

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Strategi Pengembangan

A. Pengertian Strategi Pengembangan

Strategi adalah rencana umum yang dijadikan acuan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ahmad A. , 2020). Definisi lain dari strategi adalah rencana tindakan yang akan diimplementasikan untuk meraih keunggulan dalam suatu aktivitas, yang mencakup perencanaan yang teliti dan efisien (Sudiantini & Hadita, 2022).

Menurut (Arnold, Nainggolan, & Damanik, 2020) strategi pengembangan adalah menetapkan kerangka kerja untuk aktivitas bisnis perusahaan, industri, atau usaha serta memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas tersebut, sehingga dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang terus berubah. Strategi ini juga menjelaskan lingkungan yang diinginkan oleh perusahaan, industri, atau usaha serta jenis organisasi yang akan dijalankan. Strategi pengembangan adalah pola, sasaran, dan kebijakan atau rencana umum untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang didefinisikan dengan menjelaskan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, industri, atau usaha, atau bisnis yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan (Yulita et al., 2018).

B. Tahapan Strategi Pengembangan

Tahapan dalam melaksanakan strategi sebagai berikut:

1. Perumusan Strategi

Pada tahap ini, dilakukan pemilihan tindakan utama (strategi) untuk mencapai misi atau target. Selain itu, tahap ini juga mencakup pengambilan keputusan mengenai strategi yang akan diterapkan di masa mendatang.

2. Perencanaan Tindakan

Setelah mengetahui strategi yang akan digunakan, tahap ini fokus pada perencanaan cara merealisasikan strategi tersebut dengan menyusun rencana pencapaian target dan rencana kegiatan (program dan anggaran).

3. Implementasi

Rencana yang telah dirumuskan dan disusun harus diterapkan dalam tindakan untuk mencapai keberhasilan strategi. Mengingat bahwa implementasi terjadi dalam kondisi yang selalu berubah, maka diperlukan pengendalian dan evaluasi agar tindakan perbaikan di masa depan dapat dilakukan dengan tepat (Ritonga, 2020).

2.1.2 Analisis SWOT

A. Pengertian Analisis SWOT

Menurut (Fatimah F. N., 2016) Analisis SWOT merupakan singkatan dari 4 kata yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu spekulasi bisnis (Sasoko & Mahrudi, 2023). Beberapa ahli menggambarkan sebagai sebuah instrumen perencanaan strategis klasik yang memberikan cara sederhana untuk merumuskan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi. Instrumen ini memudahkan para praktisi dalam menentukan apa yang dapat dicapai, dan aspek-aspek apa saja yang perlu diperhatikan (Syarifuddin et al., 2022).

Analisis ini bersifat deskriptif dan subjektif, sehingga mungkin ada perbedaan hasil antara individu dalam organisasi terkait empat bagian analisis SWOT. Ini adalah hal yang wajar karena analisis SWOT dirancang untuk memberikan arahan, bukan solusi instan dalam sebuah permasalahan (Andika, 2020). Meskipun arahan tersebut bisa diartikan sebagai solusi, namun pada dasarnya arahan yang dihasilkan bertujuan untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sekaligus mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman (Kalimansyah et al., 2022).

Analisis menggunakan metode SWOT dianggap mampu dan sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja sesuai target yang diharapkan (Pernamawati et al., 2020). Proses analisis SWOT akan mengarahkan pada tujuan spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek. Analisis ini didukung dengan identifikasi faktor internal dan eksternal yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi bisnis (Pristiwantiyasih, 2018).

B. Manfaat dan Kegunaan Analisis SWOT

Sebagai metode analisis yang paling dasar, analisis SWOT dianggap memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan metode lainnya (Hardiyanto et al., 2018). Berikut adalah beberapa manfaat menggunakan analisis SWOT:

1. Analisis SWOT dapat membantu melihat suatu persoalan dari empat sisi sekaligus yang menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yaitu kekuatan, kelemahan, kesempatan/ peluang, dan ancaman.
2. Analisis SWOT mampu memberikan hasil berupa analisis yang cukup tajam sehingga mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.
3. Analisis SWOT dapat membantu kita "membedah" organisasi dari empat sisi yang dapat menjadi dasar dalam proses identifikasinya dan dengan analisis ini kita dapat menemukan sisi-sisi yang terkadang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.
4. Analisis SWOT dapat menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi, sehingga dapat menemukan langkah yang tepat dan terbaik sesuai dengan situasi pada saat itu.
5. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu organisasi meminimalisasi kelemahan yang ada serta menekan munculnya dampak ancaman yang mungkin akan timbul.

C. Faktor-faktor Analisis SWOT

Menurut (Fatimah F. N., 2016) Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

1. *Strengths* (kekuatan)

Strengths merupakan kondisi yang menjadi keunggulan dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor kekuatan ini berupa kompetensi khusus atau keunggulan komparatif yang dimiliki oleh organisasi. Faktor-faktor kekuatan tersebut merupakan nilai plus atau keunggulan komparatif dari sebuah organisasi. Hal tersebut mudah terlihat apabila sebuah organisasi memiliki hal khusus yang lebih

unggul dari pesaing-pesaingnya dan mampu memuaskan stakeholders serta pelanggan.

