

## **BAB III**

### **LANDASAN TEORI**

#### **3.1 Teori Umum**

Menurut Niswaty et al. (2019) dalam Pradana et al. (2025), kewirausahaan adalah kemampuan untuk membuat bisnis yang membutuhkan inovasi dan kreativitas terus-menerus untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda dari yang telah ada sebelumnya (Pradana et al., 2025). Menurut Soegoto (2009) dalam Rukmana et al. (2021), kewirausahaan bukan hanya memiliki kemampuan akademik dan kemampuan untuk membuat produk, itu juga memiliki jiwa yang selalu berubah saat menghadapi tantangan dan mengubahnya menjadi peluang dan potensi pertumbuhan (Rukmana et al., 2021). Menurut Salwa (2025), kewirausahaan adalah pilar utama pembangunan ekonomi karena mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan inovasi, dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi kesejahteraan masyarakat (Salwa, 2025). Menurut Ratna (2025), kewirausahaan adalah bagian penting dari sistem ekonomi global, yang berfungsi secara strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan pekerjaan, dan meningkatkan taraf hidup masyarakat. Di Indonesia, kewirausahaan sangat penting dalam menjawab berbagai tantangan ekonomi yang dihadapi, termasuk dalam menciptakan solusi inovatif dan memperkuat daya saing nasional, terutama di tengah dominasi sektor informal dan peningkatan jumlah orang yang bekerja di sektor informal (Ratna, 2025).

Menurut Rudjito dalam Abid (2021), M. Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) membantu ekonomi Indonesia karena mereka menciptakan lapangan kerja baru dan meningkatkan devisa negara melalui pajak badan usaha (Abid, 2021). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, UMKM dikategorikan berdasarkan jumlah aset dan omzet yang dimiliki. Ciri khas UMKM biasanya meliputi modal yang relatif kecil, pengelolaan usaha yang sederhana, serta jumlah tenaga kerja yang terbatas (Bambang Supeno et al., 2025). Menurut Arifa et al. (2025), UMKM memiliki peranan yang sangat vital dalam perekonomian

Indonesia. UMKM memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat, terutama dalam menghadapi tantangan ekonomi global dan memperkuat ketahanan ekonomi nasional. UMKM menjadi penggerak utama roda ekonomi nasional dengan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), penyerapan tenaga kerja, dan ekspor (Arifa et al. 2025). Menurut Agung Purnomo dalam buku Kewirausahaan dan UMKM (2020), Pasal 6 UU No.20 Tahun 2008 menjelaskan tentang kriteria UMKM dalam bentuk permodalan sebagai berikut:

#### Kriteria Usaha Mikro

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000 (tiga ratus juta)

#### Kriteria Usaha Kecil

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

#### Kriteria Usaha Menengah

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah) (Purnomo, 2020).

Menurut Nurcahyanie et al. (2025) Industri fesyen merupakan salah satu industri yang berkembang pesat karena perubahan tren dan preferensi konsumen (Nurcahyanie et al, 2025). Industri fashion memiliki peran penting terhadap perekonomian Indonesia dalam upaya untuk memenuhi permintaan domestik untuk barang-barangnya (Fadella et al., 2025). Menurut Khairunnisa et al. (2024) dalam Rifa (2025), desain dan pengembangan produk dalam industri fashion adalah elemen yang sangat penting untuk menciptakan nilai tambah dan membuat sebuah merek berbeda dari pesaingnya. Selain aspek estetika pasar fashion juga dipengaruhi oleh faktor sosial, ekonomi, dan lingkungan yang sangat penting (Rifa, 2025).

Dalam bahasa Yunani, kata "strategi" berasal dari kata "strategos" (stratos = militer dan ag = memimpin), yang berarti "generalship" atau apa yang dilakukan oleh para jenderal perang saat mereka membuat rencana untuk menang dalam perang. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi merupakan rencana kegiatan yang cermat untuk mencapai tujuan khusus. Terdapat berbagai penjelasan teori mengenai strategi yang dijelaskan oleh beberapa ahli dalam Jamaludin et al (2024). Menurut Chandler (1962), strategy adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam hal prioritas alokasi sumber daya, tujuan jangka panjang, dan program tindak lanjut. Menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965), strategi adalah cara untuk memperoleh keunggulan dalam persaingan. Menurut Frank T. Rothaermel dalam buku Strategic Management, strategi adalah serangkaian tindakan yang terintegrasi dan terarah yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja yang lebih baik dibandingkan pesaing.

