

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses sistematis yang melibatkan perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Dalam praktiknya, manajemen strategi tidak hanya berfokus pada perencanaan jangka panjang, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Sejalan dengan itu, (Silalahi et al., 2025) menjelaskan manajemen strategi dalam konteks pariwisata merupakan proses perencanaan yang terintegrasi untuk mengelola sumber daya destinasi secara optimal, meningkatkan daya saing, serta menciptakan nilai tambah bagi wisatawan dan masyarakat lokal. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen strategi memiliki peran penting dalam pengembangan destinasi wisata yang berkelanjutan.

Dengan demikian, manajemen strategi dapat dipahami sebagai perpaduan antara seni dan ilmu dalam mengelola organisasi melalui analisis yang sistematis dan pengambilan keputusan strategis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manfaat Manajemen Strategi

Penerapan manajemen strategi memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, terutama dalam menghadapi dinamika persaingan dan perubahan lingkungan yang semakin kompleks. Manajemen strategi membantu organisasi dalam menentukan arah dan tujuan jangka panjang serta meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya. Menurut (Sumiarti et al., 2023) penerapan manajemen strategi memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan efisiensi operasional, serta membantu dalam mengidentifikasi peluang dan meminimalkan risiko yang dihadapi. Adapun manfaat manajemen strategi bagi organisasi antara lain:

1. Memberikan arah dan tujuan jangka panjang organisasi.
2. Membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

3. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
4. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif dalam persaingan.
5. Mengurangi risiko dan potensi masalah di masa depan.
6. Meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
7. Mengurangi aktivitas yang tidak efektif atau tumpang tindih.
8. Mendorong organisasi untuk lebih inovatif dan responsif terhadap perubahan.

2.1.3 Tahapan Manajemen Strategi

Tahapan manajemen strategi merupakan proses berkelanjutan yang terdiri dari beberapa langkah utama yang saling berkaitan. Tahapan ini penting untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan dapat diimplementasikan secara efektif dan dievaluasi secara berkelanjutan. (Insight, 2025) dalam literatur manajemen strategi terdapat tiga tahapan utama dalam manajemen strategi, yaitu:

1. Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)

Tahap ini meliputi pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, serta analisis kekuatan dan kelemahan internal. Selain itu, organisasi juga merumuskan tujuan jangka panjang serta memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Tahap implementasi merupakan proses pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan melalui penetapan tujuan tahunan, penyusunan kebijakan, serta pengalokasian sumber daya. Pada tahap ini, keterlibatan seluruh elemen organisasi sangat diperlukan agar strategi dapat berjalan dengan efektif.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir yang bertujuan untuk menilai keberhasilan strategi yang telah diterapkan. Kegiatan dalam tahap ini meliputi peninjauan kembali faktor internal dan eksternal, pengukuran kinerja organisasi, serta pengambilan tindakan korektif apabila diperlukan.

2.1.4 Pengembangan Parawisata

Pengembangan pariwisata merupakan proses yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan kualitas, daya tarik, dan daya saing suatu wilayah sebagai

destinasi wisata. Proses ini tidak hanya mencakup pengembangan fisik seperti fasilitas dan infrastruktur, tetapi juga penguatan aspek sosial, budaya, ekonomi, dan lingkungan yang mendukung keberlanjutan destinasi wisata. Menurut Thalib et al., (2023) pengembangan pariwisata berkelanjutan adalah suatu upaya untuk merumuskan strategi yang mempertimbangkan aspek keberlanjutan lingkungan, sosial budaya, dan ekonomi sehingga setiap kegiatan wisata tidak hanya memberikan manfaat ekonomi tetapi juga mempertahankan kearifan lokal serta melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam konteks pengembangan pariwisata, konsep sustainable tourism menekankan pada pengelolaan sumber daya yang tidak hanya memenuhi kebutuhan wisatawan saat ini tetapi juga tetap menjaga kemampuan lingkungan dan masyarakat di masa depan, mencakup aspek ekonomi, sosial budaya, dan lingkungan secara terpadu. Selain itu, pariwisata dipandang sebagai sektor pembangunan yang mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pertumbuhan ekonomi lokal melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan infrastruktur, dan pelestarian budaya setempat sebagai bagian dari pengalaman wisata.

2.1.5 Strategi Pemasaran

Strategi pengembangan destinasi wisata merupakan rangkaian upaya perencanaan dan pelaksanaan kebijakan yang sistematis untuk meningkatkan daya tarik, daya saing, dan keberlanjutan suatu destinasi wisata. Dalam konteks wisata alam seperti curug/air terjun, strategi ini tidak hanya bertumpu pada penambahan fasilitas, tetapi juga pada aspek lingkungan, pemasaran, serta pemberdayaan masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama.