Bagi sebuah organisasi, mengenali kekuatan dasar organisasi adalah langkah awal menuju kualitas yang tinggi. Mengetahui kekuatan ini menjadi tonggak penting dalam mencapai kemajuan. Setelah mengenali kekuatan, langkah berikutnya adalah mempertahankan dan memperkuat aspek-aspek yang menjadi keunggulan organisasi.

2. *Weaknesses* (kelemahan)

Weaknesses adalah kondisi atau sesuatu hal yang menjadi kelemahan atau kekurangan dalam tubuh organisasi. Pada dasarnya, sebuah kelemahan merupakan hal yang wajar dalam organisasi. Namun yang terpenting adalah bagaimana organisasi membangun kebijakan untuk meminimalisasi atau bahkan menghilangkan kelemahan-kelemahan yang ada. Bahkan kelemahan juga bisa menjadi sebuah sisi kelebihan yang tidak dimiliki organisasi lain.

Kelemahan ini dapat berupa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan karyawan yang ada dalam organisasi, lemahnya kepercayaan konsumen, tidak sesuainya antara hasil produk dengan kebutuhan konsumen atau dunia usaha dan industri dan lain-lain. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi. Oleh karena itu, ada beberapa faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para stakeholder dalam suatu perusahaan, antara lain yaitu:

- a. Lemahnya SDM dalam organisasi.
- b. Sarana dan prasarana yang masih sebatas pada sarana wajib saja.
- c. Kurangnya sensitivitas dalam menangkap peluang yang ada, sehingga cenderung membuat organisasi mudah puas dengan keadaan yang dihadapi sekarang ini.
- d. Output pada produk yang belum sepenuhnya bersaing dengan produk perusahaan yang lain dan sebagainya.

3. *Opportunities* (peluang)

Peluang merupakan suatu kondisi lingkungan di luar organisasi yang sifatnya menguntungkan bahkan dapat menjadi senjata untuk memajukan sebuah perusahaan/ organisasi. Anda dapat mengetahui hal-hal eksternal mana yang dapat dijadikan peluang dengan cara membandingkan analisis internal (*strengths* dan

weaknesses) perusahaan atau organisasi Anda dengan analisis internal dari kompetitor lain. Beberapa hal yang dapat Anda jadikan peluang perlu diranking berdasarkan *success probability* (kemungkinan berhasil), sehingga tidak semua peluang harus dicapai dalam target. Peluang sendiri dapat dikategorikan dalam tiga tingkatan, tingkatan tersebut yaitu:

a. *Low*

Dikatakan *low* atau rendah apabila "suatu hal tersebut" (hasil analisis) memiliki daya tarik dan manfaat yang kecil dan peluang pencapaiannya juga kecil.

b. *Moderate*

Dikatakan *moderate* atau sedang apabila "suatu hal tersebut" (hasil analisis) memiliki daya tarik dan manfaat yang besar namun peluang pencapaiannya kecil atau sebaliknya.

c. *Best*

Dikatakan baik apabila "suatu hal tersebut" (hasil analisis) memiliki daya tarik dan manfaat yang tinggi serta peluang tercapainya besar.

Beberapa situasi yang dapat menjadi peluang sebuah perusahaan antara lain sebagai berikut:

1. Kecenderungan pasar menyukai produk tertentu.
2. Identifikasi suatu produk yang belum mendapat perhatian pasar.
3. Perubahan dalam situasi perdagangan dengan para kompetitor.
4. Hubungan dengan konsumen.

Sedangkan, ada beberapapeluang yang dapat dikembangkan oleh organisasi atau perusahaan melihat situasi eksternal yang semakin akrab dengan kemajuan teknologi. Peluang tersebut antara lain, yaitu:

- a. Di era kemajuan teknologi yang semakin pesat, memudahkan perusahaan untuk mengembangkan usahanya dengan bantuan alat-alat teknologi yang semakin canggih. Apabila dapat dilakukan dengan optimal, maka kemungkinan dapat meminimalisasi penggunaan bantuan tenaga kerja manusia dalam pekerjaan tertentu.
- b. Penggunaan media sosial yang semakin akrab di kalangan masyarakat Indonesia, memudahkan perusahaan untuk menjadikan media sosial sebagai sarana pemasaran yang cukup efektif.

4. *Threats* (ancaman)

Threats atau ancaman ini merupakan kebalikan dari peluang atau opportunities. Ancaman merupakan merupakan kondisi eksternal yang dapat mengganggu kelancaran berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan. Ancaman dapat meliputi hal-hal dari lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah organisasi. Apabila ancaman tidak segera ditanggulangi maka dapat berakibat dampak berkepanjangan sehingga menjadi sebuah penghalang atau penghambat tercapainya visi dan misi sebuah organisasi atau perusahaan. Ancaman bisa dilihat dari tingkat keparahan pengaruhnya (*seriousness*) dan kemungkinan terjadinya (*probability of occurrence*).

