

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Strategi

Strategi adalah hal penting untuk keberlangsungan hidup dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran atau *goals* perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam dunia bisnis atau usaha sangatlah dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Banyak ahli mengemukakan pendapatnya tentang strategi. David (2011:18-19) mengatakan bahwa Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, atau usaha patungan *joint venture*. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang telah dilakukan seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Hal di atas tentunya senada dengan apa yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (2018:2) yang mengatakan bahwa strategi adalah rencana berskala besar dan jangka panjang, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi secara efektif dalam produksi dan mengoptimalkan pencapaian baik dengan kondisi persaingan yang ketat untuk mencapai tujuan perusahaan kedepan.

Tjiptono (2006:3) menjabarkan istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang berarti seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Pearce dan Robinson (2018:2) strategi adalah rencana berskala besar dan jangka panjang, dengan orientasi masa depan, guna

berinteraksi secara efektif dalam produksi dan mengoptimalkan pencapaian baik dengan kondisi persaingan yang ketat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Rangkuti (2013:3-4) merangkum pendapat dari beberapa ahli mengenai strategi, diantaranya :

1. Chandler : Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
2. Leamed, Christensen, Andrews, dan Guth : Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.
3. Strategi merupakan respons secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi.
4. Porter : Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing
5. Andrews, Chaffe : Strategi adalah kekuatan motivasi untuk *stakeholders*, seperti *stakeholders*, *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
6. Hamel dan Prahalad : Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari strategi adalah sebuah tindakan proses perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan melakukan hal-hal yang bersifat terus menerus sesuai keputusan bersama dan berdasarkan sudut pandang kebutuhan pelanggan guna mencapai suatu tujuan.

2.1.2 Pengertian Pengembangan

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 Pengembangan merupakan kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memiliki tujuan untuk memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, atau menghasilkan teknologi baru.

Menurut Seels & Richey (23:1994) pengembangan berarti proses menterjemahkan atau menjabarkan spesifikasi rancangan kedalam bentuk fitur fisik. Pengembangan secara khusus berarti proses menghasilkan bahan- bahan pembelajaran Sedangkan menurut Tessmer dan Richey (56:2001) pengembangan memusatkan perhatiannya tidak hanya pada analisis kebutuhan tetapi juga isu-isu luas tentang analisis awal-akhir, seperti analisis kontekstual. Pengembangan bertujuan untuk menghasilkan produk berdasarkan temuan uji lapangan. Pada hakikatnya pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, terencana, teratur, terarah dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri kearah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal serta pribadi mandiri (Iskandar Wiryokusumo, 2011).

Dari sudut pandang para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah untuk membuat atau memperbaiki menjadi suatu produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan mutu dalam upaya menciptakan produk yang lebih baik dan berkualitas.

2.1.3 Pengertian Pariwisata

Pengertian pariwisata dapat dilihat dari sudut pandang para ahli dibawah ini. Pariwisata erat kaitannya dengan liburan, hiburan, study tour dan bisnis. Pemerintah juga memberikan perhatian khusus pada pariwisata, tentunya melalui dinas pariwisata yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia Melalui pengelolaan pariwisata diharapkan dapat terbangun perekonomian di sekitar tempat wisata dan semakin menarik wisatawan mancanegara ke Indonesia. Pariwisata dapat terbentuk apabila ada pelaku wisata

(*demand*) yang memang mempunyai motivasi untuk melakukan perjalanan wisata, ketersediaan infrastruktur pendukung, keberadaan obyek wisata dan atraksi wisata yang didukung dengan sistem promosi dan pemasaran yang baik serta pelayanan terhadap para pelaku wisata (*supply*).

Terkait dengan Undang-undang No.10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan, yang dimaksud pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah. Berbagai pengertian Pariwisata sangat banyak dijelaskan oleh para ahli-ahli pariwisata Menurut Prayogo (2018) Pariwisata secara sederhana dapat didefinisikan sebagai perjalanan seseorang atau sekelompok orang dari satu tempat ke tempat lain membuat rencana dalam jangka waktu tertentu, untuk tujuan rekreasi dan mendapatkan hiburan sehingga keinginannya terpenuhi.

Menurut Suwanto (2004), pariwisata adalah suatu proses kepergian sementara dari seseorang atau lebih menuju tempat lain di luar tempat tinggalnya. Dorongan kepergiannya adalah karena berbagai kepentingan, baik karena kepentingan ekonomi, sosial, kebudayaan, politik, agama, kesehatan maupun kepentingan lain seperti karena sekedar ingin tahu, menambah pengalaman ataupun belajar. Menurut Sugiama (2013), pariwisata adalah rangkaian aktivitas, dan penyediaan layanan baik untuk kebutuhan atraksi wisata, transportasi, akomodasi, dan layanan lain yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan perjalanan seseorang atau sekelompok orang. Perjalanan yang dilakukannya hanya untuk sementara waktu saja meninggalkan tempat tinggalnya dengan maksud beristirahat, berbisnis, atau untuk maksud lainnya.

