

p-ISSN: 2962-4738 e-ISSN: 2962-4584
Vol. 2 No. 11 November 2023

**SWOT BMC BUSINESS MODEL SEBAGAI STRATEGI BISNIS WISATA ALAM
BERBASIS PETUALANGAN (STUDI KASUS PADA WANA WISATA GRAND
SAYANG KAAK KABUPATEN CIAMIS)**

Rafdy Risfandipraja, Muhandi, Sri Suwarsi

Universitas Islam Bandung

Email: callrafdy@gmail.com, sri.suwarsi@unisba.ac.id, muhardi@unisba.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis dan strategi inovasi di Wana Wisata Grand Sayang Kaak, sebuah tempat pariwisata alam berbasis petualangan yang terdampak oleh pandemi COVID-19. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan BMC dan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari model bisnis saat ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tempat pariwisata memiliki potensi untuk berkembang, tetapi perlu melakukan perbaikan dalam hal segmentasi pasar, riset produk/layanan, inovasi, strategi pemasaran, investasi infrastruktur, dan kerjasama dengan stakeholder. Rekomendasi penelitian mencakup pengembangan model bisnis yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar, serta strategi inovasi yang berfokus pada keunggulan kompetitif..

Kata Kunci: Model bisnis; Strategi inovasi; Pariwisata alam berbasis petualangan.

Abstract

This study aims to analyze the business model and innovation strategy at Wana Wisata Grand Sayang Kaak, an adventure-based nature tourism site affected by the COVID-19 pandemic. This research uses qualitative methods with BMC and SWOT analysis to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the current business model. The results showed that the tourism site has the potential to grow, but needs to make improvements in terms of market segmentation, product/service research, innovation, marketing strategy, infrastructure investment, and cooperation with stakeholders. Research recommendations include developing a business model that suits customer and market needs, as well as an innovation strategy that focuses on competitive advantage.

Keywords: Business model, Innovation strategy, Adventure-based nature tourism.

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah memberikan dampak yang signifikan pada bisnis di seluruh dunia. Berbagai masalah bisnis pun muncul yang membutuhkan penanganan serius. Sejumlah faktor seperti pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM), penurunan permintaan, penurunan kepercayaan konsumen, dan perlambatan ekonomi secara keseluruhan, menjadi penyebab munculnya masalah bisnis tersebut.

Pandemi ini pun menyebabkan penurunan permintaan yang signifikan, khususnya di industri perjalanan, perhotelan, dan hiburan. Banyak bisnis di industri ini yang harus menutup sementara atau bahkan permanen, sehingga menimbulkan kerugian finansial dan pemutusan hubungan kerja yang besar.

Ketidakpastian pandemi juga menyebabkan konsumen untuk mengurangi pengeluaran mereka, sehingga penjualan untuk banyak bisnis pun ikut menurun. Konsumen juga lebih memprioritaskan pengeluaran untuk barang-barang yang benar-benar dibutuhkan seperti makanan dan barang-barang rumah tangga, sehingga permintaan untuk barang-barang non-esensial dan kegiatan hiburan menurun karena adanya pembatasan pergerakan kegiatan masyarakat pada masa pandemi COVID-19 yang sangat kritis.

Perlambatan ekonomi secara keseluruhan juga sangat mempengaruhi penurunan kepercayaan konsumen dan berujung pada penurunan belanja konsumen secara keseluruhan. Pengurangan pengeluaran ini pada akhirnya menyebabkan pendapatan bagi bisnis di banyak industri, termasuk bisnis pariwisata, juga turun.

Industri pariwisata menjadi salah satu sektor yang sangat terdampak besar oleh pandemi COVID-19. Dengan adanya pembatasan perjalanan, penguncian, dan masalah kesehatan, industri pariwisata menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya, sehingga secara signifikan mempengaruhi operasi dan pendapatan bisnis.

Tantangan terbesar bagi bisnis pariwisata selama pandemi adalah penurunan permintaan yang tiba-tiba untuk perjalanan dan kegiatan terkait pariwisata. Pembatasan perjalanan dan masalah kesehatan telah menyebabkan penurunan yang signifikan dalam aktivitas perjalanan dan pariwisata, sehingga menyebabkan berkurangnya pendapatan bagi bisnis yang bergantung pada pariwisata. Berbagai bisnis yang terdampak antara lain hotel, maskapai penerbangan, agen perjalanan, operator tur, dan bisnis terkait lainnya.

