

TESIS

**DESAIN STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL  
BISNIS PARIWISATA PANTAI GILI LABAK,  
SUMENEP**

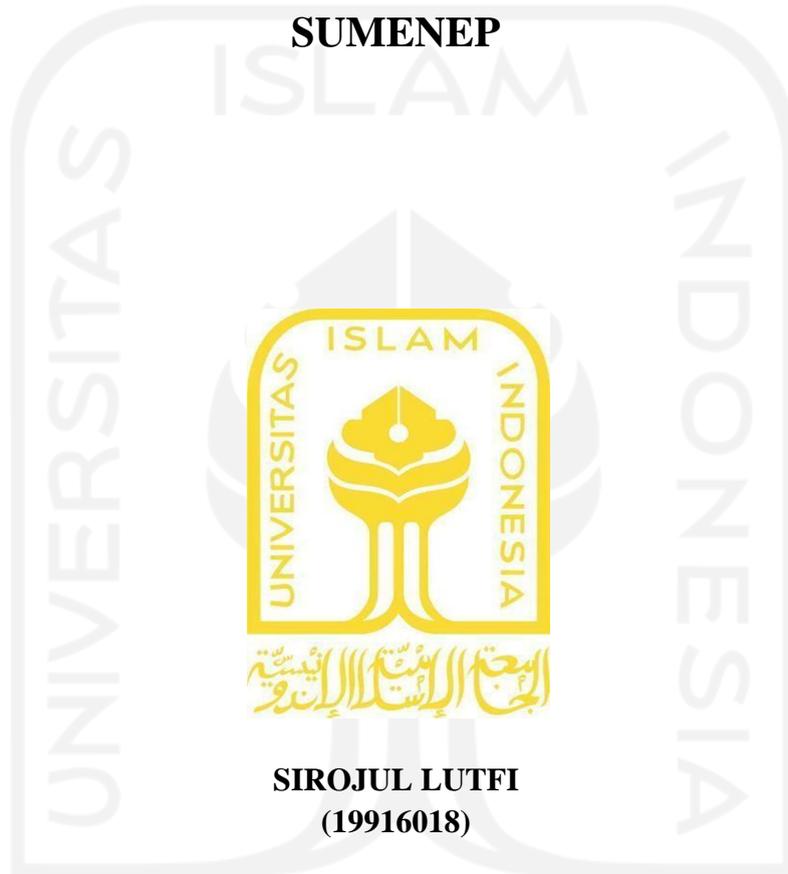


**SIROJUL LUTFI  
(19916018)**

**MAGISTER TEKNIK INDUSTRI  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2022**

TESIS

**DESAIN STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL  
BISNIS PARIWISATA PANTAI GILI LABAK,  
SUMENEP**



**SIROJUL LUTFI  
(19916018)**

**MAGISTER TEKNIK INDUSTRI  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2022**

**DESAIN STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL  
BISNIS PARIWISATA PANTAI GILI LABAK,  
SUMENEP**

**Tesis Untuk Memperoleh Gelar Magister Pada Program  
Studi Teknik Industri Program Magister  
Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Islam  
Indonesia**

**SIROJUL LUTFI  
(19916018)**

**MAGISTER TEKNIK INDUSTRI  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2022**

## Lembar Pernyataan Keaslian

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sirojul Lutfi  
NIM : 19916018  
Jurusan : Magister Teknik Industri  
Fakultas : Teknologi Industri  
Judul Penelitian : Desain Strategi Pengembangan Model Bisnis Pariwisata  
Pantai Gili Labak, Sumenep

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan penelitian ini berdasarkan hasil pemikiran dan pemaparan asli dari penulis pribadi. Baik itu dalam naskah laporan, kegiatan pengumpulan dan pengolahan data yang tercantum sebagai bagian penelitian ini. Apabila terdapat karya penelitian orang lain penulis mencantumkan dengan sumber yang jelas.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan keadaan sadar dan sesungguhnya. Jika pada kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dengan pernyataan ini, maka penulis bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh dari penelitian ini dan sanksi lain sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Bangkalan, 30 Juli 2022

Yang membuat pernyataan:



Sirojul Lutfi

Lembar Pengesahan

**DESAIN STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL  
BISNIS PARIWISATA PANTAI GILI LABAK,  
SUMENEP**

Tesis telah disetujui pada tanggal  
28 Juli 2022

Pembimbing I,

Pembimbing II,



DR. Taufiq Immawan, S.T., M.M.  
NIP : 985220101



Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc  
NIP : 985220102

Mengetahui

Ketua Program Magister Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia



Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D.

NIP : 025200519

Lembar Pengesahan Penguji

**DESAIN STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL  
BISNIS PARIWISATA PANTAI GILI LABAK,  
SUMENEP**

SIROJUL LUTFI  
19916018

Tesis Telah Diuji dan Dinilai Oleh Panitia Penguji  
Program Studi Teknik Industri Program Magister  
Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Islam Indonesia  
Pada Tanggal 08 September 2022

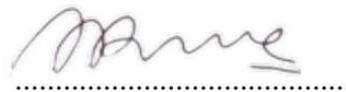
**Tim Penguji**

Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.  
NIP : 985220101  
Ketua Penguji



---

Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T.  
NIP : 935220101  
Anggota Penguji I



---

Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.  
NIP : 0529098401  
Anggota Penguji II



---

Mengetahui

Ketua Program Magister Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia



Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D.

NIP : 025200519

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Karya penelitian ini selain dipersembahkan kepada Ayah dan Ibu terbaik dan nomor satu di dunia, Penulis persembahkan kepada saudara tercinta yang gugur melawan ganasnya Covid-19: Alm. Qudrotillah. Sang Pembuka Cakrawala yang memperkenalkan Penulis kepada huruf dan angka, mengajari membaca serta memahami pola pembagian dan perkalian dalam matematika.*

*Semoga kau tenang dalam ketiadaanmu, Mbak. Sejatinya kita memang hanya menunggu sebuah ketiadaan, cepat atau lambat. Hanya untuk kembali belajar agar tetap terlihat baik-baik saja. Bahwa yang seharusnya kami lakukan adalah menerima dengan sungguh-sungguh. Sejenis belajar ikhlas karena memang sudah waktunya kau kembali pada siklus sebelumnya: tiada, ada, dan kembali menjadi tiada.*

*Kau memang tiada, tapi kau abadi dalam ingatan.*

*Do'a kami, surga adalah tempatmu.*

## HALAMAN MOTTO

*“Berjalanlah di bumi, maka perhatikanlah bagaimana (Allah) memulai penciptaan (makhluk), kemudian Allah menjadikan kejadian yang akhir.*

*Sungguh, Allah Mahakuasa atas segala sesuatu.”*

*(Q.S Al-'Ankabut: 20)*

*“Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu apapun, dan Dia memberimu pendengar, penglihatan, dan hati agar kamu bersyukur.”*

*(Q.S An-Nahl: 78)*

*“Kematian bukan lawan kehidupan.  
Kematian adalah kehidupan itu sendiri.”*

*(Haruki Murakami: Novelist)*

*“Saat hidup makin sulit, nikmati lebih keras.  
Jika masih tidak tahan, menangislah dengan keras.*

*Lalu lupakan, dan mulai dari awal.”*

*(Nur Kholishotur Rohmah)*

*“Sejak lahir kita telah memulai proses kematian.*

*Jadi, hiduplah untuk hari ini.”*

*(Sirojul Lutfi)*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur akan kehadiran *Ilah'irobbi*. Allah SWT. Tuhan dari segala bentuk ketuhanan yang bersejarah pada otak manusia. Sang Eksisten yang terhindar dan tidak tercampur esensi. Sementara salawat beriringkan salam mari kita haturkan kepada junjungan agung Muhammad SAW. Pesuruh terakhir yang diutus Allah SWT dengan penerangan nyata dan dibekali-Nya berupa Al-Qur'an dan neraca ketauladanan agar kita dapat membela kebenaran dan menegakkan keadilan.

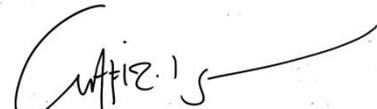
Proses penyusunan penelitian ini sempat tersendat beberapa waktu sehingga mengalami keterlambatan dari target yang seharusnya. Dalam transisi keterlambatan tersebut banyak pihak yang terlibat dan memberikan bantuan baik itu moril atau materil kepada penulis supaya kembali fokus menyusun dan menyelesaikan penelitian ini. Atas dedikasinya ijinkan penulis mengucapkan beberapa cuap terima kasih ini kepada:

1. Bapak DR. Taufiq Immawan, S.T., M.M. dan bapak Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc. selaku Dosen Pembimbing yang sabar, tabah dan selalu meluangkan waktu. Terimakasih juga atas nasehat dan saran Pak Taufiq dan Pak Agus selama proses bimbingan hingga penelitian ini selesai.
2. Bapak Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D. selaku Ketua Program Magister Teknik Industri Univesitas Islam Indonesia. Terimakasih banyak juga atas berbagai bantuan bapak selama penulis menjadi mahasiswa MTI UII.
3. Prof., DR., Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Ayah, Ibu, saudara dan segenap keluarga besar Mbah Ningwat. Terimakasih atas doa dan semangatnya.
5. Pak Imam, Pak Bama, Pak Akbar, Pak Boris dan Pak Ronny yang bersedia menjadi narasumber dalam penelitian ini. Terimakasih juga atas perhatian bapak-bapak sekalian selama proses pengambilan data yang telah meluangkan keterbatan waktunya untuk informasi yang dibutuhkan penelitian ini.
6. Seluruh dosen MTI UII. Terimakasih atas ilmu dan pengalaman selama proses pembelajaran baik itu pada waktu perkuliahan maupun di luar perkuliahan.
7. Mas Susilo selaku Administrasi dan Perkuliahan MTI UII. *You're the best*, Mas. Terimakasih atas waktu yang masih mau direpotkan oleh penulis di masa akhir-akhir perkuliahan.

8. Pihak-pihak lain yang oleh penulis tidak dapat sebutkan satu persatu yang telah membantu memberikan semangat dan dukungannya baik secara langsung atau tidak langsung dalam proses penyusunan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangan karena keterbatasnya pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu segala bentuk saran dan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak sangat dibutuhkan penulis. *Akhirulkalam*, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak. *Wabillkhusus* adalah pariwisata pantai Gili Labak, Sumenep.

Bangkalan, 30 Juni 2022

  
Sirojul Lutfi

## DESAIN STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL BISNIS PARIWISATA PANTAI GILI LABAK, SUMENEP

Nama : Sirojul Lutfi  
NIM : 19916018  
Dosen Pembimbing I : DR. Taufiq Immawan, S.T., M.M.  
Dosen Pembimbing II : Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc.

### ABSTRAK

Saat ini antar pariwisata di Indonesia berlomba-lomba menawarkan nilai lebih baik. Pengambil keputusan dituntut jeli dan kreatif untuk memanfaatkan dan mengeksploitasi nilai pariwisata yang dimiliki agar tetap bertahan dan mampu bersaing. Hal ini juga berlaku pada pariwisata pantai Gili Labak, sebuah destinasi pariwisata yang baru muncul beberapa tahun belakangan ini dan menjadi euforia baru bagi wisatawan karena potensi alam yang dimilikinya, untuk mengevaluasi dan meninjau kembali model bisnis yang diterapkan dan menganalisa akan kemungkinan menjangkau *segment* wisatawan lebih luas serta berdaya saing terhadap pariwisata-pariwisata besar di Indonesia.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui posisi pariwisata pantai Gili Labak dalam persaingan, mendesain model bisnis masa depan yang tepat dan merancang fokus strategi pengembangan bisnis berkelanjutan terhadap hasil desain model bisnis masa depan menggunakan pendekatan *business model canvas*, *SWOT analysis*, *blue ocean strategy* dan *analytical hierarchy process*. Berdasarkan hasil matriks positioning SWOT diketahui bahwa saat ini pariwisata pantai Gili Labak ada di kuadran I yang mengartikan situasi sangat menguntungkan dan sangat memungkinkan untuk menerapkan kebijakan strategi pertumbuhan yang agresif melalui pengembangan model bisnis.

Untuk desain model bisnis masa depan yang tepat bagi pariwisata pantai Gili Labak dengan mengombinasikan pendekatan *business model canvas* dan *blue ocean strategy* adalah meningkatkan kategori *production*, *platform management* dan *network-related* pada elemen *key activities*, meningkatkan karakteristik *fixed cost* pada elemen *cost structure*, meningkatkan nilai tambah *performance* dan *design* pada elemen *value proposition*, dan menciptakan dua nilai tambah *newness* pada elemen *value proposition* berupa konsep wisata halal dan konsep wisata berbasis budaya lokal.

Adapun untuk fokus strategi pengembangan desain model bisnis masa depan berkelanjutan menggunakan pendekatan *analytical hierarchy process* untuk menentukan tingkat prioritas dimulai dengan; penerapan konsep wisata berbasis budaya lokal; memperluas aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak atau *online*, TV lokal atau nasional dan aktif mengikuti *event* pariwisata; penyediaan produk cinderamata; meningkatkan aktivitas hubungan dengan *customer segment* menggunakan *platform* sistem informasi manajemen berbasis *website*; komitmen stabilisasi biaya alokasi aktivitas pemerliharaan dan perawatan pariwisata; perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui sistem *bundling* pada tiket masuk; penerapan konsep wisata halal; dan meningkatkan aktivitas penjagaan keamanan pada kawasan Gili Labak.

**Kata Kunci:** pariwisata pantai, model bisnis, manajemen strategi, wisata halal, budaya lokal, *business model canvas*, *swot analysis*, *blue ocean strategy* dan *analytical hierarchy process*

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN TESIS .....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM TESIS .....	ii
HALAMAN PRASYARAT GELAR TESIS .....	iii
HALAMAN LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	vi
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS .....	v
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
HALAMAN MOTTO .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
ABSTRAK .....	xi
DAFTAR ISI .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xix
DAFTAR TABEL .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Batasan Penelitian .....	7
1.6 Sistematika Penulisan .....	7
BAB II KAJIAN LITERATUR .....	9
2.1 Pariwisata Pantai .....	9
2.2 Segmentasi Psikografis Wisatawan .....	10
2.3 Landasan Inovasi .....	14
2.3.1 Budaya Lokal .....	14
2.3.2 Wisata Halal .....	15
2.4 Model Bisnis dan Strategi .....	18
2.5 <i>Business Model Canvas</i> .....	19
2.5.1 Sembilan Elemen <i>Business Model Canvas</i> .....	22
2.5.2 Tahapan Mendesain <i>Business Model Canvas</i> .....	33
2.6 <i>SWOT Analysis</i> .....	33
2.6.1 Matriks <i>Positioning SWOT</i> .....	34
2.6.2 Matriks IFE .....	35
2.6.3 Matriks EFE .....	36

2.6.4	Matriks IE .....	37
2.7	<i>Blue Ocean Strategy</i> .....	39
2.7.1	Inovasi Nilai.....	39
2.7.2	Kerangka Kerja Analisis .....	40
2.8	<i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	42
2.8.1	<i>Prinsip Analytical Hierarchy Process</i> .....	42
2.8.2	Tahapan <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	44
2.9	Hubungan Antar Metode.....	44
2.10	Posisi Penelitian.....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....		<b>51</b>
3.1	Kerangka Penelitian .....	51
3.2	Definisi Kerangka Penelitian .....	51
3.3	Objek Penelitian .....	53
3.4	Tahap Identifikasi.....	53
3.5	Kajian Literatur .....	54
3.6	Pengumpulan Data .....	54
3.7	Penggunaan Teknik Sampling.....	54
3.8	Uji Validitas Data.....	55
3.9	Pengolahan Data.....	55
3.10	Pembahasan .....	57
3.11	Penutup .....	57
3.12	<i>Flowchart</i> Penelitian .....	58
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA</b> .....		<b>59</b>
4.1	Profil Pariwisata Pantai Gili Labak.....	59
4.2	Arah Pembangunan Kepariwisataaan .....	60
4.3	Visi dan Misi Kepariwisataaan .....	60
4.4	Profil Narasumber .....	61
4.5	<i>Business Model Canvas</i> : Identifikasi Model Bisnis.....	61
4.5.1	<i>Customer Segments</i> .....	62
4.5.2	<i>Value Propositions</i> .....	62
4.5.3	<i>Channels</i> .....	63
4.5.4	<i>Customer Relationships</i> .....	64
4.5.5	<i>Revenue Streams</i> .....	64
4.5.6	<i>Key Resources</i> .....	65
4.5.7	<i>Key Activities</i> .....	65
4.5.8	<i>Key Partnerships</i> .....	66

4.5.9	<i>Cost Structure</i> .....	67
4.6	SWOT <i>Analysis</i> dan BMC: Identifikasi dan Evaluasi Model Bisnis .....	70
4.6.1	IFE SWOT: Identifikasi dan Evaluasi Internal Model Bisnis.....	70
4.6.2	IFE SWOT: Identifikasi dan Evaluasi Eksternal Model Bisnis.....	73
4.6.3	SWOT <i>Analysis</i> dan BMC: Evaluasi Sembilan Elemen Model Bisnis ....	77
4.7	BOS: Penentuan Alternatif Strategi Pengembangan Model Bisnis .....	77
4.7.1	Kanvas Strategi .....	78
4.7.2	Kerangka Kerja Empat Langkah.....	83
4.8	AHP:Pembobotan Fokus Strategi Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan	84
4.8.1	Menentukan Struktur Hirarki.....	85
4.8.2	Perhitungan <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	86
4.9	BOS dan BMC: Desain Model Bisnis Masa Depan.....	90
BAB V PEMBAHASAN .....		99
5.1	Posisi Pariwisata Pantai Gili Labak .....	99
5.1.1	Matriks <i>Positioning</i> SWOT .....	99
5.1.2	Matriks IE .....	100
5.2	Fokus Strategi Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan .....	101
5.3	Inovasi Nilai: Desain Model Bisnis Masa Depan .....	102
BAB VI PENUTUP .....		116
6.1	Kesimpulan .....	116
6.2	Saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA .....		120
LAMPIRAN		

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 <i>Muslim Traveler Faith-Based Service Needs 2.0</i> .....	17
Gambar 2. 2 Sembilan Elemen <i>Business Model Canvas</i> .....	22
Gambar 2. 3 Matriks <i>Positioning SWOT</i> .....	34
Gambar 2. 4 Matriks IE .....	38
Gambar 2. 5 <i>Value Innovation</i> .....	39
Gambar 2. 6 Kanvas Strategi .....	41
Gambar 2. 7 Kerangka Kerja Empat Langkah.....	41
Gambar 2. 8 Hirarki Keputusan AHP.....	43
Gambar 2. 9 Kerangka Kerja SWOT dan BMC .....	45
Gambar 2. 10 Kerangka Kerja BOS dengan BMC .....	45
Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian .....	51
Gambar 3. 2 Diagram Alir Penelitian .....	58
Gambar 4. 1 BMC: Model Bisnis Pariwisata Pantai Gili Labak Saat ini .....	69
Gambar 4. 2 Kanvas Strategi Pariwisata Pantai Gili Labak .....	78
Gambar 4. 3 Pohon Hirarki Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan.....	86
Gambar 5. 1 Matriks Positioning SWOT Pariwisata Pantai Gili Labak.....	99
Gambar 5. 2 Matriks IE Pariwisata Pantai Gili Labak.....	100
Gambar 5. 3 Prototipe Penyempurnaan Model Bisnis.....	113
Gambar 5.4 Prototipe Desain Model Bisnis Masa Depan Berbasis Halal dan Budaya Lokal.....	115

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbandingan Wisata Halal dengan Wisata Lain.....	16
Tabel 2. 2 Skala Perbandingan Berpasangan.....	43
Tabel 2. 3 Posisi Penelitian.....	47
Tabel 4. 1 IFE: Kekuatan dan Kelemahan Pariwisata Pantai Gili Labak.....	70
Tabel 4. 2 EFE: Peluang dan Ancaman Pariwisata Pantai Gili Labak.....	73
Tabel 4. 3 SWOT <i>Analysis</i> dan BMC: Evaluasi Sembilan Elemen Model Bisnis.....	77
Tabel 4. 4 Matriks Perbandingan Berpasangan Narasumber 1.....	86
Tabel 4. 5 Matriks Perbandingan Berpasangan Narasumber 2.....	86
Tabel 4. 6 Matriks Perbandingan Berpasangan Narasumber 3.....	87
Tabel 4. 7 Nilai Rata-Rata Matriks Perbandingan Berpasangan Narasumber.....	87
Tabel 4. 8 Matriks Nilai Kriteria Normalisasi.....	88
Tabel 4. 9 Matriks Penjumlahan Tiap Baris.....	89
Tabel 4. 10 Hasil Penjumlahan Total Baris dan Nilai Prioritas.....	89
Tabel 4.11 BMC dan BOS: Kerangka Dasar Model Bisnis Masa Depan Pariwisata Pantai Gili Labak.....	95

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Industri yang baik adalah industri yang mampu memainkan model bisnis dengan baik. Saat ini model bisnis digabungkan menjadi kunci strategi pengembangan bisnis (Wirtz, Göttel, & Daiser, 2016). Sebenarnya model bisnis dengan manajemen strategi memiliki ruang lingkup sendiri tetapi memiliki kaitan yang erat. Kaitan itu terletak bagaimana manajemen strategi memberikan kemungkinan terhadap pemilihan keputusan yang tepat, dan ini menjadi dasar bagi pengambil keputusan untuk mendesain model bisnis yang akan diterapkan (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Selain itu model bisnis diperlukan untuk menutupi celah antara level strategi dengan proses bisnis. Apabila manajemen strategi menyediakan kerangka kerja secara universal meliputi perencanaan dan penyampaian nilai sebagai dasar model bisnis, maka penerapan manajemen strategi memerlukan kerangka kerja model bisnis sebagai tindakan nyata dalam menyusun desain industri dan bentuk operasionalnya (Marlissa, 2013).

