

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Landasan Teori

2.1.1. Industri Pariwisata

Menurut Pitana dan Diarti (2009:63) pariwisata dipandang sebagai sebuah subsistem dari pariwisata secara keseluruhan, industry pariwisata melibatkan beberapa tipe organisasi sehingga terdapat beberapa struktur dalam pada industri pariwisata. Pengklasifikasian sektor-sektor yang terlibat dalam industry pariwisata biasanya didasarkan pada fungsinya. Sector-sector diantaranya sector pemasaran, sector pertumbuhan, sektor akomodasi, sektor daya tarik /atraksi wisata, sektor tour operator, sektor pendukung atau rupa-rupa dan sektor pengkoordinasian atau regulator.

2.1.2. Bisnis dan Lingkungan Bisnis

Bisnis merupakan suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk dapat menghasilkan dan menjual barang ataupun jasa, sehingga dapat menghasilkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat (Alma, 207:23). Sedangkan lingkungan bisnis, (Sutarno, 2012:10) berpendapat bahwa lingkungan bisnis mempengaruhi fungsi system bisnis, dimana lingkungan adalah sebagai semua kondisi dan kekuatan yang ada didalam maupun diuar setiap bisnis yang mempengaruhi arah kebijaka dari suatu perusahaan dalam mengelola aktivitas bisnisnya.

2.1.3. Rencana Bisnis

Menurut Pramudiana, dkk (2016:6) rencana bisnis merupakan segala sesuatu tentang usaha yang akan dikelola, tujuan yang ingin dicapai, rencana bisnis membuat pandangan dan ide dari anggota tim manajemen. Rencana bisnis perlu

dusun sebagai salah satu legitimasi dari sebuah usaha yang akan didirikan , kegunaannya ialah mengetahui apa yang dibutuhkan, membuat fokus tujuan, membantu menghadapi persaingan, menentukan bidang bisnis dengan tegas, mengetahui cara mendapatkan *income*, membantu investasi dan biaya yang akan dikeluarkan, dan mengetahui bagaimana keuntungan yang diperoleh.

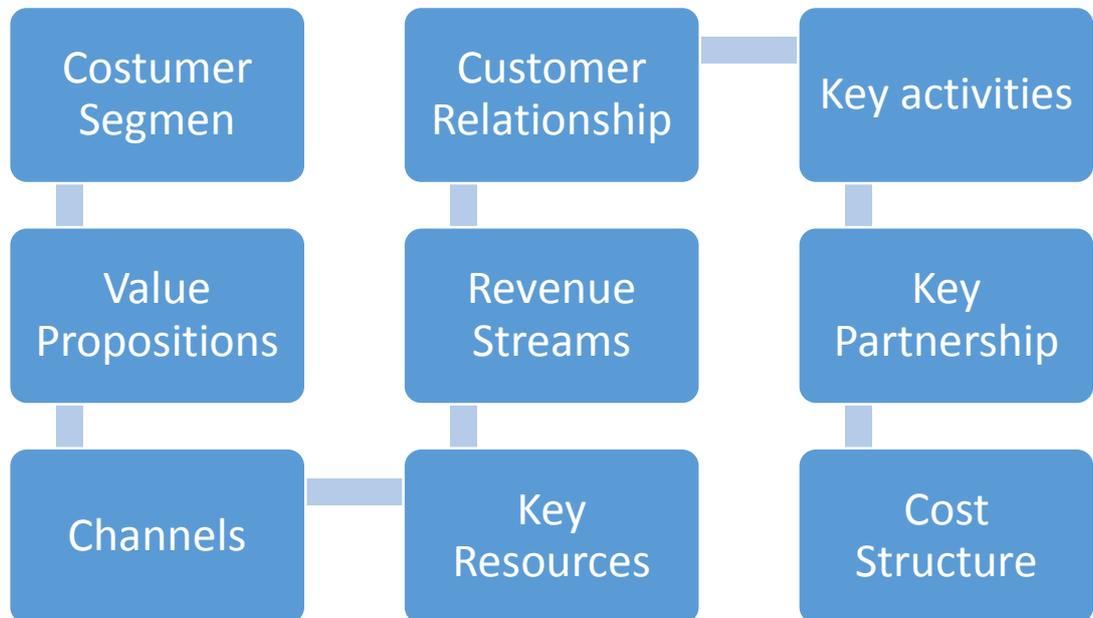
1.1.4. Model Bisnis

Model bisnis dibuat sebagai tindakan lanjutan dari strategi agar dapat dipastikan bahwa strategi efektif menghasilkan keuntungan. Perumusan model bisnis harus dimulai dengan mendefinisikan siapa yang akan menjadi target pasar, berlanjut pada tawaran yang akan diberikan kepada konsumen (Pramudiana,dkk,2016:33).

