

## Perancangan Strategi terhadap Bisnis Fashion Muslim (Studi Kasus: PT. Fatahillah Anugerah Nibras)

### *Strategy Design for Muslim Fashion Business (Case Study: PT. Fatahillah Anugerah Nibras)*

**Lindawati Kartika\***

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

E-mail: linda@apps.ipb.ac.id

**Rikrik Riesmawan**

School of Business, IPB University

E-mail: rikrik.riesmawan@gmail.com

**Mokhamad Syaefudin Andrianto**

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

E-mail: syaefudin1@apps.ipb.ac.id

**Hardiana Widyastuti**

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

E-mail: hardiana.widyastuti@apps.ipb.ac.id

**Lindawaty**

School of Business, IPB University

E-mail: yayank.lindawaty@gmail.com

#### ABSTRACT

*Initiatives to restore the economy in Indonesia have continued after the COVID-19 pandemic. The decline in people's purchasing power due to the pandemic is a threat to companies. Therefore, the right strategy is needed to deal with this threat, including PT. Fatahillah Anugerah Nibras, which has been a company in the fashion sector since 2011. The purpose of this research is to identify and analyze the company's internal and external environment through the Business Model Canvas (BMC) and SWOT analysis, formulate and assess the company's Key Performance Indicators (KPIs) based on the Balanced Scorecard (BSC). This study uses a quantitative approach, with primary data sourced from questionnaires and secondary data sourced from literature studies. The results of the analysis of the internal and external environment show that PT. Fatahillah Anugerah Nibras is in quadrant IV, which means that the company is in a period of growth and a strategy is needed to increase the business growth. Meanwhile, the results of the BSC analysis show that the majority of KPIs scores are in the good category, but there are still a number of things that need to be improved, especially from an internal business process and financial perspective. Therefore, by implementing several strategies that drive business growth and improve several aspects of internal and financial processes, it is hoped that the business will run more effectively and efficiently.*

**Keywords:** *Balanced scorecard, business model canvas, key performance indicator, strategic management, SWOT analysis.*

#### ABSTRAK

Upaya pemulihan perekonomian di Indonesia terus dilakukan pasca terjadinya Pandemi COVID-19. Penurunan daya beli masyarakat akibat pandemi menjadi ancaman bagi perusahaan sehingga diperlukan strategi yang tepat dalam menghadapi ancaman tersebut, tidak terkecuali juga PT. Fatahillah Anugerah Nibras yang merupakan salah satu perusahaan di bidang fashion sejak tahun 2011. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan melalui *Business Model Canvas* (BMC) dan *SWOT Analysis*, serta memformulasikan dan mengevaluasi Indikator Kinerja Utama (IKU) perusahaan berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang bersumber dari kuesioner dan data sekunder yang bersumber dari studi literatur. Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal menunjukkan bahwa PT. Fatahillah Anugerah Nibras berada di posisi kuadran IV yang berarti bahwa perusahaan sedang masa pertumbuhan dan diperlukan strategi untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis tersebut. Sementara itu, hasil analisis BSC menunjukkan bahwa mayoritas skor IKU yang dimiliki menunjukkan kategori baik, namun masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan terutama dalam perspektif *internal process* dan *financial*. Dengan menerapkan beberapa strategi yang mendorong pertumbuhan bisnis dan peningkatan beberapa aspek *internal process* dan *financial*, maka diharapkan bisnis dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

**Kata kunci:** *Balanced scorecard, business model canvas, key performance indicator, manajemen strategi, SWOT analysis.*

*\*Corresponding author*

## PENDAHULUAN

Upaya pemulihan perekonomian Indonesia di tahun 2021 akan terus dilakukan melalui berbagai aspek. Pandemi COVID-19 yang melanda Indonesia menyebabkan hilangnya daya beli masyarakat akibat penurunan jumlah pendapatan masyarakat. Dalam mempercepat pemulihan ekonomi Indonesia diperlukan transformasi ekonomi. Kunci transformasi ekonomi adalah mengubah struktur perekonomian yang semula dari sektor yang kurang efektif menjadi sektor dengan produktivitas tinggi (Orinaldi, 2021). Untuk mewujudkan hal tersebut, empat pilar transformasi ekonomi telah dipetakan sesuai dengan prioritas nasional dan program unggulan pemerintah. Berikut empat pilar strategi transformasi ekonomi: 1) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya talenta digital yang memiliki keterampilan di bidang iptek, 2) Infrastruktur digital dan infrastruktur fisik diperlukan untuk meningkatkan arus ekonomi dan menciptakan lapangan kerja di kedua sektor tersebut, 3) Menyederhanakan berbagai birokrasi melalui kebijakan, aturan, dan standar yang mendukung serta mengurangi hambatan inovasi, 4) Diperlukan riset dan inovasi digital untuk menciptakan nilai tambah bagi industri dan mengurangi ketergantungan pada Sumber Daya Alam (SDA) serta mendorong transformasi ekonomi.

Akibat pandemi COVID-19, pertumbuhan PDB riil Indonesia tahun 2020 sebesar satu persen, sedangkan prediksi sebelum pandemi COVID-19 sebesar 5,1 persen (Economist, 2020). Berdasarkan survei yang dilakukan BPS (2020) menunjukkan bahwa pada tahun 2020 lebih dari 80 persen perusahaan mengalami penurunan pendapatan. Oleh karena itu, pelaku usaha melakukan pengurangan jumlah tenaga kerja.

Efisiensi pasar tenaga kerja dan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan mengurangi kemiskinan akibat pengangguran di Indonesia. Hal ini dapat dicapai dengan menciptakan lapangan kerja. PT. Fatahillah Anugerah Nibras merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *fashion*, *footwear*, dan *beauty* dan sudah cukup lama beroperasi di Indonesia sejak tahun 2011 dengan menargetkan masyarakat muslim di Indonesia. Indonesia yang merupakan negara dengan penduduk mayoritas muslim tentunya menjadi pangsa pasar yang luas bagi perusahaan yang menargetkan masyarakat muslim sebagai konsumennya. Perusahaan tersebut juga terus berkembang mengikuti perkembangan trend dan mode sesuai perkembangan zaman sehingga mampu mencapai visi perusahaan yakni menjadi ikon busana muslim terdepan yang mampu menciptakan kepuasan kepada para pelanggan dan menjadi *trendsetter* serta pilihan utama busana muslim Indonesia. Oleh karena itu dalam menghadapi dinamika bisnis dan persaingan yang ketat setiap tahunnya, maka diperlukan strategi bisnis dalam menjalankan proses bisnisnya secara efektif dan efisien. Hal ini bertujuan agar proses bisnis berjalan sesuai dengan tujuan awal perusahaan. Strategi yang tepat mampu mengantisipasi permasalahan yang akan datang sehingga perusahaan dapat beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Faruq & Usman, 2014). Namun sebelum menentukan strategi yang tepat, perusahaan perlu mengetahui kondisi baik internal maupun eksternal perusahaan terlebih dahulu sehingga mampu memformulasikan strategi yang tepat ke depannya dengan memanfaatkan kondisi internal dan eksternal tersebut. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan yakni dengan menggunakan *SWOT Analysis* yang mampu mengidentifikasi *stregths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* yang ada.

