

**STRATEGI BISNIS MELALUI PENDEKATAN *BUSINESS*  
*MODEL CANVAS* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY* DI  
WISATA BUKIT AGRO TABARANO**

*BUSINESS STRATEGY USING THE BUSINESS MODEL  
CANVAS APPROACH AND BLUE OCEAN STRATEGY AT  
BUKIT AGRO TABARANO TOURISM*

**ANDI BATARI**



**PROGRAM STUDI ILMU KEHUTANAN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

**STRATEGI BISNIS MELALUI PENDEKATAN *BUSINESS MODEL*  
*CANVAS* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY* DI WISATA BUKIT AGRO  
TABARANO**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Magister Ilmu Kehutanan

Disusun dan Diajukan oleh

ANDI BATARI

M012182004

Kepada

**PROGRAM MAGISTER ILMU KEHUTANAN**

**FAKULTAS KEHUTANAN**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2022**

## HALAMAN PENGESAHAN

### TESIS

**Strategi Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy di Wisata Bukit Agro Tabarano**

Disusun dan diajukan oleh:

**ANDI BATARI**  
Nomor Pokok : M012182004

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis  
pada tanggal Desember 2022

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

Komisi Penasihat

Ketua

Anggota

  
Makkarennu, S. Hut., M. Si., Ph. D

  
Dr. Risma Illa Maulany, S.Hut., M. NatRest

Ketua Program Studi S2  
Ilmu Kehutanan,

Dekan Fakultas Kehutanan,

  
Mukrimin, S.Hut., M.Si., Ph.D

  
Dr. A. Mujetahid M., S. Hut., M. P



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini menyatakan tesis yang berjudul “Strategi Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy di Wisata Bukit Agro Tabarano” adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing (Makkarennu, S.Hut., M.Si., Ph.D sebagai pembimbing utama dan Dr. Risma Illa Maulany, S.Hut., M.NatreSt sebagai pembimbing pendamping). Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dipublikasikan di jurnal Jurnal Hutan dan Masyarakat sebagai artikel dengan judul “*Blue Ocean Strategy and New Business Models In Agro-Tourism : A Case Study In Indonesia*”  
Demikian saya melimpahkan hak cipta karya tulis saya berupa tesis ini kepada Universitas Hasanuddin

Makassar, Desember 2022



**ANDI BATARI**  
NIM. M012182004

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* yang telah memberikan rahmat, anugerah serta izin-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan tesis ini dengan judul “**Strategi Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy di Wisata Bukit Agro Tabarano**” Salam dan shalawat juga penulis panjatkan kepada Baginda Rasulullah *Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam* yang telah membawa ummat Islam di jalan kebenaran hingga saat ini.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penelitian dilaksanakan hingga penyusunan tesis ini selesai. Segala keikhlasan dan kerendahan hati penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Ibu **Makkarennu, S.Hut, M.Si, Ph.D** dan **Dr. Risma Illa Maulany, S.Hut.,M.NatRest** selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan perhatian yang tiada hentinya selama proses di dalam kampus hingga penyusunan tesis ini.
2. Bapak **Dr. Ir. Ridwan, S.Hut., M.SE**, Bapak **Prof. Dr. Ir. Ngakan Putu Oka, M.Sc** dan **Prof. Dr. Ir. Iswara Gautama, M.Si** selaku dosen penguji atas segala saran dan masukan untuk perbaikan dan pengembangan tesis ini.
3. Seluruh **Dosen Pengajar** dan **Staf Administrasi** Fakultas Kehutanan Universitas Hasanuddin atas segala bantuan yang diberikan selama menimba ilmu di Fakultas Kehutanan Universitas Hasanuddin.
4. Bapak/Ibu **Pengelola Wisata Bukit Agro Tabarano** beserta **Staff** atas segala bantuan dan informasi yang diberikan selama berada di lokasi penelitian hingga penyusunan tesis ini.
5. Masyarakat kasawan Wisata Bukit Agro Tabarano yang telah banyak memberikan informasi terkait penelitian ini.

6. Teman-teman angkatan **Pascasarjana Ilmu Kehutanan Angkatan 2018-2** yang telah memberikan banyak pelajaran dan dukungan selama proses di dalam kampus hingga penyusunan tesis ini.
7. Teman-teman **Laboratorium Kebijakan dan Kewirausahaan Kehutanan** telah memberikan banyak pelajaran dan dukungan selama proses di dalam kampus hingga penyusunan tesis ini
8. Tim Management **JNT Cargo Masamba** beserta Networking Area 8 (**Ari Yasin Mustamin**) yang telah banyak mengajarkan system management dan bisnis dalam lingkup usaha logistik

Penghormatan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya dengan penuh ketulusan hati penulis persembahkan tesis ini kepada orang tua tercinta, Ibunda **Lasiyem** Ayahanda **A. Muh. Yunus**, Ibu Mertua **Rahmatia**, Bapak Mertua **Gala Parantean** dan terkhusus kepada Suami dan Anak tercinta **Abdul Rahman Rumengan, S.Pd dan Zabyan Izzatunnisa Rahman** atas segala doa, kasih sayang, kerja keras, motivasi, semangat, saran dan didikannya dalam membesarkan penulis, serta saudara dan saudara ipar serta keponakan-keponakan tercinta atas semangat dan dukungan yang diberikan selama ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan dan penulisan tesis ini masih sangat jauh dari kesempurnaan dan penuh dengan kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi pengembangan tesis ini. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan khususnya bagi penulis sendiri.

Penulis

Andi Batari

## **ABSTRAK**

**Andi Batari (M012182004) Strategi Bisnis Melalui Pendekatan *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* di Wisata Bukit Agro Tabarano dibimbing oleh ibu Makkarennu dan ibu Risma Illa Maulany**

Penelitian ini di latarbelakangi oleh pentingnya model bisnis dalam mengelola peningkatan kinerja pengelolaan kawasan pariwisata dan keuangan. sehingga kawasan wisata Bukit Agro Tabarano perlu membangun model bisnis baru untuk menjadi destinasi wisata terbaik di Luwu Timur. Desain kanvas model bisnis akan dianalisis menggunakan SWOT, AHP dan integrasi Blue Ocean Strategy. Hasil pembobotan analisis SWOT menunjukkan nilai bobot faktor IFAS (1,91) dan nilai bobot faktor EFAS (1,63). Bukit Agro Tabarano berada di posisi kuadran ketiga; Kinerja bukit Agro Tabarano saat ini di bawah rata-rata; Namun, masih ada ruang untuk perbaikan dan pengembangan. Kemudian analisis matriks SWOT terhadap sembilan elemen kanvas model bisnis menghasilkan strategi prioritas yaitu Perbaikan Manajemen. Dalam implementasi integrasi blue ocean strategy, ada beberapa elemen kanvas model bisnis yang harus dibuat, diperbaiki, dikurangi, namun tidak ada yang harus dihilangkan karena masih relevan untuk dijalankan.

**Kata kunci: Pengembangan Bisnis, SWOT, Kanvas Model Bisnis, Proses Hierarki Analitis, Strategi Samudra Biru**

## ABSTRACT

**Andi Batari (M012182004) *Blue Ocean Strategy and New Business Models in Agro-tourism: A case study in Indonesia* supervised by Makkarennu and Risma Illa Maulany**

This research is based on the importance of a business model in managing performance improvement in tourism and financial area management. so that the Bukit Agro Tabarano tourist area needs to build a new business model to become the best tourist destination in East Luwu. The business model canvas design will be analyzed using the SWOT, AHP and Blue ocean strategy integration. the SWOT analysis weighting results show the IFAS factor weight value (1.91) and the EFAS factor weight value (1.63). They are in the third quadrant position; The performance of the Agro Tabarano hill is currently below average; However, there is still room for improvement and development. Then the swot matrix analysis of the nine elements of the business model canvas produces a priority strategy, namely Management Improvement. In implementing the integration of the blue ocean strategy, there are several elements of the business model canvas that must be created, improved, reduced, but nothing must be eliminated because they are still relevant to run.

Keywords: *Business Development, SWOT, Business Model Canvas, Analytical Hierarchy Process, Blue Ocean Strategy*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
A. Agrowisata .....	7
B. Prinsip-prinsip Agrowisata .....	8
C. Kriteria Agrowisata .....	10
D. Ruang Lingkup dan Potensi Agrowisata .....	11
E. Zonasi dan Pengembangan Agrowisata .....	14
F. Model Pengembangan Agrowisata .....	19
G. <i>Business Model Canvas</i> (BMC) .....	22
H. Analisis SWOT .....	46

I. <i>Analitycal Hierarchy Process (AHP)</i> .....	53
J. <i>Blue Ocean Strategy (BOS)</i> .....	58
<b>III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>68</b>
A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	68
B. Jenis Data dan Sumber Data .....	69
C. Metode Pelaksanaan Penelitian .....	70
D. Teknik Pengambilan Data .....	71
E. Analisis Data .....	72
<b>IV. HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>83</b>
A. Kondisi Umum Usaha Bukit Agro Tabarano.....	83
B. <i>Business Model Canvas Existing</i> Wisata Bukit Agro Tabarano... 92	
C. Evaluasi BMC berdasarkan <i>Internal Factor Analysis Summary and External Factor Analysis Summary</i> .....	93
D. Rancangan Strategy berdasarkan analisis SWOT, <i>Business Model Canvas</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	102
E. Tahap keputusan berdasarkan analisis SWOT dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	110
F. Integrasi <i>Business Model Canvas</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i> ....	112
G. Rekomendasi <i>New Business Model Canvas</i> .....	115
<b>V. PENUTUP .....</b>	<b>120</b>
A. Kesimpulan .....	120
B. Saran.....	120
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>122</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>131</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Penataan Zona Pada Agrowisata .....	21
Gambar 2. Business Model Canvas.....	45
Gambar 3. Positioning Quadran SWOT.....	52
Gambar 4. Struktur Analitical Hierarchy Process .....	58
Gambar 5. Kerangka Penelitian .....	66
Gambar 6. Peta Lokasi Penelitian.....	69
Gambar 7. Struktur Organisasi Pengelola Bukit Agro Tabarano.....	.85
Gambar 8. BMC Existing Bukit Agro Tabarano.....	93
Gambar 9. Quadran Position Pengelola Bukut Agro Tabarano.....	101
Gambar 10. Struktur Hirarki .....	110
Gambar 11. Rekomendasi New Business Model Canvas.....	116

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Macam-macam Mekanisme Harga .....	42
Tabel 2.2	Matriks IFAS dan EFAS .....	51
Tabel 2.3	Tingkat Kepentingan <i>Pairwise Comparison</i> .....	54
Tabel 2.4	Perbedaan <i>Blue Ocean Strategy</i> dan <i>Red Ocean Strategy</i> .....	59
Tabel 2.5	Prinsip Perumusan <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	60
Tabel 3.1	Metode Pengumpulan Data .....	70
Tabel 3.2	Identifikasi <i>Business Model Canvas</i> .....	74
Tabel 3.3	Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal dan Eksternal .....	80
Tabel 3.4	Penilaian Intensitas Kepentingan .....	81
Tabel 4.1	Kunjungan Bulanan Bukit Agro Tabarano .....	87
Tabel 4.2	Data Demografi Responden.....	89
Tabel 4.3	Data Kunjungan Responden .....	90
Tabel 4.4	Data Informasi Wisata.....	90
Tabel 4.5	Data Pendapatan Bukit Agro Tabarano .....	90
Tabel 4.6	Identifikasi <i>Business Model Canvas</i> dengan SWOT .....	91
Tabel 4.7	Tabel Analisis Faktor Internal.....	94
Tabel 4.8	Tabel Analisis Faktor Eksternal.....	97
Tabel 4.9	Faktor Internal Utama dan Faktor Eksternal Utama.....	98
Table 4.10	Skor Faktor Internal dan Eksternal.....	100
Tabel 4.11	Rancangan Strategy Untuk Mengatasi Masalah dengan SWOT .....	101
Tabel 4.12	Matriks SWOT Wisata Bukit Agro Tabarano.....	103
Tabel 4. 13	Integrasi <i>Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy</i> .....	105
Tabel 4.14	Integrasi <i>Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy</i> .....	113

# BAB I. PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Sektor pariwisata memiliki posisi strategis dalam berbagai kebijakan pembangunan, khususnya bagi negara Indonesia yang memiliki aset kepariwisataan, untuk diperkuat dan diberdayakan sebagai pilar ekonomi negara. Upaya memposisikan peran strategis sektor pariwisata dalam pembangunan nasional dapat dilihat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 yang menetapkan 5 (lima) fokus program pembangunan lima tahun ke depan yaitu Infrastruktur, Maritim, Energi, Pangan dan Pariwisata (IMEPP). Penetapan kelima sektor ini dengan pertimbangan signifikansi perannya dalam jangka pendek, menengah, maupun panjang terhadap pembangunan nasional. Dari lima sektor tersebut pariwisata ditetapkan sebagai sektor unggulan (*leading sector*) karena dalam jangka pendek, menengah, dan panjang pertumbuhannya positif. Selama kurun waktu tahun 2015 – 2017, sektor pariwisata telah membuktikan sebagai *core economy* pembangunan nasional (Kemenpar, 2018).

Kontribusi PDB Pariwisata baik dari yang berdampak langsung, tidak langsung dan ikutan adalah sebesar 10% dari total PDB (7,61 triliun USD) dan diperkirakan akan meningkat sebesar 3,9% menjadi 11,51 triliun USD pada tahun 2027. Dari sektor penciptaan lapangan pekerjaan, pariwisata berhasil menciptakan 1 dari 10 lapangan kerja baik secara langsung, tidak langsung dan ikutan. Di samping itu, sektor pariwisata juga memiliki andil dalam mendorong ekspor yang mencapai 1,40 triliun USD (7% dari total ekspor) pada tahun 2016, dan diproyeksikan menjadi 2,22 triliun USD pada 2027 dengan pertumbuhan rata-rata per tahun diperkirakan sebesar 4,3% di periode 2017-2027 (Kemenpar, 2018). Berdasarkan publikasi yang dikeluarkan oleh UNWTO (UNWTO, 2018), jumlah kunjungan wisatawan internasional pada tahun 2017 sebesar 1.322 juta atau meningkat 7,5% dari tahun 2016. Pertumbuhan wisatawan internasional

tahun 2017 ini merupakan pertumbuhan yang tertinggi sejak tahun 2010 yang hanya sekitar 4% (Kemenpar, 2018).

Salah satu sektor pariwisata di Indonesia yang potensial untuk dikembangkan adalah agrowisata. Agrowisata merupakan diversifikasi produk wisata yang menggabungkan aktivitas pertanian (agro) dan rekreasi di sebuah lingkungan pertanian (Nugroho, 2021). Dalam pengelolaan potensi wisata di Indonesia, Bukan hal baru jika agrowisata selalu mencuri perhatian mayoritas rakyat Indonesia. Kecenderungan preferensi dan motivasi wisatawan saat ini beralih pada pemenuhan kebutuhan dalam bentuk menikmati objek-objek spesifik seperti udara yang segar, pemandangan, pengolahan produk secara tradisional hingga wawasan tentang produk pertanian yang sudah jadi. Kecenderungan tersebut tentu menjadi peluang tersendiri bagi sektor pertanian dan pariwisata untuk menggeliatkan agrowisata di Indonesia (Wisnawa, 2019).

Berdasarkan rilis BPS (2020), sektor pertanian mengalami pertumbuhan sebesar 2,19% pada saat sektor lain mengalami kemerosotan seperti sektor industri, perdagangan dan manufaktur. Melihat potensi agrowisata dan pertanian yang semakin berkembang, maka sektor pariwisata dan sektor pertanian dapat mengkombinasikan produk dan jasa untuk mengoptimalkan nilai tambah secara simultan pada peningkatan agrowisata. Menurut Budiarti (2013) pengelolaan agrowisata harus memenuhi konsep agrowisata berkelanjutan. Jika agrowisata menjadi atraksi unggulan di desa wisata, maka *eco-village* menjadi gaungan yang pas. *Eco-village* merupakan suatu konsep keberlanjutan yang mengoptimalkan potensi sumberdaya alam di desa. Konsep ini menjunjung keberlanjutan baik secara ekologis, ekonomi, sosial, serta budaya, dan semakin trend di dunia utamanya di negara-negara maju. Sejalan dengan hal tersebut, kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif (2020) menargetkan Indonesia memiliki 2.000 desa wisata dan terus mendorong potensi desa yang dapat dijadikan sebagai desa wisata (Budiarti, 2013).

Luwu Timur merupakan sebuah kabupaten yang terletak di ujung utara

Sulawesi Selatan. Luwu Timur dianugerahi kekayaan alam yang tak ternilai harganya. Penggerak ekonomi pada era milenial ini bergerak di bidang pariwisata dan menjadi salah satu pendorong dan penggerak perekonomian dunia. Sektor pariwisata saat ini telah mengalami ekspansi dan diversifikasi berkelanjutan serta menjadi sektor yang terbesar dan paling cepat pertumbuhannya (Azhar, 2017). Hal ini dibuktikan dengan keberhasilan pembangunan ekonomi pada pendapatan PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) perkapita dalam sektor pertambangan dan penggalian yang mencapai 61% (Rp.7.868.641.84). Kemudian untuk sektor terbesar kedua yaitu sektor pertanian, kehutanan dan perikanan mencapai 17% (Rp.2.220.403.42) (Sakinah, 2017). kemudian untuk tanaman pangan lahan sawah di Kabupaten Luwu Timur seluas 26.487 hektar yang terdiri dari 24.843 hektar sawah irigasi, 1.609 hektar sawah tadah hujan dan 35 hektar sawah pasang surut. Tahun 2016, produksi padi sawah di Luwu Timur mencapai 307.265,92 ton dari luas panen sebesar 42.910 hektar. Selanjutnya pada tahun 2016, produksi hortikultura tanaman sayuran terbesar yang dihasilkan adalah tanaman Semangka dengan produksi 493,4 ton. Sedangkan produksi tanaman buah-buahan terbesar adalah buah duku sebesar 7.569,7 ton (BPS, 2017).

Kedua sektor yang berkembang pesat di Luwu Timur menjadikan Angka PDRB pada tahun 2017 mencapai 70,34 juta rupiah sekaligus menempatkan Luwu Timur berada pada posisi kedua setelah Kota Makassar (BPS, 2017). Sektor unggulan Luwu Timur pada bidang pertanian, kehutanan dan perikanan tersebut menjadikan pengelolaan agrowisata menjadi potensial dan cukup menjanjikan (Amalania, 2019). Sektor pariwisata di Luwu Timur memiliki kontribusi yang cukup tinggi dengan lahan yang subur dan luas dapat diversifikasi antara wisata dan pertanian menjadi hal yang memiliki prospek yang cukup signifikan (Azhar, 2013). Di Luwu Timur beragam potensi wisata yang ditawarkan berupa wisata alam pantai, danau, air terjun, permandian alam, pegunungan serta perbukitan dan ini dapat mewakili semua aspek keindahan alam (Patradkk, 2019).

Dari semua potensi wisata yang terdapat di Luwu Timur, penelitian ini akan difokuskan pada wisata perbukitan yang menonjolkan keasrian dan hijaunya lingkungan perbukitan. Bukit Agro Tabarano terletak di Desa Tabarano Kecamatan Wasuponda. Dimana tempat wisata ini dibuat atas inisiatif pemilik lahan untuk memanfaatkan lahannya yang berada diperbukitan. Selain keindahan panorama bukit dengan view persawahan dan perkebunan, Bukit Agro Tabarano juga menawarkan *spot camping*, villa, fasilitas pertemuan, taman bunga, taman bermain anak, serta embun pada pagi hari dan menjelang tengah malam untuk dinikmati oleh pengunjung (Mayasari dkk, 2013). Keindahan dan daya tarik wisata yang ditawarkan cukup bervariasi. Namun pengelolaan model bisnis yang diterapkan pada saat ini belum maksimal dikarenakan pendapatan atas kunjungan wisatawan belum mampu memberikan keuntungan bagi pemilik dan hanya cukup untuk membayar gaji karyawan (Alex, 2020). Padahal pengelolaan model bisnis sangat berperan penting dalam meningkatkan performa manajemen kawasan wisata dan finansial. Seperti penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Fitriani (2019), perancangan model bisnis kanvas ini dibuat untuk memetakan, merancang dan mengarahkan indikator-indikator apa saja yang harus dimiliki untuk membangun sebuah bisnis dengan memformulasikan *blue ocean strategy* yang berfokus pada *researches and development* dalam menciptakan inovasi nilai (Arifin, 2018). Melihat begitu pentingnya sebuah gambaran model bisnis dalam implementasinya, maka Bukit Agro Tabarano sangat memerlukan kajian model bisnis yang dapat meningkatkan pendapatan serta menjadi destinasi

wisata terbaik di Luwu Timur. Oleh karena itu, diperlukan model bisnis yang dapat menjadi pemecahan masalah yaitu dengan menggunakan *business model canvas* dengan pengintegrasian model bisnis *blue ocean strategy*.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Bagaimana pengelolaan wisata Bukit Agro Tabarano saat ini ?
2. Bagaimana penerapan bisnis model dalam usaha yang dilakukan Bukit Agro Tabarano saat ini ?
3. Bagaimana rancangan strategi pengelolaan wisata Bukit Agro Tabarano berdasarkan *business model canvas*?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi pengelolaan secara umum wisata Bukit Agro Tabarano berdasarkan kondisi internal dan eksternal
2. Analisis penerapan *Business Model Canvas* (BMC) berdasarkan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS)
3. Merumuskan rancangan strategi pengelolaan wisata Bukit Agro Tabarano melalui analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan *Blue Ocean Strategy* (BOS)

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran efektif terhadap pemilik/pengelola bisnis dalam pengembangan bisnis dengan menggunakan strategi yang tepat.

## **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Agrowisata**

Kegiatan wisata yang memanfaatkan potensi pertanian sebagai obyek wisata, baik potensial berupa pemandangan alam kawasan pertaniannya maupun kekhasan dan keanekaragaman aktivitas produksi dan teknologi pertanian serta budaya masyarakat petaninya disebut Agrowisata (Jaya, 2020; Dayan, 2022). Kegiatan agrowisata bertujuan untuk memperluas wawasan pengetahuan, pengalaman rekreasi dan hubungan usaha di bidang pertanian yang meliputi tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, perikanan dan peternakan (Barus, 2020; Lukman, 2019). Di samping itu yang termasuk dalam agro wisata adalah perhutanan dan sumber daya pertanian. Perpaduan antara keindahan alam, kehidupan masyarakat pedesaan dan potensi pertanian apabila dikelola dengan baik dapat mengembangkan daya tarik wisata. Dengan berkembangnya agrowisata di satu daerah tujuan wisata akan memberikan manfaat untuk peningkatan pendapatan masyarakat dan pemerintahan dengan kata lain bahwa fungsi pariwisata dapat dilakukan dengan fungsi budidaya pertanian dan pemukiman pedesaan dan sekaligus fungsi konservasi (Sastrayuda (2010) dalam Jaya, 2020). Menurut Pusat Data dan Informasi (2005), agrowisata dapat dikelompokkan ke dalam wisata ekologi (*ecotourism*), yaitu kegiatan perjalanan wisata dengan tidak merusak atau mencemari alam dengan tujuan untuk mengagumi dan menikmati keindahan alam, hewan atau

tumbuhan liar di lingkungan alamnya serta sebagai sarana pendidikan (Indrawan, 2018).

## **B. Prinsip-Prinsip Agrowisata**

Ekowisata dan agrowisata pada dasarnya memiliki prinsip yang sama. Menurut Indrayanti (2019), ada beberapa aspek yang harus diperhatikan untuk mengembangkan agrowisata, diantaranya sebagai berikut :

1. Menekan serendah-rendahnya dampak negatif terhadap alam dan kebudayaan yang dapat merusak daerah tujuan wisata.
2. Memberikan pembelajaran kepada wisatawan mengenai pentingnya suatu pelestarian.
3. Menekan pentingnya bisnis yang bertanggungjawab yang bekerjasama dengan unsur pemerintahan dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan penduduk lokal dan memberikan manfaat pada usaha pelestarian.
4. Mengarahkan keuntungan ekonomi secara langsung untuk tujuan pelestarian, manajemen sumberdaya alam dan kawasan yang dilindungi.
5. Memberikan penekanan pada kebutuhan zona pariwisata regional dan penataan serta pengelolaan tanaman-tanaman untuk tujuan wisata di kawasan-kawasan yang ditetapkan untuk tujuan wisata tersebut.
6. Memberikan penekanan pada kegunaan studi-studi berbasis lingkungan dan sosial, dan program-program jangka panjang, untuk

mengevaluasi dan menekan serendah-rendahnya dampak pariwisata terhadap lingkungan.