D. Teori IFAS dan EFAS

IFAS dan EFAS adalah analisis yang berasal dari teori SWOT, yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal dalam suatu bisnis atau organisasi (Fitri Anggreani, 2021). Dengan menganalisis IFAS dan EFAS diharapkan dapat secara sistematis mengidentifikasi berbagai faktor dengan cara memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman dari pesaing maupun lingkungan (Suryatman et al., 2021). Kegunaan matrik IFAS dan EFAS sebagai berikut:

a. Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Strategy*)

Menurut (Kurniawan & Abidin, 2020) matriks IFAS digunakan dengan menilai dan memberi bobot setiap data yang diperoleh tentang faktor internal organisasi, yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi atau bisnis. Pembobotan bertujuan untuk mengkuantifikasikan faktor internal dengan skala 1-5 dari sangat tidak penting hingga sangat penting.

b. Matriks EFAS (*External Factors Analysis Strategy*)

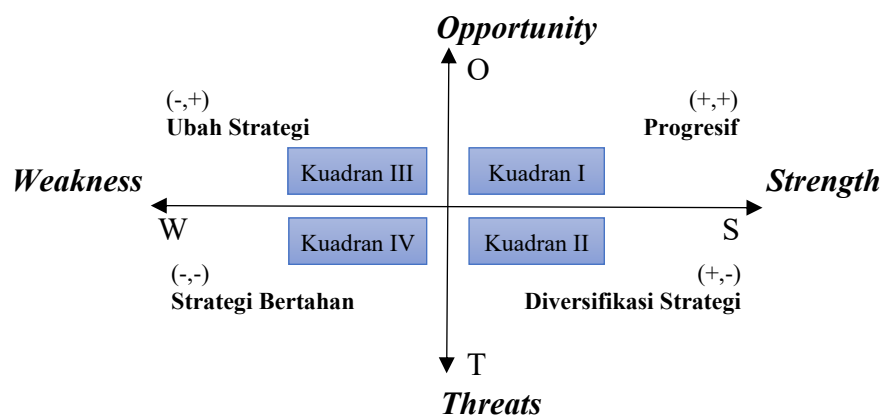
Menurut (Kurniawan & Abidin, 2020) matriks FAS digunakan untuk menilai dan memberi bobot data eksternal yang diperoleh di lapangan, seperti peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi, juga dengan skala 1-5 dari sangat tidak penting hingga sangat penting.

E. Langkah-Langkah SWOT

Matriks SWOT adalah alat penting yang membantu pemilik usaha dalam mengembangkan empat jenis strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT (Siregar et al., 2014). Langkah-langkah dalam analisis SWOT meliputi:

- Menganalisis faktor-faktor internal
- Menganalisis faktor-faktor eksternal,
- Menyusun diagram SWOT

Dengan menggunakan diagram kuadran analisis SWOT maka akan diperoleh hasil sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Diagram Kuadran Analisis SWOT

Berdasarkan gambar di atas pada kuadran I (positif, positif) menandakan posisi optimal bagi organisasi untuk melanjutkan ekspansi. Kuadran II (positif, negatif) menunjukkan organisasi kuat yang menghadapi tantangan besar, membutuhkan strategi diversifikasi. Kuadran III (negatif, positif) mencerminkan kelemahan organisasi tetapi dengan peluang signifikan, memerlukan perubahan strategi. Kuadran IV (negatif, negatif) menandakan situasi dilematis di mana strategi bertahan diperlukan untuk mencegah penurunan lebih lanjut.

d. Membuat matriks SWOT

	<i>Streangth</i> (S)	<i>Weaknesses</i> (W)
<i>Opportunity</i> (O)	Mempertimbangkan strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan (WO)	Menggunakan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mengambil peluang (SO)
<i>Threats</i> (T)	Mempertimbangkan strategi yang mengurangi efek kelemahan dan mengatasi atau menghindari ancaman (WT)	Mempertimbangkan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi atau menghindari ancaman (WT)

Gambar 2. 2 Matrik SWOT

Alternatif strategi tersebut memiliki cara yang berbeda untuk meningkatkan kinerja organisasi (Sammut-Bonnici D. G., 2015):

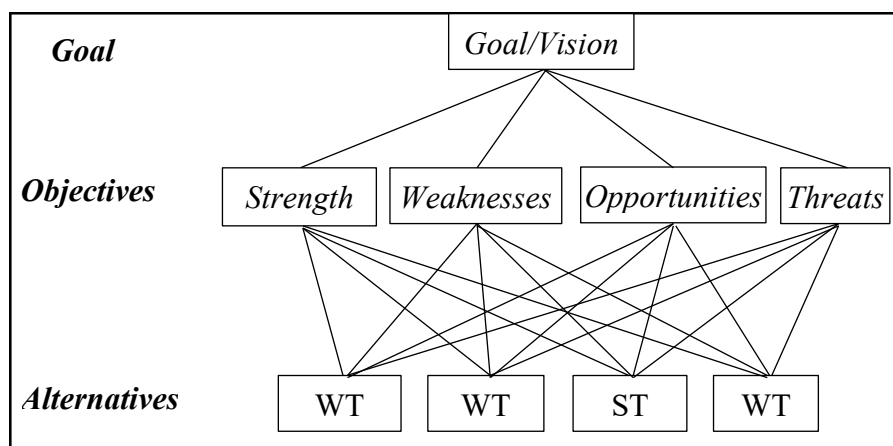
1. SO (Strength - Opportunity)
Memanfaatkan peluang yang ada dengan memaksimalkan kekuatan.
2. ST (Strength - Threat)
Memaksimalkan kekuatan untuk menghindari ancaman dari luar.
3. WO (Weakness - Opportunity)
Mengatasi kekurangan dalam perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
4. WT (Weakness - Threat)
Meminimalkan kekurangan dan menghindari ancaman dari luar.