Kegagalan menerapkan model bisnis yang baik akan berakhir pada kepunahan. Tidak terkecuali pada sektor kepariwisataan. Saat ini banyak tempat pariwisata yang bermunculan di setiap daerah dan tidak sedikit juga pariwisata yang tumbang atau terseok-seok. Memunculkan destinasi pariwisata bukan hal mudah. Butuh perencanaan matang dan penerapan model bisnis yang baik. Jika tidak akan mengalami nasib serupa dengan kasus tidak terkelolanya pariwisata pantai batu Pinagut di Bolaang Mongondow Utara (Datukramat, Kumurur, & Sela, 2017). Pemberdayaan kualitas sumber daya manusia dan lemahnya publikasi menjadi faktor bagaimana pariwisata Indonesia tidak mampu mengeksplorasi nilai pariwisata yang dimiliki terhadap wisatawan dan berakhir pada nasib buruknya model bisnis; dukungan sarana infrastruktur juga menjadi faktor penting bagaimana pihak manajemen pariwisata mampu memainkan model bisnis dengan baik (Nugroho, 2020). Selain itu pengambilan segmentasi wisatawan harus berbanding lurus dengan nilai yang ditawarkan. Banyak destinasi pariwisata yang gagal karena tidak mengambil fokus segmentasi yang tepat sehingga atraksi-atraksi wisata yang ditawarkan pariwisata tidak bersinergi dengan nilai pariwisata. Apalagi berbicara kepuasan. Sudah menjadi rahasia umum jika wisatawan cenderung banyak menuntut dan memiliki keinginan dan kebutuhan yang kompleks dan berlapis karena kepuasan

para wisatawan didasari oleh sikap dan persepsi (Gnanapala, 2015; Gössling, Scott, Hall, Ceron, & Dubois, 2012). Maksudnya, setiap persepsi wisatawan tidak homogen dan bergantung pada preferensi dan penilaian individu.

Potensi pariwisata di Indonesia merupakan sebuah anugerah. Letak dan kondisi geografis (lautan dan daratan sekitar khatulistiwa), lapisan tanah subur dan keindahan panorama (akibat ekologi geologis), serta keragaman budaya dan diperkaya dengan berbagai flora dan fauna, menjadikan Indonesia memiliki prospek cerah pada sektor pariwisata, berpeluang besar untuk berkembang dan menjadi primadona dunia (Rosita, 2017). Anugerah ini harus dimanfaatkan dengan baik dengan menerapkan model bisnis yang baik. Salah satu objek pariwisata yang mulai dilirik dan dikunjungi wisatawan di Indonesia saat ini adalah Gili Labak. Sebuah destinasi pariwisata yang baru muncul beberapa tahun ini dan menjadi euforia baru bagi wisatawan karena potensi alam yang dimilikinya sangat menarik (Kurniawan, Darus, & Rizaki, 2017). Gili Labak adalah pariwisata pantai berbasis pulau kecil, dan ini adalah potensi besar. Sebab pariwisata berbasis pulau kecil merupakan salah satu tujuan favorit karena mempunyai daya tarik tersendiri, seperti keindahan, eksotik, keanekaragaman habitat alam (terumbu karang, pantai berpasir dan gundukan pasir), air hangat, jernih dan menarik (Daby dalam Kurniawan, Adrianto, Bengen, & Prasetyo, 2016a). Terlebih lagi strategi kebijakan perencanaan pembangunan pariwisata di pulau-pulau kecil sebagai pusat pertumbuhan ekonomi oleh Pemerintah memberikan masa depan menjanjikan terhadap tumbuh dan berkembangnya pariwisata pantai Gili Labak, Sumenep (Tim Analisis Kebijakan Kementerian Perencanaan Pembangunan, 2015).

Gili Labak secara administrasi berada di desa Kombang, kecamatan Talango, Sumenep. Tahun 2014 menjadi momen dikenalnya Gili Labak oleh masyarakat luas semenjak disiarkan salah satu stasiun televisi nasional mengenai keberadaan pesona dan keindahan Gili Labak karena memiliki panorama yang dapat menarik wisatawan berupa hamparan terumbu karang dan keragaman biota laut yang dapat memuaskan pecinta *snorkeling* dan *diving*, bentangan pasir putih mengelilingi pulau seluas  $\pm 5$  hektar dan dipadu dengan rimbun pepohonan di tepi pantai, suasana pedesaan yang tenang dan nyaman (Dewantara & Supriono, 2019; Rahardjanto, Husamah, Fatmawati, Miharja, & Setyawan, 2019; Resdiana & Widyastuti, 2020). Sejak saat itu jumlah wisatawan yang berkunjung ke Gili Labak terus bertambah sehingga Pemerintah Daerah Sumenep mulai merespon dengan melakukan perencanaan dan pembangunan pada pariwisata pantai

Gili Labak dan dijadikannya sebagai program unggulan pada tahun 2018 (Resdiana & Widyastuti, 2020).

Berbagai upaya telah dilakukan pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak untuk menarik wisatawan berkunjung dengan menerapkan model bisnis yang baik akan tetapi permasalahan masih menyelimuti dan belum bergerak secara signifikan sehingga menjadi persoalan laten yang terus-menerus untuk dipikirkan. Seperti aktivitas promosi hanya terbatas pada media sosial (Instagram, Facebook dan Youtube) dan bangunan kemitraan (agen wisata, duta wisata dan *website* pemkab), kecenderungan aktivitas pemeliharaan dan perawatan pariwisata yang fluktuatif setiap tahun, penerapan asuransi pariwisata hanya terbatas pada atraksi wisata, belum didukung dengan produk *riil* (cinderamata/produk khas) Gili Labak sebagai kenang-kenangan kepada wisatawan dan belum memiliki nilai tawar yang berbeda dengan pariwisata-pariwisata pantai lain. Hal ini yang menjadi penyebab dasar mengapa pariwisata pantai Gili Labak belum berkembang secara pesat. Padahal secara potensi pariwisata pantai Gili Labak mampu menjadi primadona dan berdaya saing tinggi terhadap pariwisata-pariwisata besar. Atas dasar ini mengapa topik penelitian ini diangkat.

Gagasan inovasi model bisnis ini penting. Sebab gagasan inovasi model bisnis adalah suatu upaya membangun “*sustainable competitive advantage*” dan menjadikan persaingan tidak lagi relevan (Kim & Mauborgne, 2016; Teece, 2010). Hal ini karena suatu industri yang berhasil menginovasi model bisnis akan memiliki sebuah keunikan, daya pembeda atau sebuah proposisi nilai yang belum pernah ada sebelumnya: *newness*, terhadap industri-industri lain dan terutama adalah industri pesaing sejenis (Saputra, 2016). Potecea & Cebuc (2010) juga menegaskan bahwa inovasi model bisnis menjadi salah satu aspek penting dalam industri untuk meningkatkan pertumbuhan. Apalagi di tengah persaingan antar pariwisata makin hari makin sengit dan ketat. Saat ini antar pariwisata di Indonesia berlomba-lomba menawarkan nilai yang lebih baik. Pengambil keputusan dituntut lebih jeli maupun kreatif memanfaatkan dan mengeksplorasi nilai pariwisata yang dimiliki untuk membangun desain model bisnis yang inovatif. Apabila pihak manajemen tidak mampu membaca persaingan dengan baik, tidak bergerak terhadap proses inovasi model bisnis, terlalu nyaman dengan kondisi yang ada, maka akan berakhir pada satu kesimpulan nasib: kalah dan punah.

Kekayaan budaya lokal Sumenep seperti Karapan Sapi, Sapi Sonok, Musik Saronen, Tari Mual Sangkal dan Upacara Sandhur Pantel, dan ditambah dengan nuansa

religiusitas yang tinggi dapat menjadi modal bagi pariwisata pantai Gili Labak sebagai nilai untuk mengembangkan model bisnisnya agar bergerak menjauh dari persaingan yang ada. Sejatinnya kebudayaan merupakan dasar pembangunan pariwisata di Indonesia dan pengembangan destinasi pariwisata sebagai salah satu pilar pembangunan kepariwisataan nasional secara esensial merupakan pemanfaatan warisan kebudayaan itu sendiri (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2020). Selain itu juga pemanfaatan nilai religiusitas yang tinggi dapat menjadi modal dalam pengembangan model bisnis yang baik karena saat ini ada potensi yang positif bagi daerah yang ingin mengembangkan wisata berbasis halal yang didefinisikan sebagai segmen pariwisata berdasarkan ajaran-ajaran Islam akan tetapi tidak menutup kemungkinan juga dapat diperuntukkan bagi wisatawan non-muslim (Subarkah, 2018).

Inovasi model bisnis pada sektor pariwisata pernah dilakukan Azhar, Suparno, & Djohar (2017) untuk mengembangkan pariwisata alam Lokawisata Baturaden karena perkembangan sektor pariwisata menuntut pihak manajemen pariwisata untuk terus-menerus mengembangkan inovasi model bisnis. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang dilengkapi *SWOT Analysis* dan *Blue Ocean Strategy*. Hasil dari penelitian mengemukakan bahwa inovasi model bisnis pariwisata alam Lokawisata Baturaden adalah dengan penciptaan proporsi nilai baru berupa program hiburan eduwisata untuk anak dan keluarga agar mempengaruhi setiap elemen bisnis model kanvas lain. Hanik & Mas'ud (2019) melakukan penelitian untuk mendesain inovasi model bisnis pada Agrowisata Bukit Flora untuk meningkatkan daya saing terhadap agrowisata lain. Penelitian ini mengkombinasikan *Business Model Canvas* dan *SWOT Analysis*. Hasil penelitian mengemukakan bahwa inovasi model bisnis pada Agrowisata Bukit Flora adalah dengan pemberian edukasi kepada wisatawan melalui pengusungan *icon* berbagai jenis flora dan melakukan perbaikan terhadap sarana yang ada untuk meminimalisir ancaman ketidakpuasan wisatawan yang berkunjung.

Hanggara (2018) juga pernah melakukan penelitian pentingnya pengembangan inovasi model bisnis pada Agrowisata desa Puntan, Kota Batu Malang untuk mendesain model bisnis baru. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas*, *SWOT Analysis* dan *Analytical Hierarchy Process* sebagai alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi model bisnis secara objektif. Hasil penelitian mengemukakan bahwa penerapan model bisnis menggunakan *Triple Layered Business Model Canvas* memudahkan pengambil keputusan melakukan inovasi desain

model bisnis pada Agrowisata Punten dengan melakukan perluasan nilai tambah pada elemen *value proposition* berupa paket *outbound*, memperluas lahan agrowisata, atau *disable facility*, dan meningkatkan elemen model bisnis lain di *Triple Layered Business Model Canvas*. Zulfadli & Wahjuadi (2015) juga melakukan penelitian mengenai pengembangan inovasi model bisnis di Kampoeng Wisata Cinangneng untuk mengatasi permasalahan jumlah pengunjung. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan *SWOT Analysis*. Hasil penelitian mengemukakan bahwa inovasi model bisnis pada Kampoeng Wisata Cinangneng adalah dengan melakukan perluasan nilai tambah terhadap elemen *value proposition* berupa Kampoeng Kemah, menambah jumlah kamar, atau *disable facility*, dan meningkatkan elemen lain seperti melayani segmen pasar baru, mengikuti *event* pariwisata, membuat *fanspage*, pengadaan diskon dan kartu member, penambahan program wisata, membangun tim *marketing*, menyebar brosur dan bekerjasama dengan media cetak dan TV Lokal.

*Business Model Canvas* memang menjadi salah satu pilihan metode yang tepat untuk membangun inovasi model bisnis. Sebagaimana yang pernah dikemukakan oleh Wallin, Chirumalla, & Thompson (2013) bahwa *Business Model Canvas* merupakan metode yang baik dalam memodifikasi atau mendesain model bisnis baru yang inovatif dengan kecepatan yang lebih tepat. *Business Model Canvas* pada dasarnya merupakan metode untuk merekayasa sebuah model bisnis melalui penciptaan, pemberian dan penangkapan nilai dan hubungannya dengan elemen model bisnis lainnya (Osterwalder & Pigneur, 2012). Sebab itu penelitian mengenai desain strategi pengembangan model bisnis bagi pariwisata pantai Gili Labak ini akan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Untuk tercapainya tujuan tersebut, inovasi desain model bisnis masa depan yang tepat, penggunaan metode *Business Model Canvas* dalam penelitian ini akan dikombinasikan dengan *SWOT Analysis* dan *Blue Ocean Strategy*.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* dalam rangka menyusun fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan bagi pariwisata pantai. Hal ini dilakukan supaya strategi pengembangan model bisnis bagi pariwisata pantai Gili Labak memiliki arah: fokus. Sebagaimana yang pernah disampaikan Kim & Mauborgne (2016) bahwa strategi yang baik adalah strategi yang memiliki sebuah fokus.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan apa yang telah diuraikan di latar belakang, maka penelitian ini akan fokus terhadap perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana model bisnis pariwisata pantai Gili Labak saat ini?
2. Bagaimana posisi pariwisata pantai Gili Labak menghadapi persaingan?
3. Bagaimana fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan bagi pariwisata pantai Gili Labak?
4. Bagaimana desain model bisnis masa depan yang tepat bagi pariwisata pantai Gili Labak?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk menjawab apa yang telah menjadi fokus pada rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui model bisnis pariwisata Gili Labak saat ini.
2. Untuk mengetahui posisi pariwisata Gili Labak menghadapi persaingan.
3. Untuk membangun fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan bagi pariwisata pantai Gili Labak.
4. Untuk mendesain model bisnis masa depan yang tepat bagi pariwisata pantai Gili Labak.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat yang didapatkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti

Peneliti dapat mengaplikasikan metode *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, *Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process* secara nyata dan langsung serta meningkat pengetahuan peneliti dalam penggunaan keempat metode tersebut sebagai pendekatan untuk mendesain strategi pengembangan model bisnis.

2. Pihak Manajemen Pariwisata Pantai Gili Labak

Pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak dapat mengetahui model bisnis yang diterapkan saat ini, mengetahui gambaran posisi pariwisata pantai Gili Labak dalam persaingan dan dapat mempertimbangkan hasil desain model masa depan dan fokus strategi pengembangan model bisnis dalam penelitian ini sebagai desain model bisnis yang tepat dan berkelanjutan.

### 3. Pembaca

Penelitian ini dapat dijadikan bahan *literature* atau referensi bagi siapa saja yang membutuhkan informasi lebih mengenai model bisnis dan strategi, pariwisata, dan penggunaan *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, *Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process* sebagai metode untuk mendesain strategi pengembangan model bisnis yang tepat dan berkelanjutan.

### 1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini memiliki arah, mudah dipahami dan topik bahasan tidak melebar dan meluas, maka perlu melakukan batasan ruang lingkup penelitian sebagai berikut.

1. Penelitian ini dilakukan pada sektor pariwisata jenis pantai.
2. Penelitian ini dilakukan untuk mendesain model bisnis masa depan yang tepat.
3. Penelitian ini dilakukan untuk membangun fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan.
4. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, *Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process*.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Agar penulisan penelitian ini lebih terstruktur dan terarah, maka penyusunannya disertai sistematika penulisan berdasarkan bab demi bab sebagai berikut:

#### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memuat informasi mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan dalam penelitian.

#### BAB II : KAJIAN LITERATUR

Bab ini memuat informasi mengenai berbagai literatur yang disesuaikan dengan pokok bahasan penelitian ini dan digunakan sebagai kerangka analisis untuk menyelesaikan rumusan masalah dan tercapainya tujuan penelitian. Literatur yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah pariwisata pantai, segmentasi psikografis wisatawan, landasan inovasi, model bisnis dan strategi, *Business Model Canvas*, *SWOT*

*Analysis, Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process*. Bab ini juga akan menjelaskan hubungan antar metode dan posisi penelitian.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini memuat informasi mengenai prosedur penelitian yang dilakukan yaitu kerangka penelitian, definisi kerangka penelitian, objek penelitian, tahap identifikasi, kajian literatur, penggunaan teknik sampling dan uji validitas data, pengumpulan dan pengolahan data, pembahasan, penutup dan *flowchart* penelitian.

### BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini memuat informasi mengenai pengumpulan dan pengolahan data menggunakan pendekatan *Business Model Canvas, SWOT Analysis, Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process*. Pengumpulan data berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis yang dimiliki oleh objek penelitian seperti laporan kunjungan wisatawan, laporan kegiatan operasional dan data terkait lain seperti jurnal, tesis dan media *online*.

### BAB V : PEMBAHASAN

Bab ini memuat informasi mengenai hasil analisis dari pengumpulan dan pengolahan data beserta kesesuaiannya dengan topik penelitian, rumusan masalah dan tujuan penelitian yang nantinya akan mengarah terhadap kesimpulan penelitian.

### BAB VI : PENUTUP

Bab ini memuat informasi mengenai hasil penelitian berupa kesimpulan penelitian dan saran kepada objek penelitian dan penelitian selanjutnya.

## BAB II

### KAJIAN LITERATUR

#### 2.1 Pariwisata Pantai

Beberapa ahli sepakat bahwa kemunculan pariwisata dimulai sejak dimulainya peradaban manusia dan ditandai dengan adanya pergerakan penduduk dalam melakukan ziarah dan perjalanan agama lainnya ke suatu tempat, di samping juga digerakkan oleh perasaan lapar, haus, perasaan ingin tahu, perasaan takut, gila terhadap kehormatan dan kekuasaan (Suwena & Widyatmaja, 2017). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Pitana & Gayatri (2005) bahwa faktor adanya pergerakan manusia mencari sesuatu yang belum diketahui, menjelajahi wilayah baru, mencari perubahan suasana, atau untuk mendapatkan perjalanan baru menjadi dasar kenapa pariwisata mengalami perkembangan.

Secara etimologi pariwisata berasal dari bahasa Sansekerta yang terdiri dari 2 (dua) suku kata: *pari* dan *wisata*. *Pari* artinya berulang-ulang atau berkali-kali. *Wisata* sendiri memiliki arti perjalanan atau bepergian. Atas dasar inilah pariwisata dimaknai sebagai perjalanan yang dilakukan berkali-kali atau berputar-putar dari suatu tempat ke tempat lain; yang dalam bahasa Inggris disebut *tour*, sedangkan pengertian jamak kepariwisataan disebut sebagai *tourisme* atau *tourism* (Yoeti, 1996). Agar mendapatkan gambaran lebih jelas Yoeti dalam Suwena & Widyatmaja (2017) membatasi penyebaran kata-kata pada pariwisata sebagai berikut:

- a) Wisata adalah perjalanan.
- b) Wisatawan adalah orang yang melakukan perjalanan.
- c) Para wisatawan merupakan sekelompok orang yang melakukan perjalanan.
- d) Pariwisata adalah perjalanan yang dilakukan dari tempat ke tempat lain.
- e) Para parawisatawan adalah orang yang melakukan perjalanan *tour*.
- f) Kepariwisataan merupakan hal yang berhubungan dengan pariwisata.

Pariwisata tidak menggejala dalam bentuk tunggal melainkan memiliki ragam jenis (Yoeti, 1996). Salah satunya adalah pariwisata pantai. Pada dasarnya pariwisata pantai meliputi kegiatan wisata yang berlangsung pada daerah pantai seperti menikmati keindahan alam pantai, olahraga pantai, *sunbathing*, piknik, berkemah dan berenang. Soekadijo (1996) menjelaskan bahwa pariwisata pantai adalah kegiatan wisata yang

ditunjang sarana dan prasarana untuk berenang, memancing, menyelam, dan olahraga air lain termasuk sarana dan prasarana akomodasi, makan dan minum. Sebagaimana yang dikemukakan Dahuri, Rais, & Ginting (2004) bahwa pariwisata pesisir (pantai) adalah kegiatan rekreasi yang dilakukan di sekitar pantai seperti berenang, berselancar, berjemur, berdayung, menyelam, *snorkeling*, *beachcombing/reef walking*, berjalan-jalan atau berlari sepanjang pantai, menikmati keindahan suasana pesisir dan bermeditasi.

## 2.2 Segmentasi Psikografis Wisatawan

Segmentasi psikografis wisatawan merupakan suatu upaya pengelompokan wisatawan berdasarkan karakteristik kepribadian dan gaya hidup (Said, 2017). Mayo dan Jarvis dalam Gladwell (1990) mengemukakan bahwa studi mengenai karakteristik kepribadian dan gaya hidup dapat menjelaskan lebih banyak tentang perilaku konsumen alih-alih sebagai pengukur psikologi klinis. Oleh karena itu penggunaan aspek psikografis dapat memformulasikan profil wisatawan secara rigid dan memungkinkan bagi suatu industri pariwisata mengelompokkan wisatawan berdasarkan pendekatan psikografis yang akan menjadi *customer segment* (Gladwell, 1990).

Pendekatan aspek psikografis terhadap segmentasi wisatawan pernah dipetakan oleh Greenland Tourism (2015) dan menyebutkan bahwa terdapat sebelas segmentasi wisatawan berdasarkan aspek psikografis menggunakan 2 (dua) variabel pendekatan; a.) variabel ketertarikan wisatawan terhadap budaya, alam, atau tantangan; dan b.) variabel tingkat keterlibatan wisatawan terhadap aktivitas berwisata. Berikut sebelas segmentasi wisatawan berdasarkan psikografis menurut (Greenland Tourism, 2015):

### a) *Culture Appreciator*

Segmentasi ini adalah jenis wisatawan yang mencari dan menggali sejarah yang dikaitkan dengan konteks masa kini. Mereka adalah pembelajar dan pembaca yang baik. Mereka mengunjungi suatu destinasi spesifik yang memiliki sejarah, peninggalan-peninggalan, atau peristiwa-peristiwa penting yang telah dipelajari sebelumnya. Mereka membutuhkan pelayanan pemandu yang baik dan dapat menceritakan informasi mengenai objek destinasi yang dikunjungi. Mereka senang mengikuti rencana perjalanan itu meskipun telah dilakukan pengunjung sebelumnya. Mereka tidak membutuhkan banyak fasilitas. Oleh karena minat segmentasi ini melibatkan material semenjak berabad-abad yang lalu, mereka

mencari kegiatan seperti perjalanan ke museum yang memungkinkan mereka untuk mengamati dan belajar pada waktu yang bersamaan.