7. Mendorong usaha peningkatan manfaat ekonomi untuk Negara, pebisnis dan masyarakat lokal, terutama penduduk yang tinggal di wilayah kawasan yang dilindungi.
8. Berusaha untuk menyakini bahwa perkembangan tidak melampaui batas-batas sosial dan lingkungan yang diterima seperti yang ditetapkan para peneliti yang telah bekerjasama dengan penduduk lokal.
9. Mempercayakan pemanfaatan sumber energi, melindungi tumbuh-tumbuhan dan binatang liar, dan menyesuaikan dengan lingkungan alam dan budaya.

Pengembangan agrowisata dituntut untuk mengarah pada terwujudnya tahap pengembangan pariwisata berkelanjutan (Sustainable of Tourism Development) yaitu prinsip pengembangan yang berpijak pada keseimbangan aspek dan pengembangan serta berorientasi ke depan (jangka panjang), berkenaan kepada nilai manfaat yang besar bagi masyarakat setempat, prinsip pengelolaan aset/sumber daya yang tidak merusak, namun berkelanjutan jangka panjang baik secara sosial, budaya, ekonomi, serta pengembangan pariwisata harus mampu mengembangkan apresiasi yang lebih peka dari masyarakat. Aspek utama dalam pengembangan sebuah agrowisata, memiliki tujuan yaitu dapat meningkatkan jumlah wisatawan sehingga kesejahteraan pengelola, dan masyarakat sekitar dapat terjamin (Jaya, 2020). Menurut (Tirtawinata(1996)

dalam Putri, 2019) agrowisata dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Meningkatkan konservasi lingkungan.
- b. Meningkatkan nilai estetika dan keindahan alam
- c. Memberikan nilai rekreasi.
- d. Meningkatkan kegiatan ilmiah dan pengembangan ilmu pengetahuan.
- e. Mendapatkan keuntungan ekonomi.

Pada prinsipnya agrowisata merupakan kegiatan industri yang mengharapkan kedatangan konsumen secara langsung di tempat wisata yang diselenggarakan. Aset yang penting untuk menarik kunjungan wisata adalah keaslian, keunikan, kenyamanan dan keindahan alam. Oleh sebab itu, faktor kualitas lingkungan menjadi modal penting yang harus disediakan, terutama pada wilayah-wilayah yang dimanfaatkan untuk dijelajahi para wisatawan. Menyadari pentingnya nilai kualitas lingkungan tersebut, masyarakat/petani setempat perlu diajak untuk menjaga keaslian, nyaman dan kelestarian lingkungan (Novriadi, 2018).

### **C. Kriteria Agrowisata**

Menurut Jaya (2020) kriteria kawasan agrowisata sebagai berikut:

- a. Memiliki potensi atau basis kawasan di sektor agro baik pertanian, hortikultura, perikanan maupun peternakan, misalnya :
  - i) Subsistem usaha pertanian primer (*on farm*) yang diantara lain terdiri dari pertanian tanaman pangan dan

hortikultura, perkebunan, perikanan, peternakan dan kehutanan.

- ii) Subsistem industri pertanian yang antara lain terdiri industri pengolahan, kerajinan, pengemasan dan pemasaran baik lokal maupun ekspor.
- iii) Subsistem pelayanan yang menunjang kesinambungan dan daya dukung kawasan baik terhadap industri dan layanan wisata maupun sektor agro, misalnya transportasi dan akomodasi, penelitian dan pengembangan, perbankan dan asuransi, fasilitas telekomunikasi dan infrastruktur.

- b. Adanya kegiatan masyarakat yang didominasi oleh kegiatan pertanian dan wisata dengan keterkaitan dan ketergantungan yang cukup tinggi, antara lain kegiatan pertanian yang mendorong tumbuhnya industri pariwisata, dan sebaliknya kegiatan pariwisata yang memacu berkembangnya sektor pertanian.
- c. Adanya interaksi yang intensif dan saling mendukung bagi kegiatan agro dengan kegiatan pariwisata dalam kesatuan kawasan, antara lain berbagai kegiatan dan produk wisata yang dikembangkan secara berkelanjutan.

#### **D. Ruang Lingkup dan Potensi Agrowisata**

Penentuan klasifikasi agrowisata didasari oleh konsepsi dan tujuan pengembangan agrowisata, jenis-jenis obyek agrowisata beserta daya tarik obyek tersebut. Daya tarik agrowisata terdiri dari komoditi usaha agro,

sistem sosial ekonomi dan budaya, sistem teknologi dan budidaya usaha agro, peninggalan budaya agro, budaya masyarakat, keadaan alam dan prospek investasi pada usaha agro tersebut. Ruang lingkup dan potensi agrowisata oleh Team Menteri Rakornas Wisata pada tahun 1992 (Betriani (1996) dalam Mpila ,2020) dijelaskan :

a. Tanaman pangan

i) Lingkup komoditas yang ditangani meliputi komoditas tanaman padi, palawija dan komoditas tanaman hortikultura.

ii) Lingkup kegiatan yang ditangani meliputi kegiatan usaha tani tanaman pangan (padi, palawija, hortikultura) yang terdiri dari berbagai proses kegiatan pra panen, pasca panen/pengelolaan hasil sampai pemasarannya.

b. Perkebunan daya tarik perkebunan sebagai sumberdaya wisata anantara lain sebagai berikut :

i) Daya tarik histori wisata alam

ii) Lokasi perkebunan

iii) Cara-cara tradisional dalam pola tanam, pemeliharaan, pengelolaan

c. Ruang lingkup bidang usaha perkebunan meliputi:

i) Perkebunan tanaman keras dan tanaman lainnya yang dilakukan oleh perusahaan swasta atau BUMN

ii) Berbagai kegiatan obyek usaha perkebunan dapat berupa praproduksi (pembibitan), produksi dan pasca produksi (pengolahan dan pemasaran)

d. Peternakan

Daya tarik peternakan sebagai sumberdaya wisata anatara lain sebagi berikut :

- i) Pola peternakan yang ada
- ii) Cara-cara tradisonal dalam peternakan
- iii) Tingkat teknik pengelolaan
- iv) Budidaya hewan ternak

e. Ruang lingkup obyek wisata peternakan meliputi:

- i) Pra produksi : pembibitan ternak, pabrik pakan ternak, pabrik obat-obatan dan lain-lain
- ii) Kegiatan produksi : usaha perternakan unggas, ternak perah, ternak potong dan aneka ternak
- iii) Pasca produksi : pasca panen susu, daging telur, kulit dan lain-lain
- iv) Kegiatan lain : penggemukan ternak, karapan sapi, adu domba, pacu itik dll.

f. Daya tarik perikanan sebagai sumberdaya wisata antara lain sebagai berikut :

- i) Adanya pola perikanan yang telah ditetapkan oleh pemerintah
- ii) Cara-cara tradisional dalam perikanan
- iii) Tingkat teknik pengelolaan
- iv) Budidaya perikanan

Ruang lingkup obyek wisata perikanan meliputi :

Kegiatan penangkapan ikan, yang merupakan suatu kegiatan usaha untuk memperoleh hasil perikanan melalui usaha penangkapan pada suatu kawasan perairan tertentu di laut atau perairan umum (danau, sungai, rawa, waduk atau genangan air lainnya). Kegiatan ini ditunjang oleh penyediaan prasarana di darat berupa Pusat Pendaratan Ikan atau Pelabuhan Perikanan. Kegiatan perikanan budidaya yang merupakan suatu kegiatan untuk memperoleh hasil perikanan melalui usaha budidaya perikanan yang mencakup usaha pembenihan dan pembesaran. Kegiatan budidaya perikanan meliputi budidaya ikan tawar, budidaya air payau dan budidaya laut. Kegiatan pasca panen yang merupakan kegiatan penanganan hasil perikanan yang dilakukan pada periode setelah ditangkap dan sebelum dikonsumsi. Kegiatan ini merupakan uaya penanganan, pengolahan dan pemasaran hasil perikanan (Amalania, 2019).

## **E. Zonasi dan Pengembangan Agrowisata**

### Konsep Dasar Pengembangan Agrowisata

Pengembangan agrowisata di setiap lokasi menurut Betriani (2016) merupakan pengembangan yang terpadu antara pengembangan masyarakat desa, alam terbuka yang khas, pemukiman desa, budaya dan kegiatan pertaniannya serta sarana pendukung wisata seperti transportasi, akomodasi dan komunikasi. Secara umum, pengembangan agrowisata selalu menunjukkan suatu usaha perbaikan kehidupan masyarakat petani dengan memanfaatkan potensi yang ada secara optimal.

Upaya pengembangan agrowisata menurut (Deasy (1994) dalam Jaya, 2020) mengelompokkan konsep dasar pengembangan agrowisata menjadi lima kelompok, yaitu :

- a. Fungsi agrowisata sebagai obyek wisata merupakan ajang pertemuan antara kelompok masyarakat dengan wisatawan yang mempunyai latar belakang sosial budaya yang erbeda dan yang mempunyai motivasi untuk mengetahui, menghayati serta menikmati hasil budidaya masyarakat pada daerah tertentu.
- b. Sistem struktural agrowisata, terdiri dari sub-sub sistem obyek wisata, sarana dan prasarana pariwisata, promosi dan penerangan pariwisata dan wisatawan.
- d. Strategi pengembangan desa agrowisata, dipandang sebagai unsur pengembangan masyarakat yang lebih *fundamental* karena orientasinya pada masyarakat, maka sasarannya bersifat strategis, menyangkut kemampuan mandiri manusia di wilayah pedesaan. Dengan demikian pengembangan agrowisata tidak lagi sekedar proses pembangunan ekonomi tetapi juga proses pembangunan kebudayaan yang mengandung arti pengembangan dan pelestarian. semua program pengembangan agrowisata hendaknya berperan sebagai motivatir, innovator dan dinamisator terhadap pertumbuhan dan perkembangan masyarakat pedesaan menurut proses evolusi desa secara wajar. Selain itu, semua program yang sifatnya pemanfaatan sumber daya alam dan sumber dana harus memberikan dampak positif kepada semua pihak yang terlibat.

- e. Lokasi agrowisata memberikan pengaruh besar terhadap sub-sub sistem obyek wisata, prasarana dan sarana pariwisata, transportasi, promosi dan wisatawan yang datang. Lokasi agrowisata dapat di dalam kota, di pinggir kota atau di luar kota. Lokasi di luar kota/pedesaan merupakan ciri lingkungan yang mempunyai daya tarik yang kuat bagi wisatawan yang sebagian berasal dari kota. Tata ruang suatu kawasan dipengaruhi oleh sistem nilai dan sistem norma yang berlaku ditempat tersebut. Oleh karena itu, program pengembangan agrowisata hendaknya memperhatikan tata ruang yang sesuai dengan keadaan dan keperluan masyarakat setempat.

Menurut (Tirtawinata (1996) dalam Jaya, 2020) menyatakan bahwa terdapat tiga alternatif model agrowisata yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut :

- a. Alternatif pertama, memilih daerah yang mempunyai potensi agrowisata dengan masyarakat tetap bertahan dalam kehidupan tradisional berdasarkan nilai-nilai kehidupannya. Model alternatif ini dapat ditemui di daerah terpencil dan jauh dari lalu lintas ekonomi luar.
- b. Alternatif kedua, memilih salah satu tempat yang dipandang strategis dari segi geografis pariwisata, tetapi tidak mempunyai potensi agrowisata sama sekali. Pada daerah ini akan dibuat agrowisata buatan.

- c. Alternatif ketiga, memilih daerah yang masyarakatnya memperlihatkan unsur-unsur tata hidup tradisional dan memiliki pola kehidupan bertani, beternak, berdagang dan sebagainya serta tidak jauh dari lalu lintas wisata yang cukup padat.

Dalam pengelolaan agrowisata, perlu mempertimbangkan secara seksama beberapa aspek yang akan melatarbelakangi keberhasilan pengelolaan agrowisata. Menurut Sastrayuda (2010), aspek yang dimaksud diantara seperti :

- a. Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pengelolaan agrowisata harus memiliki latar belakang pendidikan dibidangnya dan memiliki pengalaman yang luas dalam mengelola pekerjaannya. Para petani memiliki skill dalam bercocok tanam perlu mendapatkan tambahan pengetahuan tentang ilmu tanaman, tumbuhan untuk pengembangan informasi kepada pengunjung.

- b. Aspek Fasilitas, Sarana dan Prasarana

Hasil komoditas berbagai usaha pertanian yang dimanfaatkan sebagai obyek kunjungan perlu ditunjang dengan oleh tersedianya sarana dan prasana seperti jalan/akses menuju ke kawasan agrowisata. Sarana yang dibutuhkan untuk menunjang pelayanan kepada wisatawan antara lain seperti fasilitas umum (toilet), restoran, ruang informasi dan sarana transportasi.

c. Aspek Pemilihan Lokasi

Perpaduan antara kekayaan komoditas pertanian dengan keindahan alam dan kehidupan masyarakat dipedesaan pada dasarnya memberikan nuansa kenyamanan dan kenangan dapat mendorong kekayaan daya tarik wisata di berbagai daerah. Untuk lokasi agrowisata perlu adanya identifikasi terhadap wilayah pertanian yang akan dijadikan kawasan agrowisata dengan mempertimbangkan beberapa faktor dominan seperti prasarana dasar, sarana, transportasi dan komunikasi dan yang penting identifikasi terhadap peran serta masyarakat lainnya yang dapat menjadi pendorong berkembangnya agrowisata.

d. Karakteristik Tradisi Para Petani

Masyarakat petani dari sejak turun temurun telah melahirkan berbagai upacara tradisi yang berkembang ditengah-tengah mereka dan diakui oleh masyarakat di luar lingkungannya sebagai tradisi turun temurun yang dapat dipertahankan keberadaanya, misalnya kegiatan membajak sawah atau menggembala bebek di pematang sawah. Banyak nilai-nilai tradisi bertani di Indonesia yang perlu di gali dan dikembangkan sebagai potensi agrowisata.

e. Karakteristik Agro Industri

Agro industri lebih menampilkan berbagai hasil dari komoditi pertanian baik berupa makanan siap saji, maupun kegiatan atau proses dari terbentuknya makanan tersebut. Aktivitas lainnya seperti menanam buah,

pohon dan lain-lain yang menjadi daya tarik. Kegiatan tersebut telah banyak menarik wisatawan.

## **F. Model Pengembangan Agrowisata**

Haryanto (2014) mengemukakan bahwa terdapat beberapa model pengembangan ekowisata maupun agrowisata diantaranya:

### **a. Pengembangan lanskap**

Pengembangan lanskap agrowisata harus berdasarkan RTRW (Rencana Tata Ruang Wilayah) yang dilakukan di kota, kabupaten, propinsi atau produk perencanaan lainnya yang mendukung dan menjadi dasar pengembangan wilayah. Konsep dasarnya meliputi :

- i) Memanfaatkan dan melestarikan kawasan lindung yang menjamin fungsi hidrologis serta sebagai pengendali pelestarian alam yang meliputi kawasan lindung, kawasan hutan lindung, kawasan suata alam dan cagar budaya serta kawasan rawan bencana.
- ii) Mengembangkan kawasan budidaya pertanian lahan basah dan lahan kering sebagai mata pencaharian pokok penduduk jangka panjang, sekaligus pembentukan lanskap pertanian yang menunjang keindahan dan keseimbangan alam, pengalihan lahan-lahan non pertanian diarahkan pada lahan-lahan yang tidak atau kurang produktif.
- iii) Mengembangkan kawasan-kawasan wisata baru sesuai dengan potensi alam yang tersedia, selain mengembangkan obyek

wisata yang telah ada, perlu dikembangkan/diversifikasi produk lainnya yang menjadi alternatif daya tarik wisata.

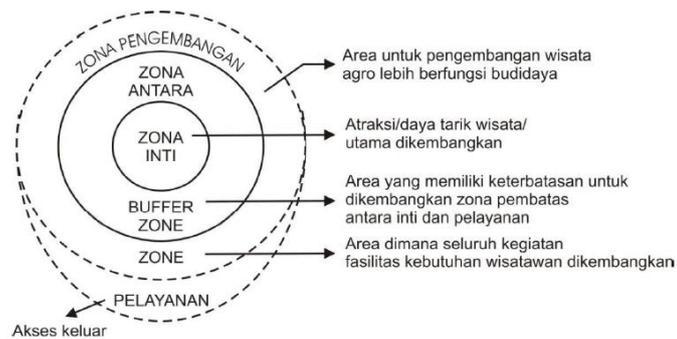
b. Zonasi pengembangan kawasan

Agrowisata yang dikembangkan hendaknya mendukung terhadap upaya diversifikasi produk wisata yang mendukung fungsi kawasan wisata dan sekaligus memperhatikan budidaya pertanian (Jaya, 2020). Pengembangannya dilakukan berdasarkan potensi pertanian yang dimiliki dan peruntukan ruangnya sesuai dengan RTDR dari masing-masing desa di satu kecamatan sehingga fungsi pariwisata dapat dilakukan sejalan dengan fungsi budidaya pertanian. Menurut Sastrayuda (2010) pengembangan zonasi kewilayahan (RTRW) dikategorikan dalam beberapa peletakannya terdiri dari :

- i) Dalam kawasan lindung, peruntukan ruang adalah hutan lindung, hutan suaka margasatwa dan cagar alam, dan hutan konservasi.
- ii) Dalam kawasan penyangga yaitu kawasan antara hutan lindung dan kawasan budidaya pertanian adalah dalam bentuk perkebunan terbatas.
- iii) Dalam kawasan budidaya pertanian, ruang diperuntukan tanaman tahunan, tanaman pangan lahan basah dan tanaman pangan lahan kering.
- iv) Dalam kawasan non pertanian diperuntukan untuk rekreasi fungsi pariwisata, pemukiman dan industri.

Sedangkan dalam peletakan dan penataan zonasi yang berkaitan dengan pengembangan OTDW (Obyek Daya Tarik Wisata) agrowisata,

penzonasian perlu dilaksanakan dengan mengkombinasikan keindahan sumberdaya alam sebagai OTDW dengan sumberdaya pertanian sebagai OTDW agro. Untuk memperoleh kesan dan pengalaman wisawatan penataan zonasi sangatlah penting sebagaimana dikemukakan oleh (Wallace (1995) dalam Sastrayuda, 2010) suatu sistem zonasi yang terencana dengan baik akan memberikan kualitas yang tinggi terhadap pengalamam pengunjung dan memberikan lebih banyak pilihan yang akan mempermudah pengelola untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar. Pembagian zona pada growisata dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Penataan zona pada agrowisata (Jaya, 2010)

Dalam zona inti dapat dikembangkan berbagai kegiatan atraksi yang saling berkaitan dengan potensi sumber daya pertanian sebagai daya tarik agrowisata. Area ini memiliki keunikan tersendiri.

1. Zona penyangga lebih menitik beratkan atau mefokuskan kepada penyangga yang dapat memperkuat kesan hijau, nyaman, dan memiliki nilai konservasi yang tinggi.
2. Zona pelayanan merupakan zona semua kegiatan dan penyediaan fasilitas yang dibutuhkan seperti restoran atau tempat informasi.

3. Zona pengembangan menitik beratkan pada kegiatan penelitian pengembangan/budidaya dari masing-masing komoditi.

Menurut Jaya (2020), prinsip yang harus dipegang dalam sebuah perencanaan agrowisata, yaitu: (1) sesuai dengan rencana pengembangan wilayah tempat agrowisata itu berada, (2) dibuat secara lengkap, tetapi sesederhana mungkin, (3) mempertimbangkan tata lingkungan dan kondisi sosial masyarakat disekitarnya, (4) selaras dengan sumberdaya alam, sumber tenaga kerja, sumber dana, dan teknik-teknik yang ada, (5) perlu evaluasi sesuai dengan perkembangan yang ada. Dalam mengidentifikasi suatu wilayah pertanian sebagai wilayah kegiatan agrowisata perlu pertimbangan yang matang. Pertimbangan tersebut meliputi kemudahan aksesibilitas, karakter alam, sentra produksi pertanian, dan adanya kegiatan agroindustri. Perpaduan antara kekayaan komoditas dengan bentuk keindahan alam dan budaya masyarakat merupakan kekayaan obyek wisata yang amat bernilai. Agar lebih banyak menarik wisatawan, objek wisata perlu dilengkapi dengan sarana dan prasarana pariwisata, seperti transportasi, promosi dan penerangan.

### **G. *Business Model Canvas (BMC)***

Banyak penelitian telah mengembangkan berbagai definisi model bisnis. Para akademisi memberikan pengertian yang cukup beragam mengenai model bisnis. Secara umum, model bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, serta

kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba. Hasil penelitian Wibawa (2016) BMC dapat digunakan sebagai dasar untuk Pengembangan model bisnis dan mendorong terciptanya keberlanjutan usaha dan pengembangan pariwisata. Wojcikiewicz (2020) dalam hasil penelitiannya menekankan konsep pengembangan kerjasama pariwisata antar swasta dengan perwakilan lembaga dan organisasi daerah ditingkat nasional dan internasional. Gunarta (2018) juga menjelaskan dalam penelitiannya bahwa BMC mendukung pengembangan komunikasi yang lebih komprehensif dan terintegrasi, model bisnis ini juga mendukung inovasi kreatif menuju model bisnis yang lebih berkelanjutan.

Ada beberapa elemen atau komponen yang sebaiknya ada di dalam model bisnis (Giesen dkk, 2010):

1. Nilai yang dikirimkan kepada pelanggan: *customer segments, the value proposition, the specific "job to be done", what it is sold and what to be sold*
2. Bagaimana cara nilai tersebut sampai kepada pelanggan: *critical internal resources and processes as well as internal partnership*
3. Bagaimana mengumpulkan pendapatan: *the pricing model and form of monetization*
4. Bagaimana posisi perusahaan diantara industri lainnya: *the company's role and relationships across the value chain.*

Lingkungan bisnis sekarang ini merupakan lingkungan yang kompetitif, cepat berubah, dan merupakan lingkungan yang semakin sulit untuk perusahaan terutama untuk membuat keputusan bisnis. Perusahaan dihadapkan dengan informasi baru tentang teknologi informasi, siklus hidup produk yang lebih pendek, pasar global, dan persaingan ketat. Dewasa ini perusahaan juga harus mengelola lingkungan, saluran distribusi, rantai pasok, implementasi TI yang mahal, kemitraan strategis, dan harus fleksibel untuk bereaksi dengan perubahan pasar (Hermawan, 2013).

Namun untuk mencapai semua itu, Osterwalder dan Pigneur dalam bukunya yang berjudul "*Business Model Generation*" (2010), membuat suatu kerangka model bisnis yang berbentuk kanvas dan terdiri dari sembilan kotak yang berisikan elemen-elemen yang saling berkaitan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis kanvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Dewasa ini, tidak ada kepastian mengenai konsep model bisnis. Maka dari itu, konsep model bisnis kanvas merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru (Hermawan, 2013).

*Business Model Canvas* merupakan alat pembuat model bisnis yang kini sangat populer dalam dunia keriwusahaan karena kemampuannya dalam menggambarkan elemen inti dalam sebuah bisnis dengan lebih mudah dalam satu lembar kanvas. Selain itu keunggulan BMC adalah

kemudahannya untuk diubah-ubah model bisnis dengan cepat dan melihat implikasinya perubahan sesuatu elemen pada elemen bisnis yang lain (Hermawan, 2013; Azhar dkk, 2018; Bagindo dkk, 2016).

Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar (*Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partner, Cost Structure*) yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah: (Yuniko dkk, 2016; Hermawan dkk, 2013) :

### **1. Key Partnership**

*Key partnership* adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya supplier, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya (Hermawan dkk, 2013).

Kita dapat membedakan diantara keempat tipe yang berbeda dari Partnership (Hermawan dkk, 2013):

1. Aliansi strategis antara perusahaan bukan pesaing
2. Competition : kemitraan strategis antar pesaing

3. Usaha patungan untuk membuat bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok sehingga dapat menjamin pasokan yang didapatkan adalah pasokan yang baik

Hal ini dapat bermanfaat untuk membedakan ketiga motivasi untuk menjalin kemitraan (Hermawan dkk, 2013):

#### 1) Optimasi dan Skala Ekonomi

Bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli dan pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumberdaya dan kegiatan. Perusahaan tidak mungkin melakukan setiap kegiatannya sendirian. Optimasi dan kemitraan skala ekonomi biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, melakukan outsourcing atau berbagi infrastuktur.

#### 2) Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian. Hal ini tidak biasa dilakukan oleh perusahaan pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.

#### 3) Perolehan Sumberdaya dan Kegiatan Tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka meningkatkan kemampuan mereka dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan tersebut dapat termotivasi

oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

## **2. Key Activities**

*Key activities* adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas utama. Hal ini adalah aksi yang paling penting supaya perusahaan dapat mengoperasikan perusahaannya dengan sukses. Seperti pada *key resources*, *key activities* juga diperlukan untuk membuat dan menawarkan pada pelanggan *value proposition*, mendapatkan pasar, dan menghasilkan pendapatan. Selain itu, *key activities* dibuat berdasarkan model bisnis (Bagindo dkk, 2016):

Key activities dapat dikategorikan sebagai berikut (PPM Manajemen, 2012):

### **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 dalam pabrik pembuatan barang. Aktivitas-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 (*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-organisasi pelayanan lain.

