkait definisi dan kriteria masing-masing dari Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah yang dapat dijabarkan yaitu sebagai berikut:

1. Usaha Mikro merupakan usaha produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro dengan memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil dari penjualan tahunan di nominal paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan ataupun bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah ataupun Usaha Besar dengan memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan yang paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau mempunyai hasil penjualan tahunan yang lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan nominal yang paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau suatu badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun secara tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini dengan memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan yang paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Adapun ciri kriteria dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yaitu antara lain jenis barang komoditi usahanya tidak selalu tetap dan sewaktu-waktu dapat berganti, tempat usahanya tidak selalu menetap dan sewaktu-waktu dapat pindah tempat, usahanya belum menerapkan sistem administrasi keuangan yang sederhana sekalipun dan tidak memisahkan antara keuangan keluarga dengan keuangan usaha, Sumber Daya Manusia (SDM) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai, tingkat pendidikan pemilik usaha rata-rata relatif cukup rendah, biasanya pelaku UMKM belum memiliki akses kepada perbankan namun sebagian dari mereka sudah memiliki akses ke lembaga keuangan non-bank, pada umumnya belum memiliki surat izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) juga mempunyai peran yang penting dalam pembangunan ekonomi, karena intensitas tenaga kerja yang relatif lebih tinggi dengan investasi yang lebih kecil, sehingga usaha mikro lebih fleksibel dalam menghadapi dan beradaptasi terhadap perubahan pasar. Hal tersebut menyebabkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) tidak terlalu terpengaruh oleh tekanan eksternal, karena dapat mengurangi impor dan memiliki kandungan lokal yang tinggi. Oleh karena itu pengembangan UMKM dapat memberikan kontribusi pada diversifikasi ekonomi dan perubahan struktur sebagai prakondisi pertumbuhan ekonomi dalam jangka panjang yang stabil dan berkesinambungan. Selain itu, untuk tingkat penciptaan lapangan kerja pada UMKM lebih tinggi daripada yang terjadi pada perusahaan besar (Muizu, 2017).

2.2.4 Industri Pengolahan Tahu

Industri tahu merupakan salah satu jenis industri yang bergerak pada bidang pengolahan pangan dari bahan baku kedelai. Rata-rata industri tahu dikembangkan pada sektor rumah tangga sehingga disebut sebagai Industri Rumah Tangga (IRT) pembuatan tahu. Peralatan produksi yang digunakan dapat bersifat manual hingga semi otomatis (Wignyanto, 2020). Kawasan industri tahu kebanyakan berada di daerah permukiman penduduk yang dikelola secara pribadi oleh keluarga dengan mempunyai kriteria yaitu menggunakan tenaga kerja dan modal yang relatif kecil serta peralatan produksi yang masih sederhana. Selain itu, ciri khas industri dengan skala tersebut pada umumnya dijalankan atau digerakan secara mandiri oleh perorangan sehingga laba dan rugi yang dihasilkan dari usahapun biasanya ditanggung sendiri oleh selaku pemilik dengan penerapan sistem keuangan pada industri tahu yang masih sederhana. Industri tahu rumahan identik terhadap limbah pabrik dengan lokasi usaha menetap beserta jenis produk yang dihasilkan tidak mudah berubah.

Pada proses pembuatan tahu meliputi atas beberapa tahapan antara lain perendaman, penggilingan, pemasakan, penyaringan, penggumpalan, pencetakan atau pengerasan dan pemotongan. Proses pembuatan tahu menghasilkan limbah padat berupa ampas tahu dan limbah cair. Ampas tahu dapat dikonversikan sebagai bahan makanan ternak dan ikan serta oncom sedangkan limbah cair kini telah dimanfaatkan sebagai biogas dan minuman bagi para ternak (Saleh, 2020). Menurut Bangun (2021) telah menjabarkan tentang peran penting dari industri pabrik tahu pada hasil penelitiannya yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan lapangan pekerjaan dan menyerap tenaga kerja
2. Hasil produksi tahunya yang dijual lebih murah kepada para konsumen berperan dalam membuka lapangan kerja yang baru bagi para pedagang di bidang kuliner.
3. Limbah industri berupa ampas tahu yang dapat dimanfaatkan sebagai makanan ternak sehingga dapat mengurangi biaya pemeliharaan dan perawatan hewan ternak.

2.2.5 Analisis SWOT

Analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT) adalah suatu analisis yang berfungsi untuk memutuskan strategi efektif yang akan diterapkan berdasarkan pasar dan keadaan publik, dimana *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) digunakan untuk mengetahui lingkungan eksternal kemudian dibandingkan dengan *Strenghts* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) yang bisa diperoleh melalui analisis internal (Galavan, 2014). Semua organisasi pasti memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada suatu perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis kekuatan dan kelemahan dari internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal serta pernyataan misi yang jelas bisa menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan dapat mengatasi kelemahan (David, 2006). Berikut ini merupakan penjelasan terkait beberapa aspek yang terdapat dalam metode analisis SWOT yaitu Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threat*) yang dijabarkan oleh David (2006) dalam sebuah karya buku yang telah ditulisnya yaitu antara lain:

1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan merupakan sumber daya, keterampilan, dan keunggulan-keunggulan lainnya yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan dengan harapan untuk dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan dan kekurangan dalam sumber daya keterampilan dan kapabilitas yang secara efektif bisa menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen serta keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi penting yang menguntungkan pada lingkungan perusahaan. Kecenderungan–kecenderungan penting merupakan salah satu dari sumber peluang, misalnya perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan perusahaan dengan para pembeli ataupun pemasok merupakan gambaran bagi peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan pada lingkungan suatu perusahaan. Ancaman juga dapat menjadi pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang telah direvisi dapat menjadi ancaman bagi kesuksesan suatu perusahaan.

Menurut Jogiyanto (2005) dalam melakukan analisis penelitian, harus mampu untuk menetapkan tujuan yang dicapai dengan analisis yang dipilih, begitu pula dengan analisis SWOT. Berikut merupakan beberapa tujuan dari analisis SWOT yaitu antara lain:

1. Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang telah terlibat sebagai input untuk merancang proses sehingga proses rancangan berjalan optimal, efektif dan efisien.
2. Untuk menganalisis kondisi dimana dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu.
3. Mengetahui keuntungan yang dimiliki perusahaan kompetitor.
4. Menganalisis prospek pada perusahaan dalam upaya untuk memaksimalkan penjualan, keuntungan dan pengembangan terhadap produk yang telah dihasilkan.
5. Menyiapkan perusahaan untuk siap dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
6. Menyiapkan dalam rangka untuk menghadapi adanya berbagai kemungkinan dalam perencanaan terkait pengembangan yang ada di dalam perusahaan.

Menurut David (2009), telah menjabarkan mengenai teori bahwa terdapat beberapa kerangka kerja dalam merumuskan strategi komprehensif yang dapat terbagi menjadi tiga jenis tahapan yaitu tahap pemasukan (*Input Stage*), tahap pencocokan (*Matching Stage*), serta tahap keputusan (*Decision Stage*). Tahap pencocokan (*Matching Stage*) dilakukan

proses meringkas terhadap informasi dasar yang dibutuhkan dalam merumuskan strategi. Tahap pencocokan (*Matching Stage*) berfokus terhadap menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci. Terakhir pada tahap keputusan (*Decision Stage*) dilakukan proses evaluasi secara objektif terhadap beberapa alternatif strategi yang layak sehingga dapat memberikan dasar tujuan dalam upaya untuk memilih strategi yang spesifik. Berikut ini merupakan beberapa alat yang akan diterapkan pada penelitian untuk pebolahan data dengan menyesuaikan kerangka kerja tersebut.

1. Tahap Pemasukan (*Input Stage*)

Pada tahap tersebut digunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Matriks IFE merangkum dan mengevaluasi aspek kekuatan dan kelemahan sedangkan matriks EFE merangkum dan mengevaluasi aspek peluang dan ancaman. Kemudian dilakukan proses pengolahan IFE dan EFE.

Tabel 2. 2 Tingkat Skala *Rating*

Skala	Definisi
1	Jika variabel tersebut merupakan ancaman besar bagi perusahaan
2	Jika variabel tersebut merupakan ancaman kecil bagi perusahaan
3	Jika variabel tersebut merupakan peluang kecil bagi perusahaan
4	Jika variabel tersebut merupakan peluang besar bagi perusahaan
Rumus Nilai Skor	Bobot \times Rating

2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Pada tahap tersebut digunakan Matriks IE dan Matriks SWOT yang berfungsi untuk memadukan peluang dan ancaman yang merupakan faktor eksternal dengan kekuatan dan kelemahan yang merupakan faktor internal. Tahap pencocokan (*Matching Stage*) beberapa faktor keberhasilan penting yang terdapat pada faktor eksternal dan internal merupakan kunci untuk menciptakan suatu strategi alternatif yang efektif dan efisien. Matriks IE dapat berguna untuk menempatkan divisi organisasi dalam sebuah diagram sistematis dengan tampilan sembilan sel. Matriks IE merujuk pada dua dimensi kunci, yaitu skor bobot total IFE pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks IE, untuk skor bobot IFE 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0-2,99 adalah sedang, dan 3,0- 4,0 adalah kuat. Pada sumbu y dari matriks IE, untuk skor bobot total EFE 1,0-1,99 menunjukkan posisi eksternal rendah,

skor 2,0 - 2,99 adalah sedang, beserta skor 3,0 - 4,0 adalah posisi tinggi (David, 2011).

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga implikasi strategi utama yaitu antara lain:

- Sel I, II, atau IV dapat disebut sebagai strategi tumbuh dan membangun.
- Sel III, V, atau VII dapat disebut sebagai strategi pertahankan dan pelihara.
- Sel VI, VIII, atau IX dapat disebut sebagai strategi panen atau divestasi.

Skor Bobot Total IFE

		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Skor Bobot Total EFE	4,0	I	II	III
	3,0	IV	V	VI
	2,0	VII	VIII	IX
	1,0	VII	VIII	IX

Gambar 2.1 Matriks IE
(David, 2011)

Menurut Rangkuti (2006), di dalam bukunya yang menjabarkan bahwa matriks SWOT merupakan alat yang dipergunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dengan cara menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan supaya dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimilikinya. Matrik SWOT dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis yang terdiri dari SO, ST, WO, WT yang masing-masing dari strategi tersebut dapat dijabarkan penjelasannya yaitu antara lain sebagai berikut:

- Strategi *Strength - Opportunities* (SO)

Strategi dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.

b. Strategi *Strength - Threats* (ST)

Strategi ini merupakan suatu strategi dalam rangka untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengatasi berbagai ancaman.

c. Strategi *Weakness - Opportunities* (WO)

Strategi ini diterapkan berdasarkan antara upaya pemanfaatan suatu peluang yang ada dengan bagaimana cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi *Weakness - Threats* (WT)

Strategi ini didasarkan terhadap suatu kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

IFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
EFAS	Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO	Strategi WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	Strategi ST	Strategi WT
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. 2 Matriks SWOT
(Rangkuti, 2006)

3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Pada tahap tersebut digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) memiliki prinsip kerja yaitu menyederhanakan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik dan dinamik untuk menjadi bagian-bagiannya, serta menata ke dalam suatu hierarki yang kemudian diberikan pembobotan kepada masing-masing level hierarki dan diberikan penilaian secara numerik oleh beberapa responden (Marimin, 2004). Pada model pengambilan keputusan dengan menggunakan metode AHP pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya.

2.2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika telah mendefinisikan sebagai sebuah kerangka untuk mengambil keputusan secara efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan beserta mempercepat proses di pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hierarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini dalam rangka untuk menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bisa bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ini membantu memecahkan persoalan yang kompleks yaitu dengan menstruktur suatu hierarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dengan cara menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat (Saaty, 1993). Terdapat empat prinsip utama dalam pemecahan masalah dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang dapat dijabarkan yaitu antara lain seperti *Decomposition*, *Comparative Judgement*, *Synthesis of Priority*, dan *Logical Consistency* (Mulyono, 2004).

Menurut Suryadi dan Ramdhani (1998) yang tercantum dalam bukunya yaitu telah menjabarkan teori mengenai beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam penggunaan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.
4. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga dapat diperoleh jumlah penilaian seluruhnya yaitu sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen.
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak dapat konsisten maka proses pengambilan data perlu untuk diulangi lagi.
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.

7. Menghitung jumlah vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai mencapai tujuan.

Tabel 2. 3 Tingkat Kepentingan Perbandingan Berpasangan

Skala	Definisi
1	Kedua elemen memiliki kepentingan yang sama terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen lainnya
7	Elemen yang satu sangat penting dari elemen lainnya
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting dari elemen lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai tengah antara dua penilaian yang berdekatan
Kebalikan	Jika aktivitas i telah mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j , maka j memiliki nilai kebalikan dibandingkan i

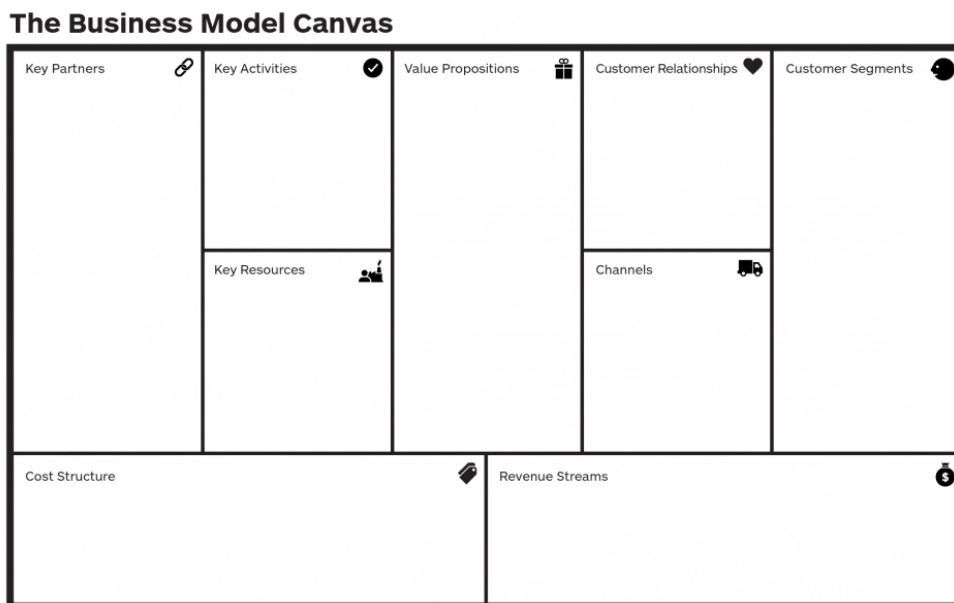
Menurut Supriadi (2018) yang telah menjabarkan tentang teori metode di bukunya bahwa metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) mempunyai beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem analisisnya. Kelebihan metode AHP tersebut yaitu antara lain Kesatuan (*Unity*) yang artinya metode AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang lebih fleksibel dan mudah dipahami. Kompleksitas (*Complexity*) yang artinya AHP dapat memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan proses pengintegrasian secara deduktif, Saling ketergantungan (*Interdependence*) yang artinya AHP dapat digunakan pada beberapa elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan antar *linier*, Struktur Hierarki (*Hierarchy Structuring*) artinya metode AHP mampu mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen serupa, Pengukuran (*Measurement*) artinya AHP menyediakan skala pengukuran sekaligus metode tepat untuk mendapatkan prioritas, Sintesis (*Synthesis*) yang artinya AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif, *Trade Off* yang artinya metode AHP mempertimbangkan proritas relatif terhadap berbagai faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka, Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*) yang artinya metode AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tetapi menggabungkan

hasil penilaian yang berbeda, dan yang terakhir Pengulangan Proses (*Process Repetition*) yang artinya metode AHP mampu membuat peneliti untuk dapat menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan aspek penilaian dan pengertian mereka melalui proses pengulangan. Sedangkan untuk beberapa kelemahan yang terdapat pada metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) juga telah dijabarkan oleh Supriadi (2018) terdapat dalam buku yang telah terbitkan di tahun 2018 yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama tersebut yaitu berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subjektivitas sang ahli. Selain itu, model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
2. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

2.2.7 *Business Model Canvas* (BMC)

Business Model Canvas (BMC) merupakan sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar logika atau pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan dalam menciptakan, menyerahkan, serta menangkap nilai. Konsep dari *Business Model Canvas* (BMC) dapat menjadi bahasan bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi strategi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru (Osterwalder & Pigneur, 2010). Bukunya berjudul "*Business Model Generation*" telah diterbitkan pada tahun 2010, Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka model bisnis yang berbentuk kanvas dalam rangka agar memudahkan para pelaku bisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis usahanya, model bisnis *canvas* tersebut terdiri dari sembilan kotak berisikan elemen atau blok yang saling berhubungan yaitu antara lain *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Pada beberapa elemen yang terdiri dari *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, dan *revenue streams* berhubungan dengan konsep *value creation*, sedangkan sisanya yang terdiri dari *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* berhubungan dengan konsep efisiensi internal. Kesembilan blok atau elemen tersebut mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. sembilan elemen atau blok bangunan dasar yang digunakan dalam rangka penggambaran *Business Model Canvas* (BMC) dapat ditampilkan pada gambar sekaligus setiap blok atau elemen dasarnya akan dijabarkan secara terperinci yaitu sebagai berikut.



Gambar 2. 3 Diagram *Business Model Canvas*
(Osterwalder & Pigneur, 2010)

1. *Customer segments*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) pelanggan didefinisikan sebagai kunci utama dalam mendapatkan suatu keuntungan, tanpa pelanggan maka sebuah perusahaan tidak dapat bertahan dengan jangka waktu lama dalam bisnis yang sedang mereka bangun. Dalam rangka agar lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan ke dalam segmen atau grup yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, dan atribut yang lainnya. *Customer segments* merupakan pihak tertentu yang menggunakan jasa atau produk dari suatu perusahaan sesuai dengan kebutuhan yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi perusahaan. Perusahaan harus bisa memutuskan terkait kepada segmen mana yang harus di layani dan mana yang tidak. Setelah itu, sebuah perusahaan barulah dapat merancang model bisnis secara hati-hati sekaligus menggunakan pemahaman yang tepat tentang kebutuhan spesifik pelanggan. Berikut merupakan beberapa jenis dari *customer segments* yaitu antara lain:

- a. *Mass market*, merupakan bisnis model yang tidak membedakan segmen pelanggan. Jenis tersebut berfokus terhadap aspek penentuan segmentasi pasar, nilai proposisi, kerjasama, dan juga saluran distribusi yang dipergunakan.
- b. *Niche market*, merupakan bisnis model yang mempunyai target pasar dengan hanya melayani segmen pelanggan tertentu atau lebih spesifik.

- c. *Segmented*, merupakan bisnis model yang dapat membedakan antara kebutuhan dan permasalahan yang berbeda terhadap seorang pelanggan.
- d. *Diversified*, merupakan bisnis model yang berfokus untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang tidak saling bergantung satu sama lain dengan kebutuhan yang sama tetapi berbeda karakteristik atau beraneka ragam.
- e. *Multi-sided Platforms*, merupakan bisnis model yang berfokus untuk melayani dua atau lebih dengan kebutuhan yang berbeda dan saling bergantung satu sama lain.

2. *Value proposition*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *value proposition* didefinisikan sebagai nilai kesesuaian antara produk dan permintaan seorang pelanggan atas suatu keinginan atau kebutuhan yang biasanya mengandung unsur keunikan dan unsur lainnya yang sangat didambakan oleh seorang pelanggan sebagai nilai pembeda dari pesaing lain sehingga dapat menimbulkan loyalitas pada pelanggan terhadap suatu produk agar tidak beralih kepada produk pesaing lainnya. Nilai yang dimaksud tersebut dapat bersifat kuantitatif (harga dan kualitas pelayanan) ataupun kualitatif (desain dan pengalaman pelanggan). Berikut merupakan beberapa elemen yang dapat berkontribusi dalam upaya penciptaan *value proposition* terhadap produk atau jasa yang ditawarkan yaitu antara lain:

- a. *Newness*, sebuah produk terobosan terbaru yang belum pernah ada sebelumnya dan memiliki keunikan yang berbeda dari produk lainnya.
- b. *Performance*, bagaimana perusahaan dapat meningkatkan performa suatu produk atau layanan yang ditawarkan kepada para pelanggan.
- c. *Customization*, bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan agar mendapat nilai lebih.
- d. *Getting the Job Done*, bagaimana produk atau jasa agar dapat berfungsi membantu pelanggan untuk menyelesaikan kegiatan atau pekerjaannya.
- e. *Design*, dengan memiliki desain yang bagus dan menarik maka suatu produk akan memiliki nilai proporsisi yang baik, tetapi sebuah desain akan sangat sulit diukur karena beragamnya pendapat tentang selera dari setiap individu.
- f. *Price*, bagaimana harga dapat ditentukan oleh pesaing lainnya untuk menjadi dasar dalam menentukan harga produk barang atau jasa yang ditawarkan. Dalam hal ini, pelanggan dapat memiliki pengaruh besar terhadap harga.

- g. *Status*, pelanggan dapat menemukan nilai atas suatu produk dari merek yang telah dikenal dan digandrungi oleh masyarakat secara luas.
- h. *Cost Reduction*, bagaimana suatu perusahaan dapat membantu dalam mengurangi biaya yang dikeluarkan pelanggan dalam membeli produk atau jasa sehingga dapat menciptakan sebuah *value* untuk produk atau jasa tersebut.
- i. *Risk reduction*, bagaimana *value* dapat diciptakan dengan mengurangi resiko yang mungkin akan terjadi pada saat pelanggan membeli produk atau menggunakan jasa. Biasanya perusahaan menawarkan garansi jika terjadi kerusakan.
- j. *Accessibility*, produk atau jasa yang ditawarkan dapat dengan mudah dipergunakan atau diakses oleh semua orang yang membutuhkannya.
- k. *Conveniences or usability*, bagaimana produk atau jasa dapat memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga para pelanggan merasa nyaman dengan produk tersebut.

3. *Channels*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *channels* didefinisikan sebagai elemen yang menggambarkan bagaimana suatu perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan para pelanggannya dan menyampaikan sebuah *value proposition*. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan merupakan faktor-faktor yang memungkinkan perusahaan untuk dapat berinteraksi dengan para pelanggannya. *Channels* merupakan saluran pemasaran yang dapat diartikan sebagai kegiatan dengan tujuan agar berusaha memperlancar dan mempermudah pada penyampaian barang atau jasa dari produsen kepada konsumen. Berikut merupakan beberapa fungsi dari *channels* yaitu antara lain:

- a. *Awareness*, Bagaimana suatu perusahaan dapat meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
- b. *Evaluation*, Bagaimana perusahaan bisa membantu pelanggan untuk mengevaluasi elemen nilai proposisi yang ditawarkan oleh perusahaan.
- c. *Purchase*, Bagaimana suatu perusahaan bisa memungkinkan para pelanggan untuk membeli produk dan jasa secara spesifik serta upaya perusahaan dalam mengelola proses transaksi agar berjalan secara efektif dan efisien.
- d. *Delivery*, Bagaimana perusahaan dalam mengupayakan untuk menyampaikan suatu nilai proposisi dari produk dan jasa kepada para pelanggan.
- e. *After Sales*, Bagaimana cara agar perusahaan dapat menyediakan layanan dukungan setelah pembelian berlangsung kepada para pelanggan

4. *Customer relationships*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *customer relationships* didefinisikan sebagai elemen bisnis yang menggambarkan jenis hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan segmen pasar tertentu secara spesifik. Tujuan dari *customer relationships* yaitu mendapatkan pelanggan baru (akuisisi), mempertahankan pelanggan lama (*retention*), dan menawarkan produk lama ataupun baru kepada para pelanggan lama dalam rangka meningkatkan penjualan. Berikut merupakan beberapa kategori *customer relationships* yang dapat dikategorikan menjadi enam bagian yaitu antara lain:

- a. *Personal Assistance*, hubungan yang didasarkan pada interaksi antara pelanggan dengan petugas pelayanan dalam rangka untuk membantu pelanggan selama proses penjualan maupun setelah proses pembelian selesai.
- b. *Dedicated Personal Assistance*, hubungan melibatkan seseorang yang ditugaskan secara khusus untuk melayani pelanggan secara individual.
- c. *Self Service*, para pelanggan tidak berhubungan langsung dengan pihak perusahaan, tetapi dari pihak perusahaan sendiri yang telah menyediakan sekaligus menyiapkan sarana kebutuhan setiap pelanggan untuk membantu dirinya sendiri.
- d. *Automated Services*, hubungan ini dapat menggabungkan antara proses *Self Service* dengan proses layanan yang dilakukan secara otomatis.
- e. *Communities*, perusahaan membentuk komunitas yang melibatkan setiap pelanggan sehingga pelanggan satu sama lain dapat saling bertukar pikiran. Komunitas dapat membantu perusahaan untuk mengetahui keinginan pelanggannya.
- f. *Co-creation*, perusahaan bisa membangun hubungan dengan para pelanggan untuk menciptakan *value* yang lebih baru pada suatu produk dan jasa

5. *Revenue stream*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *revenue stream* didefinisikan sebagai elemen yang menggambarkan mengenai kemampuan perusahaan dalam upaya menghasilkan suatu pendapatan dari setiap *customer segment*. Pada dasarnya *revenue stream* adalah aliran pendapatan suatu perusahaan yang bersumber dari hasil penjualan produk dan jasa yang telah ditawarkan. Bisnis model mampu melibatkan dua *revenue stream* yang berbeda yaitu *Transaction revenue* yang dapat diartikan transaksi yang dihasilkan dari satu waktu pembayaran pelanggan dan *Recurring revenue* yang bisa diartikan sebagai transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang berkelanjutan untuk memberikan suatu

value proposition sekaligus menyediakan *customer support* setelah proses pembelian. Berikut merupakan beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk membangun *revenue stream* atau arus pendapatan yaitu antara lain:

- a. *Asset sale*, pendapatan yang diperoleh dari penjualan aset pada suatu perusahaan.
- b. *Usage fee*, pendapatan dapat diperoleh dari jumlah pelanggan yang menggunakan produk dan jasa yang telah ditawarkan oleh suatu perusahaan.
- c. *Subscription fees*, pendapatan yang dapat diperoleh dari upaya menjual pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan secara terus menerus.
- d. *Lending/renting/leasing*, pendapatan yang dapat diperoleh dengan memberikan hak eksklusif kepada pelanggan untuk menggunakan aset dalam jangka waktu tertentu dan dikenakan biaya sewa yang harus dibayarkan kepada perusahaan.
- e. *Licensing*, pendapatan yang diperoleh dengan cara memberikan hak intelektual dari perusahaan agar para pelaku bisnis yang membeli lisensi bisa memakai perusahaan mereka dalam rangka untuk membuka bisnis yang sama.
- f. *Brokerage fee*, pendapatan yang diperoleh dari jasa perantara yang besar persentase pendapatannya telah disepakati antara pihak penjual dan pembeli.
- g. *Advertising*, pendapatan yang dapat diperoleh dari iklan produk atau jasa perusahaan.