Tantangan lain bagi bisnis pariwisata selama pandemi adalah kebutuhan untuk beradaptasi dengan protokol kesehatan dan keselamatan yang baru. Pemerintah di seluruh dunia telah memperkenalkan pedoman dan protokol kesehatan dan keselamatan baru untuk kegiatan perjalanan dan pariwisata, yang harus diikuti oleh bisnis untuk memastikan keselamatan karyawan dan pelanggan mereka. Protokol baru ini telah menambah biaya tambahan untuk bisnis pariwisata, seperti biaya alat pelindung diri, perlengkapan kebersihan, dan pelatihan staf.

Singkatnya, pandemi COVID-19 berdampak signifikan pada bisnis pariwisata, menyebabkan berkurangnya permintaan, kebutuhan untuk beradaptasi dengan protokol kesehatan dan keselamatan yang baru, perubahan perilaku konsumen, dan tantangan keuangan. Tantangan ini membutuhkan solusi inovatif untuk membantu bisnis pariwisata bertahan selama pandemi dan setelahnya.

Menurut Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), "sektor pariwisata di Indonesia kehilangan pendapatan sekitar 85 triliun rupiah (sekitar 5,8 miliar USD) dari Maret hingga Agustus 2020" (CNN Indonesia, 2020). Dampak pandemi COVID-19 terhadap bisnis pariwisata di Indonesia sangat signifikan, dengan bisnis-bisnis di sektor ini mengalami penutupan dan pemutusan hubungan kerja akibat berkurangnya permintaan untuk kegiatan perjalanan dan pariwisata (Tempo.co, 2020). Di Bali, yang merupakan salah satu tujuan wisata utama Indonesia, "pandemi menyebabkan hilangnya pendapatan pariwisata sekitar 9 triliun rupiah (sekitar 617 juta USD) pada tahun 2020, dengan jumlah wisatawan yang berkunjung ke pulau tersebut menurun sekitar 75%" (CNN Indonesia, 2020).

Pandemi COVID-19 telah memberikan dampak besar terhadap berbagai sektor, termasuk pariwisata. Pada tahun 2020, Indonesia mengalami penurunan signifikan dalam jumlah kunjungan wisatawan, terutama wisatawan asing. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah kunjungan wisatawan ke Indonesia pada tahun 2020 turun sebesar 75,5% dibandingkan dengan tahun 2019.

Penurunan jumlah wisatawan ini berdampak pada sektor pariwisata di Indonesia, termasuk pada industri petualangan yang berbasis pada wisata alam. Banyak perusahaan wisata petualangan yang terpaksa tutup atau mengalami penurunan pendapatan yang signifikan selama pandemi. Beberapa faktor yang mempengaruhi penurunan ini adalah pembatasan perjalanan, pengurangan jumlah penerbangan, dan ketakutan wisatawan untuk melakukan perjalanan selama pandemi.

PT Grand Sayang Kaak Arsawangi yang selanjutnya disebut GSKA adalah perusahaan yang bergerak dibidang pariwisata alam berbasis petualangan. Wisata alam berbasis petualangan adalah jenis wisata alam yang mengusung konsep petualangan atau aktivitas yang menantang di alam terbuka. Wisata ini biasanya dilakukan di tempat-tempat yang memiliki keindahan alam yang mempesona seperti pegunungan, gunung, hutan, sungai, atau pantai. Aktivitas yang dilakukan dalam wisata alam berbasis petualangan umumnya melibatkan olahraga ekstrem seperti panjat tebing, arung jeram, terjun payung, *hiking*, *offroad* dan *camping*.

GSKA sangat merasakan dampak yang terjadi akibat COVID-19 dalam kurun waktu tahun 2020 Sampai dengan tahun 2022 dalam bisnis pariwisatanya yang berbasis petualangan yang ada di Kabupaten Ciamis.

Data kunjungan wisatawan ke lokasi Grand Sayang Kaak dari tahun 2018-2022 adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Jumlah Pengunjung *Per Tahun* Wana Wisata Grand Sayang Kaak

Tahun	Jumlah Pengunjung
2018	30.726
2019	64.526
2020	9.218
2021	8.065
2022	8.872

Merujuk pada tabel yang tersaji di atas, bisa diperhatikan bahwa pengunjung yang datang ke GSKA pada tahun 2019 sampai dengan 2022 terus mengalami penurunan. Pada tahun 2019 ke 2020 saat awal terjadi pandemi jumlah kunjungan kepada GSKA mengalami penurunan sebesar 85%. Mengapa demikian karena di tahun 2020 merupakan awal ditetapkannya status pandemi di Indonesia dimana pemerintah melakukan langkah-langkah pencegahan penyebaran dari COVID-19, karena hal itulah terjadi penurunan yang sangat signifikan terhadap jumlah kunjungan ke tempat wisata GSKA. Pada tahun 2020 ke 2021 saat fase pandemi masih ditetapkan jumlah kunjungan ke GSKA mengalami penurunan sebesar 12.51% dan pada tahun 2021 ke 2022 saat status pandemi mulai dilonggarkan dan kegiatan-kegiatan mulai diizinkan kembali jumlah kunjungan ke tempat wisata GSKA mengalami peningkatan sebesar 10% dari tahun sebelumnya namun jika dibandingkan dengan tingkat kunjungan sebelum pandemi COVID-19 melanda sangat jauh dan masih belum kembali kepada potensi yang maksimal.