2.1.3 AHP (*Analytic Hierarchy Process*)

A. Pengertian AHP

AHP (*Analytic Hierarchy Process*) adalah metode untuk membantu menyusun prioritas dari berbagai pilihan dengan menggunakan beberapa kriteria (multi-kriteria) (Bulan & Bulan, 2019). Selain bersifat multi-kriteria, AHP juga didasarkan pada proses yang terstruktur dan logis. Prioritas ditentukan melalui prosedur yang logis dan terstruktur, yang dilakukan oleh ahli-ahli terkait alternatif yang akan diprioritaskan. Penggunaan AHP bertujuan untuk menentukan prioritas strategi dari beberapa alternatif yang dihasilkan dalam matriks SWOT guna meningkatkan penjualan (Jufriyanto, 2021).

Metode AHP memanfaatkan kemampuan manusia untuk mengidentifikasi dan mengkomunikasikan apa yang mereka amati dan rasakan (Setyawan et al., 2022). Model hierarki tersebut memudahkan manusia untuk mengidentifikasi keadaan secara rinci dari masalah atau realita yang kompleks. Hierarki ini terdiri dari tiga bagian utama: tujuan (*goal*), kriteria (*objective*), dan alternatif (*alternative*). Hierarki ini membantu mengarahkan sistem menuju tujuan yang diinginkan, seperti pemecahan konflik atau keberhasilan, seperti ditunjukkan pada gambar dibawah ini yang mengilustrasikan model hierarki pengambilan keputusan dalam AHP (S. D. K. Mahendra, 2023).



Gambar 2. 3 Model Hirarki Pengambilan Keputusan dalam AHP

Pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan faktor internal dan eksternal melalui wawancara langsung dengan pemilik UMKM Jumono Tempe, karyawan dan konsumen untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Teknik pengumpulan data melibatkan wawancara dan penyebaran kuesioner kepada ahli yang berwenang di perusahaan untuk memberikan bobot/rating pada kuesioner tersebut. Pengujian data dilakukan dengan pengujian konsistensi matriks perbandingan berpasangan antar kriteria dengan kuesioner untuk di isi oleh para responden.

B. Pengisian Kuesioner AHP

Langkah ini bertujuan untuk mengumpulkan data mentah dari penilaian responden terhadap faktor-faktor yang ada dalam kuesioner AHP, yang akan diolah lebih lanjut. Tujuannya adalah untuk menentukan tingkat kepentingan tiap kriteria dibandingkan dengan kriteria lainnya berdasarkan penilaian responden, yang menggunakan skala Saaty sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Skala Saaty dalam Matriks Perbandingan Berpasangan

Skor	Definisi	Penjelasan
1	Sama Pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Penilaian lebih sedikit memihak pada salah satu elemen dibandingkan pasangannya
5	Lebih Penting	Penilaian sangat memihak pada satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
7	Sangat Penting	Satu elemen sangat berpengaruh dan dominasinya tampak secara nyata
9	Mutlak Lebih Penting	Bukti bahwa salah satu elemen lebih penting dari pada pasangannya pada tingkat keyakinan tertinggi.
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah diantara kriteria	Nilai ini diberikan jika terdapat keraguan diantara 2 penilaian yang berdekatan

C. Pengolahan Data

1) Perhitungan Geomean AHP

Geomean adalah nilai rata-rata yang diperoleh dengan mengalikan semua data dalam kelompok sampel dan kemudian mengakarnya sesuai dengan jumlah data sampel tersebut. Jika jumlah informan atau responden ahli yang menjadi sampel penelitian lebih dari dua orang, maka penilaian semua informan atau responden harus dihitung menggunakan geometric mean atau rata-rata geometri. Fungsi Geomean adalah untuk mengetahui rata-rata geometrik dari sekumpulan angka, yang dilakukan karena metode AHP hanya memerlukan satu jawaban untuk matriks perbandingan.

Berikut ini adalah rumusan dari Geomean:

$$G = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \dots x_n} \quad (2.1)$$

Diketahui:

G : Geomean

x : Penilaian responden

n : Jumlah atau banyaknya faktor/kriteria

2) Perhitungan Matrik Perbandingan

Tabel 2. 2 Matrik Perbandingan berpasangan Antar Kriteria Sumber: Satty (2018)

C	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1				
A2		1			
A3			1		
A4				1	
A5					1

3) Perhitungan Normalisasi

Proses normalisasi dilakukan untuk menentukan nilai dari: Priority Vector, Matriks X Priority, Nilai Vektor Konsistensi, λ maksimal, Consistency Index, Random Index, dan Consistency Ratio.