Menurut organisasi pariwisata dunia (*World Tourism Organization*) yang mengemukakan definisi pariwisata sebagai berikut:

“The activities of persons travelling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purpose,” (WTO, 1999:1) Maksud dari definisi pariwisata menurut (*World Tourism Organization*) adalah pariwisata sebagai kegiatan orang atau sekelompok orang yang bepergian dengan melakukan perjalanan dan menempati sebuah tempat diluar lingkungan biasanya mereka tinggal dengan batas waktu tidak lebih dari satu tahun berturut-turut untuk liburan, bisnis, serta tujuan lainnya.

Dalam kegiatan pariwisata, setiap wisatawan memiliki basis pariwisata tersendiri, terutama bagi wisatawan dari luar daerah. Perbedaan dari basis ini diwujudkan dalam berbagai jenis yang ditentukan menurut tujuan perjalanan, seperti liburan, Menikmati perjalanan, budaya, olahraga, perdagangan dan konveksi, kategori pariwisata tersebut antara lain (Spillane,1987) :

a) *Pleasure Tourism,*

Pleasure Tourism adalah pariwisata untuk menikmati perjalanan. Bentuk dari wisata ini adalah sekelompok orang yang sedang melakukan perjalanan wisata untuk mencari suasana baru untuk berlibur sesuai dengan keinginan untuk menikmati keindahan alam, menenangkan diri dari pekerjaan sehari-hari, mengetahui sejarah ataupun berbelanja menghabiskan waktu di tempat keramaian.

b) *Recreation Tourism,*

Recreation Tourism adalah pariwisata untuk rekreasi. Jenis pariwisata ini yaitu perjalanan wisata yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk memanfaatkan hari libur untuk mengunjungi objek wisata tertentu sesuai dengan keinginan seperti rekreasi ke Pantai, memancing ikan di sungai, dan mengunjungi tempat yang memiliki pemandangan alam seperti gunung.

c) *Cultural Tourism,*

Cultural Tourism adalah pariwisata untuk kebudayaan. Jenis pariwisata ini adalah berwisata dengan mengenal kebudayaan pada setiap daerah maupun di suatu negara lain seperti mengunjungi sebuah monumen bersejarah, pusat kesenian dan keagamaan, mempelajari adat istiadat.

d) *Sports Tourism,*

Sports Tourism adalah pariwisata untuk olah raga. Jenis pariwisata ini dilakukan oleh orang-orang yang tujuannya untuk mengikuti kegiatan olahraga atau event olahraga. Jenis wisata ini dibagi menjadi 2 kelompok, yakni :

- 1) *Big Sports Event,* yakni kegiatan olah raga besar seperti Asian Games, Olympiade Games, dan kejuaraan sepak bola yang dapat menarik perhatian tidak hanya pada para olahragawannya saja, namun juga dengan ribuan penontonnya.
- 2) *Sporting Tourism of the practitioners,* yakni kegiatan berwisata olah raga bagi sekelompok orang seperti akan melakukan pendakian gunung, rafting di sungai

e) *Business Tourism*

Business Tourism adalah pariwisata untuk urusan usaha dagang besar. Pariwisata jenis ini merupakan pariwisata yang digunakan para pelaku usaha atau pemilik usaha perjalanan yang menggunakan waktu luangnya untuk menikmati dirinya sebagai wisatawan yang berkunjung di beberapa objek wisata.

f) *Convention Tourism*

Convention Tourism adalah pariwisata untuk konvensi. Jenis pariwisata ini adalah suatu konvensi yang mengadakan acara pertemuan yang dihadiri oleh banyak negara, dan biasanya menginap dalam rentan waktu ditempat atau dinegara yang melaksanakan acara tersebut

Industri pariwisata adalah sekelompok bidang usaha yang menghasilkan berbagai barang dan jasa yang diperlukan oleh para pelaku perjalanan wisata. Industri mencakup berbagai aktivitas yang bersifat produktif dan bernilai ekonomi, sehingga pariwisata termasuk dalam golongan kegiatan industri. Dalam industri pariwisata tentunya banyak ditemui segala aktivitas usaha pariwisata adalah usaha yang menggunakan penyediaan barang dan jasa sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan wisatawan dan penyelenggara perjalanan wisata (Rulloh, 2017).