Pandemi COVID-19 berdampak besar pada industri pariwisata global, yang menyebabkan meluasnya pembatasan perjalanan, penguncian, dan penutupan banyak bisnis. Pandemi telah memaksa industri pariwisata menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya, dengan jutaan pekerjaan berisiko dan bisnis berjuang untuk bertahan hidup.

Ketika vaksin tersedia lebih luas dan pemerintah mulai mencabut pembatasan perjalanan, ada optimisme yang tumbuh bahwa industri pariwisata akan pulih kembali dalam beberapa bulan dan tahun mendatang. Namun, jelas bahwa lanskap pariwisata pasca-pandemi akan berbeda, dengan preferensi dan harapan konsumen baru, dan kebutuhan bisnis untuk beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah.

Pariwisata pasca-pandemi akan mengalami perubahan yang besar. Pariwisata dengan kegiatan-kegiatan berbasis alam. Berdasarkan data dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, terjadi peningkatan jumlah wisatawan domestik di Indonesia pada tahun 2021. Menurut sumber tersebut, hingga bulan Agustus 2021, tercatat ada 12,5 juta kunjungan wisatawan domestik, naik sekitar 50% dibandingkan dengan jumlah kunjungan di periode yang sama tahun sebelumnya.

Peningkatan jumlah wisatawan domestik ini diyakini terjadi karena adanya relaksasi kebijakan pembatasan perjalanan yang sebelumnya diterapkan pada awal pandemi Covid-19. Selain itu, dengan terjadinya penurunan kasus Covid-19 di beberapa daerah, banyak orang yang memilih untuk berlibur ke destinasi wisata alam di dalam negeri.

Namun, perlu diingat bahwa meskipun terjadi peningkatan jumlah wisatawan domestik, pariwisata di Indonesia masih mengalami dampak ekonomi yang cukup signifikan akibat pandemi Covid-19. Banyak destinasi wisata yang mengalami penurunan kunjungan dan pendapatan, sehingga perlu adanya upaya untuk memulihkan sektor pariwisata di Indonesia.

Saat sektor pariwisata secara keseluruhan naik di Indonesia sebesar 50% sebagaimana data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, yang terjadi kepada wisata GSKA masih mengalami penurunan dan bahkan penurunan terjadi 12.5 % pada tahun 2021 dan baru mengalami peningkatan sebesar 10% pada tahun 2022. Saat pariwisata sedang dalam tahapan meningkat perlu dilakukan penyesuaian kembali strategi-strategi untuk akselerasi pertumbuhan bisnis.

Proses bisnis yang saat ini dilakukan masih mengacu kepada bisnis model yang sebelumnya yang diterapkan sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Saat ini lanskap sudah berubah dan kemungkinan

terjadi ketidakcocokan model bisnis sangat besar, maka dari itu perbaikan dan pengembangan model bisnis BMC dari existing perlu dilakukan guna mengejar dan menyesuaikan momentum yang saat ini muncul terkait dengan peningkatan minat untuk melakukan perjalanan wisata.

Berdasarkan fenomena-fenomena masalah tersebut sangat dibutuhkan model bisnis yang bisa beradaptasi dengan kondisi pasar pariwisata, kondisi existing perusahaan, menunjang keberlangsungan usaha di berbagai kondisi dan juga memberikan dampak yang besar sehingga mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dan juga memberikan dampak yang nyata bagi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif (descriptive research) yaitu menganalisis data dalam bentuk deskriptif dan tidak dapat secara langsung mengkuantifikasi data. Riset bisnis kualitatif merupakan riset yang mencapai tujuan bisnis dengan memungkinkan peneliti menyediakan bahan untuk menjelaskan fenomena riset tanpa mengandalkan ukuran angka (Indrawati, 2015).