Sementara itu, untuk meformulasikan suatu strategi, *Balanced Scorecard* (BSC) juga merupakan salah satu alat manajemen strategis yang dapat digunakan. Penelitian yang dilakukan oleh Bołtowicz (2020) tentang *balanced scorecard* dan adaptasinya terhadap realitas pandemi, menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat yang membantu menjalankan perusahaan dan menunjukkan jalan menuju kesuksesan. Peneliti juga menyebutkan bahwa untuk membuat *balanced scorecard* berjalan dengan baik, dibutuhkan perhatian dan waktu untuk mendefinisikan semua faktor kunci dengan benar. Namun jika diorganisir dengan baik dan dipantau secara teratur, maka akan menunjukkan semua masalah perusahaan dan menunjukkan area mana yang perlu lebih diperhatikan. *Balanced scorecard* adalah alat yang paling kompleks. Namun, bahkan dalam situasi pandemic sebelumnya, banyak perusahaan bertahan di pasar dengan alat manajemen strategis ini dan menjadi pendukung dan referensi perusahaan untuk pertimbangan di masa

mendatang. Sementara itu, Barbosa *et al.* (2020) dalam penelitiannya tentang tinjauan sistematis dan terkini dari *balanced scorecard* menunjukkan bahwa dalam kasus perusahaan kecil, menjadi perusahaan yang berkelanjutan merupakan suatu peluang dan bahkan dapat dijadikan sebagai nilai kompetitif untuk bertahan di masa depan. Penggunaan alat seperti *balanced scorecard* sangat penting untuk memungkinkan operasionalisasi, dan pengendalian strategi, serta keselarasan dengan tujuan dalam perusahaan. Penggunaan *balanced scorecard* pada perusahaan menengah dan besar juga terbukti meningkatkan proses implementasi dan pengendalian strategis serta efisiensi manajemen perusahaan secara keseluruhan. Sementara itu, hingga saat ini manajemen strategi pada PT. Fatahillah Anugerah Nibras masih belum diterapkan secara optimal sehingga perlu dilakukan analisis untuk menerapkan manajemen strategi yang tepat bagi perusahaan. Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini di antaranya yaitu: 1.) Mengidentifikasi dan menganalisis kondisi internal dan eksternal usaha bisnis fashion muslim PT. Fatahillah Anugerah Nibras berbasis BMC dan *SWOT Analysis*, 2) Memformulasikan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan mengevaluasi kinerja usaha bisnis PT. Fatahillah Anugerah Nibras berbasis *Balanced Scorecard* (BSC)

Penelitian ini berfokus pada perusahaan yang bergerak di bidang fashion yang saat ini merupakan bisnis yang sedang berkembang di Indonesia dan berkontribusi dalam menciptakan lapangan kerja namun masih kekurangan dalam hal manajemen strategi yang berdampak pada efektifitas dan efisiensi bisnis sehingga diperlukan evaluasi baik secara internal maupun eksternal dan penentuan strategi yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut melalui Business Model Canvas (BMC), *SWOT Analysis*, dan *Balanced Scorecard* (BSC).

## **Studi Literatur**

### Entrepreneurship

*Entrepreneurship* merupakan pola pikir atau cara berpikir, sedangkan orang yang berjiwa wirausaha disebut *entrepreneur*. Menurut Christian (2013) bahwa ciri seorang *entrepreneur* adalah inovatif, lebih sering menggunakan otak kanan untuk menghasilkan kreativitas kreativitas baru, memacu semangat dan memotivasi diri, menjalin kerjasama dan memikirkan masa depan. Terdapat dua proses utama dalam strategi kewirausahaan di antaranya yaitu kolaborasi inovasi dan penciptaan kekayaan yang berarti kolaborasi inovasi dimaksudkan untuk mencoba menciptakan ide, keahlian, dan pengetahuan baru, serta peluang bagi anggota organisasi yang diharapkan. untuk memberikan nilai bagi organisasi (Lumpkin *et al.*, 2011). Menciptakan *entrepreneur* merupakan salah satu cara untuk meningkatkan perekonomian dengan menciptakan lapangan kerja sehingga dapat mendukung terwujudnya transformasi ekonomi di Indonesia.

### Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah fokus ilmu yang membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan merancang, menerapkan dan meninjau keputusan lintas fungsional yaitu mengintegrasikan pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, serta pengembangan dan penelitian. Manajemen strategi digunakan untuk menciptakan peluang baru yang berbeda dari yang dibuat sebelumnya untuk mengoptimalkan strategi yang akan digunakan selanjutnya, dan juga perencanaan jangka panjang. Manajemen strategi disebut juga perencanaan strategi yang istilah ini lebih sering digunakan dalam dunia akademik (Robbins & Judge, 2017). Manajemen strategi yang tepat dapat mendorong proses bisnis yang efektif dan efisien.

### Indikator Kinerja Utama (IKU)/Key Performance Indicator (KPI)

Setiap *entrepreneur* berharap agar bisnis yang dijalankannya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Menurut Peter Drucker, seorang ahli manajemen, efektivitas adalah melaksanakan tujuan yang tepat. Werner *et al.* (2021) menyatakan bahwa tujuan dan strategi organisasi dapat dipantau dan dikelola menggunakan elemen terukur yang disebut Indikator Kinerja Utama (IKU). Maka dari itu suatu organisasi atau bisnis harus menetapkan tujuan bisnis utamanya secara kuantitatif dan kualitatif. IKU tersebut harus bersifat substansial dan efektif dalam mewakili dan menjelaskan proses penciptaan nilai dari bisnis itu sendiri. Selain itu, IKU tersebut harus dapat diandalkan, menyeluruh, konsisten, dan komparatif untuk mencapai efektivitas bisnis (Bishop, 2018; Hristov & Chirico, 2019; Medne & Lapina, 2019). IKU bisnis pada umumnya digunakan

untuk mengidentifikasi target keuangan, pemasaran, produksi, operasi, dan sumber daya manusia sesuai dengan prinsip dasar manajerial.