Dalam Jamaludin et al (2024) juga dijelaskan berbagai teori mengenai strategi bisnis yang dijelaskan oleh beberapa ahli. Menurut Hariadi (2003), strategi bisnis (business strategy) merupakan strategi yang dikembangkan di tingkat unit bisnis, dan fokusnya adalah untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di industri atau segmen pasar tertentu. Menurut Mulyono (2012),

strategi bisnis adalah jalan yang akan ditempuh suatu organisasi untuk memenuhi tujuan bisnisnya (Jamaludin et al, 2024).

Terdapat beberapa penjelasan mengenai teori rebranding yang dijelaskan oleh ahli dalam Wulidha dan Fortuna (2020). Menurut Chai-Lee Goi (2011), rebranding adalah salah satu cara untuk meningkatkan nilai, reputasi, dan kepercayaan merek. Rebranding adalah proses mengganti identitas merek lama dengan citra dan pesan baru. Menurut Laurent Muzellec (2006), rebranding adalah proses mengembalikan merek dan menggunakan nama, frasa, simbol, desain, atau kombinasi keduanya sebagai merek mapan dengan tujuan menciptakan posisi yang berbeda di mata pelanggan dan pesaing. “rebrand” terdiri dari dua kata yaitu Re yang artinya “kembali” atau “dengan cara baru” dan Brand atau merek yang merupakan unsur penting dalam mencerminkan suatu perusahaan (Fitri & Hamid, 2020).

Menurut Haris (2020), BMC adalah sebuah alat yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur untuk membantu pengusaha pemula dan organisasi bisnis dalam mengidentifikasi dan menganalisis model bisnis (Haris, 2020). Business Model Canvas (BMC) adalah framework yang membantu para perencana strategi untuk merancang bisnis baru. Ini juga menentukan apakah perusahaan akan berhasil mencapai tujuannya atau tidak. BMC terdiri dari sembilan dimensi, dan Business Model Canvas adalah kerangka sederhana yang terdiri dari sembilan blok bangunan yang merupakan komponen penting dalam membangun suatu bisnis. Sembilan elemen Business Model canvas menurut (Osterwalder, Alexander Pigneur, 2010) secara urut terdiri atas:

1. Segmen Pelanggan (Customer Segments): Pengelompokan target pasar yang menjadi fokus perusahaan dalam menjangkau pelanggan potensial yang akan datang.
2. Proposisi Nilai (Value Proposition): Perusahaan menciptakan nilai yang unik untuk memenuhi kebutuhan kelompok pelanggan tertentu.

3. Saluran (Channels): Saluran yang digunakan perusahaan untuk menjangkau konsumen memastikan bahwa nilai tawarannya diterima dengan baik di media yang tepat.
4. Hubungan Pelanggan (Customer Relationship): Metode yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan.
5. Arus Pendapatan (Revenue Stream): Metode yang digunakan oleh bisnis untuk menghasilkan keuntungan dari barang atau jasa yang mereka tawarkan.
6. Sumber Daya Utama (Key Resource): Banyak sumber daya yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk membuat value proposition.
7. Aktivitas Utama (Key Activities): Semua pekerjaan yang terkait dengan proses bisnis suatu perusahaan, di mana tugas utamanya adalah membuat proposal nilai.
8. Kemitraan Utama (Key Partnership): Semua pihak yang bekerja dengan perusahaan bekerja sama untuk mendukung operasional dan mencapai tujuan perusahaan.
9. Struktur Biaya (Cost Structure): rangkaian biaya yang harus dibayar oleh perusahaan untuk mendukung operasi dan kelangsungan bisnisnya (Argenia et al., 2025).

Menurut Davalas (2023), TAM menjelaskan kemampuan pemasar untuk memanfaatkan kemampuan bisnis yang akan memungkinkan mereka menghadapi pasar di masa depan. Total Addressable Market (TAM) akan dapat melakukan analisis masa depan terhadap produk atau layanan tertentu di pasar dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang perkembangan pasar, menurut Swallehe (2022) dalam Davalas (2023). Selain itu, hal ini dapat menimbulkan pertimbangan pasar tentang peluang pendapatan keseluruhan dari produk yang dihasilkan, karena faktor-faktor seperti persaingan dan kemampuan produk tetap konstan. Akibatnya, dengan membangun pasar, terjadi perluasan pasar yang akan menciptakan pasar aktif untuk produk yang kurang terekspos di pasar yang kompetitif.