1.1.5. Business Model Canvas

Business Model Canvas menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:39) merupakan model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana suatu organisasi memberikan, menciptakan dan menangkap sebuah nilai yang digambarkan pada selembar kertas. Gambaran tersebut dibagi menjadi Sembilan bagian diantaranya : (1) customer segmen, (2) value propositions, (3) channels, (4) customer relationship, (5) revenue streams, (6) key resources, (7) key activities, (8) partnerships, dan (9) cost structure. Seperti pada gambar 2.1 dibawah ini.

Gambar 2.1
Business Model Canvas



Sumber : Dikutip dari buku Osterwalder & Pigneur (2010)

1). Customer Segmen

Supaya lebih jelas dan terstruktur Ciputra (2015:3) menerangkan bahwa BMC membagi customer segment menjadi lima kategori berdasarkan kebutuhan pelanggan :

- a. Mass Market Pasar : pasar yang luas atau target pasar yang memang untuk masyarakat luas namun tetap sesuai segmen yang telah ditargetkan sebelumnya.
- b. Niche Market Pasar : pasar yang sangat fokus terhadap suatu jenis atau layanan tertentu. Model bisnis semacam ini banyak ditemukan dalam hubungan pemasok dan pembeli. Menurut Kotler (2011:280) Biasanya para pemasok/ marketers mengidentifikasi pasar ceruk ini dengan membagi ke beberapa segmen sampai kepada sub segmen.

- c. Segmentasi pasar : merupakan pembagian kelompok pembeli yang memiliki perbedaan kebutuhan, karakteristik, ataupun perilaku yang berbeda di dalam suatu pasar tertentu.
- d. Diversified : Suatu bisnis dengan segmen pelanggan yang memiliki dua atau lebih segmen pelanggan yang kebutuhannya sangat berlainan dan masalah yang sangat berbeda.
- e. Multi side Market : Mengenai dua segmen pelanggan yang saling tergantung satu sama lain. Beberapa perusahaan atau organisasi melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling tergantung.

Customer Segmen atau segmentasi pasar yang dibidik oleh perusahaan adalah :

1. Faktor geografis yaitu dari tempat tinggal, tipe komunitas.
2. Faktor demografis seperti usia, jenis kelamin.
3. Faktor psikografis, gaya hidup, budaya, prestige.
4. Faktor Perilaku seperti kebiasaan, dampak lingkungan atau situasi dan kondisi sekitar.

2). Value Propositions

Menurut Kottler (2006:60) dasar pemikiran yang diharapkan oleh pelanggan yaitu bagaimana mereka membeli suatu barang atau jasa di sebuah perusahaan, dengan mendapatkan nilai kepuasan tertinggi. Lanning (2008:62) Value proposition terdiri dari sejumlah perusahaan besar yang menguntungkan, dan berjanji untuk memberikan lebih dari yang ditawarkan.

Blok bangunan bisnis model kanvas menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Value Proposition tidak hanya mengacu pada produk fisik, tapi lebih menekankan nilai-nilai unggul yang bisa kita tawarkan ke pelanggan untuk menjawab kebutuhannya. Tentu saja nilai unggul ini harus lebih bagus, harus lebih menarik daripada yang pesaing lain tawarkan. Dalam menawarkan value

yang ada perusahaan sebaiknya memahami posisi kebutuhan untuk masing-masing segmen. Menentukan Value Proposition yang menarik, dapat menjawab kebutuhan pelanggan kita dengan tepat.

Ostewalder (2011:22) menyatakan value proposition adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Value proposition dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap Value proposition terdiri dari gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik yang manfaatnya dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa Value proposition menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang sudah ada sebelumnya. 11 elemen dari Value Proposition adalah sifat baru, kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan biaya, pengurangan risiko, kemampuan dalam mengakses serta kenyamanan dan kegunaan.