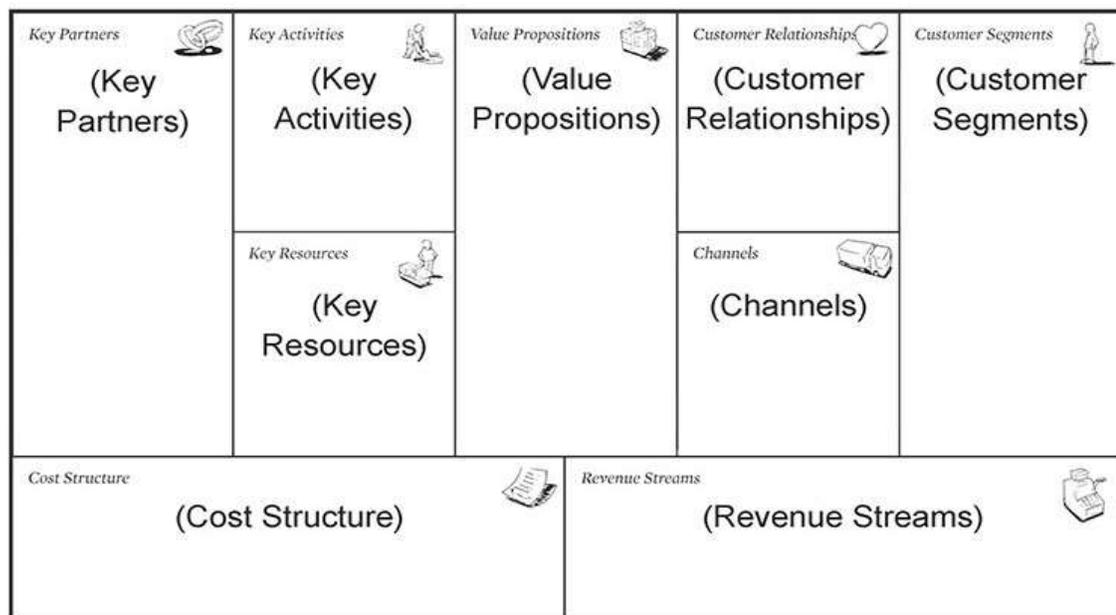
Industri pariwisata sesungguhnya memiliki cakupan yang sangat luas, karena jika pariwisata pada suatu daerah mengalami perkembangan, maka berbagai kegiatan dan kepentingan lain akan mengikuti baik di hilir dan sektor hulu, sehingga pariwisata memiliki sifat efek berganda (*multiflier effect*), di sinilah keunggulan dan keunikan dari kegiatan pariwisata yang berinteraksi pada beragam sektor ekonomi dan bisnis. Sektor-sektor perekonomian yang bergerak pada sektor pariwisata jika pariwisata sudah berkembang, seperti sektor pertanian (subsektor pangan, perkebunan, perikanan, dan peternakan, bahkan subsektor kehutanan), sektor perindustrian terutama kerajinan, industri rumah tangga dan ekonomi kreatif, dan pembangunan infrastruktur (Arjana, 2016). Selain itu beberapa sektor yang dapat dirasakan secara langsung selama kegiatan berwisata adalah subsektor pariwisata primer, yakni restoran, penginapan, transportasi, perdagangan eceran (*retail*), dan hiburan. Sedangkan subsektor sekundernya berpengaruh pada sebagian besar kegiatan ekonomi dan bisnis.

Sebelum seseorang melakukan perjalanan wisata, tentunya orang tersebut telah digerakkan oleh motif untuk berwisata. Motivasi tersebut merupakan hal yang sangat mendasar dalam studi tentang wisatawan dan pariwisata, motivasi merupakan trigger dari proses perjalanan wisata. Faktor pendorong dari dalam diri orang tersebut dinamakan faktor internal, sedangkan faktor eksternalnya adalah sebagai penarik wisatawan yang berasal dari keunikan atau khas sebuah destinasi wisata. Keputusan seseorang dalam melakukan perjalanan wisata sangat dipengaruhi oleh kuatnya faktor pendorong (*push factor*) dan faktor penarik berwisata. Berbagai faktor pendorong (*pull factor*) bagi seseorang untuk melakukan perjalanan wisata, diantaranya sebagai berikut:

- a) *Escape*, adalah keinginan yang bertujuan melepas kepenatan dari lingkungan biasanya atau melepaskan kejenuhan mengenai pekerjaan.
- b) *Educational Opportunity*, keinginan untuk sesuatu yang baru, mempelajari daerah lain
- c) *Relaxion*, adalah keinginan yang bertujuan untuk penyegaran dengan motivasi untuk melepas kepenatan.
- d) *Play*, adalah keinginan untuk menikmati kegembiraan melalui berbagai permainan dan dapat melepaskan diri sejenak dari banyaknya urusan serius.
- e) *Self-Fulfilment*, merupakan keinginan untuk menemukan jati diri, karena biasanya dalam menemukan jati diri dapat ditemukan pada saat kita menemukan daerah baru ataupun orang yang baru.
- f) *Leisure Time*, merupakan penggunaan waktu atau memanfaatkan waktu senggang dari seseorang.
- g) Faktor Penarik Berwisata (*Pull Factor*):
 - 1) Cuaca/iklim tempat tujuan wisata
 - 2) Transportasi, yaitu terkatit akses untuk menuju ke tempat wisata, baik secara internasional maupun ke tempat-tempat wisata pada sebuah destinasi
 - 3) Atraksi wisata, aspek daya tarik suatu destinasi untuk beraktifitas dan memiliki nilai skor
 - 4) Amenities, adalah fasilitas yang ada di destinasi wisata yang akan dikunjungi
 - 5) Lingkungan hidup yang alami dan juga yang buatan

2.1.4 Bisnis Model Canvas

Menurut Osterwalder dan Pigneur *Business Model Canvas* adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Elemen dalam Business Model Canvas mencakup sembilan blok bangunan dasar, yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channel*, *Customer Relations*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. Kemudian sembilan blok bangunan tersebut dijelaskan lebih rinci menyerupai sebuah kanvas. Sehingga dengan menggunakan kanvas ini, model bisnis sebuah perusahaan dapat digambarkan dalam satu dokumen tunggal yang dapat dipahami oleh semua pihak. Kesembilan blok bangunan model bisnis ini antara lain :



Gambar 2.1 9 Blok Model Business Canvas

Sumber gambar : buku *business model generation*

1) *Customer Segments*

saling berkaitan erat dengan segmentasi konsumen Anda. Target konsumen bisa dibagi menjadi berbagai segmen sesuai kebutuhan, contohnya, berdasarkan usia, gender, hobi maupun tingkat konsumerisme. Berikut beberapa tipe dalam segmentasi pasar, antara lain :

a) Pasar Terbuka (*Mass Market*)

Model Bisnis yang membagi pasar menjadi pasar massal atau pasar terbuka tidak membagi pelanggan ke dalam berbagai kelompok atau segmen tertentu. Di sini, perusahaan mengasumsikan bahwa setiap orang adalah pelanggan. Preposisi nilai (nilai tambahan yang diberikan kepada pelanggan), saluran (saluran yang melaluinya Anda terhubung dengan pelanggan), dan hubungan pelanggan (jenis hubungan yang ingin Anda miliki dengan pelanggan) hanya fokus pada masyarakat umum dengan hampir sama kebutuhan dan masalah. Model bisnis ini dapat ditemukan di elektronik konsumen.

b) Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *segmented* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhannya maupun masalah yang berbeda. Value propositions (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), channels (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan customer relationships (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) disesuaikan dengan segmen pasarnya. Ada beberapa pendekatan yang digunakan untuk melakukan segmentasi pasar, yaitu demografi, geografi, dan psikografi.

c) Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Model bisnis ini segmentasi pasarnya merupakan *niche market* atau pasar khusus (ceruk) menargetkan segmen pasar tertentu yang spesifik yang biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani secara baik. *Value Proposition* (nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan), *Channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationship* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan pelanggan) semuanya ditujukan pada kebutuhan khusus dari *niche market*. Model bisnis ini umumnya ditemukan pada hubungan bisnis antara supplier-buyer, seperti pabrik rakit mobil yang membutuhkan bahan-bahannya dari pabrik mobil utama.

d) Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model Segmentasi pasar Bisnis yang terdiversifikasi yang membagi pelanggan menjadi segmen pasar berbeda yang tidak terkait berdasarkan masalah dan

kebutuhan mereka. Dua atau lebih kelompok pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, tetapi memiliki karakteristik yang berbeda. Dengan diversifikasi pasar, volume pasar juga akan lebih luas. Bahkan, mungkin menciptakan pasar baru. Pada tahun 2006, misalnya, Amazon memutuskan untuk mendiversifikasi bisnis ritelnya dengan menjual layanan "*Cloud Computing*" layanan yang terlibat dalam penyimpanan dan server online. Hal ini mendorong Amazon.com untuk memulai bisnisnya dengan segmen pasar yang berbeda dengan nilai tambah yang berbeda

e) *Multi Pasar (Multi-sided Platform)*

Sebagian organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan (Multiside market). Misalnya perusahaan yang bergerak di bisnis surat kabar membutuhkan pembaca yang banyak untuk menarik perhatian pengiklan. Di sisi lain, perusahaan juga membutuhkan pengiklan untuk membiayai produksi dan distribusi. Kedua segmen ini dibutuhkan untuk membuat model bisnis perusahaan ini.