Menurut Chi (2021) dalam Davalas (2023), SAM memberikan penjelasan tentang ketersediaan pasar yang dapat dilayani memungkinkan organisasi untuk membangun hubungan khusus dengan target pasar yang dibutuhkan untuk meningkatkan operasional mereka, terutama dalam mencapai tujuan pemasaran yang telah ditetapkan, terutama dalam hal pengembangan produk baru. Hal ini bertanggung jawab untuk membangun ruang untuk produk dan kemampuan pasar di masa depan melalui keberadaan pasar yang dapat dilayani. Menurut Buhalis & Volchek (2021) dalam Davalas (2023), kemampuan pemasaran terdiri dari spesialisasi dan lokasi. Oleh karena itu, menggunakan SAM menunjukkan bahwa penggerak pasar memiliki perangkat lunak telemedis di berbagai segmen pasar, yang membuat pemanfaatannya akomodatif.

SOM menggambarkan pasar yang dapat dilayani dan diperoleh, biasanya berkaitan dengan berbagai cara yang digunakan pasar untuk mencapai operasi pasar yang sempurna dalam skala besar. Menurut Wang & Wang (2020) dalam Davalas (2023), mengidentifikasi pangsa pasar yang spesifik sangat penting untuk menentukan operasi pasar. Akibatnya, SOM membuat pendekatan yang efektif, terutama untuk operasi pasar sebelum pemasaran, yang membantu bisnis mencapai tujuan operasi secara keseluruhan. Dengan SOM yang baik, bisnis dapat menyesuaikan produk mereka dengan kebutuhan konsumen dan bahkan mungkin membelinya (Davalas, 2023).

Dalam buku Manajemen Strategi yang ditulis oleh Werner R. Murhadi (2024) dijelaskan berbagai teori mengenai manajemen strategi yang dijelaskan oleh beberapa ahli. Menurut David & David (2017), Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk membuat, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Rothaermel (2019), manajemen strategi Manajemen strategi adalah bidang manajemen integratif yang mencapai keunggulan kompetitif dengan menggabungkan analisis, formulasi, dan implementasi. Menurut Wheelen et al. (2018), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai set keputusan dan tindakan manajer yang membantu menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Murhadi, 2024).



Dalam meningkatkan posisi bersaing dalam bisnis, dibutuhkan sebuah strategi pengembangan bisnis untuk mendukung keberhasilan usaha. Strategi pengembangan bisnis merupakan suatu metode atau upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan operasinya (Jamaludin et al., 2024). Salah satu metode untuk mengembang bisnis adalah Business Model Canvas (BMC). Sembilan elemen yang terdapat pada BMC, yaitu segmen pelanggan (customer segment), tawaran nilai (value proposition), saluran (channel), aliran pendapatan (revenue streams), sumber utama (key resources), hubungan pelanggan (customer relationship), aktivitas utama (key activities), kemitraan utama (key partnership), struktur kos (cost structure). Menurut Wisnubroto et al. (2013) dalam Haris (2022). analisis SWOT juga berperan untuk mengembangkan bisnis. Analisis SWOT adalah proses untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bisnis (Haris, 2022).

### **3.2 Teori Khusus**

#### **3.2.1 Strategi Leadership**

Strategi Leadership merupakan kemampuan para eksekutif dalam memanfaatkan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas seluruh anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mewujudkan keunggulan bersaing. Pemimpin strategis tidak hanya bertanggung jawab merumuskan visi jangka panjang organisasi, tetapi juga mengambil keputusan strategis yang menentukan arah dan posisi organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis. Dalam menjalankan perannya, mereka menggunakan otoritas dan pengaruh untuk memotivasi serta memastikan seluruh unit organisasi bergerak secara selaras menuju sasaran yang telah ditetapkan. Selain itu, pemimpin strategis bertugas memimpin proses perubahan organisasi ketika menghadapi tekanan kompetitif atau perkembangan teknologi, serta mengelola hubungan dengan para pemangku kepentingan agar implementasi strategi dapat berjalan secara efektif. Dengan demikian, strategic leadership memiliki peran fundamental dalam

menentukan keberlanjutan dan keberhasilan organisasi dalam jangka Panjang (Rothaermel, 2024).