Berikut ini adalah rumus dari Normalisasi :

$$\text{Normalisasi} = K[i, k] = \frac{a_{[i,k]}}{jma} \quad (2.2)$$

Diketahui:

$K[i, k]$: Nilai yang dinormalisasikan

$a_{[i,k]}$: Nilai matriks perbandingan antar kriteria

jma : Jumlah matriks perbandingan antar kriteria dalam satu kolom

a) Perhitungan Priority Vector

$$PV = \sum K[i, k] : n \quad (2.3)$$

Diketahui:

$\sum K [i,k]$: Jumlah Nilai yang dinormalisasikan dalam 1 baris

n : Jumlah Kriteria

b) Matriks X Priority

Matriks X Priority diperoleh dengan mengalikan nilai matriks perbandingan awal dengan bobot atau Priority Vector. Dalam pengolahan data menggunakan Microsoft Excel, nilai Matriks X Priority dapat dihitung menggunakan fungsi MMULT (Nilai Matriks Perbandingan Awal, Priority Vector). Rumus Matriks X Priority adalah sebagai berikut:

$$\text{Matriks X Priority} = a_{[i,k]} \times PV \quad (2.4)$$

Diketahui:

$a_{[i,k]}$: Nilai pada matriks awal

PV : *Priority Vector*

c) Nilai Vektor Konsistensi

Rumus Vektor Konsistensi adalah sebagai berikut:

$$\text{Vektor Konsistensi} = \text{Matriks X Priority X PV} \quad (2.5)$$

Diketahui:

$\text{Matriks X Priority}$: Matriks X Priority

PV : *Priority Vector*

d) Perhitungan λ Max

$$\lambda \text{ Max} = \sum \text{Vektor Konsistensi} : n \quad (2.6)$$

Diketahui:

$\text{Matriks X Priority}$: Matriks X Priority

n : Jumlah Kriteria

e) Mengukur Indeks Konsistensi atau *Consistency Index* (CI)

$$CI = \frac{\lambda \text{ Max} - n}{n - 1} \quad (2.7)$$

Diketahui:

CI : Indeks Konsistensi

$\lambda \text{ Max}$: λ Max

n : Jumlah Kriteria

f) Random Index (RI)

Nilai Random Index (RI) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. 3 Average Random Consistency Index (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56

g) Mengukur Rasio Konsistensi atau *Consistency Ratio* (CR)

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.8)$$

Diketahui :

CR : Rasio Konsistensi

CI : Konsistensi Indeks

RI : Random Index

Nilai Consistency Ratio digunakan untuk menentukan apakah responden konsisten dalam mengisi kuesioner atau menjawab pertanyaan yang diajukan. Jawaban atau penilaian responden dianggap konsisten jika nilai rasio konsistensi (CR) tidak melebihi 10% ($CR \leq 0,1$). Jika nilai CR lebih dari 0,1, penilaian mungkin dilakukan secara acak dan perlu direvisi (Suryadi dalam Marsono, 2020).

D. Manfaat AHP

Beberapa keuntungan yang diperoleh dalam penerapan AHP (Hasna, 2022), antara lain:

1. Fleksibilitas

AHP memiliki sifat yang fleksibel sehingga memungkinkan penambahan atau pengurangan kriteria pada hierarki dengan mudah. Hal ini tidak akan mengacaukan atau merusak struktur hierarki yang telah dibuat.

2. Inklusi Preferensi Pribadi dan Kepentingan Berbagai Pihak

Dalam AHP, kita dapat memasukkan preferensi pribadi sekaligus mengakomodasi berbagai kepentingan pihak lain. Hasil penilaian yang diperoleh pun menjadi lebih objektif dan tidak bersifat sektoral.

3. Proses Perhitungan yang Relatif Mudah

Proses perhitungan dalam AHP relatif mudah karena hanya memerlukan operasi dan logika sederhana.

4. Kemampuan Menunjukkan Prioritas dan Pengaruh Elemen

AHP dapat dengan cepat menunjukkan prioritas, dominasi, tingkat kepentingan, dan pengaruh dari setiap elemen terhadap elemen lainnya.

Namun, AHP juga memiliki beberapa kelemahan, antara lain:

- a. Kompetensi Partisipan: Partisipan yang terlibat dalam AHP harus memiliki pengetahuan dan pengalaman mendalam terkait aspek permasalahan dan metode AHP itu sendiri.
- b. Pengaruh Partisipan Kuat: Jika ada partisipan yang memiliki pengaruh kuat, hal ini dapat memengaruhi partisipan lainnya.
- c. Subjektivitas Penilaian: Penilaian dalam AHP cenderung subjektif karena dipengaruhi oleh situasi, preferensi, persepsi, konsep dasar, dan sudut pandang partisipan.

- d. Konsistensi Jawaban: Meskipun responden memberikan penilaian yang konsisten, hal ini tidak selalu berarti logis sesuai dengan permasalahan yang ada.

E. Prinsip AHP

Dalam menggunakan AHP, ada tiga prinsip pokok yang harus diperhatikan (Studi et al., 2024), yaitu:

1. Prinsip Penyusunan Hierarki

Dalam penggunaan AHP, kita harus memperhatikan prinsip penyusunan hierarki. Ini melibatkan membagi realitas yang kompleks menjadi elemen-elemen pokok, dan kemudian menguraikannya secara berjenjang dalam hierarki.