## 3. 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 penyediaan pelayanan yang dibutuhkan oleh para pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaiannya dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan.

## **3. Key Resource**

*Key resources* adalah sumber daya utama yang dibutuhkan oleh perusahaan supaya model bisnis dapat berjalan. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan value propositions, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan. *Key resources* dibentuk berdasarkan tipe model bisnis. *Key resources* dapat berupa benda fisik, finansial, *intelektual*, maupun manusia. *Key resources* dapat dimiliki oleh perusahaan maupun bekerjasama dengan *Key partners* (Bagindo dkk, 2016); (PPM Manajemen, 2012).

*Key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut (PPM Manajemen, 2012):

#### 1. Fasilitas (*Physical*)

Dalam kategori ini termasuk aset-aset fisik misalnya fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.

#### 2. Intelektual (*Intellectual*)

Sumberdaya intelektual meliputi *brands*, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships*, dan database pelanggan yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumberdaya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun saat telah berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat bagus.

#### 3. Manusia (*Human*)

Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.

#### 4. Finansial (*Financial*)

Beberapa model bisnis membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.

#### 5. Teknologi (*Technology*)

Pada perusahaan yang *high-tech*, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan. Pada perusahaan telekomunikasi, penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan *value propositions* yang dijanjikan kepada pelanggan.

#### 6. Saluran Distribusi (*Channel*)

Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting. Bagi perusahaan *consumer good*, saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting.

### **4. Value Proposition**

Menurut Hermawan dkk (2013), *Value proposition* (Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Bagi pelanggan, *value proposition* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value proposition* merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value propositions* ini dapat mengatasi kebutuhan pelanggan ataupun memuaskan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini, *value proposition* adalah keuntungan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa *value proposition* bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar-benar baru. Lainnya juga dapat mirip dengan penawaran pasar umumnya, namun ditambahkan dengan atribut-atribut lainnya.

Dalam model bisnis kanvas, elemen *value proposition* memengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua elemen-elemen lain. Elemen yang terkait langsung adalah *customer segment*. Hal ini bisa dipahami, karena setiap segmen memiliki kebutuhan dan persoalan yang unik. Desain *value proposition* dapat dilakukan dengan inovasi nilai (*value creation*) dan penurunan biaya. Inovasi nilai akan membuat pelanggan bersedia membayar lebih tinggi dan akan meningkatkan *revenue streams*. Selain *value creation*, perusahaan juga dapat mengurangi atau menghilangkan *value proposition* yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau kurang penting untuk pelanggan sehingga dapat menurunkan biaya (PPM Manajemen, 2012).

*Value proposition* membuat nilai tambah untuk segmen pasar melalui pencampuran elemen-elemen yang sesuai dengan kebutuhan segmen pasar. Nilai tambah dapat bersifat kuantitatif (Misalnya: harga, kecepatan pelayanan) dan kualitatif (Misalnya: desain, pengalaman pelanggan).

Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah adalah (PPM Manajemen, 2012):

1. Kebaruan (*Newness*)

Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun karena tidak ada penawaran seperti itu.

## 2. Kinerja (*Performance*)

Meningkatkan kualitas produk ataupun kinerja dalam pelayanan merupakan cara yang umum untuk membuat nilai tambah. Namun kinerja yang telah ditingkatkan memiliki keterbatasan, misalnya pertumbuhan komputer cepat terus membutuhkan data penyimpanan yang besar dan grafik yang semakin bagus sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan lagi.

## 3. Kustomisasi (*Customization*)

*Customization* adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep *mass customization* yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara massal. Dewasa ini, produk-produk *mass customization* dan *co-creation* menjadi semakin penting.

## 4. Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*)

Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Misalnya, perusahaan periklanan membantu pelanggan dalam merancang dan membuat iklan. Dengan bantuan perusahaan periklanan ini, maka pelanggan dapat lebih berkonsentrasi dalam menjalankan strategi promosi.

## 5. Desain (*Design*)

Nilai tambah desain adalah atribut yang penting namun sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat tampak mewah karena desain yang bagus.

#### 6. Merek/Status (*Brand/ Status*)

Pelanggan dapat menemukan nilai tambah dalam merek dari suatu produk ataupun jasa. Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi pelanggan yang memakai produknya.

#### 7. Harga (*Price*)

Ketika perusahaan menawarkan produk yang mirip dengan produk yang telah ada di pasar dan lebih murah dibanding produk lain tersebut adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga.

#### 8. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan.

#### 9. Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan.

#### 10. Akses (*Accessibility*)

Cara lain untuk memberikan nilai tambah adalah membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan dimana pelanggan sebelumnya tidak dapat menjangkau produk atau jasa tersebut. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.

## 11. Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (*Convenience/ Usability*)

Perusahaan juga dapat menciptakan nilai tambah dengan cara membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting.

### **5. *Customer Relationship***

*Customer relationships* adalah hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. *Customer relationship* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain (PPM Manajemen, 2012 ):

1. *Customer acquisition*
2. *Customer retention*
3. *Boosting sales (upselling)*

Tugas seorang pemasar (*marketer*) dalam dua kelompok besar, yakni akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) dan retensi pelanggan (*customer retention*). Dalam kelompok pertama (akuisisi pelanggan), tugas pemasar adalah terus menerus mencari pelanggan baru, baik dari pelanggan kompetitor maupun mengubah yang sebelumnya bukan pelanggan siapapun menjadi pelanggan mereka yang dikelola. Adapun dalam kelompok kedua (retensi pelanggan), tugas pemasar berupaya terus-menerus mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan mereknya agar tidak pindah ke merek kompetitor. *Sedangkan boosting*

*sales* yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan (PPM Manajemen, 2012).

## **6. Channels**

*Channels* adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan. Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau sales merupakan salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. *Channels* memainkan peranan yang penting dalam pengalaman pelanggan. *Channels* memiliki beberapa fungsi, antara lain (PPM Manajemen, 2012):

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa dari perusahaan.
2. Membantu pelanggan dalam mengevaluasi *value proposition* dari perusahaan.
3. Memfasilitasi pelanggan untuk membuat produk dan jasa tertentu.
4. Membantu menyampaikan nilai tambah untuk pelanggan.
5. Memberi dukungan kepada pelanggan pasca pembelian.

Menemukan *channels* yang tepat dalam memuaskan kebutuhan pelanggan adalah bagian krusial dalam memberikan *value proposition* bagi perusahaan. Organisasi dapat memilih menyentuh pelanggannya melalui *own media* yang dimiliki perusahaan sendiri, *partner media*, atau perpaduan dari keduanya. *Partner channels* biasanya bersifat tidak langsung dan memiliki pilihan-pilihan yang beragam, misalnya *wholesales*, retail, dan lain-lain. *Partner channels* membuat margin yang diterima perusahaan rendah, namun perusahaan dapat mengembangkan dan menggunakan keunggulan

dari partner. Owned channels membuat margin yang diterima perusahaan tinggi, tapi juga boros dalam pembiayaan. Cara paling tepat adalah menggabungkan dan menyeimbangkan keduanya untuk membuat pelanggan puas dan memaksimalkan keuntungan (PPM Manajemen, 2012).

Osterwalder dan Pigneur (2010) membagi channels dalam 5 (lima) fase yaitu *awareness, evaluation, purchase, delivery, dan aftersales*. Pada fase *awareness*, channels berfungsi untuk mengenalkan perusahaan kepada pelanggan. Selanjutnya fase *evaluation* atau fase penjajagan adalah fase untuk saling menilai antara perusahaan dan pelanggan. Fase selanjutnya adalah *fase purchase* yaitu fase pembelian dimana perusahaan dan pelanggan melakukan proses transaksi jual beli produk. Setelah proses transaksi, maka *channels* masuk pada *fase delivery* yang merupakan pembuktian *value propositions*. Pelanggan berhak mendapatkan “janji” yang ditawarkan, dan di lain pihak, perusahaan berkewajiban memenuhi “janji” yang ditawarkan dalam *value propositions*, dan berhak mendapatkan penghargaan. Selanjutnya fase terakhir adalah *fase after sales* atau fase purnajual yang seringkali dilupakan atau tidak diperhatikan oleh perusahaan. Fase purnajual adalah fase penentu apakah pelanggan melakukan transaksi ulang dengan perusahaan atau pelanggan sudah cukup sekali saja melakukan transaksi. Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan saran maupun keluhan merupakan saat yang menentukan keberlangsungan hubungan kerjasama jangka panjang.

## **7. Customer Segment**

Menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pasar terdiri dari berbagai macam pembeli yang membeli suatu produk sesuai dengan keinginan, sumber daya, lokasi, dan kebiasaan membeli. Karena masing-masing memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik, masing-masing pembeli merupakan pasar potensial tersendiri. Oleh sebab itu penjual idealnya mendesain program pemasarannya tersendiri bagi masing-masing segmen pasar tersebut, namun tidak semua kumpulan pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar. Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar apabila (PPM Manajemen, 2012):

1. Memerlukan pelayanan (*value propositions*) yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus.
2. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*channels*) yang berbeda.
3. Perlu pendekatan (*customer relationship*) yang berbeda.
4. Memberikan profitabilitas yang berbeda.
5. Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Secara umum, segmen pasar terdiri dari kelompok pelanggan yang memiliki seperangkat keinginan yang sama. Pelanggan adalah jantung dari setiap model bisnis. Tanpa adanya pelanggan, tidak ada satupun perusahaan

yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan lain-lain. Model bisnis dapat diterapkan dalam berbagai perusahaan baik kecil maupun besar (Kotler, 2013).

Ada bermacam-macam tipe dalam segmentasi pasar antara lain (PPM Manajemen, 2012); (Kotler, 2013) :

#### 1. Pasar Terbuka (*Mass Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan mass market atau pasar terbuka tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus. Di sini, perusahaan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan.

#### 2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *niche market* atau pasar khusus (ceruk) menargetkan kepada segmen pasar tertentu yang spesifik yang biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. Model bisnis ini umum ditemukan pada hubungan bisnis antara supplier-buyer. Ceruk pasar yang menarik memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Pelanggan di pasar tersebut memiliki kumpulan kebutuhan yang benar-benar berbeda; mereka bersedia membayar harga tambahan kepada perusahaan yang paling memuaskan kebutuhan mereka; ceruk itu tidak mungkin menarik pesaing lain; perusahaan pengisi ceruk mendapatkan

penghematan tertentu melalui spesialisasi; dan ceruk memiliki ukuran, laba, serta potensi pertumbuhan yang memadai.

### 3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *segmented* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhannya maupun masalah yang berbeda. Segmentasi pasar merupakan pengelompokan individu (pelanggan) menjadi beberapa kelompok (segmen) dimana individu yang berada dalam satu segmen memiliki ciri-ciri atau perilaku yang relatif sama (homogen) dibandingkan individu pada kelompok lain (Kotler,2013).

### 4. Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *diversified* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi beda karakteristiknya. Dengan adanya diversifikasi pasar, volume pasar juga akan semakin luas. Bahkan, mungkin dapat menciptakan pasar-pasar baru

### 5. Multipasar (*Multi-sided Platform*)

Beberapa 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. Disisi lain, perusahaan juga membutuhkan pengiklan untuk membiayai produksi dan distribusi. Kedua segmen ini dibutuhkan untuk membuat model bisnis perusahaan ini.

## **8. Cost Structure**

*Cost structure* adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnership* (Kotler, 2013); (PPM Manajemen,2012). Sebenarnya, biaya dapat diminimisasi dalam setiap model bisnis. Ada dua macam model bisnis *Cost Structure* yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah (PPM Manajemen,2012):

### *1. Cost-driven*

Model bisnis *cost-driven* fokus pada minimisasi biaya dimanapun minimisasi biaya dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya yang paling murah, menggunakan *value propositions* yang murah, memaksimalkan *otomatisasi*, dan *outsourcing* yang luas.

## 2. *Value-driven*

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

## 9. *Revenue Streams*

*Revenue Streams* adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Jika kepuasan pelanggan adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka *revenue streams* adalah pembuluh arterinya. *Revenue streams* bukan mempresentasikan keuntungan yang didapat, karena secara umum diketahui bahwa keuntungan merupakan pendapatan bersih setelah dikurangi biaya-biaya usaha. Perusahaan harus sering memikirkan nilai tambah apakah yang dapat digunakan sehingga pelanggan mau untuk membayarnya.

Apabila pertanyaan ini dapat dijawab, maka perusahaan dapat menyimpulkan satu atau lebih dari *revenue streams* yang didapat dari masing-masing segmen pasar. Masing-masing *revenue streams* memiliki mekanisme harga yang berbeda satu sama lain, misalnya harga tetap, bargaining, *auctioning*, *market dependent*, *volume dependent*, dan *yield management* (PPM Manajemen, 2012).

Tabel 2.1 Macam-macam mekanisme harga (*Osterwalder dan Pigneur, 2010*)

<p align="center"><b>Harga Tetap</b> (Harga ditetapkan sesuai dengan variabel tetap)</p>	<p align="center"><b>Harga Dinamis</b> (Harga berubah-ubah sesuai dengan kondisi pasar)</p>
<p><b>Daftar Harga:</b></p> <p>Harga tetap untuk produk individual, jasa, ataupun nilai tambah yang lain.</p>	<p><b>Negosiasi:</b></p> <p>Harga dinegosiasikan antara dua atau lebih pihak dan berdasarkan kekuatan negosiasi.</p>
<p><b>Berdasarkan Atribut Produk:</b></p> <p>Harga ditetapkan berdasarkan kualitas dari nilai tambah yang diberikan pada produk.</p> <p><b>Berdasarkan Atribut Produk:</b></p>	<p><b>Yield Management:</b></p> <p>Harga disesuaikan dengan stok penyimpanan dan waktu produksi. <i>Yield management</i> merupakan suatu metode yang membantu perusahaan</p> <p><b>Yield Management:</b></p> <p>untuk menjual persediaan pada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat dan harga yang tepat. <i>Yield management</i> menuntun pengambil keputusan bagaimana cara mengalokasikan unit dari kapasitas yang terbatas kepada permintaan yang ada dalam rangka untuk memaksimalkan profit atau pendapatan. (Kimes, 1994)</p>
<p><b>Berdasarkan Segmen Pasar:</b></p> <p>Harga berdasarkan tipe dan karakteristik segmen pasar.</p>	<p><b>Real Time Market:</b></p> <p>Harga disesuaikan dengan kekuatan permintaan dan penawaran.</p>
<p><b>Berdasarkan Volume:</b></p> <p>Harga berdasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan berdasar fungsi perhitungan tertentu.</p>	<p><b>Auction:</b></p> <p>Harga disesuaikan dengan penawaran yang kompetitif.</p>

Ada beberapa cara untuk mendapatkan Revenue Streams (PPM Manajemen, 2012):

1. 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.

2. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*)

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

3. Biaya Langganan (*Subscription Fees*)

*Revenue stream* 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.

4. 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 adanya harta

tetap (*fixed asset*) yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa.

#### 5. Lisensi (*Licensing*)

*Revenue stream* 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. Lisensi umumnya digunakan pada industri media.

#### 6. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage Fees*)

*Revenue stream* 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.

#### 7. 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.

## 8. Donasi (*Donation*)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan 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 organisasinya dalam hal tanggung jawab sosial.

Berikut gambaran sembilan element *Business Model Canvas* yang digambarkan melalui kanvas model:

<b>Key Partner</b>	<b>Key Activities</b>	<b>Value Proposition</b>	<b>Customer Relation</b>	<b>Customer Segment</b>
	<b>Key Resources</b>		<b>Channels</b>	
<b>Cost Structure</b>		<b>Revenue Streams</b>		

Gambar 2. *Business Model Canvas* (Saaty, 2008)

Sejak diperkenalkan pertama kali di tahun 2010, metode bisnis kanvas ini diprediksi bisa membawa perubahan pada sektor bisnis yang telah ada sebelumnya, termasuk sektor bisnis di Indonesia. Setelah mulai diperkenalkan di Indonesia, beberapa pemilik bisnis rupanya ada yang

setuju dan menyukai kesederhanaan dari metode kanvas ini. Namun, sebagiannya lagi menganggap terlalu banyak menggunakan model bisnis akan membuat bisnis yang dijalankan tidak akan fokus, mereka menganggap yang terpenting omset mereka masih stabil. Kenyataannya, bisnis memerlukan Inovasi agar terus bisa berkembang mengikuti zaman. keberadaan BMC juga merupakan satu inovasi untuk dunia bisnis kita (Martha dkk, 2017).

Kehadiran metode bisnis kanvas merupakan sebuah inovasi untuk menjalankan bisnis dengan lebih baik lagi. Bisnis yang baik adalah bisnis yang bisa terus berkembang mengikuti zaman. Bisnis yang baik juga selalu bisa memberi layanan terbaik untuk konsumennya. Oleh karena itu, perlu pengkajian secara terus menerus untuk bisa menemukan apa yang benar-benar konsumen inginkan (Azhar dkk, 2018).

## **H. Analisis SWOT**

### **1. Pengertian Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang terjadi dalam sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan

dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal (Lieber, 2018).

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman (Lee, 2000). Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan visi dan misi perusahaan serta tujuan perusahaan. Sehingga analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi (Valentine, 2001; Bagindo dkk, 2016).

Analisis SWOT dilakukan dengan cara menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) suatu perusahaan (Saaty, 2008):

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan–kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi merupakan salah satu ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

## 2. Analisis Matriks SWOT

Untuk membuat suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) faktor eksternal yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap harus dapat mengetahui peluang (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan. Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor eksternal ini mempengaruhi *opportunities and threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi- kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industry (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.
2. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi,

sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

### 3. Penyusunan Matriks IFAS dan EFAS

Maktriiks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha - usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang - peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WO(Saaty, 2008):

1. Strategi SO (*Strengths Opportunities*) adalah strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi ST (*Strengths Threats*) adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO (*Weakness Opportunities*) adalah strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT (*Weakness Threats*) adalah strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

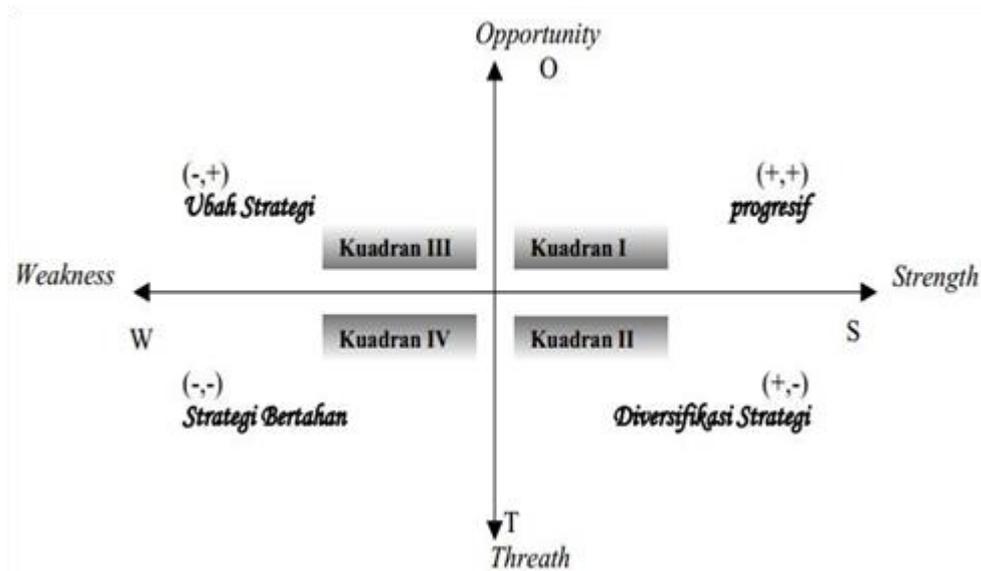
Tabel 2.2 Matriks IFAS dan EFAS (Saaty,2008).

Internal Eksternal	Kekuatan ( <i>Strenghts</i> - S)  Daftar kekuatan internal	Kelemahan ( <i>Weakness</i> – W)  Daftar kelemahan internal
Peluang ( <i>Oppurtunities</i> – O)  Daftar Peluang eksternal	Strategi – SO  Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi – WO  Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman ( <i>Threats</i> - T) Daftar ancaman eksternal	Strategi – ST  Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi – WT  Meminimalkan kelemahan dan menghidari ancaman

### 3. Penentuan Posisi Kuadran SWOT

Setelah memasukkan data kedalam matriks IFAS dan matriks EFAS dan melakukan pembobotan dan rating untuk masing-masing poin, tahapan selanjutnya adalah menghitung jumlah skor yang didapat dari kedua matriks tersebut, yang dimana hal tersebut dimaksudkan untuk mengetahui *positioning* suatu unit usaha. *Positioning* yang dimaksud disini adalah posisi suatu unit usaha sedang berada dalam keadaan seperti apa jika dilihat dari faktor internal dan eksternal yang dihadapinya, sehingga dapat ditentukan perumusan strategi yang tepat berdasarkan *positioning* quadrant SWOT.

Berdasarkan matriks IFAS dan EFAS tersebut dapat diketahui posisi sumbu X dan posisi sumbu Y yang dimana menentukan posisi di kuadran SWOT yang dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Positioning Quadrant SWOT (Saaty, 2008)

Kuadran 1: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi berbagai kendala/ kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan Internal

Selanjutnya, dari posisi kuadran SWOT inilah perumus strategi dapat menentukan dan merumuskan strategi apa yang tepat untuk digunakan dalam perusahaan yang diteliti yaitu objek wisata Bukit Agro Tabarano.

### **I. *Analitycal Hierarchy Process (AHP)***

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan sebuah metode yang memodelkan permasalahan kompleks dan tidak terstruktur kedalam bentuk permasalahan secara bertingkat/berjenjang, kemudian elemen-elemen pada setiap tingkatan akan diberikan penilaian secara *kualitatif subyektif* (Walangare, 2013). Metode ini cukup banyak digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan atau kelayakan suatu usaha (Hadi, 2019).

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan dengan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi hirarki. Pendekatan ini sering digunakan para pengambil keputusan untuk

menganalisis berbagai pilihan prioritas keputusan yang bersifat majemuk dan banyak kriteria. Prinsip kerja AHP adalah menyederhanakan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategis dan dinamik menjadi bagian – bagiannya, serta penataannya dalam satu hirarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel yang lain. Dari berbagai pertimbangan tersebut kemudian dilakukan sintesis untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tinggi dan berperan mempengaruhi hasil pada suatu sistem tersebut (Mustari, 2015).

Berikut dapat dilihat tingkat kepentingan AHP sebagai berikut :

Tabel 2.3 Tingkat kepentingan *Pairwise Comparison* (Saaty, 2008)

Nilai	Definisi
1	Kedua kriteria sama penting
3	Kriteria satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya
5	Kriteria satu sangat penting dibandingkan yang lainnya
7	Kriteria satu jelas lebih penting dari kriteria yang lainnya
9	Kriteria satu mutlak lebih penting dari kriteria yang lainnya
2,4,6,10	Nilai di antara keduanya jika terjadi keraguan

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif yang terbaik. Seperti melakukan penstrukturan persoalan, penentuan alternatif-alternatif, penetapan nilai, persyaratan preferensi terhadap waktu, dan spesifikasi atas resiko. Selanjutnya, penting untuk membuat keputusan dengan menggunakan metode *Analitycal Hierarchy*

*Process* (AHP) karena mempunyai banyak kelebihan seperti (Gustina, 2017):

Kelebihan metode AHP:

1. Kesatuan (*Unity*), AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. Kompleksitas (*Complexity*), AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
3. Saling ketergantungan (*Inter Dependence*), AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
4. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*), AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.
5. Pengukuran (*Measurement*), AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
6. Konsistensi (*Consistency*), AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
7. Sintesis (*Synthesis*), AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
8. *Trade Off*, AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.

9. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*), AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
10. Pengulangan Proses (*Process Repetition*), AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.
11. Metode AHP juga mampu menghasilkan hasil yang lebih konsisten dibandingkan dengan metode metode lainnya.
12. Metode pengambilan keputusan AHP memiliki sistem yang mudah dipahami dan digunakan.
13. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
14. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
15. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Selain kelebihanannya, AHP juga memiliki kekurangan diantaranya (Gustina, 2017):

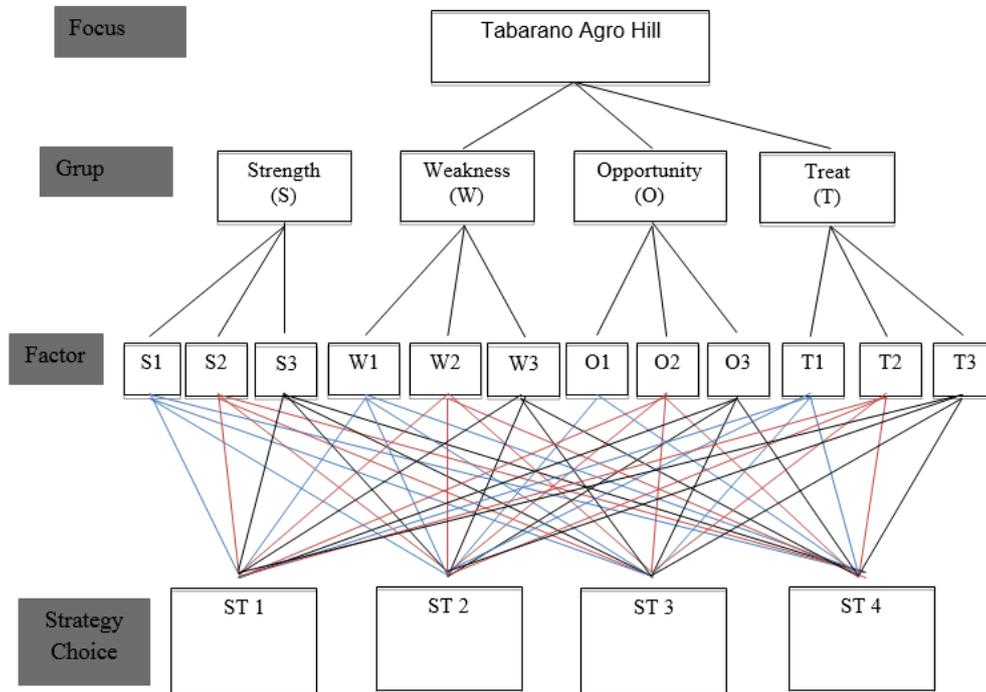
1. Orang yang dilibatkan adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan ataupun banyak pengalaman yang berhubungan dengan hal yang akan dipilih dengan menggunakan metode AHP

2. Untuk melakukan perbaikan keputusan, harus di mulai lagi dari tahap awal.
3. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
4. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.
5. Bila ada partisipan yang kuat maka akan mempengaruhi partisipan yang lainnya
6. Penilaian cenderung subjektif karena sangat dipengaruhi oleh situasi serta preferensi, persepsi, konsep dasar dan sudut pandang partisipan
7. Jawaban atau penilaian responden yang konsisten tidak selalu logis dalam arti sesuai dengan permasalahan yang ada

Selain itu, AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi obyektif dan multi-kriteria yang berdasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki. Jadi, model ini merupakan suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif.

Untuk pemecahan masalah, penyusunan AHP membentuk hirarki yang lebih kompleks. Dengan hirarki, suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelomok-kelompoknya dan diatur menjadi suatu bentuk hirarki.

Berikut gambaran struktur hirarki dapat dilihat pada Gambar 4:



Gambar 4 . Struktur AHP

## J. BLUE OCEAN STRATEGY (BOS)

Alhaddi (2014) dalam penelitiannya menuliskan bahwa strategi samudra biru adalah gagasan penting yang didirikan oleh W. Kim dan Renee Mauborgne pada tahun 2004. Strategi ini dibangun atas gagasan untuk menciptakan pasar baru dimana persaingan sudah tidak relevan lagi dan peluang untuk tumbuh menjadi lebih besar dan tidak terbatas. Konsep samudra biru didasarkan pada gagasan bahwa dunia bisnis terdiri dari dua ruang yaitu samudra merah (*red ocean*) dan samudra biru (*blue ocean*). Samudra merah mewakili ruang pasar yang dikenal dengan segmen

persaingan dengan penawaran ruang pasar yang sudah ada (Kim dkk, 2004). Di sisi lain, samudra biru mewakili ruang pasar yang tidak diketahui oleh pesaing dan menciptakan sebuah inovasi berdasarkan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, konsep samudra biru merupakan penciptaan pasar baru yang tidak terbatas dan berpotensi untuk tumbuh sangat besar karena tidak terlibat persaingan (Kim dkk, 2005). Berikut perbedaan *blue ocean strategy* dan *red ocean strategy*.

Tabel 2.4 Perbedaan *blue ocean strategy* dan *red ocean* (Kim & Mauborgne, 2005) dalam (Ikhwan, 2018)

No	Red ocean strategy	Blue ocean strategy
1	Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
2	Berorientasi memenangi kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
3	Mengeksploitasi permintaan pasar yang sudah ada	Menciptakan permintaan baru
4	Memilih salah satu antara nilai suatu produk dan biaya atas produk	Mendapatkan nilai dan biaya secara bersamaan
5	Memilih antara strategi diferensiasi atau low cost	Memadukan strategy untuk mencapai diferensiasi dan low cost

Yang pada intinya dalam penelitian Alghamdi (2016) istilah *blue ocean strategy* adalah strategi perusahaan dengan menciptakan segmen pasar baru yang belum dilakukan oleh pesaing lain agar mampu membuat kompetisi baru dengan jenis pasar yang belum tersentuh oleh persaingan pasar. Atau lebih singkatnya bahwa *blue ocean strategy* menciptakan

inovasi baru dimana tidak ada ruang persaingan dalam pemasaran dan tentunya akan menguntungkan.

*Prinsip Blue Ocean Strategy*

*Blue ocean strategy* memiliki enam prinsip yang dapat mendorong kesuksesan dalam penerapannya. Dimana setiap penerapan strateginya memiliki peluang dan juga resiko. Begitupun dengan *blue ocean strategy* yang memiliki resiko-resiko dan akan ditangani oleh setiap prinsipnya. Terdapat enam prinsip utama *blue ocean strategy* diantaranya terdapat empat prinsip perumusan (Tabel 5) dan dua prinsip pelaksanaan (Ikhwan, 2018).

Tabel 2.5 Prinsip perumusan *blue ocean strategy* (Kim & Mauborgne (2005) dalam Ikhwan, 2018)

No	Prinsip perumusan	Faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip
1	Merekonstruksikan batasan-batasan pasar	Resiko pencairan
2	Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	Resiko perencanaan
3	Menjangkau, melampaui permintaan yang ada	Resiko skala
4	Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	Resiko model bisnis
<b>Prinsip-prinsip eksekusi /pelaksanaan</b>		<b>Faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip</b>
5	Mengamati hambatan-hambatan utama dalam organisasi	Resiko organisasi
6	Mengintegrasikan eksekusi kedalam strategy	Resiko manajemen

### *Kerangka kerja empat langkah dalam Blue Ocean Strategy*

*Blue ocean strategy* merupakan sebuah pengembangan model bisnis yang dapat dilakukan untuk meminimalisir bahkan menghilangkan persaingan sesama kompetitor. Pengembangan *blue ocean strategy* ini dilakukan dengan 4 tahapan yaitu *eliminate* (hapuskan), *reduce* (kurangi), *raise* (tingkatkan), dan *create* (ciptakan) (Chrisnathaniel, Wilopo, & Mawardi, 2017).

1. *Eliminate* (hapuskan) : menghapus unsur-unsur yang tidak bernilai terhadap produk untuk mengurangi biaya tanpa mempengaruhi kualitas, penjualan dan keuntungan (Algahamdi, 2016). Sedangkan menurut Bourlettidis (2014) *eliminate* yaitu menghilangkan faktor negatif utama untuk menyelesaikan masalah. Tindakan eliminasi ini menyangkut faktor-faktor yang telah lama bersaing dengan industri terkait dan yang tidak mewakili lagi sumber keunggulan kompetitif dalam hal nilai pelanggan (Kim dkk, 2004)
2. *Reduce* (kurangi) : mengurangi unsur-unsur yang nilainya kurang tapi masih diperlukan. Pengurangan berarti bahwa organisasi memotong atau mengurangi beberapa proses kerja yang dianggap tidak perlu atau tidak dapat dibenarkan dan yang dapat berkontribusi untuk mengurangi biaya keseluruhan dengan menjaga stabilitas keuntungan dan meningkatkan kualitas. Tindakan *reduce* terkait dengan atribut produk / layanan yang dirancang berlebihan dan bisa jadi disediakan pada kinerja yang jauh lebih rendah tanpa

mempengaruhi nilai yang dirasakan (Kim dkk, 2005; Algahamdhi, 2016).

3. *Raise* (tingkatkan): meningkatkan unsur-unsur yang akan dijadikan keunggulan produk. Meningkatkan berarti bahwa organisasi menambahkan beberapa kegiatan, prosedur atau bahan yang menghasilkan peningkatan dan peningkatan kualitas produk yang ditawarkan kepada pelanggan, dan yang mengarah pada peningkatan tingkat ukuran laba. Tindakan *raise* ini terdiri dalam meningkatkan kinerja atribut tertentu jauh di atas standar industri saat ini, memutus kompromi dengan fitur lain dari kurva nilai (Algahamdhi, 2016).
4. *Create* (ciptakan) : menciptakan hal-hal baru yang belum ada sebelumnya. Tindakan *create* bertujuan memperkenalkan sumber nilai baru bagi pelanggan. Kreativitas berarti bahwa organisasi menciptakan lapangan kerja dan produk baru dan juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawannya (Algahamdhi, 2016).

*Blue ocean strategy* lebih menyarankan kepada suatu organisasi untuk menciptakan sebuah inovasi baru agar pengelolaan bisnis yang sedang berjalan tidak terjebak pada persaingan pasar yang sama. Landasan dari *blue ocean strategy* adalah '*Value Innovation*'. Sebuah samudra biru tercipta ketika sebuah perusahaan mencapai nilai inovasi itu dan menciptakan nilai secara simultan untuk pembeli dan perusahaan. Inovasi (dalam produk, layanan, atau pengiriman) harus meningkatkan dan

menciptakan nilai lebih bagi pasar, sementara secara bersamaan mengurangi atau menghilangkan fitur atau layanan yang kurang penting dalam sebuah bisnis di sebuah perusahaan (Bourletidis, 2014).

### *Meminimalkan Risiko dan Memaksimalkan Peluang*

Strategi *blue ocean* adalah tentang minimalisasi risiko dan bukan tentang pengambilan risiko. Tentu saja ada tidak ada yang namanya strategi tanpa risiko. Setiap strategi, baik *read ocean* maupun *blue ocean*, akan selalu melibatkan risiko. Dalam meminimalisir risiko, terdapat enam prinsip strategi *blue ocean* sebagai berikut :

Enam Prinsip Strategi *blue ocean* (Kim dkk, 2005) :

1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar
2. Fokus pada hambatan besar, bukan pada angka
3. Menjangkau/melampaui permintaan yang ada
4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat
5. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi
6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

Dalam menciptakan samudra biru, mereka membimbing perusahaan dengan cara memaksimalkan peluang dan meminimalkan risiko. Strategi *blue ocean* menunjukkan kepada perusahaan bahwa bukan hanya dapat membuat dan mengaplikasikan strategi *blue ocean*, tetapi juga bagaimana memonitor kapan saatnya menjangkau *blue ocean* yang baru. Dengan cara

ini, strategi samudra biru menghadirkan proses berulang yang dinamis untuk menciptakan ruang pasar yang tidak terbantahkan waktu (Kim dkk, 2005).

#### *Pentingnya menciptakan Blue Ocean Strategy (BOS)*

Menciptakan BOS memiliki dampak signifikan pada pertumbuhan perusahaan dengan mengacu pada inovasi bisnis yang berpusat pada nilai (Alhaddi, 2014). Alat yang diperkenalkan dalam *blue ocean strategy* termasuk kanvas strategi, yang digambarkan secara grafis melalui kurva nilai, dan empat tindakan kerangka kerja, disusun melalui *Grid Eliminate Reduce Raise Create* (ERRC). Strateginya terdiri dari ide-ide untuk mengembangkan model bisnis baru ("langkah" strategis dalam jargon *blue ocean strategy*) (Borgianni, 2012).

Menurut Adicandra (2017) teori *blue ocean strategy* (strategi samudra biru) mendefinisikan strategi dalam tiga proposisi. Mana saja pendekatan dipilih, keberhasilan strategi bergantung pada pengembangan dan penyelarasan dari tiga proposisi:

1. proposisi nilai yang menarik pembeli;
2. proposisi keuntungan yang memungkinkan perusahaan menghasilkan uang dari proposisi nilai; dan
3. proposisi orang yang memotivasi mereka yang bekerja untuk atau dengan perusahaan untuk menjalankan strategi.

Sebuah perusahaan dapat menerapkan pola ini untuk menemukan ruang pasar yang menjamin pertumbuhan yang menguntungkan. Tujuan

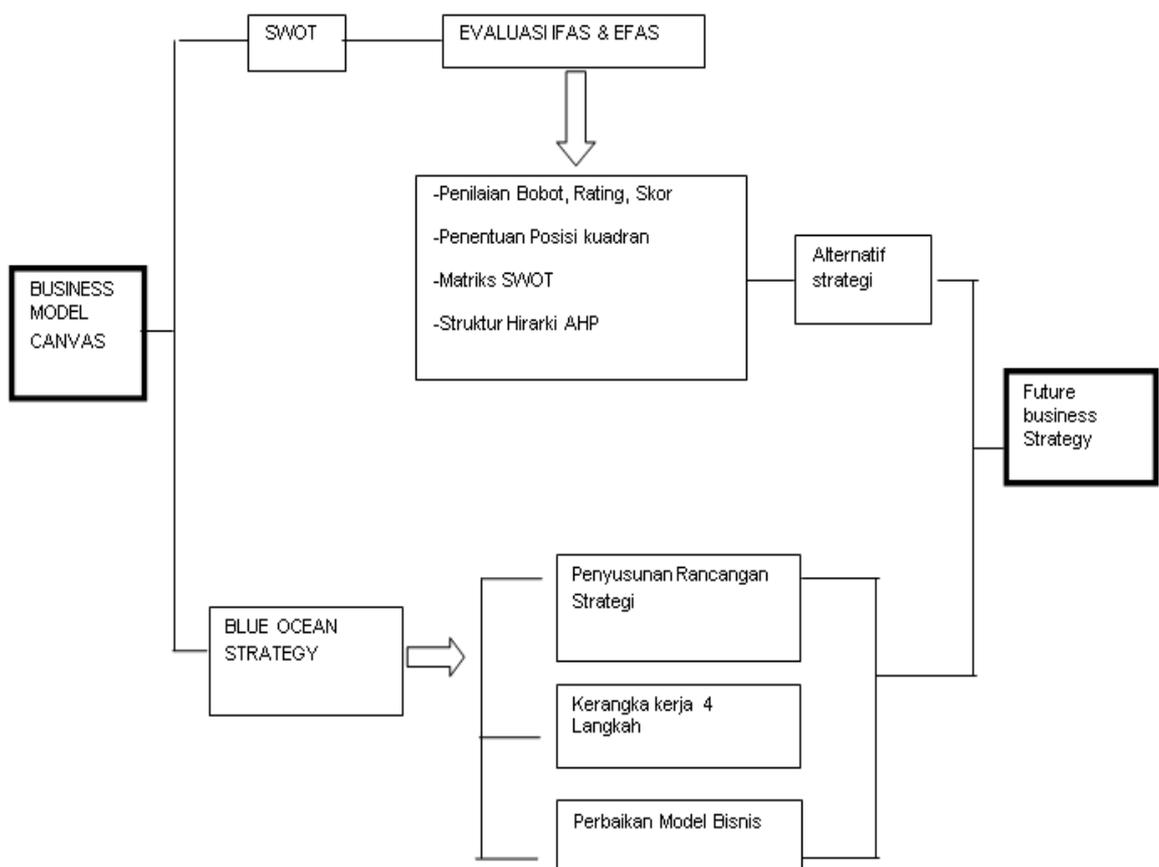
perusahaan menerapkan strategi samudra biru adalah untuk menciptakan sesuatu yang disebut inovasi nilai-suatu lompatan di dalam nilai untuk para pembeli dan perusahaan semacamnya (Hamdani, 2018).

Terdapat kekuatan yang menjadi pendorong untuk menciptakan strategi samudra biru. Kemajuan teknologi yang dipercepat telah secara substansial meningkatkan produktivitas industri dan telah memungkinkan pemasok untuk menghasilkan serangkaian produk dan layanan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Dan hasilnya adalah bahwa dalam peningkatan jumlah industri, pasokan melebihi permintaan. Strategi kompetitif (*red ocean*) dan strategi *blue ocean* Keduanya menarik perhatian pada pentingnya perusahaan untuk menghindari persaingan yang kuat. Untuk menghindari dalam konteks strategi kompetitif, seperti yang diketahui semua pesaing memiliki begitu banyak pandangan berbasis sumber daya perusahaan, yang harus menerapkan beberapa batasan untuk sumber daya untuk mengurangi simulasi dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan peningkatan pendapatan (Dehkordi dkk, 2012).

Oleh karena itu, penting dalam menciptakan strategi samudra biru untuk mendapatkan pasar yang belum diciptakan, dimana akan terjadi permintaan secara signifikan karena sebuah perusahaan telah menempuh langkah strategis yaitu menciptakan inovasi baru dan meninggalkan persaingan pasar (Leavy, 2018).

## K. KERANGKA PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kerangka alur penelitian dengan menganalisis BMC *existing* menggunakan SWOT untuk mengevaluasi IFAS dan EFAS yang menghasilkan alternatif strategi. Selanjutnya akan diintegrasikan dengan model bisnis *blue ocean strategy* dengan melakukan penyusunan rancangan strategi dan diterapkan kerangka kerja empat langkah untuk mendapatkan perbaikan model bisnis yang kemudian menghasilkan strategi bisnis baru. Berikut kerangka alur penelitian dapat dilihat pada gambar 5 :



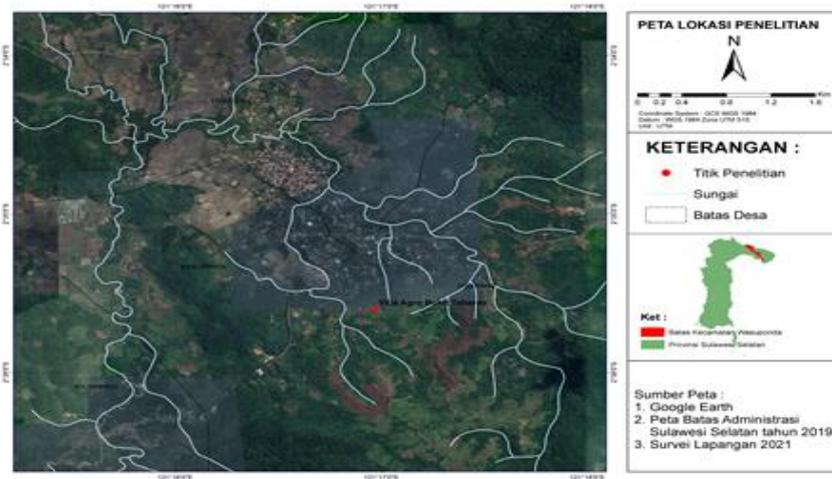
Gambar 5. Kerangka Alur Penelitian

Pada penyusunan strategi model bisnis, terdapat beberapa tahapan yang dilakukan untuk memecahkan masalah dan mendapatkan strategi yang tepat. Untuk selanjutnya, tahapan dimulai dari (1) mengidentifikasi kondisi existing dari pengelolaan Bukit Agro Tabarano, (2) menganalisis faktor internal dan faktor eksternal untuk menentukan bobot, rating, dan skor, posisi quadran, matriks dan struktur hirarki. (3) setelah melewati tahapan tersebut, maka akan menghasilkan beberapa alternatif strategi. (4) selanjutnya pada model bisnis *blue ocean strategy* terlebih dahulu dilakukan penyusunan rancangan *business model canvas* dan *blue ocean strategy* (5) dilakukan kerangka kerja empat langkah dalam strategi *blue ocean strategy* (6) kemudian perbaikan model bisnis. Setelah semua tahap demi tahap terlewati, maka selanjutnya hasil analisis SWOT yang menghasilkan alternatif strategi yang kemudian telah diintegrasikan dengan *blue ocean strategy* akan membentuk sebuah model bisnis baru yang dinamakan *future business model canvas*.

## **BAB III. METODE PENELITIAN**

### **A. Lokasi Dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Januari Tahun 2020 dengan pengambilan data lapangan selama satu bulan yang berlokasi di kawasan ekowisata Bukit Agro Tabarano, Desa Tabarano, Kecamatan Wasuponda Kabupaten Luwu Timur Provinsi Sulawesi Selatan. Jarak antara Kota Makassar dan Ibukota Kabupaten Luwu Timur (Malili) melalui jalan umum yaitu sekitar 561.13 km atau 347.90 mil ditempuh dengan menggunakan armada bus angkutan umum lintas provinsi. Perjalanan ke Luwu Timur juga bisa ditempuh dengan jalur udara dengan waktu tempuh sekitar 45 menit dengan pendaratan di Soroako. Untuk tiba di Bukit Agro Tabarano dari Ibukota Kabupaten (Malili) masih membutuhkan waktu sekitar 1 jam dengan jarak tempuh 35 km. Demikian halnya jika perjalanan dari Kecamatan Sorowako, masih membutuhkan waktu sekitar 30 menit dengan jarak tempuh sekitar 20 km. Lokasi Bukit Agro Tabarano terletak tidak jauh dari jalan poros trans sulawesi sehingga dapat lebih mudah diakses.



Gambar 6. Peta lokasi penelitian, Bukit Agro Tabarano, Luwu Timur

## B. Jenis Dan Sumber Data

Data yang dibutuhkan pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Kedua jenis data ini diambil dari berbagai sumber data dengan menggunakan beberapa metode pengambilan data.

### a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari objek yang diteliti dan untuk kepentingan studi yang dapat berupa *interview* dan *observasi*, misalnya pemilik maupun pengelola. Sedangkan data sekunder merupakan data-data pendukung yang diambil melalui pihak perantara, seperti instansi terkait berupa data kondisi lokasi.

### b. Sumber Data

Data penelitian terkait variabel yang diukur diperoleh dari pengelola (pemilik dan karyawan yang bekerja) di wisata Bukit Agro Tabarano,

pengunjung/wisatawan yang berkunjung ke lokasi tersebut dan masyarakat sekitar.

Untuk lebih lanjut dapat dilihat pada Tabel 6:

Tabel 3.1 Metode Pengumpulan data

No	Metode pengumpulan data	Variabel	Jenis data	Sumber Data
1	Wawancara	Kondisi Existing 9 elemen BMC	Primer	Pengelola
		Produk unggulan		Pengelola
		Karakteristik, Persepsi dan Kebijakan Pengelolaan Bukit Agro Tabarano		Pemilik, pengelola dan karyawan
2	Observasi	Kondisi wisata	Primer	Pengelola
		Fasilitas		Pengelola dan pengunjung
		Sarana prasarana		Pengelola
3	Kuisisioner	Karakteristik responden	Primer	Pengunjung
		Pengembangan Bukit Agro Tabarano		Key person/pemilik/pengelola
		Daya dukung lingkungan	Sekunder	Pengunjung
		Perolehan/manfaat ekonomi masyarakat sekitar		Masyarakat sekitar
4	Kajian pustaka	Kondisi umum tempat wisata		Instansi terkait

### C. Metode Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode Kualitatif merupakan metode pengumpulan data deskriptif berupa ucapan, tulisan dan perilaku dari responden

(Nugrahani, 2014). Data kualitatif dari penelitian ini diperoleh melalui wawancara secara mendalam kepada responden dan pakar serta observasi di lokasi penelitian.

#### **D. Teknik Pengambilan Data**

Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa metode yaitu:

- a. Observasi lapangan, yaitu pengumpulan data melalui survey/pengamatan langsung di lapangan. Observasi dibutuhkan dalam penelitian untuk mencari informasi tentang kegiatan yang berlangsung untuk kemudian dijadikan objek kajian penelitian. Observasi yang dilakukan di Bukit Agro Tabarano yaitu untuk mendapatkan informasi awal mengenai kondisi wisata, fasilitas, sarana prasarana, serta pelayanan oleh pengelola terhadap pengunjung. Kemudian informasi yang didapatkan akan dijadikan rujukan dalam menguji validitas informasi yang diterima dengan kondisi yang sebenarnya.
- b. Wawancara, Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data awal berupa kondisi *existing business model canvas* (*Key Partner, Key Activities, Key Resources, Value Proposition, Customer relation, Channel, Customer Segment, Cost Structure, Revenue Streams*), produk unggulan, pelayanan, dan karakteristik persepsi dan kebijakan pengelolaan Bukit Agro Tabarano yaitu pemilik dan karyawan/pengelola serta pengunjung. Adapun data yang diperoleh dalam metode wawancara yaitu produk unggul dari ekowisata, tujuan

pengembangan ekowisata, serta program kerja yang mengarah pada program pendidikan ekowisata.