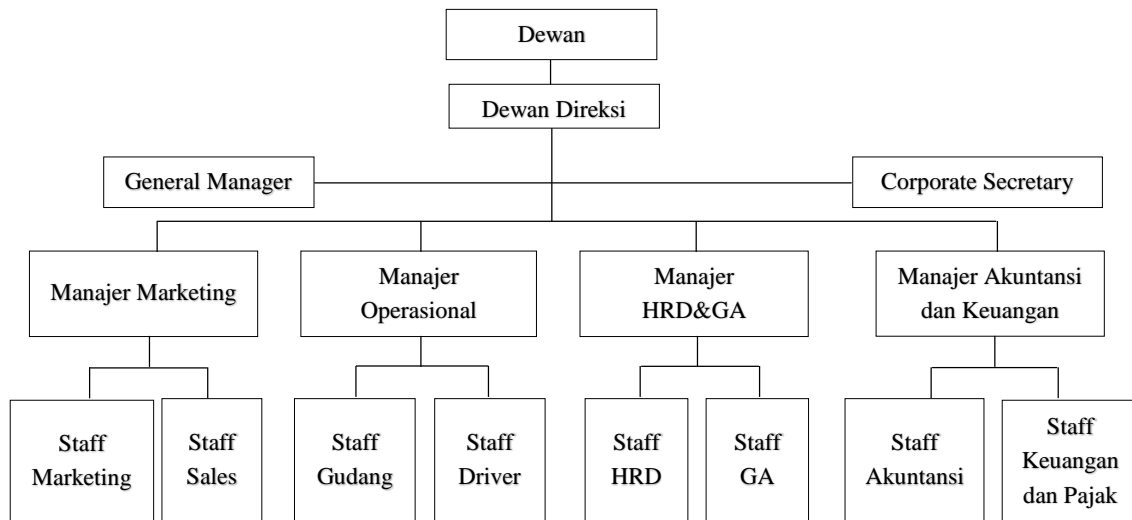
PT Fatahillah Anugerah Nibras

PT. Fatahillah Anugerah Nibras berdiri pada tahun 2011 yang merupakan perusahaan dibawah naungan NBRS Corp, yakni perusahaan yang bergerak di bidang produk busana muslim. Perusahaan ini bergerak di tiga bidang yakni *fashion, footwear, dan beauty*. NBRS Corp telah dipercaya dengan brandnya, yaitu: N'brs (Nibras), Alnita, Haitwo, Nibras Hijab, Youth Inspire, D'ruma Sahaja, NBRS Footwear, NBRS Beauty, Beenature yang telah dikenal luas oleh masyarakat Indonesia. Kemudian PT. Fatahillah Anugerah Nibras mendirikan model bisnis Nibras House (NHS) pada tahun 2017 dan berhasil memperoleh berbagai penghargaan yaitu The Best Franchisee 2019, Most Promosing Brand Franchise and Bussiness Opportunity, OMNI Brand of the Year 2019 dan Museum Rekor Dunia Indonesia sebagai Perusahaan Busana Muslim dengan Pertumbuhan Tercepat dalam dua Tahun.

PT. Fatahillah Anugerah Nibras memiliki visi yakni menjadi ikon busana muslim terdepan yang mampu menciptakan kepuasan kepada para pelanggan dan menjadi *trendsetter* serta pilihan utama busana muslim Indonesia. Sementara itu, PT. Fatahillah Anugerah Nibras memiliki misi di antaranya yaitu 1) menciptakan produk yang kreatif, inovatif, dan mudah diperoleh, 2) memberikan pelayanan yang cepat, lengkap, dan akurat, 3) menanamkan nilai spiritual dalam pengelolaan bisnis, dan 3) menjalankan perusahaan yang berbasis pada sistem yang andal. Beberapa nilai yang dianut oleh PT. Fatahillah Anugerah Nibras di antaranya:

1. *Advance*, melakukan inovasi pengembangan secara terus menerus mendapatkan kualitas terbaik.
2. *Brave*, menumbuhkan keberanian untuk berubah demi kebaikan bersama-sama.
3. *Integrity*, selalu memberikan pelayan terbaik, menjaga martabat, serta berperilaku terpuji.
4. *Trust*, membangun kepercayaan antara stakeholder dalam hubungan yang professional.
5. *Inspiring*, menginspirasi pelanggan untuk mencapai penciptaan nilai tambah dan manfaat.

PT. Fatahillah Anugerah Nibras berpusat di Tangerang dengan 526 *outlet* yang tersebar di 159 kota di Indonesia. Perkembangan perusahaan tentunya juga didukung oleh sumber daya manusia yang tepat. Berikut struktur organisasi dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras yang ditunjukkan oleh Gambar 2.



Gambar 2. Struktur organisasi PT. Fatahillah Anugerah Nibras

Berdasarkan Gambar 2 menunjukkan bahwa struktur organisasi dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras terbagi ke dalam empat divisi utama sesuai dengan empat prinsip manajerial. Keempat prinsip tersebut yakni pemasaran, produksi dan operasi, sumber daya manusia, dan keuangan.

Business Model Canvas (BMC)

BMC merupakan gambaran proses bisnis secara keseluruhan yang mana berperan sebagai penghubung dalam menciptakan nilai bagi pelanggan, bagi perusahaan, dan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal (Ayan *et al.*, 2018). Menurut Lambert dan Rennie (2021), terdapat beberapa komponen penting dalam BMC di antaranya yaitu:

1. *Value propositions*, nilai penting yang ingin disampaikan kepada pelanggan.
2. *Customer segments*, segmen pelanggan yang sangat penting dan menjadi tujuan dari nilai yang ingin diberikan oleh bisnis.
3. *Customer relationships*, jenis hubungan yang ingin dibangun dengan pelanggan.
4. *Channels*, jaringan yang menjadi sarana bagi perusahaan dalam mencapai pelanggan.
5. *Key activities*, aktivitas kunci dari bisnis yang dijalankan.
6. *Key resources*, sumber daya penting yang digunakan dalam menjalankan bisnis.
7. *Key partners*, mitra penting yang berperan dalam kelancaran proses bisnis seperti *supplier*, distributor, dan lainnya.
8. *Cost structures*, biaya yang sangat penting yang dibutuhkan dan akan timbul saat menjalankan bisnis.
9. *Revenue streams*, sumber aliran pemasukan dari bisnis yang dijalankan.

SWOT Analysis

SWOT Analysis merupakan alat manajemen strategi yang biasanya digunakan untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi secara realistis terkait kekuatan dan kelemahan perusahaan serta ancaman dan tantangan yang berpotensi di masa depan (Benzaghta *et al.*, 2021). Melalui SWOT Analysis dapat diidentifikasi aspek penting baik internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan dari bisnis yang mana aspek internal berupa aspek yang dapat dikendalikan oleh perusahaan, sedangkan aspek eksternal berupa aspek yang di luar kontrol perusahaan. Aspek internal dapat berupa *strengths* (S) dan *weaknesses* (W), sedangkan aspek eksternal dapat berupa *opportunities* (O) dan *threats* (T) (Fadli, 2019).

Untuk menentukan skor aspek internal dan eksternal, maka dilakukan pembobotan dan penghitungan nilai rata-rata terlebih dahulu. Setiap responden akan diminta untuk menentukan tingkat kepentingan setiap poin dalam aspek internal dan aspek eksternal dengan skala 1-5 (Sangat tidak penting – sangat penting). Kemudian setiap rating dikalikan dengan jumlah responden yang memilih rating tersebut untuk menentukan nilai rata-rata dan bobot dari masing-masing poinnya. Setiap bobot dikalikan dengan nilai rata-rata masing-masing poin di setiap aspek dan dijumlahkan sehingga menghasilkan nilai akhir dari aspek internal dan eksternal yang mana nilai tersebut akan dipetakan ke dalam matriks yang ditunjukkan oleh Gambar 1.