2. Prinsip Menentukan Prioritas

Prioritas dalam AHP ditentukan berdasarkan pandangan para pakar atau pihak terkait yang kompeten dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Prinsip Konsistensi Logis

Dalam menggunakan prinsip ini, AHP mempertimbangkan aspek kualitatif dan kuantitatif dari pemikiran manusia. Aspek kuantitatif digunakan untuk mengekspresikan penilaian dan preferensi secara singkat dan padat, sementara aspek kualitatif digunakan untuk mendefinisikan persoalan dan hierarkinya.

F. Tahapan AHP

Tahapan-tahapan dalam implementasi AHP untuk dapat membuat suatu keputusan dalam pemilihan strategi bisnis atau pada kasus produksi (Affandy, 2017), sebagai berikut:

1. Definisi Masalah dan Solusi yang Diinginkan

Langkah pertama adalah mendefinisikan masalah yang ingin dipecahkan dan menentukan solusi yang diharapkan.

2. Pembuatan Struktur Hierarki

Buat struktur hierarki yang dimulai dengan tujuan umum, kemudian dilanjutkan dengan sub-sub tujuan, kriteria, dan alternatif pada tingkat kriteria yang lebih rinci.

3. Matriks Perbandingan Berpasangan

Buat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria setingkat di bawahnya. Perbandingan ini biasanya didasarkan pada penilaian (judgement) dari pengambil keputusan, dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.

4. Perbandingan Berpasangan

Lakukan perbandingan berpasangan untuk semua elemen sehingga diperoleh seluruh penilaian sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah jumlah elemen yang dibandingkan.

5. Perhitungan Nilai Eigen dan Konsistensi

Hitung nilai eigen dan uji konsistensinya. Jika tidak konsisten, ulangi pengambilan data.

6. Ulangi Langkah 3, 4, dan 5

Terapkan langkah-langkah ini untuk seluruh tingkat hierarki.

7. Perhitungan Vektor Eigen

Hitung vektor eigen untuk setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai vektor eigen akan menjadi bobot untuk setiap elemen. Langkah ini membantu mensintesis penilaian dalam menentukan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah hingga mencapai tujuan.

8. Pemeriksaan Konsistensi Hierarki

Periksa konsistensi hierarki, jika nilai inkonsistensinya lebih dari 10%, penilaian data harus diperbaiki.

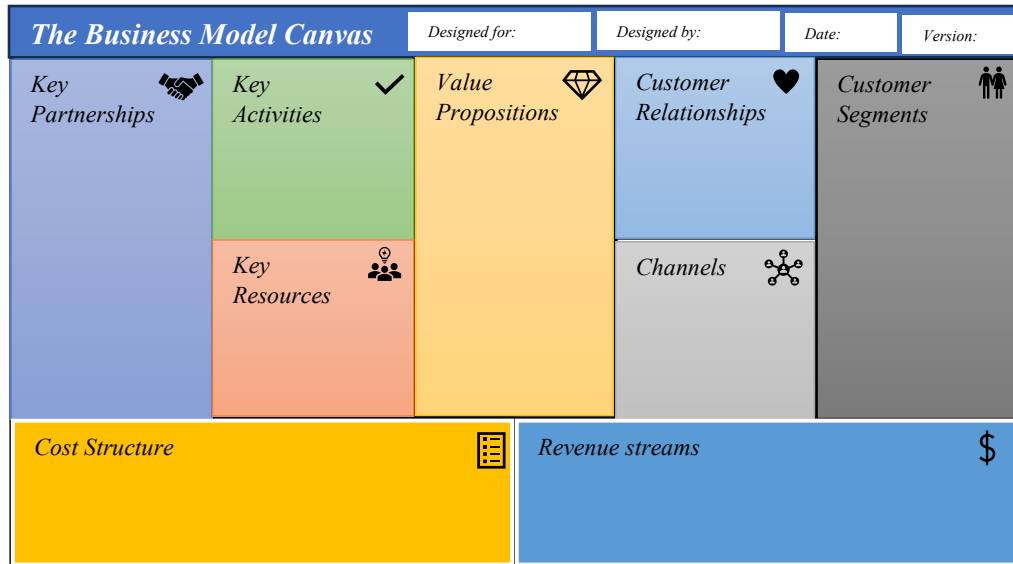
2.1.4 BMC (*Business Model Canvas*)

A. Pengertian BMC

Business Model Canvas (BMC) adalah alat yang membantu kita melihat secara akurat rupa usaha yang sedang atau akan dijalani (Warnaningtyas, 2020). Diperkenalkan oleh *Osterwalder* dan *Pigneur*, BMC menjelaskan bagaimana bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya. BMC menyederhanakan konsep bisnis yang rumit menjadi satu lembar kanvas yang berisi rencana bisnis. Pendekatan model kanvas ini menggunakan "*Nine Building Blocks*" yang memudahkan pebisnis membangun dan mengembangkan usaha mereka (Milyati et

al., 2022). kesembilan blok tersebut adalah segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya utama, kegiatan utama, kemitraan utama, dan struktur biaya (Agribisnis & Sinjai, 2024).