- c. Studi literatur, yaitu pengumpulan data – data sekunder dengan penelitian agar memperoleh data dan informasi pendukung yang terkait.
- d. Kuisisioner, Kuisisioner diberikan kepada pemilik, pengelola, pengunjung dan masyarakat sekitar Bukit Agro Tabarano untuk mendapatkan data yang relevan sebagai acuan dalam pengambilan strategi. Data yang dimaksud dalam kuisisioner berupa karakteristik responden, daya dukung lingkungan sosial, opini responden terhadap ekowisata Bukit Agro Tabarano, pelibatan masyarakat terhadap kegiatan tempat wisata, perolehan/manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar, serta program pengembangan ekowisata, dan lain-lain.

### **E. Analisis Data**

Analisis data dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif. Data yang terkumpul dalam penelitian ini diolah kemudian diklasifikasikan sesuai dengan tujuan penelitian dan selanjutnya dianalisis secara deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Proses penyusunan strategi tersebut dapat dilakukan melalui empat tahapan utama yaitu tahap identifikasi, tahap evaluasi, dan tahap penyusunan rancangan bisnis model untuk wisata Bukit Agro Tabarano.

## 1.1 Tahap Identifikasi Kondisi Existing Wisata Bukit Agro Tabarano

Identifikasi kondisi *existing* pengelolaan usaha Wisata Bukit Agro Tabarano dilakukan pada berdasarkan *business canvas* (*Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partner, Cost Structure*) dan kondisi fasilitas, sarana dan prasarana, dan pelayanan pengelolaan. Pengembangan wisata (daya dukung lingkungan sosial, opini responden terhadap ekowisata Bukit Agro Tabarano, pelibatan masyarakat terhadap kegiatan tempat wisata, perolehan/manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar, serta program pengembangan ekowisata).

## 1.2 Tahap Evaluasi Kondisi Existing Wisata Bukit Agro Tabarano

Evaluasi kondisi pengelolaan pada Bukit Agro Tabarano selanjutnya dilakukan dengan metode SWOT. Yang dimana sesuai urutan langkah langkah SWOT yaitu mengevaluasi faktor internal dan faktor eksternal, kemudian melakukan pembobotan, rating dan skor, selanjutnya penentuan posisi kuadran, dan membuat matriks strategi. Setelah itu, kembali akan dilakukan evaluasi strategi dengan menggunakan model bisnis *blue ocean strategy* untuk mendapatkan strategi yang ideal.

### a. Evaluasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Faktor internal, digunakan untuk mengukur sejauh mana kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh ekowisata Bukit Agro Tabarano dalam mengembangkan bisnis. Faktor

eksternal, digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi apa saja peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threath*) bagi Bukit Agro Tabarano. Identifikasi SWOT ini sangat penting untuk dilakukan karena pada langkah berikutnya dalam pembentukan *Business Model Canvas* (BMC) yang baru akan diturunkan dari informasi yang telah terangkum dalam identifikasi SWOT ini. Berikut adalah ilustrasi dari tabel identifikasi BMC dengan SWOT

Tabel 3.2 Identifikasi *Business Model Canvas* dengan SWOT (Saaty, 2008)

Elemen <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	Internal		Eksternal	
	<i>Strength(S)</i>	<i>Weakness(W)</i>	<i>Opportunities(O)</i>	<i>Threats (T)</i>
1 <i>Key Partner</i>				
2 <i>Key Activities</i>				
3 <i>Key Resourches</i>				
4 <i>Value Proposition</i>				
5 <i>Costumer Relation</i>				
6 <i>Channels</i>				
7 <i>Costumer Segment</i>				
8 <i>Cost Structure</i>				
9 <i>Revenue Streams</i>				

Setelah tahap identifikasi selesai dan mendapatkan hasil faktor internal dan eksternal, selanjutnya dilakukan tahap analisis yang meliputi pemberian nilai bobot, rating dan skor, selanjutnya mengevaluasi IFAS dan EFAS, posisi kuadran SWOT, dan matriks SWOT.

Analisis Internal dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan yang dipergunakan dan faktor kelemahan yang akan diantisipasi. Sedangkan

analisis Eksternal dilakukan untuk mengembangkan faktor peluang yang dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman yang perlu dihindari. Untuk mengevaluasi faktor tersebut dilakukan pembobotan, peratingan, dan skoring pada matriks IFAS dan EFAS.

#### b. Penilaian Bobot, Rating dan Skor

Dalam penilaian bobot faktor strategis ini, satu elemen dibandingkan dengan delapan elemen lainnya. Sehingga akan memunculkan angka yang diperoleh dari perbandingan *paired comparison* atau perbandingan berpasangan. Angka ini didapatkan dari hasil kuisioner penelitian *key person* (pengelola). Setiap angka yang muncul akan dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total kemudian dibagi dengan banyaknya elemen.

Berikut langkah-langkah penilaian bobot (dengan syarat nilai bobot tidak boleh lebih dari satu atau kurang dari satu), rating, dan skor.

1. Mengitung nilai dari setiap elemen secara horisontal dan vertikal. Hasil perhitungan horizontal dan vertikal dipastikan sama. Sehingga nilai total tersebut menjadi pembagi untuk mendapatkan nilai bobot 1.
2. Menentukan nilai rating dari setiap indikatornya. Untuk nilai rating faktor kekuatan yaitu memiliki nilai dari angka tertinggi ke angka terendah (4-1): 4= Sangat baik, 3= Baik, 2= kurang baik, 1= tidak baik. Sedangkan nilai rating untuk faktor kelemahan yaitu memiliki nilai dari angka terendah ke angka tertinggi (1-4): 1= Sangat baik, 2= baik, 3= kurang baik, 4= tidak baik.

3. Nilai tengah dari angka 1 sampai 4 adalah 2,5. Jadi angka 4-2,5 dinyatakan tinggi (*strenght*) dan angka 2,4-1 dinyatakan rendah (*weakness*). Pada tabel 5 dan 6 masing-masing telah dikelompokkan *strenght* dan *opportunity* (rentang nilai 4-2,5) *weakness* dan *threats* (rentang nilai 2,4-1).
4. Rating merupakan analisis kemungkinan yang terjadi dalam jangka pendek. Diberi nilai (1) jika kemungkinan indikator tersebut kinerjanya semakin menurun dibandingkan pesaing utama. Diberi nilai (2) jika indikator kinerjanya sama dengan pesaing utama. Diberi nilai (3 atau 4) jika indikator tersebut lebih baik dibandingkan dengan pesaing utama. Semakin tinggi nilainya, artinya indikator tersebut lebih baik dibandingkan dengan pesaing utama.
5. Setelah selesai ditentukan, selanjutnya akan dihitung nilai skor dengan mengalikan bobot dan rating.
6. Total nilai skor untuk faktor internal menunjukkan bahwa semakin nilainya mendekati 1 maka semakin banyak kelemahan internal dibandingkan kekuatannya. Sedangkan semakin nilainya mendekati 4 maka semakin banyak pula kekuatannya. Begitupun dengan nilai faktor eksternal, semakin mendekati 1 maka semakin banyak ancaman dibandingkan peluang. Semakin mendekati 4 maka semakin banyak peluang dibandingkan ancaman.

Proses pembobotan, peratingan dan skoring akan dilakukan setelah melalui tahap pengambilan data melalui kuisisioner. Setiap element akan

ditentukan nilai bobot, rating dan skor untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari wisata Bukit Agro Tabarano.

Tahapan-tahapan yang dilakukan pada analisis matriks IFAS dan EFAS yaitu (Saaty, 2008):

1. Menyusun daftar faktor-faktor internal dan eksternal dengan 9 elemen BMC yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah ditentukan oleh peneliti berdasarkan hasil observasi lapang.
2. Memberi bobot pada masing-masing faktor yang dilakukan oleh responden, mulai dari 1,00 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Berdasarkan pengaruh faktor-faktor terhadap posisi strategi pengelolaan ekowisata (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
3. Memberi peringkat (rating) antara 1 sampai 4 pada masing-masing faktor. (Berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi ekowisata yang bersangkutan)
4. Mengalikan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk memperoleh nilai skor.
5. Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi objek yang dinilai. Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan atau objek adalah lemah, atau secara eksternal perusahaan atau objek adalah terancam. Sedangkan nilai yang berada diatas 2,5 menunjukkan bahwa posisi internal yang kuat, atau posisi eksternal yang berpeluang besar.

### c. Posisi kuadran SWOT

Setelah mendapatkan nilai IFAS dan EFAS, maka selanjutnya akan mendapatkan gambaran situasi saat ini yaitu bernilai surplus atau minus. Berikut adalah tahapan kerja untuk menentukan *positioning quadrant* SWOT :

1. Posisi sumbu X dapat ditentukan melalui hasil matriks IFAS dengan rumus sebagai berikut :

$$X = \text{Total Skor Kekuatan} - \text{Total Skor Kelemahan}$$

2. Posisi sumbu Y dapat ditentukan melalui hasil matriks EFAS dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = \text{Total Skor Peluang} - \text{Total Skor Ancaman}$$

### d. Matriks SWOT

Matriks SWOT Matriks SWOT ini merupakan alat formulasi pengambilan keputusan untuk menentukan strategi yang ditempuh berdasarkan logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Tahapan dalam menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut:

- (1) Menyusun daftar peluang dan ancaman eksternal perusahaan serta perusahaan serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan

- (2) Menyusun strategi SO (*Strength Opportunity*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal.

(3) Menyusun strategi WO (*Weakness -Opportunity*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal.

(4) Menyusun strategi ST (*Strength Threat*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal.

(5) Menyusun strategi WT (*Weakness Threat*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal.

e. Tahap Pengambilan Keputusan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Dalam penelitian yang dilakukan Saaty (2008), bahwa setiap faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan faktor eksternal (peluang, ancaman) diberikan bobot. Penentuan bobot menggunakan metode *Paired Comparison* (perbandingan berpasangan). Penentuan bobot dari setiap faktor menggunakan skala 1, 2, dan 3. Arti skala yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. jika faktor horizontal kurang penting dibandingkan dengan faktor vertical
2. jika faktor horizontal sama penting dibandingkan dengan faktor vertical
3. jika faktor horizontal lebih penting dibandingkan dengan faktor vertikal.

Berikut tabel yang dapat menggambarkan penilaian bobot faktor strategis.

Tabel 3.3 Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal dan eksternal (saaty, 2008).

Faktor Strategis Internal	K P	KA	KR	VP	CR	Ch	CS	CStr	RS	Total	Bobot
Key Partner	■										
Key Activity		■									
Key Resources			■								
Value Proposition				■							
Customer Relation					■						
Channels						■					
Customer Segment							■				
Cost Structure								■			
Revenue Streams									■		
Total										1,00	

Matriks perbandingan berpasangan ini dibangun berdasarkan persepsi atau pendapat penilai dengan membandingkan antar kriteria atau pilihan. Nilai yang digunakan yaitu untuk menilai prioritas setiap element BMC yang telah dirumuskan dan telah diuji validasinya yang berpedoman pada Saaty. Yang biasa kita kenal dengan istilah skala penilaian AHP, penilaian yang mencerminkan ekspresi penilaian seorang pakar terhadap tingkat kepentingan, sesuai pada Tabel 3.4:

Tabel 3.4 Penilaian Intensitas Kepentingan

Nilai	Definisi
1	Kedua kriteria sama penting
3	Kriteria satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya
5	Kriteria satu sangat penting dibandingkan yang lainnya
7	Kriteria satu jelas lebih penting dari kriteria yang lainnya
9	Kriteria satu mutlak lebih penting dari kriteria yang lainnya
2,4,6,8	Nilai di antara keduanya jika terjadi keraguan

Sumber: Saaty (2020)

### 1.3 Tahap Penyusunan Rancangan Business Model Canvas dengan Integrasi Blue Ocean Strategy

Setelah hasil identifikasi strategi awal didapatkan, maka selanjutnya dilakukan tahapan pengintegrasian *business model canvas* dengan *blue ocean strategy* untuk mendapatkan gambaran *business model canvas* yang ideal.

*Blue ocean strategy* mempunyai 4 framework dan disusun melalui grid *Eliminate Reduce Raise Create* (ERRC). Pengembangan model bisnis ini dilakukan untuk meminimalisir bahkan menghilangkan persaingan sesama kompetitor.

Adapun cara yang dilakukan dalam pengintegrasian *business model canvas* dengan *blue ocean strategy* sebagai berikut:

- 1) Memunculkan hasil gambaran ke sembilan elemen *business model canvas* yang telah dianalisis dengan SWOT dan AHP.
- 2) Kemudian menerapkan kerangka kerja empat langkah (ERRC).

- 3) Membuat kanvas strategi baru dari hasil skema kerangka kerja empat langkah (ERRC).
- 4) Menghasilkan model bisnis BMC baru

## **BAB IV. HASIL PENELITIAN**

### **A. Kondisi Umum Usaha Wisata Bukit Agro Tabarano**

Kecamatan Wasuponda merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Luwu Timur. Kecamatan Wasuponda berada pada posisi 2° 18' 00" - 2° 49' 30" Lintang Selatan dan 120° 52' 30" - 121° 24' 00" Bujur Timur dengan luas wilayah 1.244 km<sup>2</sup>. Kecamatan yang terletak di sebelah Barat ibukota Kabupaten Luwu Timur ini berbatasan langsung dengan Provinsi Sulawesi Tengah di sebelah utara, Kecamatan Nuha dan Towuti di sebelah timur, Kecamatan Malili di sebelah selatan, sedangkan di sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Mangkutana dan Angkona. Kecamatan Wasuponda terdiri dari 6 desa yaitu: Desa Balambano, Tabarano, Ledu - Ledu, Wasuponda, Kawata dan Parumpanai. Wilayah Kecamatan Wasuponda merupakan wilayah bukan pantai dengan topografi berbukit - bukit. Ada empat sungai yang melintasi kecamatan ini yaitu Sungai Larona, Ussu, Angkona dan Cerakang.

Adapun penelitian ini dilakukan di Desa Tabarano yang memiliki status area sebagai Kota dengan luasan 221,00 Km<sup>2</sup> dengan posisi garis bujur 121° 28' 319" - 2° 58' 588" garis lintang. Adapun jarak desa dari ibukota kecamatan sekitar 0,2km<sup>2</sup> dan jarak desa dari ibukota kabupaten sejauh 30km<sup>2</sup>.

Bukit Agro Tabarano merupakan sebuah kawasan wisata perbukitan yang menawarkan keindahan bukit. Dasar pengembangan wisata ini yaitu dengan melihat potensi wisata yang ada di Luwu Timur yang tidak terdapat

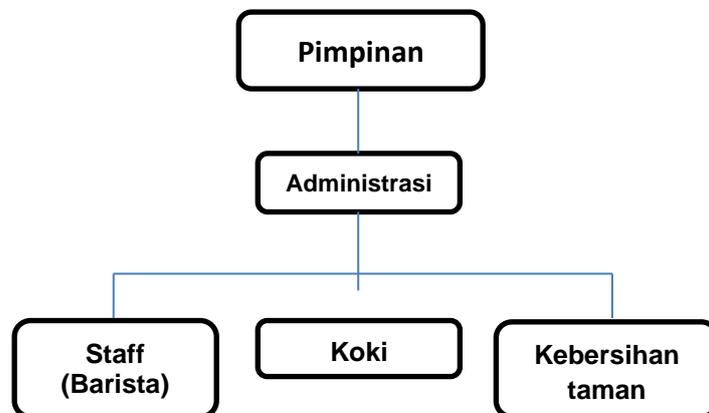
kawasan wisata perbukitan. Oleh karena itu, sebagai pemilik sekaligus pengembang wisata ini memanfaatkan potensi yang ada untuk bangun wisata Bukit Agro Tabarano. Dalam pengembangannya, pemilik memperkenalkan Bukit Agro Tabarano kepada publik dengan dilakukannya acara peresmian oleh pejabat pemerintahan dalam hal ini Bupati Luwu Timur beserta jajarannya untuk membantu dalam lingkup promosi wisata. Selain itu, juga melibatkan wartawan media online dalam meliput aktivitas acara peresmian wisata Bukit Agro Tabarano.

Seiring berjalannya aktivitas Bukit Agro Tabarano, di mulai dari pengadaan acara peresmian pembukaan tempat wisata, sejak saat itupun kunjungan wisatawan bertambah setiap hari-hari tertentu. Jumlahnya pun berbeda-beda setiap harinya. Tidak hanya wisatawan lokal, namun juga wisatawan berasal dari luar daerah. Bukit Agro Tabarano dalam setiap satu bulan mendapatkan kunjungan yang tidak pasti jumlahnya. Terkadang mengalami kenaikan dan terkadang mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena adanya aktivitas-aktivitas tertentu yang dilakukan pengunjung. Seperti perkumpulan ibadah, liburan keluarga dan sebagainya. Kemudian, data kunjungan Bukit Agro Tabarano diambil pada 4 bulan terakhir sejak dilakukannya penelitian sebab (1) pemilik menyerahkan pengelolaan Bukit Agro Tabarano pada akhir bulan oktober, (2) puncak kunjungan wisatawan menjelang akhir tahun dan awal tahun, (3) data lengkap sejak bulan November 2019- Februari 2020.

Adapun sarana prasarana yang terdapat dalam lingkup wisata Bukit Agro Tabarano terdiri dari :

- 1) Bangunan kantor, terdiri dari mushollah, ruang istirahat, resepsionis, kantin, dapur,
- 2) Bangunan Villa, dengan fasilitas kamar mandi, AC, tempat tidur, TV
- 3) Area wisata, terdiri dari camping ground, taman main anak, panggung live musik, spot foto yang menarik, kantin, taman holtikultura, taman bunga
- 4) Fasilitas wisata, terdiri dari lahan parkir, toilet umum, gazebo, fasilitas pertemuan.

Sejak pembangunannya, wisata Bukit Agro Tabarano membentuk struktur organisasi dalam mengelola wisata. Berikut struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 7.



Gambar 7. Struktur organisasi pengelola Bukit Agro Tabarano

Dalam strukturnya, pemilik sebagai pimpinan berkoordinasi langsung dengan Administrasi. Tenaga administrasi bertugas untuk mengontrol semua aktifitas di tempat wisata dan berkoordinasi langsung dengan staff, koki dan kebersihan taman. Kemudian, sistem administrasi pada pengelolaan Bukit Agro Tabarano di atur dengan transparansi. Semua

kegiatan transaksi dicatat menggunakan nota manual yang kemudian dipindahkan kedalam pencatatan laporan dengan sistem komputerisasi. Manajemen pengelolaan sumberdaya Bukit Agro Tabarano melibatkan konsultan yang telah terlatih dalam mengelola sistem. Selain melibatkan konsultan, pengelola juga melibatkan anak-anak remaja yang putus sekolah kemudian dilatih untuk menjadi barista.

Struktur organisasi Bukit Agro tabarano masih sederhana seperti pada Gambar 7. Anggota organisasi terdiri dari pemilik, pengelola, administrasi, staff, koki, kebersihan taman dengan masing-masing tugas dijabarkan sebagai berikut: (a) Pemilik bertanggungjawab atas manajemen perusahaan secara menyeluruh, (b) Pengelola bertanggung jawab mengontrol segala aktivitas terkait pengecekan dan pembenahan sarana prasarana, kontrol bahan baku. (c) Administrasi bertanggungjawab atas pemesanan bahan baku makanan dan minuman serta pencatatan administrasi. (d) Karyawan/staff (Barista, koki dan kebersihan taman) bertugas untuk menjalankan kegiatan produksi

## Data Wawancara Narasumber Bukit Agro Tabarano

Tabel 4.1 Data wawancara Narasumber Bukit Agro Tabarano

No	Narasumber	Aspek	Hasil
	Pengelola	Struktur organisasi	Struktur organisasi yang dibentuk oleh pengelola Bukit Agro Tabarano yaitu dengan tingkat urutan : Pimpinan yang berkoordinasi langsung dengan administrasi. Tenaga administrasi bertugas mengontrol semua aktivitas dengan berkoordinasi dengan staff (barista), koki dan petugas kebersihan.
		Pendapatan	Olahan data penelitian pada bulan November dan Desember 2019 pendapatan Bukit Agro Tabarano mencapai Rp. 18.040.300 dan Rp. 17.682.000 dengan total keuntungan sekitar Rp. 4.248.000. kemudian pendapatan dibulan Januari Rp.6.093.900 dan Februari 2020 Rp. 8.273.000. dari pendapatan yang ada ,tentunya pengelola mengalami minus yang lumayan besar sehingga pengelola harus menutupi pengeluaran dengan uang kas yang ada. Hal ini dikarenakan jumlah pengunjung menurun drastis.
		Jumlah kunjungan	kunjungan bulanan pada Bukit Agro Tabarano diakhir tahun 2019 dan diawal tahun 2020. Pada bulan November 2019 kunjungan rata-rata sekitar 25%, kemudian pada Desember 2020 hanya 5%. Selanjutnya pada bulan Januari mencapai 43%, dan pada bulan Februari 27%.
		Pengembangan dan kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk unggulan wisata : view bukit yang menarik</li> <li>2. Tujuan pengembangan: untuk memanfaatkan dan memaksimalkan potensi wisata di Luwu Timur</li> <li>3. Program kerja pengembangan ekowisata:</li> <li>4. Jumlah kunjungan : kunjungan bulanan pada Bukit Agro Tabarano diakhir tahun 2019 dan diawal tahun 2020. Pada bulan November 2019 kunjungan rata-rata sekitar 25%, kemudian pada Desember 2020 hanya 5%. Selanjutnya pada bulan Januari mencapai 43%, dan pada bulan Februari 27%.</li> <li>5. Faktor penghambat : terkait pendanaan</li> <li>6. Kerjasama mitra: bermitra bersama UMKM, konsultan</li> <li>7. Pembangunan objek wisata : pendanaan pribadi</li> <li>8. Pelibatan masyarakat: ada, misal: membantu dengan membeli hasil tani dan produk buatan seperti es batu.</li> <li>9. Kontribusi terhadap pendapatan daerah :</li> </ol>
	Pengunjung	Karakteristik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan dan Pekerjaan: data usia dan pekerjaan responden dari rentang usia 20-25 merupakan pelajar/mahasiswa, usia 25-40 tahun merupakan wirausaha, usia 30-45 tahun merupakan swasta/karyawan, usia 30-50 tahun merupakan PNS, dan 45-60 tahun adalah masyarakat sekitar. Pendidikan responden dipersentasekan sebagai berikut: SD (13%), SMP (6%), SMA (3%) dan Diploma/S1/S2 (78%)</li> <li>2. Pendapatan: Pendapatan responden mulai dari Rp. 0-1juta sampai dengan Rp. 2-3juta dari keseluruhan profesi pengunjung. Dari data diatas, maka didapatkan bahwa rata-rata pendapatan pengunjung berada dikisaran 69% atau Rp.2-3juta/bulannya.</li> <li>3. Informasi tempat wisata : sosial media</li> <li>4. Tujuan berkunjung: : terdapat beberapa tujuan berkunjung diantaranya rekreasi (53%), penelitian (9%), ritual budaya (16%), lainnya (22%)</li> <li>5. Sifat kunjungan : Dari hasil kuisioner tercatat beberapa sifat kunjungan responden seperti menjadikan Bukit Agro Tabarano sebagai tujuan utama (62%), sebagai transit (22%) serta tujuan lainnya sekitar (16%).</li> <li>6. Banyaknya jumlah Kunjungan : Berdasarkan hasil kuisioner, jumlah kunjungan berulang wisatawan mencapai lebih dari lima kali kunjungan. Yang berarti bahwa kawasan wisata tersebut cukup menarik minat pengunjung.</li> <li>7. Partner berkunjung: keluarga, pasangan, teman sejawat</li> </ol>

			8. Biaya yang dikeluarkan: Dalam kunjungan wisatawan ke Bukit Agro Tabarano biaya yang dikeluarkan sangat murah. Oleh karena itu wisatawan mudah menjangkau kawasan wisata tersebut.
		Daya dukung lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infrastruktur: jalan menuju bukit agro tabarano sebaiknya segera dibenahi</li> <li>2. Sarana/Prasarana: masih memadai untuk digunakan, namun ada beberapa yang harus di benahi dan dikhususkan yaitu mushollah</li> <li>3. Tingkat kenyamanan: rata-rata pengunjung merasa nyaman</li> <li>4. Pelayanan petugas wisata: baik, namun terkadang masih lambat</li> <li>5. Keberadaan dan kelanjutan wisata: keberadaannya membuat masyarakat menjadi antusias untuk berkunjung dan menikmati pesona bukit agro tabarano dan keasrian bukit perlu dipertahankan</li> <li>6. Kegiatan sosial edukasi: perlu dilakukan sebuah kegiatan study maupun edukasi baik itu study lingkungan, study wisata maupun edukasi lingkungan dan kegiatan lainnya</li> </ol>
	Masyarakat	Respon masyarakat	Tingkat penerimaan, partisipasi dan dukungan masyarakat terhadap ekowisata : masyarakat sekitar menerima dengan baik keberadaan objek wisata bukit agro tabarano.