*b) Culture Lover*

Segmentasi wisatawan ini memiliki kegemaran yang terkait dengan seni dan budaya. Mereka cenderung tertarik dengan kegemarannya ini kemanapun mereka melakukan perjalanan wisata. Mereka senang jika merasakan denyut nadi destinasi yang dikunjungi. Mereka tidak membutuhkan keterlibatan penuh untuk merasakan kepuasan akan tetapi tetap menikmati aktivitas interaktif yang memungkinkan memiliki pengalaman terhadap kesenian dan kebudayaan pada destinasi. Mereka senang membeli apa yang ditawarkan destinasi pariwisata berbasis budaya selama mereka dapat melihat bakat-bakat lokal berupa seni dan budaya dengan cara alami atau dipentaskan.

*c) Authenticity Seeker*

Segmentasi ini menyukai keaslian budaya yang masih bertahan atau masih asli dan belum tercampur dengan budaya lain atau tersentuh oleh modernisasi. Dalam banyak hal mereka membayangkan dan berharap akan menemukan suatu destinasi yang di dalamnya masih terdapat orang-orang yang menjalani kehidupan secara sederhana atau masih tradisional. Mereka menyukai dipandu oleh pemandu lokal yang masih menjunjung tinggi nilai-nilai suatu tradisi dan bersedia menceritakan kisah masa lalu pada destinasi tersebut. Terkadang mereka mengunjungi tempat-tempat tertentu dengan populasi yang masih asli. Mereka sangat kecewa jika tahu bahwa modernisasi telah mengubah cara hidup masyarakat di destinasi yang mereka kunjungi. Mereka ingin memperlihatkan perilaku berwisata yang melibatkan diri mereka pada budaya tradisional untuk merasakan kehidupan seperti jaman dulu.

*d) Ethnophile*

Segmentasi ini merupakan jenis wisatawan yang mencintai budaya manusia. Mereka berusaha untuk menemukan masyarakat tradisional dan modern yang sama-sama cenderung tinggal pada desa-desa kecil. Kebutuhan utama mereka adalah untuk merasakan kehidupan sehari-hari yang asli pada destinasi dengan melibatkan diri dengan masyarakat. Mereka ingin mengalami aspek budaya yang tidak biasa dilakukan wisatawan biasa. Pada beberapa hal mereka bahkan tidak ingin tampil sebagai wisatawan. Mereka seorang pelancong independen

yang lebih suka membuat koneksi sendiri dengan penduduk setempat. Tetapi mereka tahu hal tersebut lebih mudah dilakukan pada beberapa komunitas daripada yang lain. Oleh karena itu mereka rela menyewa tempat tinggal pada destinasi yang menyuguhkan keterlibatan diri seperti *homestay* agar mereka mendapatkan kontak yang diinginkan dengan penduduk setempat.

e) *Globetrotter*

*Globetrotter* adalah jenis segmentasi penjelajah yang mencari pengetahuan baru tentang dunia. Mereka telah mengunjungi destinasi paling umum dan termotivasi mencari tempat yang dikunjungi oleh sedikit wisatawan. Mereka ingin mendengar cerita tidak terhitung tentang alam dan budaya setempat. Mereka cenderung tidak puas mengamati hal-hal dari kejauhan. Mereka lebih memilih untuk terlibat dalam aktivitas interaktif agar mendapatkan nuansa tujuan yang lebih dekat. Mereka suka menggunakan jasa pemandu yang baik, tetapi mereka juga senang dengan menemukan caranya sendiri pada destinasi. Mereka juga suka menjelajah sendiri asalkan mereka memiliki fasilitas yang memadai untuk melakukannya.

f) *Sightseer*

Segmentasi ini menyukai berkunjung ke tempat wisata alam dan budaya yang paling penting atau paling populer. Mereka mencari saran tentang apa yang harus dilihat melalui sumber-sumber terpercaya: buku perjalanan atau agen perjalanan untuk memanfaatkan perjalanan dengan sebaik mungkin. Mereka hampir selalu memanfaatkan jasa pemandu berkualitas untuk mengetahui apa yang dibutuhkan destinasi. Mereka tidak banyak berinteraksi dengan destinasi dan lebih memilih aktivitas yang nyaman dan kurang menuntut secara fisik. Gaya aktivitas ini memungkinkan mereka untuk melihat dan menikmati atraksi.

g) *Nature Appreciator*

Segmentasi wisatawan ini melakukan perjalanan dengan satu tujuan utama: melihat keajaiban alam di dunia. Mereka secara khusus memilih destinasi yang terkenal dengan atraksi alam yang menarik. Mereka mengandalkan layanan pemandu berkualitas untuk mencapai destinasi. Mereka tidak perlu benar-benar dekat dengan daya tarik destinasi untuk menikmati objek destinasi. Sebaliknya mereka biasanya puas melihat dari tempat tertentu: dari kapal, helikopter dan

kendaraan. Mereka biasa memilih kegiatan yang nyaman dan kurang menuntut pengorbanan secara fisik.

*h) Nature Lover*

Segmentasi ini dilatarbelakangi keinginan kuat untuk menikmati pemandangan alam yang menakjubkan, tidak peduli apakah itu adalah daya tarik terkenal di dunia atau hanya seonggok bebatuan yang dirasa unik. Mereka secara aktif mencari dan selalu menemukan cara untuk menikmati keindahan alam pada destinasi. Mereka adalah pengunjung yang beragam. Ada yang mau mengikuti perjalanan tertentu atau pergi sendiri untuk mendapatkan pengalaman terbaik. Mereka tidak menghindari kegiatan fisik dan biasanya ingin terlibat sedemikian rupa untuk mendekati alam.

*i) Wilderness Seeker*

Segmentasi jenis ini memiliki rasa hormat yang mendalam terhadap alam dan merasa adanya hubungan dan memiliki keinginan kuat untuk sendiri di alam. Mereka secara khusus memilih destinasi terpencil, tidak tersentuh dan murni. Meskipun berada pada alam liar mereka tidak harus melakukan aktivitas fisik yang ekstrim. Sebaliknya mereka hanya mencari aktivitas yang melibatkan diri di lingkungan. Mereka sangat menghindari perjalanan menggunakan pemandu wisata karena mereka menginginkan pengalaman berkembang secara alami dan membuat petualangannya sendiri.

*j) Special Interest Adventurer*

Segmentasi wisatawan ini memiliki minat besar dalam menghabiskan sebagian besar waktu luang. Mereka sangat mengerti akan minatnya dan berusaha melakukan perjalanan kemanapun yang penting kemampuannya dapat dimanfaatkan dengan baik. Biasanya minatnya itu menentukan tujuan mereka berwisata. Seperti mereka memilih destinasi karena telah dikenal menawarkan sesuatu yang berkaitan dengan minat khususnya. Mereka memilih destinasi tertentu karena memungkinkan untuk mengejar minatnya dengan cara baru atau unik. Petualang minat khusus hanya memiliki satu fokus pada destinasi: kepuasan terhadap minat. Oleh karena mereka tidak ingin menyia-nyiakan waktu dengan kegiatan tidak perlu. Biasanya mereka menyewa layanan pemandu profesional yang terampil untuk memastikan bahwa petualangannya akan berhasil.

k) *Extreme Adventurer*

Segmentasi wisatawan jenis ini terus menerus mencari pengalaman yang akan meningkatkan adrenalin. Mereka sangat suka tantangan secara fisik. Mereka bertujuan untuk memperlihatkan status, kebanggaan atau suatu prestasi tertentu terhadap orang lain. Bahkan mereka ada yang mendapatkan sponsor dari perusahaan yang terkenal. Biasanya mereka memilih destinasi yang memiliki wilayah belum tersentuh, puncak sulit didaki atau perairan yang belum terjamah. Mereka bisa melakukan perjalanan selama berminggu-minggu atau lebih. Mereka tidak menggunakan layanan pemandu wisata tetapi terkadang mereka akan meminta pertolongan kepada penduduk lokal yang memahami apa yang mereka cari.

## **2.3 Landasan Inovasi**

### **2.3.1 Budaya Lokal**

Saat ini pariwisata berbasis keunikan dari suatu tradisi atau budaya lokal suatu daerah menjadi salah satu tujuan favorit para wisatawan, karena sejatinya kebudayaan adalah dasar pembangunan suatu pariwisata dan pengembangan destinasi pariwisata sebagai salah satu pilar pembangunan kepariwisataan nasional secara esensial adalah pemanfaatan warisan kebudayaan itu sendiri (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2020). Sebagaimana yang dikemukakan Waani (2016) bahwa salah satu aspek penting dalam pengembangan pariwisata adalah aspek budaya; dan penjelasan Nugraha dalam Ohorella & Prihantoro (2021) bahwa pariwisata berbasis budaya lokal merupakan upaya pemberian alternatif pemilihan pada destinasi pariwisata yang akan dikunjungi oleh wisatawan. Budaya lokal sendiri adalah nilai-nilai budaya yang terkandung dalam masyarakat lokal terdahulu dan masih dijalankan hingga saat ini (Sugiyarto & Amaruli, 2018).

Telah banyak penelitian yang mengambil aspek budaya lokal sebagai basis pengembangan pariwisata. Seperti Sugiyarto & Amaruli (2018) melakukan penelitian pengembangan pariwisata berbasis budaya lokal yang dikemas dalam bentuk festival yang didasarkan bahwa potensi budaya lokal dalam pengembangan pariwisata menjadi bagian dari produk kreativitas manusia yang memiliki nilai ekonomi. Ohorella & Prihantoro (2021) melakukan penelitian untuk menyusun strategi pariwisata Maluku melalui *branding* pariwisata berbasis budaya lokal karena budaya lokal tidak dapat

dipisahkan dari pariwisata dan pengembangan pariwisata sejatinya adalah pemanfaatan budaya lokal yang ada pada daerah untuk diperkenalkan secara luas kepada wisatawan.

### **2.3.2 Wisata Halal**

Pada dasarnya wisata halal sama dengan pariwisata pada umumnya hanya saja konsep wisata halal akan memberikan beberapa batasan yang mengacu kepada prinsip Islam (Hamzah & Yudiana, 2015). Sebagaimana yang dikemukakan Subarkah (2018) bahwa konsep wisata halal adalah usaha membangun sebuah iklim pariwisata ramah terhadap wisatawan muslim sesuai nilai-nilai dan ajaran Islam. Batasan atas prinsip atau nilai-nilai Islam ini mungkin akan mempersepsikan kesan kekangan kepada wisatawan non-muslim namun secara ekonomi justru dapat membentuk segmentasi dan memberikan kesan unik yang dapat menambah daya tarik dan nilai jual (Hamzah & Yudiana, 2015).

Perkembangan wisata halal sendiri tidak lepas dari adanya jenis pariwisata religi (Kementerian Pariwisata, 2015). Akan tetapi memiliki perbedaan. Apabila wisata religi didasarkan motivasi nilai religi tertentu, maka konsep wisata halal dikembangkan dalam bentuk nilai yang bersifat universal seperti kearifan lokal, pemberian manfaat pada wisatawan dan adanya unsur pembelajaran (Kementerian Pariwisata, 2015). Sebab konsep dari wisata halal lebih luas dari wisata religi (Sofyan, 2012). Sebagaimana yang dijelaskan *World Tourism Organization* dalam Kementerian Pariwisata (2015) bahwa konsumen dari wisata halal bukan hanya wisatawan muslim tetapi juga non-muslim yang ingin menikmati keindahan alam dan kearifan lokal.

Terminologi wisata halal disosialisasikan di Indonesia pada tahun 2013 dalam agenda Indonesia Halal Expo (Indhex) dan Global Halal Forum ketika *President Islamic Nutrition Council of America*, M. Munir Caudry, mengatakan bahwa “Wisata halal merupakan konsep baru pariwisata. Ini bukanlah wisata religi seperti umroh dan menunaikan ibadah haji. Wisata halal adalah pariwisata yang melayani liburan, dengan menyesuaikan gaya liburan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan traveler muslim.” (Jaelani, 2017). Organisasi Konferensi Islam dalam Subarkah (2018) menjelaskan bahwa konsep wisata halal didasarkan oleh Al-Qur’an 29:20 pada surah Al-'Ankabut ayat 20 yang menganjurkan manusia dalam melakukan perjalanan di bumi untuk mengambil pelajaran dari ciptaan Allah dan mengambil rahmat-Nya. Untuk karakteristiknya Rendayani (2018) menerangkan bahwa wisata halal memiliki orientasi terhadap kemaslahatan umat, memiliki pencerahan, penyegaran, ketenangan ketika berwisata,

terhindar dari kemusyrikan dan khurafat, bebas dari tempat maksiat, menjaga keamanan dan kenyamanan di tempat ibadah, menjaga sanitasi dan kelestarian lingkungan, serta menghormati nilai-nilai sosial budaya pada tempat wisata. Untuk lebih detail Hamzah & Yudiana (2015) menjelaskan perbandingan wisata halal dengan pariwisata lain sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Perbandingan Wisata Halal dengan Wisata Lain

No	Item Perbandingan	Wisata Konvensional	Wisata Religi	Wisata Halal
1.	Objek	Alam, Budaya, Heritage, Kuliner	Tempat Ibadah dan Peninggalan Sejarah	Semua
2.	Tujuan	Menghibur	Meningkatkan spiritualitas	Meningkatkan spiritualitas dengan cara menghibur
3.	Target	Menyentuh kepuasan dan kesenangan yang berdimensi nafsu, semata-mata hanya untuk hiburan	Aspek spiritual yang bisa menenangkan jiwa guna mencari ketenangan batin	Memenuhi keinginan, kesenangan dan menumbuhkan kesadaran beragama
4.	Guide	Memahami dan menguasai informasi sehingga bisa menarik wisatawan terhadap objek pariwisata	Menguasai sejarah tokoh dan lokasi yang menjadi objek wisata	Membuat wisatawan tertarik pada objek sekaligus membangkitkan spirit religiusitas wisatawan. Mampu menjelaskan fungsi dan peran nilai Islam dalam bentuk kebahagiaan dan kepuasan batin dalam kehidupan.
5.	Fasilitas Ibadah	Sekedar pelengkap	Sekedar pelengkap	Menyatu dengan objek pariwisata karena ritual ibadah menjadi bagian paket hiburan
6.	Kuliner	Umum	Umum	Halal
7.	Relasi dengan masyarakat pada objek pariwisata	Komplementer dan hanya untuk keuntungan materi	Komplementer dan hanya untuk keuntungan materi	Integrated dan interaksi berdasar prinsip Islam
8.	Agenda perjalanan	Setiap waktu	Waktu tertentu	Memperhatikan waktu

(Sumber: Hamzah & Yudiana, 2015)

Pada tahun 2009 CrescentRating mengidentifikasi bahwa ada enam kebutuhan penting terhadap perilaku konsumsi para wisatawan muslim (Musa, Halim, Khalidin, &

Ibrahim, 2021). CrescentRating merupakan lembaga pemeringkat internasional yang melakukan penilaian berdasarkan Global Muslim Travel Index (GMTI). Enam kebutuhan penting itu adalah *halal food* (makanan halal), *prayer facilities* (fasilitas sholat), *ramadan services* (layanan khusus pada bulan Ramadhan), *water-friendly washrooms* (ketersediaan air untuk bersuci dan nyaman untuk berwudu), *no non-halal activities* (tidak ada kegiatan non-halal) dan *recreational facilities and services with privacy* (fasilitas dan layanan rekreasi dengan privasi).

Sepuluh tahun kemudian. Pada tahun 2019 CrescentRating mempublikasikan *Muslim Traveler Faith-Based Service Needs 2.0* dan mengakomodasikan tiga kebutuhan baru sehingga menjadi sembilan kebutuhan penting yang mesti dipenuhi oleh wisata halal terhadap perilaku konsumsi para wisatawan muslim (Jati & Sunarko, 2021). Yaitu *no islamophobia* (tidak ada sentimen negatif terhadap muslim), *social causes* (keadilan sosial) dan *local muslim experiences* (pengalaman unik sebagai seorang muslim). Sembilan kebutuhan penting ini dikategorikan menjadi tiga bagian: *need to have* (wajib ada), *good to have* (sebaiknya ada) dan *nice to have* (jika ada lebih baik).



Gambar 2. 1 *Muslim Traveler Faith-Based Service Needs 2.0*  
(Sumber: CrescentRating, 2019)

Pada ranah penelitian Napitupulu (2019) pernah menggunakan basis *muslim traveler faith-based service needs 2.0* dalam membangun wisata halal di Aek Sabaon dengan dasar bahwa industri pariwisata saat itu dihadapkan pada era *halal tourism* yang merupakan salah satu sektor penting pada industri halal. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dilengkapi dengan *SWOT Analysis*. Rekomendasi pembangunan wisata halal penelitian ini kepada pihak manajemen Aek Sabaon adalah membangun kemitraan dengan investor (asing/domestik), dinas pariwisata, agen wisata

dan hotel pada elemen *key partnerships*, pemasangan penunjuk arah sebagai nilai tambah pada elemen *value proposition*, membentuk grup/komunitas *online/offline* pada elemen *customer relationship*, memperluas segmentasi pasar organisasi atau komunitas muslim pada elemen *customer segment*, meningkatkan sumber daya manusia terampil teknologi dan informasi pada elemen *key resources*, melakukan promosi melalui agen wisata, pameran dan iklan pada elemen *channels* dan penetapan harga tiket khusus grup atau komunitas pada elemen *revenue stream*.

#### **2.4 Model Bisnis dan Strategi**

Trimi & Berbegal-Mirabent (2012) menjelaskan bahwa model bisnis yang baik adalah model bisnis yang mampu menjadi representasi atau mampu menjabarkan logika bisnis sesuai dengan harapan pasar. Saat ini konsep model bisnis digabungkan menjadi kunci strategi dalam mengembangkan suatu bisnis (Wirtz, Göttel, & Daiser, 2016).

Model bisnis sendiri adalah konsep tentang bagaimana suatu industri dalam membuat, menyalurkan dan mendapatkan suatu nilai terhadap proses bisnis (Permana & Yoga, 2018). Lebih detail Zott, Amit, & Massa (2011) mengemukakan bahwa model bisnis adalah suatu konsep yang memiliki nilai baik secara teoritis maupun praktis untuk membantu industri menjelaskan tentang bagaimana strategi yang dapat diterapkan dalam aktivitas-aktivitas bisnisnya secara nyata. Untuk strategi sendiri adalah upaya atau cara untuk mencapai tujuan. Dalam ranah bisnis David (2006) menjelaskan strategi sebagai perluasan diversifikasi, akuisisi, ekspansi geografis, pengembangan produk, pengetatan, penetrasi pasar, likuidasi, divestasi dan usaha patungan (*joint venture*).

Sebenarnya model bisnis dan strategi memiliki ruang lingkup sendiri. Kaitan model bisnis dengan strategi dikarenakan strategi akan memberikan kemungkinan mengenai pemilihan keputusan yang tepat, dan ini menjadi akan dasar bagi pengambil keputusan untuk membangun sebuah model bisnis yang akan diterapkan (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Selain itu model bisnis diperlukan dalam strategi untuk menutupi celah antara level strategi terhadap proses model bisnis. Apabila strategi menyediakan kerangka kerja secara universal meliputi perencanaan dan penyampaian nilai sebagai dasar model bisnis, maka penerapan dari strategi memerlukan kerangka kerja model bisnis sebagai tindakan nyata dalam menyusun desain industri dan bentuk operasionalnya (Marlissa, 2013).

Pada ranah penelitian penggabungan model bisnis dan strategi pernah dilakukan oleh Disa, Nurmalina, & Syaib (2017) dengan mengkombinasikan pendekatan *Business Model Canvas* dan *SWOT Analysis* pada PT. Madu Pramuka untuk menyusun strategi berdasarkan model bisnis yang berjalan saat itu sehingga dapat memudahkan peneliti membuat perbaikan strategi dalam mengembangkan model bisnis agar memiliki daya saing terhadap produk madu kompetitor. Hanik & Mas'ud (2019) melakukan penelitian mengenai model bisnis dan strategi untuk mendesain strategi pengembangan bisnis pada industri UD. Cahaya karena persaingan bisnis saat ini menuntut pihak manajemen untuk terus berkembang. Penyusunan strategi pengembangan bisnis dalam penelitian ini mengkombinasikan pendekatan *Business Model Canvas* dengan *SWOT Analysis* dan *Analytical Hierarchy Process*. Selain itu Amin, Baga, & Tinaprilla (2018) juga melakukan penelitian yang sama pada PT. Architectaria Media Cipta untuk menyusun strategi perbaikan bisnis berdasarkan model bisnis yang berjalan menggunakan pendekatan yang mengkombinasikan metode *Business Model Canvas* dan *SWOT Analysis* dan penyusunan strategi pengembangan desain model bisnis masa depan berdasarkan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

## **2.5 Business Model Canvas**

Osterwalder & Pigneur (2012) menjelaskan bahwa *Business Model Canvas* merupakan metode yang digunakan untuk memvisualisasikan sebuah model bisnis dan membantu memberikan gambaran pemikiran tentang bagaimana industri menciptakan, mengirim dan meng-*capture* sebuah nilai. Oleh karena itu penggunaan *Business Model Canvas* dapat menjadi medium saling bertukar ide dan memberikan kemungkinan bagi suatu industri dalam merencanakan model bisnis untuk mendesain alternatif baru (Siregar & Fitria, 2016). Selain itu Rainaldo, Wibawa, & Rahmawati (2017) mengemukakan bahwa keunggulan *Business Model Canvas* daripada metode lain karena metode ini mampu mendeskripsikan secara sederhana namun rigid dan holistik mengenai model bisnis industri berdasarkan segmentasi konsumen, penawaran proposisi nilai, saluran yang digunakan, bangunan hubungan dengan konsumen, gambaran arus pendapatan, sumber daya yang digunakan, bangunan kemitraan, aktivitas kunci yang dilakukan dan struktur biaya.

