# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan referensi yang dijadikan sebagai rujukan dengan alasan memiliki topik pembahasan yang mirip. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai berikut:

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

| No | Penelitian/judul | Metode | Hasil |
|---|---|---|---|
| 1 | Belvadyka et., al (2025), Analisis Strategi Pengembangan Usaha Malika Florist Dengan Analisis Swot di Cluster Bunga Bratang Surabaya | SWOT | Analisis menunjukkan bahwa Malika Florist berada di kategori "Hold and Maintain" (sel V) dalam matriks IE, dengan skor IFE 2,83 dan EFE 2,74. Berdasarkan posisi ini, strategi pengembangan yang disarankan mencakup penetrasi pasar melalui optimalisasi pemasaran digital, program loyalitas pelanggan, dan kolaborasi strategis. |
| 2 | Shalsabila Aulia et al., (2023) Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis Swot Pada UMKM Lin Collection di Cikarang Pusat | SWOT | Analisis IFAS menunjukkan bahwa kekuatan melebihi kelemahan, sementara analisis EFAS menunjukkan bahwa peluang lebih besar dibandingkan ancaman. |
| 3 | Nurshadrina et al., (2023) Strategi Pemasaran Sayuran Hidroponik (Studi Kasus Pada CV Casafarm Bandung) | SWOT dan EFAS | Strategi pemasaran CV Sayuran Hidroponik Casafarm Bandung, dengan kekuatan 2,36 dan ancaman 0,56, menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam strategi pertumbuhan cepat. |
| 4 | Purba Kristina et al., (2024) Strategi Pengembangan Usaha Ningsih Florist Di Kelurahan Kakaskasen Dua Kota Tomohon | SWOT | Strategi pengembangan usaha Ningsih Florist di Kelurahan Kakaskasen Dua Kota Tomohon, berdasarkan analisis SWOT, menunjukkan matriks di titik koordinat (1,88, 1,46), yang berada di kuadran 1 dan mendukung strategi pertumbuhan. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 | Luthfi Z. et al., (2024) Pengembangan Stategi Bisnis Tas Handmade Pada CV Cagho Prima Nusantara | SWOT | Diperlukan pengembangan dan diferensiasi nilai yang kuat dalam kualitas produk atau layanan, karena analisis SWOT mengindikasikan bahwa pesaing di industri tas buatan tangan menghadapi ancaman yang serius. |
| 6 | Syarifuddin et al., (2020) Strategi Pengembangan Usaha Kerajinan Anyaman Rotan dan Bambu melalui Pemasaran Online di Kecamatan Ma'rang Kabupaten Pangkep | SWOT | Nilai total kekuatan (2,24) lebih tinggi daripada kelemahan (0,52), dan nilai peluang total (2,22) melebihi ancaman (0,42). Dengan demikian, strategi yang direkomendasikan adalah Growth (Pertumbuhan), yang mengindikasikan bahwa usaha kerajinan memiliki kekuatan internal yang solid dan peluang eksternal yang besar untuk berkembang. |
| 7 | Sari R. P et al., (2021) Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Matriks SWOT pada Startup MakananHalal.id | SWOT | Terdapat empat strategi alternatif untuk pengembangan bisnis Makananhalal.id, termasuk memperluas jaringan dan memanfaatkan media sosial untuk promosi. |
| 8 | KhasanahA. N. et al., (2024) Analisis Swot Sebagai Strategi Pengembangan Bisnis Miniso di Antasari, Kecamatan Kedamaian Bandar Lampung | Matriks IFE dan EFE, analisis SWOT | Potensi Miniso terlihat dalam kuadran I analisis SWOT. Rekomendasi strategi bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan Miniso. Skor utama yang dicapai adalah SO sebesar 3,89 dan ST sebesar 3,09. |
| 9 | Afrinaldi (2023) Analisis Strategi Pengembangan Usaha Home Industry Pembuatan Terasi Udang Rebon (*Acetes Indicus*) Di Desa Teluk Pulai Kecamatan Pasir Limau Kapas Kabupaten Rokan Hilir | SWOT | Kualitas terasi yang dihasilkan sangat baik, yang dapat menarik lebih banyak pelanggan dan membangun basis konsumen yang setia. Namun, tingkat produksi saat ini belum dimaksimalkan, menunjukkan adanya potensi untuk pertumbuhan. |
| 10 | Ermaya S. K et al., (2020) Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus: Industri | SWOT | Transformasi BMC diperlukan untuk mencapai pertumbuhan. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Kecil Kerupuk | | |
| 11 | Yudha et al., (2023) Analisis Strategi Pengembangan Usaha dengan Pendekatan Business Model Canvas | Kanvas Model Bisnis, Analisis SWOT, dan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) | Strategi dengan prioritas tertinggi adalah melakukan penelitian berkelanjutan di pasar digital, yang memperoleh skor 13,87. Ini mengindikasikan bahwa strategi ini dianggap paling bermanfaat untuk pertumbuhan restoran dan adaptasi terhadap perubahan pasar. |
| 12 | Rizka N. et al., (2024) Strategi Pemasaran melalui E-Commerce dalam Meningkatkan Penjualan Benih Hortikultura di CV Multi Global Agrindo | SWOT dan analisis QSPM | Analisis SWOT menghasilkan sebelas formulasi strategi pemasaran baru. Sementara itu, analisis QSPM mengidentifikasi tiga strategi pemasaran terbaik untuk CV MGA. |
| 13 | Nangameka Y. e al., (2022) Strategi Pemasaran Dan Pengembangan Cacing Tanah (*Lumbricus*) Di Cv. Biru Langit (Studi Kasus Di Desa Mangaran Kecamatan Mangaran Kabupaten Situbondo | SWOT | Pentingnya menjaga kepercayaan konsumen melalui pengiriman yang cepat. Selain itu, kemajuan teknologi juga berperan penting dalam meningkatkan efisiensi produksi. |
| 14 | Primasanti Y. et al., (2024) Perencanaan Strategi Pemasaran Untuk Peningkatan Penjualan Dengan Metode *Strength, Weakness, Opportunities And Threats-Ie Matrix And Quantitative Strategic Planning Matrix* | SWOT-IE dan QSPM. | Kenaikan harga yang signifikan dan penolakan produk merupakan kelemahan utama. Di sisi lain, kekuatan utama terletak pada harga produk yang rendah dan lokasi strategis. Skor total kelemahan adalah 2,14, yang menunjukkan adanya masalah signifikan, sementara skor total kekuatan adalah 1,64, menandakan keuntungan yang terbatas. |
| 15 | Daud S. et al., (2025) Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi Kasus pada Usaha Sewa Papan Bunga | deskriptif | Analisis strategi pemasaran Kombet Florist dalam upaya meningkatkan daya saing di tengah persaingan dengan Rachel Florist mengindikasikan bahwa Kombet Florist memiliki |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | "Kombet Florist" di Bandar Lampung) | | peluang besar untuk bertumbuh dengan penerapan strategi yang tepat. |
| 16 | Sarla Atova et al., (2023) Analisis Swot Maraknya Kedai Kopi Di Padang, Joymoment Coffee Akan Bertahan Lama Atau Hanya Sekedar Trend? Di Jl. Dr. Sutomo No.15, Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat | SWOT | Pembelajaran berbasis proyek meningkatkan keterampilan berpikir kritis siswa. Selain itu, analisis SWOT membantu dalam memahami strategi kompetitif Joymoment, memberikan wawasan tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. |
| 17 | Islachudin et al., (2024) *Coffee Business Development Strategy* (*Case Study at PT XYZ*) | SWOT | Posisi PT XZY berada di kuadran I dari matriks strategi besar. Delapan faktor peluang dan enam faktor ancaman diidentifikasi. Strategi utama fokus pada kinerja departemen dan kualitas sumber daya manusia |
| 18 | Wenni Mey et al., (2021) Analisis Kinerja Dan Strategi Pengembangan Usaha Pada Rose Florist di Bandar Lampung | SWOT | Usaha Rose Florist menunjukkan keuntungan yang baik, dengan laporan arus kas yang menunjukkan bahwa kas di periode kedua lebih besar dibandingkan periode pertama. Strategi pengembangan Rose Florist meliputi pembuatan rangkaian bunga berkualitas, penambahan papan nama usaha, dan pelatihan bagi tenaga kerja. |
| 19 | Setiawan (2024) Strategi Pengembangan Komoditas Unggulan Durian di Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang | SWOT | Kekuatan tertinggi terletak pada topografi yang sesuai untuk pertumbuhan durian. Sementara itu, kelemahan tertinggi adalah penggunaan teknologi budidaya yang masih konvensional. Peluang terbesar ada pada potensi produk unggulan daerah, dan ancaman utama berasal dari pertumbuhan ekonomi yang tidak stabil. |
| 20 | Arismayanti A. A. I. A. D et al., (2023) Analisis Strategi Digital Marketing Dalam Meningkatkan Pemasaran Batu Permata | SWOT | Pengamatan menunjukkan bahwa pemasaran online belum dimanfaatkan secara optimal, meskipun memiliki kemampuan untuk menjangkau khalayak |