Tabel diatas menggambarkan hasil wawancara terhadap key person, responden dan masyarakat sekitar secara umum yang kemudian dianalisis berdasarkan data sebagai berikut pada tabel :

### **Data Kunjungan Bukit Agro Tabarano**

Berdasarkan data kunjungan yang diperoleh dari laporan Bukit Agro Tabarano, maka jumlah kunjungan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2. Kunjungan bulanan Bukit Agro Tabarano November 2019 – Februari 2020

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah pengunjung/bulan (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
November 2019	962	44
Desember 2019	58	3
Januari 2020	910	41
Februari 2020	261	12
Total	2.191	100

Sumber : Olah data penelitian

Tabel 4.2 menggambarkan kunjungan bulanan pada Bukit Agro Tabarano diakhir tahun 2019 dan diawal tahun 2020. Pada bulan November 2019 kunjungan rata-rata sekitar 44%, kemudian pada Desember 2020 hanya 3%. Selanjutnya pada bulan Januari mencapai 41%, dan pada bulan Februari 12%.

### **Karakteristik responden**

Berikut ulasan data responden dapat dilihat pada Tabel 4.3, Tabel 4.4, dan Tabel 4.5:

Tabel 4.3. Data Demografi Responden

Jenis Kelamin (%)		Usia (tahun, %)		Jenis pekerjaan (%)	
Pria	11(35)	20-25thn	5org (16)	Pelajar/ mahasiswa	5org (16)
		25-30thn	9org (28)	Wirausaha	7org (22)
		30-35thn	8org (25)	Swasta/ Karyawan	12org (37,5)
Wanita	21(65)	35-40thn	6org (19)	PNS	5org (16)
		40-45thn	4org (12)	Masy sekitar	3org (9)
Total	32 (100)	Total	32 (100)	Total	32 (100)

Sumber : Olah data penelitian

Tabel 4.4. Data Kunjungan Responden

Tujuan berkunjung (Orang, %)		Sifat Kunjungan (Orang, %)		Jumlah kunjungan berulang Orang, %)		Waktu kunjungan (Orang, %)	
Rekreasi	17org (53)	Tujuan utama	20org (62)	Pertam a kali	2org (6)	Akhir pekan	9org (28)
Penelitian	3org (9)	Transit	7org (22)	2 kali	5org (16)	Hari kerja	8org (25)
Ritual budaya	5org (16)	lainnya	5org (16)	3-5kali	2org (6)	Hari libur	12org (38)
Lainnya	7org (22)			Lebih dari 5 kali	23org (72)	Lainnya	3org (9)
Total	100	Total	100	Total	100	Total	100

Sumber : Hasil olah data penelitian

Tabel 4.5. Data Informasi Wisata

Info wisata (Orang, %)		Biaya wisata (Orang, %)		Waktu tempuh (Orang, %)		Sarana transportasi (Orang, %)	
Media sosial	8org (25)	Sangat murah	25org (78)	<30 menit	8org (25)	Bus	7org (78)
Media elektronik	2org (6)	Murah	(22)	30menit- 1jam	15org (47)	Kendar aan pribadi	25org (22)
Info lisan	22org (69)			1-2jam	7org (22)		
				2-5jam	2org (6)		
Total	100	Total	100	Total	100	Total	100

Sumber: Hasil olah data penelitian

## Sistem Pemasaran

Pemasaran dilakukan dengan mempublikasikan Bukit Agro Tabarano di sosial media dengan membuat akun khusus instagram bernama @bukitagrotabarano, dari akun inilah banyak wisatawan lokal yang penasaran dan ingin berkunjung untuk menikmati keindahan panorama Bukit Agro Tabarano.

## Finansial

Dalam pengelolaan pembangunan Bukit Agro Tabarano, tidak terlepas dari masalah keuangan. Pemilik menggunakan modal pribadi untuk membangun dan memfasilitasi Bukit Agro Tabarano sepenuhnya. Dalam manajemen pengelolaan keuangannya, pencatatan manual dilakukan dalam pembukuannya. Kemudian pemilik memberlakukan sistem bagi hasil terhadap pengelola yaitu pemilik sebanyak 30% dan pengelola sebanyak 70%. Kemudian Komponen biaya tetap yang dikeluarkan dan berjalan setiap bulannya yaitu pembayaran listrik, air, dan gaji karyawan. Sedangkan yang termasuk dalam komponen biaya tidak tetap yaitu biaya *maintenance* juga kebutuhan tambahan lainnya diluar dari perencanaan awal. Selanjutnya, pendapatan Bukit Agro Tabarano berasal dari villa, kantin/kafe, resistrasi pengunjung dan reservasi. Untuk parkir tidak dikenakan biaya (gratis).

Sehubungan dengan adanya data kunjungan bulanan, maka dapat pula dihitung penghasilan/laba bersih yang diterima oleh pihak Bukit Agro Tabarano seperti pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6. Data pendapatan Bukit Agro Tabarano

Bulan	Pendapatan (Rp)	Pengeluaran (Rp)	Keuntungan (Rp)
November	18.040.300	14.786.000	3.254.000
Desember	17.682.000	16.688.400	994.000
Januari	6.093.900	12.716.000	(6.622.100)
Februari	8.273.000	12.822.000	4.549.000

Olahan data penelitian pada bulan November dan Desember 2019 pendapatan Bukit Agro Tabarano mencapai Rp. 18.040.300 dan Rp. 17.682.000 dengan total keuntungan sekitar Rp. 4.248.000. kemudian dibulan Januari dan Februari 2020 mengalami pengeluaran yang lebih besar daripada pendapatan sehingga pengelola harus menutupi pengeluaran dengan uang kas yang ada.

### **Bahan baku pembuatan minuman**

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap pengelola mengenai bahan baku yang diperlukan untuk pembuatan aneka jenis minuman berupa buah diantaranya buah apel, alpukat, jeruk, mangga. Bahan baku ini berasal dari petani sekitar yang dibeli oleh pengelola. Begitupun kebutuhan es batu yang diproduksi sendiri oleh warga sekitar sebagai pelengkap minuman dibeli langsung dari warga. Untuk jenis minuman kekinian berupa kopi, bubuk minuman berperisa seperti rasa taro, coklat, vanilla, strawberri dll. Selain aneka jenis minuman, pengelola juga menyiapkan aneka jenis makanan yang dapat dinikmati oleh wisatawan berupa makanan berat (aneka olahan mie, paket nasi lengkap dll). Dimana bahan baku untuk makanan ini didapatkan dari pasar tradisional di kecamatan tersebut. Selain bahan minuman dan makanan, pengelola juga mengangkat produk-produk UMKM untuk dijual seperti keripik pisang umi. Hal ini berdampak pada pengembangan usaha UMKM setempat. Dengan begitu, secara tidak langsung jika pengunjung membeli produk UMKM, mereka ikut mendukung perkembangan UMKM.

## **B. BMC existing Bukit Agro Tabarano**

Dalam menentukan model pengelolaan bisnis, perlu diketahui terlebih dahulu model bisnis existing untuk mendapatkan informasi awal pengelolaan Bukit Agro Tabarano. Berikut identifikasi BMC existing pengelolaan Bukit Agro Tabarano dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 8. BMC existing wisata Bukit Agro Tabarano

### C. Evaluasi BMC berdasarkan IFAS (Internal Faktor Analysis Summary) dan EFAS (Eksternal Faktor Analysis Summary)

Identifikasi faktor internal dan faktor eksternal dilakukan setelah mendapatkan gambaran existing model canvas dengan menganalisis ke sembilan elemen. Selanjutnya akan diidentifikasi dari masing-masing elemen dan dikelompokkan menurut faktor internal dan faktor eksternal.

Tabel 4.7 Identifikasi *Business Model Canvas* dengan SWOT

Elemen <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	Internal		Eksternal	
	<i>Strength(S)</i>	<i>Weakness(W)</i>	<i>Opportunities(O)</i>	<i>Threats(T)</i>
<b>1 Key Partner</b>	Pihak Pengelola Wisata (BUMDes) menjalin hubungan baik dan kerjasama strategis terhadap mitra.	Menjalin kerjasama dengan mitra menambah cost dalam pembiayaan jasa konsultan	Perusahaan dapat menjalin kerjasama dalam bentuk kolaborasi yang lebih kuat dengan mitra-mitra utama (supplier, vendor).	Pelanggan/pengunjung terkadang merasa kurang puas dengan layanan perusahaan.
<b>2 Key Activities</b>	Pihak Pengelola Wisata mampu memberikan layanan terbaik seperti membuat kopi terbaik dari barista terlatih	Pihak Pengelola Wisata belum memaksimalkan kegiatan pemasaran secara online untuk menjangkau pelanggan korporat maupun individual	Pihak Pengelola Wisata harus memanfaatkan IT dibidang pemasaran untuk menjangkau pasar.	Tim marketing belum optimal mendapatkan calon pelanggan baru karena tidak menguasai IT. Sehingga menghambat pemasukan kas untuk bisnis dimasa depan
<b>3 Key Resources</b>	Pihak Pengelola Wisata memiliki sumberdaya utama (barista, tukang	Aset wisata (villa) belum dimanfaatkan secara maksimal penggunaannya	Pihak Pengelola Wisata dapat meningkatkan pendapatan dari kunjungan	Penggunaan sumber daya yang kurang efektif dan efisien

	kebun dll) tools (mesin-mesin produksi, mesin operasional) aset (villa, panggung hiburan)	terhadap pelanggan, sehingga masih ada pelanggan yang belum tau keberadaan villa	dengan cara membentuk SDM khusus yang menangani sistem pemasaran online/offline	akan mengurangi produktifitas kerja sehingga dapat meningkatkan struktur biaya sehingga produk (layanan barang/jasa) yang dihasilkan kurang kompetitif
<b>4 Value Proposition</b>	Rasa unik dari kopi yang baik dinikmati dengan view bukit	Hanya mengandalkan inovasi yang telah ada sebelumnya	Mengintegrasikan produk layanan barang/jasa	Apabila perusahaan pesaing lebih jeli melihat peluang dalam memperbaiki proposisi nilai atau lebih dahulu menciptakan inovasi baru
<b>5 Costumer Relation</b>	Memfaatkan dua saluran utama (online/offline) dengan baik.	Data base pengunjung belum dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menawarkan produk barang/jasa	Pihak Pengelola Wisata dapat menerapkan sistem kontrol terhadap pengunjung melalui otomatisasi (pesan singkat, chat, <i>direct message, email greeting, push email marketing</i> dll).	Tidak adanya <i>follow up</i> Pihak Pengelola Wisata terhadap pelanggan (menawarkan promo melalui sosial media) sehingga para pelanggan kemungkinan enggan berkunjung bila merasa tidak begitu penting

<b>6 Channels</b>	Menjangkau pelanggan melalui media atau non media	saluran <i>online</i> dan <i>offline</i> belum terintegrasi dengan baik	Memaksimalkan jaringan <i>online</i> dan <i>offline</i>	Perusahaan pesaing mampu merilis inovasi komunikasi yang lebih efektif dan terintegrasi
<b>7 Customer Segment</b>	Semua kalangan	jalan masuk yang agak terjal dan kondisi jalan rusak	Pengembangan produk dan jasa untuk menarik pelanggan	Jika Perusahaan pesaing mampu menguasai segmen pelanggan dengan meningkatkan kinerja
<b>8 Cost Structure</b>	Harga penjualan layanan jasa/produk, layanan fee untuk karyawan dapat di prediksi dengan baik.	Kegiatan maintenance dan operasional padat modal.	Perusahaan dapat menambah tools produksi seperti alat pemotong rumput, mesin pembuat kopi dll.	Apabila perusahaan pesaing dapat lebih giat memproduksi / maintenance produk/jasa sehingga lebih unggul daripada perusahaan lain
<b>9 Revenue Streams</b>	Arus penerimaan objek wisata bersumber dari anggaran dana desa, tiket masuk pengunjung, kantin, reservasi.	Produk jasa lingkungan yang ditawarkan hanya sebatas itu saja.	Arus pendapatan/penerimaan bisa didapatkan secara berulang melalui penawaran sistem otomatisasi dengan konsep promosi	Perusahaan pesaing lebih mampu mengembangkan beberapa arus pendapatannya dibidang yang sama namun dengan produk yang berbeda

Secara umum faktor penilaian analisis tersebut terbagi dua, yaitu faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Selanjutnya, dalam membangun strategi bisnis perusahaan memanfaatkan kekuatan internal untuk mengatasi kelemahan eksternal.

Tabel.16 selanjutnya akan dianalisis menggunakan factor internal dan eksternal.

## 7. Faktor Internal

Faktor-faktor strategis internal dianalisis dengan pemberian bobot, rating dan skor yang diperoleh dari pakar dalam hal ini kepala pengelola dengan menggunakan metode paired comparison (perbandingan berpasangan). Tahapan yang dilakukan dengan pendekatan AHP (*analytical hierarchy process*) ini yaitu (1) pemberian nilai pembobotan faktor strategis internal, (2) melakukan pembobotan, peratingan dan memberikan nilai skor, (3) menyusun kerangka hierarki. Hasil perhitungan bobot, rating dan skor pada analisis faktor internal disajikan pada Tabel 4.8 :

Internal factors	Bobot	Rating	Skor
<b>Strenght</b>			
<i>S<sub>1</sub> Key partner</i>	0,0751	<b>2</b>	0,0085
<i>S<sub>2</sub> Key activities</i>	0,1032	<b>3</b>	0,3099
<i>S<sub>3</sub> Key resourches</i>	0,1784	<b>4</b>	0,7136
<i>S<sub>4</sub> Value proposition</i>	0,1408	<b>4</b>	0,5634
<i>S<sub>5</sub> Costumer relation</i>	0,1173	<b>4</b>	0,4695
<i>S<sub>6</sub> Channels</i>	0,1220	<b>4</b>	0,4883
<i>S<sub>7</sub> Costumer segment</i>	0,1126	<b>3</b>	0,3380
<i>S<sub>8</sub> Cost structure</i>	0,0845	<b>3</b>	0,2535
<i>S<sub>9</sub> Revenue streams</i>	0,0657	<b>2</b>	0,1315
<b>Total bobot</b>	<b>1,00</b>		<b>3,2761</b>
<b>Weakness</b>			

<i>W<sub>1</sub> Key partner</i>	0,1126	<b>1</b>	0,1127
<i>W<sub>2</sub> Key activities</i>	0,0469	<b>3</b>	0,1408
<i>W<sub>3</sub> Key resourches</i>	0,2065	<b>1</b>	0,2066
<i>W<sub>4</sub> Value proposition</i>	0,0005	<b>1</b>	0,0006
<i>W<sub>5</sub> Costumer relation</i>	0,1032	<b>2</b>	0,2066
<i>W<sub>6</sub> Channels</i>	0,0704	<b>2</b>	0,1408
<i>W<sub>7</sub> Costumer segment</i>	0,1877	<b>1</b>	0,1878
<i>W<sub>8</sub> Cost structure</i>	0,0657	<b>3</b>	0,1971
<i>W<sub>9</sub> Revenue streams</i>	0,0845	<b>2</b>	0,1690
<b>Total bobot</b>	<b>1,00</b>		<b>1,362</b>
<b>Total skor</b>			<b>4,6381</b>

Dari hasil analisis diatas dapat diketahui bahwa kekuatan utama dari wisata bukit agro tabarano yaitu key resourches (sumberdaya utama) dengan skor bobot sebesar (0,7136). Sedangkan yang menjadi kelemahan utamanya yaitu value proposition (nilai yang ditawarkan) dengan skor bobot sebesar (0,0006) dengan nilai total skor sebesar (4,6381).

## 8. Faktor Eksternal

Perhitungan pada faktor eksternal yang meliputi peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threats*) dilakukan pada masing masing elemen BMC. Tabel 18 menunjukkan hasil pembobotan, peratingan dan pemberian nilai skor pada masing masing elemen kunci BMC.

Tabel 4.9 Analisis Faktor Eksternal

<b>Faktor-faktor internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b><i>Opportunity</i></b>			
<i>O<sub>1</sub> Key partner</i>	0,1111	<b>3</b>	0,3333
<i>O<sub>2</sub> Key activities</i>	0,0740	<b>2</b>	0,1481
<i>O<sub>3</sub> Key resourches</i>	0,1234	<b>4</b>	0,4938
<i>O<sub>4</sub> Value proposition</i>	0,1358	<b>4</b>	0,5432
<i>O<sub>5</sub> Costumer relation</i>	0,0987	<b>3</b>	0,2963
<i>O<sub>6</sub> Channels</i>	0,1234	<b>4</b>	0,4938
<i>O<sub>7</sub> Costumer segment</i>	0,1234	<b>4</b>	0,4938
<i>O<sub>8</sub> Cost structure</i>	0,0864	<b>2</b>	0,1728
<i>O<sub>9</sub> Revenue streams</i>	0,1234	<b>4</b>	0,4938

Faktor-faktor internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Total bobot</b>	<b>1,00</b>		<b>3,4691</b>
<b>Threats</b>			
<i>T<sub>1</sub> Key partner</i>	0,1235	<b>1</b>	0,1235
<i>T<sub>2</sub> Key activities</i>	0,1111	<b>2</b>	0,2222
<i>T<sub>3</sub> Key resourches</i>	0,1728	<b>1</b>	0,1728
<i>T<sub>4</sub> Value proposition</i>	0,0988	<b>2</b>	0,1975
<i>T<sub>5</sub> Costumer relation</i>	0,0864	<b>3</b>	0,2963
<i>T<sub>6</sub> Channels</i>	0,0988	<b>2</b>	0,1975
<i>T<sub>7</sub> Costumer segment</i>	0,1235	<b>1</b>	0,1235
<i>T<sub>8</sub> Cost structure</i>	0,0864	<b>3</b>	0,2593
<i>T<sub>9</sub> Revenue streams</i>	0,0988	<b>2</b>	0,2469
<b>Total bobot</b>	<b>1,00</b>		<b>1,8395</b>
<b>Skor total</b>			<b>5,3086</b>

Sumber: Hasil olah data penelitian

Dari hasil analisis diatas dapat diketahui bahwa peluang terbesar dari wisata Bukit Agro Tabarano yaitu value proposition (nilai yang ditawarkan) dengan skor bobot sebesar (0,5432). Sedangkan yang menjadi ancaman terbesar yaitu costumer relation (hubungan pelanggan) dengan skor bobot sebesar (0,2963) dengan nilai total skor sebesar (5,3086).

Setelah menganalisis Table.16 sesuai nilai factor internal dan factor eksternal, maka ditemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai berikut:

Tabel. 4.10 faktor internal utama dan faktor eksternal utama

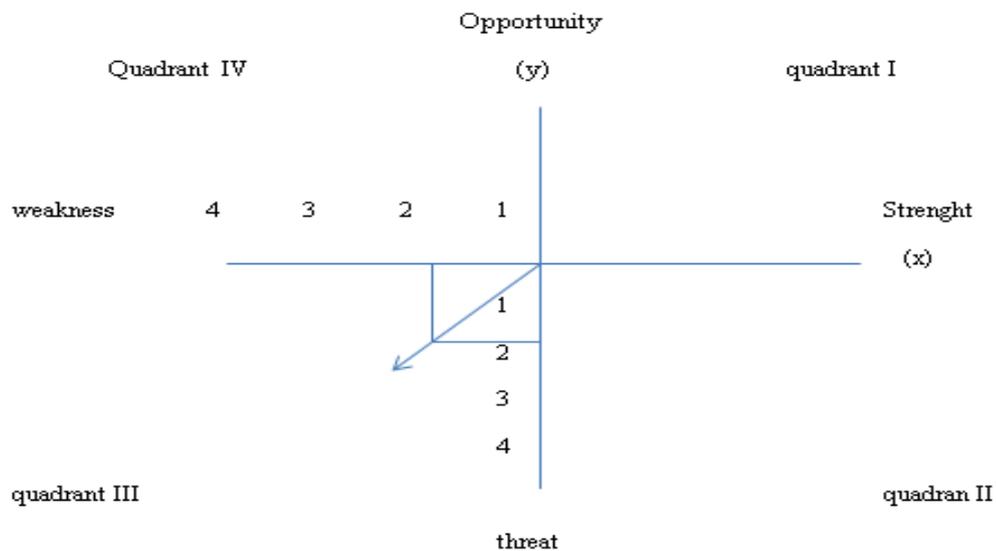
<p><b>Kekuatan utama</b> (Key Resources) pihak pengelola wisata memiliki SDA utama (barista,tukang kebun, dll)tools (mesin-mesin produksi, mesin operasional) asset (villa, panggung live music) dengan nilai skor 0,7136</p>	<p><b>Kelemahan utama</b> (VP) pengelola hanya mengandalkan inovasi yang telah ada sebelumnya dengan nilai skor 0,0006</p>
<p><b>Peluang utama</b> (VP) pengelola dapat mengintegrasikan produk layanan, barang atau jasa dengan skor 0,5432</p>	<p><b>Ancaman utama</b> (CR) tidak adanya follow up pihak pengelola wisata terhadap pelanggan (menawarkan promo melalui social media) sehingga para pelanggan kemungkinan enggan berkunjung bila merasa tidak begitu penting. Skor bobot 0,2963</p>

Setelah mengetahui nilai internal dan eksternal faktor, maka dapat ditentukan posisi kuadran SWOT. Data pada Tabel 20 menggambarkan bahwa faktor internal dengan nilai skor 1,91 menunjukkan bahwa pihak Bukit Agro Tabarano tidak dapat berbuat banyak untuk bersaing dengan perusahaan/tempat wisata lainnya. Begitupun faktor eksternal dengan nilai skor 1,63 menunjukkan bahwa Bukit Agro Tabarano masih memiliki sedikit peluang dan tidak terhindarkan dari ancaman.

Tabel 4.11 Skor Faktor Internal dan Eksternal

IFAS		EFAS	
Kategori	Subtotal	Kategori	subtotal
Kekuatan (S)	3,27	Peluang(O)	3,46
Kelemahan (W)	1,36	Ancaman(T)	1,83
Total (S-W)	1,91	Total (O-T)	1,63

Berdasarkan olah data diatas, maka posisi wisata Bukit Agro Tabarano saat ini berada pada kondisi lemah dan membutuhkan strategi yang tepat untuk memperbaiki model bisnis yang sedang berjalan. Namun mereka harus bertahan dengan dengan kondisi ini, dengan sedikit mengubah strategi. Gambar 9 menunjukkan posisi kuadran usaha Bukit Agro Tabarano.



Gambar 9. Quadran position pengelolaan Bukit Agro Tabarano

#### **D. Rancangan Strategi Berdasarkan analisis SWOT, Business Model Canvas (BMC) dan Blue Ocean Strategy (BOS)**

Analisis matriks SWOT merupakan langkah kongkrit yang seharusnya ditempuh oleh pengelola Bukit Agro Tabarano untuk mempertahankan eksistensinya dibidang pariwisata. Analisis ini berdasar pada pengembangan dari analisis faktor internal dan faktor eksternal dari pengelolaan manajemen Bukit Agro Tabarano.