Arus waktu bergulir dan pengetahuan terus berkembang bersamaan dengan semakin tumbuhnya penelitian-penelitian baru melengkapi penelitian sebelumnya dan

mewarnai peradaban ilmu pengetahuan. Begitu juga penelitian mengenai model bisnis pada sektor pariwisata menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Pendekatan *Business Model Canvas* digunakan para peneliti karena disinyalir mampu mengatasi masalah pengembangan inovasi model bisnis (Fitriani & Sultan, 2019). Sebagaimana yang pernah dikemukakan Wallin, Chirumalla, & Thompson (2013) bahwa *Business Model Canvas* adalah metode yang baik dalam memodifikasi atau mendesain model bisnis baru yang inovatif dengan kecepatan yang lebih tepat.

Bagindo, Sanim, & Saptono (2016) melakukan penelitian menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan dilengkapi dengan *SWOT Analysis* untuk mengidentifikasi dan memperbaiki model bisnis Ekowisata Taman Nasional Laut Bunaken karena penerapan model bisnis menjadi faktor penting terhadap keberhasilan industri. Anjuran perbaikan model bisnis dalam penelitian ini adalah menambahkan segmen pelajar dan perusahaan pada elemen *customer segment*, penambahan fasilitas penunjang ekowisata (mushola, toilet, gazebo dan ketersediaan air bersih) pada elemen *value proposition*, pengarsipan program komunitas dan pemanfaatan teknologi informasi pada elemen *customer relationship*, bekerjasama dengan agen travel dari luar negeri pada elemen *channels*, menambah arus pendapatan dari *billboard* dan *endowment fund*, peningkatan sumber daya manusia (SDM) kompeten melalui pelatihan pada elemen *key resources*, pemeliharaan fasilitas penunjang dan promosi pada elemen *key activities*, bekerjasama dengan investor asing dan domestik pada elemen *key partnership* dan efisiensi biaya operasional pelatihan sumber daya manusia dan penggunaan teknologi informasi pada elemen *cost structure*.

Novitaningtyas, Achsa & Rahardjo (2020) melakukan penelitian menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan dilengkapi dengan *SWOT Analysis* pada Desa Wisata Brajan untuk mengidentifikasi penerapan model bisnis yang sedang berjalan dan merumuskan kembali desain model bisnis serta tahapannya agar mampu menjadi desa wisata yang mandiri. Rekomendasi pengembangan model bisnis menuju wisata mandiri pada penelitian ini adalah dengan melakukan peningkatan pada beberapa elemen model bisnis seperti pada elemen *value proposition* dengan penciptaan nilai tambah berupa wisata berbasis pengalaman dan edukasi, yang akan bergerak secara positif terhadap pengembangan *customer segment* secara geografis, wisatawan keluarga (*family*). Oleh karena itu perlu meningkatkan kerjasama dengan agen perjalanan wisata pada elemen *channels* dan menciptakan alternatif baru *tourism influencer* pada elemen *customer*

*relationship*. Peningkatan dan perluasan nilai tambah pada elemen *value proposition* juga perlu diseimbangkan oleh elemen *key resources* berupa meningkatkan kualitas dan kuantitas fasilitas pendukung, penciptaan alternatif baru bekerjasama dengan UKM makanan tradisional dan meningkatkan partisipasi warga pada elemen *key partnerships*, penciptaan alternatif baru berupa pembuatan makanan dan minuman tradisional. Redesain model bisnis ini juga harus diimbangi dengan meningkatkan biaya operasional, biaya pemasaran, biaya pengembangan dan biaya perawatan pada elemen *cost structure*. Sehingga melalui desain model bisnis baru ini dapat meningkatkan dan menciptakan sumber-sumber arus pendapatan baru pada elemen *revenue streams*.

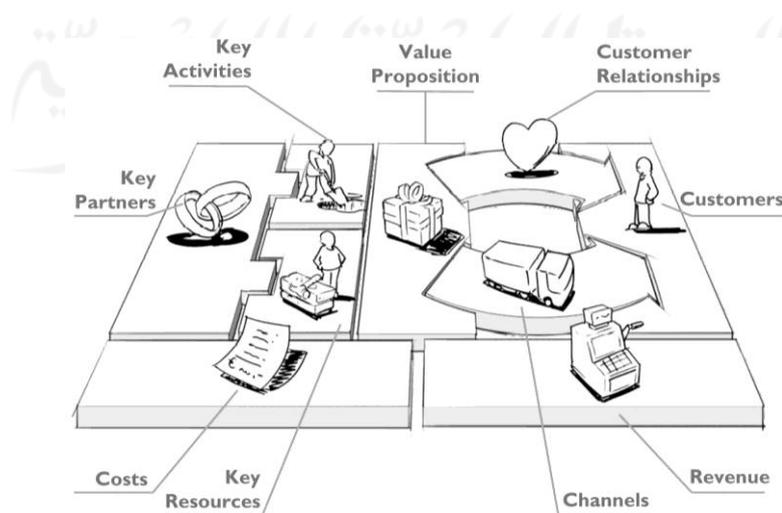
Sofiyauriyanti (2019) melakukan penelitian menggunakan pendekatan metode *Business Model Canvas* dilengkapi dengan *SWOT Analysis* pada Wisata Pantai Ajay Lhok Geulumpang Raya untuk menganalisis model bisnis yang diterapkan dari segi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam rangka mendesain model bisnis baru pada masa depan sebagai langkah awal mengembangkan lokawisata. Penelitian ini mengemukakan bahwa strategi pengembangan model bisnis pada Wisata Pantai Ajay Lhok Geulumpang Raya adalah dengan peningkatan daya tarik objek wisata melalui kemudahan dalam mengakses objek wisata dengan pengadaan sarana dan prasarana pariwisata berupa tempat inap, akomodasi dan *travel agency*, pengembangan produk wisata dan melibatkan masyarakat dalam pengelolaan wisata.

Nuzil & Dayat (2020) melakukan penelitian untuk mengidentifikasi penerapan model bisnis yang telah berjalan dan pengembangan desain model bisnis agroeduwisata berbasis potensi unggulan desa. Penelitian ini mengambil studi kasus pada Desa Wisata Kalipucang, Pasuruan dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang dipadukan dengan *SWOT Analysis*. Temuan penelitian mengemukakan bahwa Agroeduwisata Desa Kalipucang telah menerapkan model bisnis wisata yang baik dengan melakukan penawaran nilai kepada wisatawan melalui wisata peternakan yang edukatif. Penelitian ini menegaskan bahwa Agroeduwisata Desa Kalipucang telah menerapkan model bisnis yang sesuai dengan sembilan elemen pada *Business Model Canvas*, namun perlu membuat kebijakan alternatif baru sebagai strategi perbaikan untuk melakukan penetrasi pasar melalui pemanfaatan kekuatan seperti kemampuan mengemas kegiatan wisata dengan menarik, fokus terhadap pengembangan jasa maupun produk sesuai visi, memanfaatkan peluang pertumbuhan wisata dan bersiap menghadapi ancaman dari berbagai hal yang berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis.

Endratno, Rusman, & Hidayah (2021) melakukan penelitian untuk mendesain inovasi model bisnis masa depan karena belum adanya pedoman pengembangan model bisnis pada Wisata Hutan Pinus Limpakuwus, Banyumas berdasarkan *Business Model Canvas*. Penggunaan *Business Model Canvas* dalam penelitian ini dikombinasikan dengan *SWOT Analysis*. Temuan penelitian berdasarkan hasil *SWOT Analysis* terhadap sembilan *Business Model Canvas* merekomendasikan kepada pihak manajemen Wisata Hutan Pinus Limpakuwus untuk melakukan penyempurnaan model bisnis dan dijadikan pedoman pengembangan inovasi model bisnis untuk menghadapi persaingan antar pariwisata yang makin hari semakin sengit dan ketat. Pedoman pengembangan inovasi model bisnis ini berupa penciptaan nilai tambah panggung terbuka yang representatif dan atraksi budaya lokal pada elemen *value proposition*, membangun kerjasama dengan sekolah dan agen wisata pada elemen *key partnerships* dan penambahan pada *customer relationship* berupa kerjasama dengan wisatawan melalui kartu keanggotaan.

### 2.5.1 Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

*Business Model Canvas* merupakan alat model bisnis yang memungkinkan pengambil keputusan untuk memanipulasi dan merekayasa model bisnis dalam rangka menerapkan sebuah kebijakan alternatif strategi baru (Kinasih, 2018). Pada *Business Model Canvas* akan ditampilkan lembaran-lembaran kanvas untuk mengisi elemen-elemen dasar model bisnis dan menunjukkan sebuah sistematika berpikir. Ada sembilan elemen dasar dalam *Business Model Canvas* dan sembilan elemen mencakup 4 (empat) bidang utama dalam suatu bisnis: pelanggan, penawaran, infrastruktur dan kelayakan keuangan.



Gambar 2. 2 Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

## 1. *Customer Segments*

*Customer segments* merupakan sekumpulan konsumen yang menggunakan jasa atau produk dari perusahaan dan memberikan kontribusi pada penghasilan bagi perusahaan. Industri membutuhkan konsumen untuk tetap hidup dan bertahan. Oleh karena itu industri mesti membuat segmen pelanggan mana yang harus dilayani atau diabaikan, atau industri dapat juga mengelompokkan konsumen dalam segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain (Kinasih, 2018). Pada *customer segments* dibagi menjadi beberapa tipe:

### a) *Mass Market*

Merupakan model bisnis yang menerapkan fokus pasar secara bebas/ massa. Tidak memberikan perbedaan antara *customer segments* secara spesifik.

### b) *Niche Market*

Merupakan model bisnis yang menerapkan fokus pasar secara khusus sehingga konsumen mendapatkan yang dibutuhkan secara spesifik.

### c) *Segmented*

Merupakan model bisnis yang menerapkan pengelompokan konsumen ke dalam sebuah segmen pasar yang diyakini memiliki kesamaan.

### d) *Diversified*

Merupakan model bisnis yang menerapkan pelayanan dua *customer segment* yang kebutuhan dan masalahnya tidak memiliki kaitan.

### e) *Multi-sided Platform*

Merupakan model bisnis yang menerapkan tipe segmentasi dengan melayani dua atau lebih *customer segment* yang berbeda tetapi saling berkaitan.

## 2. *Value Propositions*

*Value propositions* merupakan keunikan pada suatu jasa atau produk sehingga memiliki daya tawar terhadap konsumen. Lebih detail Osterwalder & Pigneur (2012) menjelaskan bahwa *value propositions* adalah kesatuan atau gabungan produk atau layanan sehingga menciptakan nilai untuk *customer segment*. Ada beberapa nilai tambah pada *value propositions*:

a) *Newness*

Proporsi nilai yang belum pernah ditawarkan oleh industri atau belum pernah ada baik itu dalam industri sendiri atau industri lain.

b) *Performance*

Proporsi nilai dengan meningkatkan kinerja pelayanan atau kualitas produk sehingga akan membentuk nilai tambah.

c) *Customization*

Proporsi nilai yang menyesuaikan produk/jasa terhadap kebutuhan dan keinginan setiap individu pelanggan.

d) *Getting the Job Done*

Proporsi nilai yang dibangun atau dikerjakan oleh suatu industri agar membantu konsumen dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

e) *Brand*

Proporsi nilai yang dapat membuat pelanggan merasa bangga dan percaya diri menggunakan produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

f) *Design*

Proporsi nilai yang diperoleh hasil desain produk yang ditawarkan

g) *Price*

Proporsi nilai yang menawarkan harga produk/jasa lebih terjangkau atau murah dengan kualitas yang sama atau bersaing.

h) *Cost Reduction*

Proporsi nilai yang ditawarkan oleh industri kepada konsumen dengan memberikan pengurangan biaya karena aktivitas yang dikerjakan.

i) *Risk Reduction*

Proporsi nilai melalui pengurangan resiko yang kemungkinan bakal muncul pada pelanggan saat membeli produk/jasa.

j) *Accessibility*

Proporsi nilai membantu memudahkan konsumen saat mengakses jasa atau produk yang ditawarkan.

k) *Convenience*

Proporsi nilai yang diberikan kepada konsumen berupa suasana yang nyaman dan fasilitas yang memudahkan konsumen menggunakannya.

### 3. *Channels*

*Channels* adalah elemen yang menggambarkan tentang bagaimana nantinya suatu industri akan berkomunikasi kepada pelanggan dan menyampaikan *value propositions* produk atau jasa yang ditawarkan. Dalam pada itu *channels* dapat meningkatkan kesadaran, kemudahan menilai, membantu pelanggan membeli, menyampaikan produk atau jasa, serta memberikan bantuan setelah melakukan pembelian (Osterwalder & Pigneur, 2012). *Channels* akan melayani beberapa fungsi sebagai berikut:

- a) Peningkatan kesadaran antar konsumen pada produk/jasa industri.
- b) Membantu konsumen untuk evaluasi proposisi nilai industri.
- c) Memungkinkan konsumen dalam pembelian jasa/produk spesifik.
- d) Pemberian *value proposition* terhadap konsumen.
- e) Penyediaan berupa dorongan konsumen selesai membeli produk/jasa.

Terdapat 5 (lima) fase saluran berbeda dalam *channel* (Kinasih, 2018). Setiap *channel* dapat merangkul beberapa dan/atau semua fase. Berikut fase-fase *channel*:

a) *Awareness*

Sebuah mekanisme mengenai cara industri meningkatkan daya tawar kepada konsumen terhadap jasa/produk yang ditawarkan.

b) *Evaluation*

Sebuah mekanisme mengenai cara industri memudahkan konsumen untuk mengevaluasi *value proposition* yang dimilikinya.

c) *Purchase*

Sebuah mekanisme mengenai cara industri memberi petunjuk kepada konsumen untuk melakukan pembelian jasa/produk secara spesifik.

d) *Delivery*

Sebuah mekanisme mengenai cara industri melakukan penyampaian *value proposition* kepada konsumen.

e) *After Sales*

Sebuah mekanisme mengenai cara industri melakukan penunjang terhadap konsumen setelah membeli jasa/produk yang ditawarkan.

#### 4. *Customer Relationship*

Hubungan pelanggan merupakan upaya hubungan yang dibangun oleh industri pada segmen konsumen secara spesifik (Osterwalder & Pigneur, 2012). Suatu industri mesti membangun hubungan yang baik kepada konsumen agar tercipta loyalitas maupun sebaliknya. Industri juga harus menjelaskan jenis hubungan konsumen yang diinginkan. Apakah hubungan yang dibangun memiliki variasi seperti bersifat privasi/publik atau tidak. Adapun dorongan motivasi hubungan industri dengan konsumen sebagai berikut:

- a) Akuisisi konsumen.
- b) Retensi konsumen.
- c) *Upselling* (mendorong konsumen untuk membeli produk/jasa).

Osterwalder & Pigneur (2012) menjelaskan bahwa terdapat 6 (enam) kategori hubungan industri dengan konsumen. Berikut penjelasan dari keenam kategori hubungan tersebut:

a) *Personal Assistance*

*Personal assistance* merupakan relasi bagaimana nantinya konsumen dapat berkomunikasi kepada petugas layanan untuk membantu selama penjualan atau setelah membeli.

b) *Dedicated Personal*

*Dedicated personal* merupakan relasi hubungan untuk membangun relasi lebih dalam jangka waktu panjang dan industri terlibat secara *representative* dan spesifik kepada setiap konsumen.

c) *Self-Service*

*Self-Service* merupakan jenis relasi industri dengan konsumen yang tidak membangun hubungan secara langsung tapi memberikan semua sarana yang dibutuhkan yang membantu konsumen.

d) *Automated Service*

*Automated service* merupakan relasi hubungan industri dan konsumen dengan menggunakan sesuatu yang canggih.

e) *Communities*

*Communities* merupakan relasi hubungan melalui pembentukan grup atau komunitas dengan harapan industri terlibat lebih dalam.

f) *Co-creation*

*Co-creation* merupakan relasi hubungan industri dan konsumen yang transformatif, yaitu penciptaan nilai.

## 5. *Revenue Streams*

*Revenue streams* adalah elemen yang menggambarkan aliran dana masuk yang diperoleh dari setiap *customer segments*. Aliran dana ini yang akan membuat perusahaan tetap eksis. Ada 2 (dua) tipe aliran pendapatan dalam model bisnis:

a) *Transaction Revenues*

Tipe aliran pendapatan yang dihasilkan dari satu kali pembayaran dari konsumen.

b) *Recurring Revenues*

Tipe aliran pendapatan yang dihasilkan dari pembayaran yang masih berlanjut untuk menyampaikan proposisi nilai pada konsumen (kredit, penyewaan berlangganan), dan menyediakan *customer support* setelah melakukan pembelian.

Osterwalder & Pigneur (2012) menjelaskan bagaimana cara industri menghasilkan arus pendapatan sebagai berikut:

a) *Aset Sale*

Adalah arus pendapatan dengan menjual hak kepemilikan produk fisik dari industri.

b) *Usage Fee*

Adalah arus pendapatan yang didapatkan dari hasil penjualan produk atau penggunaan layanan

c) *Subscription Fee*

Adalah arus pendapatan yang didapatkan dari hasil menjual produk atau layanan secara terus menerus.

d) *Brokerage Fee*

Adalah arus pendapatan yang didapatkan dari intermediasi atas nama dua pihak atau lebih.

e) *Lending*

Adalah arus pendapatan yang didapatkan melalui penyewaan aset tertentu dalam rentang waktu tertentu.

f) *Licensing*

Adalah arus pendapatan yang didapatkan melalui pemberian izin pada konsumen menggunakan kekayaan intelektual.

g) *Advertising*

Adalah arus pendapatan yang didapatkan melalui biaya periklanan produk, layanan atau merek tertentu.

Ada 2 (dua) jenis untuk mekanisme penentuan harga produk atau jasa layanan dalam industri (Kinasih, 2018). Yaitu:

a) *Fixed Pricing*

Sebuah mekanisme penentuan harga jasa/produk dimana harga telah ditentukan berlandaskan variabel tetap. Ada 4 (empat) tipe dalam jenis penetapan harga *fixed pricing*:

i) *List Price*

Merupakan penetapan harga pada jasa/produk berdasarkan *list* harga yang telah ditetapkan.

ii) *Product Feature Dependent*

Merupakan penentuan harga pada jasa/produk berdasarkan pada fitur, jumlah atau kualitas.

iii) *Customer Segment Dependent*

Merupakan penetapan harga pada jasa/produk berdasarkan karakteristik yang dibutuhkan segmen konsumen.

iv) *Volume Dependent*

Merupakan penetapan harga pada jasa/produk berdasarkan variasi kuantitas/jumlah pembelian.

b) *Dynamic Pricing*

Sebuah mekanisme penentuan harga pada jasa/produk dimana harga dapat bervariasi/berubah karena keadaan tertentu.. Ada 4 (empat) tipe dalam jenis penetapan harga *dynamic pricing*:

i) *Negotiation*

Merupakan penetapan harga pada produk/jasa yang didasarkan hasil negosiasi antara konsumen dan penjual.

ii) *Yield Management*

Merupakan penetapan harga pada jasa/produk berdasarkan waktu dan kondisi tertentu.

iii) *Real Time Market*

Merupakan penetapan harga pada jasa/produk berdasarkan kondisi rantai *supply* dan *demand*/permintaan.

iv) *Auctions*

Merupakan penetapan harga pada jasa/produk berdasarkan penawaran harga paling kompetitif.

## 6. *Key Resources*

*Key resources* merupakan elemen yang menerangkan mengenai sumber daya penting yang dimiliki perusahaan untuk menentukan keberhasilan pengoperasian model bisnisnya. Sebab sumber daya akan membantu suatu industri dalam membangun dan melakukan penawaran proporsi nilai, menjangkau konsumen, membangun hubungan dengan konsumen dan menghasilkan arus pendapatan. Terdapat 4 (empat) kategori sumber daya dalam *key resource*:

a) *Financial*

Sumber daya penting pertama adalah keuangan. Keuangan menjadi gambaran industri melakukan aktivitas kinerja. Tanpa ada keuangan aktivitas industri tidak dapat berjalan. Jadi besar dan kecil keuangan industri berdampak terhadap bentuk bisnisnya.

b) *Human*

Human atau sumber daya manusia adalah salah satu bagian terpenting dalam industri. Memiliki sumber daya manusia berkualitas menjadi kemutlakan karena mempengaruhi kinerja industri mencapai tujuan.

c) *Physical*

*Physical* adalah aset fisik industri berupa gedung, mesin, infrastruktur, kendaraan, jaringan distribusi. Sumber daya fisik ini harus ada sesuai

dengan kebutuhan industri karena akan mempengaruhi berjalannya sebuah model bisnis dengan baik.

*d) Intellectual*

*Intellectual* asset industri berupa *merk*, *copyright*, *patent*, *database customer* dan *database partnership* yang saat ini berkembang menjadi penting terhadap bisnis. Membangun sumber daya pada kategori ini memang sulit, tapi jika mampu membangun akan jadi modal penting dalam keunggulan nilai yang kompetitif.

## **7. Key Activities**

*Key activities* adalah elemen yang menggambarkan suatu aktivitas utama yang harus dikerjakan industri supaya dapat berjalan sesuai harapan (Rifa'i, 2018). Aktivitas utama dibutuhkan oleh industri untuk membangun dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, memelihara hubungan dengan konsumen dan mendapatkan pendapatan (Kinasih, 2018). Aktivitas utama ini memiliki kategori sebagai berikut:

*a) Production*

Aktivitas yang berhubungan erat dengan mendesain, membuat dan menyampaikan jasa atau produk dengan jumlah tertentu.

*b) Problem Solving*

Aktivitas yang berhubungan erat dalam menyelesaikan permasalahan dengan mencari solusi baik itu individu maupun kolektif.