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi model bisnis dan strategi inovasi di Wana Wisata Grand Sayang Kaak, sebuah tempat pariwisata alam berbasis petualangan yang terdampak oleh pandemi COVID-19. Penelitian ini menggunakan kerangka kerja Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari model bisnis saat ini. Data dikumpulkan melalui wawancara dan observasi lapangan dengan pemegang saham mayoritas, direktur, dan manajer bisnis sebagai sampel penelitian. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis isi dan analisis tematik. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi perbaikan model bisnis dan strategi inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil reduksi dan kesimpulan transkrip wawancara maka didapatkan poin-poin penting. Data-data tersebut diolah kedalam variabel-variabel kerangka penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Dalam pembahasannya akan dijelaskan pada sub-bab yang meliputi masing-masing variabel penelitian.

Dalam proses mengidentifikasi proses bisnis di Wana Wisata Grand Sayang Kaak, sangat penting untuk memasukkan sembilan elemen penting dalam Kanvas Model Bisnis. Elemen-elemen ini mencakup segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya utama, kegiatan utama, kemitraan utama, dan struktur biaya. Untuk mencapai pemahaman komprehensif tentang proses bisnis yang sedang berlangsung, wawancara dilakukan dengan pemegang saham mayoritas, direktur, dan manajer bisnis Wana Wisata Grand Sayang Kaak, mengikuti pedoman wawancara yang melekat pada operasionalisasi variabel. Tujuan utama dari wawancara ini adalah untuk mengumpulkan wawasan dan perspektif yang berharga, sehingga memberikan gambaran komprehensif tentang Kanvas Model Bisnis yang ada. Akibatnya, ringkasan hasil yang diperoleh dari wawancara ini berfungsi sebagai sumber informasi penting, memungkinkan untuk secara efektif menggambarkan keadaan model bisnis saat ini. Berikut model bisnis canvas :

5 Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Tenan / Penyewa • Perangkat Desa 	4 Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Menjaga Kualitas Layanan • Menjaga Kualitas Infrastruktur • Meningkatkan Kualitas SDM 	2 Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • Kustomisasi Layanan • Layanan Personal • Pengalaman unik • Lokasi Strategis • Layanan / Produk Offroad 	3 Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi Langsung 	1 Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Kelompok Keluarga
	6 Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur • Layanan • Sumber Daya Manusia 		9 Channels <ul style="list-style-type: none"> • Media Sosial • Event 	
8 Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Gaji • Biaya Maintenance • Peralatan Penunjang Operasional 			7 Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Tiket • Biaya Sewa Lahan • Biaya Layanan / Produk 	

Gambar 1. *Business Model Canvas* Wana Wisata Grand Sayang Kaak
Sumber : Data yang telah diolah

Dari pemeriksaan dan evaluasi kondisi internal dan eksternal di sekitar Wana Wisata Grand Sayang Kaak, pemahaman komprehensif tentang keuntungan yang melekat dan potensi ancaman dapat diperoleh. Analisis ini dilakukan melalui proses wawancara yang cermat yang melibatkan tiga individu yang secara aktif terlibat dalam aspek operasional Wana Wisata Grand Sayang Kaak, menggunakan pendekatan metodis yang mencakup pemanfaatan variabel yang ditetapkan. Identifikasi dan kategorisasi kekuatan dan kelemahan yang berkaitan dengan Wana Wisata Grand Sayang Kaak dapat diuraikan secara ringkas sebagai berikut:

Tabel 2. IFE Matrix Wana Wisata Grand Sayang Kaak

No	Faktor-Faktor Internal BMC	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Menguasai segmentasi keluarga	0.06	3.7	0.222
2	Tersedianya layanan/produk yang tidak dimiliki kompetitor, Lokasi yang jaraknya dekat dari pusat kota	0.045	3.3	0.1485
3	Memiliki saluran resmi untuk media sosial dan sudah bekerjasama dengan banyak komunitas	0.045	3.7	0.1665
4	Memiliki ikatan emosional dengan pelanggan karena service personal yang diberikan	0.065	4	0.26
5	Adanya pendapatan murni yang 100 % tidak dibagi hasil	0.035	2	0.07
6	Lokasi yang strategis dan sdm yang berpengalaman	0.065	3	0.195
7	Kualitas layanan personal kepada masing-masing pelanggan	0.055	3.7	0.2035
8	Menjadi satu-satunya tempat wisata di Desa Handapherang, sehingga mendapat dukungan penuh dari perangkat desa	0.065	4	0.26