6. *Key resources*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *key resources* didefinisikan sebagai elemen yang menggambarkan tentang aset paling penting dari perusahaan yang menentukan keberhasilan pengoperasian suatu model bisnis. Aset berharga tersebutlah yang dapat memungkinkan organisasi dalam mewujudkan elemen *value proposition* yang sudah dijanjikan kepada para pelanggan dengan baik. Setiap model bisnis pasti memerlukan sumber daya utama, sehingga sumber daya tersebut dapat memungkinkan perusahaan dalam menciptakan dan menawarkan proposisi nilai ke pelanggan, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Berikut merupakan beberapa kategori sumber daya utama yaitu antara lain:

- a. *Physical*. Kategori tersebut dapat meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas, bangunan, kendaraan, mesin, sistem dan jaringan distribusi.
- b. *Intellectual*. Sumber daya intelektual meliputi merek, pengetahuan yang dilindungi, hak cipta dan paten, kemitraan, serta *database* para pelanggan.

- c. *Human*. Setiap perusahaan pasti memerlukan sumber daya manusia, tetapi dalam beberapa bisnis tertentu sumber daya tersebut terkadang kurang diperlukan.
- d. *Financial*. Beberapa perusahaan membutuhkan sumber daya finansial atau jaminan finansial (uang tunai, kredit, dan opsi saham) untuk mengembangkan bisnisnya.

7. *Key activities*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *key activities* didefinisikan sebagai elemen yang menggambarkan tentang serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, dan mengelola pendapatan sebagai hasil penjualan produk dan jasa dari *customer*. *Key activities* merupakan kegiatan yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis yaitu dengan menunjukkan jenis kegiatan apa saja yang dapat menciptakan nilai tambah bagi bisnis tersebut. Berikut merupakan beberapa kategori dari elemen *key activities* yaitu antara lain:

- a. *Production*, yaitu aktivitas utama yang berhubungan dengan *design* atau rancangan, membuat dan metode bagaimana agar suatu distribusi produk berjalan dengan baik. Aktivitas produksi biasanya mendominasi model bisnis pada perusahaan.
- b. *Problem solving*, yaitu aktifitas utama yang berhubungan dengan penyelesaian pada masalah yang dihadapi oleh pelanggan beserta solusi apa yang diberikan.
- c. *Platform or network*, aktifitas utama yang berhubungan dengan jaringan, *platform*, dan sebagian besar perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi.

8. *Key partnerships*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *key partnerships* didefinisikan sebagai unsur elemen yang menggambarkan tentang mitra kerjasama bagi perusahaan dalam praktek bisnis usaha yang dapat diperoleh dengan cara membentuk kerja sama dengan pihak lain yang bisa mendukung bisnis suatu perusahaan, sehingga perusahaan mampu untuk mengoptimasi model bisnis pada alokasi sumber daya yang dimiliki serta mengurangi terjadinya resiko agar dapat bersaing secara kompetitif. Berikut merupakan beberapa jenis dari elemen *key partnerships* atau kemitraan yaitu antara lain:

- a. *Strategic alliances between non competitors*, kategori tersebut dapat diartikan yaitu sebagai strategi aliansi antar perusahaan yang bukan pesaing.

- b. *Coopetition: strategic partnerships between competitors*, kategori ini bisa diartikan sebagai suatu strategi kerjasama yang dilakukan antara perusahaan kompetitor atau pesaing dengan tujuan yang sebelumnya telah ditentukan atau diputuskan.
- c. *Joint venture to develop new business*, kategori tersebut bisa diartikan sebagai kerja sama antara dua atau lebih perusahaan dalam mengembangkan bisnis baru.
- d. *Buyer-supplier relationships to assure reliable supplies*, kategori ini dapat diartikan sebagai hubungan kerjasama antara pembeli dari pihak perusahaan dengan pemasok untuk memastikan terkait kualitas pasokan yang handal dan bermutu.

9. *Cost structure*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *cost structure* didefinisikan sebagai elemen yang menggambarkan tentang seluruh biaya yang muncul sebagai akibat dioperasikan atau dijalankannya model bisnis. Beberapa komponen biaya bisa dihitung setelah suatu perusahaan mengetahui elemen seperti *key resources*, *key activities*, *key partnerships*. Terdapat 2 (dua) jenis dari *cost structure* yaitu antara lain *cost driven* dan *value driven*. *Cost driven* merupakan model bisnis yang berfokus pada upaya untuk meminimalkan biaya bisnis seefisien mungkin, sedangkan *value driven* merupakan model bisnis yang berfokus terhadap penciptaan *value* dan memberikan perhatian lebih kecil pada biaya yang akan dibutuhkan. Selain itu, pada elemen *cost structure* juga terdapat beberapa karakteristik yang dapat dijabarkan yaitu antara lain sebagai berikut:

a. *Fixed cost* (Biaya tetap)

Fixed cost adalah biaya tetap yang tidak dapat berubah dan tidak akan terpengaruh oleh kuantitas atau jumlah penjualan yang dihasilkan dari produk dan jasa.

b. *Variable cost* (Biaya variabel)

Variable cost adalah biaya yang dapat berubah-ubah atau bervariasi menyesuaikan terhadap kuantitas atau jumlah produk dan jasa yang telah dihasilkan.

c. *Economies of scale* (Skala ekonomi)

Economies of scale adalah meminimalisasi biaya produksi akibat dari peningkatan *output* suatu produk atau pada dasarnya skala ekonomi dapat terjadi karena adanya hubungan timbal balik antara kuantitas yang diproduksi dan biaya tetap per-unit.

d. *Economies of scope* (Lingkup ekonomi)

Economies of scope adalah terjadinya keuntungan atau keunggulan yang diperoleh akibat dari jangkauan lingkup pada suatu perusahaan yang lebih luas.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian yang dilakukan berfokus pada perumusan strategi pengembangan usaha dalam upaya mengoptimalkan potensi bisnis di suatu industri tahu menggunakan metode analisis SWOT yang kemudian dilanjutkan dengan metode pendekatan AHP dan BMC. Subjek penelitian tersebut adalah salah satu UMKM yang bergerak dalam bidang industri pengolahan yaitu Pabrik Tahu Pak Maryanto. Pabrik tahu tersebut berlokasi di Jl. Pandean Kidul, Potrowangsan, Karanganyar, Kec. Klaten Utara, Kab. Klaten, Jawa Tengah.

3.2 Jenis Data

Berdasarkan sumbernya, data dapat dikategorikan menjadi dua jenis data yaitu terdiri dari data primer dan sekunder. Kedua jenis data tersebut juga digunakan dalam penelitian ini. Berikut merupakan penjabaran dari data primer dan sekunder pada penelitian:

1. Data Primer

Data primer merupakan kumpulan data yang berasal dari sumber asli atau pertama kali didapatkan secara langsung melalui hasil studi lapangan seperti observasi, wawancara, dan kuesioner kepada subjek penelitian atau narasumber yang dijadikan sebagai sarana dalam mendapatkan suatu informasi penting yang berguna untuk keperluan penelitian. Berikut merupakan data primer yang digunakan pada penelitian yaitu antara lain:

- a. Data profil atau gambaran umum UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.
- b. Data model bisnis yang sementara diterapkan di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menyesuaikan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC).
- c. Data faktor internal (*Strength* dan *Weakness*) sekaligus eksternal (*Opportunity* dan *Threat*) yang terdapat dalam bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.
- d. Data kuesioner berisikan penentuan bobot dan *rating* terhadap setiap faktor internal dan eksternal bisnis dengan menggunakan metode analisis SWOT dan AHP.
- e. Data kuesioner penelitian yang berisikan pertanyaan *optional* terkait bisnis UMKM Industri Pabrik Tahu yang digunakan untuk mendukung salah satu proses penelitian yaitu sebagai tolak ukur dalam menentukan alternatif strategi model bisnis.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan kumpulan data yang dapat diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami informasi atau teori yang dapat bersumber dari berbagai literatur, buku, serta dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian yaitu berupa data pendukung atau penunjang seperti data statistik persentase terkait pertanian, kedelai, tahu, UMKM, dan lain-lain.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka untuk memperoleh berbagai data yang dibutuhkan agar bisa mempermudah sekaligus mendukung proses pelaksanaan penelitian, maka digunakan beberapa metode pengumpulan data yang dapat dijabarkan yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati secara langsung terhadap situasi dan kondisi yang terdapat di lokasi penelitian UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yang bertujuan dalam analisis lingkungan.

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dapat dilakukan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan penelitian kepada pihak bersangkutan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang mungkin diperlukan dalam menunjang penelitian. Salah satu data yang dikumpulkan dengan menggunakan metode observasi yaitu data faktor internal dan faktor eksternal yang terdapat dalam UMKM Pabrik Tahu.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan beberapa jenis rangkaian pertanyaan terhadap para responden atau pihak bersangkutan yang bertujuan untuk mengumpulkan data informasi penunjang penelitian. Data yang dapat dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu data penilaian bobot dan *rating* terhadap faktor internal dan eksternal dalam UMKM Pabrik Tahu serta data dari responden berupa pertanyaan *optional* terkait UMKM Industri Pabrik Tahu.

4. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode yang dilakukan dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami informasi yang bersumber dari berbagai literatur, buku, serta dokumen dengan tujuan supaya peneliti dapat menguasai landasarn teori dan konsep dasar yang berkaitan dengan topik atau pokok permasalahan yang sekarang sedang diteliti.

3.4 Metode Pengolahan Data

Dalam rangka untuk melakukan proses pengolahan terhadap data yang telah dikumpulkan dengan tujuan agar dapat menghasilkan suatu informasi penelitian yang mudah dipahami, maka digunakan beberapa teknik pengolahan data yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Analisis SWOT

Metode analisis SWOT merupakan tahap pertama dalam melakukan pengolahan data dalam suatu penelitian yang terdiri dari tahap pemasukan, pencocokan dan keputusan. Tahap pemasukan merupakan tahapan yang berkaitan dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) untuk mengidentifikasi faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) terhadap objek penelitian berdasarkan metode kualitatif dan kuantitatif yang kemudian setiap faktor tersebut dilakukan penentuan bobot dan *rating* menggunakan kuesioner. Tahap pencocokan adalah tahapan yang menggunakan matriks Internal Eksternal (IE) untuk mengetahui posisi kuadran bisnis di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dan matriks SWOT yang dipergunakan untuk merumuskan beberapa alternatif strategi berdasarkan integrasi antara faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman. Tahap keputusan dapat dilakukan dengan menerapkan prioritas terhadap setiap alternatif strategi agar bisa menghasilkan strategi optimal untuk diterapkan di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

2. *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

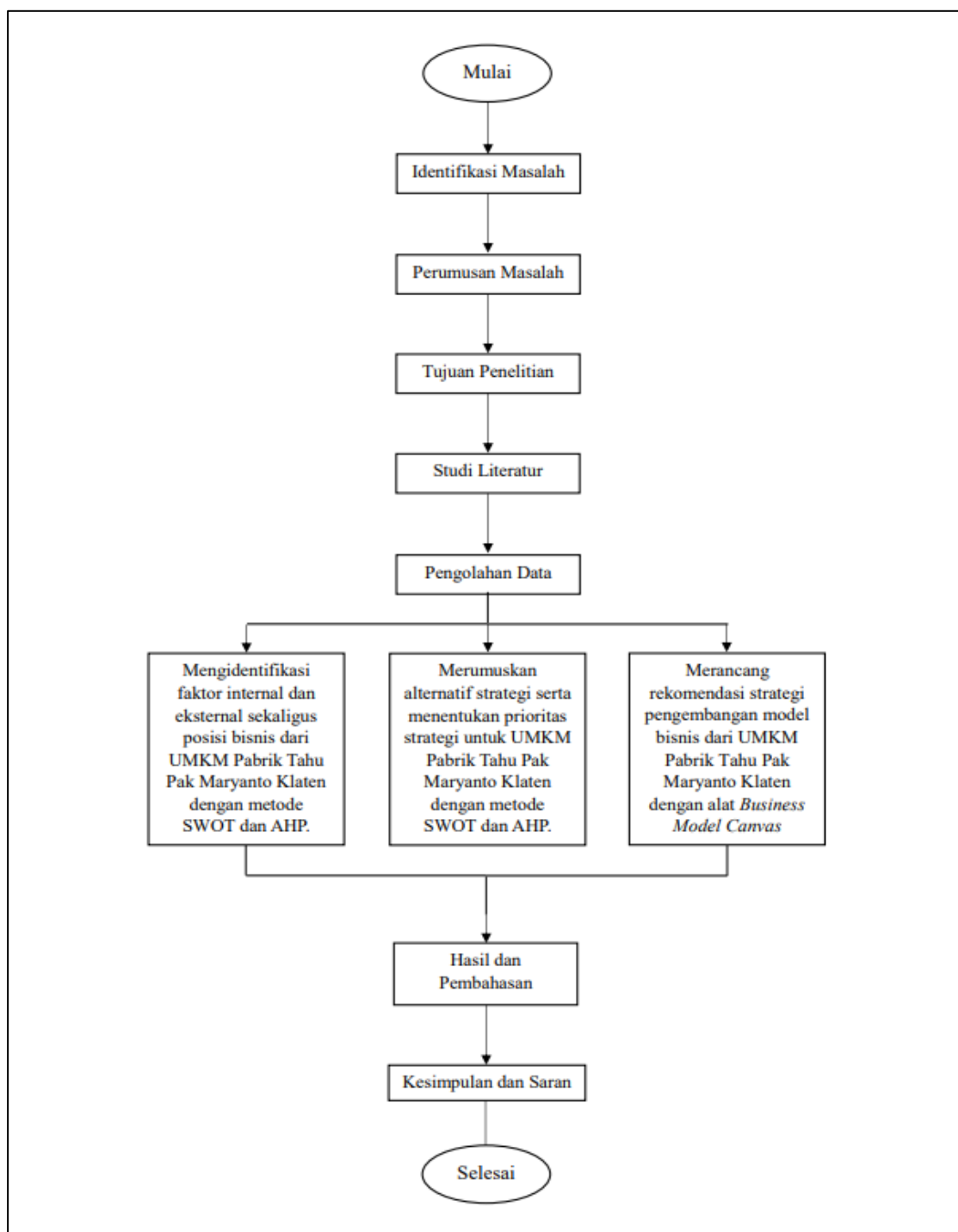
Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah metode pendekatan dalam suatu pengolahan data penelitian yang digunakan dalam rangka melakukan tahap keputusan. Tahap keputusan merupakan salah satu tahapan dalam metode analisis SWOT dengan tujuan untuk merumuskan prioritas terhadap setiap alternatif strategi sehingga dapat menghasilkan strategi efektif dan optimal untuk diterapkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan bantuan metode pengumpulan data kuesioner.

3. *Business Model Canvas* (BMC)

Metode *Business Model Canvas* (BMC) merupakan tahapan terakhir pengolahan data dalam suatu proses penelitian yaitu dengan cara melakukan identifikasi model bisnis yang sementara diterapkan dalam UMKM dan penyusunan rencana model bisnis baru terkait pengembangan usaha berdasarkan pertimbangan dari hasil analisis SWOT dan kuesioner penunjang penelitian yang berisikan tentang hasil jawaban yang berasal dari responden terhadap pertanyaan *optional* seputar UMKM Industri Pabrik Tahu.

3.5 Alur Penelitian

Dalam rangka untuk mempermudah proses penyelesaian masalah pada suatu penelitian sekaligus agar pelaksanaan penelitian dapat berjalan secara sistematis, maka diperlukan diagram alur penelitian yang menjelaskan tentang berbagai proses yang dilakukan pada suatu penelitian. Berikut merupakan diagram alur penelitian yaitu antara lain:



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

Berikut merupakan penjelasan dari setiap tahapan atau langkah pada proses pelaksanaan suatu penelitian yang masing-masing tahapan dapat dijabarkan yaitu antara lain:

1. Identifikasi Masalah

Tahap identifikasi masalah merupakan langkah awal dalam penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mengamati dan memahami kondisi terkait tempat penelitian yaitu Pabrik Tahu Pak Maryanto agar peneliti dapat mengetahui permasalahan apa saja yang terjadi dalam strategi pengembangan yang diterapkan di usaha Pabrik Tahu tersebut.

2. Perumusan Masalah

Tahap perumusan masalah merupakan langkah yang dilakukan dengan cara menyusun beberapa rumusan masalah terkait strategi pengembangan usaha yang akan dipecahkan atau diselesaikan yaitu dengan mempergunakan beberapa metode penelitian yang telah ditentukan dalam rangka agar dapat mempermudah tujuan dari suatu penelitian.

3. Tujuan Penelitian

Tahap tujuan penelitian merupakan langkah yang berfungsi untuk menginformasikan masalah terkait aspek dalam strategi pengembangan usaha yang bisa menggambarkan makna serta hasil yang akan dicapai lewat penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, tujuan penelitian dapat berfungsi untuk menjawab beberapa rumusan masalah.

4. Studi Literatur

Tahap studi literatur merupakan langkah penelitian yang dilakukan dengan membaca dan memahami suatu informasi dengan tujuan untuk memperkuat landasan teori serta konsep penggunaan metode penelitian yang berkaitan tentang strategi pengembangan usaha yang dapat diperoleh melalui berbagai jurnal, buku, dan penelitian terdahulu.

5. Pengumpulan dan Pengolahan Data

- a. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang terdapat dalam UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan metode SWOT dan AHP.

Pada tujuan pertama dilakukanlah tahap identifikasi dengan menggunakan metode analisis SWOT. Data yang dibutuhkan dalam tahap identifikasi tersebut yaitu data faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan beserta faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman, data tersebut dapat diambil dengan cara melakukan wawancara dan kuesioner. Selain itu, dibutuhkan juga data nilai bobot serta *rating* terhadap faktor internal dan eksternal yang ada, data tersebut dapat diambil dengan cara melakukan wawancara dan kuesioner. Setelah melakukan pengumpulan data, kemudian dilakukan tahap pemasukan yaitu pengolahan dengan metode SWOT dan

AHP untuk data faktor internal dan eksternal, dalam proses tersebut akan dilakukan perhitungan skor setiap faktor dengan perkalian pada bobot dan *rating*. Data bobot diperoleh dari tiga responden yang data bisa diolah dengan software *Expert Choice*. Kemudian *output* hasil total skor dari faktor internal serta eksternal tersebut dapat dijadikan sebagai *input* untuk tahap berikutnya yaitu tahap pencocokan.

- b. Merumuskan posisi bisnis, alternatif strategi dan prioritas strategi di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan metode SWOT dan AHP.

Pada tujuan kedua dilakukan tahap pencocokan yaitu dengan menggunakan metode analisis SWOT dan AHP. Data yang dibutuhkan merupakan data output dari tahap pertama yaitu tahap pemasukan, data tersebut adalah data total skor faktor internal dan eksternal. Pada tahap ini terdapat peranan dari matriks Internal Eksternal (IE) yaitu untuk menentukan posisi bisnis dengan berkonsep garis x dan y sebagai wakil dari total skor faktor internal dan eksternal yang akan menghasilkan posisi sel dari kesembilan sel yang terdapat pada matriks IE. Kemudian terdapat juga peranan dari matriks SWOT adalah untuk menetapkan alternatif strategi yang merupakan hasil dari kombinasi antar faktor internal dan eksternal meliputi SO, WO, ST, dan WT. Data *output* yang dihasilkan dalam tahap pencocokan akan dijadikan sebagai data *input* di tahap berikutnya yaitu tahap keputusan dengan menggunakan metode AHP. Dalam tahap keputusan, data yang dibutuhkan adalah data *output* dari hasil tahap pencocokan yaitu data berupa alternatif strategi. Pada tahap inilah dilakukan proses pembobotan terhadap beberapa alternatif strategi dengan tujuan untuk mengetahui urutan prioritas dari setiap alternatif strategi. Strategi sekaligus urutan prioritasnya dijadikan sebagai *input* acuan untuk menentukan *output* di tujuan ketiga.

- c. Merancang rekomendasi strategi pengembangan model bisnis dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan pendekatan *Business Model Canvas*.

Pada tujuan ketiga dilakukanlah perancangan rekomendasi strategi pengembangan model bisnis dengan mempergunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Data yang dibutuhkan adalah *output* dari tahap pencocokan beserta tahap keputusan yaitu berupa beberapa alternatif strategi sekaligus urutan prioritasnya yang dapat dijadikan sebagai referensi atau rujukan untuk menentukan berbagai usulan strategi dalam rancangan model bisnis di setiap sembilan elemen *Business Model Canvas*. Dalam tahap perancangan model bisnis akan dihasilkan *output* diagram BMC yang setiap elemennya terdapat beberapa usulan strategi pengembangan usaha.

Penjelasan kategori mengenai beberapa tahap yang digunakan dalam proses penelitian dengan tujuan agar bisa memudahkan pembaca dalam memahami kerangka penelitian. Berikut merupakan penjelasan secara singkat mengenai tahap penelitian yaitu:

a. Tahap Identifikasi Faktor Lingkungan

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal yang terdapat di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Data yang dibutuhkan adalah faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan bisnis sekaligus faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman. Data tersebut diperoleh dengan cara melakukan wawancara kuesioner secara langsung dengan Bapak Maryanto selaku pemilik sekaligus pengelola dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

b. Tahap Pemasukan

Pada tahap ini akan dilakukan pengolahan data yaitu berupa pembobotan dan *rating* terhadap beberapa variabel pada faktor internal dengan matriks IFE maupun faktor eksternal dengan matriks EFE. Nilai bobot di setiap variabel akan dikalikan dengan nilai *rating* di setiap variabel untuk menghasilkan nilai skor di setiap variabelnya. Data bobot didapatkan dari tiga responden yang terdiri dari Bapak Maryanto beserta dua karyawan, sedangkan untuk data *rating* diperoleh dari Bapak Maryanto sendiri. Data tersebut didapatkan dengan melakukan wawancara kuesioner secara langsung. Dalam tahap ini terdapat peran dari metode SWOT dan AHP, serta data *output* pada tahap pemasukan akan digunakan sebagai data *input* pada tahap pencocokan.

c. Tahap Pencocokan

Pada tahap ini akan dilakukan pengolahan data berupa penentuan posisi bisnis pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan peranan matriks Internal Eksternal (IE). Matriks tersebut memiliki konsep sumbu x yang mewakili nilai skor faktor internal beserta sumbu y yang mewakili nilai skor faktor eksternal untuk menghasilkan posisi bisnis dari kesembilan sel dan pengetiannya. Setelah itu, dilakukan tahap perumusan alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT yang memiliki konsep mengkombinasikan antara beberapa variabel di setiap faktor internal dan eksternal, kombinasi tersebut terdiri dari SO, WO, ST, dan WT.

d. Tahap Keputusan

Pada tahap ini akan dilakukan pemrioritasan terhadap beberapa alternatif strategi di pengolahan data dengan menggunakan metode SWOT serta AHP. Tahap keputusan adalah bagian dari metode SWOT tetapi pengolahan datanya dengan metode AHP.

Alternatif strategi adalah data *output* hasil perumusan dari tahap pencocokan yang akan digunakan sebagai data *input* dalam tahap keputusan. Sehingga tahap ini akan dapat menghasilkan urutan prioritas strategi berdasarkan dari nilai pembobotannya. Alternatif strategi beserta urutan prioritasnya akan digunakan sebagai acuan ataupun rujukan untuk merancang model bisnis berdasarkan sembilan elemen BMC.

e. Tahap Model Bisnis Eksisting

Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan model bisnis yang sementara diterapkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Data yang dibutuhkan adalah data model bisnis yang telah diklasifikasikan ke dalam sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC). Data tersebut diperoleh dengan cara melakukan wawancara secara langsung yaitu mengajukan beberapa pertanyaan terhadap Bapak Maryanto selaku pemilik sekaligus pengelola UMKM tahu tersebut. Tujuan dari tahap model bisnis eksisting adalah untuk mengetahui beberapa strategi yang telah diterapkan.

f. Tahap Perancangan Model Bisnis

Pada tahap ini akan dilakukan upaya penetapan rekomendasi atau usulan yang bisa memuat beberapa strategi pengembangan dengan berdasarkan sembilan elemen di pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang meliputi *customer segment, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*. *Output* yang dihasilkan dalam tahap perancangan model bisnis yaitu gambar *Business Model Canvas* yang bisa memuat model bisnis eksisting dan rekomendasi strategi pengembangan model bisnis.

6. Analisis dan Pembahasan

Tahap ini merupakan langkah penelitian yang membahas hasil pengolahan data berupa rumusan strategi pengembangan model bisnis dengan metode SWOT, AHP, dan BMC. Hasil pengolahan data tersebut meliputi faktor lingkungan internal dan eksternal, data skor hasil perkalian antar bobot dan *rating* setiap variabel faktor internal dan eksternal, posisi bisnis sel atau kuadran, alternatif strategi dan prioritasnya, strategi BMC.

7. Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan langkah penelitian yang memuat jawaban dari rumusan masalah, rekomendasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Selain itu juga memuat saran untuk para pembaca beserta penulis lain sebagai bahan referensi atau rujukan di penelitian berikutnya.