Menurut Kristiana et al, (2024) strategi pengembangan wisata air terjun perlu dilakukan melalui identifikasi kekuatan internal seperti potensi alam dan partisipasi masyarakat, serta faktor eksternal seperti aksesibilitas dan persaingan antar destinasi.

Pendekatan analisis strategis, seperti matriks SWOT, digunakan untuk merumuskan prioritas strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi aktual lapangan. Dengan demikian, perumusan strategi yang matang akan membantu destinasi wisata menjawab tantangan persaingan dan dinamika kebutuhan

wisatawan.

Selain itu, menurut Primanty (2023) menyatakan bahwa strategi pengembangan wisata alam difokuskan pada peningkatan sarana dan prasarana, penguatan promosi digital, serta pemberdayaan sumber daya manusia lokal. Komponen promosi digital sangat penting dalam memperluas jangkauan pemasaran destinasi, khususnya di era digital di mana wisatawan cenderung mencari informasi melalui platform online.

2.1.6 Pengertian *Business Model Canvas* (BMC)

Business Model Canvas (BMC) merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menggambarkan, menganalisis, dan mengembangkan model bisnis suatu organisasi secara sederhana dan terstruktur. BMC membantu organisasi dalam memahami bagaimana suatu bisnis menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. (Ong, 2023) yang masih banyak digunakan dan didukung oleh penelitian terbaru, *Business Model Canvas* adalah kerangka kerja visual yang terdiri dari sembilan elemen utama yang saling berkaitan dalam menggambarkan model bisnis suatu organisasi.

2.1.7 Elemen *Business Model Canvas* (BMC)

Business Model Canvas terdiri dari sembilan elemen utama yang saling terintegrasi, yaitu:

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)
Kelompok pelanggan yang menjadi target utama dari suatu bisnis.
2. *Value Propositions* (Proposisi Nilai)
Nilai atau manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan.
3. *Channels* (Saluran)
Cara organisasi menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan.
4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)
Cara organisasi menjalin dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)
Sumber pendapatan yang diperoleh dari pelanggan.
6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)
Aset penting yang diperlukan untuk menjalankan bisnis.

7. *Key Activities* (Aktivitas Utama)

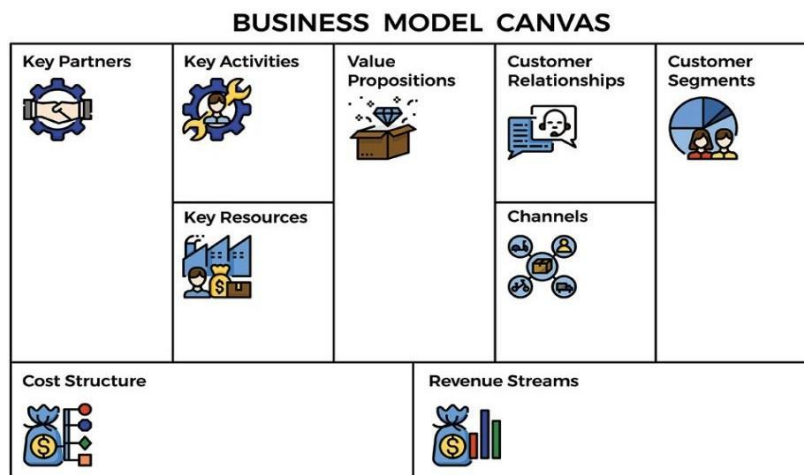
Kegiatan utama yang dilakukan untuk menghasilkan nilai.

8. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama)

Pihak-pihak yang bekerja sama untuk mendukung bisnis.

9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan model bisnis



Gambar 2. 1 Sembilan Blok Business Model Canvas

Sumber: Appkey 2020

2.1.8 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu alat dalam manajemen strategi yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi suatu organisasi atau objek penelitian. Analisis ini bertujuan untuk membantu dalam merumuskan strategi yang tepat berdasarkan kondisi nyata yang dihadapi.

Menurut (Rika Yohana Sari et al., 2024) analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dimiliki suatu organisasi sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam proses perencanaan strategis.

Sejalan dengan itu, (Dita et al., 2024) menyatakan bahwa analisis SWOT merupakan alat strategis yang efektif dalam meningkatkan daya saing organisasi melalui evaluasi menyeluruh terhadap kondisi internal dan eksternal. Dengan demikian, analisis SWOT dapat diartikan sebagai metode analisis strategis yang

digunakan untuk memahami kondisi organisasi secara komprehensif sebagai dasar dalam penyusunan strategi yang efektif dan berkelanjutan.