9	Mampu menekan biaya-biaya yang menjadi COGS	0.065	4	0.26
	Sub Total	0.5		1.7855
Kelemahan				
1	Masih berfokus pada 1 Segmentasi	0.075	1	0.075
2	Jumlah layanan / produk unggulan masih sangat minim	0.065	1.3	0.0845
3	Perlunya maintenance dan peningkatan terhadap kerjasama dengan stakeholder terkait	0.045	1.7	0.0765
4	Belum terjalannya komunikasi yang rutin dan memanfaatkan media-media yang ada	0.045	1.7	0.0765
5	Masih belum maksimalnya pendapat dari pihak-pihak penyewa dan yang bekerjasama terkait layanan/produk. Terkadang terdapat perbedaan laporan hasil pendapatan yang ketika dikonsolidasikan	0.025	2	0.05
6	Pembangunan infrastruktur yang tergolong lambat	0.075	1	0.075
7	Masih terbatasnya personil sdm	0.055	1.3	0.0715
8	Masih minimnya dukungan dari stakeholder terkait yaitu pemerintahan daerah kabupaten ciamis dan provinsi jawa barat	0.055	1.3	0.0715
9	Masih tingginya biaya maintenance infrastruktur dan tidak meratanya utilisasi infrastruktur	0.06	1.7	0.102
	Sub Total	0.5		0.6825
	Jumlah Total	1		2.468

Tabel 3. EFE Matrix Wana Wisata Grand Sayang Kaak

No	Faktor-Faktor Internal BMC	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Segmentasi pasar masih luas	0.075	4.0	0.3
2	menggabungkan produk/layanan unggulan dengan produk lainnya yang bisa menghasilkan produk yang memberikan pengalaman personal bagi wisatawan	0.065	3.7	0.238
3	Meningkatkan kerjasama dengan organisasi tingkat nasional dan juga stakeholder tingkat nasional	0.045	3.3	0.1485
4	Meningkatkan service layanan kepada pelanggan/wisatawan dengan komunikasi langsung	0.035	3	0.105
5	Masih banyaknya peluang kerjasama dengan pihak lainnya yang ingin melakukan sewa terhadap lahan dan kerjasama dalam produk/layanan	0.055	3.7	0.2035
6	Bekerjasama dengan stakeholder untuk percepatan pembangunan infrastruktur	0.065	4	0.26
7	Peningkatan jumlah dan kompetensi sdm untuk meningkatkan kualitas dan jumlah layanan	0.05	3.3	0.165
8	Melakukan peninjauan kerjasama dengan stakeholder tingkat kabupaten, provinsi dan nasional dan juga dengan BUMN atau BUMDES	0.065	4	0.26
9	Masih terdapat ruang untuk peningkatan efisiensi dan penurunan COGS	0.045	3.7	0.1665
	Sub Total	0.5		1.85
Ancaman				
1	Kemungkinan beralihnya wisatawan karena adanya kompetitor	0.065	1.7	0.1105
2	Jumlah produk/layanan unggulan yang dimiliki kompetitor lebih banyak dan bervariasi	0.065	1.7	0.1105
3	Kemungkinan beralihnya pelanggan / wisatawan karena kurangnya informasi yang diterima oleh mereka karena tidak jalannya media pemasaran dan komunikasi	0.04	2.3	0.092
4	Tidak adanya media komunikasi yang beragam akan memperbesar tidak tersampainya informasi kepada pelanggan / wisatawan	0.055	2	0.11
5	Ada kemungkinan pihak yang ingin kerjasama beralih kepada kompetitor	0.06	1.7	0.102
6	Kehilangan pelanggan / wisatawan karena pembangunan infrastruktur yang terhambat dan dicak cepat	0.065	1.7	0.1105
7	Kemungkinan kehilangan pelanggan karena keterbatasan sdm yang tidak mampu memenuhi jumlah pelanggan/wisatawan	0.045	2	0.09
8	Berkurangnya daya saing karena tidak mendapat dukungan dari stakeholder pemerintahan	0.05	2.3	0.115