Value Proposition merupakan suatu nilai atau ciri khas dari perusahaan kepada pelanggan. Value proposition yang diterapkan perusahaan untuk menunjang kinerja pada UMKM ini adalah pengalaman, kualitas terbaik (*Highest standard of quality*), hormat dan bermartabat (*respect & dignity*). Arti pengalaman dalam hal ini adalah perusahaan tenun ikat merupakan sebuah pengalaman yang tidak hanya sekedar memakai tenun ikat, arti kualitas terbaik adalah bagaimana perusahaan menjunjung tinggi kualitas baik produk dan pelayanan, arti dari hormat dan bermartabat yaitu perusahaan berusaha memperlakukan setiap orang dengan hormat dan bermartabat.

3). Channels (saluran)

Channels merupakan suatu gambaran bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Perusahaan dapat memberikan solusi kepada pelanggan, sehingga solusi ini menjadi nilai yang ditawarkan sampai kepada target pelanggan suatu perusahaan. Membedakan

antara saluran langsung dan tidak langsung, kemudian saluran yang kita miliki dan yang dimiliki mitra. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Fungsi dari saluran yaitu menurut Ostewalder (2011: 26) :

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi Proposisi Nilai perusahaan.
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
4. Memberikan Proposisi Nilai kepada pelanggan.
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

Penyaluran dari mitra bersifat tidak langsung karena memilih berbagai macam pilihan, seperti distribusi penjualan dalam jumlah besar, ritel atau situs web. Tetapi dapat diatasi dengan menemukan keseimbangan yang tepat dari berbagai jenis saluran yang berbeda. Kemudian integrasikan semua saluran tersebut untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang hebat dan memaksimalkan pendapatan.

4). Customer Relationship (hubungan pelanggan)

Arti pelanggan bagi suatu perusahaan yaitu asset jangka panjang. Hubungan Pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik (Ostewalder, 2011:28). Sehingga dibutuhkan adanya media komunikasi jangka panjang antara pelanggan dengan perusahaan, agar hubungan yang baik dapat terjaga. Pelanggan juga akan merasa dihargai dan hal ini akan membuat mereka loyal dengan perusahaan. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan.

Ostewalder dan Pigneur (2009:229) menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan pelanggan dapat didorong

oleh motivasi, yaitu akuisisi, retensi (mempertahankan pelanggan, upselling (peningkatan penjualan)).

Customer Relationship menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Hal ini terkait dengan bagaimana perusahaan menciptakan hubungan baik dengan pelanggannya.

- a. Bantuan Personal
- b. Layanan Otomatis
- c. Komunitas
- d. Kokreasi
- e. Revenue Streams

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), bahwa elemen kelima dalam business model canvas merupakan Revenue Streams (sumber pendapatan), yaitu :

1. Penjualan Aset (*Asset Sale*)

Hasil produksi jual beli menjadi asset perusahaan tersebut. Memperoleh pendapatan dari penjualan asset sudah menjadi praktik bisnis

2. Biaya langganan (*Subscription Fees*)

Pendapatan ini tercipta dari pembayaran atas jasa atau barang tidak berwujud lainnya yang dimanfaatkan oleh pelanggan. Misalnya, suatu perusahaan memberikan *member card* kepada pelanggan loyal sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.

3. Sewa (*Lending/Renting/easing*)

Pendapatan ini didapatkan dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan asset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya *fixed asset* yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa.

4. Lisensi (Licensing)

Pendapatan ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu ijin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memperbolehkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau mengkomersialisasikan jasa.

5. Biaya Komisi (Brokerage Fees)

Pendapatan ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini umumnya diperoleh dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan.

6. Iklan (Advertising)

Pendapatan ini didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa ataupun brand. Pada umumnya, industry media dan event organizer memiliki keuntungan yang besar pada periklanan.

7. Donasi (Donation)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan yang pada umumnya merupakan perusahaan yang melakukan penjualan asset atau jasa kepada perusahaan perantara atas jasanya mewujudkan transaksi penjualan yang memberikan pendapatan bagi perusahaan penjualan tersebut.