		Eksternal		
		Kuat (3,66-5,00)	Rata-rata (2,33-3,65)	Lemah (1,00-2,32)
Internal	Tinggi (3,66-5,00)	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Stabilisasi
	Rata-rata (2,33-3,65)	IV Pertumbuhan	V Stabilisasi	VI Divestasi
	Rendah (1,00-2,32)	VII Stabilisasi	VIII Divestasi	IX Divestasi

Gambar 1. Matriks internal dan eksternal SWOT analysis  
Sumber: Setiawati *et al.* (2020)

Berdasarkan Gambar 1 menunjukkan bahwa setiap kuadran memiliki strateginya masing-masing. Dengan begitu melalui matriks tersebut dapat diketahui posisi bisnis dari suatu perusahaan dan strategi yang tepat dalam posisi tersebut.

#### Balanced Scorecard (BSC)

*Balanced scorecard* adalah kerangka kerja yang digunakan untuk menghubungkan tujuan strategis dengan rencana tindakan atau rencana strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins & Judge, 2017). *Balanced scorecard* dikenal pertama kali setelah Kaplan dan Norton memperkenalkannya di *Harvard Business Review* edisi Januari 1992 yang membahas kerangka berpikir komprehensif tentang ukuran kinerja untuk mengimplementasikan strategi. *Balanced Scorecard* tersusun dari kata *scorecard* (kartu skor) dan seimbang (*balanced*). *Scorecard* diartikan sebagai pengukur kinerja dan kata berimbang artinya kinerja diukur secara imbang antara dua aspek, yaitu keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, serta internal dan eksternal. Pemaparan kinerja didasarkan pada *Critical Success Factors* yang hasilnya diarahkan dan dapat dituangkan dalam Indikator Kinerja Utama (IKU). Untuk pengukurannya terbagi menjadi empat perspektif yaitu berupa keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Yuniaristanto *et al.*, 2016).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Sumber data yang digunakan yakni data primer yang diperoleh dari kuesioner serta menggunakan data sekunder yang diperoleh dari studi literatur baik jurnal maupun buku sebagai referensi dan pelengkap. Pengambilan data dilakukan selama enam bulan dengan penentuan responden menggunakan metode *purposive sampling*. Sementara itu, pengujian keabsahan data dilakukan dengan metode triangulasi sumber yang mana pengecekan data diperoleh dari berbagai sumber yakni dalam hal ini adalah responden yang merupakan bagian dari Tim Manajemen PT. Fatahillah Anugerah Nibras serta berperan penting dalam pengambilan keputusan di perusahaan tersebut sehingga data yang diperoleh dari sampel juga sudah mewakili populasi. Total responden yang diperoleh yakni tiga responden. Berikut adalah kuesioner yang digunakan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan berdasarkan konsep BMC dan SWOT yang ditunjukkan oleh Tabel 1.

Tabel 1. Kuesioner analisis kondisi internal dan eksternal PT. Fatahillah Anugerah Nibras

Kategori	Klaster	Kode	Faktor Strategis	Tingkat Kepentingan				
				1	2	3	4	5
Strengths	Value Propositions	S1	Menjaga nilai-nilai <i>sustainability</i> dan <i>ecofriendly</i>					
		S2	Akses memperoleh produk mudah					
	Revenue Streams	S3	Margin yang dihasilkan sangat baik					
		S4	Pendapatan dapat diprediksi					
	Key Resources	S5	Kualitas karyawan perusahaan melebihi kompetitor					
		S6	Pelaksanaan aktivitas utama dilakukan secara efisien					
	Key Activities	S7	Aktivitas utama sulit ditiru oleh kompetitor					
		S8	Kualitas eksekusi aktivitas utama tinggi					
	Cost Structure	S9	Struktur biaya cocok dengan model bisnis					
Weaknesses	Value Propositions	W1	Model dan ukuran pakaian terbatas					
		W2	Sumber penerimaan terbatas					

Kategori	Klaster	Kode	Faktor Strategis	Tingkat Kepentingan					
				1	2	3	4	5	
	<i>Revenue Streams</i>	W3	Penerimaan tidak mampu menutupi keseluruhan biaya						
		W4	Metode pembayaran terbatas						
	<i>Key Resources</i>	W5	Kebutuhan sumber daya tidak dapat diprediksi						
		W6	Sumber daya tidak digunakan pada jumlah dan waktu yang tepat						
	<i>Key Activities</i>	W7	Aktivitas bersifat <i>overload</i> atau <i>underload</i> pada salah satu pihak						
	<i>Cost Structure</i>	W8	Biaya-biaya tidak dapat diprediksi						
		W9	Operasi bisnis bersifat <i>cost-inefficient</i>						
	<i>Opportunities</i>	<i>Customer Segments</i>	O1	Mendapatkan lebih banyak konsumen					
			O2	Konsumen melakukan pembelian berulang					
<i>Channels</i>		O3	Mencari mitra baru sebagai <i>channels</i> tambahan						
		O4	Integrasi <i>channels</i> bersifat sederhana						
<i>Threats</i>	<i>Customer Segments</i>	T1	Pasar dapat menjadi jenuh						
	<i>Channels</i>	T2	Kompetitor mengancam <i>channels</i> perusahaan						
		T3	<i>Channels</i> dirasa kurang penting oleh konsumen						
		T4	Sulit untuk meningkatkan <i>margin</i> melalui maksimalisasi <i>channels</i>						
		T5	Hubungan dengan konsumen menurun						
	<i>Customer Relationships</i>	T6	Engagement konsumen menurun						
		T7	Sulit menyediakan <i>customer service</i>						
		T8	Kualitas produk dari kegiatan <i>outsourcing</i>						
	<i>Key Partners</i>	T9	Mitra tidak dapat melengkapi <i>value propositions</i> perusahaan						
		T10	Bergantung pada mitra tertentu						

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kondisi Internal dan Eksternal Melalui *Business Model Canvas* (BMC) dan SWOT Analysis

Untuk menggambarkan seluruh proses bisnis dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras, maka digunakan BMC sebagai alat analisis. Hasil analisis BMC dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras ditunjukkan oleh Gambar 3.