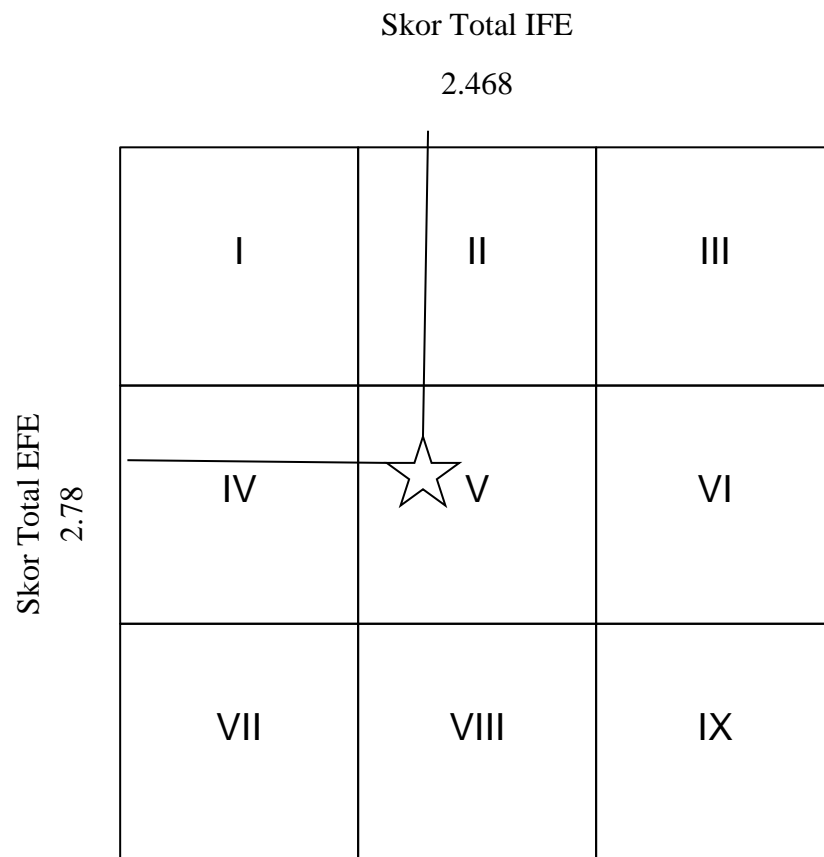
9	Kesalahan perhitungan yang bisa menyebabkan tingginya biaya maintenance bisa menyebabkan kerugian yang berkelanjutan	0.055	1.7	0.0935
	Sub Total	0.5		0.934
	Jumlah Total	1		2.78

Nilai total skor pada matriks IFE sebesar 2,468. Untuk total skor matriks EFE sebesar 2,78. Dari hasil tersebut, Wana Wisata Grand Sayang Kaak berada pada sel V, seperti ditunjukkan pada Gambar 4.2. Sel V ini disebut strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*).

Gambar 2. Matrix IE Wana Wisata Grand Sayang Kaak

Sumber: Data yang telah diolah

Berdasarkan pada gambar diatas, dapat disimpulkan bahwa Wana Wisata Grand Sayang Kaak berada pada kuadran V yang cocok untuk menggunakan strategi-strategi yang bersifat hold dan maintain. Kuadran V merupakan situasi dimana strategi pengembangan produk dan perluasan market menjadi hal umum yang bisa diterapkan karena merupakan strategi yang sifatnya dapat dikontrol secara internal di Wana Wisata Grand Sayang Kaak. Dari hasil analisa matrix SWOT menghasilkan 5 alternatif strategi bisnis yang akan



menjadi pertimbangan dalam penyusunan model bisnis canvas perubahan yaitu :

1. Strategi SO (*Strengths & Opportunities*)
 - a. Dengan memanfaatkan lokasi serta integrasi infrastruktur GSKA dapat melakukan inovasi layanan dan produk dengan berkolaborasi bersama stakeholder dalam hal ini pemerintah maupun pihak-pihak lainnya dengan cara memanfaatkan infrastruktur pemerintah yang saat ini tersambung dengan wana wisata GSKA.
2. Strategi WO (*Weakness & Opportunities*)

- a. Melakukan investasi pada infrastruktur pendukung (listrik, Penerangan, dan keamanan) dengan cara kolaborasi atau kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang mau memberikan bantuan CSR dengan output inovasi layanan dan produk sehingga bisa memenuhi peningkatan permintaan.
 3. Strategi ST (*Strengths & Threats*)
 - a. Melakukan rekrutmen dan kaderisasi yang berkelanjutan dengan bekerja sama dengan pemerintahan desa
 - b. Melakukan investasi Infrastruktur berkelanjutan secara resmi terdaftar kepada pemerintah daerah dan dilaporkan secara berkala
 4. Strategi WT (*Weakness & Threats*)
 - a. Investasi berkelanjutan yang diketahui dan dilaporkan secara berkala kepada pemerintah daerah
- Dalam pengembangan business model canvas, dilakukan integrasi hasil analisis SWOT ke dalam elemen-elemen Business Model Canvas eksisting. Berdasarkan hasil analisis masing-masing elemen business model canvas, dikembangkan business model canvas perubahan yang dapat digunakan pada Wana Wisata Grand Sayang Kaak. Secara utuh, rencana perubahan Business Model Canvas dapat dilihat pada gambar berikut.