BAB IV

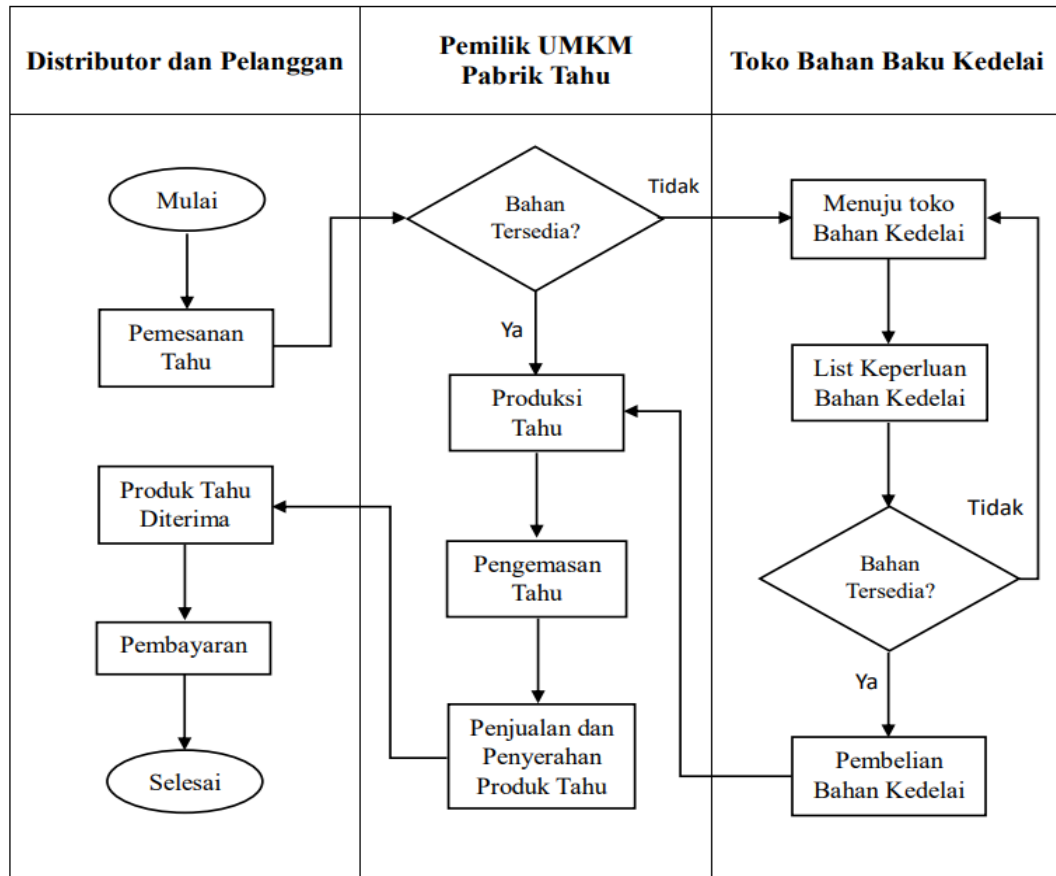
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Umum UMKM

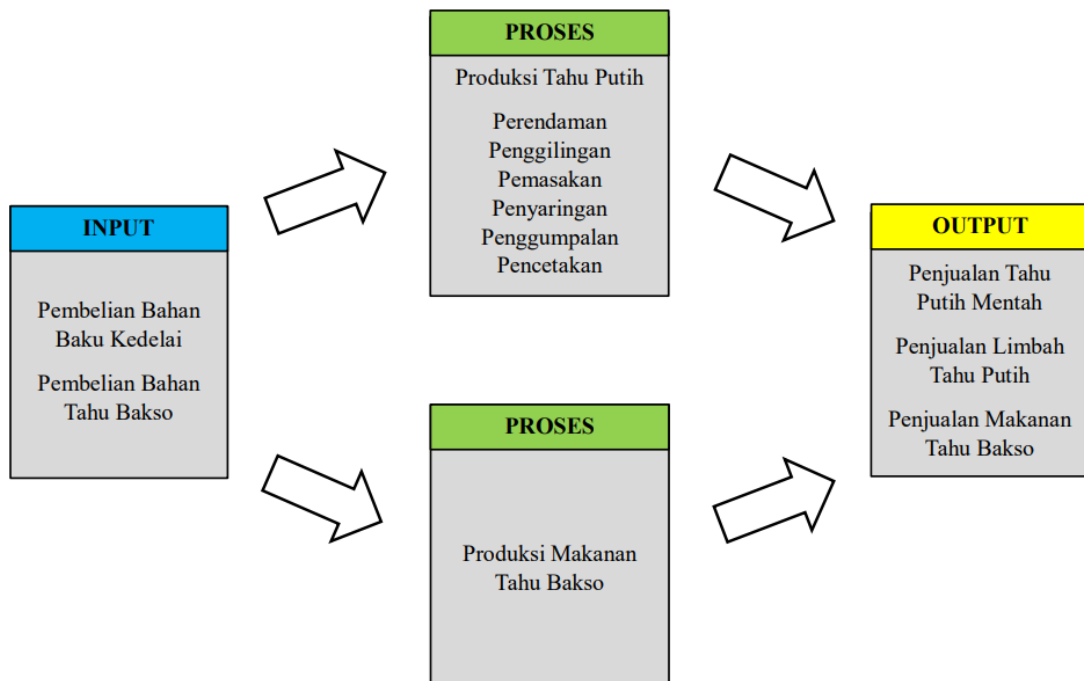
UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto merupakan salah satu jenis bisnis industri pengolahan turun temurun yang berlokasi di Jalan Pandean Kidul, Dukuh Potrowangsan, Kelurahan Karanganyom, Kecamatan Klaten Utara, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Selaku pemilik sekaligus pengelola Pabrik Tahu pada saat ini yaitu Bapak Maryanto telah memulai bisnis UMKM Industri Pabrik Tahu sejak tahun 1994. Pabrik Tahu Pak Maryanto menjalankan beberapa kegiatan usaha yaitu seperti memproduksi kedelai diolah menjadi tahu mentah, menjual limbah sisa produksi tahu, dan menjual tahu bakso. Kapasitas bahan kedelai yang diproduksi rata-rata mampu mencapai 500-600 kg per hari, dan setiap 10 kg kedelai dapat digunakan untuk memproduksi tahu sekali masakan, dari satu kali masakan tahu tersebut menghasilkan dua ember tahu putih. Jadi Pabrik Tahu tersebut mampu memproduksi tahu rata-rata sebanyak 50-60 masakan atau 120 ember per harinya dengan jumlah tahu setiap ember menyesuaikan terhadap berbagai ukuran, satu ember tahu dijual harga Rp. 75.000. Selain itu juga menghasilkan limbah hasil sisa produksi tahu rata-rata sebanyak 60 ember per hari yang dijual dengan harga Rp.13.000 per ember, limbah hasil sisa produksi tahu dapat digunakan sebagai pakan ternak. Di pabrik tahu tersebut juga menjual tahu bakso dengan harga Rp. 2.200 per biji. Pabrik Tahu Pak Maryanto menerapkan jam kerja dengan enam hari kerja dan libur hari minggu, jumlah tenaga kerja di Pabrik Tahu Pak Maryanto yaitu sebanyak lima pengrajin tahu dengan mendapatkan upah seminggu sekali.

Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten secara umum mempunyai tiga proses bisnis dalam rangka untuk mengelola UMKM Pabrik tahunya. Berikut merupakan penjabaran beserta gambar terkait proses bisnis dan alur kerja di UMKM Pabrik Tahu tersebut yaitu:

1. Pembelian, tahap ini dilakukan pembelian terkait berbagai bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi tahu putih yaitu seperti stok bahan kedelai beserta kayu bakar.
2. Produksi, tahap ini dilakukan proses pengolahan dari kedelai menjadi tahu putih yaitu perendaman, penggilingan, pemasakan, penyaringan, penggumpalan dan pencetakan.
3. Penjualan, tahap ini dilakukan proses pemasaran beserta penjualan terhadap tahu putih kepada para pelanggan dengan harga tahu putih bisa mencapai Rp. 75.000 per ember.



Gambar 4. 1 Proses Bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten



Gambar 4. 2 Alur Kerja UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten

Pada penelitian perlu melakukan dokumentasi dengan tujuan agar dapat memberikan gambaran terkait lokasi bisnis. Berikut merupakan beberapa dokumentasi asli berupa foto di lokasi bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu sebagai berikut:



Gambar 4. 3 Lokasi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten



Gambar 4. 4 Produk Tahu UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten

4.2 Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang terdapat di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten menggunakan metode SWOT dan AHP

4.2.1 Tahap Identifikasi Faktor Lingkungan

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di UMKM pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten beserta wawancara kepada selaku pemilik sekaligus pengelola pabrik tahu tersebut, maka dapat teridentifikasi terkait faktor lingkungan yang meliputi faktor internal dan eksternal. Proses wawancara dilakukan secara langsung di rumah Bapak Maryanto selaku pengelola beserta pemilik UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Wawancara dilakukan yaitu dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan yang sebelumnya telah tersusun mengacu berdasarkan fokus kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada bisnis. Proses dalam wawancara mengenai faktor lingkungan internal dan eksternal dilakukan selama satu hari. Prosedur dalam wawancara juga dibantu dengan menggunakan kuesioner untuk mencatat beberapa poin jawaban dari responden terkait pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan. Berikut ini merupakan penjabaran dari hasil wawancara yang telah dilakukan yaitu terkait faktor lingkungan internal dan eksternal UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

1. Faktor Internal

Berikut ini merupakan beberapa faktor internal yang terbagi menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Jadi masing-masing dari kedua faktor internal tersebut telah menghasilkan lima variabel yang penjabarannya dapat diketahui yaitu antara lain:

A. Kekuatan (*Strength*)

Berikut merupakan faktor kekuatan dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten:

a. Produk berkualitas

Produk tahu putih yang diproduksi oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten memiliki kualitas yang cukup baik. Hal tersebut bisa dibuktikan karena bahan baku kedelai yang digunakan juga merupakan bahan baku yang telah terjamin mutunya. Selain itu, menurut Bapak Maryanto produk tahu putih mentah memiliki kelebihan yaitu cukup higienis sekaligus diproduksi dengan menggunakan bahan alami.

b. Variasi produk

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah memiliki variasi produk tahu yaitu seperti produk variasi tahu bakso yang dijual dengan harga per biji. Adanya variasi produk merupakan upaya yang cukup penting untuk dilakukan oleh setiap produsen dengan tujuan untuk menjaga ketertarikan dan kelayakan dari para konsumen, serta dapat berfungsi dalam upaya meningkatkan pendapatan dalam berwirausaha.

c. Harga terjangkau

Produk yang dihasilkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah tahu putih mentah serta variasi produk tahu bakso. Harga jual produk tahu putih mentah yaitu Rp. 75.000 per ember, sedangkan harga jual variasi produk tahu bakso yaitu Rp. 2.200 per biji. Harga jual dari kedua produk tahu tersebut cukuplah terjangkau bagi mayoritas masyarakat dari berbagai kalangan terutama para distributor.

d. Pengusaha berpengalaman

Selaku pemilik beserta pengelola UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah menjalankan bisnis tersebut sejak sekitar tahun 1994 atau selama 29 tahun lamanya, sehingga dapat dibuktikan bahwa Bapak Maryanto selaku pengusaha dari UMKM cukup berpengalaman dalam mengelola bisnis UMKM industri pengolahan pabrik tahu tersebut. Dengan pengalaman berwirausaha yang cukup lama akan dapat saja meningkatkan kelebihan dan mengurangi kelemahan dari UMKM Pabrik Tahu.

e. Tenaga kerja mumpuni

Tenaga kerja pengrajin tahu di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten memiliki pengalaman dan kualitas yang mumpuni dalam memproduksi olahan kedelai berupa tahu putih. Hal tersebut bisa dibuktikan dari observasi lapangan kerja selama proses produksi yaitu dengan menghasilkan produk tahu putih yang cukup berkualitas.

B. Kelemahan (*Weakness*)

Berikut merupakan faktor kelemahan dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten:

a. Lokasi masih kurang strategis

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten mempunyai tempat usaha yang kurang strategis yaitu berada di tengah pedesaan yang cukup sulit dijangkau sekaligus tidak mudah terlihat oleh target pasar secara meluas. Selain itu, jarak tempat usaha yang berdekatan dengan menjual produk sejenis bisa menyebabkan terjadinya persaingan bisnis yang semakin ketat, sehingga hal tersebut dapat memicu kerugian bisnis.

b. Belum adanya pembukuan keuangan

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten masih belum menerapkan suatu sistem pembukuan dalam mengelola keuangan bisnis. Sistem pembukuan dapat berfungsi untuk membantu mengetahui berbagai hal yang berkaitan dengan keuangan seperti contoh yaitu laporan pengeluaran modal, laporan pemasukan bisnis, beserta laporan laba rugi usaha. Pembukuan keuangan dapat meminimalisir kerugian bisnis karena berperan untuk mengontrol berbagai biaya operasional dalam suatu UMKM.

c. Desain kemasan kurang menarik

Produk tahu UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten belum dikembangkan pada aspek desain kemasan menarik pada produknya. Kemungkinan alasan penyebabnya yaitu target pelanggan yang mayoritas masih masyarakat kalangan ekonomi bawah. Kemasan yang menarik di produk dapat menciptakan ciri khas terhadap produk tahu dan meningkatkan *value* usaha sehingga memperkuat daya tarik pelanggan.

d. Strategi promosi kurang optimal

Strategi promosi merupakan salah satu aspek terpenting dalam suatu bisnis UMKM. UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten masih belum menerapkan suatu strategi promosi yang cukup optimal yaitu seperti contoh dalam aspek penggunaan layanan media sosial dan *e-commerce* untuk memperluas jangkauan pemasaran produk.

e. Modal usaha masih terbatas

Modal usaha dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten masih terbilang tidak terlalu banyak sehingga dapat memberikan ancaman yang berarti, yaitu membatasi bisnis UMKM pabrik tahu tersebut dalam mengembangkan potensi usahanya agar dapat lebih optimal. Modal usaha yang masih terbatas juga dapat menjadi ancaman yang mengakibatkan kurang efektif serta produktifnya dalam proses bisnis.

2. Faktor Eksternal

Berikut merupakan beberapa faktor eksternal yang terbagi menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang penjabarannya dapat diketahui dibawah ini yaitu:

A. Peluang (*Opportunity*)

Berikut merupakan faktor peluang dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten:

a. Produk tahu semakin bervariasi

Produk tahu yang dihasilkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah memiliki satu variasi produk yaitu tahu bakso, sehingga pabrik tahu tersebut masih memungkinkan untuk berpeluang dengan menambah variasi produk tahunya yang bertujuan agar dapat meningkatkan segmentasi pasar dalam aspek pelanggan.

b. Jumlah peminat cukup tinggi

Tahu merupakan jenis makanan yang memiliki peminat cukup tinggi di Indonesia terutama di daerah pedesaan karena telah menjadi salah satu jenis makanan pokok. Maka dari itu, peluang dalam mengoptimalkan potensi bisnis UMKM Pabrik tahu tersebut cukup terbuka lebar dengan cara meningkatkan volume pelanggan.

c. Target pasar sangat luas

Produk tahu merupakan jenis produk makanan yang mempunyai target pasar sangat bervariasi mulai dari kalangan usia muda sampai dengan tua, berbagai *gender* dari kalangan pria maupun wanita, dari kelas ekonomi bawah, menengah, sampai atas, serta berbagai jenis profesi dari pelanggan dapat membeli sekaligus mengkonsumsi produk tahu dengan mengingat bahwa tahu dijuluki sebagai makanan rakyat.

d. Jumlah distributor cukup banyak

Produk tahu mampu mempunyai distributor yang cukup banyak disebabkan karena masih banyaknya para *reseller* atau pedagang tahu yang terdapat di pasar tradisional dan modern yang dapat meningkatkan peluang bisnis para distributor. *Reseller* atau pedagang tahu tersebut jumlahnya semakin banyak karena tahu merupakan makanan yang digemari oleh mayoritas masyarakat Indonesia di berbagai kalangan.

e. Teknologi semakin canggih

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten mempunyai peluang dalam mengelola bisnis tahunya dengan menggunakan teknologi mesin produksi yang lebih canggih dan modern. Hal tersebut akan memudahkan proses produksi tahu putih putih serta dapat dijadikan sebagai nilai bisnis yang bertujuan meyakinkan para pelanggan dan distributor dalam memutuskan untuk membeli produk tahu di UMKM tersebut.

B. Ancaman (*Threat*)

Berikut merupakan faktor ancaman dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten:

a. Harga kedelai semakin tinggi

Salah satu ancaman yang sering kali terjadi bukan hanya pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten saja tetapi juga di seluruh usaha produksi tahu mentah adalah harga bahan baku kedelai yang semakin tinggi. Aspek tersebut dapat menyebabkan setiap usaha produksi tahu untuk melakukan fluktuasi harga pada produk tahunya, sehingga hal tersebut dapat menyebabkan persaingan harga di setiap UMKM Pabrik Tahu semakin ketat yang dapat menyebabkan meningkatnya probabilitas kerugian.

b. Kompetitor semakin banyak

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten berada pada lokasi yang terdapat banyak kompetitor bisnis dengan memproduksi produk olahan kedelai yang sejenis seperti produk tahu putih. Semakin banyak kompetitor dalam suatu bisnis maka akan dapat meningkatkan intensitas ancaman di bisnis yaitu berkurangnya jumlah pelanggan. Selain itu, kompetitor banyak juga dapat memicu persaingan usaha yang ketat.

c. Persaingan harga semakin ketat

Konsep dari bisnis yaitu mencari pelanggan sebanyak-banyaknya dan memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya, salah satu contoh pelayanan yaitu harga produk. UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten berada di wilayah yang terdapat banyak usaha sejenis yaitu bidang industri pabrik tahu, sehingga bisa memungkinkan untuk terjadi persaingan harga yang dapat menjadi ancaman bisnis cukup krusial.

d. Produk tahu semakin berinovasi

Produk tahu yang pada zaman sekarang semakin berinovasi bisa saja menyebabkan kerugian apabila UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten belum mengikuti tren terkait inovasi produk tahu tersebut sedangkan kompetitor lain telah meningkatkan inovasi produk tahunya untuk menarik setiap pelanggan. Hal tersebut dapat terjadi karena sebagian konsumen tahu memiliki keinginan untuk mencoba setiap variasi makanan tahu, sehingga fenomena itu dapat meningkatkan volume pelanggan.

e. Strategi promosi produk pesaing

Salah satu ancaman yang dapat terjadi di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto yaitu strategi promosi di produk tahu yang dilakukan oleh pesaing bisnis telah diterapkan dengan optimal. Apabila hal tersebut terjadi kemungkinan dapat menjadi ancaman bisnis yang merugikan usaha sekaligus jika suatu UMKM kalah dalam persaingan bisnis juga dapat mengakibatkan berkurangnya pada volume pelanggan tahu.

Tabel 4. 1 Klasifikasi Faktor Internal dan Eksternal

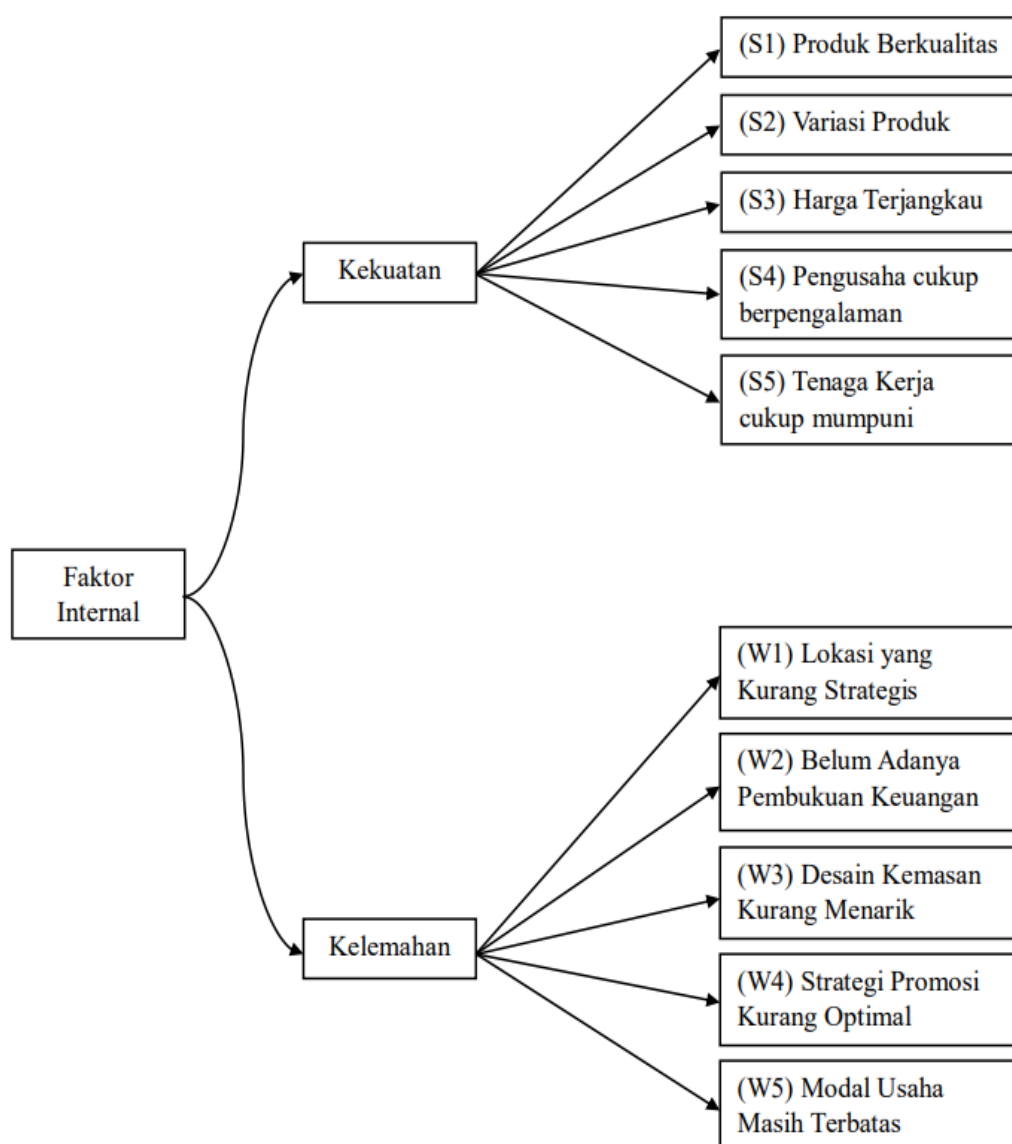
Faktor Internal		Faktor Eksternal	
Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Produk berkualitas	Lokasi masih kurang strategis	Produk tahu semakin bervariasi	Harga kedelai semakin tinggi
Variasi produk	Belum adanya pembukuan keuangan	Jumlah peminat cukup tinggi	Kompetitor semakin banyak
Harga terjangkau	Desain kemasan kurang menarik	Target pasar sangat luas	Persaingan harga semakin ketat
Pengusaha berpengalaman	Strategi promosi kurang optimal	Jumlah distributor cukup banyak	Produk tahu semakin berinovasi
Tenaga kerja mumpuni	Modal usaha masih terbatas	Teknologi semakin canggih	Strategi promosi produk pesaing

4.2.2 Tahap Pemasukan

Pada tahap ini dilakukan analisis menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) yaitu dengan memberikan bobot serta *rating* terhadap faktor-faktor internal dan eksternal. Proses pembobotan dari masing-masing faktor tersebut diperoleh dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Berikut ini merupakan penjabaran tentang proses pengolahan data pada matriks IFE dan EFE dengan metode AHP yaitu:

1. Matriks IFE

Langkah pertama dalam tahap pemasukan untuk Matriks IFE adalah menyusun kerangka hierarki faktor internal yang mempengaruhi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Kerangka hierarki faktor internal tersebut dapat dijabarkan pada Gambar 4.5.



Gambar 4. 5 Kerangka Hirarki Faktor Internal

Langkah selanjutnya setelah melakukan penyusunan kerangka hirarki yaitu kuesioner yang berfungsi untuk mendapatkan penilaian dari responden dalam rangka menentukan tingkat kepentingan dari setiap faktor internal. Kuesioner tersebut berisikan perbandingan berpasangan yaitu berupa rata - rata penilaian bobot beserta *Consistency Ratio* (CR) dari tiga responden yang terdiri satu pemilik dan dua karyawan UMKM Pabrik Tahu tersebut. Proses pembobotan terkait faktor SWOT dapat dihitung menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan software *Expert Choice*. Perhitungan bobot di faktor internal dan *Consistency Ratio* tersebut dapat dijabarkan pada tabel 4.1.

Tabel 4. 2 Pembobotan Faktor Internal

	Faktor Internal	Bobot	CR
Kekuatan (<i>Strength</i>)	(S1) Produk Berkualitas	0,164	0,02
	(S2) Variasi Produk	0,049	
	(S3) Harga Terjangkau	0,135	
	(S4) Pengusaha Cukup Berpengalaman	0,161	
	(S5) Tenaga Kerja Cukup Mumpuni	0,119	
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	(W1) Lokasi Yang Kurang Strategis	0,097	
	(W2) Belum Adanya Pembukuan Keuangan	0,057	
	(W3) Desain Kemasan Kurang Menarik	0,045	
	(W4) Strategi Promosi Kurang Optimal	0,101	
	(W5) Modal Usaha Masih Terbatas	0,072	

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwasannya terdapat faktor internal meliputi kekuatan (*strength*) beserta kelemahan (*weakness*), dari kedua faktor lingkungan internal tersebut masing-masing menjabarkan berbagai faktor internal yang terdapat pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan hasil nilai bobot dan *Consistency Ratio* (CR). Faktor kekuatan (*strength*) serta faktor kelemahan (*weakness*) mempunyai nilai rata-rata CR yaitu sebesar $0,02 \leq 0,1$ yang artinya data telah konsisten dengan kombinasi bobot dari tiga responden. Faktor kekuatan (*strength*) mempunyai bobot tertinggi yaitu sebesar 1,164 adalah kekuatan produk berkualitas serta nilai bobot terendah yaitu sebesar 0,049 adalah faktor kekuatan variasi produk. Sedangkan faktor kelemahan (*weakness*) dengan nilai bobot tertinggi yaitu sebesar 0,101 adalah aspek strategi promosi kurang optimal dan nilai bobot terendah yaitu sebesar 0,045 adalah desain kemasan kurang menarik.

Pada Tabel 4.1 telah menjabarkan nilai bobot dari setiap variabel dalam faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan. Nilai bobot setiap variabel faktor internal adalah data yang digunakan untuk salah satu nilai pengolahan dalam rangka menghasilkan nilai skor yang dibutuhkan sebagai data *input* menentukan posisi sel matriks SWOT di tahap pencocokan. Data tersebut diambil dengan cara melakukan wawancara kuesioner terhadap responden dengan cara mengajukan pertanyaan terkait perbandingan antar variabel faktor kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kuesioner. Data bobot setiap variabel faktor internal diolah dengan menggunakan bantuan software *Expert Choice* yang bisa mempermudah peneliti dalam proses pembobotan. Besar nilai bobot setiap variabel di faktor internal menunjukkan perbandingan tingkat kepentingannya satu sama lain. Sebagai contoh di variabel Produk Berkualitas yang memiliki bobot sebesar 0,164, artinya variabel tersebut memiliki tingkat kepentingan sebesar 0,164 dari 1 atau 100% dibandingkan dengan variabel lainnya.