<b>Key Partners</b> <b>SUPPLIER :</b> 1. SUPPLIER KAIN FASHION (NIBRAS, ALNITA dan HAITWO); PT Indorama, PT Dunia Textile, PT Sri Textile, PT Komodo 2. PARTNER BEAUTY: PT GIZI (Jasa Maklon) 3. PARTNER FOOTWEAR: CIBADUYUT 4. PARTNER: Retail modern (YOGYA, CRESSIDA) 5. VENDOR: PT BFMI dan PT HANI (Bahan baku menjadi bahan jadi Internal) ; PT ADETEX, PT Forever, PT Sinco, PT Savana (Bahan baku menjadi bahan jadi eksternal) 6. DISTRIBUTOR: Perseorangan (100 orang dalam skala nasional), 600 outlet sejak 2018 hingga 2023 7. AGEN: 2000 agen nasional, 10.000 reseller 8. PEMERINTAH: Kemendag, Kemenparekraf, Kemenkop UMMK, Bank Indonesia 9. TALENT: Jobstreet, infoloker (IG), LinkedIn 10. VENDOR MARKETING: MNCTV, Indosiar, SCTV 11. Ambassador: Oky Setiana Dewi, Ust Subki Al Bughury 12. CSR: Pesantren Baitul Quran Jasinga Bogor, Sekolah Hayyan Islamic School	<b>Key Activities</b> 1. Memproduksi bahan baku menjadi produk jadi 2. Memproses pakaian jadi dalam skala besar 3. Melakukan penjualan kepada antar perusahaan (B2B) 4. Menyediakan sarana pembelajaran melalui Nibras Learning Center  <b>Key Resources</b> <b>1. Core talents:</b> Fashion Designer, Pattern Designer, Penjahit, sarana dan Prasarana Garmen <b>2. Non core talents:</b> RnD, HRD, Marketing	<b>Value Propositions</b> 1. Ikon produk muslim berkualitas keluarga Indonesia 2. Model dan ukuran pakaian bervariasi 3. Mengedepankan nilai-nilai sustainability dan ecofriendly 4. Kemudahan akses memperoleh produk	<b>Customer Relationship</b> 1. Melayani konsumen secara offline melalui Nibras House, Nibras Corner, Nibras Partner, Nibras Zone 2. Menyediakan platform online yaitu Nibras play, Gudang online Nibras.com 3. Mengadakan gathering bersama para distributor 4. Memberikan apresiasi berupa reward dan award kepada karyawan melalui kegiatan gathering  <b>Channels</b> 1. Website (NBRSCORP.CO.ID) 2. Social media (IG, Facebook, Tiktok, Youtube)	<b>Customer Segments</b> 1. Demografi Usia: Anak-anak hingga dewasa Pendapatan: Menengah ke bawah (Produk Nibras dan Alnita) ; Menengah ke atas (Produk HAITWO) 2. Psikografi: Pecinta busana syar'i 3. Geografi: Indonesia
<b>Cost Structure</b> 1. Biaya bahan baku=Rp 76 M (64.95%) 2. Biaya Penjualan dan Pemasaran= Rp 13 M (11.11%) 3. Biaya Umum dan Administrasi= Rp 10 M (8.54%) 4. Biaya Penyusutan= Rp 807 Juta (0.6%) Total biaya= Rp 99.8 M (85.2%) Jumlah produksi= 675.555 Unit HPP per pcs= Rp 112.500		<b>Revenue Streams</b> Konsolidasi Penjualan Tahun 2022= 117 M Laba Operasi (EBIT)= Rp 17.2 M (14.8%) 1. Margin penjualan produk pakaian 2. Margin penjualan produk beauty 3. Margin penjualan produk footwear		

Gambar 3. BMC dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras

Berdasarkan Gambar 3, terdapat sembilan poin utama dalam BMC yang dapat menggambarkan proses bisnis dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras. Kemudian sembilan poin tersebut diklasifikasikan ke dalam faktor internal dan eksternal untuk dianalisis melalui SWOT Analysis. Analisis internal atau analisis *Strengths* (S) dan *Weaknesses* (W) ditunjukkan oleh Gambar 4.

No.	Cluster	Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Skor Bobot
S1	Value Propotions	Menjaga nilai-nilai sustainability dan ecofriendly	0,078	4,333	0,339
S2		Akses memperoleh produk mudah	0,072	4,000	0,289
S3	Revenue Streams	Margin yang dihasilkan sangat baik	0,060	3,333	0,201
S4		Pendapatan dapat diprediksi	0,054	3,000	0,163
S5	Key Resources	Kualitas karyawan perusahaan melebihi kompetitor	0,060	3,333	0,201
S6	Key Activities	Pelaksanaan aktivitas utama dilakukan secara efisien	0,054	3,000	0,163
S7		Aktivitas utama sulit ditiru oleh kompetitor	0,054	3,000	0,163
S8		Kualitas eksekusi aktivitas utama tinggi	0,060	3,333	0,201
S9	Cost Structure	Struktur biaya cocok dengan model bisnis	0,060	3,333	0,201
W1	Value Propotions	Model dan ukuran pakaian terbatas	0,066	3,667	0,243
W2	Revenue Streams	Sumber penerimaan terbatas	0,048	2,667	0,129
W3		Penerimaan tidak mampu menutupi keseluruhan biaya	0,054	3,000	0,163
W4		Metode pembayaran terbatas	0,042	2,333	0,098
W5	Key Resources	Kebutuhan sumber daya tidak dapat diprediksi	0,030	1,667	0,050
W6		Sumber daya tidak digunakan pada jumlah dan waktu yang tepat	0,036	2,000	0,072
W7	Key Activities	Aktivitas bersifat overload atau underload pada salah satu pihak	0,048	2,667	0,129
W8	Cost Structure	Biaya-biaya tidak dapat diprediksi	0,054	3,000	0,163
W9		Operasi bisnis bersifat cost-inefficient	0,066	3,667	0,243
<b>Jumlah Rata-rata</b>					<b>3,209</b>

Gambar 4. Analisis Internal dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras

Berdasarkan Gambar 4 menunjukkan bahwa terdapat 5 faktor dari 9 faktor dalam BMC yang termasuk ke dalam faktor internal di antaranya yaitu *value propositions*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, dan *cost structures*. Kelima faktor tersebut kemudian dianalisis berdasarkan tingkat kepentingannya dengan skala 1-5 menurut responden dari segi *Strengths* (S) dan *Wekanesses* (W) sehingga menghasilkan nilai rata-rata dan bobot masing-masingnya.



Kemudian dari hasil perkalian antara bobot dan nilai rata masing-masing, maka didapatkan nilai akhir dari analisis faktor internal yakni sebesar 3,209.

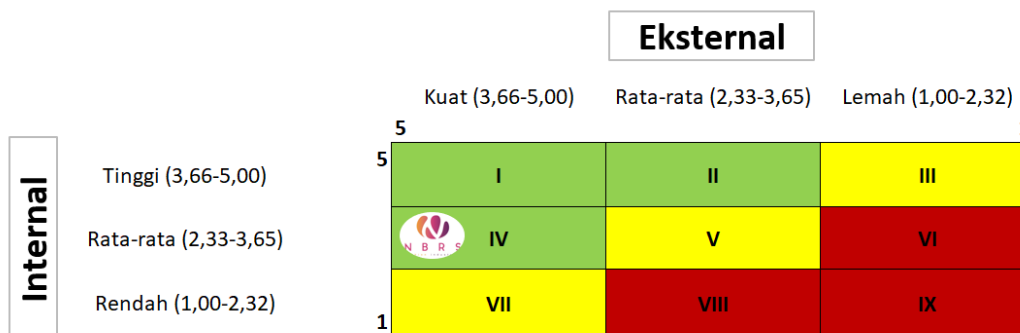
Setelah menganalisis kondisi internal dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras, maka dilakukan analisis kondisi eksternal dari segi *Opportunities* (O) dan *Threats* (T) yang ditunjukkan oleh Gambar 5.