*c) Platform/Network*

Yaitu aktivitas yang berhubungan erat untuk menyampaikan proposisi nilai menggunakan *platform* dan *network-related*. Aktivitas kategori ini meliputi *platform promotion*, *service provisioning* dan *platform management*.

## **8. Key Partnerships**

*Key partnerships* adalah elemen yang menggambarkan bangunan kemitraan industri dalam mengoperasionalkan model bisnis. Sangat mustahil bagi industri untuk tidak membangun sebuah kemitraan. Baik itu industri besar atau kecil. Bangunan kemitraan industri untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi

resiko, atau memperoleh sumber daya lain yang dibutuhkan (Rifa'i, 2018).

Bangunan kemitraan dapat dibedakan empat jenis:

- a) *Strategic alliance*
- b) *Competition*
- c) *Joint ventures*
- d) *Buyer-supplier relationship*

Bangunan kemitraan dalam industri tentu didasari motif tertentu atau motivasi. Ada 3 (tiga) motivasi yang mendasari mengapa industri membangun kemitraan (Osterwalder & Pigneur, 2012):

a) *Optimization and Economy of Scale*

Bentuk paling dasar bangunan kemitraan adalah mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas. Menjadi tidak logis apabila industri memiliki semua jenis sumber daya dan mampu mengerjakan setiap aktivitasnya sendiri. Kemitraan dalam optimalisasi dan skala ekonomi biasanya dibangun untuk mengurangi biaya dan seringkali melibatkan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.

b) *Reduction of Risk and Uncertainty*

Kemitraan ini dibangun atas wujud membantu mengurangi resiko dalam lingkungan bersaing dan penuh ketidakpastian. Sudah menjadi rahasia umum apabila industri pesaing menciptakan kemitraan pada satu area dan bersaing pada area lainnya.

c) *Acquisition of Particular Resources and Activities*

Sedikit industri yang mempunyai semua sumber daya atau melakukan aktivitas sendiri yang dijabarkan dalam model bisnisnya. Sebaliknya banyak industri bergantung terhadap industri lain untuk memperoleh sumber daya atau melakukan aktivitas tertentu. Kemitraan yang demikian ini bisa didasari kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi atau akses menuju konsumen.

## **9. Cost Structures**

*Cost structure* merupakan elemen yang menerangkan penggunaan biaya yang akan dikeluarkan oleh suatu industri untuk menggerakkan model bisnisnya. Hal

ini diupayakan untuk membangun proposisi nilai melalui saluran yang efektif, sumber daya dan aktivitas kunci yang berkualitas, dan semua ini membutuhkan anggaran atau biaya (Osterwalder & Pigneur, 2012). Ada 2 (dua) jenis umum struktur biaya dalam model bisnis.

a) Terpacu Biaya

Jenis model bisnis memiliki fokus pada penekanan biaya serendah-rendahnya untuk membangun struktur biaya seramping mungkin.

b) Terpacu Nilai

Jenis model bisnis yang mementingkan besarnya biaya yang akan dikeluarkan dan memiliki fokus dalam menciptakan keunggulan nilai kepada konsumen.

Osterwalder & Pigneur (2012) menjelaskan bahwa struktur biaya memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

a) *Fixed Cost*

Merupakan biaya tetap yang sama tidak bergantung pada perubahan jumlah produk atau pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Contohnya gaji karyawan dan sewa dan peralatan untuk melakukan proses produksi. Biasanya industri pada bidang produksi memiliki *fixed cost* sangat tinggi.

b) *Variable Cost*

Merupakan jenis biaya yang bervariasi dan bergantung pada jumlah produk atau layanan yang diberikan kepada konsumen. Biasanya pagelaran *event* kebudayaan memiliki *variable cost* sangat tinggi.

c) *Economies of Scale*

Merupakan keunggulan biaya yang dinikmati oleh industri tertentu saat *output*-nya meluas. Contohnya industri-industri besar mendapat manfaat dari tarif pembelian besar-besaran lebih rendah. Hal ini dan faktor lain menyebabkan biaya rata-rata per-unit jatuh sebagaimana *output*-nya meningkat.

d) *Economies of Scope*

Merupakan keunggulan biaya yang dinikmati oleh industri tertentu karena lingkup operasional yang semakin besar. Contohnya industri

besar aktivitas pemasaran atau saluran distribusinya yang sama dapat memasarkan banyak jenis produk.

### 2.5.2 Tahapan Mendesain *Business Model Canvas*

Ada 3 (tiga) tahapan untuk mendesain model bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* ( Tim PPM Manajemen dalam Kinasih, 2018).

#### 1. Tahap Pertama

Pemetaan model bisnis berlandaskan sembilan elemen *Business Model Canvas* yang sedang berjalan.

#### 2. Tahap Kedua

Menganalisis sembilan elemen *Business Model Canvas* yang telah dipetakan sebelumnya menggunakan pendekatan *SWOT Analysis* untuk memberikan penilaian berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

#### 3. Tahap Ketiga

Mendesain bisnis model dengan mengacu pada hasil penilaian *SWOT Analysis* yang telah dilakukan yang digunakan untuk dua jenis tujuan model bisnis.

- a) Untuk menyempurnakan model bisnis yang ada saat ini.
- b) Untuk melahirkan prototipe-prototipe model bisnis baru.

## 2.6 *SWOT Analysis*

*SWOT Analysis* merupakan alat untuk mendiagnosis kondisi internal dan eksternal industri dengan mempertanyakan kondisi kekuatan dan kelemahan (internal) yang saat ini sedang berjalan, dan bagaimana kondisi peluang dan ancaman (eksternal) yang saat ini dihadapi industri (Ardian, 2017). Dalam *Business Model Canvas*, pendekatan *SWOT Analysis* dapat mempermudah perencana menilai elemen model bisnis secara sistematis untuk merumuskan strategi yang baik dalam model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2012). Berikut penjelasan mengenai 4 (empat) bagian dalam *SWOT Analysis*.

#### 1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan berupa sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain yang membuat industri lebih unggul dibanding kompetitor.

#### 2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan berupa keterbatasan atau kekurangan terhadap sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja industri.

### 3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi yang muncul dari lingkungan luar dan berpotensi memberikan keuntungan besar bagi tujuan industri.

### 4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi yang datang dari luar yang tidak menguntungkan dan mengganggu apa yang menjadi tujuan industri.

#### 2.6.1 Matriks *Positioning* SWOT

SWOT *Analysis* sebagai alat strategi yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kondisi internal (kekuatan–kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang–ancaman) hasilnya dapat digunakan untuk mengetahui posisi industri. Sebagaimana yang dikemukakan Pearce & Robinson (1997) bahwa pengoptimalan secara kuantitatif dalam SWOT *Analysis* dapat mengetahui secara pasti posisi industri dan menentukan suatu strategi ke depan berdasarkan situasi yang dihadapi.



Gambar 2. 3 Matriks *Positioning* SWOT

Pada gambar 2.3 adalah gambaran posisi atau situasi yang dihadapi industri berdasarkan aspek internal dan eksternal dan penentuan strategi yang dapat digunakan dalam situasi tersebut. Situasi dalam matriks *positioning* SWOT dibahasakan sebagai kuadran. Berikut adalah penjelasan pada tiap kuadran dan strategi yang dapat digunakan pada kuadran tersebut:

#### 1. Kuadran I

Merupakan situasi yang memberikan keuntungan bagi industri karena memiliki kekuatan dari internal dan mempunyai peluang dari sisi eksternal. Formulasi strategi yang dapat digunakan adalah agresif. Artinya industri dalam keadaan prima sehingga memungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

#### 2. Kuadran II

Merupakan situasi industri menghadapi ancaman dari eksternal tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Formulasi strategi yang dapat digunakan adalah diverifikasi. Artinya industri dalam keadaan baik tetapi menghadapi sejumlah tantangan berat dan diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar apabila masih menerapkan strategi sebelumnya. Oleh karena itu industri direkomendasikan untuk segera memperbanyak ragam strategi dan siasatnya.

#### 3. Kuadran III

Merupakan situasi industri memiliki peluang besar dari eksternal tapi memiliki kendala kelemahan dari segi internal. Formulasi strategi yang dapat digunakan adalah ubah strategi. Artinya industri disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya, karena strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

#### 4. Kuadran IV

Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan industri karena menghadapi berbagai ancaman dari eksternal dan memiliki kendala kelemahan dari segi internal. Strategi yang dapat digunakan pada situasi adalah bertahan. Artinya kondisi internal industri berada pada dilematis. Sebab itu disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal industri agar tidak semakin merosot. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya berbenah diri.

### 2.6.2 Matriks IFE

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation: IFE Matrix*) adalah suatu alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk merangkum dan memberikan evaluasi

pada sisi internal operasional industri (kekuatan dan kelemahan). David (2006) menjelaskan bahwa Matriks IFE dapat dikembangkan dalam 5 (lima) tahap.

1. Menentukan apa yang menjadi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan urutan menyusun kekuatan lebih dahulu dan disusul oleh kelemahan.
2. Memberikan bobot nilai untuk setiap faktor. Bobot nilai yang digunakan diberikan definisi verbal bahwa 0 adalah tidak penting dan 1 adalah sangat penting. Total bobot nilai harus berjumlah 1. Pemberian bobot nilai mengacu pada visi dan misi industri.
3. Memberikan rating untuk tiap faktor. Nilai rating yang digunakan diberikan definisi verbal bahwa 1 (sangat lemah) sampai 4 (sangat kuat). Penentuan nilai rating ini berlandaskan visi dan misi industri. Pada kategori kekuatan diberikan nilai rating 3 (kuat) atau 4 (sangat kuat). Adapun kategori kelemahan diberikan nilai rating 1 (sangat lemah) atau 2 (lemah).
4. Menghitung bobot nilai (bobot x rating).
5. Menjumlahkan total bobot nilai pada kekuatan dan kelemahan dalam rangka untuk menganalisa Matrix IFE industri.

Seberapa banyak faktor yang digunakan pada Matriks IFE, total rata-rata nilai tertimbang IFE adalah 1 sampai 4. Rata-rata nilai tertimbang 1 hingga 2 diberikan definisi verbal bahwa kondisi internal industri adalah lemah, rata-rata nilai tertimbang 2 hingga 3 diberikan definisi verbal bahwa kondisi internal industri adalah rata-rata, dan rata-rata nilai tertimbang 3 hingga 4 diberikan definisi verbal bahwa kondisi internal industri adalah kuat.

### **2.6.3 Matriks EFE**

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation: EFE Matrix*) adalah suatu alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. David (2006) menjelaskan bahwa matriks EFE dapat dikembangkan dengan 5 (lima) tahap (David, 2006):

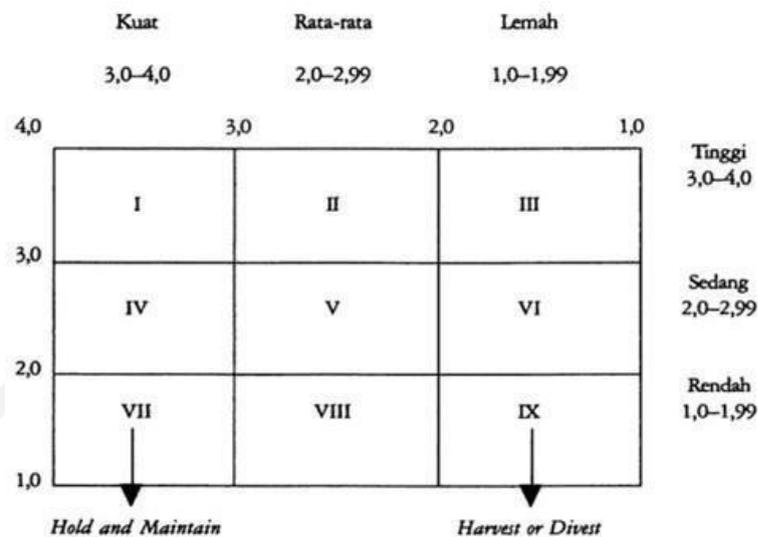
1. Menentukan apa yang menjadi faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan urutan menyusun peluang lebih dahulu dan disusul oleh ancaman.

2. Memberikan bobot nilai untuk setiap faktor. Bobot nilai yang digunakan diberikan definisi verbal bahwa 0 adalah tidak penting dan 1 adalah sangat penting. Total bobot nilai harus berjumlah 1. Pemberian bobot nilai mengacu pada visi dan misi industri.
3. Memberikan rating untuk tiap faktor. Nilai rating yang digunakan diberikan definisi verbal bahwa 1 (sangat lemah) sampai 4 (sangat kuat). Penentuan nilai rating ini berlandaskan visi dan misi industri. Pada kategori peluang diberikan nilai rating 3 (kuat) atau 4 (sangat kuat). Adapun kategori ancaman diberikan nilai rating 1 (sangat lemah) atau 2 (lemah).
4. Menghitung bobot nilai (bobot x rating).
5. Menjumlahkan total bobot nilai pada peluang dan ancaman dalam rangka untuk menganalisis Matriks EFE industri.

Seberapa banyak faktor yang digunakan pada Matriks EFE, total rata-rata nilai tertimbang EFE adalah 1 sampai 4. Rata-rata nilai tertimbang 1 hingga 2 diberikan definisi verbal bahwa kondisi eksternal industri adalah rendah, rata-rata nilai tertimbang 2 hingga 3 diberikan definisi verbal bahwa kondisi eksternal industri adalah sedang, dan rata-rata nilai tertimbang 3 hingga 4 diberikan definisi verbal bahwa kondisi internal industri adalah tinggi.

#### **2.6.4 Matriks IE**

Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan model pengembangan dari model *General Electric*. Penggunaan parameter pada matriks IE berdasarkan kekuatan internal industri dan kondisi yang dihadapi pada eksternal. Menurut Rangkuti dalam Hidayah, Hufron, & Slamet (2017) matriks IE dapat digunakan untuk merumuskan strategi bisnis pada tingkat korporat atau departemen unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE didasarkan dua dimensi (David, 2006): total rata-rata nilai tertimbang IFE sebagai sumbu X dan total rata-rata nilai tertimbang EFE sebagai Y. Pada matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar yang berbeda-beda.



Gambar 2. 4 Matriks IE

Pada gambar 2.4 merupakan gambaran kondisi yang dihadapi oleh industri berdasarkan aspek internal dan eksternal untuk menentukan suatu strategi yang dapat digunakan pada kondisi tersebut. Kondisi dalam matriks IE dibahasakan sebagai bagian. Pada matriks IE dari sembilan bagian dibagi menjadi tiga bagian besar berbeda-beda dalam merumuskan strategi sebagai berikut:

1. *Growth and Build*

*Growth and build* adalah perumusan strategi jika industri berada pada bagian I, II dan IV. Strategi yang dapat digunakan dalam kondisi ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integrasi.

2. *Hold and Maintain*

*Hold and maintain* adalah perumusan strategi jika industri berada pada bagian III, V dan VII. Strategi yang dapat digunakan dalam kondisi ini adalah strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.

3. *Harvest or Divest*

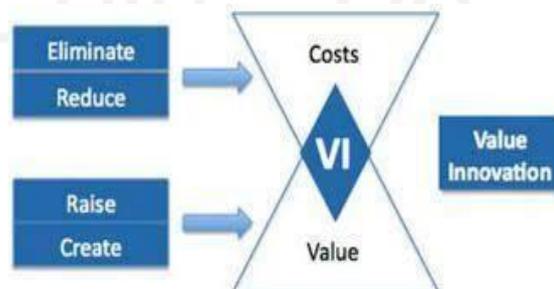
*Harvest or divest* adalah perumusan strategi jika industri berada pada bagian VI, VII dan IX. Strategi yang dapat digunakan dalam kondisi ini adalah strategi divestasi, diversifikasi dan likuidasi.

## 2.7 Blue Ocean Strategy

*Blue Ocean Strategy* merupakan formulasi tentang cara membuat pangsa pasar yang belum dijelajah menjadi persaingan tidak lagi relevan. Pada *Blue Ocean Strategy* akan memberikan kemungkinan bagi pengambil keputusan dalam menciptakan inovasi nilai dengan memperhatikan *cost structures* akan tetapi tetap memiliki daya tawar terhadap konsumen (Ardian, 2017). Untuk mencapai inovasi nilai tersebut, Kim & Mauborgne (2016) menjelaskan bahwa industri diharuskan memperlebar ruang lingkupnya baik itu batasan pasar hingga non-konsumen, menuju industri alternatif. Ada dua terminologi dalam *Blue Ocean Strategy*: *red ocean* dan *blue ocean*. *Red ocean* digambarkan sebagai situasi industri bersaing satu sama lain dengan keras (Kim & Mauborgne, 2016). Sehingga *red ocean* dianggap sebagai situasi dimana terjadi keadaan pasar saling tikam, saling menyerang, saling bunuh, atau berdarah-darah dalam menjangkau konsumen (Rachman S, Pujangkoro, & Ginting, 2013). Sebaliknya, *blue ocean* merupakan situasi pangsa pasar yang belum diketahui pesaing dan memiliki kecenderungan yang tenang, karena *blue ocean* mengarahkan industri untuk menciptakan produk/jasa yang inovatif.

### 2.7.1 Inovasi Nilai

*Blue Ocean Strategy* merupakan metode tentang upaya menciptakan inovasi nilai yang dipadukan dengan *cost structures*, *price* dan utilitas. Dengan kata lain penciptaan inovasi nilai dalam *Blue Ocean Strategy* akan memperhatikan *cost structures* tetapi memiliki daya tawar nilai terhadap konsumen (Ardian, 2017). Penghematan *cost structures* dalam *Blue Ocean Strategy* dilakukan melalui mekanisme pengurangan dan penghilangan terhadap unsur-unsur model bisnis yang selama ini menjadi ajang dalam persaingan.



Gambar 2. 5 Value Innovation

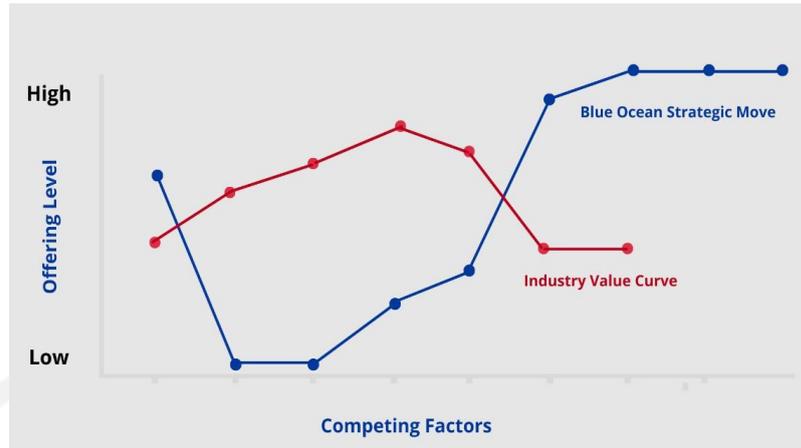
Pada Gambar 2.5 dijelaskan bahwa penciptaan inovasi nilai adalah dengan cara menciptakan nilai tambah atau meningkatkan suatu produk atau jasa yang tidak pernah ditawarkan pemasar kepada konsumen, menghilangkan atau mengurangi biaya yang timbul akibat suatu produk atau jasa yang akan diciptakan. Elemen *cost* dan *value* ini harus ada dalam inovasi nilai karena apabila hanya meningkatkan *value* saja tanpa memikirkan *cost* yang timbul maka akan menghasilkan suatu produk atau jasa yang harganya mahal yang mungkin malah akan menghasilkan kerugian (Ardian, 2017).

### **2.7.2 Kerangka Kerja Analisis**

Agar perumusan dan pegeksekusian inovasi nilai berjalan dengan baik, sesuai harapan dan mampu menciptakan samudra biru (*blue ocean*), kita harus memahami kerangka kerja analisis dalam *Blue Ocean Strategy* terlebih dulu. Tanpa adanya kerangka kerja analisis kita tidak bisa mengeksekusi penciptaan inovasi nilai. Berikut adalah kerangka kerja analisis *Blue Ocean Strategy*.

#### **1. Kanvas Strategi**

Pada dasarnya kanvas strategi adalah kerangka diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Sehingga kanvas strategi dapat dikatakan sebagai kerangka diagnosis dalam mengidentifikasi dan menilai kondisi yang dialami industri sebagai informasi yang dapat digunakan untuk membangun alternatif strategi baru untuk menyempurnakan model bisnis. Dengan kata lain bahwa kanvas strategi memiliki fungsi merangkum kondisi industri berupa pemberian informasi kondisi internal dan kondisi eksternal yang ada dalam sembilan elemen *Business Model Canvas*, sehingga membantu kita mendapat landasan untuk menyusun strategi perbaikan dalam mendesain model bisnis lebih baik.

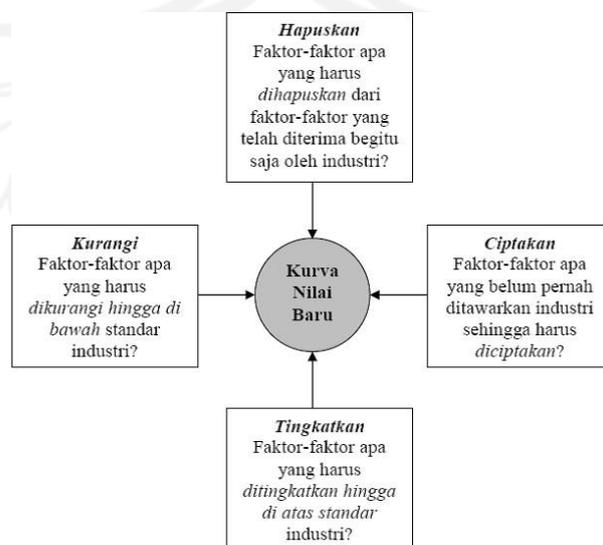


Gambar 2. 6 Kanvas Strategi

## 2. Kerangka Kerja Empat Langkah

Merupakan kerangka kerja untuk melakukan konstruksi ulang pada unsur-unsur model bisnis yang telah berjalan dalam membangun model bisnis lebih baik dari sebelumnya. Ada 4 (empat) pertanyaan kunci pada kerangka kerja empat langkah untuk membangun model bisnis yang lebih baik:

- a) Faktor-faktor apa saja perlu dihilangkan karena sudah diterapkan oleh industri lain?
- b) Faktor-faktor apa saja perlu dikurangi dalam batas standar industri?
- c) Faktor-faktor apa saja perlu dinaikkan di atas standar industri?
- d) Faktor-faktor apa saja perlu diciptakan dan tidak pernah ditawarkan oleh industri lain?