5). Key Resources

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), bahwa elemen keenam dalam business model canvas merupakan *Key Resources*. *Key Resources* adalah sumber daya yang memungkinkan organisasi menjalankan *Key Activities* untuk menawarkan *Value Propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan segmen pelanggan, dan menghasilkan uang, yaitu :

- ✓ Manusia (*people*) : Manusia merupakan sumber daya utama organisasi.

- ✓ Fasilitas : Fasilitas berupa fasilitas fisik dan nonfisik. Fasilitas fisik misalnya pabrik, bangunan, kendaraan, mesin,. Fasilitas nonfisik misalnya system kerja.
- ✓ Teknologi : Pada perusahaan yang *high tech*, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan.
- ✓ Intelektual : Sumber daya intelektual merupakan sumber daya yang sangat bernilai misalnya hak paten, *brand* , hak cipta.
- ✓ Channels : Bagi perusahaan *consumer good* saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting.

6). Key Activities

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), bahwa elemen ketujuh dalam business model canvas merupakan Key Activities. Key Activities dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Operasi Produksi (Production)

Aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Aktivitas produksi mendominasi dalam model bisnis pabrik pembuatan barang. Aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan.

2. Operasi Jasa (Service Operations)

Aktivitas jasa ini bertujuan untuk mengatasi masalah dan memberikan solusi baru atas masalah pelanggan secara individu. Aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi organisasi pelayanan lain.

3. Platform dan Jaringan (Platform/ Network)

Aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis Platform dan Jaringan adalah perancangan, pembangunan dan pengembangan hardware dan software, termasuk jaringan internet dan website. Aktivitasnya meliputi penyediaan pelayanan yang dibutuhkan oleh

para pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaianya dan penjagaan hubungan dengan para pelangg.

7). Key Partnerships

Menurut Osterwalde dan Pigneur (2010), bahwa elemen kedelapan dalam business model canvas merupakan Key Partnerships. Key Partnership elemen yang sangat penting karena memang tidak ada organisasi atau perusahaan yang dapat berjalan tanpa bekerja sama dengan pihak lain. Menurut Osterwalder (2004), kemitraan merupakan :

1. Melibatkan dua atau lebih pihak
2. Suatu bentuk kesepakatan
3. Kesepakatan dalam bentuk kegiatan dan sumber daya.

8). Cost Structure

Menurut Osterwalde dan Pigneur (2010), bahwa elemen kesembilan dalam *business model canvas* merupakan Cost Structure. Cost Structure yaitu struktur biaya dan berdasarkan nilai tambah :

a) Cost driven

Model bisnis ini fokus pada minimisasi biaya dimanapun minimisasi biaya dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya paling murah, menggunakan value propositions yang murah, memaksimalkan otomatisasi, dan out sourcing yang luas.

b) Value driven

Beberapa perusahaan kurang peduli dengan biaya implikasi dari model tertentu dan fokus pada pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitive terhadap harga. Value proposition dan tingkat layanan pribadi yang tinggi biasanya mencirikan model bisnis ini.

2.1.6 Analisa SWOT:

Analisa SWOT adalah metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengukur kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyeksi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan tidak mendukung dalam mencapai tujuan.

- a. Strength merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukungnya adalah sumber daya, keahlian, dan kelebihan lainnya yang mungkin dapat diperoleh dari sumber keuangan, citra, keunggulan pasar, serta hubungan baik antar *buyer* dengan *supplier*.
- b. Weakness merupakan faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambatnya adalah fasilitas yang tidak memadai atau kurang lengkap, minimnya sumber keuangan, kurangnya kemampuan dalam mengelola, kurangnya keahlian dalam pemasaran dan citra perusahaan.
- c. Opportunity merupakan faktor eksternal yang mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan. Faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan bisa berupa perubahan kebijakan, perubahan teknologi, perubahan persaingan dan perkembangan *supplier* dan *buyer*.
- d. Threat merupakan faktor eksternal yang menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa adanya pesaing baru, meningkatnya *bargaining power* dari pada *supplier* dan *buyer utama*, perkembangan pasar yang lambat, dan perubahan teknologi serta kebijakan baru.