Setelah mengidentifikasi kondisi exisisting BMC dan menganalisis faktor internal dan eksternal, maka selanjutnya akan dilakukan pengembangan/rancangan strategi untuk mengatasi masalah pada SWOT dengan meninjau 4 daftar prioritas strategi sebagai berikut:

1. Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (strategi SO)
2. Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (strategi ST)
3. Mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang (strategi WO)
4. Meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman (strategi WT)

Berikut rancangan strategi untuk mengatasi masalah dengan SWOT dan matriks SWOT dalam pengembangan strategi dapat dilihat pada Tabel 21 dan Tabel 22 :

Tabel 4.12 Rancangan strategi untuk mengatasi masalah dengan SWOT

Elemen <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	Internal		Eksternal		Hasil analisis SWOT
	Strength(S)	Weakness(W)	Opportunities(O)	Threats(T)	
<b>1 Key Partner</b>	Pengelola wisata bekerja sama dengan UMKM	Pihak wisata belum maksimal dalam menjalin kerjasama terhadap mitra seperti vendor, supplier	Pihak wisata dapat menjalin kerjasama dalam bentuk kolaborasi yang kuat dengan mitra (vendor, supplier)	Apabila pihak wisata tidak menjalinkerjasama dengan mitra, maka pihak wisata kehilangan peluang berkembang bersama vendor dan supplier	Dibutuhkan kerjasama antara pihak pengelola dengan mitra untuk berkolaborasi dan memberikan layanan yang baik terhadap pengunjung agar dapat menambah pemasukan
<b>2 Key Activities</b>	Staff (barista) yang terlatih mampu membuat kopi terbaik dari biji kopi pilihan	-Staff (koki) masih kurang lincah dalam menyajikan makanan terhadap pelanggan - Staff (admin) belum mampu memaksimalkan IT untuk pemasaran	-Staff (koki) akan dilatih untuk menjadi cekatan -Staff (admin) akan dilatih dalam system pemasaran dengan memanfaatkan IT -menggunakan jasa konsultan dalam pelatihan staff	-pelanggan kurang nyaman bila penyajian makanan terlalu lama -bila admin tidak mampu memanfaatkan teknologi, maka peluang mendapatkan pelanggan juga rendah	Memaksimalkan pemasaran secara online/offline untuk menjangkau pasar dan melatih staff (barista dan koki) dengan jasa konsultan dalam membuat kopi yang berkualitas
<b>3 Key Resources</b>	Pihak Pengelola Wisata memiliki sumberdaya utama (barista, tukang kebun dll) tools (mesin-mesin produksi, mesin operasional) aset (villa, panggung hiburan)	Aset wisata (villa) belum dimanfaatkan secara maksimal penggunaannya terhadap pelanggan, sehingga masih ada pelanggan yang belum tau keberadaan villa	Pengelola Wisata dapat meningkatkan pendapatan dengan cara membentuk SDM khusus yang menangani sistem pemasaran online/offline terhadap aset wisata	Penggunaan sumber daya yang kurang efektif dan efisien akan mengurangi produktifitas kerja sehingga dapat meningkatkan cost	Memanfaatkan aset wisata (villa, panggung hiburan) untuk meningkatkan pendapatan dari kunjungan dengan SDA yang ada untuk mengelola system online/offline
<b>4 Value Proposition</b>	Rasa unik dari kopi yang baik dinikmati dengan view bukit	Hanya mengandalkan inovasi yang telah ada sebelumnya	Pengelola wisata dapat mengintegrasikan produk layanan barang/jasa	Apabila perusahaan pesaing lebih jeli melihat peluang dalam memperbaiki proposisi nilai daripada pengelola wisata	Pengelola dapat mengintegrasikan produk/layanan jasa dengan melihat peluang untuk memperbaiki value proposition
<b>5 Customer Relation</b>	Menjaga hubungan baik dengan pelanggan yang kerap berkunjung untuk melakukan pertemuan	Pengelola belum memaksimalkan saluran utama (online/offline)	Pengelola wisata dapat menerapkan sistem kontrol terhadap pengunjung melalui pesan singkat, chat, <i>direct massage, email greeting, push email marketing</i> dll.	Bila pengelola abai terhadap kedua saluran (online/offline), maka peluang untuk menarik pengunjung sangat rendah.	Pengelola dapat memanfaatkan social media untuk membantu mempromosikan/menawarkan produk/layanan jasa untuk membuat pengunjung tertarik

<b>6 Channels</b>	Menjangkau pelanggan melalui media atau non media	saluran <i>online</i> dan <i>offline</i> belum terintegrasi dengan baik	Pengelola wisata dapat memaksimalkan jaringan <i>online</i> dan <i>offline</i>	Pengelola wisata lain lebih mampu merilis inovasi komunikasi yang lebih efektif dan terintegrasi	Perusahaan dapat memaksimalkan jaringan melalui media maupun non media untuk merilis inovasi dan mampu menjalin komunikasi yang baik terhadap <i>costumer</i>
<b>7 Costumer Segment</b>	Semua kalangan	Jalan masuk yang agak terjal dan kondisi jalan rusak	Perbaiki sarana prasarana dan akses masuk lokasi wisata	Pengunjung akan berfikir lagi ketika akan berkunjung jika pengelola tidak dilakukan perbaikan akses	Pengelola mempertahankan segmen pelanggan dengan memperbaiki sarana dan prasarana yang menjadi nilai tambah dari pengelolaan wisata
<b>8 Cost Structure</b>	Harga penjualan layanan jasa/produk, layanan fee untuk karyawan dapat di prediksi dengan baik.	Kegiatan maintenance dan operasional padat tenaga kerja.	Pengelola wisata dapat memanfaatkan tools produksi seperti alat pemotong rumput, mesin pembuat kopi dll.	Jika pengelola wisata tidak mampu menggunakan tools produksi dengan baik, maka akan berpotensi rusak dan perlu perbaikan yang akan menambah <i>cost</i>	Kegiatan maintenance dan operasional yang padat tenaga kerja di desain dengan melatih SDA agar mampu mengoperasikan tools dan menekan biaya maintenance
<b>9 Revenue Streams</b>	Arus penerimaan objek wisata bersumber dari anggaran dana desasebagai modal awal, tiket masuk pengunjung, kantin dan villa.	Produk jasa lingkungan yang ditawarkan hanya sebatas itu saja.	Arus penerimaan dapat diterima lebih banyak dari villa yang telah disediakan oleh pengelola	Jika pihak pesaing lebih mampu mengembangkan beberapa arus pendapatannya dibidang yang sama namun dengan produk yang berbeda maka peluang Bukit Agro Tabarano menjadi lebih kecil untuk mendapatkan revenue streams	Pengelola harus mampu mempertahankan produk/jasa untuk memulihkan pendapatan dengan memanfaatkan fasilitas yang telah ada (Aset Wisata)

Tabel 4.13 Matriks SWOT wisata Bukit Agro Tabarano

<p><b>eksternal</b></p>	<p><b>internal</b></p>	<p><b>Kekuatan (Strengths - S)</b></p> <p>(S<sub>1</sub>) Pengelola wisata bekerja sama dengan UMKM                  (S<sub>2</sub>) Staff (barista) yang terlatih mampu membuat kopi terbaik dari biji kopi pilihan                  (S<sub>3</sub>) Pihak Pengelola Wisata memiliki sumberdaya utama (barista, tukang kebun dll) tools (mesin-mesin produksi, mesin operasional) aset (villa, panggung hiburan)                  (S<sub>4</sub>) Rasa unik dari kopi yang baik dinikmati dengan view bukit                  (S<sub>5</sub>) Menjaga hubungan baik dengan pelanggan yang kerap berkunjung untuk melakukan pertemuan                  (S<sub>6</sub>)Menjangkau pelanggan melalui media atau non media                  (S<sub>7</sub>)Semua kalangan                  (S<sub>8</sub>) Harga penjualan layanan jasa/produk, layanan fee untuk karyawan dapat di prediksi dengan baik.                  (S<sub>9</sub>) Arus penerimaan objek wisata bersumber dari anggaran dana desa sebagai modal awal, tiket masuk pengunjung, kantin dan villa.</p>	<p><b>Kelemahan (Weakness - W)</b></p> <p>(W<sub>1</sub>) Pihak wisata belum maksimal dalam menjalin kerjasama terhadap mitra seperti vendor, supplier                  (W<sub>2</sub>) -Staff (koki) masih kurang lincah dalam menyajikan makanan terhadap pelanggan                  - Staff (admin) belum mampu memaksimalkan IT untuk pemasaran                  (W<sub>3</sub>) Aset wisata (villa) belum dimanfaatkan secara maksimal penggunaannya terhadap pelanggan, sehingga masih ada pelanggan yang belum tau keberadaan villa                  (W<sub>4</sub>) Hanya mengandalkan inovasi yang telah ada sebelumnya                  (W<sub>5</sub>) Pengelola belum memaksimalkan saluran utama (online/offline)                  (W<sub>6</sub>) saluran online dan offline belum terintegrasi dengan baik                  (W<sub>7</sub>) Jalan masuk yang agak terjal dan kondisi jalan rusak                  (W<sub>8</sub>) Kegiatan maintenance dan operasional padat tenaga kerja.                  (W<sub>9</sub>) Produk jasa lingkungan yang ditawarkan hanya sebatas itu saja.</p>
-------------------------	------------------------	---	---

<p><b>Peluang (<i>Opportunities</i> – O)</b></p> <p>(O<sub>1</sub>) Pihak wisata dapat menjalin kerjasama dalam bentuk kolaborasi yang kuat dengan mitra (vendor, supplier)  (O<sub>2</sub>) -Staff (koki) akan dilatih untuk menjadi cekatan  -Staff (admin) akan dilatih dalam system pemasaran dengan memanfaatkan IT  -menggunakan jasa konsultan dalam pelatihan staff  (O<sub>3</sub>) pengelola wisata dapat meningkatkan pendapatan dari kunjungan dengan cara membentuk SDM khusus yang menangani system pemasaran online/offline  (O<sub>4</sub>) Rasa unik dari kopi yang baik dinikmati dengan view bukit  (O<sub>5</sub>) Menjaga hubungan baik dengan pelanggan yang kerap berkunjung untuk melakukan pertemuan  (O<sub>6</sub>) Menjangkau pelanggan melalui media atau non media  (O<sub>7</sub>) Perbaikan sarana prasarana dan akses masuk lokasi wisata  (O<sub>8</sub>) Pengelola wisata dapat memanfaatkan tools produksi seperti alat pemotong rumput, mesin pembuat kopi dll.  (O<sub>9</sub>) Arus penerimaan dapat diterima lebih banyak dari villa yang telah disediakan oleh pengelola</p>	<p><b>Strategi – SO</b></p> <p><b><i>Memperluas Pangsa Pasar</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memaksimalkan pemasaran secara online/offline untuk menjangkau pasar dan mengupdate ilmu barista dalam membuat kopi yang berkualitas</li> <li>2) Pengelola memanfaatkan social media untuk membantu mempromosikan/menawarkan produk/layanan jasa untuk membuat pengunjung tertarik</li> <li>3) Perusahaan dapat memaksimalkan jaringan melalui media maupun non media untuk merilis inovasi dan mampu menjalin komunikasi yang baik terhadap customer</li> </ol> <p><b><i>Meningkatkan kualitas layanan</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pengelola dapat mengintegrasikan produk/layanan jasa dengan melihat peluang untuk memperbaiki value proposition</li> </ol>	<p><b>Strategi – WO</b></p> <p><b><i>Memperbaiki hubungan kerjasama dengan instansi pemerintahan</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kerjasama mitra untuk berkolaborasi dengan pihak wisata untuk memberikan layanan yang baik terhadap pengunjung agar dapat menambah pemasukan</li> </ol> <p><b><i>Memperbaiki Manajemen</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pengelola harus mampu mempertahankan produk/jasa untuk memulihkan pendapatan dengan memanfaatkan system promosi melalui system otomatisasi</li> </ol>
<p><b>Ancaman (<i>Threats</i> - T)</b></p> <p>(T<sub>1</sub>) Apabila pihak wisata tidak menjalinkerjasama dengan mitra, maka pihak wisata kehilangan peluang berkembang bersama vendor dan supplier  (T<sub>2</sub>) -pelanggan kurang nyaman bila penyajian makanan terlalu lama  -bila admin tidak mampu memanfaatkan teknologi, maka peluang mendapatkan pelanggan juga rendah  (T<sub>3</sub>) Penggunaan sumber daya yang kurang efektif dan efisien akan mengurangi produktifitas kerja sehingga dapat meningkatkan cost  (T<sub>4</sub>) Apabila perusahaan pesaing lebih jeli melihat peluang dalam memperbaiki proposisi nilai daripada pengelola wisata  (T<sub>5</sub>) Bila pengelola abai terhadap kedua saluran (online/offline), maka peluang untuk menarik pengunjung sangat rendah.  (T<sub>6</sub>) Pengelola wisata lain lebih mampu merilis inovasi komunikasi yang lebih efektif dan terintegrasi  (T<sub>7</sub>) Pengunjung akan berfikir lagi ketika akan berkunjung jika pengelola tidak dilakukan perbaikan akses  (T<sub>8</sub>) Jika pengelola wisata tidak mampu menggunakan tools</p>	<p><b>Strategi – ST</b></p> <p><b><i>Mempertahankan hubungan baik dengan customer dan mitra</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pengelola mempertahankan segmen pelanggan dengan memperbaiki sarana dan prasarana yang menjadi nilai tambah dari pengelolaan wisata</li> </ol> <p><b><i>Pengembangan nilai jual wisata</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memanfaatkan aset wisata (villa, panggung hiburan) untuk meningkatkan kunjungan dengan SDA yang ada untuk mengelola system</li> </ol>	<p><b>Strategi – WT</b></p> <p><b><i>Pemanfaatan teknologi</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kegiatan maintenance dan operasional yang padat tenaga kerja di desain dengan melatih staff menggunakan jasa konsultan untuk membantu menekan biaya maintenance</li> </ol>

<p>produksi dengan baik, maka akan berpotensi rusak dan perlu perbaikan yang akan menambah cost ( T<sub>9</sub>) Jika pihak pesaing lebih mampu mengembangkan beberapa arus pendapatannya dibidang yang sama namun dengan produk yang berbeda maka peluang Bukit Agro Tabarano menjadi lebih kecil untuk mendapatkan revenue streams</p>		
--	--	--

Dari hasil analisis matriks SWOT, diperoleh 9 alternatif strategi seperti sebagai berikut:

### **Strategi SO ( Peningkatan Kualitas Pemasaran dan Pelayanan)**

Meningkatkan kualitas pemasaran:

- a. Memaksimalkan pemasaran secara online/offline untuk menjangkau pasar dan mengupdate ilmu barista dalam membuat kopi yang berkualitas
- b. Pengelola memanfaatkan social media untuk membantu mempromosikan/menawarkan produk/layanan jasa untuk membuat pengunjung tertarik
- c. Perusahaan dapat memaksimalkan jaringan melalui media maupun non media untuk merilis inovasi dan mampu menjalin komunikasi yang baik terhadap customer

Meningkatkan kualitas layanan

- a. Pengelola dapat mengintegrasikan produk/layanan jasa dengan melihat peluang untuk memperbaiki value proposition

### **Strategi – WO (Memperbaiki hubungan kerjasama dengan instansi pemerintahan)**

Memperbaiki hubungan kerjasama

- a. Kerjasama mitra untuk berkolaborasi dengan pihak wisata untuk memberikan layanan yang baik terhadap pengunjung

agar dapat menambah pemasukan untuk membayar jasa konsultan

#### Memperbaiki Manajemen

- a. Pengelola harus mampu mempertahankan produk/jasa untuk memulihkan pendapatan dengan memanfaatkan system promosi melalui system otomatisasi

#### **Strategi – ST (Mempertahankan hubungan baik dengan customer dan mitra)**

##### Mempertahankan hubungan baik dengan customer

- a. Pengelola mempertahankan segmen pelanggan dengan memperbaiki sarana dan prasarana yang menjadi nilai tambah dari pengelolaan wisata

##### Pengembangan nilai jual wisata

- a. Memanfaatkan aset wisata (villa, panggung hiburan) untuk meningkatkan pendapatan dari kunjungan dengan SDA yang ada untuk mengelola *system online/offline*

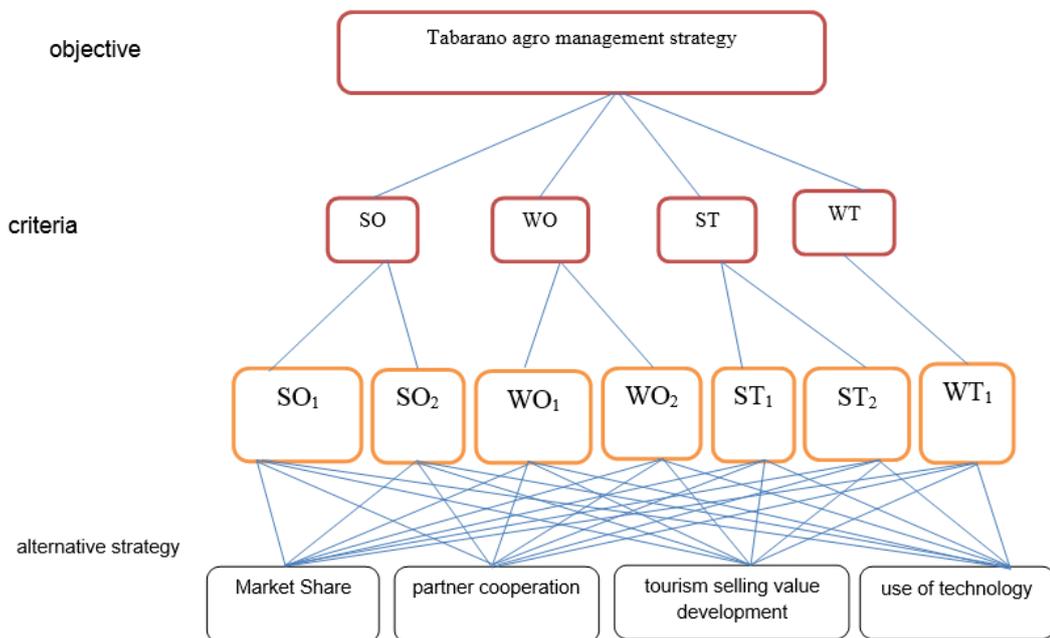
#### **Strategi – WT (Pemanfaatan teknologi )**

1. Kegiatan maintenance dan operasional yang padat tenaga kerja di desain dengan melatih staff menggunakan jasa konsultan untuk membantu menekan biaya *maintenace*

### E. Tahap keputusan berdasarkan analisis SWOT dan AHP

Tahap keputusan ini merupakan tahap untuk menentukan pilihan alternatif strategi terbaik dimana alternatif-alternatif strategi diperoleh dari matriks SWOT. Dengan penentuan prioritas strategi, perusahaan dapat menentukan program yang harus dijalankan terlebih dahulu. AHP ditujukan untuk menentukan prioritas antar strategi yang diperoleh dari hasil analisis matriks SWOT.

Struktur hirarki merupakan penyusunan struktur hirarki AHP. Level satu (tujuan) adalah prioritas strategi SWOT. Level dua adalah kriteria yang terdiri dari SO, WO, ST, WT. Level tiga adalah sub kriteria terdiri dari:



Gambar 10: Struktur hierarki

**Keterangan :**

SO1 : memperluas pangsa Pasar (Market Share)

SO2: meningkatkan kualitas layanan (Quality service)

WO1: membangun hubungan kerjasama dengan instansi

WO2: memperbaiki manajemen

ST1 : mempertahankan hubungan baik dengan customer dan mitra

ST2 : Pengembangan Nilai Jual Wisata

WT1: Memanfaatkan teknologi

Strategi SO1 (memperluas Pangsa Pasar) dan SO2 (meningkatkan kualitas layanan) merupakan strategi yang harus dijalankan untuk mendukung perusahaan dalam bertahan terhadap bisnisnya. Sedangkan strategi WO1 (membangun hubungan kerjasama dengan instansi), WO2 (memperbaiki manajemen) merupakan sebuah usaha dalam mempertahankan keberhasilan bisnis perusahaan. ST1 (mempertahankan hubungan baik dengan customer dan mitra) dan ST2 (Pengembangan Nilai Jual Wisata) sebaiknya dijadikan strategi potensial dalam pencapaian kunjungan wisata. WT1 (WT1: Memanfaatkan teknologi) pemanfaatan teknologi menjadi penunjang dalam berbisnis dan harus dimaksimalkan.

Hasil analisis strategi pengelolaan bisnis Bukit Agro Tabarano dalam metode AHP menunjukkan bahwa strategi alternatif yang dapat ditempuh oleh pengelola yaitu dengan memperluas pangsa pasar, menjalin kerjasama mitra, pengembangan nilai jual wisata serta pemanfaatan teknologi. Beberapa strategi diatas tertuang dalam identifikasi *existing BMC* dan hasil analisis SWOT yang kemudian diintegrasikan kedalam empat langkah model bisnis *blue ocean strategy* seperti dijelaskan pada bagian selanjutnya.

## **F. Integrasi *Business Model Canvas (BMC)* dan *Blue Ocean Strategy (BOS)***

Setelah melalui tahapan analisis hirarki menggunakan metode *Analytical Hierarchy Proses* untuk mendapatkan strategi alternatif, maka kemudian membentuk strategi S-O matriks SWOT (membentuk strategi kekuatan internal dan peluang eksternal). Proses selanjutnya yaitu mengintegrasikan *Business Model Canvas* dengan model bisnis *Blue Ocean Strategy* dengan melakukan kerangka kerja empat langkah pada sembilan elemen *Business Model Canvas*. Kerangka kerja empat langkah yang dimaksud dalam model bisnis *Blue Ocean Strategy* yaitu hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan yang kemudian diintegrasikan kepada masing-masing elemen *business model canvas* seperti yang terlihat pada Tabel 23;

Tabel 4.14 Integrasi *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy*

Elemen <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	Hasil analisis SWOT	Blue Ocean Strategy			
		<i>Eliminate</i>	<i>Reduce</i>	<i>Raise</i>	<i>Create</i>
<b>1 Key Partner</b>	Dibutuhkan kerjasama antara pihak pengelola dengan mitra untuk berkolaborasi dan memberikan layanan yang baik terhadap pengunjung agar dapat menambah pemasukan			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan relasi bisnis di sector public (Dinas Pariwisata)</li> <li>• media partner (wartawan online/offline)</li> <li>• vendor (<i>Coca-cola Company</i>, Telkom) dan supplier (petani kopi dan buah)</li> </ul>	
<b>2 Key Activities</b>	Memaksimalkan pemasaran secara online/offline untuk menjangkau pasar dan melatih staff (barista dan koki) dengan jasa konsultan dalam membuat kopi yang berkualitas				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengadaan kegiatan social</li> <li>• pelatihan pembuatan souvenir untuk pemberdayaan masyarakat</li> </ul>
<b>3 Key Resources</b>	Memanfaatkan aset wisata (villa, panggung hiburan) untuk meningkatkan pendapatan dari kunjungan dengan SDA yang ada untuk mengelola system online/offline				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan view baru yang lebih menarik,</li> <li>• Membentuk tim marketing dan advertising,</li> <li>• Membentuk tim operational dan maintenance</li> </ul>
<b>4 Value Proposition</b>	Pengelola dapat mengintegrasikan produk/layanan jasa dengan melihat peluang untuk memperbaiki value proposition				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan kegiatan studi lingkungan,</li> <li>• edukasi lingkungan dan</li> <li>• edukasi wisata</li> </ul>
<b>5 Costumer Relation</b>	Pengelola dapat memanfaatkan social media untuk membantu				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan sistem kontrol terhadap pengunjung melalui pesan singkat, chat, <i>direct</i></li> </ul>

	mempromosikan/menawarkan produk/layanan jasa untuk membuat pengunjung tertarik				<i>massage, email greeting, push email marketing</i> dll. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberlakuan member card bagi pengunjung</li> </ul>
<b>6 Channels</b>	Perusahaan dapat memaksimalkan jaringan melalui media maupun non media untuk merilis inovasi dan mampu menjalin komunikasi yang baik terhadap customer			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelola wisata dapat memaksimalkan jaringan <i>online</i> dan <i>offline</i></li> <li>• Pembuatan <i>blog website channel</i></li> </ul>	
<b>7 Customer Segment</b>	Pengelola mempertahankan segmen pelanggan dengan memperbaiki sarana dan prasarana yang menjadi nilai tambah dari pengelolaan wisata			Pengunjung Mancanegara	
<b>8 Cost Structure</b>	Kegiatan maintenance dan operasional yang padat tenaga kerja di desain dengan melatih SDA agar mampu mengoperasikan tools dan menekan biaya maintenance		Pengurangan biaya maintenance		
<b>9 Revenue Streams</b>	Pengelola harus mampu mempertahankan produk/jasa untuk memulihkan pendapatan dengan memanfaatkan fasilitas yang telah ada (Aset Wisata)				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memasang papan iklan/spanduk</li> <li>• Penjualan produk UMKM/layanan jasa (tarif ikut serta dalam kegiatan pelatihan)</li> </ul>

Tabel di atas menunjukkan hasil pengembangan unit bisnis dengan menggunakan *blue ocean strategy*.

### **G. Rekomendasi *New Business Model Canvas***

Berdasarkan hasil identifikasi dari sembilan elemen dalam *business model canvas*, analisis IFAS, EFAS dan SWOT, AHP serta *blue ocean strategy* dapat dilihat pada Gambar 7 dimana gambar tersebut dapat memberikan gambaran model bisnis ideal yang akan menjadi model bisnis masa depan untuk wisata Bukit Agro Tabarano.