| | | |
|---|---|---|
| | (Studi Kasus: Cv. Sinar Mas Jaya Permata) | yang lebih luas. Melalui analisis SWOT, perusahaan dapat memperoleh wawasan untuk meningkatkan strategi pemasaran dan penjualan. |

Adapun perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada fokus dan konteks variabel yang dianalisis. Penelitian saat ini lebih terarah pada pengembangan usaha bunga papan di CV Telogo Budhoyo Malang, dengan variabel spesifik seperti keberhasilan produk, pertumbuhan pasar, inovasi desain, dan strategi pemasaran, serta analisis SWOT yang mendalam terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam konteks produk tersebut. Sebaliknya, penelitian sebelumnya bersifat lebih umum, mengevaluasi kinerja karyawan, efektivitas model bisnis, posisi pasar, dan daya saing di berbagai perusahaan tanpa fokus pada satu jenis produk tertentu. Selain itu, penelitian saat ini dilakukan di lokasi spesifik di Malang, memberikan konteks lokal yang lebih relevan, sedangkan penelitian sebelumnya mencakup berbagai perusahaan di lokasi dan sektor yang lebih beragam. Dengan demikian, penelitian saat ini menawarkan pendekatan yang lebih rinci dan aplikatif pada satu jenis usaha, sementara penelitian sebelumnya memiliki cakupan yang lebih luas dan tidak terfokus.

## 2.2 Strategi

Strategi adalah bagaimana menggerakkan pasukan ke posisi paling menguntungkan sebelum pertempuran aktual dengan musuh. Strategi adalah bakal tindakan yang menuntun keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya. Selain itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan. Strategi memiliki hirarki tertentu. Pertama adalah strategi tingkat korporat. Strategi korporat, menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan. Kedua adalah strategi tingkat unit usaha (bisnis). Strategi unit usaha biasanya menekankan pada usaha peningkatan daya saing organisasi dalam satu industri atau satu segmen industri yang dimasuki organisasi yang bersangkutan. Ketiga strategi tingkat fungsional. Strategi pada tingkat ini menciptakan kerangka kerja bagi untuk manajemen fungsional seperti produksi dan operasi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan penelitian dan inovasi (*research and innovation*) (Amang., et al 2023).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan proses yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka

panjang. Setelah strategi diterapkan, akan terlihat apakah organisasi tersebut berhasil atau gagal.