No.	Cluster	Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Skor Bobot
O1	Customer	Mendapatkan lebih banyak konsumen	0,091	5,00	0,45
O2	Segments	Konsumen melakukan pembelian berulang	0,091	5,00	0,45
O3	Channels	Mencari mitra baru sebagai channels tambahan	0,073	4,00	0,29
O4		Integrasi channels bersifat sederhana	0,067	3,67	0,24
T1	Customer Segments	Pasar dapat menjadi jenuh	0,085	4,67	0,40
T2	Channels	Kompetitor mengancam channels perusahaan	0,042	2,33	0,10
T3		Channels dirasa kurang penting oleh konsumen	0,067	3,67	0,24
T4		Sulit untuk meningkatkan margin melalui maksimalisasi channels	0,055	3,00	0,16
T5	Customer Relationships	Hubungan dengan konsumen menurun	0,085	4,67	0,40
T6	Relationships	Engagement konsumen menurun	0,085	4,67	0,40
T7		Sulit menyediakan customer service	0,061	3,33	0,20
T8	Key Partners	Kualitas produk dari kegiatan outsourcing	0,073	4,00	0,29
T9		Mitra tidak dapat melengkapi value propositions perusahaan	0,061	3,33	0,20
T10		Bergantung pada mitra tertentu	0,067	3,67	0,24
<b>Jumlah Rata-rata</b>					<b>4,08</b>

Gambar 5. Analisis Eksternal dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras

Berdasarkan Gambar 5 menunjukkan terdapat 4 faktor eksternal dari 9 faktor di BMC yakni *customer segments*, *channels*, *customer relationship*, dan *key partners*. Keempat faktor tersebut kemudian dianalisis berdasarkan tingkat kepentingannya dengan skala 1-5 menurut responden dari segi *Opportunities* (O) dan *Threats* (T) sehingga menghasilkan nilai rata-rata dan bobot masing-masingnya. Kemudian dari hasil perkalian antara bobot dan nilai rata masing-masing, maka didapatkan nilai akhir dari analisis faktor internal yakni sebesar 4,08.

Hasil analisis internal dan eksternal tersebut kemudian dipetakan ke dalam sebuah matriks sehingga menghasilkan sembilan kuadran dengan strateginya masing-masing. Untuk kuadran I, II, dan IV menunjukkan posisi *grow and build* (pertumbuhan), untuk kuadran III, V, VII menunjukkan posisi *hold and maintain* (stabilisasi), dan untuk kuadran VI, VIII, dan IX menunjukkan posisi *harvest or divest* (divestasi). Berikut adalah hasil pemetaan analisis internal dan eksternal melalui SWOT Analysis dan BMC dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras yang ditunjukkan oleh Gambar 6.



Gambar 6. Matriks analisis internal dan eksternal dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras

Berdasarkan Gambar 6 menunjukkan bahwa PT. Fatahillah Anugerah Nibras berada di Kuadran IV (4,08, 3,209). Kuadran IV menunjukkan bahwa PT. Fatahillah Anugerah Nibras berada di posisi *grow and build* yang berarti bahwa perusahaan ini masih dalam proses pertumbuhan sehingga diperlukan strategi yang tepat untuk mendorong pertumbuhan dan

perkembangan dari bisnis. Berikut adalah strategi SWOT Matrix yang ditunjukkan oleh Gambar 7.

	Strengths (S)	Weaknessess (W)
Opportunities (O)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi peningkatan kepuasan konsumen melalui variasi model produk serta harga yang terjangkau</li> <li>2. Strategi branding melalui promosi sosial media untuk meningkatkan pasar pasar demi mencapai margin yang lebih besar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi peningkatan jumlah konsumen melalui integrasi channels sesuai dengan segmen konsumen</li> <li>2. Strategi pemanfaatan outsourcing untuk mencapai efisiensi biaya</li> <li>3. Strategi penyediaan jenis metode pembayaran lainnya untuk memudahkan transaksi konsumen</li> </ol>
Threats (T)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi penguatan nilai tambah produk untuk mempertahankan ekuitas merk diantara para kompetitor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi pengelolaan sumber daya perusahaan untuk mengantisipasi penurunan margin</li> </ol>

Gambar 7. SWOT Matrix dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras

Berdasarkan Gambar 7 menunjukkan strategi yang diperlukan oleh PT. Fatahillah Anugerah Nibras untuk mengembangkan bisnisnya berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilakukan sebelumnya. Dengan begitu perusahaan ini dapat berfokus pada poin-poin strategi tersebut sehingga bisnisnya dapat berjalan secara efisien dan efektif.

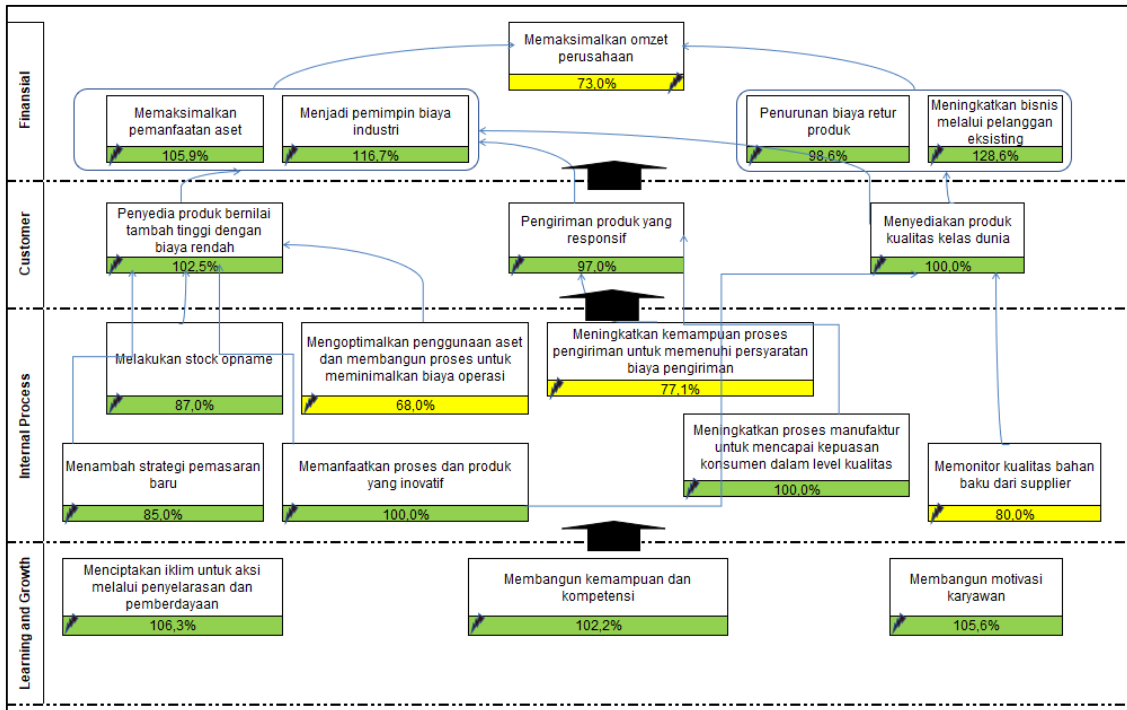
#### **Analisis Key Performance Indicator (KPI) dan Balanced Scorecard (BSC)**

Untuk mengukur keberhasilan suatu bisnis, maka diperlukan suatu alat ukur yang dapat mendefinisikan keseluruhan proses bisnis dari suatu perusahaan. Maka dari itu BSC digunakan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari bisnis PT. Fatahillah Anugerah Nibras yang didasarkan pada empat perspektif yakni *financial*, *customer*, *internal business*, dan *learning and growth*. Selain itu pengukuran juga didasarkan pada KPI dengan bobot masing-masing dan target yang diharapkan. Kemudian skor akhir KPI dengan membandingkan antara target dan kinerja aktual diklasifikasikan ke dalam kategori buruk (<50 persen), cukup (50 persen<skor<80 persen), dan baik (>80 persen). Berikut adalah hasil analisis BSC dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras yang ditunjukkan oleh Gambar 8.