*The strategy process across levels* menjelaskan bagaimana proses strategi dalam organisasi dibentuk dan dijalankan oleh para pemimpin pada tingkat korporat, bisnis, dan fungsional. Berdasarkan *upper-echelons theory*, pemimpin strategis memiliki pengaruh besar terhadap kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing melalui strategi yang mereka pilih. Strategi tersebut disusun melalui proses yang mencakup perumusan strategi (*strategy formulation*) dan implementasi strategi (*strategy implementation*). Perumusan strategi berfokus pada pemilihan arah strategis termasuk menentukan di mana dan bagaimana perusahaan akan bersaing sedangkan implementasi strategi berkaitan dengan pengorganisasian, koordinasi, dan integrasi aktivitas untuk memastikan strategi dapat dijalankan secara efektif (Rothaermel, 2024).

Proses strategi tersebut dapat dipahami melalui tiga tingkatan utama. Pertama, *corporate strategy*, yang membahas pertanyaan *di mana perusahaan akan bersaing*, termasuk pilihan industri, pasar, dan wilayah geografis. Kedua, *business strategy*, yang berfokus pada *bagaimana perusahaan akan bersaing*, yaitu melalui salah satu dari tiga strategi generik: kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), atau inovasi nilai (*value innovation*). Ketiga, *functional strategy*, yang berkaitan dengan *bagaimana strategi bisnis yang dipilih akan diimplementasikan*, karena setiap strategi pada tingkat korporat dan bisnis memerlukan aktivitas yang berbeda di berbagai fungsi seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasi. Dengan memahami peran masing-masing tingkatan, organisasi dapat memastikan proses strategi berjalan secara terintegrasi dan konsisten (Rothaermel, 2024).

*Leading corporate strategy* menekankan bahwa meskipun perusahaan sering dibahas sebagai sebuah entitas abstrak, keputusan strategis pada dasarnya dibuat oleh individu di dalam organisasi pada berbagai tingkatan baik tingkat korporat, bisnis, maupun fungsional. Pada tingkat korporat, para eksekutif yang



berada di kantor pusat bertanggung jawab merumuskan strategi korporat, yaitu keputusan strategis yang menentukan arah keseluruhan organisasi, termasuk pilihan mengenai industri, pasar, dan wilayah geografis tempat perusahaan akan beroperasi. Eksekutif tingkat korporat memegang peran utama dalam menetapkan visi jangka panjang, memutuskan alokasi sumber daya, serta memastikan bahwa seluruh unit bisnis bergerak selaras dengan tujuan strategis perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, kepemimpinan pada tingkat korporat menjadi fondasi utama dalam menentukan arah dan ruang lingkup operasi Perusahaan (Rothaermel, 2024).

Strategic leadership adalah kemampuan pemimpin untuk menggunakan kekuasaan dan pengaruh guna mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan keunggulan bersaing. Pemimpin strategis merumuskan visi, membuat keputusan penting, memimpin perubahan, serta memastikan seluruh bagian organisasi bergerak selaras dengan strategi yang telah ditetapkan. Mereka juga bertanggung jawab dalam mengoordinasikan formulasi dan implementasi strategi pada berbagai tingkatan korporat, bisnis, dan fungsional agar organisasi mampu beradaptasi dan unggul di tengah dinamika lingkungan bisnis (Rothaermel, 2024).

Dalam struktur organisasi kontemporer, visi dan misi sangat penting. Misi perusahaan menjelaskan cara perusahaan berencana mencapai visinya dengan mendefinisikan nilai, strategi, dan fokus utama dalam kegiatan operasional sehari-hari. Visi organisasi juga menggambarkan gambaran ideal yang ingin dicapai dalam jangka panjang, yang mencerminkan aspirasi dan tujuan strategis yang besar. Keduanya berfungsi sebagai pedoman dan motivasi bagi karyawan serta alat komunikasi yang kuat untuk menarik investor dan pelanggan (Ramli et al., 2024)

*Vision statements* dapat membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing, namun efektivitasnya bergantung pada jenis visi yang digunakan. *Customer-oriented vision statements* lebih efektif karena berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan pemecahan masalah konsumen, sehingga memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Sebaliknya, *product oriented vision statements* cenderung membatasi fleksibilitas karena terlalu terikat pada produk tertentu dan dapat menghambat perusahaan dalam beradaptasi ketika kondisi pasar berubah. *Product oriented vision statements* adalah pernyataan visi yang mendefinisikan bisnis berdasarkan produk atau layanan yang dihasilkan (Rothaermel, 2024).