<p>5 Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenan / Penyewa • Perangkat Desa • Pemerintah Kabupaten • Pemerintah Provinsi • Pemerintah Nasional • BUMN • BUMDES 	<p>4 Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjaga Kualitas Layanan • Menjaga Kualitas Infrastruktur • Meningkatkan Kualitas SDM • Investasi pada Infrastruktur • Melakukan Riset Produk / Layanan • Segmentasi Layanan / Produk 	<p>2 Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kustomisasi Layanan • Layanan Personal • Pengalaman unik • Lokasi Strategis • Layanan / Produk Offroad • Layanan / Produk Kombinasi • Layanan/ Produk Segmentasi 	<p>3 Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi Langsung • Inovasi promosi • Komunikasi melalui media konvensional dan Media Sosial 	<p>1 Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelompok Keluarga • Kelompok Olahraga • Kelompok Pelajar • Kelompok Pasangan • Kelompok Manula • Kelompok Perusahaan, Organisasi, Perusahaan, Pendidikan.
<p>8 Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaji • Biaya Maintenance • Peralatan Penunjang Operasional • Riset • Investasi 	<p>7 Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiket • Biaya Sewa Lahan • Biaya Layanan / Produk • Iklan Sponsor • Sponsorship • CSR 			

Gambar 3. *Business Model Canvas* Perubahan Wana Wisata Grand Sayang Kaak
 Sumber: Data yang telah diolah

KESIMPULAN

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk meneliti secara menyeluruh model bisnis dan strategi inovasi yang digunakan oleh Wana Wisata Grand Sayang Kaak, tempat wisata alam yang mengkhususkan diri dalam kegiatan berbasis petualangan dan telah terkena dampak signifikan oleh pandemi COVID-19. Untuk mencapai tujuan ini, metode kualitatif digunakan, menggunakan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT untuk secara efektif menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terkait dengan model bisnis saat ini. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara komprehensif dan pengamatan lapangan yang cermat yang melibatkan pemegang saham mayoritas, direktur, dan manajer bisnis, yang berfungsi sebagai sampel penelitian. Data yang dikumpulkan dari sumber-sumber ini kemudian dianalisis melalui pemanfaatan teknik analisis konten dan analisis tematik.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa model bisnis saat ini belum mencapai potensi optimalnya dalam memanfaatkan sepenuhnya peluang yang ada dalam usaha. Beberapa aspek penting telah diidentifikasi yang memerlukan perbaikan, termasuk segmentasi pasar, penelitian tentang produk dan layanan, inovasi, strategi pemasaran, investasi dalam infrastruktur, dan kolaborasi dengan pemangku

kepentingan. Terlepas dari area yang diidentifikasi untuk perbaikan, tempat pariwisata memiliki kekuatan yang melekat, seperti lokasi yang menguntungkan secara strategis, lingkungan alam yang menakjubkan secara visual, dan kurangnya pesaing langsung. Selain itu, ada banyak peluang untuk memperluas bisnis, terutama melalui pengembangan produk dan layanan yang selaras dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan pasar secara keseluruhan. Namun, sangat penting untuk tetap waspada dan menyadari potensi ancaman, seperti kurangnya penekanan pada penelitian dan inovasi, serta investasi yang lambat, yang keduanya dapat menyebabkan stagnasi atau tertinggal dari persaingan.

Berdasarkan kesimpulan yang diambil dari penelitian, beberapa rekomendasi telah diajukan. Rekomendasi ini terutama berkisar pada peningkatan model bisnis yang ada melalui melakukan penelitian yang berpusat pada pelanggan pada produk dan layanan, mendorong kolaborasi dengan badan pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya, melakukan investasi strategis dalam infrastruktur, dan berfokus pada inovasi yang memberikan keunggulan kompetitif. Selain itu, penelitian ini menyarankan penerapan strategi inovatif, yaitu pendekatan Strength-Opportunity, Hold, dan Maintain. Strategi ini menganjurkan pengembangan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan spesifik dan keinginan pelanggan, sementara juga menekankan pentingnya mempertahankan reputasi yang kuat dan penawaran berkualitas tinggi, sambil mempertahankan posisi pasar yang menguntungkan. Dengan rajin menerapkan strategi yang direkomendasikan ini, diharapkan bahwa tempat pariwisata yang sedang diselidiki memiliki potensi untuk muncul sebagai tujuan utama dalam wilayah geografis tertentu..