Setelah pembobotan terhadap beberapa faktor internal yang terdapat di dalam UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah dilakukan, langkah selanjutnya adalah penentuan *rating* terhadap masing-masing faktor internal yaitu dengan mempergunakan skala 1 - 4 yang berdasarkan penilaian dari pemilik UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

Tabel 4. 3 Matriks IFE

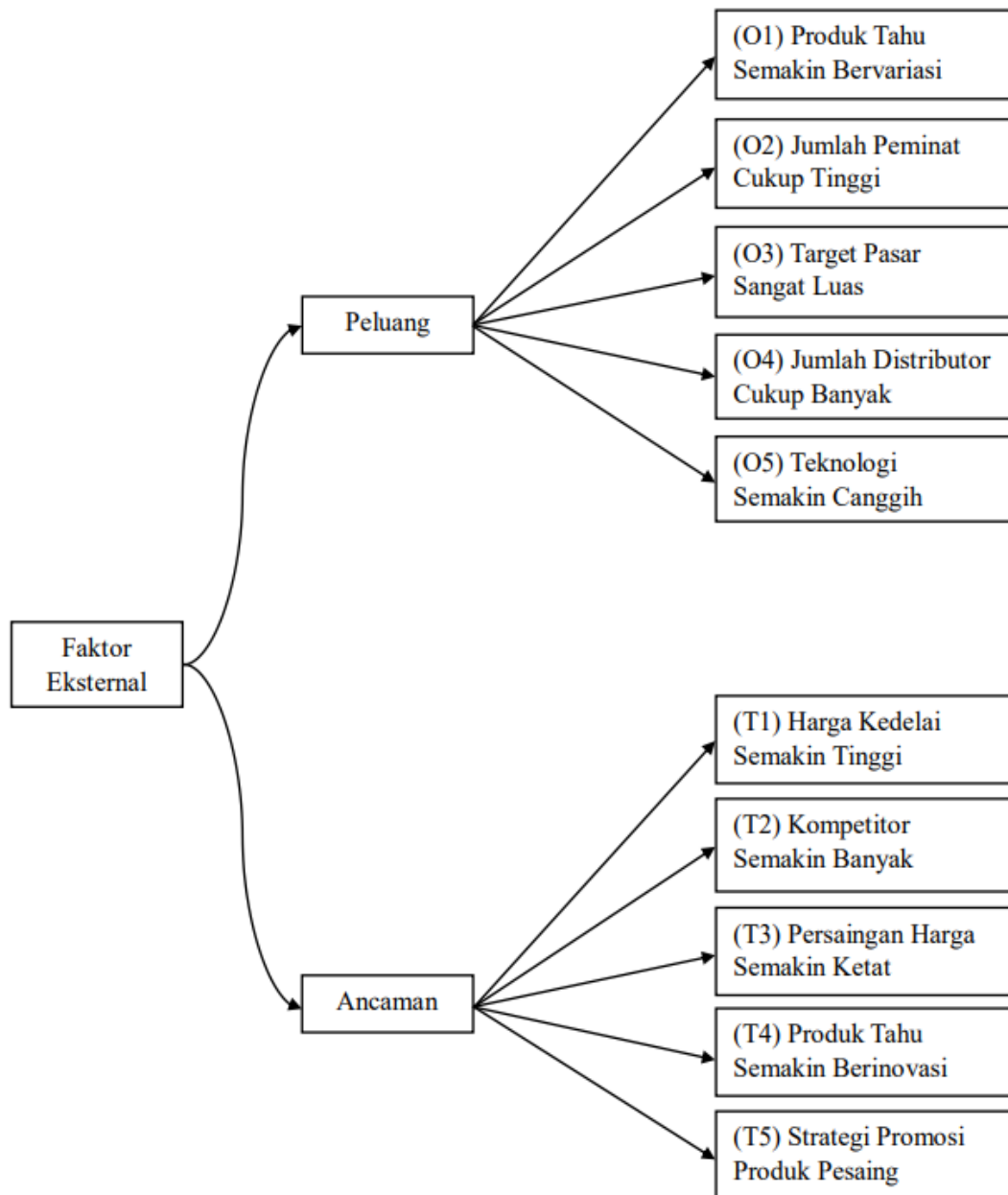
Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strength)			
(S1) Produk Berkualitas	0,164	3	0,492
(S2) Variasi Produk	0,049	2	0,098
(S3) Harga Terjangkau	0,135	4	0,540
(S4) Pengusaha cukup berpengalaman	0,161	4	0,644
(S5) Tenaga Kerja Cukup Mumpuni	0,119	4	0,476
Kelemahan (Weakness)			
(W1) Lokasi yang Kurang Strategis	0,097	1	0,097
(W2) Belum Adanya Pembukuan Keuangan	0,057	2	0,114
(W3) Desain Kemasan Kurang Menarik	0,045	2	0,090
(W4) Strategi Promosi Kurang Optimal	0,101	2	0,202
(W5) Modal Usaha Masih Terbatas	0,072	2	0,144
Total	1,000		2,897

Berdasarkan analisis pada matriks IFE diatas dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor internal yang terbagi menjadi faktor kekuatan dan kelemahan dengan setiap faktor internal tersebut memiliki nilai bobot dan *rating*, kemudian juga terdapat nilai skor yang merupakan hasil perkalian antara nilai bobot dengan nilai *rating*. Dalam Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa kekuatan utama dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah pengusaha cukup berpengalaman dengan menghasilkan nilai bobot yaitu sebesar 0,644. Sedangkan untuk kelemahan utama di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah strategi promosi kurang optimal dengan memperoleh nilai skor bobot yaitu sebesar 0,202. Sehingga total nilai skor yang mampu dihasilkan dari faktor internal yaitu sebesar 2,897. Total nilai skor yaitu sebesar 2,897 tersebut menunjukkan bahwa UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten mempunyai kondisi faktor internal dengan kemampuan sedang. Kondisi faktor internal dengan kemampuan sedang dapat diketahui pada diagram matriks SWOT yang berada di range 2,0 - 2,99. Diagram matriks SWOT tersebut juga menunjukkan terkait *range* lainnya yaitu seperti *range* 1,0 – 1,99 untuk kondisi faktor internal beserta eksternal dengan kemampuan lemah, sekaligus *range* 3,0 – 4,99 untuk kondisi faktor internal serta eksternal dengan kemampuan kuat. Diagram matriks SWOT yang menguraikan mengenai *range* kemampuan dari kondisi faktor lingkungan dapat merujuk pada Gambar 2.1.

Pada Tabel 4.2 dapat dijabarkan bahwa masing-masing dari variabel di faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan telah diberikan nilai *rating*. Nilai *rating* dapat menunjukkan seberapa besar peluang atau ancaman dalam variabel faktor internal bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yang diukur dari skala 1 – 4 dengan masing-masing definisi. Penentuan nilai *rating* yang menyesuaikan dengan definisinya dapat merujuk ke tabel 2.2. Nilai *rating* tersebut juga berperan untuk menentukan seberapa besar skor yang diperoleh oleh setiap variabel di faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan. Sebagai contoh seperti variabel faktor internal di aspek kekuatan yaitu Produk Berkualitas dengan *rating* yang diperoleh yaitu sebesar 3, artinya bahwa variabel Produk Berkualitas menurut Bapak Maryanto selaku pemilik sekaligus pengelola UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten merupakan variabel faktor internal yang dapat menjadi peluang kecil bagi UMKM Pabrik Tahu tersebut. Sehingga nilai *rating* yang didapatkan variabel di faktor internal kekuatan yaitu Produk Berkualitas perlu untuk diolah melalui cara perkalian dengan nilai bobot di variabel faktor tersebut yaitu 0,164 dapat menghasilkan skor sebesar 0,492. Skor 0,492 tersebut adalah hasil perkalian antara *rating* dengan bobot sesuai rumus yang merujuk ke Tabel 2.2. Rumus pengolahan tersebut juga digunakan bagi variabel faktor lainnya.

2. Matriks EFE

Langkah pertama adalah menyusun kerangka hierarki tentang faktor eksternal yang dapat mempengaruhi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan langkah yang sama pada faktor internal yaitu dengan menjabarkan urutan faktor berkonsep level. Penyusunan kerangka hierarki merupakan salah satu tahapan yang terdapat dalam metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan manfaat untuk mempermudah pemahaman. Kerangka hierarki faktor eksternal tersebut dapat dijabarkan pada Gambar 4.6.



Gambar 4. 6 Kerangka Hirarki Faktor Eksternal

Langkah selanjutnya setelah melakukan penyusunan kerangka hirarki yaitu kuesioner yang berfungsi untuk mendapatkan penilaian dari responden dalam rangka menentukan tingkat kepentingan di setiap faktor eksternal. Kuesioner tersebut berisikan perbandingan berpasangan yaitu berupa rata - rata penilaian bobot beserta *Consistency Ratio* (CR) dari tiga responden yang terdiri satu pemilik dan dua karyawan UMKM Pabrik Tahu tersebut. Proses pembobotan terkait faktor SWOT dapat dihitung menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan software *Expert Choice*. Perhitungan bobot di faktor eksternal dan *Consistency Ratio* tersebut dapat dijabarkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 4 Pembobotan Faktor Eksternal

	Faktor Eksternal	Bobot	CR
Peluang (<i>Opportunity</i>)	(O1) Produk Tahu Semakin Bervariasi	0,043	0,02
	(O2) Jumlah Peminat Cukup Tinggi	0,130	
	(O3) Target Pasar Sangat Luas	0,128	
	(O4) Jumlah Distributor Cukup Banyak	0,085	
	(O5) Teknologi Semakin Canggih	0,158	
Ancaman (<i>Threat</i>)	(T1) Harga Kedelai Semakin Tinggi	0,092	
	(T2) Kompetitor Semakin Banyak	0,056	
	(T3) Persaingan Harga Semakin Ketat	0,071	
	(T4) Produk Tahu Semakin Berinovasi	0,041	
	(T5) Strategi Promosi Produk Pesaing	0,196	

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwasanya terdapat faktor eksternal meliputi peluang (*opportunity*) sekaligus ancaman (*threat*), dari kedua faktor lingkungan eksternal tersebut masing-masing menjabarkan berbagai faktor eksternal yang terdapat di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan hasil nilai bobot dan *Consistency Ratio* (CR). Faktor peluang (*opportunity*) serta faktor ancaman (*threat*) mempunyai nilai rata-rata CR yaitu sebesar $0,02 \leq 0,1$ yang artinya data telah konsisten dengan kombinasi bobot dari tiga responden. Faktor peluang (*opportunity*) dengan nilai bobot tertinggi yaitu sebesar 0,158 adalah teknologi semakin canggih beserta nilai bobot terendah yaitu sebesar 0,043 adalah produk tahu semakin bervariasi, sedangkan pada faktor ancaman (*threat*) dengan nilai bobot tertinggi yaitu sebesar 0,196 adalah strategi promosi produk pesaing dan nilai bobot terendah yaitu sebesar 0,041 adalah faktor produk tahu semakin berinovasi.

Pada Tabel 4.3 telah menjabarkan nilai bobot dari setiap variabel pada faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Nilai bobot setiap variabel faktor eksternal adalah data yang digunakan untuk salah satu nilai pengolahan dalam rangka menghasilkan nilai skor yang dibutuhkan sebagai data *input* menentukan posisi sel matriks SWOT di tahap pencocokan. Data tersebut diambil dengan cara melakukan wawancara kuesioner terhadap responden dengan cara mengajukan pertanyaan tentang perbandingan antar variabel faktor peluang dan ancaman sesuai dengan kuesioner. Data bobot setiap variabel faktor eksternal diolah dengan menggunakan bantuan software *Expert Choice* yang bisa mempermudah peneliti dalam proses pembobotan. Besar nilai bobot setiap variabel faktor eksternal menunjukkan perbandingan tingkat kepentingannya satu sama lain. Sebagai contoh di variabel Produk yang Semakin Bervariasi memiliki bobot sebesar 0,043, artinya variabel memiliki tingkat kepentingan sebesar 0,043 dari 1 atau 100% dibandingkan dengan variabel lainnya.

Setelah pembobotan terhadap beberapa faktor eksternal yang terdapat dalam UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah dilakukan, langkah selanjutnya adalah penentuan *rating* terhadap masing-masing faktor eksternal yaitu dengan mempergunakan skala 1 - 4 yang berdasarkan penilaian dari pemilik UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

Tabel 4. 5 Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunity)			
(O1) Produk Tahu Semakin Bervariasi	0,043	3	0,129
(O3) Jumlah Peminat Cukup Tinggi	0,130	4	0,520
(O4) Target Pasar Sangat Luas	0,128	4	0,512
(O5) Jumlah Distributor Cukup Banyak	0,085	4	0,340
(O6) Teknologi Semakin Canggih	0,158	2	0,316
Ancaman (Threat)			
(T1) Harga Kedelai Semakin Tinggi	0,092	1	0,092
(T2) Kompetitor Semakin Banyak	0,056	2	0,112
(T3) Persaingan Harga Semakin Ketat	0,071	2	0,142
(T4) Produk Tahu Semakin Berinovasi	0,041	2	0,082
(T6) Strategi Promosi Produk Pesaing	0,196	1	0,196
Total	1,000		2,441

Berdasarkan dari analisis matriks EFE diatas dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor eksternal yang terbagi menjadi faktor kekuatan dan kelemahan dengan setiap faktor eksternal tersebut memiliki nilai bobot dan *rating*, kemudian juga terdapat nilai skor yang merupakan hasil perkalian antara nilai bobot dengan nilai *rating*. Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa peluang utama pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah jumlah peminat cukup tinggi dengan menghasilkan nilai skor bobot yaitu sebesar 0,520. Sedangkan untuk ancaman utama pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah strategi promosi produk pesaing dengan memperoleh nilai skor bobot yaitu sebesar 0,196. Sehingga total nilai skor yang mampu dihasilkan dari faktor eksternal yaitu sebesar 2,441. Total nilai skor yaitu sebesar 2,441 tersebut menunjukkan bahwa UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten memiliki kondisi faktor eksternal dengan kemampuan rata-rata. Kondisi faktor eksternal dengan kemampuan sedang dapat diketahui pada diagram matriks SWOT yang berada di range 2,0 - 2,99. Diagram matriks SWOT tersebut juga menunjukkan terkait *range* lainnya yaitu seperti *range* 1,0 – 1,99 untuk kondisi faktor internal beserta eksternal dengan kemampuan lemah, sekaligus *range* 3,0 – 4,99 untuk kondisi faktor internal serta eksternal dengan kemampuan kuat. Diagram matriks SWOT yang menguraikan mengenai *range* kemampuan dari kondisi faktor lingkungan dapat merujuk pada Gambar 2.1.

Pada Tabel 4.2 dapat dijabarkan bahwa masing-masing dari variabel faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman telah diberikan nilai *rating*. Nilai *rating* tersebut menunjukkan seberapa besar peluang atau ancaman dalam variabel faktor eksternal bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yang diukur dari skala 1 – 4 dengan masing-masing definisi. Penentuan nilai *rating* yang menyesuaikan dengan definisinya dapat merujuk ke tabel 2.2. Nilai *rating* tersebut juga berperan untuk menentukan seberapa besar skor yang diperoleh oleh setiap variabel pada faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman. Sebagai contoh seperti variabel faktor eksternal di aspek peluang yaitu Produk yang Semakin Bervariasi dengan *rating* yang diperoleh sebesar 3, artinya bahwa variabel tersebut menurut Bapak Maryanto selaku pemilik sekaligus pengelola UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten merupakan variabel faktor eksternal yang bisa menjadi peluang kecil bagi UMKM Pabrik Tahu tersebut. Sehingga nilai *rating* yang didapatkan variabel di faktor eksternal peluang yaitu Produk yang Semakin Bervariasi perlu diolah melalui perkalian dengan nilai bobot di variabel faktor tersebut yaitu 0,043 dapat menghasilkan skor sebesar 0,129. Skor 0,129 tersebut adalah hasil perkalian antara *rating* dengan bobot sesuai rumus yang merujuk ke Tabel 2.2. Rumus pengolahan tersebut juga digunakan bagi variabel faktor lainnya.

4.3 Merumuskan posisi bisnis, alternatif strategi dan prioritas strategi dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan metode SWOT dan AHP.

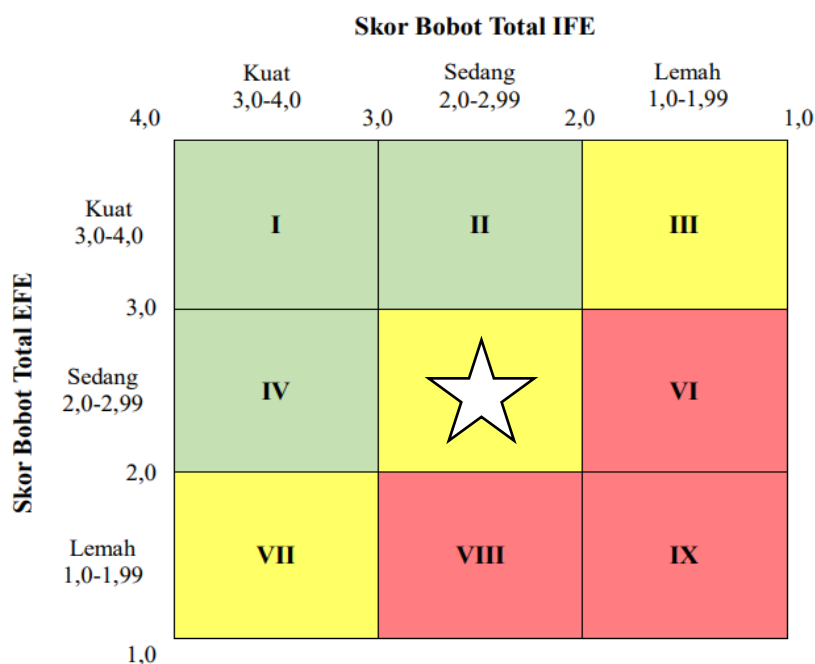
4.3.1 Tahap Pencocokan

Pada tahap pencocokan ini digunakan matriks Internal Eksternal (IE) dan matriks SWOT. Matriks IE berfungsi untuk mengetahui posisi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten sedangkan matriks SWOT berfungsi merumuskan berbagai alternatif strategi pada bisnis. Berikut ini merupakan penjabaran terkait proses dalam tahap pencocokan yaitu:

1. Matriks IE

Matriks IE dapat berguna untuk menempatkan divisi organisasi dalam diagram sistematis dengan tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan dalam dua dimensi kunci yaitu skor bobot total IFE di sumbu x dan skor bobot total EFE di sumbu y, yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mengetahui posisi sel UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

Berdasarkan pengolahan data pada matriks IFE dan EFE dapat diketahui bahwa nilai total skor matriks IFE sebesar 2,897 sedangkan nilai total skor matriks EFE sebesar 2,441. Hasil nilai total skor tersebut menempatkan UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten berada dalam posisi sel V. Posisi sel V disebut sebagai strategi pertahankan dan pelihara, sehingga kemungkinan besar dengan posisi ini UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten melakukan strategi pengembangan usaha dan perbaikan manajemen. Berikut merupakan posisi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yang dijabarkan pada Gambar 4.8.



Gambar 4. 7 Matriks IE UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten

2. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan suatu analisis berupa tahap kongkrit yang perlu diaplikasikan di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam mengoptimalkan potensi bisnisnya. Matriks SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menyusun berbagai faktor strategis dalam usaha yaitu dengan menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman (eksternal) yang dihadapi oleh suatu bisnis usaha agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan (internal) yang dimilikinya. Alternatif strategi yang bisa diusulkan dalam matriks SWOT terdapat empat macam yaitu antara lain di strategi SO, ST, WO, dan WT. Tahap analisis tersebut menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks IFE dan EFE. Data matriks SWOT diambil atau ditentukan yaitu dengan cara melakukan diskusi dengan Bapak Maryanto selaku pemilik UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten, proses dalam diskusi membahas tentang pengolahan data untuk menentukan beberapa strategi alternatif dengan mempertimbangkan berbagai variabel di setiap faktor internal maupun eksternal. Berikut ini merupakan rangkuman tentang hasil analisis matriks SWOT yaitu:

Tabel 4. 6 Matriks SWOT UMKM Pabrik Tahu

MATRIKS SWOT	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	(S1) Produk Berkualitas (S2) Variasi Produk (S3) Harga Terjangkau (S4) Pengusaha cukup berpengalaman (S5) Tenaga Kerja Cukup Mumpuni	(W1) Lokasi yang Kurang Strategis (W2) Belum Adanya Pembukuan Keuangan (W3) Desain Kemasan Kurang Menarik (W4) Strategi Promosi Kurang Optimal (W5) Modal Usaha Masih Terbatas
Peluang (Opportunity)	Strategi SO	Strategi WO
(O1) Produk Tahu Semakin Bervariasi (O2) Jumlah Peminat Cukup Tinggi (O3) Target Pasar Sangat Luas (O4) Jumlah Distributor Cukup Banyak (O5) Teknologi Semakin Canggih	(SO1) Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu (S2, S4, S5, O1, O2, O3, O5) (SO2) Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar (S1, S2, S4, S5, O1, O2, O3, O4, O5) (SO3) Meningkatkan SDM dan teknologi produksi tahu dari segi kualitas beserta kuantitas (S1, S4, S5, O2, O4, O5)	(WO1) Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial (W1, W4, O2, O3, O4, O5) (WO2) Menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis UMKM (W2, W5, O5) (WO3) Meningkatkan nilai jual dengan cara memberikan desain kemasan yang menarik (W3, O1, O3, O5)
Ancaman (Threat)	Strategi ST	Strategi WT
(T1) Harga Kedelai Semakin Tinggi (T2) Kompetitor Semakin Banyak (T3) Persaingan Harga Semakin Ketat (T4) Produk Tahu Semakin Berinovasi (T5) Strategi Pemasaran Produk Pesaing	(ST1) Mempertahankan kualitas produk tahu beserta pelayanannya (S1, S2, S4, S5, T1, T2, T3, T5) (ST2) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil (S3, S4, T1, T2, T3, T6) (ST3) Menjaga hubungan baik dengan para distributor dan pelanggan (S1, S3, S4, T1, T2, T3, T5)	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan <i>e-commerce</i> (W1, W4, W5, T1, T2, T3, T4, T5) (WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis (W1, W2, W4, T1, T2, T5) (WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan (W1, W5, T1, T2, T5)

Berdasarkan dari hasil matriks SWOT tersebut dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi yang diperoleh dari kombinasi gabungan antara faktor internal dengan eksternal. Terdapat sepuluh alternatif strategi yang terbagi ke dalam strategi SO, WO, ST, dan WT. Berikut ini merupakan penjabaran dari setiap alternatif strategi yaitu antara lain:

A. Strategi SO

Berikut ini merupakan penjabaran dari alternatif strategi *Strength Opportunity* (SO) yaitu:

a. (SO_1) Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu

Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu merupakan salah satu strategi inovasi yang layak untuk diterapkan, sebab pada era saat ini banyak pelanggan yang telah mengenal berbagai inovasi makanan tahu. Semakin bertambahnya jumlah inovasi makanan tahu, maka semakin meningkat juga jumlah peminat terhadap produk makanan tahu yang dipasarkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

b. (SO_2) Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar

Produk tahu memiliki pangsa pasar yang cukup luas yaitu dengan adanya peluang pada jumlah pelanggan bisnis usaha yaitu seperti pelanggan wisatawan dari suatu organisasi sampai dengan jangkauan distribusi produk olahan tahu ke wilayah yang lebih luas. Dalam rangka untuk mencapai berbagai peluang tersebut, maka UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dapat memanfaatkan kekuatan yang telah dimiliki bisnis.

c. (SO_3) Meningkatkan SDM dan teknologi produksi dari segi kualitas kuantitas

Peningkatan SDM dan teknologi produksi dari segi kualitas sekaligus kuantitas adalah contoh strategi yang dapat diterapkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan tujuan untuk membantu dalam upaya meningkatkan jumlah volume penjualan. Strategi tersebut akan cukup efektif apabila bisa tersampaikan kepada para pelanggan yaitu dapat meyakinkan bahwa secara kualitas dan kuantitas yang dimiliki lebih baik, sehingga dapat membantu menarik minat pelanggan agar pasar semakin meluas.

B. Strategi WO

Berikut merupakan penjabaran dari alternatif strategi *Weakness Opportunity* (WO) yaitu:

a. (WO_1) Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial

Penerapan strategi promosi dengan menggunakan media sosial merupakan upaya yang sangat efektif sebab pada era sekarang kualitas dari teknologi informasi telah canggih. Selain itu, media sosial sangat membantu untuk memperkenalkan UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten kepada khalayak umum dimana mengingat bahwa banyak orang dapat memperoleh informasi dengan lebih mudah dari penggunaan sosial media.

b. (WO_2) Menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis UMKM

Manajemen pembukuan keuangan dalam suatu bisnis UMKM sangat perlu diterapkan karena dapat memudahkan alur pengelolaan terhadap berbagai hal yang berhubungan dengan keuangan seperti contoh yaitu pengeluaran dan pemasukan bisnis secara rinci. UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten perlu menerapkan manajemen pembukuan keuangan tersebut dengan tujuan agar dapat terhindar dari kerugian dalam bisnis.

c. (WO_3) Meningkatkan nilai jual dengan memberikan desain kemasan menarik

Pemberian desain kemasan yang lebih menarik untuk produk tahu dapat meningkatkan nilai jual sekaligus ciri khas tersendiri dari suatu produk. Sebelumnya, UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten hanya menggunakan ember untuk menjualnya kepada para distributor. Apabila pangsa pasar semakin meluas, sangat diperlukan desain kemasan untuk produk tahunya yaitu sebagai media komunikasi pertama pada pelanggan.

C. Strategi ST

Berikut ini merupakan penjabaran dari alternatif strategi *Strength Threat* (ST) yaitu:

a. (ST_1) Mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanannya

Strategi untuk mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanan di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah upaya yang perlu dilakukan untuk menyiasati harga kedelai yang semakin tidak stabil dengan jumlah kompetitor yang juga semakin tinggi sehingga akan menimbulkan persaingan harga produk tahu. Dengan mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanannya, bisnis UMKM tersebut akan mampu bertahan walaupun jumlah kompetitor semakin banyak dan persaingan juga semakin ketat.

b. (ST_2) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil

Semakin banyak kompetitor yang mulai muncul pada era dimana harga kedelai masih belum stabil akan menyebabkan persaingan harga bagi setiap industri UMKM Pabrik Tahu menjadi semakin ketat. Strategi penetapan harga yang baik dan stabil merupakan salah satu upaya atau cara yang perlu dilakukan dalam rangka untuk mempertahankan jumlah volume pelanggan pada bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

c. (ST_3) Menerapkan hubungan baik dengan para distributor dan pelanggan

Strategi untuk menerapkan hubungan baik dengan para distributor maupun pelanggan adalah upaya untuk menjaga eksistensi produk tahu putih dari hasil produksi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Hal tersebut sangatlah penting karena tanpa adanya hubungan yang baik dengan para distributor maupun konsumen, maka tidak akan ada proses jual beli dalam bisnis sehingga bisa menyebabkan dampak buruk bagi UMKM.

Strategi tersebut dapat dilakukan dengan cara menerapkan promosi secara *door to door* terhadap konsumen dan distributor, dengan tujuan agar dapat membangun komunikasi yang lebih baik. Sehingga apabila pelanggan dapat memperoleh pelayanan komunikasi yang baik dengan UMKM, maka akan memberikan kepuasan bagi pelanggan.

D. Strategi WT

Berikut ini merupakan penjabaran dari alternatif strategi *Weakness Threat* (WT) yaitu:

a. (WT_1) Meningkatkan penjualan dengan layanan *website* dan *e-commerce*

Pada zaman sekarang telah banyak masyarakat dalam rangka untuk mencari informasi maupun mendapatkan sesuatu dengan cara mengakses berbagai metode dan *tools* yang sudah bersifat *online*. Jika UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten berupaya untuk menjaga eksistensi bisnis yaitu dengan mengoptimalkan potensi bisnis sehingga dapat meningkatkan jumlah volume penjualan, maka perlu melakukan strategi promosi yang efektif dengan menggunakan layanan *website* serta *e-commerce*. Dengan penggunaan kedua layanan tersebut akan memberikan peluang bagi UMKM Pabrik Tahu tersebut untuk mempertahankan kualitas persaingan bisnis dan memperluas jaringan distribusi pada era dimana kompetitor yang semakin banyak dengan pemasaran yang baik.

b. (WT_2) Meningkatkan efektivitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis

Bisnis Industri UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten perlu meningkatkan aspek efektivitas sekaligus efisiensi proses bisnisnya dalam rangka untuk meningkatkan nilai kompetitif agar UMKM dapat responsif terhadap setiap perubahan. Selain itu strategi tersebut dapat meningkatkan efektivitas beserta efisiensi kerja sehingga UMKM akan lebih fokus terhadap kepuasan para pelanggan. Proses bisnis yang efektif serta efisien juga dapat memudahkan dalam upaya manajemen waktu yang lebih baik sekaligus bisa meminimalisasi tingkat risiko dan pengeluaran yang berkaitan dengan bisnis.

c. (WT_3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan

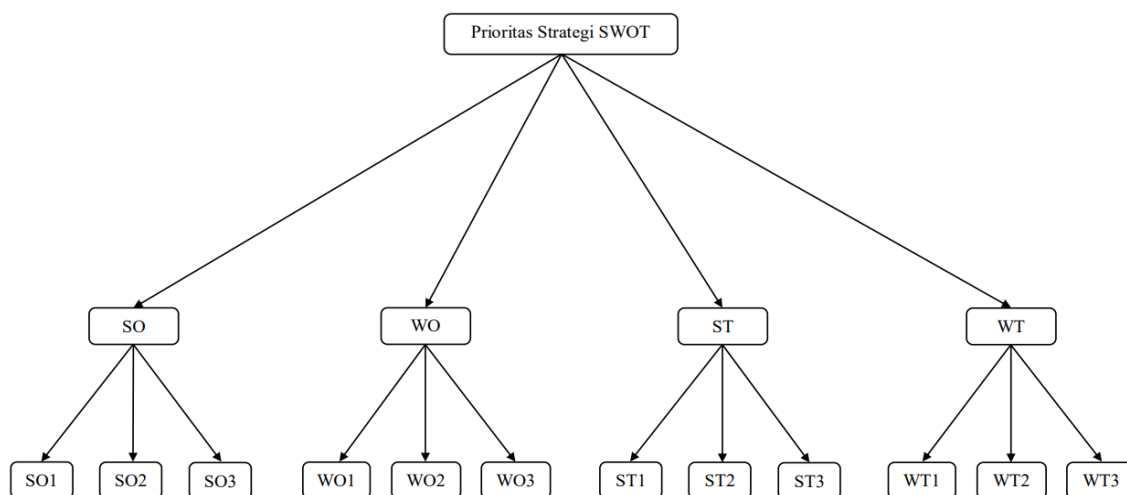
Tujuan dari bisnis UMKM untuk melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan yaitu supaya dinas pemerintahan sepakat dalam memberikan pembinaan kepada setiap bisnis UMKM. Pembinaan dari pihak dinas pemerintahan tersebut dapat diberikan dalam berbagai bentuk seperti contoh yaitu kegiatan seminar sampai dengan dukungan pemerintah berupa upaya pembinaan untuk pengembangan kemitraan antara UMKM dengan usaha skala besar. Pengembangan kemitraan akan sangat mendukung, karena sampai sekarang UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten masih mempunyai sejumlah batasan baik dari segi permodalan maupun pengembangan usahanya.