2.1.7 Manajemen Strategi

Menurut Solihin (2009:83) manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dengan tujuan utama pembuatan strategi melalui proses manajemen strategi dari perusahaan agar perusahaan mampu

mengeksploitasi dan meminimalkan dampak ancaman dengan menyesuaikan sumber daya yang sesuai dengan lingkungan. Pendapat dari Sofyan (2015:4) tentang manajemen strategi adalah sebuah proses pengambilan keputusan dalam memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara efisiensi dan efektif dimana kondisi lingkungan perusahaan berubah-ubah, dan keputusan menentukan prestasi serta daur lingkungan dari perusahaan.

2.1.8 Perencanaan strategi

1. Defenisi Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. ([Wikipedia.org/wiki/perencanaan-strategis](https://id.wikipedia.org/wiki/Perencanaan_strategis)).

2. Langkah-langkah Perencanaan Strategis

Didalam menjalankan perusahaan terdapat langkah-langkah strategis yaitu :

a. Mendefinisikan Visi dan Misi Perusahaan

Pengertian visi adalah serangkaian kata yang menunjukkan impian atau harapan atau nilai inti sebuah organisasi, perusahaan atau instansi. Visi merupakan tujuan masa depan sebuah instansi, organisasi, atau perusahaan. Visi juga adalah pikiran-pikiran yang ada di dalam benak para pendiri. Pikiran-pikiran tersebut adalah gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai. Misi adalah apa yang harus dilakukan suatu organisasi atau perusahaan agar berhasil, misi dapat menentukan bisnis apa yang akan dijalanka. Sedangkan pengertian visi adalah cara pandang jauh ke depan, ke mana organisasi atau perusahaan harus dibawa agar organisasi tersebut dapat eksis.

b. Menentukan Tujuan dan Sasaran perusahaan

- c. Merancang Portofolio
- d. Merencanakan strategi fungsional

Menurut Robert N Anthony perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun kedepan. Menurut Kerzner perencanaan strategis adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun kedepan. Menurut Bryson (1999) dalam tangkilisan (2003), perencanaan strategis adalah suatu system dimana para manajer mengambil keputusan, mengimplementasikan dan mengontrol keputusan penting tersebut proses ini meliputi sepuluh tahapan sebagai berikut :

1. memprakarsai dan menyetujui proses perencanaan strategis
2. mengidentifikasi mandat organisasi
3. memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
4. menilai lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi
5. mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi
6. merumuskan strategis untuk mengelola isi-isu tersebut
7. mereview dan menyetujui strategi dan rencana
8. menyusun suatu visi sukses organisasi
9. mengembangkan proses implementasi yang efektif
10. menilai kembali strategi dan proses perencanaan strategis.

Dapat disimpulkan bahwa rencana strategi adalah rencana spesifik mengenai bagaimana untuk mencapai kearah masa depan sedangkan perencanaan strategis proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan

dialokasikan kesetiap program jangka panjang selama beberapa tahun kedepan.

3. Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategi

- a) proses perencanaan strategi formal dapat memberikan manfaat, antara lain : kerangka kerja untuk pengembangan anggaran , suatu anggaran operasi memerlukan komitmen sumber daya untuk tahun mendatang. Tahunan suatu anggaran operasi memerlukan komitmen sumber daya untuk masa depan. Oleh karena itu, penting bahwa manajemen membuat komitmen sumber daya semacam itu dengan ide yang jelas mengenai kemana arah organisasi untuk berapa tahun kedepan. Suatu rencana strategis menyediakan kerangka kerja yang lebih luas. Dengan demikian manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dari anggaran operasi yang efektif.
- b) Alat pengembangan manajemen : perencanaan strategi formal adalah alat pendidikan dan pelatihan manajemen yang unggul dalam melengkapi para manajer dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan mengimplementasikannya.
- c) Mekanisme untuk memaksa manajemen agar memikirkan jangka panjang: proses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk menyediakan waktu guna memikirkan masalah-masalah jang panjang yang penting.
- d) Alat untuk mneyejajarkan manajer dengan strategi koorporate: debat, diskusi dan negosiasi yang terjadi slama proses perencanaan mengklarifikasi strategi korporate, menyatukan dan menyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporate bagi manajer individual. Pembuatan rencana strategis mungkin mengungkapkan bahwa keputusan-keputusan individual tidak menciptakan suatu keseluruhan yang memutuskan.