BIBLIOGRAFI

- [1] Aguinis, H. (2021). *Performance Management Research: Theories, Methods, and Applications*. Routledge.
- [2] Amos, B. A., & Nunnally, S. (2021). Exploring the relationship between workplace spirituality and job performance in the Nigerian banking sector. *Journal of Management Development*, 40(9), 784-796.
- [3] Badan Pusat Statistik (BPS) - <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/02/05/1772/2020-kunjungan-wisatawan-mancanegara-ke-indonesia-tercatat-sebesar-4159-ribu-kunjungan.html>
- [4] Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- [5] Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- [6] Close, K., Grebe, M., Andersen, P., Khurana, V., Franke, M., & Kalthof, R. (2020). *The digital path to business resilience*. Boston Consulting Group.
- [7] Dodgson, M., Gann, D. M., & Salter, A. (Eds.). (2005). *The management of technological innovation: Strategy and practice*. Oxford University Press.
- [8] Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- [9] Fatimah, F., & Tyas, W. M. (2020). Strategi Bersaing Umkm Rumah Makan Di Saat Pandemi Covid 19. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(2), 245-253.
- [10] Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2014). *Marketing strategy: text and cases*. Mason, USA: South Western Cengage Learning.
- [11] Fitriasari, F. (2020). How do Small and Medium Enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak?. *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02).
- [12] Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (Eds.). (2019). *Tourism and water: Interactions, impacts and challenges*. Channel View Publications.
- [13] Gaspersz, V. (2015). *Manajemen Strategik Kinerja Tinggi: Beyond Strategic Planning*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [14] Hardilawati, Wan Laura. (2020). Strategi Bertahan UMKM di tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomika*, 1(10), 89-98.
- [15] Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Strategic Manajemen*, Edition 5. 1996. Addison.
- [16] Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: Aditama.

- [17] Iqbal, M. (2017). *Bisnis Tanpa Rugi: Menggunakan Business Model Canvas*. PT Elex Media Komputindo.
- [18] Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases*. Pearson.
- [19] Kim, S. S., Agrusa, J., & Chon, K. (2019). Outdoor recreation and adventure tourism. In *Handbook of Research on Global Hospitality and Tourism Management* (pp. 53-73). IGI Global.
- [20] Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2021, 4 September). *Kunjungan Wisatawan Domestik Capai 12,5 Juta Hingga Agustus 2021*. <https://kemenparekraf.go.id/post/kunjungan-wisatawan-domestik-capai-125-juta-hingga-agustus-2021>
- [21] Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2022). *Buku Tren Pariwisata*. Jakarta, Indonesia: Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.
- [22] Kusumastuti, Anggit Dyah. (2020). Pengaruh Pandemi Covid-19 terhadap Eksistensi Bisnis UMKM dalam mempertahankan Business Continuity Management (BCM). 8(3), 224-232.
- [23] Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Indeks. Kotler, Philip.
- [24] Mulyadi, D. (2021). *Kewirausahaan Berbasis Komunitas: Strategi Sukses Pengembangan UMKM*. Prenada Media.
- [25] Nurhayati, S. (2008). Pendekatan QSPM Sebagai Dasar Perumusan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Batang, Jawa Tengah.
- [26] Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2012). *Business Model Generation: Inovasi Tanpa Batas dengan Business Model Canvas*. PT Elex Media Komputindo.
- [27] Purnomo, F. (2019). Program Ladit (Lapak Digital): Optimalisasi Media Digital sebagai Wadah dalam Pengembangan Umkm di Madura. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 89-95.
- [28] Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- [29] Soetjipto, N. (2020). Ketahanan UMKM Jawa Timur Melintasi Pandemi Covid-19.
- [30] Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- [31] Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM.
- [32] Tjiptono, F., & Jatmiko, B. (2021). Pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di era pandemi Covid-19. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(2), 183-197.
- [33] Tri, W.R, Agus, H.R, Sri, S. (2022). SWOT model bisnis canvas untuk rumah sakit. *UPT Publikasi Ilmiah UNISBA*.
- [34] Widjaja, R. (2015). *Teknik Analisis SWOT untuk Menentukan Strategi Bisnis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- [35] Wibisono, A. (2016). *Business Model Canvas: Merancang Bisnis Tanpa Ribet*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- [36] Wibowo, A., & Andriyanto, D. (2022). The effect of performance management system on employee performance: evidence from Indonesian state-owned enterprises. *Journal of Management Development*, 41(3), 280-292.
- [37] Wicaksono, A. (2016). *Business Model Canvas: Merancang Bisnis Tanpa Ribet*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- [38] Wu, Z., & McGoogan, J. M. (2020). Characteristics of and important lessons from the Covid-19 virus disease 2019 (COVID-19) outbreak in China: summary of a report of 72,314 cases from the Chinese Center for Disease Control and Prevention. *Jama*, 323(13), 1239-1242.
- [39] Yang, Y., Liu, H., & Chen, X. (2020). COVID-19 and restaurant demand: early effects of the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.