2) *Value Proposition*

adalah nilai jual produk/layanan sehingga konsumen memilih perusahaan kita daripada pesaing. Sebelum memutuskan hal lain, penting untuk memahami proposisi nilai sehingga bisnis kita dapat menjual apa yang benar-benar diinginkan konsumen dan menentukan apakah perusahaan kita menjual solusi untuk masalah mereka karena value itu yang akan menjadi nilai inti dalam kegiatan bisnis.

3) *Channel*

Di bagian *customer relationship*, kita sudah membahas cara pendekatan dengan konsumen sesuai dengan bahasa dan interest mereka. Kini saatnya benar-benar menemui dan berbicara dengan mereka, Bisa dikatakan, channel merupakan jalur pertemuan antara perusahaan dengan customer dengan baik.

Osterwalder dan Pigneur membagi channels dalam 5 (lima) fase yaitu *awareness, evaluation, purchase, delivery, dan offersales*.

a) Pada fase *awareness*, channels berbagi fungsi untuk memperkenalkan perusahaan kepada para konsumen

- b) Selanjutnya fase *evaluation* atau fase penjagaan adalah fase untuk saling menilai antara perusahaan dengan pelanggan
- c) Fase selanjutnya adalah fase *purchase* yaitu fase pembelian dimana perusahaan dan pelanggan melakukan proses transaksi jual beli produk
- d) Setelah proses transaksi, maka *channels* masuk pada fase *delivery* yang merupakan pembuktian *value propositions*. Pelanggan berhak mendapatkan “janji” yang ditawarkan, dan dilain pihak perusahaan berkewajiban memenuhi “janji” yang ditawarkan dalam *value propositions* dan berhak mendapatkan penghargaan.
- e) Selanjutnya fase terakhir adalah fase *after sales* atau fase purnajual yang sering kali terlewat atau tidak diperhatikan oleh perusahaan.

4) *Customer Relationship*

Di dalam *customer relationship* dapat mengetahui cara apa yang paling efektif untuk berinteraksi dengan konsumen maupun calon konsumen. Misalnya Kita memiliki bisnis online yang menjual produk aksesoris rambut dengan target usia 18-25 tahun. Tentunya target konsumen kita adalah perempuan yang suka berdandan atau berpenampilan rapi. Lalu bagaimana membuat mereka mau membeli produk aksesoris rambut Kita? Dengan memberikan informasi seputar perawatan rambut, tips mengikat rambut, dan sebagainya. Berdasarkan model bisnis, *customer relationship* sangat mempengaruhi perasaan pelanggan. Ada beberapa kategori dari *customer relationship* yang dapat dipadukan dengan *customer segments*, antara lain :

a) *Personal Assistance*

Pola hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil dari perusahaan secara langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian. Hal ini sering dilakukan melalui call center, email, maupun media sosial lainnya.

b) *Dedicated personal assistance*

Hubungan ini mirip dengan *personal assistance* namun lebih mendalam dan intesif. Disini perusahaan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu

c) *Self Service*

Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung atau personal terhadap pelanggan. Perusahaan menyediakan hal-hal yang penting untuk membantu pelanggan memenuhi kebutuhannya.

d) *Automated Service*

dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung kepada para pelanggan, namun menyediakan hal-hal penting yang diproses secara otomatis. Ini merupakan jenis hubungan personal assistance dengan self service. Misalnya profil pribadi secara online memberikan akses ke layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. *Automated service* ini dapat mengenali nasabah individu dan karakteristik pelanggan tersebut sehingga dapat menawarkan produk yang sesuai dengan pelanggan.

e) *Communities*

Umumnya perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih mendekatkan dengan pelanggan dan memfasilitasi pelanggan yang menjadi anggota komunitas. Perusahaan sering membuat komunitas secara *online* sehingga dapat saling bertukar pikiran dan saling berbagi satu sama lain.

f) *Co-creation*

Kebanyakan perusahaan kembali pada hubungan perusahaan-perusahaan secara tradisional untuk memberikan nilai tambah. Dalam jenis hubungan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri. Misalnya toko buku online mengundang pelanggan untuk menulis resensi dan menciptakan nilai bagi pelanggan lainnya.