### 2.2.1 Perumusan Strategi

Menurut Amang., et al (2023) Perumusan strategi sangat diperlukan setelah mengetahui sesuatu ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

1. Misi
   Misi organisasi adalah tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi yang di susun dengan baik, mengidentifikasikan tujuan mendasar dan yang membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang di tawarkan dan pasar yang dilayani.
2. Tujuan
   Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.
3. Strategi
   Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi memaksimalkan keung gulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.
4. Kebijakan
   Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengam bilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsional yang diikutiya.

### 2.2.2 Alternatif Strategi

Manajemen strategis merupakan proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang ditujukan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Hal ini merupakan sebuah cara untuk menggapai peluang dan tantangan bisnis. Strategi yang efektif adalah strategi yang mendorong terciptanya suatu keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan antara organisasi dengan pencapaiannya dari tujuan strategisnya. Implementasikan strategi yang efektif dapat membuat alternatif strategi dapat dicapai sebuah lembaga tersebut dalam mencapai

tujuannya. Sebagian besar bisnis dalam mengembangkan strategi terdapat dua tingkat yang berbeda. Kedua tingkat tersebut memberikan kombinasi yang kaya dari berbagai pilihan strategi bagi organisasi.

1. Strategi Tingkat Bisnis (*business level strategy*)
   Strategi tingkat bisnis adalah serangkaian strategi alternatif yang dipilih organisasi pada saat organisasi tersebut berbisnis dalam suatu industri atau pasar tertentu. Alternatif semacam itu membantu organisasi untuk memfokuskan usaha persaingannya dalam setiap industri atau pasar tertentu.
2. Strategi Tingkat Korporasi (*corporate level strategy*)
   Strategi tingkat korporasi adalah serangkaian alternatif strategi yang dipilih organisasi pada saat organisasi mengelola operasinya secara simultan di beberapa industri atau di beberapa pasar (mengembangkan suatu strategi yang sifatnya menyeluruh).

## 2.3 Pengembangan Bisnis

Menurut Amang et al., (2023) pengembangan bisnis adalah salah satu kegiatan yang paling bermanfaat bagi para manajer ataupun anggota tim yang terikat dalam sebuah organisasi/perusahaan. Tujuan dari pengembangan bisnis adalah untuk memastikan nilai dan manfaat bisnis tersampaikan. Terdapat beberapa poin penting dalam pengembangan bisnis strategis, diantaranya sebagai berikut:

1. Mengacu pada visi dan misi
2. Memiliki pandangan dan tujuan jangka panjang
3. Memiliki rencana keseluruhan

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan bisnis adalah proses atau aktifitas yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan perfotma sebagai salah satu upaya pengembangan bisnis demi memastikan nilai bisnis tersampaikan. Sedangkan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan konseptual, teoritis, moral, individu yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan jabatan melalui pendidikan atau pelatihan.

Pengembangan bisnis pada dasarnya adalah aktivitas atau ide apapun yang bertujuan untuk membuat bisnis menjadi lebih baik dari waktu ke waktu, ini berarti memanfaatkan pelanggan, menerapkan kemitraan strategis, menggunakan pasar, dan membangun reputasi perusahaan ini juga dapat menggabungkan bisnis untuk membentuk LLC atau Perseroan Terbatas, yang memberikan keuntungan pajak yang dapat menguntungkan semua orang dalam jangka panjang. Terdapat beberapa point penting dalam pengembangan bisnis strategi diantara sebagai berikut:

1. Mengacu pada visi misi
2. Memiliki pandangan dan tujuan jangka panjang
3. Memiliki rencana keseluruhan

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan bisnis adalah proses atau aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan peforma sebagai salah satu upaya pengembangan bisnis demi memastikan nilai bisnis tersampaikan.

Kegiatan bisnis dapat dimulai dari merintis usaha (*start ing*), membangun kerjasama ataupun dengan membeli usaha orang lain atau yang lebih dikenal dengan fran chising. Namun yang perlu diperhatikan adalah kemana arah bisnis tersebut akan dibawa. Maka dari itu, dibutuhkan suatu pengembangan dalam memperluaskan dan mempertahankan bisnis tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Untuk melaksanakan pengembangan bisnis dibutuh kan dukungan dari berbagai aspek seperti bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, SDM, teknologi dan lain-lain. Adapun beberapa strategi pengembangan usaha:

1. Kebutuhan modal untuk mengembangkan usaha.
2. Analisis resiko kegagalan bisnis.
3. Analisa tingkat keuntungan dan waktu pengembalian investasinya serta prediksi arus khasnya saat memustuskan berinvesatasi di bisnis.
4. Tren pasar dan berapa lama pertumbuhan bisnisnya.
5. Faktor-faktor perubahan dan pengubahnya.
6. Kebutuhan SDM dan keterampilan.
7. Tingkat operasional kesulitan binisnya

## 2.4 Strategi Pengembangan Usaha

Strategi adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengerahan sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing dan faktor-faktor lingkungan yang lain, Boyd Walker dan Larreche, dalam Khoironi (2023). Strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang untuk menunjukan arahan umum yang hendak ditempuh oleh suatu perusahaan. Secara menyeluruh strategi berkaitan dengan pelaksanaan ide atau gagasan, perencanaan, dan pelaksanaan suatu kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Strategi dapat diartikan suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para top manajer yang berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu, strategi yang penting adalah strategi yang memfokuskan pada penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Peranan peningkatan SDM, pemanfaatan teknologi, akses keuangan dan permodalan, akses pemasaran, akses informasi, dan manajemen sangat penting dalam mengembangkan usaha (Taufiqurokhman, 2016). Pengembangan usaha merupakan suatu bentuk usaha yang terencana dari organisasi atau perusahaan

untuk menciptakan sesuatu dengan cara mengembangkan dan mentransformasikan berbagai sumber daya yang menjadi barang atau jasa yang diinginkan konsumen. Pengembangan juga diartikan sebagai usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang (Laila.,et al 2020).