Gambar 2. 7 Kerangka Kerja Empat Langkah

### 3. Skema Hapuskan–Kurangi–Tingkatkan–Ciptakan

Skema hapuskan–kurangi–tingkatkan–ciptakan merupakan alat kerangka kerja pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini menjadi pendorong industri untuk tidak hanya menanyakan keempat pertanyaan yang ada dalam kerangka kerja empat langkah saja melainkan mengimplementasikan keempat pertanyaan itu untuk menciptakan kurva nilai baru.

## 2.8 *Analytical Hierarchy Process*

*Analytical Hierarchy Process* adalah metode yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty sebagai suatu model pendukung keputusan dan membantu mengurai permasalahan multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki (Sari, 2019). Saaty dalam Sari (2019) mendefinisikan hirarki sebagai suatu representasi sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub-kriteria dan seterusnya hingga level terakhir dari alternatif.

*Analytical Hierarchy Process* sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena:

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi dari berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih.
3. Memperhitungkan daya tahan *output* analisis sensitivitas terhadap pengambilan keputusan

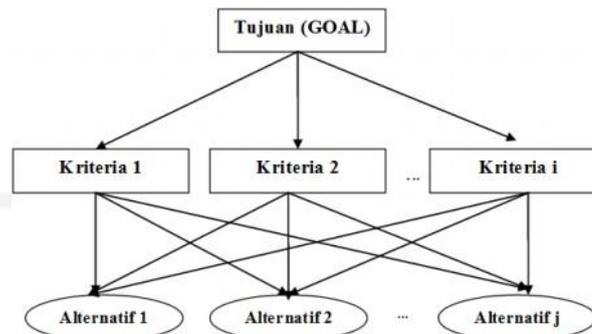
### 2.8.1 *Prinsip Analytical Hierarchy Process*

*Analytical Hierarchy Process* memiliki beberapa prinsip yang harus dipahami untuk menyelesaikan permasalahan (Sari, 2019). Yaitu:

#### 1. Dekomposisi

Prinsip ini adalah pemecahan persoalan-persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan di mana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Suatu hirarki dapat dikatakan komplit jika semua elemen pada suatu tingkat berhubungan dengan semua elemen pada tingkat berikutnya. Sementara itu suatu hirarki keputusan yang tidak komplit

jika berkebalikan dengan penjelasan komplit. Berikut merupakan struktur dari dekomposisi:



Gambar 2. 8 Hirarki Keputusan AHP

Keterangan:

- a) Tingkat pertama : Tujuan keputusan
- b) Tingkat kedua : Kriteria-kriteria
- c) Tingkat ketiga : Alternatif-alternatif

## 2. *Comparative Judgment*

Prinsip ini memberikan penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat yang di atasnya. Penilaian ini dapat disajikan dalam bentuk matriks yang disebut dengan matriks *pairwise comparison*, matriks perbandingan berpasangan, dan memuat tingkat preferensi dengan skala 1 menunjukkan paling rendah sampai dengan skala 9 sebagai tingkatan paling tinggi.

Tabel 2. 2 Skala Perbandingan Berpasangan

Tingkat Prioritas	Definisi
1	Sama pentingnya
3	Sedikit lebih penting
5	Kuat pentingnya
7	Sangat kuat pentingnya
9	Mutlak lebih pentingnya
2,4,6,8	Nilai antara dari nilai 1,3,5,7,9

### 3. *Synthesis of Priority*

Prinsip ini menyajikan matriks *pairwise comparison* yang kemudian dicari *eigen vector*-nya untuk mendapatkan *local priority*. Karena matriks *pairwise comparison* terdapat pada setiap tingkatan maka untuk mendapatkan *global priority* dapat dilakukan sintesis diantara *local priority*.

### 4. *Logical Consistency*

*Logical consistency* merupakan karakteristik yang paling penting. Hal ini dapat dicapai dengan mengagresikan *eigen vector* yang diperoleh dari tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu *vector komposit* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

## 2.8.2 Tahapan *Analytical Hierarchy Process*

*Analytical Hierarchy Process* memiliki tahapan dalam menyelesaikan permasalahan (Sari, 2019). Yaitu:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum dan dilanjutkan dengan sub-tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif pada tingkatan kriteria yang paling bawah.
3. Membuat matriks *pairwise comparison* yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan “*judgment*” dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
5. Menghitung indeks konsistensi. Jika tidak memenuhi dengan  $CR < 0,100$  maka penilaian harus diulang.

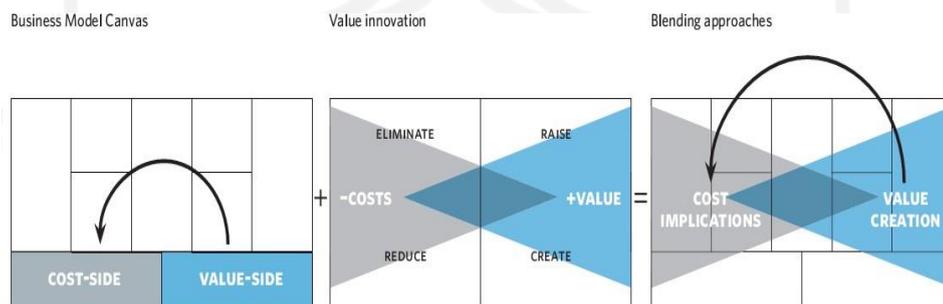
## 2.9 Hubungan Antar Metode

Sub-bab ini akan memaparkan mengenai hubungan dari empat metode yang digunakan pada penelitian ini: *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, *Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process*. *SWOT Analysis* dalam *Business Model Canvas* untuk

membantu mengidentifikasi dan evaluasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman terhadap sembilan elemen model bisnis yang telah diidentifikasi sebelumnya (Kinasih, 2018). Osterwalder & Pigneur (2012) juga menegaskan bahwa dengan meng-kombinasikan *SWOT Analysis* dalam *Business Model Canvas* memungkinkan penilaian yang terfokus dalam mengevaluasi elemen-elemen model bisnis perusahaan. Hasil identifikasi dan evaluasi dapat digunakan untuk dua tujuan: menyempurnakan model bisnis dan melahirkan prototipe model bisnis baru. Untuk kaitan *Blue Ocean Strategy* dan *Business Model Canvas* sendiri untuk membantu merekonstruksi model bisnis dan mendapatkan sebuah visualisasi mengenai bagaimana satu perubahan dalam bagian elemen model bisnis dapat mempengaruhi bagian elemen model bisnis lain (Kinasih, 2018; Rifa'i, 2018). Adapun penggunaan metode *Analytical Hierarchy Process* untuk melakukan pembobotan dalam penentuan prioritas pengembangan model bisnis dalam rangka menyusun fokus strategi pengembangan bisnis berkelanjutan (Hanggara, 2018).



Gambar 2. 9 Kerangka Kerja SWOT dan BMC



Gambar 2. 10 Kerangka Kerja BOS dengan BMC

## 2.10 Posisi Penelitian

Posisi penelitian diperlukan untuk mengetahui letak perbedaan penelitian yang sedang dilakukan ini dengan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Perbedaan yang dimaksud adalah untuk menemukan kebaruan. Hasil kajian posisi penelitian menunjuk-

kan bahwa letak perbedaan penelitian yang sedang berjalan ini dengan penelitian sebelumnya sebagai berikut:

1. Objek penelitian yang digunakan adalah pariwisata jenis pantai.
2. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, *Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process*.
3. Penelitian ini menggunakan variabel pendekatan segmentasi psikografis wisatawan, model bisnis, manajemen strategi, budaya lokal dan wisata halal
4. Objek penelitian sama tetapi menggunakan variabel pendekatan berbeda.
5. Objek penelitian sama tetapi menggunakan metode pendekatan berbeda.



Tabel 2. 3 Posisi Penelitian

No	Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Pendekatan					Studi Kasus	Metode Pendekatan			
			Segm. Psikografis	Model Bisnis	Manj. Stra.	Bud. Lokal	Wisa. Halal		BMC	SWOT	BOS	AHP
1.	Strulak-Wójcikiewicz, Wagner, Łapko dan Hacia (2020)	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mendesain pengembangan konsep model bisnis <i>e-platform</i> yang komprehensif untuk <i>sailing tourism</i> .		√				√	√			
2.	Azhar, Suparno dan Djohar (2017)	Tujuan penelitian ini untuk mendesain model bisnis Lokawisata Baturaden karena perkembangan sektor pariwisata menuntut pengambil keputusan untuk mengembangkan model bisnisnya.		√					√	√	√	
3.	Hanik dan Mas'ud (2019)	Penelitian ini untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal dan mendesain inovasi pengembangan model bisnis yang tepat agar meminimalisir ketidakpuasan dan berdaya saing		√					√	√		
4.	Hanggara (2018)	Tujuan penelitian ini untuk membuat perumusan alternatif strategi pengembangan model bisnis dan penentuan prioritas penggunaan strategi pengembangan model bisnis.		√	√				√	√		√
5.	Zulfadli dan Wahjuadi (2015)	Tujuan penelitian untuk menentukan desain strategi pengembangan model bisnis sebagai solusi menumbuhkan jumlah pengunjung.		√	√				√	√		
6.	Sugiyarto dan Amaruli (2018)	Tujuan penelitian adalah mengembangkan pariwisata berbasis budaya dan kearifan lokal Demak, Kudus dan				√				√		

		Jepara yang memiliki potensi unik untuk meningkatkan daya saing										
7.	Rendayani (2018)	Tujuan penelitian ini untuk menganalisis potensi wisata halal dan menyusun strategi pengembangan wisata halal yang tepat bagi pariwisata Puncak Mas Sukadanaham Bandar Lampung		√		√			√			
8.	Napitupulu (2019)	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui model bisnis yang diterapkan dan mendesain pengembangan model bisnis wisata halal berlandaskan <i>faith-based service needs 2.0</i>	√			√		√	√			
9.	Hartantik dan Baroto (2017)	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal objek penelitian, menyusun strategi dan perbaikan model bisnis untuk masa mendatang	√	√				√	√			√
10.	Amin, Baga dan Tinaprilla (2018)	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi model bisnis yang berjalan, menyusun perbaikan dan mendesain prototipe model bisnis baru sebagai strategi pengembangan bisnis	√	√				√	√	√		
11.	Bagindo, Sanim dan Satono (2016)	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi model bisnis, serta menyusun perbaikan model bisnis baru bagi Taman Nasional Laut Bunaken	√				√	√	√			
12.	Hartantik dan Baroto (2017)	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal objek penelitian, menyusun strategi dan perbaikan model bisnis untuk masa mendatang	√	√				√	√			√

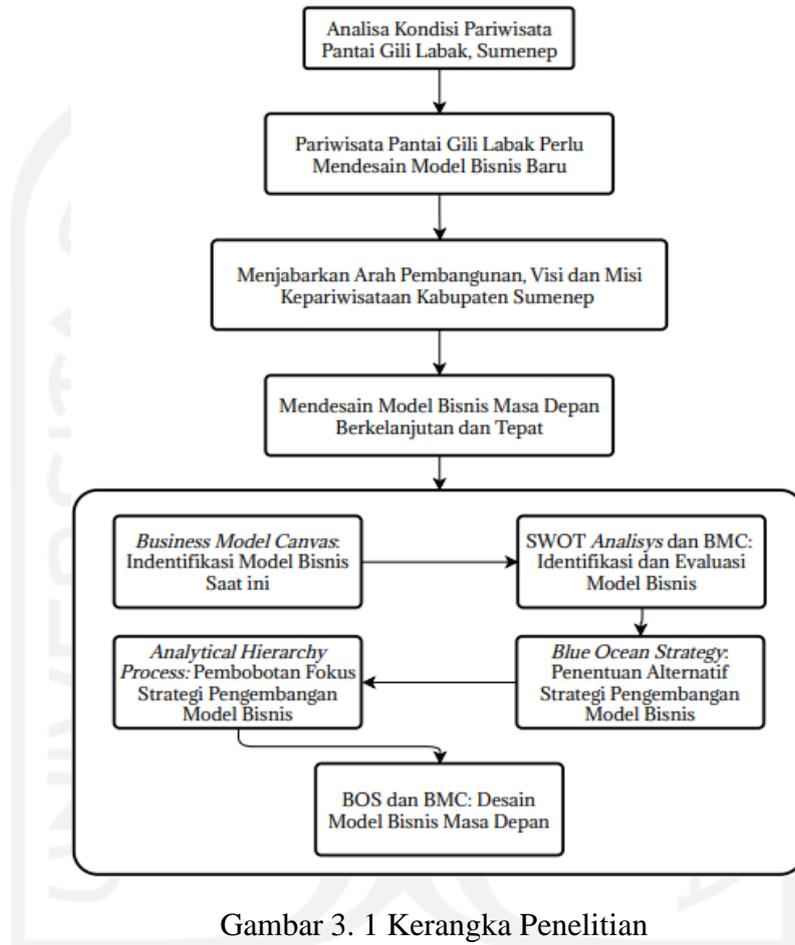
13.	Disa, Nurmalina dan Syuaib (2015)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, mengevaluasi strategi pengembangan dan mendesain model bisnis baru pada PT Madu Pramuka		√	√				√	√		
14.	Novitaningtyas, Achsa dan Raharjo (2020)	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi model bisnis yang sedang berjalan serta merumuskan strategi pengembangan model bisnis baru agar menjadi desa wisata yang mandiri		√	√				√	√		
15.	Sofiyannurriyanti (2019)	Tujuan penelitian ini untuk menganalisa faktor internal dan eksternal dalam pengembangan wisata pantai Lhok Geulumpang, merumuskan strategi pengembangan dan mendesain model bisnis masa depan		√	√			√	√	√		
16.	Nuril dan Dayat (2020)	Tujuan penelitian ini untuk menganalisa penerapan model bisnis yang sedang berjalan dan mendesain pengembangan model bisnis agroeduwisata masa depan berbasis potensi unggulan desa		√					√	√		
17.	Endratno, Rusman dan Hidayah (2021)	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi penerapan model bisnis pada Wisata Hutan Pinus Limpakuwus, dan menyusun penyempurnaan model bisnis		√					√	√		
18.	Rifai (2018)	Tujuan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi penerapan model bisnis yang berjalan, serta mendesain model bisnis baru yang tepat Brand Ore Bae		√					√	√	√	
19.	Kinasih (2018)	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisa penerapan model bisnis yang sedang		√					√	√	√	

		berjalan dan mendesain model bisnis masa depan yang tepat bagi PT. Herman Jaya Putra										
20.	Ardian (2017)	Tujuan penelitian ini untuk menyusun perumusan strategi dan pemberian alternatif solusi pengembangan bisnis kepada pihak manajemen Moe X yang sesuai dengan kondisi budaya daerah Surabaya			√	√				√	√	
21.	Lutfi (2022)	Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis penerapan model bisnis yang sedang berjalan, mendesain model bisnis masa depan yang tepat berbasis konsep wisata halal dan budaya lokal, serta menyusun fokus strategi pengembangan bisnis berkelanjutan terhadap desain model bisnis masa bagi pariwisata pantai Gili Labak	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Penelitian



Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian

#### 3.2 Definisi Kerangka Penelitian

Elemen model bisnis pariwisata pantai Gili Labak yang akan diteliti sebagai berikut:

##### 1. *Customer Segments*

Elemen *customer segments* dalam penelitian ini difokuskan pada:

- Identifikasi profil wisatawan pariwisata pantai Gili Labak.
- Identifikasi segmen wisatawan pariwisata pantai Gili Labak.
- Potensi pariwisata pantai Gili Labak menjangkau segmen wisatawan lain.

##### 2. *Value Propositions*

Elemen *value propositions* dalam penelitian ini difokuskan pada:

- a) Identifikasi kebutuhan wisatawan pariwisata pantai Gili Labak.
- b) Proposisi nilai pariwisata pantai Gili Labak dalam memenuhi kebutuhan wisatawan.
- c) Proposisi nilai pariwisata pantai Gili Labak dalam meningkatkan kinerja dan menciptakan *brand images* pariwisata.
- d) Proposisi nilai pariwisata pantai Gili Labak dalam menetapkan harga.

### 3. *Channels*

Elemen *channels* dalam penelitian ini difokuskan pada:

- a) Saluran pariwisata pantai Gili Labak menjangkau wisatawan.
- b) Kemudahan wisatawan mengakses pariwisata pantai Gili Labak.

### 4. *Customer Relationships*

Elemen *customer relationships* dalam penelitian difokuskan pada:

- a) Bangunan hubungan pariwisata pantai Gili Labak dengan wisatawan.
- b) Cara pariwisata pantai Gili Labak dalam membangun hubungan dengan wisatawan.

### 5. *Revenue Streams*

Elemen *revenue streams* dalam penelitian difokuskan pada:

- a) Arus pendapatan pariwisata pantai Gili Labak.
- b) Mekanisme pembayaran pariwisata pantai Gili Labak dengan wisatawan.

### 6. *Key Resources*

Elemen *key resources* dalam penelitian difokuskan pada:

- a) Penggunaan sumber daya manusia pariwisata pantai Gili Labak.
- b) Penggunaan sumber daya fisik pariwisata pantai Gili Labak.
- c) Pengelolaan sumber daya pariwisata pantai Gili Labak.

### 7. *Key Activity*

Elemen *key activity* dalam penelitian ini difokuskan pada:

- a) Aktivitas-aktivitas pariwisata pantai Gili Labak.
- b) Aktivitas kunci pariwisata pantai Gili Labak.
- c) Efektifitas dan efisiensi aktivitas yang dijalankan pariwisata pantai Gili Labak.

### 8. *Key Partnerships*

Elemen *key partnerships* dalam penelitian ini difokuskan pada:

- a) Kemitraan pariwisata pantai Gili Labak.
- b) Peran kemitraan dalam pariwisata pantai Gili Labak.
- c) Sumber daya yang didapat pariwisata pantai Gili Labak dari kemitraan.

#### 9. *Cost Structure*

Elemen *cost structure* dalam penelitian difokuskan pada:

- c) Jenis-jenis biaya pariwisata pantai Gili Labak.
- d) Sumber biaya pariwisata pantai Gili Labak.
- e) Biaya yang dapat dikurangi pariwisata pantai Gili Labak.

### 3.3 Objek Penelitian

Pariwisata Gili Labak, Sumenep, Jawa Timur.

### 3.4 Tahap Identifikasi

Tahap identifikasi dalam penelitian terdiri dari beberapa tahap: perumusan masalah dan penentuan tujuan penelitian.

#### 1. Perumusan Masalah

Rumusan masalah adalah formulasi permasalahan yang dihadapi pada objek penelitian dan menjadi fokus penelitian untuk diselesaikan. Tahap identifikasi pertama diawali dengan penentuan objek penelitian yang akan diamati. Apabila objek penelitian telah ditentukan, langkah selanjutnya adalah merumuskan permasalahan pada objek penelitian. Tahap ini juga melakukan ruang lingkup penelitian meliputi batasan penelitian yang diangkat agar penelitian ini lebih terarah dan tidak meluas.

#### 2. Penentuan Tujuan Penelitian

Apabila permasalahan pada objek penelitian telah dirumuskan maka langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan penelitian. Tujuan penelitian ini adalah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan rumusan masalah. Pada tahap penentuan tujuan penelitian juga disesuaikan dengan pihak objek penelitian untuk mendapatkan konfirmasi bahwa penelitian ini mempunyai manfaat dengan kondisi yang dihadapi oleh objek penelitian saat ini.

### 3.5 Kajian Literatur

Kajian literatur adalah penggunaan literatur-literatur pilihan yang mempunyai hubungan dengan topik permasalahan dalam penelitian agar membentuk sebuah kerangka analisis dan sistematika pengolahan data untuk tercapainya tujuan dari topik penelitian dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, *Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process*. Yang mana dengan kajian literatur dan penggunaan empat metode tersebut dapat membantu dalam mendesain pengembangan model bisnis pada objek penelitian yang tepat dan berkelanjutan. Selain itu juga kajian literatur ini melakukan pengkajian posisi penelitian agar mengetahui letak perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

### 3.6 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini merupakan data mempunyai relevansi dan sesuai dengan kondisi objek penelitian. Pengumpulan data ini berupa dua bentuk jenis data.

1. Data primer

Data primer diperoleh dari:

- a) Wawancara dengan pihak pariwisata pantai Gili Labak.
- b) Observasi pada pariwisata pantai Gili Labak.

2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari:

- a) Dokumen tertulis yang dimiliki pariwisata pantai Gili Labak, seperti data kunjungan wisatawan, data kegiatan operasional dan lain yang berkaitan dengan model bisnis pariwisata pantai Gili Labak.
- b) Buku, tesis, jurnal dan media online (*eBook* dan literatur online).

### 3.7 Penggunaan Teknik Sampling

Dalam penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* untuk menentukan narasumber yang dipilih karena peneliti tahu siapa yang menjadi informan pariwisata pantai Gili Labak untuk menyampaikan informasi-informasi akurat dalam menyelesaikan topik penelitian. Jika nanti dalam proses pengerjaannya terdapat informasi yang kurang akurat dan tidak sesuai atau ditemukan ketidaklengkapan, maka peneliti menggunakan teknik *snowball sampling* untuk melengkapi kekurangan, ketidaksesuaian atau ketidaklengkapan informasi yang disampaikan narasumber.