B. *Business Model Canvas* (BMC) dapat ditampilkan pada gambar sekaligus yang terdapat 9 blok atau elemen dasar sebagai berikut:



Gambar 2. 4 Diagram Business Model Canvas

a. *Key Partners* (Kemitraan Utama)

Menurut Silalahi, *key partners* berhubungan erat dengan elemen lainnya dalam BMC. *Key partners* adalah mitra kerja sama operasional organisasi atau usaha, seperti supplier, yang harus dikelola efisien agar elemen *cost structure* tetap optimal (Rahmadiansyah & Abin, 2023).

b. *Key Activities* (Aktivitas Utama)

Key activities adalah kegiatan utama dalam proses produktivitas suatu usaha yang harus berbeda dari kompetitor. *Key activities* mencakup operasi produk (desain, inovasi, produksi), operasi jasa (penyelesaian masalah), serta platform dan jaringan (Yulianto & Iryani, 2024).

c. *Value Proposition* (Nilai Tambah)

Value proposition adalah nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan, baik berupa produk maupun jasa, dan dapat bersifat kuantitatif (harga, kecepatan

pelayanan) atau kualitatif (desain, pengalaman pelanggan). *Value propositions* memengaruhi *customer segments* yang dipilih (Widyawono, 2017).

d. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

Cara mempertahankan hubungan antara produsen dan konsumen, dibangun untuk mempertahankan kekuatan usaha. Pelanggan dikelompokkan berdasarkan kesamaan kebutuhan dan perilaku (Warnaningtyas, 2020).

e. *Customer Segments* (Segmentasi Pelanggan)

Elemen ini mengelompokkan target pasar pelanggan, yang menjadi fokus untuk memberi profit dan mempertahankan usaha (A. H. I. Mahendra & Asmawi, 2022).

f. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

SDM adalah aset berharga yang menentukan produktivitas usaha, termasuk bangunan, kendaraan, peralatan, uang, dan aset intelektual (A. H. I. Mahendra & Asmawi, 2022)

g. *Channels* (Saluran)

Cara organisasi berkomunikasi dengan pelanggan dan mengetahui keinginan serta selera mereka, penting untuk meningkatkan penjualan. Keberhasilan channels ditentukan oleh efektifitas *key resources*, *key activities*, dan *key partners* (Alfiyah & Budiman, 2021).

h. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Cost structure adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan usaha, termasuk komponen biaya untuk meningkatkan nilai tambah dan income yang berhubungan antara pelanggan dan penjual (A. H. I. Mahendra & Asmawi, 2022)

i. *Revenue Streams* (Aliran Pendapatan)

Pendapatan yang diterima perusahaan dari setiap segmen pasar, yaitu pemasukan uang yang diperoleh dari pelanggan (A. H. I. Mahendra & Asmawi, 2022). *Revenue streams* menggambarkan bagaimana usaha memperoleh dana untuk tetap beroperasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil
1.	(Setyawan, 2021)	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Analisis SWOT dan AHP di Divisi Produksi CV. Askagun Collection Demak	Mengidentifikasi berbagai faktor seperti kelemahan, kekuatan, ancaman, dan peluang yang dimiliki perusahaan, khususnya terkait dengan sumber daya manusia, sehingga dapat merumuskan strategi-strategi pengembangan SDM yang dapat meningkatkan kualitas karyawan produksi.	Analisis SWOT Dan AHP	Diperoleh strategi terbaik yang akan digunakan sebagai usulan strategi utama yaitu <i>Strength Opportunity</i> (SO).
2.	(Sultoni, 2023)	Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Industri Tahu Dalam Upaya Mengoptimalkan Potensi Bisnis	Melakukan pengoptimalan dan pengembangan potensi bisnis dengan memberikan model bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto Klaten.	Analisis SWOT Dan AHP Dengan Pendekatan BMC	Ada beberapa faktor yang mempengaruhi bisnis UMKM Pabrik Tahu Pak Maryanto di Klaten, di antaranya adalah pengalaman yang cukup dari pengusaha sebagai kekuatan utama, kurang optimalnya strategi promosi sebagai kelemahan utama, tingginya minat konsumen sebagai peluang

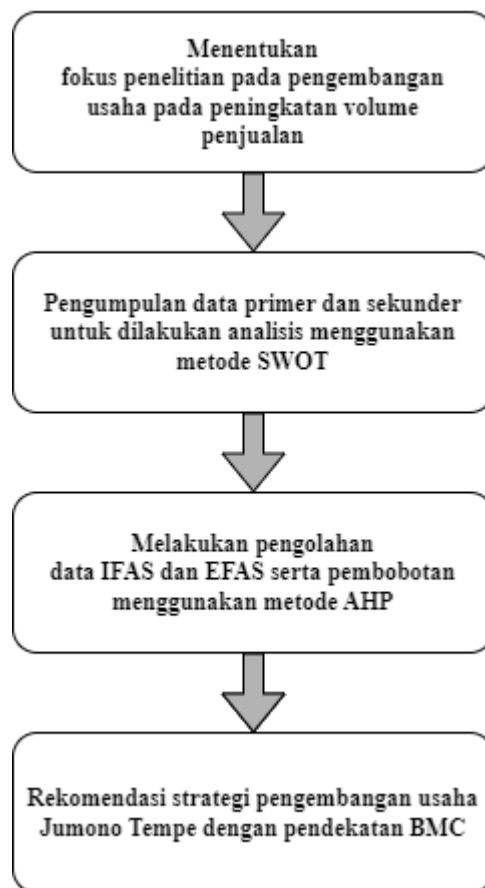
		Menggunakan Metode Analisis SWOT dan AHP Dengan Pendekatan BMC			utama, serta strategi promosi dari produk pesaing sebagai ancaman utama.
3.	(Hanafi, 2023)	Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Untuk mengetahui strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha.	<i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Mengindikasikan bahwa terdapat dua faktor prioritas dalam pengembangan usaha Vendor Kampus Indonesia berdasarkan AHP, yaitu: (1) Mempertahankan dan meningkatkan kinerja serta kepuasan karyawan; dan (2) Mempertahankan kualitas produk.
4.	(Affanddy, 2017)	Usulan Strategi Pengembangan Wisata Danau Hoce Dengan Metode Analisis SWOT dan <i>Analytical</i>	Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal SWOT agar dapat mengetahui posisi kuadran perusahaan serta dapat membuat alternatif strategi terbaik untuk meningkatkan jumlah	Analisis SWOT dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Dari hasil analisis SWOT, diketahui bahwa posisi perusahaan berada di kuadran III (Turn Around), yang berarti strategi yang dapat diterapkan adalah strategi WO (Weaknesses – Opportunities) dengan nilai 3,309071. Ada 16 strategi dalam strategi WO, yang kemudian dikelompokkan menjadi beberapa alternatif, yaitu: strategi meningkatkan amenities (Alternatif 1