Mengembangkan usaha memerlukan formulasi strategis yang mencakup pentingnya ketersediaan sumber daya potensial, pemahaman cepat terhadap perubahan pasar, pembangunan kemitraan, produk terstandar dan berkelanjutan, serta pengembangan prinsip efisiensi untuk daya saing. Yang terpenting adalah potensi sumber daya dan respons cepat terhadap permintaan pasar. Pengembangan usaha juga dapat dilakukan melalui pemberdayaan masyarakat yaitu partisipasi masyarakat seperti pengembangan keterampilan/skill, pemberian pengetahuan, melakukan pendampingan, manajemen tugas pelaku usaha, peningkatan perekonomian dan pengembangan (Khoironi, 2023).

## 2.5 Analisis SWOT

Sebuah usaha memiliki berbagai faktor yang dapat memengaruhi perkembangannya, baik dari aspek internal maupun eksternal. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini membuat perusahaan lebih efektif dalam memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada, serta mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Analisis SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor interrnal dan eksternal perusahaan (Wulandari., 2021)

Rangkuti (2018) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kakuatan (Strenght) dan peluang (Oportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan, dengan demikian perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling popular untuk menganalisis situasi semacam ini adalah Analisis SWOT. Menurut Amang., et al (2023) Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor itu harus diper timbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

Berikut adalah tabel 2 yang menjelaskan analisis SWOT:

Tabel 2 analisis SWOT

| Faktor Internal / Faktor Eksternal | *Strength* (S) | *Weakness* (W) |
|---|---|---|
| *Opportunity (O)* | *Strategi (SO)*<br><br>*= Strengths weight score + Oportunities weight score* | *Strengths weight score + Oportunities weight score* |
| *Threats (T)* | *Strategi (ST)*<br><br>*= Strengths weight score + Threats weight score* | *Strengths weight score + Threats weight score* |

Sumber: Freddy Rangkuti (2018)

### 2.5.1 Matriks SWOT

Setelah menghitung nilai masing-masing faktor internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah menempatkan nilai-nilai tersebut pada *Matriks Grand Strategy* yang mengetahui strategi apa yang paling tepat dilaksanakan oleh organisasi ke depan untuk memperoleh strategi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan yang sesuai kondisi yang ada saat ini. Langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal dengan bantuan matriks Analisis SWOT. Nilai rating *opportunity* dan *threat* selalu bertolak belakang, misalnya apabila faktor threat lebih besar, diberi nilai 4. Begitu juga pemberian nilai untuk *Strength* dan *weaknes*. Dalam analisis SWOT, berdasarkan score yang didapat apakah opportunity (nilai positif) atau *threat* (negatif), dan apakah faktor *Strength* mengungguli (+) *weakness* (-) maka didapat 4 kuadran rekomendasi. Adapun gambar diagram Cartesius kuadran analisis SWOT. Hasil analisis *Internal Faktor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS), selanjutnya dihitung nilai selisih *Strength* terhadap nilai *Weakness* dan selisih *Opportunity* terhadap nilai Threat. Selanjutnya dapat disusun 4 strategi yang ada, mana yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju. Apakah strategi *Strengths-Oportunities* (SO), strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO), strategi *Strengths-Threats (ST)* atau strategi *Weaknesses-Threats (WT).*

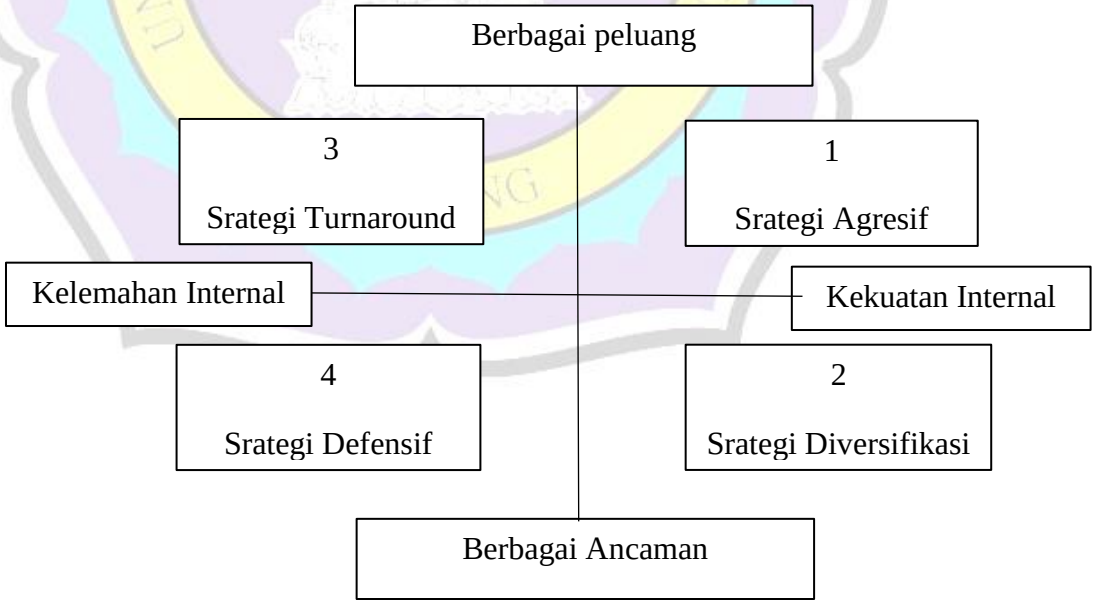
Berikut adalah tabel matriks swot yang dapat yang dapat menjelaskan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan.