4.3.2 Tahap Keputusan

Tahap keputusan merupakan tahapan akhir dari proses perumusan strategi menggunakan metode analisis SWOT. Pada tahap ini akan dilakukan penentuan alternatif strategi yang dipilih menjadi strategi terbaik yang diprioritaskan, dimana dari alternatif strategi tersebut diperoleh dari matriks SWOT yang terdapat dalam tahap pencocokan. Tujuan dari proses penentuan prioritas strategi adalah agar UMKM mampu menentukan langkah bisnis yang harus dijalankan terlebih dahulu. Penentuan prioritas antar alternatif strategi akan diolah menggunakan metode AHP dengan proses pengambilan data kuesioner oleh responden yaitu satu pemilik dan dua karyawan UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

1. Dekomposisi Strategi

Dekomposisi merupakan tahap penyusunan struktur hierarki AHP yang memiliki konsep yaitu dengan penggunaan level. Dekomposisi dilakukan berdasarkan matriks SWOT yang terdapat pada gambar 4.8. Level satu diartikan sebagai tujuan dari hierarki yaitu prioritas alternatif strategi SWOT. Level dua bisa diartikan sebagai kriteria umum yang terdiri dari SO, WO, ST, WT. Level tiga diartikan sebagai sub kriteria yang meliputi SO1, SO2, SO3, WO1, WO2, WO3, ST1, ST2, ST3, WT1, WT2, dan WT3. Ketiga level tersebut disusun dalam bentuk struktur hirarki proses yang dapat dijabarkan yaitu pada Gambar 4.10.



Gambar 4. 8 Struktur Hirarki Prioritas Strategi

Keterangan:

SO = Prioritas strategi kombinasi dari kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*)

WO = Prioritas strategi kombinasi dari kelemahan (*weakness*) dan peluang (*opportunity*)

ST = Prioritas Strategi kombinasi dari kekuatan (*strength*) dan ancaman (*threat*)

WT = Prioritas Strategi kombinasi dari kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*)

2. Prioritas Strategi

Setelah dilakukannya suatu tahap dekomposisi atau penyusunan struktur hierarki tentang beberapa alternatif strategi, maka berikutnya perlu dilakukan pengolahan bobot terhadap beberapa alternatif strategi menggunakan kuesioner yang memuat matriks perbandingan berpasangan dalam metode AHP dengan bantuan software pengolah yaitu *Expert Choice*. Pembobotan terhadap beberapa alternatif strategi di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dinilai oleh tiga responden yang terdiri dari satu expert serta dua pemilik UMKM Pabrik Tahu tersebut. Proses pengolahan tersebut telah menghasilkan rata-rata nilai bobot prioritas dan *Consistency Ratio* (CR) dari ketiga responden untuk masing-masing alternatif strategi yang telah diusulkan. Berikut merupakan pembobotan alternatif strategi memuat nilai bobot prioritas dan *Consistency Ratio* (CR) yang dijabarkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 7 Pembobotan Alternatif Strategi

Kriteria	Alternatif Strategi	Bobot Prioritas	CR
SO	SO1 Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu	0,040	0,1
	SO2 Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar	0,131	
	SO3 Meningkatkan SDM dan teknologi produksi dari segi kualitas kuantitas	0,126	
WO	WO1 Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial	0,072	
	WO2 Menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis UMKM	0,059	
	WO3 Meningkatkan nilai jual dengan memberikan desain kemasan menarik	0,042	
ST	ST1 Mempertahankan kualitas produk tahu beserta pelayanannya	0,130	
	ST2 Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil	0,075	
	ST3 Menjaga hubungan baik dengan para distributor dan pelanggan	0,119	
WT	WT1 Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan <i>e-commerce</i>	0,095	
	WT2 Meningkatkan efektivitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis	0,068	
	WT3 Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan	0,043	

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa telah menghasilkan nilai bobot prioritas untuk setiap alternatif strategi dari kriteria SO, WO, ST, dan WT yang merupakan *output* data yang telah diperoleh dari matriks SWOT pada Gambar 4.9. Pembobotan diterapkan dengan melakukan perbandingan mengenai tingkat kepentingan antara alternatif strategi yaitu mengisi angka bobot AHP di setiap variabel alternatif strategi sesuai ketentuan yang bisa merujuk ke tabel 2.3. Kemudian data pembobotan tersebut akan diolah menggunakan software *Expert Choice*, sehingga bisa menghasilkan nilai bobot setiap variabel alternatif strategi sekaligus *Consistency Ratio* (CR). Pada dasarnya nilai bobot pada setiap variabel yang diisi oleh responden yaitu Bapak Maryanto selaku pemilik serta pengelola UMKM menunjukkan terkait seberapa penting variabel alternatif strategi tersebut bisa berpengaruh cukup besar terhadap potensi bisnis dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

Pada Tabel 4.5 telah menjabarkan tentang bobot prioritas dari setiap alternatif strategi. Bobot tertinggi yaitu SO2 Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar telah memperoleh nilai sebesar 0,131, artinya alternatif strategi tersebut memiliki tingkat kepentingan yang tertinggi dalam upaya memaksimalkan potensi bisnis di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten daripada alternatif strategi lainnya yaitu dengan perbandingan 0,131 dari 1 atau 100%. Sedangkan pada bobot terendah yaitu SO1 Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu telah mendapatkan nilai sebesar 0,040, artinya alternatif strategi tersebut memiliki tingkat kepentingan paling rendah dalam upaya untuk memaksimalkan potensi bisnis bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten daripada alternatif strategi lainnya yaitu dengan rasio perbandingan angka 0,040 dari 1 atau 100%. Perbandingan dari 1 atau 100% tersebut juga bisa berlaku untuk alternatif strategi lainnya. Nilai *Consistency Ratio* (CR) yang didapatkan yaitu $0,01 \leq 0,1$ yang artinya nilai tersebut menunjukkan bahwa data pembobotan terhadap alternatif strategi telah konsisten.

Seluruh strategi yang telah dirancang dalam Tabel 4.5 mampu menjadi alternatif bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten sebab mengingat perkembangan zaman yang semakin modern dengan teknologi yang semakin canggih, serta kemampuan sumber daya manusia yang cukup mudah untuk beradaptasi dengan zaman beserta teknologi tersebut, maka strategi yang dirancang dapat terbilang relevan. Beberapa dari strategi tersebut bisa dirancang bukan hanya dengan mempertimbangkan perkembangan zaman dan teknologi, tetapi juga mempertimbangkan potensi yang dimiliki UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto dengan melihat manajemen strategi bisnis UMKM Pabrik Tahu dari pesaing yang mampu diterapkan dengan baik, sehingga dibutuhkan upaya dari pihak pengelola UMKM.

Berdasarkan hasil dalam pembobotan terhadap alternatif strategi menggunakan matriks perbandingan berpasangan dengan bantuan metode AHP yang telah dijabarkan dalam Tabel 4.5 diatas, maka dapat diperoleh data terkait urutan setiap alternatif strategi yang terdapat di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Berikut ini merupakan penjabaran terkait urutan alternatif strategi yang telah terbagi di strategi SO, WO, ST, WT yaitu pada Tabel 4.6.

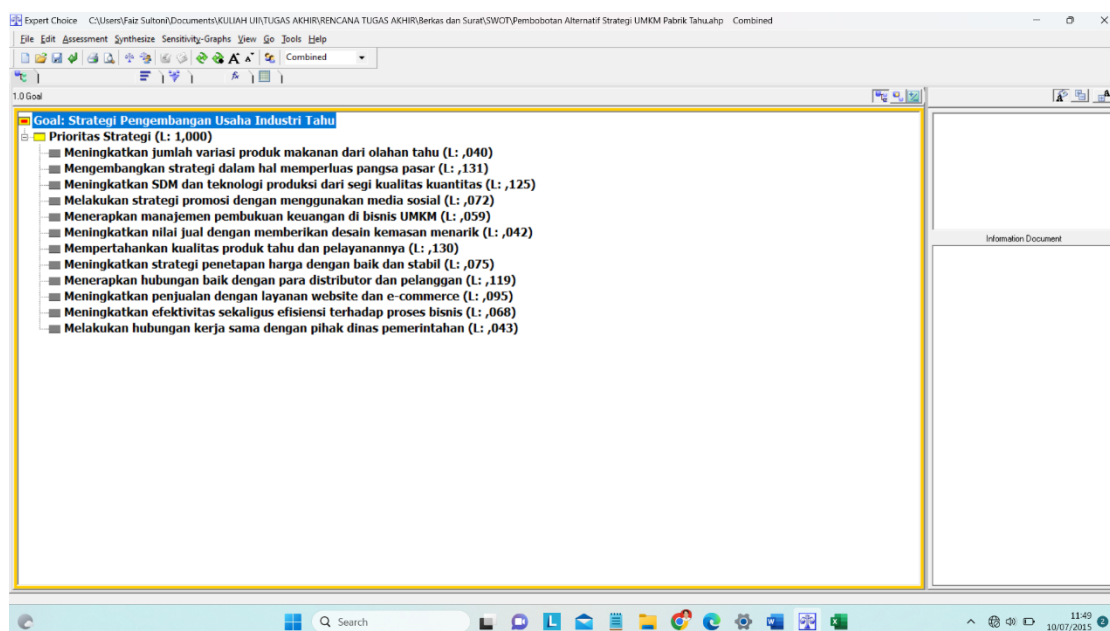
Tabel 4. 8 Urutan Prioritas Alternatif Strategi

Kode	Alternatif Strategi	Bobot Prioritas	Urutan
(SO ₂)	Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar	0,131	1
(ST ₁)	Mempertahankan kualitas produk tahu beserta pelayanannya	0,130	2
(SO ₃)	Meningkatkan SDM dan teknologi produksi dari segi kualitas kuantitas	0,126	3
(ST ₃)	Menjaga hubungan baik dengan para distributor dan pelanggan	0,119	4
(WT ₁)	Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan <i>e-commerce</i>	0,095	5
(ST ₂)	Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil	0,075	6
(WO ₁)	Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial	0,072	7
(WT ₂)	Meningkatkan efektivitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis	0,068	8
(WO ₂)	Menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis UMKM	0,059	9
(WT ₃)	Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan	0,043	10
(WO ₃)	Meningkatkan nilai jual dengan memberikan desain kemasan menarik	0,042	11
(SO ₁)	Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu	0,040	12

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwasannya terdapat beberapa strategi yang berfungsi untuk mengembangkan potensi bisnis industri pabrik tahu. Dua belas alternatif strategi tersebut dapat diklasifikasikan berdasarkan cara implementasi. Urutan strategi di peringkat satu yaitu SO₂ Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar dengan nilai bobot paling tinggi sebesar 0,131 dari 1 atau 100%, artinya strategi tersebut merupakan alternatif paling penting untuk dipertimbangkan penerapannya dalam UMKM

Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten, begitu juga sampai dengan urutan strategi di peringkat tujuh yaitu WO_1 Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial dengan nilai bobot sebesar 0,072 dari 1 atau 100%, merupakan strategi yang bisa diterapkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam tahap mempertahankan loyalitas dari pelanggan yang sudah ada serta meningkatkan jumlah volume penjualan. Urutan strategi peringkat delapan sampai dengan sepuluh yaitu WT_2 Meningkatkan efektivitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis, WO_2 Menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis UMKM, WT_3 Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan dengan nilai bobot secara berurutan sebesar 0,068, 0,059, dan 0,043 merupakan strategi yang perlu dilakukan dalam tahap mengoptimalkan sistem manajemen bisnis agar lebih produktif. Sedangkan urutan strategi di peringkat sebelas yaitu WO_3 Meningkatkan nilai jual dengan memberikan desain kemasan menarik beserta peringkat dua belas yaitu SO_1 Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu merupakan strategi yang perlu diterapkan apabila tujuan dari alternatif strategi utama yaitu strategi pada peringkat satu sampai dengan sepuluh mampu dijalankan UMKM dengan baik dan komdisf.

Proses pengolahan terhadap nilai bobot dari setiap alternatif strategi yang merupakan data *output* dari matriks SWOT diolah menggunakan software *Expert Choice* agar dapat lebih mempermudah peneliti dalam mengolah data. Data bobot pada Tabel 4.6 merupakan nilai bobot prioritas yang hasil pengolahan daatanya merujuk pada Gambar 4.11.



Gambar 4. 9 Output Data Pembobotan Alternatif Strategi

4.4 Merancang rekomendasi strategi pengembangan model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan pendekatan *Business Model Canvas*

4.4.1 Model Bisnis Eksisting

Pada tahap ini dilakukan proses wawancara kepada selaku pemilik dan pengelola UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan pedoman wawancara yang berisi beberapa pertanyaan yang akan diajukan. Tujuan dari tahap ini adalah agar memperoleh gambaran secara utuh terkait model bisnis yang sedang diterapkan dalam UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Uraian hasil wawancara model bisnis dengan menyesuaikan sembilan elemen beserta ringkasan gambar BMC dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Customer segments*

Berikut ini merupakan penjabaran hasil dari wawancara tentang model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam elemen dasar *customer segments* yaitu:

Tabel 4. 9 Hasil Wawancara *Customer Segments*

Narasumber	Hasil Wawancara
Maryanto	Target sasaran pelanggan dari Pabrik Tahu Pak Maryanto adalah semua kalangan yang membutuhkan produk tahu. Pelanggan segala umur dari usia muda sampai usia tua, semua kalangan masyarakat golongan ekonomi bawah, menengah, sampai atas. Pelanggan segala gender beserta seluruh masyarakat dengan pekerjaan yang bervariasi.

2. *Value proposition*

Berikut ini merupakan penjabaran hasil dari wawancara tentang model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam elemen dasar *value proposition* yaitu:

Tabel 4. 10 Hasil Wawancara *Value Proposition*

Narasumber	Hasil Wawancara
Maryanto	Nilai yang diberikan oleh Pabrik Tahu Pak Maryanto kepada para pelanggannya adalah kualitas produk tahu yang baik, harga produk tahu yang terjangkau, dan telah memiliki variasi produk tahu yaitu masakan tahu bakso. Beserta kualitas pelayanan cukup ramah dan responsif.

3. Channels

Berikut ini merupakan penjabaran hasil dari wawancara tentang model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam elemen dasar *channels* yaitu:

Tabel 4. 11 Hasil Wawancara *Channels*

Narasumber	Hasil Wawancara
Maryanto	Saluran bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto yaitu dengan menjual produk tahunya secara langsung kepada para pelanggan atau menggunakan konsep <i>offline store</i> . Selain itu, sistem pemasaran masih menerapkan metode dari mulut ke mulut para pelanggan maupun distributor, lokasi usaha dapat dicari dengan bantuan <i>google maps</i> .

4. Customer relationships

Berikut ini merupakan penjabaran hasil dari wawancara tentang model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten di elemen dasar *Customer Relationships* yaitu:

Tabel 4. 12 Hasil Wawancara *Customer Relationships*

Narasumber	Hasil Wawancara
Maryanto	UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto menerapkan sistem hubungan dengan para pelanggan dalam rangka jual beli yaitu menggunakan kontak telepon sekaligus <i>Whatsapp</i> . Selain itu, para pelanggan dalam proses jual beli dapat berkomunikasi secara langsung dengan pengelola pabrik tahu untuk mendapatkan bantuan serta pelayanan yang cukup baik agar mampu mencapai kepuasan pelanggan.

5. Revenue stream

Berikut ini merupakan penjabaran hasil dari wawancara tentang model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten di elemen dasar *Revenue Stream* yaitu:

Tabel 4. 13 Hasil Wawancara *Revenue Stream*

Narasumber	Hasil Wawancara
------------	-----------------

Maryanto	Beberapa bisnis yang menjadi aliran pendapatan atau <i>revenue stream</i> yang terdapat pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu antara lain penjualan tahu putih yang masih mentah, penjualan limbah sisa hasil proses produksi tahu putih, beserta penjualan variasi produk tahu bakso yang dijual dengan harga per biji.
----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6. *Key resources*

Berikut ini merupakan penjabaran hasil dari wawancara tentang model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten di elemen dasar *key resources* yaitu:

Tabel 4. 14 Hasil Wawancara *Key Resources*

Narasumber	Hasil Wawancara
Maryanto	UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto memiliki beberapa sumber daya dalam rangka menjalankan bisnis usahanya yaitu antara lain sumber daya manusia yang terdiri dari lima tenaga kerja, sumber daya fisik seperti bangunan, alat atau mesin, fasilitas air, sumber daya finansial, dan beberapa sumber daya penunjang UMKM Tahu lainnya.

7. *Key activities*

Berikut ini merupakan penjabaran hasil dari wawancara tentang model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten di elemen dasar *key activities* yaitu:

Tabel 4. 15 Hasil Wawancara *Key Activities*

Narasumber	Hasil Wawancara
Maryanto	Beberapa kegiatan yang dijalankan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto yaitu antara lain kegiatan pembelian terhadap stok bahan baku produksi seperti kedelai dan kayu bakar, kegiatan produksi pengolahan dari kedelai menjadi produk tahu putih mentah beserta proses masak tahu bakso, kegiatan pemasaran atau penjualan produk tahu kepada para pelanggan dan pedagang distributor.

8. *Key partnerships*

Berikut ini merupakan penjabaran hasil dari wawancara tentang model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten di elemen dasar *key partnerships* yaitu:

Tabel 4. 16 Hasil Wawancara *Key Partnerships*

Narasumber	Hasil Wawancara
Maryanto	UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto mempunyai relasi dengan distributor kedelai yang berbentuk kios kedelai. Selain itu, Pabrik Tahu Pak Maryanto juga mempunyai relasi bisnis penjualan produk tahu putih yaitu dengan distributor tahu putih mentah yang menjual produk tahu kepada pedagang yang berjualan di pasar tradisional.

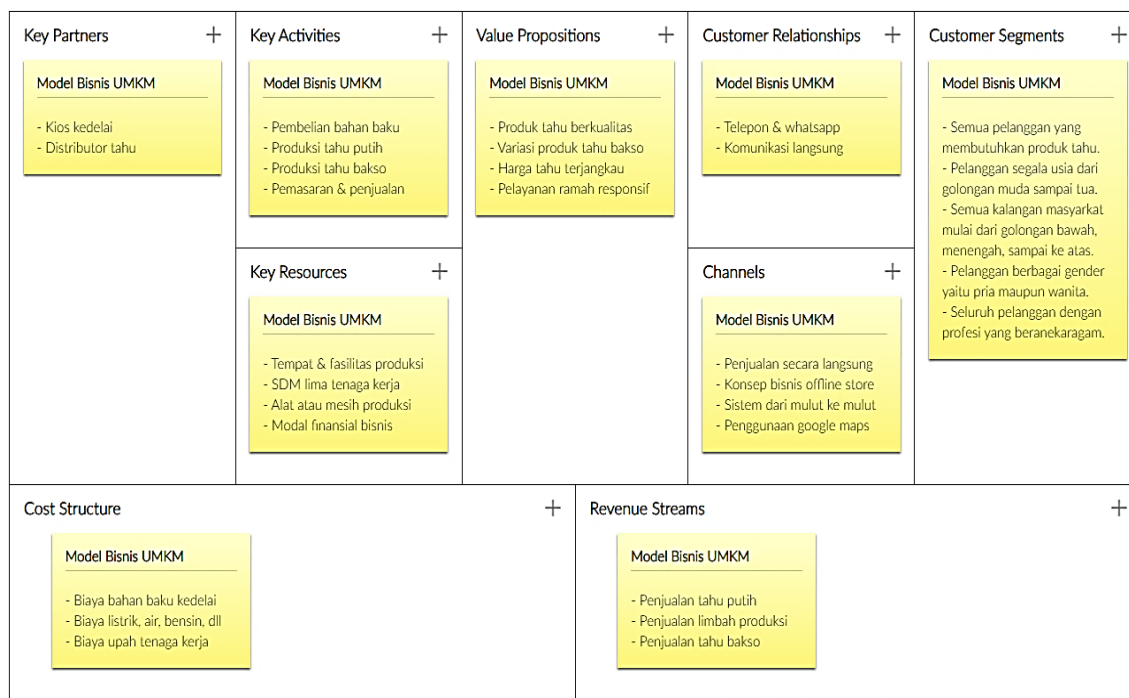
9. *Cost structure*

Berikut ini merupakan penjabaran hasil dari wawancara tentang model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten di elemen dasar *cost structure* yaitu:

Tabel 4. 17 Hasil Wawancara *Cost Structure*

Narasumber	Hasil Wawancara
Maryanto	Beberapa biaya pengeluaran dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto yaitu antara lain meliputi biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel mencakup biaya bahan baku kedelai, listrik, air, mesin, bensin, dll. Biaya tetap mencakup upah gaji para tenaga kerja atau pengrajin.

Selain menjabarkan uraian dari hasil wawancara model bisnis di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menyesuaikan kesembilan elemen dasar dalam pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), dibutuhkan juga ringkasan model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan bantuan berupa gambar yang berbasis *Business Model Canvas* (BMC) yang menyesuaikan sembilan elemen dasar terdiri dari *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue stream*, *key partnerships*, *key resources*, *key activities*, dan *cost structure*. Berikut ini merupakan ringkasan model bisnis UMKM yang dapat dijabarkan pada Gambar 4.12 yaitu:



Gambar 4. 10 Ringkasan Model Bisnis

Sembilan elemen dasar pada *Business Model Canvas* tersebut masing-masing memuat strategi model bisnis eksisting atau model bisnis yang sementara sedang diterapkan dalam UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Model bisnis eksisting UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yang terdapat di Gambar 4.12 tersebut akan dilakukan perancangan strategi pengembangan bisnis dengan tujuan untuk memaksimalkan potensi UMKM.

4.4.2 Perancangan Model Bisnis

Pada tahap ini dilakukan proses analisis pada perancangan strategi pengembangan model bisnis yang diperoleh berdasarkan hasil dari metode analisis SWOT dan AHP yang telah diterapkan sebelumnya. Proses analisis dalam tahap perancangan strategi model bisnis ini dilakukan dengan cara mempertimbangkan antara berbagai alternatif strategi yang telah dihasilkan menggunakan matriks SWOT dengan perhitungan di metode AHP yang telah diketahui bahwa strategi yang diprioritaskan adalah alternatif strategi di urutan satu yaitu mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar. Alternatif strategi tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam rancangan strategi pengembangan bisnis di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan pendekatan dari *Business Model Canvas* (BMC). Prioritas satu alternatif strategi yang digunakan merujuk pada Tabel 4,6. Berikut merupakan tabel mengenai analisis pengembangan model bisnis yaitu:

Tabel 4. 18 Usulan Pengembangan Model Bisnis

Elemen Dasar <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	Usulan Rancangan Strategi Pengembangan Model Bisnis
<i>Customer Segments</i>	-
<i>Value Propositions</i>	Desain kemasan menarik. Mesin produksi modern. Ulasan review pelanggan.
<i>Channels</i>	Penggunaan <i>e-commerce</i> seperti contoh tokopedia, shopee, dan bukalapak. Penggunaan media sosial seperti contoh instagram, facebook, dan tiktok.
<i>Customer Relationships</i>	Penggunaan <i>website</i> untuk keperluan informasi bisnis. Penerapan teknik promosi bisnis secara <i>door to door</i> .
<i>Revenue Stream</i>	Penjualan variasi produk olahan tahu seperti contohtahu crispy, tahu gejrot, dan tahu walik.
<i>Key Resources</i>	<i>Database</i> keuangan usaha. Desainer kemasan produk. Jasa pembuatan <i>website</i> .
<i>Key Activities</i>	Pembuatan desain kemasan. Pembukungan keuangan. Pembuatan <i>website</i> bisnis. Pemasaran <i>e-commerce</i> . Pendaftaran media sosial.
<i>Key Partnerships</i>	Toko atau pasar modern. Jasa pembuatan <i>website</i> . Jasa desain kemasan produk. Dinas dan pemerintahan.
<i>Cost Structure</i>	Biaya jasa desain kemasan. Biaya pembuatan <i>website</i> . Biaya promosi produk tahu. Biaya variasi produk tahu. Biaya mesin olah modern

Berdasarkan Tabel 4.16 yang berisikan tentang usulan rencana strategi pengembangan model bisnis diatas dapat diketahui bahwa masing-masing dari sembilan elemen dasar di *Business Model Canvas* (BMC) telah menghasilkan beberapa usulan pengembangan pada model bisnis di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Pada Gambar 4.13 mengenai rancangan model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dapat diketahui bahwa persegi berwarna kuning merupakan model bisnis eksisting, sedangkan persegi berwarna hijau merupakan rancangan usulan strategi model bisnis. Adapun ringkasan dari rencana pengembangan model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan berbasis *Business Model Canvas* (BMC) dapat dilihat pada Gambar 4.12 sebagai berikut:

Key Partners +	Key Activities +	Value Propositions +	Customer Relationships +	Customer Segments +
<p>Model Bisnis UMKM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kios kedelai - Distributor tahu 	<p>Model Bisnis UMKM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembelian bahan baku - Produksi tahu putih - Produksi tahu bakso - Pemasaran & penjualan 	<p>Model Bisnis UMKM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produk tahu berkualitas - Variasi produk tahu bakso - Harga tahu terjangkau - Pelayanan ramah responsif 	<p>Model Bisnis UMKM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Telepon & whatsapp - Komunikasi langsung 	<p>Model Bisnis UMKM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Semua pelanggan yang membutuhkan produk tahu. - Pelanggan segala usia dari golongan muda sampai tua. - Semua kalangan masyarakat mulai dari golongan bawah, menengah, sampai ke atas. - Pelanggan berbagai gender yaitu pria maupun wanita. - Seluruh pelanggan dengan profesi yang beranekaragam.
<p>Pengembangan Model Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toko atau pasar modern - Jasa pembuatan website - Jasa desain kemasan produk - Dinas dan pemerintahan 	<p>Pengembangan Model Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan desain kemasan - Pembukungan keuangan - Pembuatan website bisnis - Pemasaran e-commerce - Pendaftaran media sosial 	<p>Pengembangan Model Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desain kemasan menarik - Mesin produksi modern - Ulasan review pelanggan 	<p>Pengembangan Model Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan website untuk keperluan informasi bisnis - Penerapan teknik promosi bisnis secara door to door 	
	<p>Key Resources +</p> <p>Model Bisnis UMKM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tempat & fasilitas produksi - SDM lima tenaga kerja - Alat atau mesin produksi - Modal finansial bisnis 		<p>Channels +</p> <p>Model Bisnis UMKM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan secara langsung - Konsep bisnis offline store - Sistem dari mulut ke mulut - Penggunaan google maps 	
	<p>Pengembangan Model Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Database keuangan usaha - Desainer kemasan produk - Jasa pembuatan website 		<p>Pengembangan Model Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan e-commerce seperti contoh tokopedia, shopee, dan bukalapak - Penggunaan media sosial seperti contoh instagram, facebook, dan tiktok 	
<p>Cost Structure +</p> <p>Model Bisnis UMKM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya bahan baku kedelai - Biaya listrik, air, bensin, dll - Biaya upah tenaga kerja 	<p>Pengembangan Model Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya jasa desain kemasan - Biaya pembuatan website - Biaya promosi produk tahu - Biaya variasi produk tahu - Biaya mesin olah modern 	<p>Revenue Streams +</p> <p>Model Bisnis UMKM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan tahu putih - Penjualan limbah produksi - Penjualan tahu bakso 	<p>Pengembangan Model Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan variasi produk olahan tahu seperti contoh tahu crispy, gejrot, dan walik 	

Gambar 4. 11 Pengembangan Model Bisnis Berbasis *Business Model Canvas*

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal UMKM Pabrik Tahu

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan di industri UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten, menunjukkan bahwa terdapat berbagai faktor internal meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) beserta faktor eksternal meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang akan di analisis dalam matriks IFE dan EFE.