<p><b>Key Partner</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Masyarakat sekitar tempat wisata</li> <li>Konsultan</li> <li>UMKM</li> <li>Meningkatkan relasi bisnis di sector public (Dinas Pariwisata)</li> <li>media partner (wartawan online/offline)</li> <li>vendor (Coca-cola Company, Telkom) dan</li> <li>supplier (petani kopi dan buah)</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan Swafoto</li> <li>Jelajah kawasan wisata</li> <li>Menikmati Pemandangan sore (sunshine)</li> <li>Menikmati hidangan/ perbekalan</li> <li>Pengadaan kegiatan social</li> <li>pelatihan pembuatan souvenir untuk pemberdayaan masyarakat</li> </ul> <p><b>Key Resources</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pengelola</li> <li>Barista/ karyawan</li> <li>Koki</li> <li>Tukang kebun/ kebersihan taman</li> <li>Menciptakan view baru yang lebih menarik,</li> <li>Membentuk tim marketing dan advertising,</li> <li>Membentuk tim operational dan maintenance</li> </ul>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>View bukit yang e</li> <li>Menjual berbagai macam produk UMKM (cemilan, makanan khas, souvenir)</li> <li>Live music</li> <li>Rasa kopi unik</li> <li>Taman bermain anak</li> <li>Menciptakan kegiatan studi lingkungan,</li> <li>edukasi lingkungan dan edukasi wisata</li> </ul>	<p><b>Customer Relation</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promo untuk reservasi</li> <li>Penerapan sistem kontrol terhadap pengunjung melalui pesan singkat, chat, direct message, email greeting, push email marketing dll.</li> <li>Pemberlakuan member card bagi pengunjung</li> </ul> <p><b>Channels</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Foto</li> <li>Sosial media</li> <li>Media online (Tribun timur)</li> <li>Pengelola wisata dapat memaksimalkan jaringan online dan offline</li> <li>Pembuatan blog website channel</li> </ul>	<p><b>Customer Segment</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Semua kalangan</li> <li>Usia(anak-anak,remaja,dewasa,lansia)</li> <li>Profesi (guru, karyawan tambang, siswa, mahasiswa, dosen, PNS, polisi, TNI dll)</li> <li>Komunitas</li> <li>Pengunjung Mancanegara</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaji karyawan</li> <li>Biaya maintenance</li> <li>Sistem bagi hasil (Pemilik 30% dan Pengelola 70%)</li> <li>Reservasi</li> <li>Pengurangan biaya maintenance</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Villa</li> <li>Kantin</li> <li>Registrasi pengunjung</li> <li>Produk Makanan/Kantin</li> <li>Memasang papan iklan/spanduk</li> <li>Penjualan produk UMKM/layanan jasa(tarif ikut serta dalam kegiatan pelatihan)</li> </ul>		

Gambar 11. Future Business Model Canvas Bukit Agro Tabarano

Keterangan :



: Diciptakan



: Ditingkatkan



: Dikurangi

**Key Partner**, Untuk saat ini, kerjasama mitra yang dijalin oleh pengelola Bukit Agro Tabarano masih sangat sedikit dan cakupan jangkauannya sempit. Oleh karena itu, sebaiknya pengelola juga melibatkan sektor publik (Dinas Pariwisata kabupaten), media partner (wartawan online dan offline), vendor (Indiehome/Telkom, *coca-cola company* untuk produk *soft drink*) dan suppliers (petani kopi, buah) serta UMKM (*home made product*).

**Key activities**, Seharusnya pengelola memperbaharui aktivitas dalam lingkup Bukit Agro Tabarano dengan pengadaan kegiatan sosial, serta pembuatan souvenir khusus untuk pemberdayaan masyarakat sekitar.

**Key Resource**, Untuk meningkatkan sistem pelayanan/manajemen pengelolaan, sangat diperlukan sumberdaya yang mumpuni dibidangnya. Oleh karena itu, pengelola Bukit Agro Tabarano harus memiliki koki yang cekatan, dan membentuk tim khusus *marketing* dan *advertising* serta *tim operational* dan *maintenance*.

**Value Proposition**, Dalam peningkatan, *value proposition* Bukit Agro Tabarano sangat membutuhkan inovasi yang mampu menjadi penunjang dan daya tarik wisatawan. Sementara saat ini *value proposition* yang ditawarkan oleh Bukit Agro Tabarano masih dianggap biasa oleh sebagian pengunjung. Oleh karena itu, pengelola harus membuat terobosan seperti edukasi lingkungan (penyuluhan dan pengolahan daur ulang sampah), edukasi wisata (etika dalam berwisata, jelajah kawasan wisata), study lingkungan (*green house* : cara pembuatan, perawatan, pemanenan tanaman hortikultura).

**Costumer relation**, Sejauh ini, pengelola Bukit Agro Tabarano belum memaksimalkan *costumer relation* (hubungan pelanggan) sehingga pelanggan yang jaraknya jauh dari Bukit Agro Tabarano hanya akan berkunjung pada waktu-waktu tertentu saja. Untuk itu, pengelola harus maksimal dalam menjalin *costumer relation* dengan membuat member card (pemilik member card mendapat potongan harga), *memfollow up* dan mengontrol pelanggan dengan menawarkan produk/jasa melalui sistem otomatisasi (sms, chat, push email marketing, email greating, dll) serta perbaikan infrastruktur jalan dan menjamin kebersihan dan kenyamanan penggunaan toilet.

**Channels**, Channel dalam jaringan bisnis mempunyai peranan yang tak kalah penting dari elemen lainnya. Sebuah bisnis akan berkembang pesat apabila *channel* nya kuat. Oleh karena itu pengelola harus memantapkan posisi *channel* untuk meningkatkan kunjungan wisatawan. Seperti membuat *blog, website, email marketing*.

**Costumer segment**, Bukit Agro Tabarano saat ini telah menjangkau semua kalangan pengunjung. Oleh karena itu tantangannya ialah membuat agar pengunjung selalu tertarik untuk datang. Dengan meningkatkan *value proposition* dan memperkuat *costumer relation* serta *channel*, maka akan sangat menguntungkan. Selain itu, pengelola juga dapat menarik wisatawan mancanegara untuk berkunjung.

**Cost Structure**, Agar lebih efisien, pengelolaan dana sebaiknya di atur dengan mengurangi biaya *maintenance* dengan membentuk tim khusus

*operasional* dan *maintenance*. Agar sisa dana *maintenance* dapat dialihkan kepada biaya pelatihan misalnya pelatihan pembuatan souvenir, biaya edukasi dan studi lingkungan dan lain sebagainya.

**Revenue streams**, Pengelola Bukit Agro Tabarano juga bisa mendapatkan keuntungan penjualan misalnya dengan memasang papan iklan (*billboard*) untuk menarik pengunjung, juga dengan penjualan produk/layanan jasa seperti menetapkan tarif bagi pengunjung yang hendak mengikuti kegiatan edukasi lingkungan, edukasi wisata, studi lingkungan dan ikut pelatihan pembuatan souvenir.

## **BAB V. PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Hasil analisis matriks SWOT menunjukkan bahwa posisi Bukit Agro Tabarano saat ini berada pada kuadran 3 yaitu berada dibawah rata-rata namun masih ada peluang yang terbuka. Hasil tersebut ditentukan berdasarkan hasil skor rata-rata pada matriks internal faktor dan eksternal faktor masing-masing sebesar 1,91 dan 1,63. Analisis matriks SWOT menghasilkan 7 alternatif strategi dengan prioritas strategi yaitu (WO2) Perbaikan Management. Dalam penerapan kerangka kerja empat langkah *blue ocean strategy*, terdapat beberapa elemen *business model canvas* yang harus di tingkatkan, diciptakan dan dikurangi. Namun tidak ada yang perlu dihapuskan.

### **B. Saran**

Berdasarkan penelitian dan hasil analisis yang telah dilakukan, maka berikut saran yang ditujukan untuk pengelola yaitu :

1. Pengelola harus mengubah metode strategi manajemen karena metode lama kemungkinan sudah tidak relevan lagi.
2. Pengelola Bukit Agro Tabarano perlu menjalin kerjasama dengan mitra bisnis untuk meningkatkan relasi bisnisnya serta memperluas pangsa pasarnya.

Selanjutnya, limitasi penelitian / kelemahan penelitian ini berada pada metode penelitian yang masih memerlukan lebih banyak sampel

responden dan pakar / ahli untuk menganalisis metode perbandingan berpasangan. Sebab hal ini akan berpengaruh terhadap hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- ACT Consulting International. 2019. <https://actconsulting.co>. Jakarta Selatan
- Adicandra, A. 2017. Strategi Pengembangan Bisnis Berdasarkan Blue Ocean Strategy Pada PT. Inti Lautan Fajar Abadi. *Agora*, 5(1).
- Amalania, S. (2019). Konsep Pengembangan Kampung Agrowisata Di Kabupaten Luwu Timur (Studi Kasus: Desa Pasi-Pasi, Kecamatan Malili) (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar).
- Alghamdi, A. A. 2016. Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). *Universal Journal of Management*, 4(4), 141-160.
- Alhaddi, H. 2014. Blue ocean strategy and Sustainability for Strategic Management. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 82, 125.
- Amalia, F. R. Dkk. 2018. Pemetaan dan Peningkatan Kualitas Layanan Jasa Wisata Pantai Cemara Banyuwangi. *Journal of tourism of creativity*, vol.2 No.2 juli 2018
- Arifin, S. M. (2018). Penerapan blue ocean strategy (BOS) dalam usaha memasuki pasar internasional (Studi pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik) (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Astiti, N. K. A., 2016. Sumber Daya Arkeologi dalam Pembangunan Pariwisata Berkelanjutan di Provinsi Maluku. *Kapata Arkeologi* 12.(1), 15-28.
- Azhar, R. M., Suparno, O., & Djohar, S. 2018. Pengembangan Model Bisnis pada Lokawisata Baturaden Menggunakan Business Model Canvas. *Manajemen Ikm: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 12(2), 137-144.
- Badan Pusat Statistik. 2017. Kabupaten Luwu Timur dalam Angka 2017. Luwu Timur. Badan Pusat Statistik
- Badan Pusat Statistik. 2017. Kabupaten Luwu Timur dalam Angka 2017 (sector pertanian). Luwu Timur. Badan Pusat Statistik

- Bagindo, M. P., Sanim, B., & Saptono, T. 2016. Model Bisnis Ekowisata di Taman Nasional Laut Bunaken dengan Pendekatan Business Model Canvas. *Manajemen Ikm: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 11(1), 80-88.
- Barus, A. T. (2020). Analisis Strategi Pengembangan Agrowisata dalam Meningkatkan Pendapatan (Studi pada Kebun Strawberry “Petik Sendiri” Purba Family & Farm di Desa Sempajaya Berastagi).
- Betriani, L., Perkasa Jaya, A., & Hidayat, H. (2016). Perencanaan Dan Perancangan City Hotel Di Palembang. Universitas Sriwijaya (Doctoral dissertation, Sriwijaya University).
- Borgianni, Y., Cascini, G., & Rotini, F. 2012. Investigating the patterns of value-oriented innovations in blue ocean strategy. *International Journal of Innovation Science*, 4(3), 123-142.
- Bourletidis, D. 2014. The strategic model of innovation clusters: Implementation of blue ocean strategy in a typical Greek region. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 645-652
- Budiarti, T., & Muflikhati, I. (2013). Pengembangan agrowisata berbasis masyarakat pada usahatani terpadu guna meningkatkan kesejahteraan petani dan keberlanjutan sistem pertanian. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia*, 18(3), 200-207.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. 2005. Value Innovation: A Leap Into The Blue Ocean. *Journal of business strategy*, 26(4), 22-28.
- Chasanah, U. (2019). Pengaruh Kualitas Produk, Pelayanan dan Lokasi Terhadap Loyalitas Pelanggan pada Café Waroeng Pisa Purwokerto, Banyumas (Doctoral dissertation, IAIN Purwokerto).
- Chrisnathaniel, H. C., Wilopo, W., & Mawardi, M. K. 2017. Analisis Bisnis Terhadap Pendekatan Blue Ocean Strategy Dalam Menciptakan Ruang Pasar Baru Berskala Internasional (Studi Kasus Pada PT Kebon Agung). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 43(1), 50-59.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases*, 13th edition. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Dayan, M. A., & Sari, M. I. (2022). Potensi Agrowisata Berbasis Masyarakat. *National Multidisciplinary Sciences*, 1(1), 53-59.

- Dewobroto, W. S. (2012). Penggunaan business model canvas sebagai dasar untuk menciptakan alternatif strategi bisnis dan kelayakan usaha. *Jurnal Teknik Industri*, 2(3), 215-230.
- Diani, L. P. C., Swari, L. G. N., & Trisna, N. M. S. W. (2019). Aplikasi Konsep Morfococo Sebagai Ciri Khas Agrowisata Kelapa Di Badung. *Jurnal Patra*, 1(2), 85-89.
- Fatihudin, D., & Firmansyah, A. (2019). *Pemasaran Jasa:(Strategi, Mengukur Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan)*. Deepublish.
- Fatmawati, R. A., Pradhanawati, A., & Ngatno, N. (2016). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran Pada Warung Kucingan/Angkringan Di Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(3), 351-362.
- Fitriani, R., & Sultan, M. A. (2019). Model bisnis kanvas sebagai solusi inovasi bagi yang kecil bisnis. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis-Vol*, 10(2).
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. 2010. When and how to innovate your business model *Strategy & Leadership*, 38(4), 17-26.
- Ginting, N., & Veronica, S. 2016. Pariwisata Berbasis Masyarakat Pasar Buah Berastagi. *Prosiding Temu Ilmiah IPLBI*.
- Görener, A., Toker, K., & Ulucay, K. 2012. Application of combined SWOT and AHP: a case study for a manufacturing firm. *Procedia-social and behavioral sciences*, 58, 1525-1534.
- Hadi, A. R. 2019. Analisis Prioritas Rehabilitasi Kerusakan Pada Daerah Aliran Sungai (DAS) Grompol Hilir Kabupaten Sragen, Jawa Tengah Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) (Doctoral dissertation, Universitas Sebelas Maret).
- Hadi, S. 2017. Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif Pada Skripsi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22(1).
- Halim, F., Kurniullah, A. Z., Butarbutar, M., Efendi, E., Sudarso, A., Purba, B., ... & Novela, V. (2021). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Yayasan Kita Menulis.

- Hamdani, M. 2018. Analisis Penerapan Red Ocean Strategy dan Blue Ocean Strategy Menggunakan Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan, Kanvas Strategi dan Indeks Samudra Biru pada Coffee Shop di Medan.
- Hardina, K., Mulyani, Y. A., & Mardiasuti, A. 2019. Komunitas Burung pada Pegunungan Bawah dan Sub-Pegunungan Di Taman Nasional Gunung Halimun Salak. *Jurnal Pengelolaan Sumberdaya Alam dan Lingkungan (Journal of Natural Resources and Environmental Management)*, 9(3), 736-745.
- Haryanto, J. T. (2014). Model pengembangan ekowisata dalam mendukung kemandirian ekonomi daerah studi kasus provinsi DIY. *Jurnal Kawistara*, 4(3).
- Haryono, T. 2010. Pentingnya Menjaga dan Meningkatkan Hubungan Baik dengan Konsumen Dalam Masa Krisis. *Jurnal Jejak vol.3 No.1*
- Hermawan, A., & Pravitasari, R. J. 2013. Business Model Canvas (Kanvas Model Bisnis). *Akselerasi*. Id, 1-23.
- I Ketut Gunarta\* and Fuad Dwi Hanggara 2018 MATEC Web of Conferences 204, 03006 (2018) Sepuluh Nopember Institute of Technology, Department of Industrial Engineering, 60111 Surabaya, Indonesia
- Indrawan, M. (2018). Tanggapan Masyarakat Sekitar Terhadap Keberadaan Agrowisata Nagasvarna Di Desa Krikilan, Kecamatan Glenmore, Kabupaten Banyuwangi (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Indrayanti, T. (2019). Strategi Pengembangan Agrowisata Salak Berbasis Masyarakat (Community Based Tourism/Cbt) Di Kabupaten Sleman (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Jaya, E.R (2020). Pencanaan Pengembangan Kawasan Agrowisata Di Kelurahan Tanah Mas Kecamatan Baamang Kabupaten Kotawaringin Timur Provinsi Kalimantan Tengah (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Palangkaraya).
- Kadar, M. G., Sari, O. H., Simarmata, H. M. P., Lie, D., Sugiarto, M., Tanjung, R., ... & Weya, I. (2021). *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan*. Yayasan Kita Menulis.

Kementerian Pariwisata. 2018. Rencana Strategis. Jakarta

Kementerian pariwisata ekonomi kreatif . 2020. Jakarta

Khanifah, U., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. 2018. Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pengerajin Mebel Limbah Kayu Dengan Analisa Swot (Efas-lfas)(Studi kasus: pengrajin mebel limbah kayu Desa Kangkung, Kec. Mranggen, Kab. Demak). *Journal of Management*, 4(4).

Kim, C., Yang, K. H., & Kim, J. 2008. A strategy for third-party logistics systems A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*, 36(4), 522-534.

Kim, w. & Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28.

Kim, W. & Mauborgne, R. 2004. Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.

Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy. Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. 2013. Principles of Marketing (16th Global Edition).

Larasati, S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Deepublish.

Laroche, G., Domon, G., Gélinas, N., Doyon, M., & Olivier, A. 2018. Integrating Agroforestry Intercropping Systems In Contrasted Agricultural Landscapes: a SWOT-AHP Analysis Of Stakeholders' Perceptions. *Agroforestry Systems*, 1-13.

Leavy, B. 2018. Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives, *Strategy & Leadership*, Vol. 46 Issue: 3, pp.10-20,

Lee, S. F., & Ko, A. S. O. (2000). Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*.

- Leiber, T., Stensaker, B., & Harvey, L. C. (2018). Bridging theory and practice of impact evaluation of quality management in higher education institutions: a SWOT analysis. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 351-365.
- Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. 2012. Higher growth through the Bos Implications for economic policy. *Research policy*, 41(5), 928-938.
- Lukman, M. Y., & Zaki, M. (2019). Pengembangan Potensi Kawasan Agrowisata Pulau Kaledupa di Kabupaten Wakatobi. *LOSARI: Jurnal Arsitektur Kota dan Pemukiman*, 21-29.
- Man Abdillah, D. 2017. Analisis Faktor Pendorong dan Penarik Motivasi Wisatawan Berkunjung Ke Bali Utara. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kepariwisata Indonesia*, 12(1), 81-110.
- Manajemen, P. P. M. 2012. Penjelasan singkat BMC. pdf. *Jurnal bussines canvas model*.
- Martha, S., & Wardhana, A. 2017. Analisis Model Bisnis Kanvas Resto Rumah Soto Padang Di Bukittinggi. *eProceedings of Management*, 4(1).
- Mariana, C. D., Chan, K., & Yusuf, D. (2021). Perumusan Strategi Business Model Canvas Untuk Pengembangan Usaha Industri Fotografi: Studi Kasus Exstudio, Pekanbaru. *Business, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 70-76.
- Mayasari, K., & Ramdhan, T. 2013. Strategi Pengembangan Agrowisata Perkotaan. *Buletin Pertanian Perkotaan*, 3(1), 21-28.
- Mpila, G. P., Gosal, P. H., & Mononimbar, W. (2020). Pengembangan Kawasan Agrowisata Di Kecamatan Modoinding. *SPASIAL*, 7(2), 176-185.
- Mustari, D. 2015. Model Pemilihan Server Side Scripting Untuk Sistem Informasi Sekolah: Studi Komparasi ASP, JSP, PHP, PYTHON, dan RUBY. *Jurnal Sistem Informasi*, 11(1).
- Novriadi, I., Lakitan, B., & Sulistianingsih, L. N. (2018). Revitalisasi Taman Toga Sebagai Objek Agrowisata Kota Palembang, Sumatera Selatan (Doctoral dissertation, Sriwijaya University).
- Nugroho, S. D. (2021). Prospek Dan Dampak Ekonomi, Sosial, Budaya Agrowisata Belimbing Terhadap Petani Dan Umkm Di Desa

- Ngringinrejo, Kecamatan Kalitidu, Kabupaten Bojonegoro. E-MAGRI, 9(1), 48-60.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Patra, I. K., & Hayat, T. N. P. S. 2019. Prospek Pengembangan Pariwisata Danau Matano dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Luwu Timur. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 7(2).
- Permata, E. G., Kusumanto, I., Nur, M., & Sijabat, M. N. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode Swot dan Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk Meningkatkan Volume Penjualan. In *Seminar Nasional Teknologi Informasi, Komunikasi dan Industri (SNTIKI)* (Vol. 11).
- Pratama, R. L., & Fitria, S. E. (2019). Perancangan Model Bisnis Brand Fashion Applecoast Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (studi Kasus Pada Umkm Applecoast Pada Tahun 2018). *eProceedings of Management*, 6(1).
- Putranti, C. S., & Budiarmo, A. 2020. Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Harga Terhadap Keputusan Menginap (Studi pada pelanggan Star Hotel Semarang). *Jurnal Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro*.
- Putri, S. S. P. Y. (2019). Konsep Perencanaan Dan Perancangan Agrowisata Teh Kemuning Di Kabupaten Karanganyar Jawa Tengah
- Rahman, Y., Asbi, A. M., & Putri, H. T. (2020). Analisis perubahan perilaku ekonomi masyarakat sebagai dampak pengembangan pariwisata berbasis masyarakat (studi kasus penggerak wisata desa wisata pesisir Pagar Jaya Kabupaten Pesawaran). *Jurnal Nasional Pariwisata*, 12(1), 38-50.
- Rangkuti, F. 2008. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ratnasari, D. 2015. Analisis SWOT dan Penerapan Business Model Canvas pada UD. X, UKM Pembuat Minuman Beralkohol. Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya

- Roma Strulak-Wójcikiewicz, Natalia Wagner, Aleksandra Łapko, Ewa Hącia, Applying the Business Model Canvas to Design the E-platform for Sailing Tourism, *Procedia Computer Science*, Volume 176, 2020, Pages 1643-1651, ISSN 1877-0509
- Saaty, T. L. 2008. Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, 1(1), 83-98.
- Sakinah, N. F. (2017). Transformasi Struktur Ekonomi Kabupaten Luwu Timur (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar).
- Salamah, U., Husna, M., Rahman, R., Novanda, R. R., Syarkowi, A., & Saputra, H. E. (2021). Pengembangan Agrowisata dengan Konsep Design Rainbow Vertical Garden Sederhana di Desa Wisata Rindu Hati. *Dharma Raflesia: Jurnal Ilmiah Pengembangan dan Penerapan IPTEKS*, 19(2), 356-371.
- Sari, L. I. A. K. 2010. Pusat Pengembangan Kawasan Wisata Agro Pagilaran Batang Jawa Tengah (Doctoral dissertation, Jurusan Arsitektur Fakultas Teknik Undip).
- Sastrayuda, G. S. (2010). Konsep pengembangan kawasan desa wisata. Bandung (ID): Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sundari, A. S. (2018). Implementasi Strategi Pemasaran Sebagai Upaya Meningkatkan Jumlah Anggota Produk Hanabung Di Bmt Hanada Quwais Sembada Kalisalak Kebasen, Banyumas (Doctoral dissertation, IAIN Purwokerto).
- Supriadi, B. 2018. Pengembangan Ekowisata Poncokusumo melalui Grand Strategy Matrix Analysis. *Jurnal Pariwisata Pesona*, 3(2), 119-133.
- Suryadarmawan, I. G. A. G., Sukanteri, N. P., & Suryana, I. M. 2018. Sinergi Tiga Pilar Pembangunan Dalam Pariwisata Berkelanjutan. *Sinaptek*.
- Suwarno, E., & Muhammad, F. 2019. Strategi Pengelolaan Dan Pengembangan Ekowisata Di Wana Wisata Goa Kiskendo Bkph Boja Kph Kendal Provinsi Jawa Tengah (Doctoral dissertation, School of Postgraduate).
- Tanralili, A. G. (2019). Konsep Pengembangan Agrowisata pada Kawasan Agropolitan di Kecamatan Gantanrang Kabupaten Bulukumba

(Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar).

Undang-Undang Republik Indonesia No. 9 Tahun 1990 Tentang Kepariwisata. 1990. Jakarta

Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9(2), 54-69.

Wahyudi, H. 2012. *Pariwisata, Pengentasan Kemiskinan dan MDGs*.

Walangare, D., Delima, R., & Restyandito, R. (2013). Sistem Prediksi Pertandingan Sepak Bola Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Informatika*, 8(2).

Wibawa, B.M. 2016. *Business Model and Value Proposition Design for The Establishment of The Herbal Tourism Village in Surabaya*. Presented at the: International Conference on Innovation in Business and Strategy, 1-3 November 2016, Kuala Lumpur, Malaysia.

Wirapraja, A., Sudarso, A., Mardia, M., Tojiri, M. Y., Simarmata, H. M. P., Sulasih, S., & Manullang, S. O. (2021). *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Yayasan Kita Menulis.

Wisnawa, I. M. B., Prayogi, P. A., & Sutapa, I. K. (2019). *Manajemen Pemasaran Pariwisata Model Brand Loyalty Pengembangan Potensi Wisata di Kawasan Pedesaan*. Deepublish.

Yuniko, A. M, dkk.2016. Analisis Bisnis Model Kanvas (studi pada Street Gourmet Bandung). *E-proceeding of management* . Vol. 3 : 1251.

# LAMPIRAN

Lampiran 1. Dokumentasi Penelitian







Lampiran 2. Dokumentasi Lokasi Penelitian