Misi (*Mission*) adalah pernyataan yang menjelaskan apa yang sebenarnya dilakukan oleh sebuah organisasi. Misi menggambarkan produk dan layanan yang akan disediakan serta pasar atau segmen pelanggan yang akan dilayani. Berbeda dengan visi yang bersifat aspiratif dan berorientasi masa depan, misi bersifat operasional dan menegaskan aktivitas inti yang dijalankan organisasi saat ini. Dengan demikian, misi memberikan kejelasan mengenai ruang lingkup kegiatan organisasi dan menjadi dasar untuk merumuskan strategi serta tindakan nyata yang mendukung pencapaian visi jangka Panjang (Rothaermel, 2024).

*Strategic management* adalah bidang manajemen integratif yang menggabungkan proses analisis, perumusan, dan implementasi strategi dalam upaya mencapai keunggulan bersaing. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat memahami lingkungan internal dan eksternal, menentukan arah strategis yang tepat, serta melaksanakan tindakan yang selaras untuk memperoleh dan mempertahankan posisi unggul di pasar (Rothaermel, 2024).

Manajemen strategi sebagai seni dan ilmu membuat keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Menurut Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoslisson (1997) dalam (Yunus et al., 2024) pained adalah proses yang membantu perusahaan mengidentifikasi tujuan mereka dan cara mencapai hasil yang bernilai. Dibandingkan dengan masa lalu, nilai manajemen strategis semakin diakui. Perusahaan terus berusaha menjadi lebih kompetitif dalam ekonomi global yang memungkinkan produk dan layanan bergerak bebas antar negara. Banyak bisnis yang telah mencapai tingkat persaingan ini telah menawarkan nilai yang lebih besar kepada pelanggan mereka dengan produk

mereka, dan mereka sering menghasilkan laba yang lebih tinggi daripada rata-rata (Yunus et al., 2024)

Strategi Manajemen merupakan pendekatan yang sistematis untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi tindakan penting yang diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dikenal sebagai. Konsep ini melibatkan pemahaman mendalam tentang lingkungan internal dan eksternal organisasi, pengambilan keputusan yang tepat, dan adaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi. Penelitian ini juga menganalisis pentingnya manajemen strategi, yang mencakup pengelolaan sumber daya yang baik, pengambilan keputusan yang tepat, komunikasi yang efektif, pengelolaan risiko yang baik, dan adaptasi yang cepat. Selain itu, penelitian ini menyelidiki keuntungan dari manajemen strategi, seperti Bisnis dapat mengembangkan strategi yang tepat dan mencapai kesuksesan dalam jangka panjang dengan memahami konsep dasar, pentingnya, dan keuntungan manajemen strategi (Hidayah et al., 2024).

Untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam satu pasar produk, manajer dapat menggunakan strategi tingkat bisnis (*business-level strategy*), yang merupakan rangkaian tindakan yang diorientasikan pada tujuan. Strategi ini dapat mencakup satu produk atau sekelompok produk serupa yang menggunakan saluran distribusi yang sama. Oleh karena itu, strategi tingkat bisnis adalah rangkaian tindakan yang dirancang oleh manajer untuk memastikan Perusahaan (Rothaermel, 2024).

Salah satu bentuk strategi kompetitif yang banyak diterapkan adalah strategi diferensiasi. Strategi ini bertujuan untuk menambahkan nilai atau ciri khas pada produk atau layanan yang tidak dimiliki pesaing, sehingga konsumen melihatnya sebagai sesuatu yang unik dan bernilai tinggi. Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi berupaya menciptakan persepsi positif di benak konsumen melalui inovasi produk, desain, kualitas, atau pelayanan yang unggul. Fokus dari strategi ini bukan pada harga yang rendah, melainkan pada nilai tambah yang membuat konsumen bersedia membayar lebih. Dalam penerapannya, perusahaan akan lebih

menekankan pada keunikan fitur produk, layanan pelanggan, peluncuran produk baru, serta promosi yang kreatif, dengan tujuan menciptakan posisi pasar yang sulit disaingi oleh kompetitor (Putra et al., 2022).