5.1.1 Tahap Identifikasi Faktor Lingkungan

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*strength*) merupakan salah satu faktor internal pada suatu bisnis yang dapat diartikan sebagai aspek positif yang dimiliki oleh perusahaan maupun bisnis UMKM. Berikut merupakan faktor kekuatan UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten:

a. Produk berkualitas

Produk tahu putih yang diproduksi oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten memiliki kualitas yang cukup baik. Hal tersebut bisa disebabkan karena bahan baku kedelai yang digunakan juga merupakan bahan baku yang telah terjamin mutunya. Selain itu, produk tahu yang cukup higienis beserta diproduksi dengan bahan alami juga merupakan aspek utama yang dapat dijadikan sebagai kekuatan bisnis.

b. Variasi produk

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah memiliki variasi produk tahu yaitu seperti produk variasi tahu bakso yang dijual dengan harga per biji. Adanya variasi produk merupakan upaya yang cukup penting untuk dilakukan oleh setiap produsen dengan tujuan untuk menjaga ketertarikan sekaligus kelayakan dari para konsumen.

c. Harga terjangkau

Produk yang dihasilkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah tahu putih mentah serta variasi produk tahu bakso. Harga jual produk tahu putih mentah yaitu Rp. 75.000 per ember, sedangkan harga jual variasi produk tahu bakso yaitu Rp. 2.200 per biji. Harga jual dari kedua produk tahu tersebut cukuplah terjangkau bagi mayoritas masyarakat dari berbagai kalangan terutama para distributor.

d. Pengusaha berpengalaman

Selaku pemilik beserta pengelola UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah menjalankan bisnis tersebut sejak sekitar tahun 1994 atau selama 29 tahun sehingga cukup berpengalaman dalam mengelola bisnis industri UMKM industri pabrik tahu. Pengalaman yang bagus tersebut juga sangat berguna dengan tujuan agar bisa lebih siap dalam menghadapi berbagai ancaman bisnis yang mungkin akan terjadi.

e. Tenaga kerja mumpuni

Tenaga kerja pengrajin tahu di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten memiliki pengalaman dan kualitas yang mumpuni dalam memproduksi olahan kedelai berupa tahu putih sehingga bisa menghasilkan suatu produk tahu mentah yang berkualitas. Tenaga kerja yang mumpuni juga dapat memudahkan para pengusaha dalam rangka mengelola proses bisnis pada UMKM pabrik tahunya untuk lebih produktif.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*) merupakan salah satu faktor internal dalam bisnis yang dapat diartikan sebagai aspek negatif yang dimiliki oleh perusahaan maupun bisnis UMKM. Berikut merupakan faktor kelemahan dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten:

a. Lokasi masih kurang strategis

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten mempunyai tempat usaha yang kurang strategis yaitu berada di tengah pedesaan yang cukup sulit dijangkau sekaligus tidak mudah diketahui oleh target pasar secara meluas. Selain itu jarak tempat usaha yang berdekatan dengan UMKM Pabrik Tahu lainnya serta menjual produk yang sejenis juga dapat memicu terjadinya persaingan bisnis industri tahu semakin ketat.

b. Belum adanya pembukuan keuangan

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten masih belum menerapkan suatu sistem pembukuan dalam mengelola keuangan bisnis. Sistem pembukuan dapat berfungsi untuk membantu mengetahui berbagai hal yang berkaitan dengan keuangan seperti contoh yaitu laporan pengeluaran modal, laporan pemasukan bisnis, beserta laporan laba rugi usaha. Pembukuan keuangan dapat meminimalisir kerugian bisnis karena berperan untuk mengontrol berbagai biaya operasional dalam suatu UMKM.

c. Desain kemasan kurang menarik

Produk tahu UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten belum dikembangkan pada aspek desain kemasan menarik pada produknya. Kemungkinan alasan penyebabnya yaitu target pelanggan yang mayoritas masih masyarakat kalangan ekonomi bawah.

Kemasan yang menarik dalam suatu produk mampu menciptakan ciri khas terhadap produk olahan tahu serta meningkatkan *value* terhadap bisnis UMKM Pabrik Tahu tersebut, sehingga dapat memperkuat daya tarik dan loyalitas para pelanggan.

d. Strategi promosi kurang optimal

Strategi promosi merupakan salah satu aspek terpenting dalam suatu bisnis UMKM. UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten masih belum menerapkan suatu strategi promosi yang cukup optimal yaitu seperti contoh dalam aspek penggunaan layanan media sosial dan *e-commerce*. Sehingga pada aspek strategi promosi masih menjadi kelemahan yang cukup krusial bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

e. Modal usaha masih terbatas

Modal usaha dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten masih terbilang tidak terlalu banyak sehingga dapat memberikan ancaman yang berarti, yaitu membatasi bisnis UMKM pabrik tahu tersebut dalam mengembangkan potensi usahanya agar dapat lebih optimal. Modal usaha yang masih terbatas juga dapat menjadi ancaman yang mengakibatkan kurang efektif serta produktifnya dalam proses bisnis.

C. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) merupakan salah satu faktor eksternal dalam bisnis yang dapat diartikan sebagai aspek positif yang dimiliki oleh perusahaan maupun bisnis UMKM. Berikut merupakan faktor peluang dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten:

f. Produk tahu semakin bervariasi

Produk tahu yang dihasilkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah memiliki satu variasi produk yaitu tahu bakso, sehingga pabrik tahu tersebut masih memungkinkan untuk berpeluang dengan menambah berbagai variasi produk tahu. Pengembangan variasi produk pada makanan tahu bertujuan agar dapat memperluas pangsa pasar, sehingga mampu meningkatkan volume penjualan pelanggan dengan mengingat bahwa produk tahu telah menjadi makanan yang banyak digemari.

g. Jumlah peminat cukup tinggi

Tahu merupakan jenis makanan yang memiliki peminat cukup tinggi di Indonesia terutama di daerah pedesaan karena telah menjadi salah satu jenis makanan pokok. Setiap bisnis usaha masing-masing pasti memiliki segmen pangsa pasarnya sendiri, produk makanan tahu merupakan salah satu jenis yang cukup tinggi. Maka dari itu, peluang dalam mengoptimalkan potensi bisnis UMKM Pabrik tahu tersebut cukup terbuka lebar yaitu dengan cara meningkatkan volume penjualan pelanggan.

h. Target pasar sangat luas

Produk tahu merupakan jenis produk makanan yang mempunyai target pasar sangat bervariasi mulai dari kalangan usia muda sampai dengan tua, berbagai *gender* dari kalangan pria maupun wanita, dari kelas ekonomi bawah, menengah, sampai atas, serta berbagai jenis profesi dari pelanggan dapat membeli sekaligus mengkonsumsi produk tahu, dengan mengingat bahwa tahu dijuluki sebagai makanan rakyat.

i. Jumlah distributor cukup banyak

Produk tahu mampu mempunyai distributor yang cukup banyak disebabkan karena masih banyaknya para *reseller* atau pedagang tahu yang terdapat di pasar tradisional dan modern yang dapat meningkatkan peluang bisnis para distributor. *Reseller* atau pedagang tahu tersebut jumlahnya semakin banyak karena tahu merupakan makanan yang digemari oleh mayoritas masyarakat Indonesia di berbagai kalangan.

j. Teknologi semakin canggih

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten mempunyai peluang dalam mengelola bisnis tahunya dengan menggunakan teknologi mesin produksi yang lebih canggih dan modern. Hal tersebut akan memudahkan proses produksi tahu putih putih serta dapat dijadikan sebagai nilai bisnis yang bertujuan meyakinkan para pelanggan dan distributor dalam memutuskan untuk membeli produk tahu di UMKM tersebut.

D. Ancaman (*Threat*)

Ancaman (*threat*) merupakan salah satu faktor eksternal dalam suatu bisnis yang dapat diartikan sebagai aspek negatif yang dimiliki oleh perusahaan maupun bisnis UMKM. Berikut merupakan faktor ancaman dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten:

f. Harga kedelai semakin tinggi

Salah satu ancaman yang sering kali terjadi bukan hanya pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten saja tetapi juga di seluruh usaha produksi tahu mentah adalah harga bahan baku kedelai yang semakin tinggi. Aspek tersebut dapat menyebabkan setiap usaha produksi tahu untuk melakukan fluktuasi harga pada produk tahunya, sehingga hal tersebut dapat menyebabkan persaingan harga di setiap UMKM.

g. Kompetitor semakin banyak

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten berada pada lokasi yang terdapat banyak kompetitor bisnis dengan memproduksi produk olahan kedelai yang sejenis seperti produk tahu putih. Semakin banyak kompetitor dalam suatu bisnis maka akan dapat meningkatkan intensitas ancaman bisnis yaitu berkurangnya jumlah pelanggan.

h. Persaingan harga semakin ketat

Konsep dari bisnis yaitu mencari pelanggan sebanyak-banyaknya dan memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya, salah satu contoh pelayanan yaitu harga produk. UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten berada di wilayah yang terdapat banyak usaha sejenis yaitu bidang industri pabrik tahu, sehingga bisa memungkinkan untuk terjadi persaingan harga yang mungkin menjadi ancaman bisnis cukup krusial.

i. Produk tahu semakin berinovasi

Produk tahu yang pada zaman sekarang semakin berinovasi bisa saja menyebabkan kerugian apabila UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten belum mengikuti tren terkait inovasi produk tahu tersebut sedangkan kompetitor lain telah meningkatkan inovasi produk tahunya untuk menarik setiap pelanggan terhadap kepuasannya.

j. Strategi promosi produk pesaing

Salah satu ancaman yang dapat terjadi di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu strategi promosi produk tahu yang diterapkan pesaing bisnis telah diterapkan dengan optimal. Apabila hal tersebut terjadi kemungkinan dapat menjadi ancaman penyebab berkurangnya jumlah pelanggan yang bisa merugikan bisnis UMKM.

5.1.2 Tahap Pemasukan

Berdasarkan hasil penelitian beserta analisis yang telah dilakukan di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten, dilakukanlah proses pembobotan terhadap faktor internal maupun eksternal yang kemudian masing-masing dari aspek faktor tersebut diberikan *rating* untuk menghasilkan skor terbobot. Pembobotan diterapkan menggunakan kuisisioner yang berisi perbandingan berpasangan yaitu berupa rata-rata penilaian bobot dan *Consistency Ratio* (CR) dari tiga responden yang terdiri satu pemilik dan dua karyawan UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Pembobotan terhadap variabel faktor SWOT diolah menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan software *Expert Choice*.

1. Hasil Evaluasi Matriks IFE

Berdasarkan matriks IFE dapat diketahui bahwa terdapat faktor internal yang meliputi kekuatan (*strength*) beserta kelemahan (*weakness*), dari kedua faktor lingkungan internal tersebut masing-masing menjabarkan berbagai faktor internal yang terdapat pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan hasil nilai bobot dan *Consistency Ratio* (CR). Faktor kekuatan (*strength*) serta faktor kelemahan (*weakness*) mempunyai nilai rata-rata *Consistency Ratio* yaitu sebesar 0,02 dengan kombinasi bobot dari pemilik UMKM dan

dua karyawan. Faktor kekuatan (*strength*) mempunyai nilai bobot tertinggi yaitu sebesar 1,164 adalah kekuatan produk berkualitas serta nilai bobot terendah yaitu sebesar 0,049 adalah faktor kekuatan variasi produk. Sedangkan faktor kelemahan (*weakness*) dengan nilai bobot tertinggi yaitu sebesar 0,101 adalah aspek strategi promosi kurang optimal dan nilai bobot terendah yaitu sebesar 0,045 adalah desain kemasan kurang menarik.

Pada matriks IFE dapat diketahui bahwa kekuatan utama dalam UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah pengusaha cukup berpengalaman dengan menghasilkan skor bobot *rating* sebesar 0,644. Sedangkan untuk kelemahan utama dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah strategi promosi kurang optimal dengan memperoleh skor bobot *rating* yaitu sebesar 0,202. Kemudian total nilai skor yang mampu dihasilkan faktor internal yaitu sebesar 2,897. Total skor bobot *rating* sebesar 2,897 tersebut menunjukkan bahwa UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah memiliki kondisi faktor internal dengan kemampuan rata-rata, yang artinya seimbang antara kekuatan dan kelemahan.

2. Hasil Evaluasi Matriks EFE

Berdasarkan matriks EFE dapat diketahui bahwa terdapat faktor eksternal yang terdiri peluang (*opportunity*) sekaligus ancaman (*threat*), dari kedua faktor lingkungan eksternal tersebut masing-masing menjabarkan berbagai faktor eksternal yang terdapat di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan hasil nilai bobot dan *Consistency Ratio* (CR). Faktor peluang (*opportunity*) serta faktor ancaman (*threat*) mempunyai nilai rata-rata dari *Consistency Ratio* yaitu sebesar 0,02 dengan kombinasi bobot dari dua pemilik UMKM dan satu *expert*. Faktor peluang (*opportunity*) dengan nilai bobot tertinggi yaitu sebesar 0,158 adalah teknologi semakin canggih beserta nilai bobot terendah yaitu sebesar 0,043 adalah produk tahu semakin bervariasi, sedangkan pada faktor ancaman (*threat*) dengan nilai bobot tertinggi yaitu sebesar 0,196 adalah strategi promosi produk pesaing dan nilai bobot terendah yaitu sebesar 0,041 adalah faktor produk tahu semakin berinovasi.

Pada matriks EFE dapat diketahui bahwa peluang utama dalam UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah jumlah peminat cukup tinggi dengan menghasilkan nilai di skor bobot *rating* yaitu sebesar 0,520. Sedangkan ancaman utama di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah strategi promosi produk pesaing dengan memperoleh nilai skor bobot *rating* sebesar 0,196. Kemudian total nilai skor yang mampu dihasilkan faktor eksternal yaitu sebesar 2,441. Total skor bobot *rating* sebesar 2,441 tersebut menunjukkan bahwa UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah memiliki kondisi faktor eksternal dengan kemampuan rata-rata, yang artinya seimbang antara peluang dan ancaman.

5.2 Analisis Perumusan Posisi Bisnis, Alternatif Strategi, dan Prioritas Strategi

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis yang telah dilakukan dalam tahap pemasukan dengan matriks IFE dan EFE, menunjukkan bahwa terdapat nilai skor setiap faktor internal meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) beserta faktor eksternal meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*), yang kemudian akan di analisis dalam tahap pencocokan dengan menggunakan matriks Internal Eksternal (IE) beserta matriks SWOT sekaligus pada tahap keputusan dengan menggunakan pengolahan prioritas AHP.

5.2.1 Tahap Pencocokan

1. Hasil Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Matriks IE dapat berguna untuk menempatkan divisi organisasi dalam diagram sistematis dengan tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan dalam dua dimensi kunci yaitu skor bobot total IFE di sumbu x dan skor bobot total EFE di sumbu y, yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mengetahui posisi sel bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Pada dasarnya matriks IE berfungsi dalam memetakan posisi bisnis usaha dengan tujuan agar memudahkan untuk melakukan perumusan alternatif strategi yang efektif.

Berdasarkan pengolahan data di matriks IFE dan EFE dapat diketahui bahwa nilai perhitungan total skor matriks IFE yaitu sebesar 2,897, yang dimana total skor tersebut merupakan hasil penjumlahan antara skor bobot *rating* setiap variabel di faktor kekuatan (*strength*) dengan skor bobot *rating* setiap variabel dalam faktor kelemahan (*weakness*). Sedangkan nilai perhingan total skor pada matriks EFE yaitu sebesar 2,441, yang dimana total skor tersebut merupakan hasil penjumlahan antara skor bobot *rating* setiap variabel faktor peluang (*opportunity*) dan skor bobot *rating* tiap variabel faktor ancaman (*threat*). Hasil nilai total skor dari kedua faktor tersebut telah menempatkan UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten untuk berada pada posisi sel V. Posisi sel V disebut sebagai strategi pertahankan dan pelihara, sehingga kemungkinan besar dengan posisi ini UMKM Pabrik Tahu tersebut perlu melakukan strategi pengembangan usaha dan manajemen.

Berdasarkan hasil dari diagram matriks IE dapat diketahui bahwa UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten berada pada posisi sel V yang merupakan hasil dari koordinat sumbu x terkait jumlah total skor faktor internal dengan koordinat sumbu y terkait jumlah total skor faktor eksternal. Posisi sel V menunjukkan bahwa UMKM Pabrik Tahu tersebut berada di posisi dengan kemampuan rata-rata yang artinya antara kapasitas kekuatan dan kelemahan dengan kelemahan dan ancaman memiliki level yang seimbang. Jadi strategi

yang perlu diterapkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu strategi untuk pertahankan dan pelihara. Strategi tersebut bisa diaplikasikan menggunakan upaya dalam meminimalisir kelemahan dan ancaman yang dimiliki dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Beberapa dari strategi umum yang dapat diaplikasikan yaitu antara lain pengembangan usaha, perluasan pangsa pasar, penetrasi pasar, dan perbaikan manajemen bisnis. Hasil strategi pertahankan dan pelihara bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan sekaligus mengembangkan potensi bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten agar mampu lebih optimal.

2. Hasil Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan suatu analisis berupa tahap kongkrit yang perlu diaplikasikan di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam mengoptimalkan potensi bisnisnya. Matriks SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menyusun berbagai faktor strategis dalam usaha yaitu dengan menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman (eksternal) yang dihadapi oleh suatu bisnis usaha agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan (internal) yang dimilikinya. Alternatif strategi yang bisa diusulkan dalam matriks SWOT terdapat empat macam yaitu antara lain di strategi *Strength Opportunity* (SO), *Strength Threat* (ST), *Weakness Opportunity* (WO), serta *Weakness Threat* (WT). Tahap analisis tersebut menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks IFE dan EFE sekaligus pertimbangan dari hasil analisis pada matriks IE yaitu pertahankan dan pelihara. Pada penelitian ini menghasilkan acuan berupa beberapa usulan alternatif strategi apa saja yang bisa mengembangkan dan mempertahankan bisnis sekaligus meminimalisir batasan atau masalah yang terdapat pada industri UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

Pada strategi *Strength - Opportunity* (SO) mampu menghasilkan tiga alternatif strategi yaitu antara lain yang pertama adalah meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu, alternatif strategi tersebut didasarkan faktor yang terdiri dari S2, S4, S5, O1, O2, O3, dan O5. Kemudian untuk yang kedua adalah mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar, alternatif strategi tersebut berdasarkan faktor yang terdiri dari S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4, dan O5. Untuk alternatif strategi yang ketiga adalah meningkatkan SDM dan teknologi produksi tahu dari segi kualitas beserta kuantitas, jadi alternatif strategi tersebut didasarkan faktor yang meliputi S1, S4, S5, O2, O4, dan O5.

Pada strategi *Weakness - Opportunity* (WO) mampu menghasilkan tiga jenis alternatif strategi antara lain yang pertama yaitu melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial, alternatif strategi tersebut berdasarkan faktor yang terdiri dari W1, W4, O2,

O3, O4, dan, O5. Kemudian untuk yang kedua yaitu menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis, alternatif strategi tersebut berdasarkan faktor yang meliputi W2, W5, dan O5. Untuk alternatif strategi yang ketiga adalah meningkatkan nilai jual dengan cara memberikan desain kemasan yang menarik, alternatif strategi tersebut berdasarkan faktor bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yang meliputi W3, O1, O3, dan O5.

Pada strategi *Strength - Threat* (ST) mampu menghasilkan tiga alternatif strategi yaitu antara lain yang pertama adalah mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanannya, alternatif strategi tersebut didasarkan faktor yang meliputi S1, S2, S4, S5, T1, T2, T3, T5. Kemudian untuk yang kedua adalah meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil, alternatif strategi tersebut berdasarkan faktor yang terdiri dari S2, S4, T1, T2, T3, dan T6. Untuk alternatif strategi yang ketiga adalah menjaga hubungan baik dengan para distributor dan pelanggan, alternatif strategi tersebut berdasarkan pada faktor bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yang meliputi S1, S3, S4, T1, T2, T3, T5.

Pada strategi *Weakness - Threat* (WT) mampu menghasilkan tiga alternatif strategi yaitu antara lain yang pertama adalah meningkatkan penjualan dengan layanan *website* dan *e-commerce*, alternatif strategi tersebut didasarkan pada faktor yang terdiri dari W1, W4, W5, T1, T2, T3, T4, dan T5. Kemudian yang kedua adalah meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis, alternatif strategi tersebut berdasarkan di faktor yang meliputi W1, W2, W4, T1, T2, dan T5. Untuk alternatif strategi yang ketiga adalah melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan, jadi alternatif strategi tersebut telah didasarkan pada faktor bisnis yang terdiri dari W1, W5, T1, T2, dan T5.

5.2.2 Tahap Keputusan

Berdasarkan hasil telah menjabarkan tentang bobot prioritas dari setiap alternatif strategi. Bobot tertinggi yaitu SO2 Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar telah memperoleh nilai sebesar 0,131, artinya alternatif strategi tersebut memiliki tingkat kepentingan yang tertinggi dalam upaya memaksimalkan potensi bisnis di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten daripada alternatif strategi lainnya yaitu dengan perbandingan 0,131 dari 1 atau 100%. Sedangkan pada bobot terendah yaitu SO1 Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu telah mendapatkan nilai sebesar 0,040, artinya alternatif strategi tersebut memiliki tingkat kepentingan paling rendah dalam upaya untuk memaksimalkan potensi bisnis bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten daripada alternatif strategi lainnya yaitu dengan rasio perbandingan angka 0,040 dari 1 atau 100%.

Perbandingan dari 1 atau 100% tersebut juga bisa berlaku untuk alternatif strategi lainnya. Nilai *Consistency Ratio* (CR) yang didapatkan yaitu $0,01 \leq 0,1$ yang artinya nilai tersebut menunjukkan bahwa data pembobotan terhadap alternatif strategi tersebut telah konsisten.

Seluruh strategi yang telah dirancang dengan metode AHP bisa menjadi alternatif bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten sebab mengingat perkembangan zaman yang semakin modern dengan teknologi yang semakin canggih, serta kemampuan sumber daya manusia yang cukup mudah untuk beradaptasi dengan zaman beserta teknologi tersebut, maka strategi yang dirancang dapat terbilang relevan. Beberapa dari strategi tersebut bisa dirancang bukan hanya dengan mempertimbangkan perkembangan zaman dan teknologi, tetapi juga mempertimbangkan potensi yang dimiliki UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto dengan melihat manajemen strategi bisnis UMKM Pabrik Tahu dari pesaing yang mampu diterapkan dengan baik, sehingga dibutuhkan upaya dari pihak pengelola UMKM.

Berdasarkan hasil dari prioritas dapat diketahui bahwa terdapat beberapa strategi yang berfungsi untuk mengembangkan potensi bisnis industri pabrik tahu. Dua belas alternatif strategi tersebut dapat diklasifikasikan berdasarkan cara implementasi. Urutan strategi di peringkat satu yaitu SO_2 Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar dengan nilai bobot paling tinggi sebesar 0,131 dari 1 atau 100%, artinya strategi tersebut merupakan alternatif paling penting untuk dipertimbangkan penerapannya dalam UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten, begitu juga sampai dengan urutan strategi di peringkat tujuh yaitu WO_1 Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial dengan nilai bobot sebesar 0,072 dari 1 atau 100%, merupakan strategi yang bisa diterapkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam tahap mempertahankan loyalitas dari pelanggan yang sudah ada serta meningkatkan jumlah volume penjualan produk.

Urutan strategi delapan hingga sepuluh yaitu WT_2 Meningkatkan efektivitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis, WO_2 Menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis UMKM, WT_3 Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan dengan nilai bobot secara berurutan sebesar 0,068, 0,059, dan 0,043 merupakan strategi yang perlu dilakukan dalam tahap mengoptimalkan sistem manajemen bisnis agar lebih produktif. Sedangkan urutan strategi di peringkat sebelas yaitu WO_3 Meningkatkan nilai jual dengan memberikan desain kemasan menarik beserta peringkat dua belas yaitu SO_1 Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu merupakan strategi yang perlu diterapkan apabila tujuan dari alternatif strategi utama yaitu strategi pada peringkat satu sampai dengan sepuluh mampu dijalankan UMKM dengan baik dan kondusif.

Berdasarkan hasil pengolahan data di prioritas alternatif strategi dengan menggunakan metode AHP yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa salah satu strategi yang diprioritaskan adalah alternatif strategi urutan satu yaitu mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar. Alternatif strategi tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam upaya untuk merancang strategi pengembangan bisnis di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dengan menggunakan pendekatan dari *Business Model Canvas* (BMC). Alternatif strategi yang memiliki prioritas tertinggi tersebut akan menjadi acuan terhadap sembilan elemen dasar yang terdapat di pendekatan *Business Model Canvas* (BMC).

5.3 Analisis Perancangan Rekomendasi Stratei Pengembangan Model Bisnis

Berdasarkan hasil pengolahan data pada prioritas alternatif strategi dengan menggunakan metode AHP yang telah diterapkan, menunjukan bahwasannya alternatif strategi tersebut akan dipergunakan sebagai acuan dalam upaya untuk merancang strategi pengembangan bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten, dengan menggunakan pendekatan dari *Business Model Canvas* (BMC) pada tahap model bisnis eksisting dan perancangan.

5.3.1 Tahap Model Bisnis Eksisting dan Perancangannya

Business Model Canvas (BMC) adalah sebuah model bisnis yang dapat menggambarkan dasar logika atau pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan dalam menciptakan, menyerahkan, serta menangkap nilai menggunakan sembilan elemen dasar. Pada tahap ini dilakukan proses analisis pada pengembangan model bisnis yang diperoleh berdasarkan alternatif strategi yang mempunyai skor bobot di prioritas AHP paling tinggi. Berikut merupakan penjabaran tentang model bisnis eksisting dan perancangannya.