2.1.9 Komponen Analisis SWOT

Menurut (Rika Yohana Sari et al., 2024) Analisis SWOT terdiri dari empat komponen utama, yaitu:

1. *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan faktor internal yang menjadi keunggulan atau potensi yang dimiliki organisasi. Kekuatan ini dapat berupa sumber daya, kemampuan, maupun keunikan yang mendukung pencapaian tujuan.

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan yang dimiliki organisasi yang dapat menghambat kinerja dan pencapaian tujuan.

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk berkembang dan meningkatkan kinerja.

4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman merupakan faktor eksternal yang berpotensi menghambat atau merugikan organisasi dalam mencapai tujuan.

2.1.10 Fungsi Analisis SWOT

Menurut (Dita et al., 2024) analisis SWOT memiliki peran penting dalam proses manajemen strategi, antara lain:

1. Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal organisasi secara sistematis.
2. Menjadi dasar dalam perumusan strategi pengembangan.
3. Membantu organisasi dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman.
4. Meningkatkan daya saing organisasi dalam menghadapi persaingan.

Internal Eksternal	S (strength)	W (weakness)
	SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	WO Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	WT Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Gambar 2. 2 Matriks SWOT

Sumber: Rasta, 2023

2.1.11 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) adalah sebuah alat analisis dalam manajemen strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal suatu organisasi dengan cara mengidentifikasi dan menilai kekuatan (*strengths*) serta kelemahan (*weaknesses*). Matriks ini penting karena memberikan gambaran kuantitatif mengenai posisi internal perusahaan dalam menghadapi tantangan dan peluang strategis secara lebih objektif (Jurevicius, 2025) .

IFE dikembangkan untuk merangkum dan menilai perbedaan antar faktor-faktor internal yang memengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Analisis ini mencakup berbagai fungsi organisasi seperti manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, serta penelitian dan pengembangan. Dalam prosesnya, tiap faktor internal diberi bobot, yang menunjukkan tingkat pentingnya faktor tersebut terhadap keberhasilan organisasi, serta rating yang mencerminkan respons perusahaan terhadap faktor itu sendiri. Nilai bobot berkisar dari 0,0 sampai 1,0 dan jumlah totalnya harus sama dengan 1,00, sedangkan rating diberikan dalam skala 1 s.d. 4, dengan skor lebih tinggi menunjukkan respons yang lebih kuat atau unggul (Jurevicius, 2025)

2.1.12 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi faktor-faktor lingkungan eksternal

inti yang memengaruhi kinerja dan posisi strategis suatu organisasi atau perusahaan. Teknik ini membantu dalam mengidentifikasi dan mengklasifikasikan variabel eksternal penting berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) berdasarkan data lingkungan seperti kondisi ekonomi, sosial-budaya, politik, teknologi, hukum, regulasi, dan persaingan pasar. Setiap faktor eksternal dalam matriks ini diberikan bobot (*weight*) sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap keberhasilan organisasi, serta rating yang mencerminkan efektivitas respons strategi organisasi terhadap faktor eksternal tersebut.

Nilai tertimbang (*weighted score*) diperoleh dari hasil perkalian bobot dan rating dari setiap faktor eksternal, kemudian dijumlahkan untuk menghasilkan total skor Matriks EFE. Total skor ini berada dalam rentang 1,0 sampai 4,0; skor di atas 2,5 menunjukkan respons yang lebih efektif terhadap peluang dan ancaman eksternal, sedangkan skor di bawah 2,5 menunjukkan kelemahan dalam menangani dinamika lingkungan eksternal. Pendekatan ini menjadi dasar penting dalam proses perumusan strategi karena memberikan gambaran objektif tentang sejauh mana suatu organisasi dapat memanfaatkan peluang dan memitigasi ancaman eksternal yang ada sehingga strategi yang disusun lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan (Sumiarti et al., 2023).

2.1.13 Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks Internal-External (IE) merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk menentukan posisi suatu organisasi dengan memadukan hasil evaluasi kondisi internal melalui Matriks IFE dan kondisi eksternal melalui Matriks EFE. Matriks ini memetakan organisasi ke dalam grid dua dimensi, di mana skor total Matriks IFE diplot pada sumbu horizontal untuk menunjukkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, sedangkan skor total Matriks EFE diplot pada sumbu vertikal untuk menilai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Skor total IFE yang rendah menunjukkan kondisi internal yang lemah, skor menengah menunjukkan kondisi internal yang sedang, dan skor tinggi menunjukkan kondisi internal yang kuat. Begitu pula, skor total EFE yang rendah menandakan posisi eksternal yang kurang menguntungkan, skor menengah mencerminkan posisi eksternal yang sedang, dan skor tinggi menunjukkan posisi eksternal yang

menguntungkan.