Perspektif	Score Perspektif	Strategic Objectives (SO)	Bobot SO	Score SO	KPI	Bobot KPI	PKC	Target	Actual	Score KPI
Financial	98%	Memaksimalkan omzet perusahaan	20%	14.00%	Persentase pencapaian omzet	20%	A	100%	73%	73.0%
		Memaksimalkan pemanfaatan aset	30%	31.83%	ROI	15%	C	85%	90%	105.9%
		Menjadi pemimpin biaya industri	15%	16.00%	Perbandingan peningkatan penjualan terhadap biaya operasional	8%	C	30%	30%	116.7%
					Peningkatan persentase elektivitas channels terhadap biaya yang dikeluarkan	7%	D	30%	32%	106.7%
		Penurunan biaya retur produk	15%	14.73%	Jumlah produk retur	15%	A	Rp 2.350.000	Rp 2.317.141	98.6%
		Memaksimalkan biaya tenaga kerja	10%	11.13%	Produktivitas jam lembur	10%	A	80%	89%	111.3%
		Meningkatkan basis pelanggan	27%	39.00%	Jumlah pelanggan baru	15%	A	500	700	140.0%
		Meningkatkan bisnis melalui pelanggan eksisting	21%	25.23%	Penjualan dari pelanggan baru	12%	B	1000	1500	150.0%
					Penjualan berulang dari OEMs eksisting	12%	A	700	900	128.6%
Penjualan produk baru dengan OEMs eksisting	9%				B	500	500	110.0%		
Customer	80.3%	Penyedia produk bermutu tambah tinggi dengan biaya rendah	15%	15.38%	Persentase kepuasan konsumen dari segi harga dibanding Kompetitor	15%	E	80%	82%	102.5%
		Menyediakan produk kualitas kelas dunia	25%	35.00%	Persentase kesesuaian kualitas produk	25%	B	100%	100%	100.0%
		Menjaga hubungan yang baik antara karyawan dengan konsumen	17%	17.00%	Persentase kesesuaian layanan kepada konsumen	17%	B	100%	100%	100.0%
		Pengiriman produk yang responsif	30%	29.38%	Indeks kepuasan pelanggan	12%	C	100%	100%	100.0%
					Persentase kepuasan pelanggan terhadap respons time	8%	A	100%	96%	96.0%
		Persentase kesesuaian waktu pengiriman	10%	D	100%	97%	97.0%			
Internal Business	11.8%	Mengoptimalkan penggunaan aset dan membangun proses untuk meminimalkan biaya operasi	15%	10.00%	Persentase peningkatan penjualan terhadap biaya energi	5%	P	50%	32%	64.0%
		Meningkatkan proses manufaktur untuk mencapai kepuasan konsumen dalam level kualitas	10%	10.00%	Persentase peningkatan penjualan terhadap biaya tenaga kerja	10%	P	50%	34%	68.0%
					Persentase kepuasan konsumen terhadap kualitas produk	10%	P	100%	100%	100.0%
		Meningkatkan kemampuan proses pengiriman untuk memenuhi persyaratan biaya pengiriman	8%	8.17%	Jumlah kesesuaian pesanan produk pre-order (Tepat waktu dan lengkap)	8%	D	22961	17702	77.1%
		Melakukan stock opname	7%	8.00%	Kesesuaian kuantitas produk secara fisik dengan sistem	7%	D	100%	87%	87.0%
		Memonitor kualitas bahan baku dari supplier	15%	12.00%	Persentase kesesuaian kualitas bahan baku	10%	Proc	100%	80%	80.0%
		Memantapkan proses dan produk yang inovatif	10%	8.00%	Indeks kepuasan supplier	5%	Proc	100%	80%	80.0%
					Inovasi yang layak secara ekonomi	5%	R&D	3	3	100.0%
		Berkontribusi kepada masyarakat dan menghindari insiden lingkungan dan keselamatan	20%	20.31%	Jumlah inovasi desain kemasan yang dihasilkan	5%	R&D	5	4	80.0%
					Kepatuhan terhadap K3	12%	HSE	80%	85%	106.3%
		Menambah strategi pemasaran baru	13%	11.13%	Persentase keberhasilan program CSR	8%	HSE	90%	80%	94.4%
Tingkat keberhasilan kolaborasi dengan divisi lain	6%				P	100%	86%	86.0%		
Persentase keberhasilan	7%	D	100%	85%	85.0%					
Learning and Growth	11.8%	Meningkatkan kompetensi karyawan mengenai keuangan	5%	8.00%	Jumlah karyawan yang melakukan sertifikasi keuangan	5%	HR	10	8	80.0%
		Mengintegrasikan IT dengan seluruh proses bisnis	10%	8.20%	Persentase proses yang dicakup oleh IT	10%	IT	100%	92%	92.0%
		Menciptakan iklim untuk aksi melalui penyetaraan dan pemberdayaan	21%	21.33%	Persentase karyawan yang penilaian kinerja utamanya terkait dengan tujuan strategis	7%	HR	80%	88%	110.0%
					Indeks pemberdayaan (Keterlibatan dengan strategi)	4%	HR	100%	75%	75.0%
		Membangun kemampuan dan kompetensi	17%	17.38%	Proses bisnis utama yang diberdayakan ke tingkat yang lebih rendah	10%	HR	80%	85%	106.3%
					Rasio cakupan keterampilan strategis	5%	HR	80%	85%	106.3%
		Membangun motivasi karyawan	15%	14.41%	Indeks kesiapan SDM	12%	HR	90%	92%	102.2%
Kepuasan karyawan	10%				HR	90%	90%	105.6%		
Mengembangkan softskill karyawan	9%	8.00%	Tingkat ketepatan kehadiran karyawan	5%	HR	100%	77%	77.0%		
			Jumlah pelaksanaan FGD	4%	HR	4	3	75.0%		
Jumlah pelaksanaan pelatihan softskill	5%	HR	2	2	100.0%					

Gambar 8. *Balanced Scorecard* (BSC) dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras

Berdasarkan Gambar 8 menunjukkan bahwa PT. Fatahillah Anugerah Nibras secara keseluruhan memiliki kinerja yang baik terlihat dari mayoritas skor KPI yang berada dalam kategori baik. Namun tentunya perlu dilakukan peningkatan terhadap KPI yang masih berada dalam kategori cukup dan mempertahankan KPI yang sudah berada dalam kategori baik tersebut. Berikut adalah peta strategi dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras yang ditunjukkan oleh Gambar 9.