5) *Revenue Stream*

Setiap perusahaan membutuhkan aliran pendapatan untuk tetap bisa menjalankan aktivitasnya sehari-hari. *Revenue stream* merupakan sumber pendapatan perusahaan dari berbagai sumber, seperti hasil penjualan, dividen dan sebagainya. Ada beberapa cara untuk mendapatkan revenue stream yaitu:

a) Penjualan Aset (*Asset Sale*)

Pemahaman yang umum dari asset sale didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.

b) Biaya Pemakaian (*Usage Fee*)

Revenue stream ini didapatkan dari setiap pengguna jasa pelayanan. Apabila jasa pelayanan yang digunakan semakin banyak maka pelanggan akan membayar lebih mahal. Perusahaan-perusahaan dalam industri jasa akan mengutamakan aliran pendapatan ini.

c) Biaya langganan (*Subscription Fees*)

Revenue Streams ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu. Misalnya suatu perusahaan memberikan member card kepada pelanggan yang loyal sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.

d) Sewa (*Lending, Renting/Leasing*)

Revenue stream ini didapatkan dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah harta tetap (*fixed Asset*) yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa dalam hal ini pemberian pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali. Peminjam atau penyewa juga memiliki keuntungan yaitu dapat menikmati suatu produk maupun jasa dalam waktu tertentu tanpa harus memiliki produk itu sepenuhnya.

e) Lisensi (*Licencing*)

Revenue Stream ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu izin 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 mengkomersialkan jasa. Lisensi umumnya digunakan untuk industri media.

f) Biaya Jasa Perantara (*Broker Age Fees*)

Revenue streams 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. Penyedia kartu kredit, misalnya memperoleh pendapatan dengan mengambil presentase dari setiap nilai transaksi yang dilaksanakan antara pelanggan dengan pedagang. Contoh lainnya adalah agen real estate yang mendapatkan komisi setiap kali berhasil menghubungkan pembeli dan penjual dalam transaksi.

g) Iklan (*Advertising*)

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

h) Donasi (*Donation*)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerima sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan “donor”, menggantikan terminologi umum yang disebut dengan pelanggan perbedaan antara donor dan pelanggan terletak pada manfaat yang akan diterima. tidak ada produk yang akan diterima oleh donor, namun donor akan menerima manfaat yaitu pemenuhan misi.

6) *Key Resources*

Agar tetap kompetitif di dalam industri bisnis yang digeluti, membutuhkan sumber daya yang tepat karena ini adalah asset yang dimiliki untuk mendukung aktivitas perusahaan. Beberapa contoh sederhana *key resource* adalah komputer, ruang kerja, karyawan, kendaraan, listrik, dan lain sebagainya. *Key resources* dapat dimiliki oleh perusahaan maupun bekerja sama dengan *key partners*. *Key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a) Fasilitas (*Physical*) dalam kategori ini termasuk aset-aset fisik misalnya fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem penjualan, dan jaringan distribusi
- b) Intelektual (*intellectual*) sumber data intelektual meliputi brands, pengetahuan, paten dan hak cipta yang merupakan komponen penting dalam membuat model

bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun pada saat berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat baik untuk perusahaan.

- c) Manusia (*Human*) Setiap Bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.
- d) Finansial (*Financial*) beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.

7) *Key activities*

Key activities merupakan aktivitas bisnis yang dilakukan sehari-hari hingga dapat mencapai *value proposition*, *Key Activities* juga hal utama untuk menjelaskan hal terpenting yaitu perusahaan harus membuat model bisnis. Setiap model bisnis dibuat untuk sejumlah kegiatan utama. Hal ini merupakan tindakan yang paling penting bagi perusahaan sehingga harus maksimal untuk dapat menghasilkan operasi yang berhasil. Seperti kunci sumber daya, *key activities* dibuat berdasarkan model bisnis dan dapat dikategorikan sebagai berikut :

- a) Operasi Produksi (*Production*) aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat, mengantarkan produk dalam jumlah tertentu. Aktivitas produksi mendominasi dalam model bisnis dalam pabrik pembuatan barang. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang dibutuhkan dari pemasok pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi.
- b) Operasi Jasa (*Problem Solving*) Aktivitas 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 pelayan lain.
- c) Platform dan Jaringan (*Platform/Network*) Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis platform dan jaringan adalah perancangan, pembangunan, dan pengembangan hardware dan software, termasuk jaringan internet dan website. Aktivitas-aktivitasnya meliputi penyedia pelayanan yang

dibutuhkan oleh para pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaian dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan

8) *Key Partnership*

Dalam sebuah bisnis, membutuhkan partner kerja yang mendukung perusahaan. Jika sampai saat ini belum menemukan keunikan dari produk/jasa kita dikarenakan kurangnya networking, Kita membutuhkan partner kerja yang dapat membantu dalam mencapai *value proposition*.