Keterbatasan dari perancangan strategi yaitu :

Selalu ada bahaya bahwa perencanaan berakhir menjadi pengisian formulir latihan birokrasi tanpa pemikiran strategis. Organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis kepada para staf dan departemen tersebut, sehingga demikian mengabaikan input dan manajemen lini maupun manfaat pendidikan dari proses tersebut. Ada beberapa kekurangan atau keterbatasan potensial dari perencanaan strategis formal

- a) Pertama : perencanaan berakhir menjadi pengisian formulir latihan birokrasi tanpa pemikiran strategis, guna meminimalkan resiko dari birokrasi, organisasi secara periodik sebaiknya mempertanyakan apakah perusahaan memperoleh ide-ide segar sehat sebagai akibat dari proses perencanaan strategis.
- b) Kedua : organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staf dari departemen tersebut, sehingga dengan demikian mengabaikan input dari manajemen ini maupun manfaat pendidikan dan proses tersebut.

4. Identifikasi Nilai-Nilai Strategis

Potensi dan karakteristik potensi masing-masing daerah yang berbeda-beda menjadikannya berbeda pula dalam penyusunan perencanaan strategis. Dalam penyusunan rencana strategis harus sudah jelas nilai-nilai strategis yang dimiliki oleh daerah tersebut. Pada tingkatan yang lebih tinggi, nilai-nilai strategis dapat dikategorikan sebagai nilai-nilai yang dapat dijadikan landasan dan keberadaan daerah.

Nilai-nilai strategis ini dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu :

- a) Kesepakatan awal. Dalam langkah penyusunan rencana strategis hal yang pertama dilakukan adalah penetapan kesepakatan awal, karena disinilah terbentuk dan terbangun

semangat dari stakeholders untuk memberikan dukungan, perhatian bagi suksesnya penyusunan Rencana Strategis mulai dari tahap penyusunan, implementasi, dan evaluasi. Penetapan kesepakatan awal merupakan tahap dimana semua stakeholders daerah bersama-sama membangun pemahaman dan komitmen atas pentingnya pencapaian cita-cita daerah.

- b) Mandat. Mandat merupakan pondasi penyusunan perencanaan strategi, pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting ekstensi organisasi, karena misi mewakili alasan dasar untuk berdirinya organisasi.

5. Analisis Lingkungan Strategis

Analisis lingkungan terdiri dari dua, yaitu :

- a) Lingkungan Internal Identifikasi dari berbagai yang berasal dari dalam organisasi yang mencakup kekuatan dan kelemahan organisasi. Hal ini dapat dilihat melalui sumber daya manusia, kultur organisasi, sumber daya keuangan, maupun strategi yang diterapkan saat ini.
- b) Lingkungan Eksternal. Dalam hal ini, diidentifikasi tentang berbagai faktor yang menyangkut peluang dan ancaman yang berasal dari luar organisasi seperti konsumen/pelanggan, para kompetitor serta kolaborator.

6. Perumusan Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi dikembangkan guna menghadapi isu strategi dengan cara membuat garis besar tanggapan organisasi terhadap pilihan kebijaksanaan fundamental dan strategi pada umumnya akan mengalami kegagalan apabila tidak mempersiapkan langkah spesifik untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Menurut Porter (dalam

Tangkilisa, 2003) menyatakan bahwa proses perumusan strategi terdiri dari empat elemen dasar yaitu :

- a) Identifikasi masalah strategi yang dihadapi organisasi
- b) Pengembangan alternatif strategi yang ada
- c) Evaluasi dari alternatif
- d) Penentuan pemilihan strategi baik dari hasil berbagai alternatif yang tersedia. (Tangkilisa, 2003:25)

2.1.9 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Sutarno (2012:212) berpendapat bahwa pemasaran adalah suatu fungsi organisasional dan serangkaian proses penciptaan, penyampaian nilai dan komunikasi bagi pelanggan serta pengelolaan hubungan dengan pelanggan melalui cara-cara yang menguntungkan bagi organisasi dan pemangku kepentingan, dimana pemasaran merupakan proses sosial dan manajerial dimana sekelompok orang ataupun individu mendapatkan kebutuhan mereka dan keinginan dari mereka.