Strategi diferensiasi adalah pendekatan bisnis yang bertujuan untuk menghasilkan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan daripada nilai yang ditawarkan oleh para pesaing. Perusahaan yang menggunakan strategi ini berusaha untuk menawarkan produk atau layanan dengan fitur khusus sambil tetap membayar jumlah yang sama atau hampir sama dengan pesaing. Dengan menghasilkan nilai khusus, perusahaan dapat menetapkan harga yang lebih tinggi untuk produk atau layanan tersebut. Dengan kata lain, strategi diferensiasi berkonsentrasi pada memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan nilai yang lebih baik sambil mengendalikan biaya (Rothaermel, 2024).

### **3.2.2 Pengembangan Produk**

Perusahaan menggunakan strategi dan proses pengembangan produk untuk membuat produk baru, memperbaiki produk lama, atau meningkatkan kegunaan produk untuk segmen pasar yang sudah ada, dengan asumsi bahwa pelanggan menginginkan fitur baru dalam suatu produk (Puji et al., 2024). Pengembangan produk baru atau NPD adalah proses strategis yang memungkinkan perusahaan tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah. Produk baru tidak hanya memenuhi kebutuhan konsumen yang berubah, tetapi juga membuka peluang baru bagi perusahaan untuk berkembang (Sulistiarini & Emma, 2025).

Menurut Danang Sunyoto (2013), pengembangan produk (product development) adalah tindakan yang dilakukan oleh pembuat barang dan perantara untuk menyesuaikan produk yang diproduksi atau ditawarkan agar sesuai dengan permintaan pembeli. Penentuan kualitas, ukuran, bentuk, daya tarik, label, cap tanda, kemasan, dan elemen lainnya adalah bagian dari proses pengembangan produk yang disesuaikan dengan preferensi pelanggan (Puji et al., 2024).

Inovasi merupakan pengenalan produk, proses, atau model bisnis baru yang sukses, merupakan pendorong yang kuat dalam proses persaingan. Inovasi memungkinkan perusahaan untuk mendefinisikan ulang pasar sesuai keinginan mereka dan memperoleh keunggulan kompetitif (Rothaermel, 2024).

Dengan menyediakan produk yang inovatif, dimodifikasi, dan memiliki nilai tinggi dari segi desain, warna, ukuran, kemasan, merek, dan atribut lainnya, tujuan utama pengembangan produk adalah untuk memberikan nilai maksimal bagi konsumen serta memenangkan persaingan. Secara umum, tujuan pengembangan produk adalah memenuhi kebutuhan baru sekaligus memperkuat reputasi perusahaan sebagai inovator dengan menawarkan produk yang lebih baru dibandingkan produk sebelumnya, mempertahankan daya saing terhadap produk yang sudah ada dengan menawarkan produk yang mampu memberikan kepuasan baru. Tujuan ini dapat dicapai dengan menambah lini produk yang sudah ada atau dengan melakukan revisi pada produk yang telah beredar di pasar (Puji et al., 2024).

### **3.2.3 Pengembangan Usaha**

Strategi pengembangan usaha adalah suatu proses terencana yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan skala, kualitas, daya saing, dan keberlanjutan usahanya dengan menggunakan metode yang terukur untuk analisis, perencanaan, pemilihan strategi, dan penerapan tindakan. Inovasi produk, perbaikan model bisnis, peningkatan efisiensi operasional, peningkatan kemampuan internal, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis adalah semua aspek pengembangan usaha, bukan hanya ekspansi pasar. Menurut Warcito & Saleh (2016), seseorang harus memulai proses pengembangan usaha dengan mempelajari faktor internal, seperti sumber daya, kualitas SDM, dan kemampuan produksi, serta faktor eksternal, seperti regulasi, persaingan, dan tren pasar. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats) adalah alat penting untuk membuat strategi yang masuk akal.

Menurut Suwarningsih & Sumiati (2024) mengatakan bahwa menentukan strategi tidak cukup untuk pengembangan bisnis; proses prioritas menggunakan metode seperti QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) juga diperlukan. Metode ini membantu pemilik bisnis memilih strategi yang paling efektif dan sesuai dengan kemampuan mereka. Strategi seperti diferensiasi produk, penetrasi pasar, dan penciptaan pasar baru adalah beberapa contoh strategi ini. Evaluasi dan pembaruan model bisnis melalui Business Model Canvas (BMC) juga dapat dilakukan untuk pengembangan usaha. Dengan BMC, pemilik usaha dapat menilai apakah proposisi nilai, segmen pelanggan, saluran distribusi, dan struktur biaya masih sesuai dengan dinamika pasar kontemporer. Jika tidak, perusahaan harus merevisi model bisnisnya untuk menjadi lebih fleksibel (Yudha et al.,2023).