		<i>Hierarchy Process</i> (AHP)	pengunjung ke objek wisata Danau HOCE.		atau A1), strategi meningkatkan aksesibilitas (Alternatif 2 atau A2), strategi meningkatkan atraksi (Alternatif 3 atau A3), strategi meningkatkan kualitas promosi (Alternatif 4 atau A4), dan strategi meningkatkan kerja sama (Alternatif 5 atau A5). Berdasarkan hasil analisis AHP, strategi A4, yaitu meningkatkan kualitas promosi, dengan nilai bobot 0,357, menjadi prioritas utama.
5.	(Caswito et al., 2024)	Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Industri Makanan Tahu di Kota Bekasi Dengan Metode Analisis SWOT dan Business Model Canvas	Untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis UMKM dalam meningkatkan kapasitas produksi, investasi dalam pemasaran digital, dan pelatihan UMKM dalam pengembangan bisnis tahu, peneliti menggunakan analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif.	Analisis SWOT dan Business Model Canvas	Berdasarkan hasil Analisis UMKM di sektor industri makanan tahu menunjukkan bahwa produk tahu ini memiliki kekuatan dalam hal kualitas serta penggunaan bahan baku lokal dan antar daerah yang baik. Meski begitu, manajemen operasional dan pemasaran masih lemah dan perlu dibenahi untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing. Ada peluang strategis yang dapat diambil, seperti diversifikasi produk dan perluasan pasar, sebagai langkah potensial untuk mendorong pertumbuhan bisnis.

6.	(Restuningsih, 2024)	Usulan Prioritas Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Analisis SWOT dan AHP	Untuk memperluas pasar guna meningkatkan jumlah penjualan	Analisis SWOT dan AHP	Hasil nilai bobot dari perhitungan <i>Priority Vector</i> AHP digunakan dalam pembobotan matriks SWOT dan menentukan prioritas usulan strategi pemasaran, Pembobotan Matriks SWOT menghasilkan nilai IFAS (sumbu X = 0.44391575) dan EFAS (sumbu Y = 0.39385666) yang menempatkan posisi pada Kuadran I Agresif. Strategi yang diusulkan adalah S-O, yaitu meraih peluang dengan menggunakan kekuatan melalui penjualan online di Shopee dan memberikan layanan seperti: respon cepat terhadap pembeli, pemberian voucher diskon toko, thank you card dan gift, serta pengemasan yang cepat dan aman.
7.	(Ardiansah et al., 2024)	Penerapan <i>Business Model Canvas</i> dan Analisis SWOT Untuk Rencana Pengembangan UMKM Batik Lintang	Untuk menentukan prioritas strategi dan menggunakan hasil analisis SWOT sebagai acuan pembuatan rencana pengembangan bisnis yang baru dengan <i>Business Model Canvas</i>	<i>Business Model Canvas</i> dan Analisis SWOT	Hasil dari alternatif strategi terbaik adalah menambah tenaga kerja non-pembatik, yaitu untuk administrasi dan penjahitan, serta memaksimalkan pemasaran online. Strategi ini akan diintegrasikan ke dalam <i>Business Model Canvas</i> pada aspek Struktur Biaya, Sumber Daya Utama, Mitra Utama, Proposisi Nilai, Kegiatan Utama, dan Segmen Pelanggan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran adalah alur logis peneliti tentang masalah yang diteliti. Isi kerangka ini mencakup uraian pandangan peneliti tentang topik/permasalahan beserta variabel-variabelnya, serta kerangka pemecahan masalah secara lengkap dan teoritis. Istilah teoritis mengacu pada bangunan teori yang dikembangkan berdasarkan pandangan peneliti sendiri (Alhababy, 2020). Berikut ini kerangka pemikiran dalam penelitian strategi pengembangan UMKM Jumono Tempe Kedawung:



Gambar 2. 5 Kerangka Pemikiran