Tabel 3 Matriks SWOT

| Faktor Internal / Faktor Eksternal | *Strength* (S) daftar kekuatan yang dimiliki perusahaan | *Weakness* (W) daftar kelemahan yang dimiliki perusahaan |
|---|---|---|
| *Opportunity (O)* daftar peluang yang dimiliki perusahaan | Strategi (SO)<br><br>Memanfaatkan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | Strategi (WO)<br><br>Memanfaatkan strategi dengan mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| *Threats (T)* daftar ancaman yang dimiliki perusahaan | Strategi (ST)<br><br>Memanfaatkan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | Strategi (WT)<br><br>Memanfaatkan strategi dengan meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman |

Sumber: Freddy Rangkuti (2018)

Berdasarkan hasil identifikasi faktor-faktor tersebut selanjutnya dapat digambarkan dalam diagram SWOT.




Gambar 1. Diagram SWOT

Keterangan kuadran:

1. Kuadran 1, merupakan situasi sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan mendukung kebijakan pertumbuhan dan perkembangan secara agresif.
2. Kuadran 2, meskipun ada ancaman perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara difersivikasi produk dan pasar.
3. Kuadran 3, perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adaalah meminimalkan masalah internal sehingga merebut peluang yang lebih baik.
4. Kuadran 4, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan. Strategi yang diterapkan dengan cara bertahan yang difokuskan pada perbaikan perusahaan.

Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan alat dalam analisis strategi yang menggabungkan faktor-faktor dalam lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan lingkungan eksternal organisasi (Peluang dan Ancaman), (Rangkuti 2018).

1. *Strengths* (Kekuatan) adalah kompetensi positif perusahaan dibandingkan dengan competitor di bidang produksi/operasi, pemasaran, keuangan, personalia dan manajemen. Setiap perusahaan harus membuat upaya untuk mengkonsolidasikan kekuatannya.
2. *Weakness* (Kelemahan) adalah kompetensi negatif perusahaan dibandingkan pesaing dalam semua bidang fungsional organisasi. Setiap perusahaan harus melakukan upaya untuk meminimalkan kelemahan.
3. *Opportunities* (Peluang) adalah keadaan yang menguntungkan atau situation lingkungan eksternal yang menawarkan atau menyediakan keadaan yang menguntungkan terhadap organisasi. Setiap perusahaan harus membuat upaya untuk merebut peluang yang tetap pada waktu yang tepat.
4. *Threats* (Ancaman) adalah situasi yang tidak menguntungkan yang disediakan lingkungan eksternal terhadap organisasi. Setiap perusahaan harus melakukan upaya untuk mengatasi atau meminimalkan ancaman.

Fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan tentang informasi yang nantinya dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya atau memberikan informasi bahwa terdapat permasalahan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pendapatan yang diinginkan. Manfaat Analisis SWOT bagi perusahaan adalah sebagai strategi penentu masa depan dalam keberlangsungan bisnis.

Bagaimana sebuah perusahaan menjalankan strategi misi untuk mencapai tujuan (visi) perusahaan. Selain itu juga dimanfaatkan oleh para stakeholder untuk mengetahui kondisi faktor internal dan eksternal dari perusahaan. Adanya penilaian SWOT membantu untuk menetapkan prioritas mana saja yang harus didahulukan oleh perusahaan.

### 2.5.2 Faktor yang mempengaruhi analisis SWOT

Faktor yang mempengaruhi analisis SWOT ada dua, yakni faktor dari dalam lingkungan perusahaan (internal) dan dari luar lingkungan perusahaan (eksternal) (Rangkuti, 2018).

1. Faktor Internal
   Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam perusahaan dimana terdapat dua komponen yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (weaknes). Kemampuan organisasi terletak pada kapasitas organisasi dan kemampuan untuk menggunakan kompetensi untuk unggul dalam bidang tertentu sehingga memberikan keuntungan strategi. Sumberdaya, perilaku, kekuatan dan kelemahan, efek sinergi dan kompetensi dari organisasi menentukan sifat dari lingkungan internal. Identifikasi faktor internal dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kondisi internal CV Telogo Budhoyo sebagai usaha bunga papan, baik dari sisi keunggulan maupun keterbatasan yang dihadapi dalam menjalankan kegiatan usaha. Penentuan faktor dan indikator internal dalam penelitian ini tidak disusun secara terpisah, melainkan mengacu pada penelitian terdahulu yang relevan dan telah dirangkum dalam tabel penelitian terdahulu, khususnya penelitian berjudul "Strategi Pengembangan Usaha Ningsih Florist di Kelurahan Kakaskasen Dua Kota Tomohon". Penelitian tersebut menjelaskan bahwa faktor internal usaha florist meliputi kualitas produk yang dihasilkan, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja, sistem pelayanan kepada konsumen, serta fleksibilitas usaha dalam memenuhi permintaan konsumen. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam menentukan kekuatan dan kelemahan usaha florist dalam menghadapi persaingan dan merumuskan strategi pengembangan usaha. Berdasarkan acuan tersebut, faktor internal dalam penelitian ini disesuaikan dengan karakteristik dan kondisi lapang CV Telogo Budhoyo sebagai usaha bunga papan. Penyesuaian ini dilakukan agar indikator yang digunakan relevan dengan kegiatan operasional perusahaan dan mampu menggambarkan kondisi internal secara nyata. Kualitas visual bunga papan digunakan sebagai indikator karena produk bunga papan merupakan output utama perusahaan yang secara langsung dinilai oleh konsumen. Fleksibilitas desain mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan permintaan konsumen, yang menjadi salah satu keunggulan usaha di bidang bunga. Kecepatan pelayanan dan proses produksi menunjukkan efisiensi operasional perusahaan dalam memenuhi pesanan, sedangkan kompetensi tenaga kerja menggambarkan kemampuan sumber daya manusia dalam menjaga kualitas dan kontinuitas usaha.