### 3.8 Uji Validitas Data

Dalam penelitian ini uji validitas data yang digunakan adalah metode *triangulasi*. Jenis *triangulasi* yang digunakan penelitian ini adalah *triangulasi* sumber. Yang mana dengan menggunakan jenis *triangulasi* sumber peneliti akan memadukan tiga informasi yang telah didapatkan: informasi hasil wawancara, hasil observasi dan dokumentasi.

### 3.9 Pengolahan Data

Tahapan pengolahan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menjabarkan Arah Pembangunan, Visi dan Misi Kepariwisata

Penyusunan tahap pertama pengolahan data ini adalah menjabarkan arah pembangunan, visi dan misi kepariwisataan Kabupaten Sumenep sebagai dasar pengembangan desain model bisnis.

2. BMC: Identifikasi Model Bisnis

Penyusunan tahap kedua pengolahan data ini adalah untuk mendapatkan informasi mengenai model bisnis yang diterapkan pariwisata pantai Gili Labak menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan hasil akhirnya nanti adalah membentuk sembilan elemen model bisnis kanvas. Berikut adalah sumber data yang digunakan:

- a) Hasil wawancara dengan pihak pariwisata pantai Gili Labak.
- b) Hasil observasi pada pariwisata pantai Gili Labak.

3. SWOT *Analysis* dan BMC: Identifikasi dan Evaluasi Model Bisnis

Penyusunan tahap ketiga pengolahan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi internal (kekuatan-kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang- ancaman) terhadap elemen model bisnis pariwisata pantai Gili Labak yang telah tersusun sebelumnya sebagai dasar untuk menyempurnakan model bisnis yang berjalan saat ini atau melahirkan prototipe-prototipe model bisnis baru. Berikut adalah sumber data yang digunakan:

Data Primer

- a) Hasil wawancara dengan pihak pariwisata Gili Labak.
- b) Hasil observasi pada pariwisata Gili Labak.
- c) Laporan kunjungan wisatawan.

d) Laporan kegiatan operasional.

#### Data Sekunder

- a) Analisis pasar.
- b) Analisis pesaing.
- c) Analisis kelompok kepentingan tertentu.

#### 4. BOS: Penentuan Alternatif Strategi Pengembangan Model Bisnis

Penyusunan tahap keempat pengolahan data untuk menentukan alternatif strategi pengembangan model bisnis menggunakan kerangka kerja dalam *Blue Ocean Strategy*: kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah. Kanvas strategi digunakan sebagai alat diagnosa strategi model bisnis yang berjalan saat ini dan kerangka kerja empat langkah digunakan untuk mempertanyakan bagian elemen apa yang menjadi pilihan strategi dalam model bisnis perlu dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan dan diciptakan pada pariwisata pantai Gili Labak.

Berikut adalah sumber data yang digunakan:

#### Data Internal

- a) Hasil wawancara dengan pihak pariwisata pantai Gili Labak.
- b) Hasil wawancara dengan wisatawan pantai pariwisata.
- c) Hasil observasi pada pariwisata pantai Gili Labak.

#### Data Sekunder

- a) Analisis pasar.
- b) Analisis persaingan.
- c) Analisis kelompok kepentingan tertentu

#### 5. AHP: Pembobotan Fokus Strategi Pengembangan Model Bisnis

Penyusunan tahap kelima pengolahan data ini untuk menentukan fokus strategi pengembangan model bisnis yang memiliki tingkat prioritas kepentingan tinggi atau terlebih dahulu diterapkan terhadap hasil alternatif strategi pengembangan model bisnis bagi pariwisata pantai Gili Labak. Tujuannya agar strategi pengembangan model bisnis nantinya mempunyai arah, landasan dan pijakan jelas, tidak sporadis, melainkan memiliki strategi pengembangan desain model bisnis secara bertahap: *step by step*. Berikut sumber data yang digunakan:

#### Data Primer

- a) Pengisian kuesioner dengan pihak pariwisata pantai Gili Labak.

#### Data Sekunder

- a) Analisis pasar.
- b) Analisis persaingan.
- c) Analisis kelompok kepentingan tertentu

### 6. BMC dan BOS: Desain Model Bisnis Masa Depan

Penyusunan tahap keenam pengolahan data adalah membangun desain model bisnis masa depan untuk pariwisata Gili Labak menggunakan kerangka kerja skema hapuskan–kurangi–tingkatkan–ciptakan dalam *Blue Ocean Strategy*, alat pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah, dengan sembilan elemen *Business Model Canvas*. Sumber data yang digunakan untuk mendesain model bisnis masa depan mengacu terhadap hasil tahap penentuan alternatif strategi pengembangan model bisnis

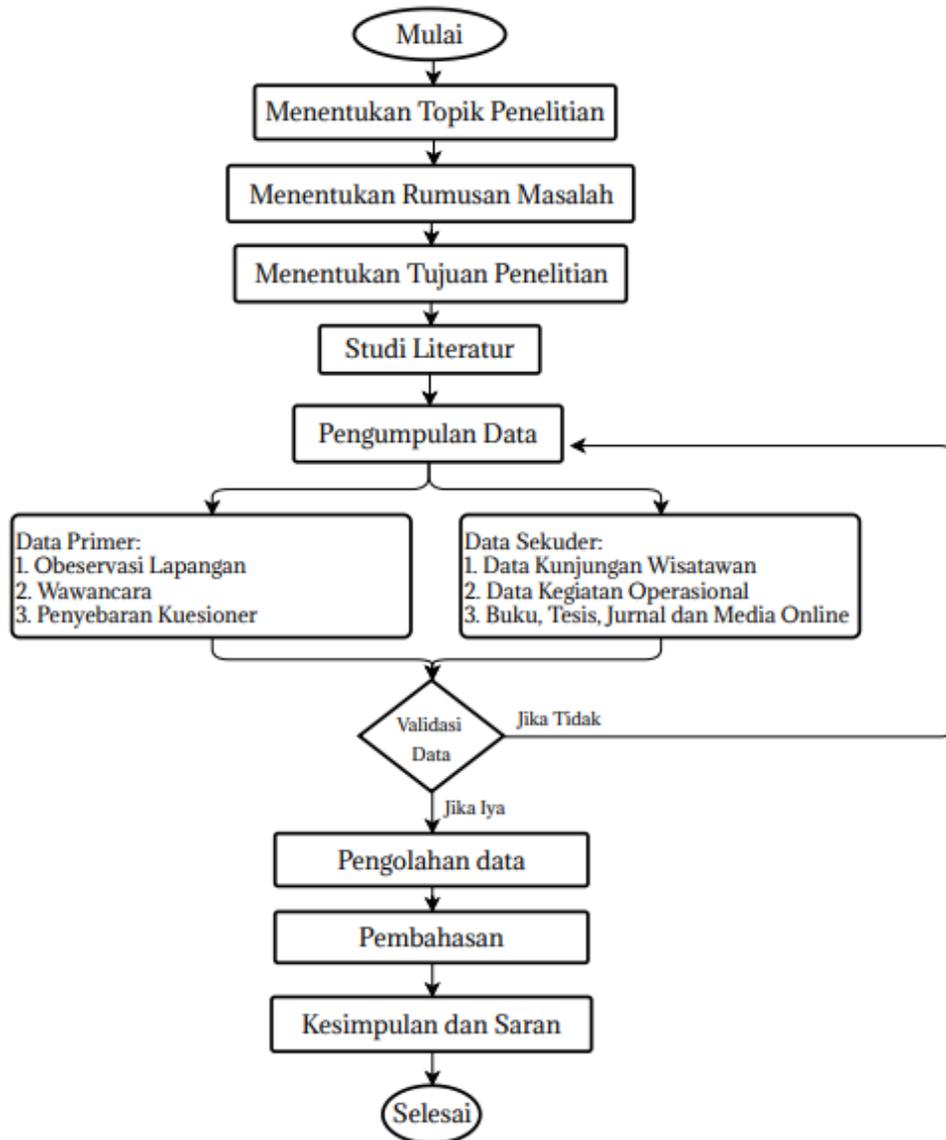
#### 3.10 Pembahasan

Pembahasan ini mengacu pada hasil pengolahan dan analisis data dari sembilan elemen *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, penentuan alternatif strategi pengembangan model bisnis menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy*, pemilihan tingkat prioritas pengembangan model bisnis menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* dan desain model bisnis masa depan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy*, serta kesesuaiannya dengan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian yang nanti akan mengarah kepada kesimpulan dan saran. Pada bagian pembahasan ini akan fokus pada tiga topik bahasan: Posisi pariwisata pantai Gili Labak menghadapi persaingan, fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan dan desain model bisnis masa depan bagi pariwisata pantai Gili Labak.

#### 3.11 Penutup

Bagian ini membahas penarikan kesimpulan yang mengacu dari hasil pembahasan serta pemberian saran terkait pilihan model bisnis yang tepat dan berkelanjutan kepada pihak manajemen pariwisata Gili Labak dan penelitian selanjutnya.

### 3.12 Flowchart Penelitian



Gambar 3. 2 Diagram Alir Penelitian

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Profil Pariwisata Pantai Gili Labak

Gili Labak merupakan destinasi pariwisata pantai berbasis pulau kecil seluas ±5 hektar sebelah tenggara pulau Madura. Secara administratif pulau Gili Labak terletak di desa Kombang, Talango, Sumenep. Pulau ini memiliki potensi alam yang sangat menarik. Air laut yang jernih dan tenang namun sesekali menyapu pesisir pantai berpasir putih seolah menyapa kehadiran para wisatawan. Belum lagi keindahan pemandangan bahwa laut berupa bongkahan terumbu karang yang dipadu dengan ragam biota laut mulai bintang laut, ikan nemo hingga ikan laut ekor putih yang terlihat dari permukaan tanah seolah melambai dan terus memanggil wisatawan pecinta *snorkeling* dan *diving* untuk menikmati keindahan lebih dalam.

Letak pulau yang berdekatan dengan daratan utama, pulau Madura, membuat pulau Gili Labak tidak terlalu sulit diakses dibanding dengan wisata berbasis pulau lain. Adapun faktor penggerak Gili Labak berubah menjadi destinasi pariwisata baru adalah warga setempat dan wisatawan. Tahun 2012 merupakan awal mula bagaimana pulau Gili Labak dipromosikan oleh warga setempat sebagai destinasi pariwisata baru. Potensi keindahan alam berupa pantai berpasir putih, ekosistem terumbu karang dan biota laut menjadi poin utama warga setempat mempromosikan Gili Labak. Promosi itu terbilang efektif dan mampu menarik minat wisatawan untuk berkunjung. Sadar bahwa pulau Gili Labak memiliki potensi dan mampu mendatangkan wisatawan jauh lebih besar, warga setempat terus-menerus melakukan promosi. Makin dikenalnya pulau Gili Labak juga tidak bisa dilepaskan oleh faktor wisatawan yang berkunjung. Postingan wisatawan pada media sosial dan penuturan dari mulut ke mulut menjadi peranan penting semakin dikenalnya Gili Labak kepada masyarakat luas.

Pertengahan 2014 menjadi titik baik bagaimana pariwisata pantai Gili Labak dikunjungi wisatawan dengan jumlah lebih besar daripada tahun sebelum-sebelumnya. Meskipun belum ada fasilitas dan sarana prasarana pariwisata yang memadai akan tetapi permintaan wisatawan untuk berkunjung semakin banyak. Terutama pada akhir pekan, libur nasional dan hari-hari besar keagamaan. Bersamaan dengan itu muncul agen-agen wisata membuka paket-paket wisata dan melakukan promosi lebih intens sehingga Gili Labak makin dikenal luas. Tumbuh dan kembangnya pariwisata pantai Gili Labak juga

tidak bisa dilepaskan dari peranan pemerintah daerah meskipun sampai saat ini belum dikelola secara resmi. Seperti pengembangan terhadap sarana dan prasarana pariwisata, pemberdayaan warga setempat (Pokdarwis), peningkatan sumber daya manusia (pemandu atraksi wisata) dan aktivitas pemeliharaan dan perawatan pariwisata.

Saat ini pariwisata pantai Gili Labak bukan lagi pariwisata yang hanya menawarkan menikmati keindahan alam saja. Pariwisata pantai Gili Labak telah berkembang pesat daripada sebelumnya. Atraksi-atraksi wisata mulai ditawarkan kepada wisatawan. Berupa *Snorkeling, diving, fishing, camping, outbound, banana boat* dan ATV. Sementara untuk mengakses pariwisata pantai Gili Labak dapat ditempuh menggunakan perahu nelayan atau jasa agen wisata dengan rentang waktu 2.5 hingga tiga jam dari tiga pelabuhan: pelabuhan Tanjung, pelabuhan Kalianget dan pelabuhan Kombang.

#### **4.2 Arah Pembangunan Kepariwisataan**

Arah pembangunan kepariwisataan kabupaten Sumenep dilaksanakan dengan memperhatikan norma-norma sebagai berikut:

1. Menjunjung tinggi nilai agama dan nilai budaya.
2. Berdasarkan prinsip pembangunan kepariwisataan yang berkelanjutan.
3. Berorientasi terhadap upaya peningkatan pertumbuhan ekonomi, peningkatan kesempatan kerja, pengurangan angka kemiskinan dan pelestarian lingkungan.
4. Menerapkan tata kelola yang baik.
5. Menerapkan pembangunan kepariwisataan sinergis, perkembangan terpadu, lintas sektor, dan lintas pelaku
6. Mendorong kemitraan sektor publik, privat dan sekitar.

#### **4.3 Visi dan Misi Kepariwisataan**

Dalam industri adanya visi dan misi, itu sangat penting. Visi akan menggambarkan apa yang dicita-citakan industri pada masa depan. Adapun misi menjadi tahapan untuk mencapai apa yang dicita-citakan (visi) industri. Berikut visi dan misi kepariwisataan kabupaten Sumenep:

Visi : Terwujudnya kabupaten Sumenep sebagai destinasi pariwisata unggulan yang berbudaya, berdaya saing berkelanjutan dan mampu mendorong pembangunan daerah untuk kesejahteraan masyarakat

Misi :

- a. Destinasi pariwisata yang mempunyai keunikan lokal, aman, nyaman, menarik dan berwawasan lingkungan sehingga mampu mendorong pembangunan daerah untuk kesejahteraan masyarakat.
- b) Pemasaran pariwisata yang efektif, sinergis dan bertanggung jawab untuk meningkatkan kunjungan wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara.
- c) Industri pariwisata yang berdaya saing, kredibel, menggerakkan kemitraan usaha dan bertanggung jawab terhadap lingkungan alam dan sosial budaya.
- d) Kelembagaan kepariwisataan yang berkaitan dengan organisasi Pemerintah Daerah, swasta dan masyarakat, sumber daya manusia, regulasi, dengan tata kelola yang efektif dan efisien dalam rangka mendorong terwujudnya pembangunan pariwisata, pemasaran pariwisata dan industri pariwisata yang unggul, berdaya saing dan berkelanjutan

#### **4.4 Profil Narasumber**

Ada lima narasumber yang dijadikan informan perolehan data dalam penelitian ini. Kelima narasumber tersebut dianggap mampu dan kompeten dalam bidangnya sehingga dapat membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti. Pemilihan empat dari lima narasumber merupakan hasil diskusi dengan Ketua Bidang Pariwisata dari Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga, Sumenep. Bapak Imam Buchori selaku Ketua Bidang Pariwisata. Bapak Bambang Hidayanto Susilo selaku Kasi Pemberdayaan Sumber Daya Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Bidang Pariwisata. Bapak M. Agus Saleh Akbar selaku Kasi Pengembangan Destinasi Pariwisata Bidang Pariwisata. Mas Akh. Boris Yasin Abdillah selaku Analis Pariwisata dari Bidang Pariwisata. Bapak Ronny Arief Yudiansyah selaku bagian Kesekretariatan dari Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga.

#### **4.5 *Business Model Canvas*: Identifikasi Model Bisnis**

Tahap untuk mendapatkan informasi mengenai model bisnis yang diterapkan pariwisata pantai Gili Labak menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan hasil akhirnya nanti membentuk sembilan elemen dalam model bisnis kanvas. Berikut model bisnis

pariwisata pantai Gili Labak berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Bambang Hidayanto Susilo, Bapak Ronny Arief Yudiansyah dan hasil observasi.

(Form wawancara dapat dilihat pada Lampiran A1)

#### **4.5.1 Customer Segments**

*Customer segments* adalah strategi untuk mengelompokkan target pasar yang hendak dicapai oleh industri. Untuk pariwisata pantai Gili Labak sendiri menggunakan strategi *segmented* (tersegmentasi), kepada wisatawan tipe pecinta alam (*nature lover*). Segmen wisatawan tipe ini dilatarbelakangi oleh keinginan yang kuat untuk menikmati pemandangan alam yang menakjubkan dan secara aktif mencari dan selalu menemukan cara untuk menikmati keindahan alam pada destinasi pariwisata. Pada pariwisata pantai Gili Labak sendiri, wisatawan tipe *natural lover* adalah untuk menikmati keindahan alam yang ada pada Gili Labak.

Selain menikmati keindahan pemandangan alam, pariwisata pantai Gili Labak juga menyediakan beberapa atraksi wisata berupa atraksi *snorkeling*, atraksi *diving*, atraksi *camping*, atraksi *outbound*, atraksi *banana boat*, atraksi *fishing* dan atraksi ATV. Pariwisata pantai Gili Labak juga menyediakan beberapa spot khusus untuk melakukan fotografi bagi wisatawan pecinta *selfie*. Untuk wisatawan terpenting bagi pariwisata pantai Gili Labak adalah para wisatawan yang berkunjung untuk menikmati keindahan alam bawah laut: *snorkeling* dan *diving*.

#### **4.5.2 Value Propositions**

*Value propositions* adalah alasan mengapa konsumen memilih produk atau memakai jasa yang ditawarkan oleh suatu industri. Elemen *value proposition* yang ditawarkan oleh pariwisata pantai Gili Labak adalah nilai tambah *design*: keindahan alam berupa hamparan terumbu karang dan keragaman biota laut yang dapat memuaskan pecinta *snorkeling* dan *diving*, bentangan pasir putih mengelilingi pulau seluas  $\pm 5$  hektar dan dipadu dengan rimbun pepohonan di tepi pantai, suasana pedesaan yang tenang dan nyaman. Adanya atraksi wisata *snorkeling* dan *diving* juga sangat membantu wisatawan untuk lebih menikmati keindahan alam bawah laut secara optimal. Pariwisata pantai Gili Labak juga menawarkan nilai tambah *customization* berupa layanan *custom* untuk membantu para wisatawan melalui paket wisata eksklusif yang disesuaikan dengan

kebutuhan dan keinginan wisatawan selama melakukan perjalanan, berkegiatan dan menginap di pulau Gili Labak.

Untuk kebutuhan yang dipenuhi oleh pariwisata pantai Gili Labak kepada para wisatawan yang berkunjung terdapat pada nilai tambah *price* dan *performance*. Pada nilai tambah *price* berupa harga sewa setiap atraksi wisata dan sewa peralatan lain sangat terjangkau. Pada *performance* ada dua nilai tambah. Nilai tambah *performance* pertama berupa paket wisata murah meliputi biaya transportasi kapal, biaya makan dan biaya atraksi wisata (kebanyakan adalah *snorkeling* dan *diving*), yang mana dengan menggunakan paket wisata ini wisatawan dapat menekan biaya lebih terjangkau lagi selama melakukan perjalanan dan mengikuti atraksi-atraksi wisata karena sudah menjadi satu paket komplit. Kekurangan paket wisata ini hanya pada keterbatasan waktu berbeda dengan melakukan perjalanan wisata mandiri, karena harus disesuaikan dengan *rundown open trip* yang diagendakan oleh agen wisata. Untuk nilai tambah *performance* kedua adalah asuransi pariwisata kepada wisatawan selama mengikuti atraksi wisata.

Sementara untuk gabungan produk atau jasa yang ditawarkan sampai saat ini belum tersedia. Selama ini pariwisata pantai Gili Labak hanya fokus terhadap jasa saja.

#### **4.5.3 Channels**

*Channels* merupakan elemen yang mana suatu industri melakukan komunikasi dengan *customer segment*nya dan menyampaikan proporsi nilai yang dimiliki. Pariwisata pantai menggunakan dua fase saluran: *delivery* dan *awareness*. Pada fase *delivery* pariwisata pantai Gili Labak menggunakan saluran berupa Instagram, Facebook dan Youtube untuk menyampaikan proposisi nilai yang dimiliki kepada *customer segment*. Selain itu penyampaian proposisi nilai fase *delivery* ini, pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak juga memanfaatkan hubungan kemitraan dengan agen wisata dan pemerintah daerah (duta wisata dan *website*) sebagai saluran.

Agen wisata dan pemerintah daerah adalah mitra ini yang memainkan peranan penting terhadap tumbuh dan kembangnya pariwisata pantai Gili Labak dikenal oleh masyarakat luas. Sebagaimana kedua mitra ini juga menjadi saluran pariwisata pantai Gili Labak pada fase *awareness* menjangkau wisatawan lebih dalam bukan lagi pada ranah menyampaikan melainkan meningkatkan kesadaran wisatawan tentang pariwisata Gili Labak. Seperti bagaimana peranan agen wisata pada setiap daerah mempromosikan pariwisata pantai Gili Labak di daerahnya masing masing selain juga pada media sosial

dan media lokal *online*. Adapun peranan pemerintah daerah melalui duta wisatanya selaku promotor pariwisata kabupaten Sumenep ikut andil atas perluasan promosi lebih dalam melalui *event* atau pameran pariwisata, media cetak/elektronik dan media sosial kepada wisatawan berkunjung.

Sementara ini saluran yang diterapkan pariwisata pantai Gili Labak sampai saat ini belum terintegrasi. Pariwisata pantai Gili Labak hanya melakukan perjanjian harga tertentu kepada agen wisata dan duta wisata melakukan aktivitas promosi sesuai dengan ketentuan yang telah tersedia.