Dengan memadukan kedua skor ini, Matriks IE memungkinkan organisasi untuk menempatkan diri pada salah satu dari sembilan sel strategis, yang menjadi dasar untuk menentukan arah strategi yang paling tepat. Posisi pada sel tertentu memberikan indikasi strategi yang sesuai, seperti strategi pembangunan dan pertumbuhan (*grow and build*) untuk organisasi dengan kondisi internal kuat dan posisi eksternal tinggi, strategi pemeliharaan (*hold and maintain*) untuk organisasi dengan kondisi internal dan eksternal menengah, serta strategi panen atau divestasi (*harvest or exit*) bagi organisasi dengan kondisi internal lemah dan posisi eksternal rendah. Matriks IE membantu manajemen dalam merumuskan strategi yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan, karena memberikan gambaran sistematis tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan peluang eksternal sekaligus meminimalkan dampak ancaman, sambil mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internalnya. Berdasarkan penelitian tahun 2021 hingga 2026, penggunaan Matriks IE tetap relevan dan efektif sebagai alat analisis strategi organisasi, karena dapat menggambarkan posisi strategis secara visual sekaligus menjadi panduan pengambilan keputusan dalam menyusun strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi organisasi (Zalfa & Rofiaty, 2024).

2.1.14 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah sebuah alat dalam manajemen strategi yang digunakan untuk mengevaluasi dan memilih alternatif strategi terbaik secara kuantitatif. Matriks ini dibangun dari faktor-faktor strategis internal (*strengths dan weaknesses*) serta eksternal (*opportunities dan threats*) yang telah dianalisis melalui Matriks IFE dan EFE, dilanjutkan dengan pemberian skor yang menunjukkan daya tarik setiap strategi alternatif (Umam & Rahayuningtyas, 2024) dalam konteks internasional; juga dipahami dalam penelitian di Indonesia).

Menurut salah satu penelitian terapan di Indonesia, QSPM merupakan teknik untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang sesuai atau paling tepat bagi kondisi perusahaan berdasarkan evaluasi kuantitatif dari faktor-faktor SWOT sehingga memungkinkan manajemen menentukan prioritas strategi yang akan

diimplementasikan (Analisis Strategi Pemasaran dengan Metode QSPM, studi UMKM;). Dalam penelitian tersebut, QSPM digunakan setelah Matriks SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi, kemudian skor QSPM membantu mengurutkan strategi yang paling efektif untuk pemasaran produk UMKM.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk memberikan landasan teoritis dan empiris, penulis menyertakan beberapa referensi penelitian sebelumnya baik berupa jurnal maupun buku dengan konsep yang mempunyai relevansi dan topik serupa. Penulis dapat menemukan aspek yang belum dibahas dalam topik yang sama. Berikut lima referensi penelitian sebelumnya yang dijadikan landasan oleh penulis.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