2.1.10 Menentukan Pasar Sasaran

Pasar sasaran pada umumnya mencakup medan yang luas, sasaran pasar mengacu pada sekelompok orang tertentu yang memiliki sifat serupa, yang memiliki kemiripan sifat maka perusahaan dapat mengenal kebutuhan, keinginan, sikap, tingkah laku gaya hidup serta memiliki sikap yang berbeda-beda (Gitosudarmo,2001:201).

2.1.11 Proses Pemasaran

Menurut Suhartoni (2012: 31) proses pemasaran perusahaan harus menemukan cara agar menemukan kebutuhan pelanggan terpenuhi dan membawa ke pasar produk yang memenuhi kebutuhan dilihat melalui analisis situasi, strategi pemasaran, keputusan bauran pemasaran dan implementasi serta pengendalian control.

2.1.12 Pemilihan Pesaing

Menurut Pramdiana, dkk (2012:35) pemilihan pesain dikategorikan dalam 2 metode yaitu : (a) memetakan terdahulu perusahaan berdasarkan kategori produknya (b) memetakan sumberdaya serta perubahan.

2.1.13 Perilaku Konsumen

Menurut Machfoed (2007:56) segmentasi perilaku konsumen didasarkan pada perilaku pelanggan terhadap produk yang sebenarnya, beberapa variable yang dapat mempengaruhi ialah :

- a) Mencari manfaat
- b) Tingkat penggunaan
- c) Loyalitas merek
- d) Status pengguna : potensi, pertama kali, teratur dan lain^lain
- e) Kesiapan untuk membeli
- f) Kesempatan hari libur dan acara yang merangsang pembelian

2.1.14 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini dasar dan acuan berupa temuan-temuan atau teori-teori dari berbagai hasil penelitian sebelumnya adalah hal yang sangat diperlukan dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Ada beberapa data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan acuan adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian. Fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah yang terkait dengan analisis strategi business model canvas. Maka dari itu peneliti membuat bebrapa kajian yang perlu dilakukan pada hasil penelitian sebelumnya berupa skripsi, tesis dan jurnal. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti diantaranya : penelitian yang dilakukan oleh

Table 2.1
Peneliti Terdahulu

No	Tahun Penelitian	Masalah Penelitian	Hasil atau Temuan	Perbedaan
1	Dewobroto, 2013 Penggunaan business model canvas sebagai dasar untuk menciptakan alternatif strategi bisnis dan kelayakan usaha	Bagaimana menciptakan alternative strategi bisnis dan kelayakan usaha.	Business model canvas dapat menjadi tools yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan financial. berdasarkan hasil kuisioner dari responden usaha tersebut dapat dipetakan dengan BMC	Perbedaannya pada proyeksi keuangan di elemen kelima revenue streams diuraikan dengan detail sedangkan peneliti hanya membuat secara garis besar. kendala karena peneliti tidak mendapatkan uraian keuangan dari DEKRANASDA. Peneliti juga tidak mengukur kelayakan usaha DEKRANASDA.
2	Tjitradi, 2015 Evaluasi dan perancangan model bisnis berdasarkan business model canvas.	Bagaimana merancang dan mengevaluasi suatu bisnis dengan menggunakan business model canvas.	Business model canvas adalah sebuah model bisnis yang dapat dijadikan evaluasi dan perancangan sebuah model bisnis baru yang lebih baik dan modern.	Perbedaannya penelitian terdahulu mengvaluasi dan merancang strategis business dengan BMC dan menganalisa dengan SWOT. Peneliti sekarang hanya merancang, menerapkan dan membuat strategi bisnis pada DEKRANASDA yang lebih detail tanpa analisa SWOT.
3	Chitrani, 2018 Analisis strategi model business pada produk industry pariwisata dengan pendekatan model canvas.	Bagaimana menganalisis strategi bisnis dengan pendekatan model canvas.	Business model canvas adalah sebuah model bisnis yang dapat melancarkan strategi bisnis dalam perusahaan.	.peneliti terdahulu hanya menganalisis strategi bisnis sedangkan peneliti lebih memfokuskan pada penerapan dan strategi yang tepat pada DEKRANASDA