1. Customer segment

Klasifikasi konsumen di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah difokuskan dengan baik berdasarkan beberapa karakteristik atau segmen tertentu yaitu antara lain semua pelanggan yang membutuhkan produk tahu putih mentah, pelanggan segala usia mulai dari golongan muda sampai dengan tua, semua kalangan masyarakat mulai dari golongan bawah, menengah, sampai atas, pelanggan dan distributor di berbagai gender yaitu pria maupun wanita, dan seluruh pelanggan dengan profesi yang beranekaragam. Berdasarkan dari hasil analisis SWOT, peluang bisnis yang kemungkinan dapat diraih oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah pangsa pasar yang cukup luas yaitu seluruh masyarakat Indonesia yang menggemari produk makanan tahu.

2. *Value proposition*

Produk makanan tahu yang berkualitas dengan harga terjangkau merupakan daya tarik paling utama dan terkuat bagi seorang pelanggan untuk memutuskan membeli produk makanan tahu. Selain itu aspek pada pelayanan yang ramah dan responsif juga menjadi penentu tingkat loyalitas pelanggan serta peluang meningkatnya volume di penjualan. Berdasarkan hasil wawancara, ketiga aspek tersebut yaitu seperti produk berkualitas, harga terjangkau, serta pelayanan ramah dan responsif menjadi *value proposition* yang terdapat di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Namun masih terdapat berbagai usulan strategi yang yang bisa ditambahkan pada model bisnis yaitu antara lain seperti desain kemasan menarik, mesin produksi modern, serta ulasan review dari pelanggan. Desain kemasan adalah salah satu kelemahan pada produk tahu putih mentah UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten. Maka dari itu, dibutuhkan desain kemasan produk tahu yang menarik untuk meningkatkan nilai jual dan ciri khas produk. Mesin produksi juga menjadi salah satu batasan di UMKM Pabrik Tahu tersebut, sehingga dibutuhkan mesin olahan modern untuk meningkatkan dan *value proposition* produktivitas bisnis. Ulasan review dari pelanggan juga berfungsi untuk meyakinkan pelanggan baru.

3. *Channels*

Proses penjualan tahu pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten menggunakan konsep *offline store* atau penjualan secara langsung. Para pelanggan beserta distributor dapat mengetahui atau menjangkau informasi mengenai UMKM Pabrik Tahu tersebut dengan sistem mulut ke mulut, selain itu juga telah menggunakan bantuan *google maps* yang digunakan sebagai upaya untuk mempermudah dalam menemukan lokasi usaha. Dalam rangka untuk lebih memperluas pangsa pasar serta jangkauan informasi publik, dapat disarankan untuk menggunakan layanan *e-commerce* seperti tokopedia, shopee, dan bukalapak. Penggunaan media sosial juga cukup membantu untuk mempermudah masyarakat dalam menemukan informasi tentang UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten, sehingga pelanggan bisa lebih mudah untuk berinteraksi dengan pemilik.

4. *Customer relationships*

Dalam rangka untuk menjaga hubungan baik dengan para pelanggan serta distributor, UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah berupaya untuk dapat mempermudah pelanggan dalam berinteraksi selama proses penjualan. Untuk memaksimalkan aspek hubungan dengan para pelanggan, dapat diusulkan upaya seperti penggunaan *website* yang digunakan untuk menginformasikan berbagai hal penting terkait UMKM Pabrik

Tahu Pak Maryanto Klaten, sehingga hal tersebut akan meyakinkan setiap pelanggan untuk tetap menjadi pelanggan yang loyal. Selain itu, rekomendasi untuk menerapkan teknik promosi bisnis secara *door to door* juga cukup efektif karena produk jual yaitu tahu putih yang merupakan salah satu makanan yang paling digemari oleh masyarakat. Walaupun metode *door to door* merupakan metode promosi yang bersifat tradisional, tetapi metode promosi ini sudah ada sejak lama dan hingga kini masih digunakan.

5. *Revenue streams*

Berdasarkan tinjauan dari wawancara yang telah dilakukan, UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten memiliki sumber pemasukan dari penjualan tahu putih mentah, tahu bakso, dan limbah hasil sisa produksi tahu putih. Rekomendasi yang mampu diberikan yaitu dengan mengembangkan variasi produk olahan tahu seperti contohnya yaitu tahu crispy, tahu gejrot, dan tahu walik. Upaya tersebut dapat meningkatkan penjualan.

6. *Key resources*

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, aset atau sumber yang dimiliki UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam menjalankan atau mengelola bisnisnya yaitu antara lain seperti tempat dan fasilitas produksi, SDM tenaga kerja, alat ataupun mesin produksi, serta modal finansial bisnis. Apabila meninjau dari aspek *customer segment*, maka rekomendasi pengembangan aspek *key resources* yaitu database keuangan usaha. Apabila meninjau dari aspek *value proposition*, maka rekomendasi pengembangan di aspek *key resources* adalah desainer kemasan produk. Sedangkan kalau meninjau dari aspek *customer relationships*, maka rekomendasi pengembangan aspek *key resources* yang dapat diberikan adalah jasa pembuatan layanan *website* bagi bisnis UMKM.

7. *Key activities*

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, beberapa kegiatan utama pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu antara lain seperti pembelian bahan baku tahu, produksi tahu putih, produksi tahu bakso, pemasaran dan penjualan. Apabila meninjau dari aspek *value proposition* yaitu berupa desain kemasan, *database* keuangan bisnis, beserta pembuatan media sosial dan *website*, maka strategi pengembangan pada aspek *key activities* yaitu antara lain pembuatan desain kemasan, pembukuan keuangan, dan pembuatan *website*, *e-commerce*, serta media sosial dalam upaya promosi pada bisnis. Beberapa rekomendasi dalam aspek elemen *key activities* tersebut merupakan strategi yang efektif untuk penerapan, karena membantu dalam memperluas pangsa pasar serta meningkatkan volume penjualan bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.

8. *Key partnerships*

Partner bisnis yang dimiliki oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto yaitu antara lain kios penjual kedelai yang merupakan bahan baku dari produk tahu dan distributor tahu putih mentah yang menjualkan produk tahunya ke pasar konvensional atau tradisional. Rekomendasi strategi untuk aspek elemen *key partnerships* bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten adalah bekerjasama dengan beberapa toko ataupun pasar modern yang merupakan pasar yang seiring pertambahan zaman akan selalu bertambah jumlah pengunjungnya. Selain itu dapat meninjau dari aspek elemen *value proposition* yaitu desain kemasan produk, maka sangat dibutuhkan *partner* berupa jasa desain kemasan produk tahu. Apabila ditinjau dari elemen *key activities*, maka elemen *key partnerships* yang dapat direkomendasikan adalah jasa pembuatan *website*. Selain itu juga diberikan rekomendasi seperti bekerjasama dengan pihak dinas pemerintah dalam rangka untuk berperan dalam pembinaan atau seminar terhadap setiap UMKM Pabrik Tahu.

9. *Cost structure*

Pemerataan biaya yang terdapat pada UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu antara lain biaya bahan baku kedelai, biaya listrik, air, bensin, serta biaya upah tenaga kerja setiap mingguan. Dalam upaya untuk mengembangkan potensi bisnis di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten, maka perlu diterapkannya beberapa usulan strategi yang telah diberikan, dan untuk menerapkan beberapa strategi tersebut maka juga perlu biaya modal penunjangnya. Sehingga apabila ditinjau dari beberapa variabel di setiap elemen BMC, maka struktur biaya yang bertambah yaitu antara lain biaya jasa desain kemasan produk tahu, biaya pembuatan layanan *website*, biaya promosi produk tahu, biaya inovasi atau variasi produk tahu, dan biaya mesin produksi tahu modern.

Berdasarkan hasil analisis sekaligus pembahasan dalam setiap sembilan elemen yang terdapat pada *Business Model Canvas* (BMC), ada beberapa variabel strategi pada setiap elemen dari model bisnis eksisting yang perlu diberikan beberapa rekomendasi perbaikan, sekaligus ada juga variabel strategi pada setiap elemen yang tidak diberikan rekomendasi perbaikan ataupun perubahan model bisnis. Pengembangan potensi bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten telah menerapkan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dengan beberapa rekomendasi atau usulan strategi tersebut bersumber dari hasil analisis matriks SWOT beserta alternatif strategi yang menjadi prioritas di metode AHP.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data berupa analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dengan menyesuaikan beberapa metode penelitian yang digunakan, maka dapat dihasilkan beberapa kesimpulan dalam penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis industri UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten merupakan variabel yang memiliki nilai skor paling tinggi dalam setiap faktor. Faktor internal yang meliputi kekuatan utama dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu pengusaha cukup berpengalaman telah menghasilkan nilai skor sebesar 0,644, sedangkan untuk kelemahan utama dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu strategi promosi kurang optimal telah menghasilkan nilai skor sebesar 0,202. Faktor eksternal yang meliputi peluang utama dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu jumlah peminat cukup tinggi telah menghasilkan nilai skor sebesar 0,520, sedangkan ancaman utama di UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten yaitu strategi promosi produk pesaing dengan nilai skor sebesar 0,196.
2. Berdasarkan hasil analisis matriks IE telah menunjukkan bahwa posisi bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten saat ini berada pada sel V yaitu strategi pertahankan dan pelihara. Posisi bisnis sel V dapat ditentukan berdasarkan hasil penjumlahan skor dari setiap variabel di matriks IFE dan EFE, yang masing-masing telah menghasilkan skor rata-rata yaitu sebesar 2,897 dan 2,441. Pada analisis matriks SWOT dapat dilihat bahwa terdapat 12 alternatif strategi yang mampu dihasilkan. Dari 12 alternatif strategi dapat ditentukan prioritas strategi dengan nilai bobot paling tinggi yaitu sebesar 0,131 adalah mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar (SO_2).
3. Pada tahap penyusunan dalam pengembangan model bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), dapat diketahui bahwa bisnis industri UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten perlu memperbaiki beberapa elemen model bisnisnya yaitu dalam penambahan usulan strategi di delapan elemen *Business Model Canvas* (BMC). Beberapa elemen tersebut yaitu *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Stream*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, *Key Resources*, dan *Cost Structure*.

Usulan staretgi pada elemen *Value Proposition* terdiri dari desain kemasan menarik, mesin produksi modern, dan ulasan *review* pelanggan. Elemen *Channels* terdiri dari penggunaan *e-commerce* dan penggunaan mediasosial. Elemen *Customer Relationships* terdiri dari penggunaan *website* untuk keperluan informasi bisnis dan penerapan teknik promosi bisnis secara *door to door*. Elemen *Revenue Stream* meliputi penjualan variasi produk olahan tahu seperti contoh tahu crispy, tahu gejrot, dan tahu walik. Elemen *Key Resources* yang terdiri dari *database* keuangan usaha, desainer kemasan produk, dan jasa pembuatan *website*. Elemen *Key Activities* terdiri dari pembuatan desain kemasan, pembukungan keuangan, pembuatan *website* bisnis, kegiatan pemasaran *e-commerce*, dan pendaftaran media sosial. Elemen *Cost Structure* yang meliputi biaya jasa desain kemasan, biaya pembuatan *website*, biaya promosi produk tahu, biaya variasi produk tahu, biaya mesin olah modern. Elemen *Customer Segment* tidak ada perbaikan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari analisis dan pembahasan dalam suatu penelitian yang telah dilakukan, maka dihasilkan beberapa saran yang mungkin dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang bermanfaat bagi beberapa pihak yaitu antara lain:

1. Bagi UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten

UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dapat mengimplementasikan rekomendasi model bisnis yang telah dirancang dengan penerapan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai rencana strategi untuk mengembangkan potensi bisnis UMKM agar bisa lebih optimal dan produktif. Usulan strategi pengembangan bisnis tersebut perlu diterapkan karena berguna dalam rangka untuk mempertahankan serta memelihara bisnis UMKM Pabrik Tahu dengan upaya peningkatan aspek keuntungan pada volume penjualan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas lingkup penelitian di penggunaan kuisisioner pengumpulan data responden sebagai sumber acuan referensi terhadap hasil di usulan strategi dengan basis sembilan elemen dasar *Business Model Canvas* (BMC) sebagai contoh data kuisisioner tentang pendapat dan kondisi masyarakat secara umum. Pendapat dari masyarakat umum terhadap topik kuisisioner dalam rangka merumuskan strategi berguna untuk memperoleh penilaian evaluasi secara mendalam yang mampu meningkatkan keakuratan atau efektifitas dan dapat membantu mengurangi terjadinya subjektifitas pada strategi yang telah dihasilkan bagi perusahaan maupun UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T. &. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Achmad Biki, R. J. (2022). Analisis Pengembangan Bisnis melalui Pendekatan Business Model Canvas pada Pabrik Tahu Mbah Ran (Tukiran). *Journal of Social Studies*.
- Afandi, M. A. (2021). Strategy Development Small Middle Enterprise Tempe Bang Jarwo Surabaya With Business Model Canvas Approach. *BALANCE : Economic, Business, Management, and Accounting Journal*, 50-60.
- Afni, N., Yani, M., & Udin, F. (2019). Formulation of strategies for developing local chocolate product Socolatte in Pidie Jaya. *IOP Conference Series : Earth and Environmental Science* (pp. 1-8). Bogor: IOP Publishing.
- Ajeng Siti Anggraeni, S. J. (2022). Sustainable Business Strategy at Hotel Selarong Bogor. *Business Review and Case Studies*.
- Andi Ridwan Makkulawu, I. A. (2023). Analysis of the Business Model Canvas (BMC) on the Development of Processed Citrus Products. *International Journal of Economics, Business, and Innovation Research*.
- Bambang Jatmiko, S. D. (2022). Key-Factor Strategy of Creative Industry in Distribution Channel: A SWOT Analysis Method. *International Journal of Sustainable Development and Planning*.
- Bangun, U. (2021). Peran Pabrik Tahu Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Pada Lingkungan VIII Kelurahan Pekan Kuala Kecamatan Kuala Kabupaten Langkat. *Wahana Inovasi : Jurnal Penelitian dan Pengabdian UISU*, 1-7.
- Casnan, P. E. (2022). Business Model Analysis of Agroindustrial Development of Rice Husk-Based Silica by Business Model Canvas Approach. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian* 32 (2), 156-165.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. (2009). *Strategic management Edisi 12*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Konsep Manajemen Strategi Edisi 13*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dhiaulhaq Majeed, H. D. (2023). E-Commerce Design with Business Model Canvas and to Increase Sales using Seo at A Food Store. *International Journal of Cyber and IT Service Management*.

- Gabriel Popescu, C. G. (2022). SWOT – AHP Hybrid Method for Ranking the Strategies in The Shipbuilding Sector. *Journal of Business Economics and Management*.
- Galavan, R. (2014). *Doing Business Strategy*. Ireland: NuBooks.
- Hakim et al., L. (2020). Strategi Pengembangan Industri Kecil Tahu Solo di Desa Punge Blang Cut Kecamatan Meuraxa Kota Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA)*, 457-466.
- Harahap et al., S. (2021). Strategi Pemasaran Keripik Singkong Cap Kelinci Industri Rumah Tangga di Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Ilmiah Pertanian (JIPERTA)*, 45-55.
- Heene, A. d. (2010). *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, dialihbahasakan oleh Faisal Afiff dan Ismeth Abdullah*. Bandung: Refika Aditama.
- Hermawan, F. (2020). Analysis of Family Business Development Model Based on Business Model Canvas. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*.
- Ida Hindarsah, B. H. (2020). The Owner Factor: An Innovation Element of Business Model Canvas by SMEs Rattan Industry in Cirebon Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*.
- Irawan, D. d. (2000). *Manajemen Pemasaran Modern Edisi Kedua*. Yogyakarta.
- Jogiyanto. (2005). *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- K, R. I. (2020). Planning Business Model Canvas with SWOT Method at XYZ Institute. *Dinasti International Journal od Digital Business Model Management*.
- K, R. I. (2020). Planning Business Model Canvas With SWOT Methode at XYZ Institute. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*.
- Kamaluddin, I. (2020). Business Development Strategy With Canvas Model Business Approach In CV. Hakhenbik. *Dinasti Internasional Journal Economics Finance & Accounting (DIJEFA)*, 469-481.
- Karnadi, A. (2022). *Konsumsi Tahu dan Tempe per Kapita di Indonesia Naik pada 2021*. (online): [dataindonesia.id: https://dataindonesia.id/sector-riil/detail/konsumsi-tahu-dan-tempe-per-kapita-di-indonesia-naik-pada-2021](https://dataindonesia.id/sector-riil/detail/konsumsi-tahu-dan-tempe-per-kapita-di-indonesia-naik-pada-2021) (2022, Februari 23).
- Kemenperin. (2023). *IKI Januari 2023 Meningkatkan Tajam, Industri Optimis Tumbuh Lebih Tinggi di Tahun 2023*. (online): [kemenperin.go.id: https://kemenperin.go.id/artikel/23844/IKI-Januari-2023-Meningkat-Tajam,-Industri-Optimis-Tumbuh-Lebih-Tinggi-di-Tahun-2023](https://kemenperin.go.id/artikel/23844/IKI-Januari-2023-Meningkat-Tajam,-Industri-Optimis-Tumbuh-Lebih-Tinggi-di-Tahun-2023) (2023, Januari 31).

- Klaten, D. (2022). *Klaten Jadi Daerah Pantauan Khusus Menteri Pertanian*. (online): [klatenkab.go.id:https://klatenkab.go.id/klaten-jadi-daerah-pantauan-khusus-menteri-pertanian/](https://klatenkab.go.id/klaten-jadi-daerah-pantauan-khusus-menteri-pertanian/) (2022, Januari 13).
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran Edisi Millenium*. Jakarta: Prehallindo.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2016). *Prinsip-prinsip Pemasaran Edisi 13*. Jakarta: Erlangga.
- Lila Setiyani, R. E. (2022). Application of Business Model Canvas at Thirty-One Collection Boutique. *nternational Journal Education and Computer Studies (IJECS)*.
- Magdalena Brunnhofer, N. G.-P. (2019). The biorefinery transition in the European pulp and paper industry – a three-phase Delphi study including a SWOT-AHP analysis. *Forest Policy and Economics*.
- Marimin, M. P. (2004). *Teknik dan Aplikasi Pengambil Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Md. Nazmul Hasan Suman, F. A. (2020). Business strategy in Bangladesh-Electric vehicle SWOT-AHP analysis: Case study. *International Journal of Engineering Business Management*.
- Mochamad Adieb Sultan, C. F. (2021). Triple Layer Business Model Canvas Design of Arabica Coffee Agroindustry Supply Chain in Bandung Regency. *nternational Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies (IJEASS)*.
- Mohamad Ikhsan Nurulloh, L. S. (2022). Business Model Canvas For Indonesian Aerospace's CN235 Aircraft. *International Journal of Science, Technology & Management*.
- Mohammad Muzahidul, L. A. (2020). Application of Combined SWOT and AHP for Strategy Development Evidence from Pottery of Bangladesh. *Asian Journal of Agriculture and Rural Development*.
- Muizu, L. &. (2017). Pendampingan Pengelolaan Keuangan Usaha Mikro di Desa Purwadadi Barat dan Pasirbungur Kabupaten Subang. *Pekbis Jurnal*, 93-94.
- Mukhamad Najib, U. S. (2021). Application od SWOT – AHP to Develop Organic Food Marketing Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Mulyono, S. (2004). *Riset Operasi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Nafi'ah, Y. K., & Widodo, M. W. (2022). Analisis Penerapan Strategi Business Model Canvas (BMC) Pada Kelompok Paguyuban Amreh Mulyo. *Economic Education and Entrepreneurship Journal*, 175-183.

- Nina Hairiyah, R. R. (2021). Peningkatan Produktivitas Pemasaran Yamni Honey dengan pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT. *Agrointek: Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 364-370.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ovie Isnanda Irsa, A. A. (2020). Business Process Improvements on National E-KTP Retail Equipment Sales Using Business Model Canvas. *Scientific Research Journal*.
- Permata et al, E. G. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk Meningkatkan Volume Penjualan. *Seminar Nasional Teknologi Informasi, Komunikasi dan Industri*,.
- Pg Siti Rozaidah Pg Hj Idris, S. F. (2022). Halal-Tayyiban and Sustainable Development Goals: A SWOT Analysis. *International Journal of Asian Business and Information Management*.
- Pipedrive. 2020. *11 sales trends to track over the next decade*. (online): [Pipedrive.com: https://www.pipedrive.com/en/blog/sales-trends#prospecting](https://www.pipedrive.com/en/blog/sales-trends#prospecting)
- Pratama, A. (2017). Strategi Pemasaran Bisnis Travel Dalam Meningkatkan Jumlah Konsumen. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 6, Nomor 7*, 4-7.
- Putra, A. F., & Ramadhani, F. (2020). Strategi Pengembangan Model Bisnis Klaster Industri Tomat Krispi Daumato Berdasarkan Analisis SWOT dan BMC. *Journal of Industrial View e-ISSN : 2685 – 315*, 33-42.
- Putri, A. M. (2023). *Jumlah UMKM Capai 8,71 Juta, Bisa Jadi 'Tameng' Resesi?* (online): [CNBC Indonesia: https://www.cnbcindonesia.com/research/20230207115843-128-411724/jumlah-umkm-capai-871-juta-bisa-jadi-tameng-resesi](https://www.cnbcindonesia.com/research/20230207115843-128-411724/jumlah-umkm-capai-871-juta-bisa-jadi-tameng-resesi) (2023, Februari 7).
- Rahmi, S. D. (2021). Analisis SWOT sebagai Upaya Peningkatan Keunggulan Kompetitif Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Wilayah Jakarta Timur. *Jurnal Pemberdayaan Komunitas MH Thamrin*, 87-95.
- Raka Ega Prasetya, Y. (2020). Strategi Pengembangan Kedelai di Rumah Kedelai Grobogan. *Jurnal Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian*.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2013). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Raut, J. K. (2019). Current Status, Challenges and Prospects of Mushroom Industry in Nepal . *International Journal of Agricultural Economics*.
- Ridha, M. (2021). Strategi Pemasaran Usaha Tempe Pada Usaha Home Industri Bang Din Di Desa Kuala Jeumpa Kecamatan Jeumpa Kabupaten Bireuen. *Jurnal S. Pertanian 1* , 41-52.
- Risma Fitriani, N. D. (2020). Strategi Pengembangan Sektor Industri Alas Kaki Berbahan Kulit dengan Metode Analisis SWOT dan Bisnis Model Canvas. *Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri*, 34-42.
- Saaty, T. L. (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi para pemimpin, proses Hirarki untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi Kompleks*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Saleh, e. a. (2020). Kajian Proses Pengolahan Tahu pada Industri Tahu Karya Mulia di Desa Labusa Kecamatan Konda Kabupaten Konawe Selatan. *Tekper: Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Pertanian*, 185-190.
- Siburian, A. M. (2020). Implementation of Business Model Canvas in Chemical Manufacturing Company PT Timuraya Tunggal. *Dinasti International Journal of Economics, Finance and Accounting*.
- Solikin, A. (2022). Peran Sektor Industri Pengolahan dalam Perekonomian Empat Provinsi di Pulau Jawa. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25-34.
- Sri Anggun Kemala Wati, M. H. (2019). Strategi Pengembangan Usaha Kapal Wisata Berbasis Model Bisnis Kanvas di Pulau Pahawang Lampung. *Manajemen IKM*.
- Stanton, W. J. (2004). *Prinsip Pemasaran. Edisi Ketujuh Jilid Kesatu*. Jakarta: Erlangga.
- Statistik, B. P. (2022). *Pertumbuhan Ekonomi Jawa Tengah Triwulan IV-2021 tumbuh 5,42 Persen (Y-on-Y) kalau secara Q-to-Q tumbuh 0,67 Persen*. (online):
jateng.bps.go.id:
<https://jateng.bps.go.id/pressrelease/2022/02/07/1372/pertumbuhan-ekonomi-jawa-tengah-triwulan-iv-2021-tumbuh-5-42-persen--y-on-y--kalau-secara-q-to-q-tumbuh-0-67-persen-.html> (2022, Februari 7).
- Sunyanto, D. (2015). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service (CAPS).
- Supriadi, e. a. (2018). *Analytical Hierarchy Process (AHP) : Teknik Penentuan Strategi Daya Saing Kerajinan Bordir*. Tasikmalaya: Penerbit Deepublish.

- Supriandi, Y. I. (2021). Strategic Business Development of Polosan Mas Ibing with the Business Model Canvas Approach. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 207.
- Supriatna et al., D. (2020). Pengaruh Masa Simpan Whey dan Suhu Penggumpalan terhadap Kadar Protein dan Parameter Tekstur pada Produk Tahu. *Warta IHP Journal of Agro-based Industry*, 187-193.
- Suriyanti, A. F. (2020). Planning Strategy of Operation Business and Maintenance by Analytical Hierarchy Process and Strength, Weakness, Opportunity, and Threat Integration for Energy Sustainability. *International Journal of Energy Economics and Policy*.
- Suryadi, K., & Ramdhani, A. (1998). *Sistem Pendukung Keputusan*. Bandung: PT Remaja Rasdakarya.
- Susanti, A. A., & Supriyatna, A. (2020). Outlook Komoditas Pertanian Tanaman Pangan. In M. Ir. Dyah Riniarsi Triyanti, *Outlook Komoditas Kedelai* (pp. 37-42). Jakarta: Pusat Data Sistem Informasi Pertanian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian 2020.
- Tambunan, T. S. (2020). SWOT Analysis for Tourism Development Strategy of Samosir Regency. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*.
- Tri Puji Hastutik, I. N. (2021). Ana Batik Magelang's Business Development Strategy Based on SWOT and Business Model Canvas. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*.
- Tri Puji Hastutik, I. N. (2021). Ana Batik Magelang's Business Development Strategy Based on SWOT and Business Model Canvas. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*.
- Valentina Tageo, C. D. (2020). Business Model Canvas Insights for the Adoption of International Patient Summary Standards in the Mhealth Industry. *Journal of Business Models* (20).
- Waskin, R. I. (2022). Business Strategy Analysis For Spin-Off and Islamic Banking Growth using Canvas Business Model Approach. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*.
- Wiara Sanchia Grafita Ryana Devi, D. R. (2022). SWOT Analysis As A Competitive Strategy At Primkop Kartika Ardagusema Cimahi City, West Java, Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*.

- Wiara Sanchia Grafita Ryana Devi, D. R. (2022). SWOT Analysis As A Competitive Strategy At Primkop Kartika Ardagusema Cimahi City, West Java, Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*.
- Wignyanto. (2020). *Bioremediasi Dan Aplikasinya*. Malang: UB Press.
- Yulia, N. I. (2020). Business Development Stratify Using Business Model Canvas Approach. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis Vol. 4 No. 1*, 106-115.
- Zulfa Fitri Ikatrinasari, S. K. (2020). Development of Digital Marketing Strategy in the Education Industry. *International Review of Management and Marketing*.
- Zulkarnain, M. G. (2020). Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas PT Pitu Kreatif Berkah. *Journal Industrial Servicess*, 55-61.

Lampiran B – Pedoman Wawancara *Business Model Canvas* (BMC)

PEDOMAN WAWANCARA BUSINESS MODEL CANVAS PADA USAHA PABRIK TAHU PAK MARYANTO

Customer Segment

1. Siapakah target penjualan produk tahu UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten?
2. Siapa saja yang membeli produk tahu UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten?