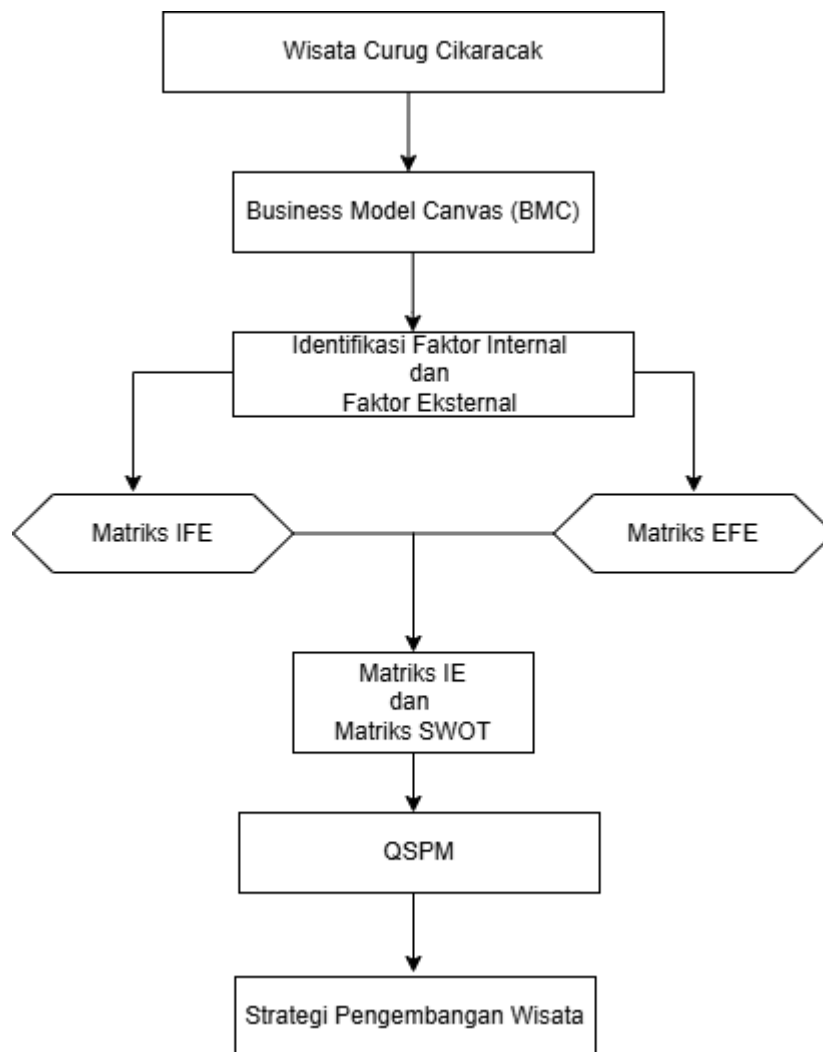
Nama & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan
Desi Fadhila, Isdarmanto & Damiasih (2025) https://doi.org/10.23887/jmpp.v8i2.10074	Strategi Pengembangan Fasilitas Pariwisata Berbasis Keberlanjutan di Air Terjun Jantur Inar, Kabupaten Kutai Barat	Kualitatif; wawancara & observasi	Menyusun strategi berbasis keberlanjutan yang fokus pada fasilitas dan pelestarian lingkungan	Fokus pada keberlanjutan fasilitas; belum menggunakan alat analisis kuantitatif IFE/EFE/IE/QSPM
Y. Kristiana, M. I. J. Wea & V. Salimin (2024) https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2579	Strategi Pengembangan Wisata Air Terjun di Kabupaten Bogor, Jawa Barat	Kualitatif; SWOT	Kekuatan berada pada partisipasi komunitas, kelemahan pada aksesibilitas; strategi defensif.	Hanya menggunakan SWOT tanpa dilanjutkan ke QSPM
Retnowati, Yunus Anis, Mira Anindita (2024) https://ejournals.itda.ac.id/index.php/KACANEGARA/article/view/1834Annisa	Optimalisasi Pengelolaan Desa Wisata melalui Pendampingan berbasis BMC Strategi Pengembangan Wisata Alam Air Terjun (Curug) di Desa Curugrendeng	BMC + SWOT; kualitatif tindakan SWOT (kualitatif)	Workshop BMC menghasilkan perbaikan strategi pemasaran & peningkatan kualitas edukasi Identifikasi potensi alam,	Pengabdian masyarakat, bukan penelitian akademik formal; hasilnya kualitas pengelolaan Fokus pada

Primanty(2023)https://journal.poltetekpar-nhi.ac.id/index.php/mp/article/view/1387	Kecamatan Jalancagak, Subang		fasilitas, promosi, SDM; strategi pengembangans arpras dan branding	SWOT umum; belum menggabungkan IFE/EFE/IE/QSPM
Evi Sirait, Natalia K. Tandafatu, Fitri Novilia dkk (2024) https://doi.org/10.47467/elmal.v5i10.5452	Analisis Model Bisnis dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan Penetapan Strategi Pada UMKM di Industri Pariwisata	BMC; deskriptif survei	Semua elemen BMC teridentifikasi dan strategi bisnis di sektor pariwisata MSME terukur baik (86% responden positif)	Fokus pada UMKM pariwisata, bukan destinasi wisata alam spesifik; belum digabungkan dengan IFE/EFE/IE/QSPM

Sumber: Peneliti (2026)

2.3 Kerangka Konseptual

Pada kerangka konseptual terdapat struktur logis yang saling berhubungan antara konsep-konsep utama yang menjadi dasar penelitian ini. Kerangka konseptual dibawah ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana peneliti melihat masalah, faktor-faktor yang mempengaruhi, dan juga Analisa gambar yang akan digunakan.



Gambar 2. 3 Kerangka Penelitian

Sumber: Penulis 2026