Gambar 9. Peta strategi dari PT. Fatahillah Anugerah Nibras

Berdasarkan Gambar 9 menunjukkan bahwa dalam perspektif *learning and growth*, perusahaan sudah menunjukkan kinerja yang baik yang mana menjadi fondasi utama dari suatu perusahaan. Kinerja yang baik dalam *learning and growth* dapat mendorong kelancaran *internal process* dari bisnis sehingga bisnis dapat berjalan secara efisien. Kemudian *internal process* yang baik tersebut dapat mendorong peningkatan kepuasan *customer* sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan pemasukan bisnis dari segi *financial* berupa omzet. Namun masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan terutama dalam *internal process* bisnis yakni dalam hal memonitor kualitas bahan baku dan *supplier*, mengoptimalkan penggunaan aset dan membangun proses untuk meminimalkan biaya operasi, meningkatkan kemampuan proses pengiriman untuk memenuhi persyaratan biaya pengiriman. Dengan begitu bisnis dapat berjalan lebih efisien dan dapat mendorong peningkatan omzet perusahaan ke depannya.

## KESIMPULAN

PT. Fatahillah Anugerah Nibras menjadi salah satu perusahaan yang sudah cukup lama beroperasi di bidang *fashion*, *footwear*, dan *beauty* untuk muslim di Indonesia. Untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal, maka dilakukan *SWOT Analysis* berdasarkan komponen-komponen dalam *BMC*. Analisis kondisi internal berupa *Strengths* dan *Weaknesses* dianalisis berdasarkan komponen *BMC* berupa *value propositions*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, dan *cost structures*. Sedangkan analisis kondisi eksternal berupa *opportunities* dan *threats* dianalisis berdasarkan komponen *BMC* berupa *customer segments*, *channels*, *customer relationship*, dan *key partners*. Hasil analisis kondisi internal dan eksternal menunjukkan bahwa PT. Fatahillah Anugerah Nibras saat ini berada di tahap *grow and build* yang berarti bahwa perusahaan tersebut sedang dalam proses pertumbuhan dan membangun bisnis yang lebih baik. Maka dari itu diperlukan strategi yang tepat agar bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Selain menganalisis kondisi internal dan eksternal, perusahaan perlu mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan dalam mencapai targetnya. Untuk itu digunakan analisis *Balanced Scorecard* (BSC) yang membandingkan antara kinerja perusahaan dengan target yang ingin dicapai berdasarkan KPI yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif yakni *customer*, *financial*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Hasil menunjukkan bahwa kinerja

PT. Fathaillan Anugerah Nibras secara keseluruhan sudah baik dengan skor KPI mayoritas berada di atas 80 persen. Namun masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan terutama dari perspektif *internal business process* dan *financial* yakni berkaitan dengan pengawasan kualitas bahan baku dan *supplier*, pengoptimalan aset untuk menekan biaya operasi, peningkatan kemampuan proses pengiriman untuk memenuhi persyaratan biaya pengiriman. Dengan begitu, *internal business process* dapat berjalan lebih efisien dan dapat mendorong peningkatan kinerja bisnis terutama dari perspektif *financial* yakni peningkatan omzet perusahaan ke depannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayan, S., Furqon, C., & Sultan, M. A. (2018). Business Model Canvas Analysis on Cual Weaving Industry. *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)*, 1(2), 129–136. <https://doi.org/10.17509/tjr.v1i2.14108>.
- Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable management, balanced scorecard and small business: a systematic review and state of the art. *Independent Journal of Management & Production*, 11(1), 156. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i1.1002>.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
- Bishop, D. A. (2018). Key Performance Indicators: Ideation to Creation. *IEEE Engineering Management Review*, 46(1), 13–15. <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2810104>.
- Bołtowiec, F. (2020). Balanced scorecard and its adaptation to pandemic reality. *Academy of Management*, 4(3), 72–81.
- BPS. (2020). Analisis Hasil Survei Dampak COVID-19 Jilid 2. *Analisis Hasil Survei Dampak COVID-19 Terhadap Pelaku Usaha*, 1–27. <https://www.bps.go.id/publication/2020/12/21/7ec02d39d6732972dcebe54f/analisis-hasil-survei-dampak-COVID-19-terhadap-pelaku-usaha-jilid-2.html>.
- Christian, S. (2013). Penggalakan Entrepreneurship sebagai Langkah Awal untuk Peningkatan Kemandirian Perekonomian Indonesia bahwa kondisi yang terjadi di salah satu negara di bagian dunia lainnya , yang dapat dengan di seluruh planet bumi . Globalisasi generasi fakta lainnya. *Jurnal Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, 29–42.
- Economist, T. (2020). *COVID-19 to Send Almost All G20 Countries into a Recession*.
- Fadli, L. H. (2019). Strategic Management Analisis SWOT pada PT Gajah Mada Tunggal Tbk. *Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi*, 1(2), 106–114. <https://doi.org/10.31933/JEMSI>.
- Faruq, M. A., & Usman, I. (2014). Penyusunan Strategi Bisnis dan Strategi Operasi Usaha Kecil dan Menengah Pada Perusahaan Konveksi Scissors di Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 7(3), 173–198. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20473/jmtt.v7i3.2710>.
- Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205742>.
- Lambert, C. G., & Rennie, A. E. W. (2021). Experiences from COVID-19 and Emergency Remote Teaching for Entrepreneurship Education in Engineering Programmes. *Education Sciences*, 11(6), 282. <https://doi.org/10.3390/educsci11060282>.
- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). in Family Business Business and Strategic. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 306(2007), 285–306. <https://doi.org/10.1002/sej>.
- Medne, A., & Lapina, I. (2019). Sustainability and continuous improvement of organization: Review of process-oriented performance indicators. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 1–14. <https://doi.org/10.3390/joitmc5030049>.
- Orinaldi, M. (2021). Dampak Pembatasan Kegiatan Masyarakat Terhadap Pertumbuhan Ekonomi: Suatu Kajian. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(2), 391. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i2.301>.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Full-Circle Learning MyLab. In *Fortune*.
- Setiawati, R., Fachrial, P., & Widia, R. (2020). Formulasi Strategi Peningkatan Penjualan Cargo Service Center PT Citilink Indonesia di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 35. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i1.2925>.
- Werner, M. J. E., Yamada, A. P. L., Domingos, E. G. N., Leite, L. R., & Pereira, C. R. (2021). Exploring Organizational Resilience Through Key Performance Indicators. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 38(1), 51–65. <https://doi.org/10.1080/21681015.2020.1839582>.
- Yuniaristanto, Hamdani, I. H., Aristyawati, N., & Qodrina, G. (2016). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard pada Perusahaan Printpro. *PERFORMA : Media Ilmiah Teknik Industri*, 15(2), 121–129. <https://doi.org/10.20961/performa.15.2.9860>.