9) *Cost Structure*

Cost structure merupakan skema finansial yang membiayai operasional perusahaan. Berapa uang yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas perusahaan per harinya, Berapa biaya untuk sumber daya yang dipakai, Berapa harga pemasaran produknya dan lain sebagainya.

2.1.5 Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan (Ancaman). Metode ini merumuskan perencanaan yang strategis dengan menggunakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk dijadikan bahan evaluasi. Berdasarkan empat faktor itulah terbentuk akronim SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Sehingga analisis SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan yang dihadapi (Jogiyanto, 2016).

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing SWOT yaitu :

1. Analisis *Strength*

Pada analisis *strength* (kekuatan) yaitu mengidentifikasi kekuatan, situasi, kondisi ataupun sumber daya yang merupakan kekuatan bagi suatu perusahaan ataupun organisasi pada saat ini. Hal ini dilakukan guna mengetahui kekuatan dari perusahaan agar dapat menyusun strategi yang dipersiapkan untuk meningkatkan daya saing terhadap kompetitor.

2. Analisis *Weakness*

Analisis weakness (kelemahan) merupakan analisis yang dilakukan untuk dapat mengidentifikasi kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk dapat mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi akibat dampak dari kelemahan yang dimiliki.

3. Analisis *Opportunities*

Analisis *opportunities* (peluang) adalah suatu analisis untuk mengidentifikasi peluang yang dimiliki terhadap segmentasi pasar yang dimasuki oleh organisasi ataupun perusahaan. Secara garis besar cara ini untuk mencari peluang atau terobosan yang memungkinkan dapat membuat berkembangnya suatu organisasi ataupun perusahaan.

4. Analisis *Threats*

Analisis *threats* (ancaman) merupakan analisis yang mengidentifikasi adanya ancaman atau gangguan yang terjadi ataupun yang kemungkinan akan terjadi

Internal Eksternal	<i>Strength</i> (S) Menentukan 5-10 faktor- faktor kekuatan internal.	<i>Weakness</i> (W) Menentukan 5-10 faktor- faktor kelemahan internal.
	<i>Opportunities</i> (O) Tentukan 5-10 faktor- faktor peluang eksternal.	Strategi SO Menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang.
<i>Threats</i> (T) Menentukan 5-10 faktor- faktor ancaman eksternal	Strategi ST Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman.	Strategi WT Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Gambar 2.2 Diagram Matriks SWOT (Freddy Ranguti, 2006)

Analisis SWOT dibutuhkan perencanaan strategis untuk dapat menganalisa faktor-faktor strategis dari perusahaan dengan menghadapi kondisi saat ini, hal itu disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian ini dan dapat membantu dalam mengarahkan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu akan menjadi patokan pedoman dasar, pertimbangan, dan perbandingan bagi peneliti dalam upaya memperoleh arah dan kerangka berfikir yang jelas. Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi dalam penelitian ini antara lain.