Strategi pengembangan usaha yang efektif memerlukan analisis kuantitatif dan data. Untuk memastikan bahwa setiap keputusan strategis bersifat objektif dan dapat dipertanggungjawabkan, mereka menggunakan kombinasi BMC, SWOT, dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Dalam konteks lebih luas, penelitian internasional seperti *Journal of Strategic Management* dan *Journal of Business Research* menyatakan bahwa strategi pengembangan usaha yang berkelanjutan memerlukan perusahaan untuk terus berinovasi, memperoleh keunggulan kompetitif dalam jangka panjang, dan menciptakan nilai tambahan bagi pelanggan dan pemangku kepentingan melalui penguatan kapabilitas inti, adaptasi pasar, dan digitalisasi (Yumiza et al.,2024).

Banyak penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan usaha adalah proses dinamis yang memerlukan siklus evaluasi, pengawasan, dan penyempurnaan yang berulang. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memahami perubahan yang terjadi di lingkungannya, memiliki kemampuan untuk menganalisis kekuatan internal, membuat rencana yang tepat, dan kemudian menerapkannya secara konsisten. Oleh karena itu, strategi pengembangan usaha sangat penting untuk perusahaan yang ingin bertahan dalam persaingan, tumbuh secara signifikan, dan mencapai keberlanjutan jangka panjang.



### 3.2.4 Strategi Organisasi

Salah satu tugas yang sangat penting dalam struktur organisasi adalah perencanaan. Banyak orang setuju bahwa fungsi manajemen yang paling penting adalah perencanaan. Menetapkan tujuan organisasi dan merumuskan strategi untuk mencapainya adalah fokus utama perencanaan. Perencanaan berfungsi sebagai dasar untuk menjalankan berbagai tugas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan memiliki kemampuan untuk memberi tahu setiap anggota organisasi tentang tujuan yang ingin dicapai dan cara mencapainya. Perencanaan yang baik dapat mengarahkan setiap tindakan dengan baik, sehingga jika seluruh tindakan dijalankan sesuai dengan rencana, maka kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi dapat dicapai. Oleh karena itu, kemampuan sebuah organisasi untuk membuat perencanaan yang baik sangat penting untuk keberhasilannya secara keseluruhan (Almuarif, 2023).

Masalah perencanaan strategis organisasi dapat mencakup banyak hal. Ketidakselarasan antara sumber daya yang ada dan tujuan organisasi adalah salah satu masalah yang mungkin muncul. Bisnis mungkin menghadapi kesulitan dalam menentukan prioritas dan alokasi sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya. Selain itu, visi dan misi organisasi mungkin tidak sesuai dengan perubahan lingkungan eksternal yang cepat, sehingga perencanaan strategis harus disesuaikan untuk tetap relevan (Almuarif, 2023).

Untuk organisasi, perencanaan strategis sangat penting. Perencanaan strategis membantu menemukan dan mengatasi hambatan dalam mencapai tujuan jangka panjang. Perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk menjelaskan visi, misi, dan tujuan mereka sehingga mereka dapat mengarahkan sumber daya dengan lebih efisien, menghindari keputusan yang tidak terarah, dan meningkatkan daya saing. Selain itu, perencanaan strategis membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungannya dan memungkinkan pemimpin untuk membuat keputusan yang berdasarkan data dan analisis yang kuat. Perencanaan yang sistematis memungkinkan organisasi untuk membangun dasar yang kuat

untuk kemajuan dan kesuksesan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perencanaan strategis bukan hanya sekadar prosedur formal, tetapi juga alat penting untuk membantu organisasi mencapai visi dan misi mereka (Almuarif, 2023).

Keberhasilan organisasi modern bergantung pada manajemen kinerja sumber daya manusia (SDM). Organisasi harus menjadi tidak hanya efisien tetapi juga adaptif dalam dunia yang berubah dengan cepat ini. Perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan kinerja individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama dikenal sebagai manajemen kinerja SDM. Manajemen kinerja SDM tidak hanya penting untuk mencapai target bisnis, tetapi juga untuk meningkatkan motivasi setiap orang, meningkatkan kapasitas mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pertumbuhan. Organisasi dapat mengoptimalkan potensi SDM mereka, meningkatkan daya saing, dan menghadapi tantangan pasar yang semakin kompleks dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen kinerja yang baik (Rosdiawan & Chaerudin, 2025).