Indikator-indikator tersebut digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan CV Telogo Budhoyo sebagai dasar dalam perumusan strategi pengembangan usaha.

Berikut ini faktor internal yang mempengaruhi analisis SWOT yaitu:

1. Manajemen
   Manajemen merupakan ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu yang disusun melalui proses pengkajian yang panjang oleh para ilmuwan bidang manajemen dengan pendekatan ilmiah. Dalam aplikasinya manajemen merupakan seni, yaitu mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ingin diraih.
2. Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari berbagai faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.
3. Produksi dan operasi
   Produksi dan operasi merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output dalam sebuah produksi. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan input, proses dan output.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar perusahaan, dalam lingkungan bisnis eksternal juga memainkan peran penting dalam kelangsungan hidup dan keberhasilan bisnis perusahaan. Identifikasi faktor eksternal dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan usaha yang memengaruhi CV Telogo Budhoyo dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya. Penentuan faktor eksternal dalam penelitian ini juga mengacu pada penelitian terdahulu yang relevan, khususnya penelitian "Strategi Pengembangan Usaha Ningsih Florist di Kelurahan Kakaskasen Dua Kota Tomohon". Penelitian tersebut menjelaskan bahwa faktor eksternal usaha florist dipengaruhi oleh kondisi pasar, tingkat persaingan usaha, perubahan selera konsumen, serta peluang permintaan pasar. Faktor-faktor tersebut menentukan sejauh mana usaha dapat berkembang dan mempertahankan eksistensinya di tengah dinamika lingkungan usaha. Mengacu pada penelitian tersebut dan disesuaikan dengan kondisi lapang CV Telogo Budhoyo, faktor eksternal dalam penelitian ini diidentifikasi melalui beberapa indikator yang relevan dengan usaha bunga papan. Peluang permintaan pasar digunakan sebagai indikator untuk melihat potensi pasar bunga papan dalam mendukung pengembangan usaha. Hubungan dengan konsumen dan mitra usaha mencerminkan peluang perusahaan dalam memperluas jaringan dan mempertahankan pelanggan. Tingkat persaingan usaha digunakan untuk mengidentifikasi ancaman dari kompetitor sejenis, sedangkan kondisi ekonomi dan lingkungan usaha mencerminkan faktor eksternal yang dapat menjadi peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk

mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi CV Telogo Budhoyo sebagai dasar dalam penyusunan strategi pengembangan usaha.
Lingkungan eksternal dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu:

1. Lingkungan Mikro
   Lingkungan mikro terdiri dari semua faktor di lingkungan terdekat perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut meliputi pelanggan, pesaing, pemasok, saluran perantara, dan masyarakat. Sehubungan hal tersebut perusahaan harus menganalisis keberadaan pesaing terkait dengan peluang dan ancaman.
2. Lingkungan Makro
   Lingkungan makro terdiri dari faktor-faktor masyarakat yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini juga terkait dengan hukum internasional, demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, budaya. Sehubungan hal tersebut perusahaan harus menganalisis peluang dan ancaman.

### 2.5.3 Tahapan analisis SWOT

1. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)
   Dalam penyusunan Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) ada lima tahapan yaitu:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting), sampai dengan 0,0 (tidak penting).
2. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri.
3. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating 1), kelemahan yang kecil (rating 2), kekuatan yang kecil (rating 3) dan kekuatan yang besar (rating 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
4. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
5. Jumlahkan total skor masing-masing variabel.

Berapapun banyak faktor yang dimasukan dalam matriks IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkam total nilai diatas 2,5 mengidentifikasikan posisi internal yang kuat.

Berikut adalah tabel matriks internal faktor analysis summary kekuatan dan kelemahan (IFAS) yang menunjukkan penilaian berbagai strategi berdasarkan beberapa faktor kriteria.

Tabel 4 matriks internal faktor analysis summary kekuatan dan kelemahan (IFAS)

| Faktor-faktor internal | Strategi | Bobot | Rating | Nilai tertimbang (bobot×rating) |
|---|---|---|---|---|
| Kekuatan | Kekuatan 1<br>Kekuataan 2<br>Dst | 1 – 4 | 1 – 4 | |
| Kelemahan | Kelemahan 1<br>Kelemahan 2<br>Dst | 1 – 4 | 1 – 4 | |
| Total | | 1,00 | | Minimal 1,00<br>Maksimal 4,00 |

Sumber: Freddy Rangkuti (2018)

2. Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

   Ada lima tahap penyusunan Matriks Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS):

   1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
   2. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor- faktor tersebut memungkinkan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
   3. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon diatas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon dibawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan kondisi perusahaan.
   4. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan skor.
   5. Jumlahkan semua score untuk mendapatkan nilai total score perusahaan. Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah 1,0. Total score 4,0 mengidentifikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

      Berikut adalah tabel matriks matriks *eksternal factor analysis summary* peluang dan ancaman (EFAS) yang menunjukkan penilaian berbagai strategi berdasarkan beberapa faktor kriteria.