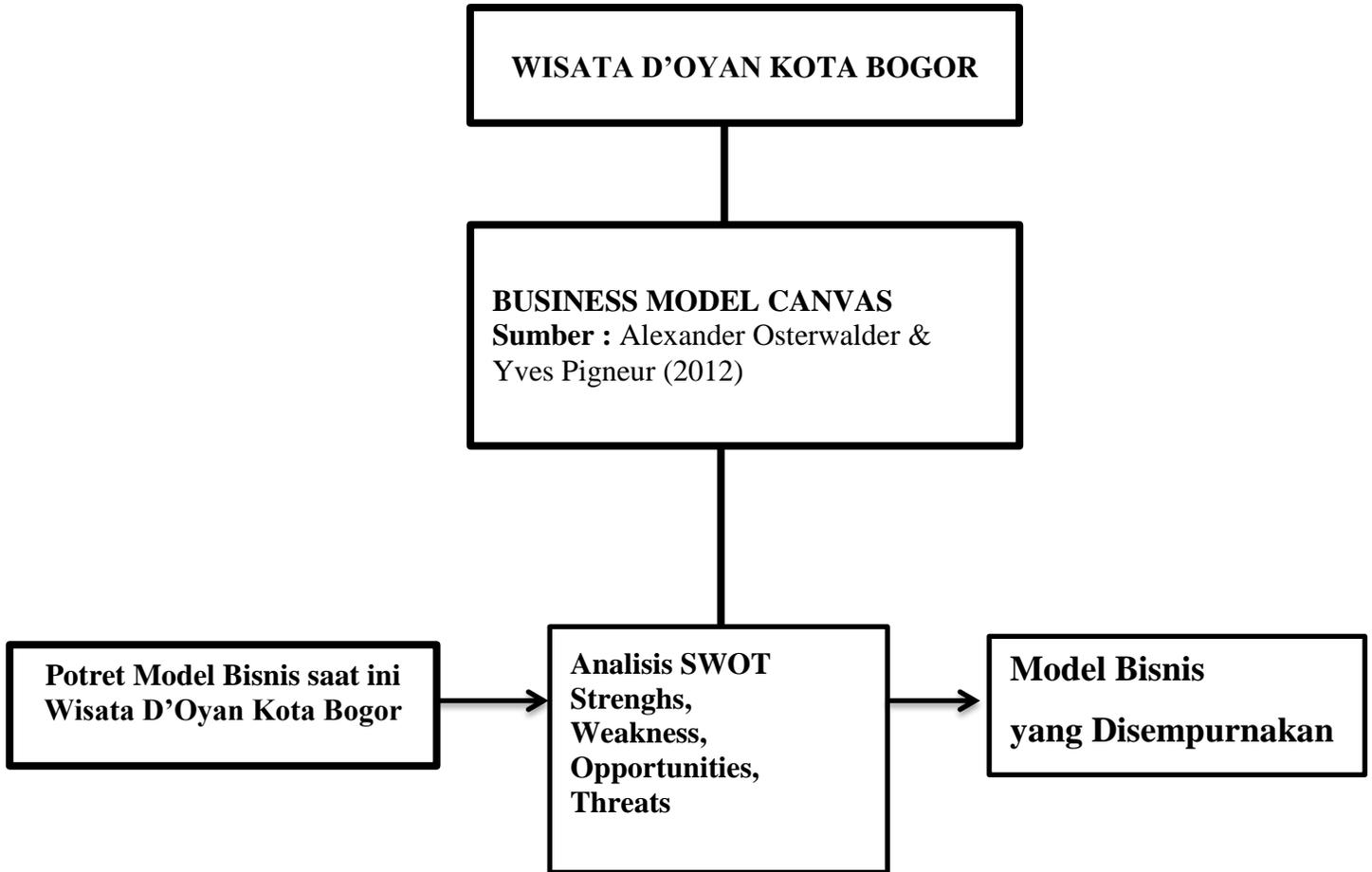
Tabel 2.1 Daftar penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Kurniasari dan Kartikasari (2018)	Penerapan Model Bisnis kanvas terhadap bisnis jasa angkutan penumpang pada PT International Golden Shipping	Deskriptif Kualitatif Wawancara dan dokumentasi BMC SWOT	Mendeskrepsiikan Secara kualitatif mengenai bisnis model kanvas pada PT International Golden Shipping dan dievaluasi dengan analisis SWOT pada setiap elemennya
2	Robiatul Al Adawiyah (2017)	Analisis kondisi existing dan pengembangan model bisnis dalam sektor pariwisata	Exploratory research kualitatif BMC SWOT	Mendeskrepsikan bahwa kondisi bisnis saat ini memerlukan peningkatan pada nilai tambah sebagai bagian dari pengembangan manajemen teknologi

3	Ratih Mukti Azhar <i>et al</i> (2017)	Pengembangan model bisnis pada lokawisata baturaden menggunakan <i>Business Model Canvas</i>	Kualitatif deskriptif, <i>Blue Ocean Strategy</i> , BMC SWOT	Mendeskrripsikan bahwa pencipta proposisi nilai baru dalam perancangan model bisnis dimasa depan berupa program hiburan eduwisata khususnya untuk anak dan keluarga,lokawisata baturaden memengaruhi setiap unsur bisnis model kanvas yaitu penambahan dalam hal sumber daya utama yang dimiliki aktivitas kunci yang dilakukan, mitra kerjasama, dan aliran dana yang masuk.
---	---------------------------------------	--	--	---

2.1.7 Kerangka Berpikir

Wisata D'Oyan di Kota Bogor, dan banyak pariwisata lainnya membuat ketatnya persaingan yang dihadapi oleh pengelola, hal tersebut mengharuskan para pengelola D'Oyan untuk memiliki kompetensinya agar dapat mempertahankan bisnisnya. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menghadapi hal tersebut adalah dengan melalui analisa *Business Model Canvas* (BMC), konsep *business model canvas* dalam hal ini yaitu, segmen konsumen, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktifitas utama, mitra utama, dan struktur biaya. Setelah setiap blok diketahui, Selanjutnya kita akan menilai bagaimana kondisi finansial perusahaan dengan melihat faktor melalui *revenue Stream* dan melalui *Cost Structure* kemudian dilanjutkan dengan menggunakan analisis SWOT yang nantinya akan menghasilkan strategi untuk menghadapi persaingan.



Gambar 2.3 Kerangka berfikir konseptual