Value Proposition

1. Apa nilai jual yang diberikan kepada masyarakat? Apakah pelayanan yang diberikan oleh Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten serta pengalaman berbelanja disini itu biasanya bagaimana?
2. Apa keunggulan UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto dibandingkan kompetitor yang lain?

Channel

1. Bagaimana cara pelanggan untuk dapat mengetahui produk dari Pabrik Tahu Pak Maryanto?
2. Apakah UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto telah menggunakan sosial media dalam promosi?
3. Apakah terdapat batasan dari usaha Pabrik Tahu Pak Maryanto dalam melakukan pemasaran?

Customer Relationship

1. Bagaimana cara UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten untuk mempunyai hubungan bisnis dengan para pelanggan? Bagaimana cara untuk mendapatkan pelanggan?
2. Bagaimana upaya dari usaha Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten untuk selalu mempertahankan hubungan bisnis dengan para pelanggannya?

Revenue Stream

1. Darimana saja sumber pendapatan dari bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten?
2. Bagaimana cara UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten menetapkan harga produknya?

Key Resource

1. Apa saja sumber daya utama yang telah dimiliki oleh usaha Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam rangka untuk menjalankan bisnisnya?

Key Activities

1. Apa saja aktivitas utama dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam menjalankan usahanya sehingga dapat mencapai target usahanya?

Key Partner

1. Siapa saja mitra atau *supplier* utama dari UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten?
2. Hubungan atau aktifitas apa yang telah dilakukan dengan *supplier* tersebut?

Cost Structure

1. Apa saja biaya penting yang telah dikeluarkan oleh UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten dalam kebutuhan menjalankan usaha?

Lampiran C – Kuesioner Penilaian Bobot Terhadap Faktor Internal

KUISIONER PENILAIAN BOBOT TERHADAP FAKTOR INTERNAL BISNIS

Petunjuk Umum:

1. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif.
2. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi dan tidak terpengaruh oleh orang lain.
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner langsung semua sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban.

Petunjuk Pengisian:

1. Mohon Bapak/Ibu untuk memberikan tanda lingkaran (O) pada angka yang sesuai dengan pendapat dari Bapak/Ibu terkait perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap Pabrik Tahu Pak Maryanto. Dalam menentukan nilai bobot setiap kriteria digunakan mulai dari skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Nilai 1-2 : Sama pentingnya

Nilai 3-4 : Sedikit lebih penting

Nilai 5-6 : Lebih penting daripada

Nilai 7-8 : Sangat lebih penting

Nilai 9-10 : Mutlak lebih penting

Contoh Pengisian:

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Penjelasan dari pengisian pada tabel tersebut adalah:

A lebih penting daripada B

A sama pentingnya dengan C

B tidak lebih penting daripada C

Penilaian terhadap faktor-faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan

Pembobotan menggunakan metode AHP dengan software *Expert Choice*

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	Produk Berkualitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Variasi Produk
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Harga Terjangkau
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengusaha cukup pengalaman
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tenaga Kerja Cukup Mumpuni
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi yang Kurang Strategis
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum Adanya Pembukuan Keuangan
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desain Kemasan Kurang Menarik
8		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi Promosi Kurang Optimal
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal Usaha Masih Terbatas
10	Variasi Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Harga Terjangkau
11		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengusaha cukup pengalaman
12		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tenaga Kerja Cukup Mumpuni
13		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi yang Kurang Strategis
14		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum Adanya Pembukuan Keuangan
15		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desain Kemasan Kurang Menarik
16		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi Promosi Kurang Optimal
17		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal Usaha Masih Terbatas

18	Harga Terjangkau	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengusaha cukup pengalaman
19		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tenaga Kerja Cukup Mumpuni
20		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi yang Kurang Strategis
21		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum Adanya Pembukuan Keuangan
22		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desain Kemasan Kurang Menarik
23		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi Promosi Kurang Optimal
24		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal Usaha Masih Terbatas
25	Pengusaha cukup pengalaman	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tenaga Kerja Cukup Mumpuni
26		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi yang Kurang Strategis
27		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum Adanya Pembukuan Keuangan
28		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desain Kemasan Kurang Menarik
29		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi Promosi Kurang Optimal
30		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal Usaha Masih Terbatas
31	Tenaga Kerja Cukup Mumpuni	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi yang Kurang Strategis
32		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum Adanya Pembukuan Keuangan
33		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desain Kemasan Kurang Menarik
34		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi Promosi Kurang Optimal
35		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal Usaha Masih Terbatas

36	Lokasi yang Kurang Strategis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum Adanya Pembukuan Keuangan
37		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desain Kemasan Kurang Menarik
38		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi Promosi Kurang Optimal
39		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal Usaha Masih Terbatas
40	Belum Adanya Pembukuan Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desain Kemasan Kurang Menarik
41		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi Promosi Kurang Optimal
42		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal Usaha Masih Terbatas
43	Desain Kemasan Kurang Menarik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi Promosi Kurang Optimal
44		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal Usaha Masih Terbatas
45	Strategi Promosi Kurang Optimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal Usaha Masih Terbatas

Lampiran D – Kuesioner Penilaian *Rating* Terhadap Faktor Internal

KUISIONER PENILAIAN RATING TERHADAP FAKTOR INTERNAL BISNIS

Tujuan:

Mendapatkan penilaian dari Bapak/Ibu terkait faktor strategis internal yang telah ditentukan yaitu dengan cara memberikan rating yang menunjukkan seberapa besar nilai dari faktor internal tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan Pabrik Tahu Pak Maryanto

Petunjuk Pengisian:

1. Tentukan nilai rating terhadap faktor internal pada Pabrik Tahu Pak Maryanto dengan cara memberikan tanda silang (X) atau tanda centang (√) sesuai pilihan Bapak/Ibu.
2. Pemberian nilai rating dapat didasarkan pada keterangan sebagai berikut yaitu:
 - Skala 1 : Jika faktor tersebut merupakan kelemahan besar perusahaan
 - Skala 2 : Jika faktor tersebut merupakan kelemahan kecil perusahaan
 - Skala 3 : Jika faktor tersebut merupakan kekuatan kecil perusahaan
 - Skala 4 : Jika faktor tersebut merupakan kekuatan besar perusahaan

Penilaian Rating Kekuatan

No	Faktor Kekuatan	Rating			
		1	2	3	4
1	Produk Berkualitas				
2	Variasi Produk				
3	Harga Terjangkau				
4	Pengusaha cukup berpengalaman				
5	Tenaga Kerja Cukup Mumpuni				

Penilaian Rating Kelemahan

No	Faktor Kelemahan	Rating			
		1	2	3	4
1	Lokasi yang Kurang Strategis				
2	Belum Adanya Pembukuan Keuangan				
3	Desain Kemasan Belum Modern				
4	Strategi Promosi Kurang Optimal				
5	Modal Usaha Masih Terbatas				

Lampiran E – Kuesioner Penilaian Bobot Terhadap Faktor Eksternal

KUISIONER PENILAIAN BOBOT TERHADAP FAKTOR EKSTERNAL BISNIS

Petunjuk Umum:

1. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif.
2. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi dan tidak terpengaruh oleh orang lain.
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara langsung sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban.

Petunjuk Pengisian:

1. Mohon Bapak/Ibu untuk memberikan tanda lingkaran (O) pada angka yang sesuai dengan pendapat dari Bapak/Ibu terkait perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap Pabrik Tahu Pak Maryanto. Dalam menentukan nilai bobot setiap kriteria digunakan mulai dari skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Nilai 1-2 : Sama pentingnya

Nilai 3-4 : Sedikit lebih penting

Nilai 5-6 : Lebih penting daripada

Nilai 7-8 : Sangat lebih penting

Nilai 9-10 : Mutlak lebih penting

Contoh Pengisian:

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Penjelasan dari pengisian pada tabel tersebut adalah:

A lebih penting daripada B

A sama pentingnya dengan C

B tidak lebih penting daripada C

Penilaian terhadap faktor-faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman

Pembobotan menggunakan metode AHP dengan software *Expert Choice*

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
1	Produk Tahu Semakin Bervariasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Peminat Cukup Tinggi
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Target Pasar Sangat Luas
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Distributor Cukup Banyak
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teknologi Semakin Canggih
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Harga Kedelai Semakin Tinggi
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetitor Semakin Banyak
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan Harga Semakin Ketat
8		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk Tahu Semakin Berinovasi
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi Pemasaran Produk Pesaing
10	Jumlah Peminat Cukup Tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Target Pasar Sangat Luas
11		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Distributor Cukup Banyak
12		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teknologi Semakin Canggih
13		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Harga Kedelai Semakin Tinggi
14		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetitor Semakin Banyak
15		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan Harga Semakin Ketat
16		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk Tahu Semakin Berinovasi
17		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi Pemasaran Produk Pesaing

18	Target Pasar Sangat Luas																		Jumlah Distributor Cukup Banyak
19																			Teknologi Semakin Canggih
20																			Harga Kedelai Smakin Tinggi
21																			Kompetitor Semakin Banyak
22																			Persaingan Harga Semakin Ketat
23																			Produk Tahu Semakin Berinovasi
24																			Strategi Pemasaran Produk Pesaing
25	Jumlah Distributor Cukup Banyak																		Teknologi Semakin Canggih
26																			Harga Kedelai Smakin Tinggi
27																			Kompetitor Semakin Banyak
28																			Persaingan Harga Semakin Ketat
29																			Produk Tahu Semakin Berinovasi
30																			Strategi Pemasaran Produk Pesaing
31	Teknologi Semakin Canggih																		Harga Kedelai Smakin Tinggi
32																			Kompetitor Semakin Banyak
33																			Persaingan Harga Semakin Ketat
34																			Produk Tahu Semakin Berinovasi
35																			Strategi Pemasaran Produk Pesaing

Lampiran F – Kuesioner Penilaian *Rating* Terhadap Faktor Eksternal

KUISIONER PENILAIAN RATING TERHADAP FAKTOR EKSTERNAL BISNIS

Tujuan:

Mendapatkan penilaian dari Bapak/Ibu terkait faktor strategis internal yang telah ditentukan yaitu dengan memberikan rating yang menunjukkan seberapa besar nilai dari faktor eksternal tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan Pabrik Tahu Pak Maryanto

Petunjuk Pengisian:

1. Tentukan nilai rating terhadap faktor eksternal pada Pabrik Tahu Pak Maryanto dengan cara memberikan tanda silang (X) atau tanda centang (√) sesuai pilihan Bapak/Ibu.
2. Pemberian nilai rating dapat didasarkan pada keterangan sebagai berikut yaitu:
 - Skala 1 : Jika faktor tersebut merupakan ancaman besar perusahaan
 - Skala 2 : Jika faktor tersebut merupakan ancaman kecil perusahaan
 - Skala 3 : Jika faktor tersebut merupakan peluang kecil perusahaan
 - Skala 4 : Jika faktor tersebut merupakan peluang besar perusahaan

Penilaian Rating Peluang

No	Faktor Peluang	Rating			
		1	2	3	4
1	Produk Tahu Semakin Bervariasi				
2	Jumlah Peminat Cukup Tinggi				
3	Target Pasar Sangat Luas				
4	Jumlah Distributor Cukup Banyak				
5	Teknologi Semakin Canggih				

Penilaian Rating Ancaman

No	Faktor Ancaman	Rating			
		1	2	3	4
1	Harga Kedelai Semakin Tinggi				
2	Kompetitor Semakin Banyak				
3	Persaingan Harga Semakin Ketat				
4	Produk Tahu Semakin Berinovasi				
5	Strategi Pemasaran Produk Pesaing				

Lampiran G – Kuesioner Penilaian Bobot Terhadap Alternatif Strategi

KUISIONER PENILAIAN BOBOT ALTERNATIF STRATEGI SWOT

Petunjuk Umum:

1. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif.
2. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi dan tidak terpengaruh oleh orang lain.
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara langsung sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban.

Petunjuk Pengisian:

1. Mohon Bapak/Ibu untuk memberikan tanda lingkaran (O) pada angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu terkait perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 yang berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap Pabrik Tahu Pak Maryanto. Dalam menentukan bobot setiap kriteria digunakan mulai dari skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Nilai 1-2 : Sama pentingnya

Nilai 3-4 : Sedikit lebih penting

Nilai 5-6 : Lebih penting daripada

Nilai 7-8 : Sangat lebih penting

Nilai 9-10 : Mutlak lebih penting

Contoh Pengisian:

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Penjelasan dari pengisian pada tabel tersebut adalah:

A lebih penting daripada B

A sama pentingnya dengan C

B tidak lebih penting daripada C

Strategi SO, WO, ST, WT

Matriks SWOT	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	(S1) Produk Berkualitas (S2) Variasi Produk (S3) Harga Terjangkau (S4) Pengusaha cukup berpengalaman (S5) Tenaga Kerja Cukup Mumpuni (S6) Produk Higienis dan Berbahan Alami	(W1) Lokasi yang Kurang Strategis (W2) Belum Adanya Pembukaan Keuangan (W3) Desain Kemasan Kurang Menarik (W4) Strategi Promosi Kurang Optimal (W5) Modal Usaha Masih Terbatas (W6) Jaringan Distribusi Kurang Luas
Peluang (Opportunity)	Strategi SO	Strategi WO
(O1) Produk Tahu Sensasi Bervariasi (O2) Pengelolaan sistem BUM Desa (O3) Jumlah Peminat Cukup Tinggi (O4) Target Pasar Sangat Luas (O5) Jumlah Distributor Cukup Banyak (O6) Teknologi Semakin Canggih	(SO1) Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O3, O4, O5, O6) (SO2) Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O3, O4, O5, O6) (SO3) Meningkatkan SDM dan teknologi produksi tahu dari segi kualitas kuantitas (S1, S4, S5, S6, O1, O4, O6)	(WO1) Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial (W1, W4, W6, O3, O4, O5) (WO2) Menerapkan manajemen pembukaan keuangan di bisnis UMKM (W2, W5, W6, O3, O5, O6) (WO3) Meningkatkan nilai jual dengan cara memberikan desain kemasan yang menarik (W3, O1, O3, O6)
Ancaman (Threat)	Strategi ST	Strategi WT
(T1) Harga Kedejai Semakin Tinggi (T2) Kompetitor Semakin Banyak (T3) Persaingan Harga Semakin Ketat (T4) Produk Tahu Semakin Berinovasi (T5) Konsumen Lebih Suka Produk Jadi (T6) Strategi Pemasaran Produk Pesaing	(ST1) Mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanannya (S1, S2, S5, S6, T1, T2, T3, T5, T6) (ST2) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil (S3, S4, T1, T2, T3, T4, T6) (ST3) Menerapkan hubungan yang baik dengan mitra dan pelanggan (S4, S5, S6, T1, T2, T5, T6)	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan website dan e-commerce (W1, W4, W6, T2, T4, T6) (WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis (W1, W2, T1, T2, T4, T5) (WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan (W1, W3, W5, T1, T2, T6)

Penilaian antar alternatif strategi untuk menentukan prioritas strategi

Pembobotan menggunakan metode AHP dengan software *Expert Choice*

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
1	(SO1) Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(SO2) Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(SO3) Meningkatkan SDM dan teknologi produksi tahu dari segi kualitas kuantitas

3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WO1) Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WO2) Menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis UMKM
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WO3) Meningkatkan nilai jual dengan cara memberikan desain kemasan yang menarik
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST1) Mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanannya
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST2) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST3) Menerapkan hubungan yang baik dengan mitra dan pelanggan
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan layanan <i>e-commerce</i>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis

		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan
	(SO2) Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(S03) Meningkatkan SDM dan teknologi produksi tahu dari segi kualitas kuantitas
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WO1) Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WO2) Menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis UMKM
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WO3) Meningkatkan nilai jual dengan cara memberikan desain kemasan yang menarik
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST1) Mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanannya
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST2) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST3) Menerapkan hubungan yang baik dengan mitra dan pelanggan

		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST3) Menerapkan hubungan yang baik dengan mitra dan pelanggan
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan layanan <i>e-commerce</i>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan
	(WO1) Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WO2) Menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis UMKM
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WO3) Meningkatkan nilai jual dengan cara memberikan desain kemasan yang menarik
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST1) Mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanannya
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST2) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil

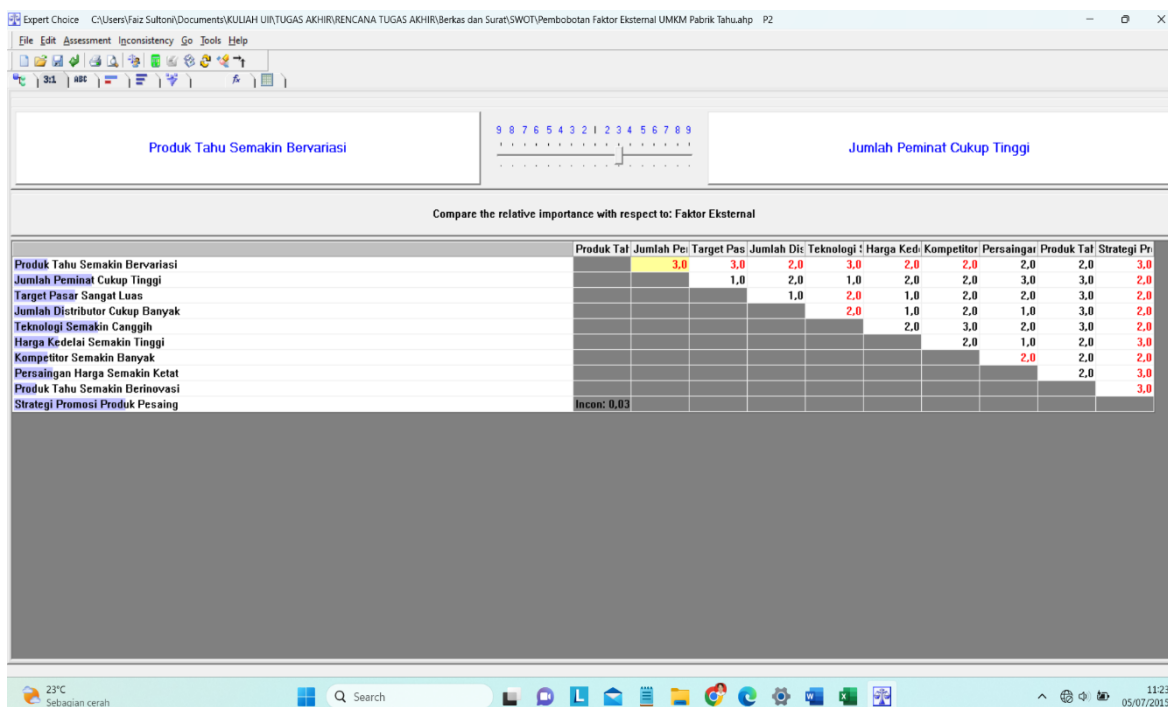
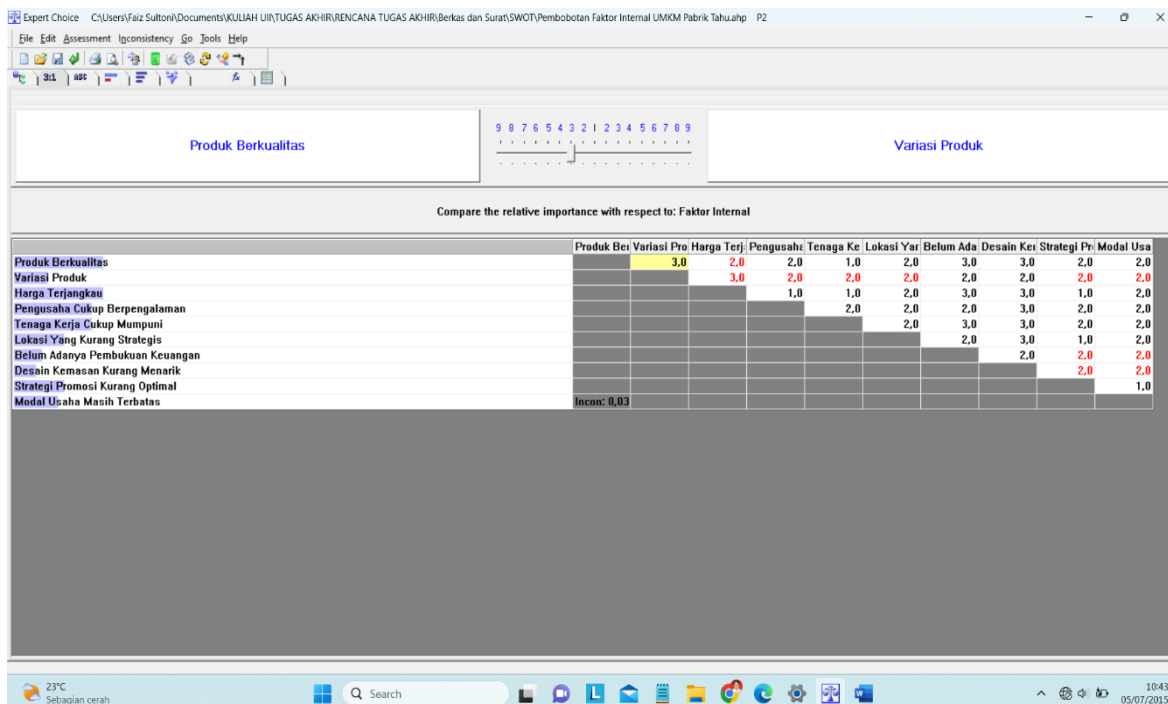
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST3) Menerapkan hubungan yang baik dengan mitra dan pelanggan
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan layanan <i>e-commerce</i>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan
	(WO2) Menerapkan manajemen pembukuan keuangan di bisnis UMKM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WO3) Meningkatkan nilai jual dengan cara memberikan desain kemasan yang menarik
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST1) Mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanannya
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST2) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST3) Menerapkan hubungan yang baik dengan mitra dan pelanggan

		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan layanan <i>e-commerce</i>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan
	(WO3) Meningkatkan nilai jual dengan cara memberikan desain kemasan yang menarik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST1) Mempertahankan kualitas produk tahu dan pelayanannya
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST2) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST3) Menerapkan hubungan yang baik dengan mitra dan pelanggan
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan layanan <i>e-commerce</i>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis

		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan
	(ST1) Mempertahakan kualitas produk tahu dan pelayanannya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST2) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(ST3) Menerapkan hubungan yang baik dengan mitra dan pelanggan
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan layanan <i>e-commerce</i>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan
		(ST2) Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan layanan <i>e-commerce</i>

		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan
	(ST3) Menerapkan hubungan yang baik dengan mitra dan pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan layanan <i>e-commerce</i>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan
	(WT1) Meningkatkan penjualan dengan layanan <i>website</i> dan layanan <i>e-commerce</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan
	(WT2) Meningkatkan efektifitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(WT3) Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan

Lampiran H – Rekapitulasi Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal Responden 1



Lampiran H – Rekapitulasi Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal Responden 2

Expert Choice C:\Users\Vaiz Sultoni\Documents\KULIAH UIN\TUGAS AKHIR\RENCANA TUGAS AKHIR\Berkas dan Surat\SWOT\Pembobotan Faktor Internal UMKM Pabrik Tahuahp P3

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Produk Berkualitas Variasi Produk

Compare the relative importance with respect to: Faktor Internal

	Produk Ber	Variasi Pro	Harga Terj	Pengusaha	Tenaga Ke	Lokasi Yar	Belum Ada	Desain Ker	Strategi Pri	Modal Usa
Produk Berkualitas	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Variasi Produk		2,0	3,0	3,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Harga Terjangkau			1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Pengusaha Cukup Berpengalaman				2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0
Tenaga Kerja Cukup Mumpuni					1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0
Lokasi Yang Kurang Strategis						2,0	2,0	2,0	1,0	1,0
Belum Adanya Pembukaan Keuangan							1,0	2,0	2,0	2,0
Desain Kemasan Kurang Menarik								2,0	2,0	2,0
Strategi Promosi Kurang Optimal									2,0	2,0
Modal Usaha Masih Terbatas										2,0
	Incon: 0,03									

23°C Sebagian cerah 10:43 05/07/2015

Expert Choice C:\Users\Vaiz Sultoni\Documents\KULIAH UIN\TUGAS AKHIR\RENCANA TUGAS AKHIR\Berkas dan Surat\SWOT\Pembobotan Faktor Eksternal UMKM Pabrik Tahuahp P3

File Edit Assessment Synthesize Sensitivity-Graphs View Go Tools Help

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Produk Tahu Semakin Bervariasi Jumlah Peminat Cukup Tinggi

Compare the relative importance with respect to: Faktor Eksternal

	Produk Tah	Jumlah Pe	Target Pas	Jumlah Di	Teknologi	Harga Ked	Kompetitor	Pesaingari	Produk Tah	Strategi Pr
Produk Tahu Semakin Bervariasi	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0
Jumlah Peminat Cukup Tinggi		2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
Target Pasar Sangat Luas			1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0
Jumlah Distributor Cukup Banyak				3,0	1,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0
Teknologi Semakin Canggih					1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Harga Kedelai Semakin Tinggi						2,0	1,0	3,0	3,0	2,0
Kompetitor Semakin Banyak							2,0	1,0	3,0	3,0
Pesaingan Harga Semakin Ketat								2,0	2,0	2,0
Produk Tahu Semakin Berinovasi										3,0
Strategi Promosi Produk Pesaing										
	Incon: 0,04									

23°C Sebagian cerah 11:39 05/07/2015

Expert Choice C:\Users\Faiz Sultoni\Documents\KULIAH UIN\TUGAS AKHIR\RENCANA TUGAS AKHIR\Berkas dan Surat\SWOT\Pembobotan Alternatif Strategi UMKM Pabrik Tahu.ahp P4

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Compare the relative importance with respect to: Prioritas Strategi

	Meningkatl	Mengemba	Meningkatl	Melakukan	Menerapka	Meningkatl	Mempertaf	Meningkatl	Menerapka	Meningkatl	Meningkatl	Melakukan	
Meningkatkan jumlah variasi produk makanan dari olahan tahu		3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	
Mengembangkan strategi dalam hal memperluas pangsa pasar			2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	
Meningkatkan SDM dan teknologi produksi dari segi kualitas kuantitas				2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
Melakukan strategi promosi dengan menggunakan media sosial					2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
Menerapkan manajemen pembukaan keuangan di bisnis UMKM						2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
Meningkatkan nilai jual dengan memberikan desain kemasan menarik							3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	
Memperhatikan kualitas produk tahu dan pelayanannya								2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
Meningkatkan strategi penetapan harga dengan baik dan stabil									2,0	2,0	2,0	2,0	
Menerapkan hubungan baik dengan para distributor dan pelanggan										2,0	2,0	3,0	
Meningkatkan penjualan dengan layanan website dan e-commerce											2,0	2,0	
Meningkatkan efektivitas sekaligus efisiensi terhadap proses bisnis												2,0	
Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak dinas pemerintahan													2,0
	Incon:	0,05											

Pairwise Numerical Comparisons

11:11 10/07/2015

Rumus menghitung nilai lamda maksimum

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum x}{n}$$

Rumus menghitung nilai Consistency Index (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

Ketentuan nilai Ratio Index (RI) berdasarkan jumlah responden (n)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Rumus menghitung nilai Consistency Ratio (CR)

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Ketentuan nilai Consistency Ratio (CR)

Jika nilai CR lebih besar sama dengan 10% atau 0,1 maka dapat dikatakan konsisten.

Jika nilai CR tidak lebih besar sama dengan 10% atau 0,1 maka dikatakan tidak konsisten.