Tabel 5 matriks *eksternal factor analysis summary* peluang dan ancaman (EFAS)

| Faktor-faktor eksternal | Strategi | Bobot | Rating | Nilai tertimbang (bobot×rating) |
|---|---|---|---|---|
| Peluang | Peluang 1<br>Peluang 2<br>Dst | 1 – 4 | 1 – 4 | |
| Ancaman | Ancaman 1<br>Ancaman 2<br>Dst | 1 – 4 | 1 – 4 | |
| Total | | 1,00 | | Minimal 1,00<br>Maksimal 4,00 |

Sumber: Freddy Rangkuti (2018)

**2.6 Bunga papan**

Bunga papan merupakan karangan bunga yang dirangkai di atas papan, sering kali digunakan dalam konteks acara formal, seperti pernikahan, peluncuran produk, dan acara penghormatan (Riski., et al 2024). Tahun 1970-an bunga papan lebih dikenal dengan dengan istilah *steekwerk.* Sebuah kata yang sering salah dalam penulisannya menjadi *stick werk* atau bahkan *stick work*. *Steekwerk* berasal dari bahasa Belanda yang terdiri dari dua kata, yaitu *steek* yang berarti sulam (menyulam) dan *werk* yang berarti pekerjaan Secara lebih mendalam, bunga papan berfungsi sebagai media komunikasi visual yang efektif, di mana pesan yang ingin disampaikan dapat dilihat secara langsung oleh khalayak. Konsep bunga papan melibatkan perpaduan estetika dan simbolisme, di mana pemilihan jenis bunga, warna, dan desain secara keseluruhan menyampaikan pesan tertentu kepada penerima. Budaya Indonesia sendiri, bunga papan sering kali menjadi simbol perhatian dan penghormatan kepada seseorang, baik dalam konteks suka maupun duka. Konsep bunga papan juga mencakup tidak hanya estetika visual, tetapi juga simbolisme yang terkandung dalam setiap elemen, di mana jenis bunga dan desain memiliki makna tertentu (Nelfira., et al 2021). Melalui perkembangan zaman, penggunaannya semakin luas, mencakup berbagai perayaan pribadi dan komersial, yang menunjukkan adaptasi budaya dalam seni hortikultura. Konteks bisnis saat ini, peluang yang ada dalam industri bunga papan sangat besar, terutama dengan pemanfaatan media digital untuk pemasaran yang dapat meningkatkan visibilitas dan penjualan produk (Lubis., et al 2025). Selain itu, inovasi dalam desain bunga papan dapat menarik pelanggan baru dan mempertahankan loyalitas pelanggan lama. Namun, tantangan yang dihadapi juga signifikan, termasuk persaingan yang ketat di pasar dan fluktuasi harga bahan baku yang dapat memengaruhi profitabilitas usaha. Kualitas bunga yang harus dijaga agar tetap segar dan menarik juga menjadi aspek penting, karena bunga yang layu dapat merusak citra usaha (Aryanti., et al 2023). Pembuatan bunga papan sebagai salah satu produk olahan florikultura, diperlukan berbagai jenis bunga dan tanaman hias sebagai bahan utama maupun pelengkap rangkaian.

Pemilihan jenis bunga tersebut bertujuan untuk menciptakan tampilan yang menarik, estetis, serta memiliki nilai dekoratif yang tinggi. Beberapa jenis bunga dan tanaman hias yang umum digunakan dalam pembuatan bunga papan antara lain bunga kenikir, bunga pikok, anthurium, pilo, dan tanaman andong, dengan penjelasan sebagai berikut:

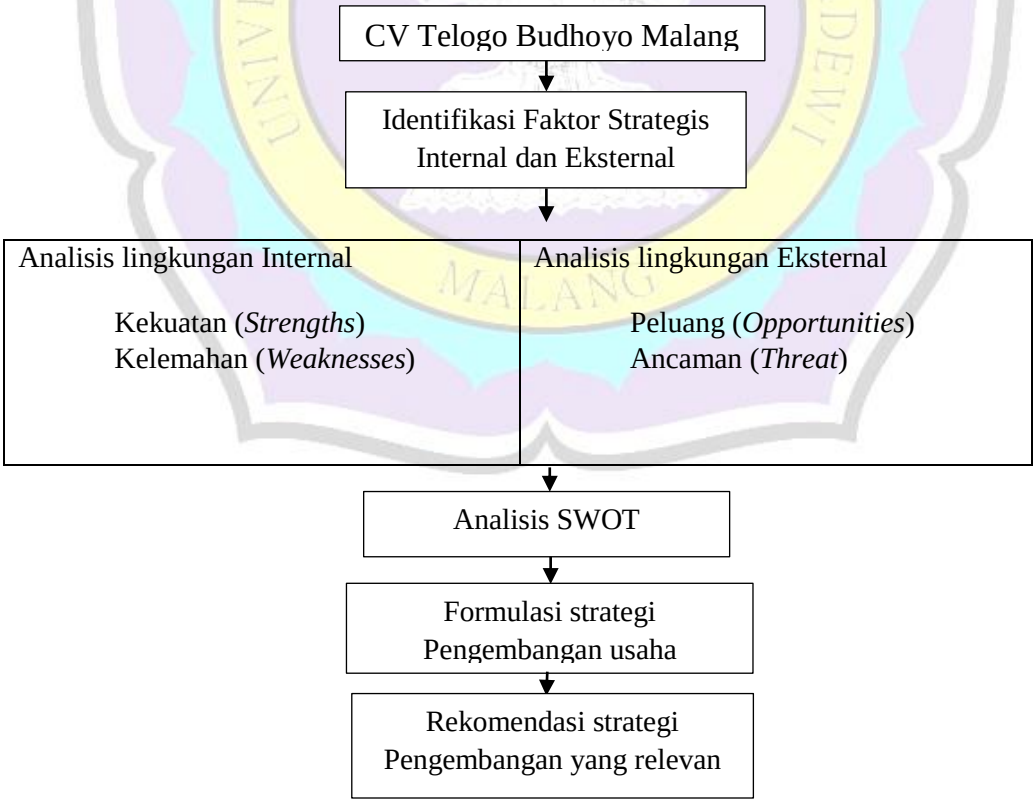
1. Bunga Kenikir (*Cosmos caudatus*)
   Bunga kenikir (Cosmos caudatus) merupakan tanaman herba yang banyak ditemukan di wilayah tropis dan termasuk tanaman yang mudah dibudidayakan. Tanaman ini memiliki batang tegak dengan daun majemuk serta bunga berwarna kuning, jingga, maupun merah muda. Kenikir dikenal sebagai tanaman yang memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap kondisi lingkungan tropis dan dapat menghasilkan bunga dalam jumlah yang cukup banyak. Karakteristik tersebut menjadikan kenikir berpotensi dimanfaatkan tidak hanya sebagai tanaman konsumsi tetapi juga sebagai tanaman hias atau elemen dekoratif dalam rangkaian bunga pada produk florikultura (Sita et al., 2024).
2. Bunga Pikok (Aster)
   Bunga pikok termasuk dalam kelompok bunga aster yang banyak dimanfaatkan sebagai tanaman hias. Tanaman ini memiliki bunga berukuran kecil dengan warna yang beragam sehingga sering digunakan sebagai bunga pelengkap (filler flower) dalam rangkaian bunga maupun dekorasi florikultura. Tanaman aster juga memiliki kemampuan menghasilkan bunga dalam jumlah banyak sehingga sering dimanfaatkan dalam industri bunga potong dan rangkaian bunga hias (Sitawati et al., 2022).
3. Bunga Anthurium (*Anthurium andreanum*)
   Anthurium merupakan salah satu tanaman hias populer yang berasal dari famili Araceae dan banyak dimanfaatkan dalam industri tanaman hias. Tanaman ini memiliki ciri khas berupa bunga berbentuk tongkol yang dilindungi oleh seludang bunga (*spathe*) dengan warna cerah seperti merah, putih, maupun merah muda. Selain itu, anthurium juga memiliki daun yang mengkilap dan bentuk yang menarik sehingga memiliki nilai estetika yang tinggi. Tanaman anthurium banyak dibudidayakan sebagai tanaman hias maupun bunga potong karena memiliki daya tarik visual yang tinggi dan nilai ekonomi yang cukup baik (Nursusilawati et al., 2024).
4. Pilo (*Philodendron*)
   Pilo atau philodendron merupakan tanaman hias daun yang termasuk dalam famili Araceae. Tanaman ini dikenal memiliki bentuk daun yang besar dan beragam sehingga sering dimanfaatkan sebagai tanaman dekoratif. Tanaman dari famili Araceae umumnya memiliki ciri morfologi berupa daun yang bervariasi dengan bentuk yang unik dan menarik sehingga banyak dimanfaatkan sebagai tanaman hias maupun elemen dekoratif dalam berbagai rangkaian tanaman hias dan produk florikultura (Fitri et al., 2025).
5. Tanaman Andong (*Cordyline fruticosa)*
   Tanaman andong (*Cordyline fruticosa*) merupakan tanaman tropis yang banyak ditemukan di wilayah Asia termasuk Indonesia. Tanaman ini memiliki batang tegak dengan daun berbentuk lanset dan warna yang bervariasi seperti hijau,

merah, hingga merah keunguan. Warna daun yang mencolok menjadikan tanaman ini sering dimanfaatkan sebagai tanaman hias maupun elemen dekoratif dalam berbagai rangkaian bunga dan dekorasi florikultura. Selain memiliki nilai estetika, tanaman andong juga diketahui mengandung berbagai senyawa metabolit sekunder seperti flavonoid, saponin, dan terpenoid yang banyak diteliti dalam berbagai studi ilmiah (Nurhayati, et al., 2023).

## 2.7 Kerangka Berpikir

CV Telogo Budhoyo Malang, dalam menjalankan tugasnya tidak terlepas dari peran strategi bisnis yang dijalankan untuk dapat mengembangkannya usahanya. Menjalankan suatu usaha tentu saja tidak terlepas dari adanya permasalahan ataupun kendala. Permasalahan atau kendala tersebut dapat berasal dari luar maupun dalam dari usaha yang dijalankan. Maka dengan pendekatan analisis SWOT diharapkan dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada CV Telogo Budhoyo Malang.

Kemudian dengan mengetahui keadaan internal dan eksternalnya diharapkan dapat menciptakan suatu formulasi atau alternatif strategi yang tepat yaitu dengan menuangkan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) tersebut kedalam matriks SWOT. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT. Skema kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat dari gambar berikut ini:




Gambar 2. kerangka berpikir
Sumber: peneliti