#### **4.5.4 Customer Relationships**

*Customer relationships* merupakan upaya hubungan yang dibangun oleh suatu industri terhadap segmen pelanggannya secara spesifik (Osterwalder & Pigneur, 2012). Industri harus membangun suatu hubungan yang baik kepada pelanggannya supaya tercipta loyalitas dan sebaliknya. Untuk jenis hubungan pelanggan yang diharapkan pariwisata pantai Gili Labak adalah jenis hubungan pelanggan dengan model *dedicated assistance* melalui keramahan layanan. Saat ini model hubungan ini sudah berjalan dengan cukup baik.

Untuk jenis hubungan yang terjadi di lapangan, pariwisata pantai Gili Labak memainkan jenis model bisnis *self-service* dalam membangun hubungan dengan para wisatawan, berupa layanan teknis yang mana setiap agen wisata dan pemandu atraksi memberikan semua sarana dan apa yang dibutuhkan untuk membantu wisatawan.

#### **4.5.5 Revenue Streams**

*Revenue streams* merupakan aliran masuknya pendapatan industri. Pariwisata pantai Gili Labak menerapkan model bisnis satu tipe aliran pendapatan *transaction revenues*, yaitu aliran pendapatan yang dihasilkan dari satu kali pembayaran dari wisatawan. Untuk mekanisme penentuan harga pariwisata pantai Gili Labak menggunakan tipe *fixed pricing* jenis *list price* yang mana biaya setiap atraksi wisata, biaya sewa dan biaya homestay di kawasan Gili Labak telah ditetapkan berdasarkan *list* harga.

Untuk kontribusi arus pendapatan yang didapatkan oleh pariwisata pantai Gili Labak berasal dari dua pintu: *usage fee* dan *brokerage fee*. Arus pendapatan *usage fee* adalah pendapatan yang didapatkan melalui penggunaan layanan. Arus pendapatan dari *brokerage fee* sendiri adalah arus pendapatan yang didapatkan dari intermediasi layanan

yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih. Untuk *usage fee berasal* dari biaya atraksi wisata dan biaya sewa alat dan bahan (seperti peralatan *camping* kepada para wisatawan yang hendak menginap di pinggir pantai). Untuk kontribusi arus pendapatan *brokerage fees* sendiri berasal didapatkan dari APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) pemerintah kabupaten Sumenep.

#### **4.5.6 Key Resources**

*Key resources* menjelaskan apa saja aset-aset industri yang penting dan diperlukan agar model bisnis dapat bekerja dengan baik. Untuk sumber daya utama yang dibutuhkan pariwisata pantai Gili Labak meliputi tiga kategori: *human, physical* dan *intellectual*.

Pada kategori *human*, pariwisata pantai Gili Labak membutuhkan pemandu atraksi wisata yang memadai pada tiap bidangnya karena pemandu atraksi wisata akan menentukan apakah wisatawan yang menggunakan jasa atraksi wisata puas atau tidak terhadap kualitas layanan pariwisata pantai Gili Labak. Untuk kategori *physical* sendiri pariwisata pantai Gili Labak membutuhkan sarana infrastruktur, alat transportasi berupa kapal dan peralatan atraksi wisata yang baik dan memadai. Tiga kebutuhan *physical* ini menjadi sumber daya penting bagi pariwisata pantai Gili Labak, karena akan percuma saja meskipun memiliki keindahan alam yang tapi tapi kebutuhan ini tidak terpenuhi.

Adapun pada kategori *intellectual*, pariwisata pantai Gili Labak memiliki brand yang baik untuk menjangkau target pasar karena Gili Labak adalah pariwisata pantai berbasis pulau kecil. Sebagaimana yang dijelaskan Daby dalam Kurniawan, Adrianto, Bengen, & Prasetyo (2016) bahwa pariwisata berbasis pulau kecil menjadi salah satu tujuan favorit wisatawan karena mempunyai daya tarik tersendiri seperti eksotik, estetika, keanekaragaman habitat alam berupa terumbu karang, gundukan pasir, air hangat, jernih dan menarik. Untuk saluran distribusi pada sumber daya utama yang digunakan oleh pariwisata pantai Gili Labak ada pada kategori *physical* berupa saluran *social media* dan bangunan kemitraan dengan pemerintah daerah (*website* pemkab dan duta wisata) dan agen wisata untuk menyampaikan proposisi nilai dan menjangkau wisatawan.

#### **4.5.7 Key Activities**

*Key activities* menjelaskan aktivitas utama apa yang dilakukan oleh industri agar model bisnis dapat berhasil sesuai harapan yang dituju. Untuk membangun dan menawarkan

*value proposition*, menjangkau pasar, memelihara *customer relationship* dan mendapatkan *revenue*, pariwisata pantai Gili Labak melakukan aktivitas utama pada kategori *production* dan *platform/network*. Pada kategori *platform/network* meliputi *platform promotion* dan *network-related*.

Aktivitas utama pada kategori *production* meliputi a.) pelayanan atraksi wisata, karena selain sudah mendapatkan lisensi sesuai dengan bidang atraksinya pelayanan yang baik akan menjadi faktor kepuasan wisatawan dan menjamin keselamatan wisatawan selama mengikuti kegiatan atraksi wisata; b.) melakukan aktivitas pemberdayaan terhadap kelompok sadar wisata (Pokdarwis) selaku pelaksana pada kawasan pariwisata pantai Gili Labak; terakhir c.) adalah melakukan aktivitas pemeliharaan dan perawatan pariwisata supaya keindahan alam Gili Labak tetap terjaga karena potensi kerusakan pariwisata pantai seperti Gili Labak sangat rawan.

Untuk aktifitas utama kategori *platform promotion* adalah melakukan aktifitas promosi melalui media sosial: Instagram, Facebook dan Youtube. Adapun aktivitas utama pada kategori *network-related* adalah aktivitas promosi melalui hubungan kemitraan dengan pemerintah daerah (*website* dan *duta wisata*) dan agen wisata.

#### **4.5.8 Key Partnerships**

*Key partnerships* mendeskripsikan jaringan atau kemitraan yang dibangun oleh suatu industri agar model bisnisnya berjalan dengan baik. Akan sangat mustahil bagi suatu industri untuk tidak membangun kemitraan. Bangunan kemitraan ini biasa dibangun oleh industri untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko, atau memperoleh sumber daya lain yang dibutuhkan.

Untuk jenis kemitraan yang dibangun pariwisata pantai Gili Labak menerapkan jenis aliansi strategi antara non pesaing yang mana pariwisata pantai Gili membangun kemitraan untuk menggunakan sumber daya dan kapabilitas tertentu untuk mengembangkan keunggulan daya saing. Untuk motivasi kenapa membangun kemitraan sendiri menerapkan kategori *optimization and economy of scale*, bangunan kemitraan untuk mengurangi biaya dan melibatkan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.

Bangunan kemitraan pariwisata pantai Gili Labak meliputi pemerintah kabupaten, agen wisata, kelompok sadar wisata, pengusaha kapal, pengusaha kuliner, pengusaha *homestay* dan instansi terkait lain. Maksud instansi terkait adalah bidang

yang menangani kepariwisataan seperti Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia.

#### **4.5.9 Cost Structure**

*Cost structure* merupakan elemen yang menggambarkan biaya-biaya yang muncul sebagai hukum kausalitas pengoperasian model bisnis suatu industri. Hal ini diupayakan untuk mewujudkan *value proposition* melalui *channels* yang tepat, *key resources* dan *key activities* yang handal karena semua membutuhkan biaya (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Jenis struktur biaya model bisnis yang diterapkan pariwisata pantai Gili Labak adalah *cost driven*, yang mana pariwisata pantai Gili Labak fokus terhadap penekanan biaya serendah mungkin apabila mungkin dengan cara mengoptimalkan pekerja secara seefektif mungkin dan memanfaatkan bangunan kemitraan dengan pemerintah daerah untuk melakukan aktivitas promosi dan pengembangan sumber daya manusia, aktivitas pemeliharaan dan perawatan serta penyuluhan dan pemberdayaan Pokdarwis; aktivitas promosi oleh agen wisata dan pengusaha *homestay* membangun fasilitas penginapan di kawasan pulau Gili Labak, penyediaan transportasi kapal melalui hubungan kemitraan dengan pengusaha kapal dan penyediaan kuliner dengan pengusaha kuliner di kawasan Gili Labak.

Adapun susunan struktur biaya yang dikeluarkan oleh pariwisata pantai Gili Labak adalah sebagai berikut:

1. *Fix Cost*

Gaji tetap (fasilitator Gili Labak) dan biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata.

2. *Variable Cost*

Biaya kegiatan operasional (Promosi dan pemberdayaan Pokdarwis)

<b>The Business Model Canvas</b>		<b>Industri Name: Pariwisata Pantai Gili Labak</b>		
<p><b>Key Partners</b></p> <p><u>Optimization and Economy of Scale:</u>            Pokdarwis            Agen wisata            Pengusaha kapal            Pengusaha <i>homestay</i>            Pengusaha kuliner            Pemerintah daerah            Instansi terkait</p>	<p><b>Key Activities</b></p> <p><u>Production:</u>            Penyuluhan Pokdarwis            Pelayanan atraksi wisata            Pemeliharaan dan perawatan pariwisata</p> <p><u>Platform Promotion:</u>            IG, FB dan Youtube</p> <p><u>Network-related:</u>            Promosi: Agen Wisata            Promosi: Duta Wisata (pemkab)            Promosi: <i>Website</i> (Pemkab)</p>	<p><b>Value Proposition</b></p> <p><u>Design:</u>            Keindahan alam</p> <p><u>Customization:</u>            Layanan <i>custom</i></p> <p><u>Price:</u>            Harga terjangkau</p> <p><u>Performance:</u>            Asuransi atraksi wisata            Paket wisata</p>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p><u>Dedicated Assistance:</u>            Keramahan layanan</p> <p><u>Self-Service:</u>            Layanan teknis</p>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p><u>Segmented:</u>            Wisatawan <i>nature lover</i></p>
	<p><b>Key Resources</b></p> <p><u>Human:</u>            Pemandu atraksi</p> <p><u>Physical:</u>            Infrastruktur            Transportasi (kapal)            Peralatan atraksi</p> <p><u>Intellectual:</u>            Pariwisata berbasis pulau kecil</p>		<p><b>Channels</b></p> <p><u>Delivery:</u>            Agen wisata, IG, FB, Youtube, Pemkab (<i>Website</i> &amp; Duta wisata)</p> <p><u>Awareness:</u>            Agen wisata dan Pemkab (Duta Wisata)</p>	

<p><b>Cost Structure</b></p> <p><u>Fixed Cost:</u> Gaji tetap fasilitator dan biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata</p> <p><u>Variable Cost:</u> Biaya kegiatan operasional (Promosi dan Pemberdayaan Pokdarwis)</p>	<p><b>Revenue Streams</b></p> <p><u>Usage Fee:</u> Biaya atraksi wisata dan biaya sewa alat dan bahan</p> <p><u>Brokerage Fees:</u> APBD</p>
--	--

Gambar 4. 1 *Business Model Canvas*: Model Bisnis Pariwisata Pantai Gili Labak Saat ini

#### 4.6 SWOT Analysis dan BMC: Identifikasi dan Evaluasi Model Bisnis

Tahap ini adalah mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi internal (kekuatan-kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang-ancaman) sembilan elemen model bisnis pariwisata pantai Gili Labak yang telah terbentuk sebelumnya sebagai dasar untuk melakukan penyempurnaan model bisnis yang berjalan saat ini atau melahirkan prototipe model bisnis baru pada masa depan. Pada tahap identifikasi dan evaluasi ini juga akan menjadi dasar untuk menentukan strategi yang akan diterapkan oleh pariwisata pantai Gili Labak mendatang berdasarkan hasil matriks positioning SWOT dan matriks IE. Variabel yang digunakan dalam tahap identifikasi dan evaluasi ini didasari oleh berbagai literatur yang mendukung dan divalidasi oleh ahli.

##### 4.6.1 IFE SWOT: Identifikasi dan Evaluasi Internal Model Bisnis

Identifikasi dan evaluasi internal model bisnis pariwisata pantai Gili Labak diperoleh dari hasil wawancara dengan Bapak Imam Buchori, Bapak Bambang Hidayanto Susilo, Bapak M. Agus Saleh Akbar, hasil observasi, laporan kunjungan wisatawan dan laporan kegiatan operasional (data primer) dan hasil analisis pesaing dan analisis kelompok kepentingan tertentu (data sekunder). Untuk hasil pengolahan data berupa penilaian bobot, rating dan *score* IFE pariwisata pantai Gili Labak dapat dilihat pada tabel berikut: (Form wawancara dapat dilihat pada Lampiran A2 dan A3)

Tabel 4. 1 IFE: Kekuatan dan Kelemahan Pariwisata Pantai Gili Labak

No	Deskripsi	Nilai		
		Bobot	Rating	Score
<b>Kekuatan Nilai</b>				
<i>Value Propositions/Proporsi Nilai</i>				
1.	Proporsi nilai pariwisata Gili Labak selaras dengan kebutuhan wisatawan	0,024	5	0,122
2.	Pariwisata Gili Labak memiliki sinergi yang kuat antara jasa dan layanan	0,021	4	0,082
3.	Wisatawan pariwisata Gili Labak sangat puas	0,023	4	0,092
<b>Kekuatan Biaya/Pendapatan</b>				
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>				
4.	Pendapatan pariwisata Gili Labak dapat diprediksi	0,013	4	0,051
5.	Pariwisata Gili Labak memiliki arus pendapatan berulang dan sering mendapat kunjungan berulang	0,015	4	0,062
6.	Arus pendapatan pariwisata Gili Labak dapat	0,021	4	0,082

	berkelanjutan			
7.	Mekanisme penetapan harga mencakup kemauan untuk membayar	0,023	4	0,092
<i>Cost Structure/Struktur Biaya</i>				
8.	Biaya pariwisata Gili Labak dapat diprediksi	0,021	4	0,082
9.	Pariwisata Gili Labak mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi	0,022	4	0,087
<b>Kekuatan Infrastruktur</b>				
<i>Key Resources/Sumber Daya Utama</i>				
10.	Sumber daya utama pariwisata Gili Labak sulit ditiru pesaing	0,022	4	0,087
11.	Kebutuhan sumber daya pariwisata Gili Labak dapat diprediksi	0,019	4	0,077
<i>Key Activities/Aktivitas Kunci</i>				
12.	Aktivitas kunci pariwisata Gili Labak sulit ditiru	0,017	4	0,067
<i>Key Partnerships/Kemitraan</i>				
13.	Pariwisata Gili Labak dapat fokus dan bekerja dengan mitra	0,022	4	0,087
14.	Pariwisata Gili Labak menikmati hubungan kerja yang baik dengan mitra	0,023	4	0,092
<b>Kekuatan Hubungan Pelanggan</b>				
<i>Customer Segments/Segmen Pelanggan</i>				
15.	Basis wisatawan tersegmentasi dengan baik	0,027	5	0,135
16.	Pariwisata Gili Labak terus menerus mendapatkan wisatawan baru	0,023	4	0,092
<i>Channels/Saluran</i>				
17.	Wisatawan dapat melihat saluran pariwisata Gili Labak dengan cukup mudah	0,023	3	0,069
18.	Saluran pariwisata Gili Labak memberikan lingkup ekonomi	0,028	4	0,113
19.	Saluran pariwisata Gili Labak sesuai dengan segmen wisatawan	0,028	4	0,113
<i>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</i>				
20.	Hubungan wisatawan kuat	0,022	4	0,087
21.	Hubungan mengikat wisatawan melalui biaya perpindahan yang rendah	0,021	4	0,082
22.	<i>Brand</i> pariwisata Gili Labak kuat	0,032	4	0,128
<b>Total</b>		0,49		1,982
<b>Kelemahan Nilai</b>				
<i>Value Propositions/Proporsi Nilai</i>				
23.	Dampak proposisi nilai pariwisata Gili Labak	0,019	2	0,038

	belum cukup kuat terhadap jaringan			
<b>Kelemahan Biaya/Pendapatan</b>				
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>				
24.	Pariwisata Gili Labak belum mendapatkan margin keuntungan yang tinggi	0,018	2	0,036
25.	Pariwisata Gili Labak masih bergantung pada arus pendapatan APBD	0,026	2	0,051
26.	Pariwisata Gili Labak masih mengeluarkan biaya yang cukup tinggi sebelum mengumpulkan pendapatan	0,024	1	0,024
27.	Pariwisata Gili Labak masih tidak mengenakan biaya untuk hal-hal yang bersedia dibayar wisatawan	0,024	1	0,024
<i>Cost Structure/Struktur Biaya</i>				
28.	Struktur biaya masih belum sesuai dengan model bisnis pariwisata Gili Labak	0,028	2	0,056
29.	Operasional pariwisata Gili Labak masih belum efisien dari sudut biaya	0,027	2	0,054
<b>Kelemahan Infrastruktur</b>				
<i>Key Resources/Sumber Daya Utama</i>				
30.	Pariwisata Gili Labak masih kesulitan memanfaatkan sumber daya utama dalam jumlah yang tepat di saat yang tepat	0,027	2	0,054
<i>Key Activities/Aktivitas Kunci</i>				
31.	Pariwisata Gili Labak masih menjalankan aktivitas kunci kurang efisien	0,028	2	0,056
32.	Kualitas pelaksanaan pariwisata Gili Labak masih belum cukup baik	0,036	2	0,072
33.	Masih belum ada keseimbangan antara <i>in-house</i> dengan pelaksanaan <i>outsourcing</i>	0,027	2	0,054
<i>Key Partnerships/Kemitraan</i>				
34.	Pariwisata Gili Labak masih belum bekerjasama secara memadai dengan salah satu mitra	0,032	2	0,064
<b>Kelemahan Hubungan Pelanggan</b>				
<i>Customer Segments/Segmen Pelanggan</i>				
35.	Tingkat perpindahan wisatawan cukup tinggi	0,031	2	0,062
<i>Channels/Saluran</i>				
36.	Saluran pariwisata Gili Labak kurang efisien	0,032	1	0,032
37.	Saluran pariwisata Gili Labak kurang efektif	0,038	1	0,038
38.	Jangkauan saluran pariwisata Gili Labak belum cukup baik terhadap wisatawan	0,033	2	0,067

39.	Saluran pariwisata Gili Labak belum terintegrasi dengan baik	0,023	1	0,023
<i>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</i>				
40.	Kualitas hubungan pariwisata Gili Labak belum sesuai dengan segmen wisatawan	0,040	2	0,079
<b>Total</b>		0,51		0,886
<b>Total IFE</b>		1,00		1,096

#### 4.6.2 IFE SWOT: Identifikasi dan Evaluasi Eksternal Model Bisnis

Identifikasi dan evaluasi eksternal model bisnis pariwisata pantai Gili Labak diperoleh dari hasil wawancara dengan Bapak Imam Buchori, Bapak Bambang Hidayanto Susilo, Bapak M. Agus Saleh Akbar, hasil observasi, laporan kunjungan wisatawan dan laporan kegiatan operasional (data primer) dan hasil analisis pesaing dan analisis kelompok kepentingan tertentu (data sekunder). Untuk hasil pengolahan data berupa penilaian bobot, rating dan *score* EFE pariwisata pantai Gili Labak dapat dilihat pada tabel berikut: (Form wawancara dapat dilihat pada Lampiran A2 dan A3)

Tabel 4. 2 EFE: Peluang dan Ancaman Pariwisata Pantai Gili Labak

No	Deskripsi	Nilai		
		Bobot	Rating	Score
<b>Peluang Nilai</b>				
<i>Value Propositions/Proporsi Nilai</i>				
1.	Pariwisata Gili Labak dapat menghasilkan pendapatan berulang dengan mengubah jasa menjadi produk	0,018	5	0,088
2.	Pariwisata Gili Labak dapat mengintegrasikan jasa dan produk dengan baik	0,023	5	0,117
3.	Pariwisata Gili Labak dapat memenuhi kebutuhan tambahan wisatawan	0,024	4	0,096
4.	Pariwisata Gili Labak masih memungkinkan memperluas proposisi nilai	0,028	5	0,140
<b>Peluang Biaya/Pendapatan</b>				
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>				
5.	Pariwisata Gili Labak dapat menggantikan satu kali transaksi dengan pendapatan berulang	0,016	4	0,062
6.	Pariwisata Gili Labak masih memiliki elemen lain yang bersedia dibayar wisatawan	0,017	4	0,068

7.	Pariwisata Gili Labak memiliki peluang penjualan silang secara internal atau dengan mitra	0,019	4	0,075
8.	Pariwisata Gili Labak masih memiliki cara lain untuk menambahkan arus pendapatan	0,016	4	0,062
9.	Pariwisata Gili Labak mampu menaikkan harga	0,012	5	0,062
<b>Cost Structure/Struktur Biaya</b>				
10.	Pariwisata Gili Labak mampu mengurangi biaya	0,018	5	0,088
<b>Peluang Infrastruktur</b>				
<b>Key Resources/Sumber Daya Utama</b>				
11.	Pariwisata Gili Labak masih dapat menggunakan sumber daya yang lebih murah untuk hasil yang sama	0,012	4	0,049
12.	Pariwisata Gili Labak bisa mendapatkan sumber daya utama yang diperoleh dari mitra	0,014	4	0,057
13.	Pariwisata Gili Labak masih cukup mampu menggali sumber daya utama	0,014	3	0,041
14.	Pariwisata Gili Labak memiliki properti nilai intelektual yang digunakan untuk yang lainnya	0,024	4	0,096
<b>Key Activities/Aktivitas Kunci</b>				
15.	Pariwisata Gili Labak mampu menstandarisasi aktivitas kunci dengan baik	0,020	4	0,081
16.	Pariwisata Gili Labak mampu meningkatkan efisiensi secara umum	0,021	3	0,062
17.	Pariwisata Gili dapat memanfaatkan TI untuk mendukung peningkatan efisiensi	0,021	4	0,083
<b>Key Partnerships/Kemitraan</b>				
18.	Pariwisata Gili Labak memiliki peluang untuk melakukan <i>outsourcing</i>	0,013	4	0,052
19.	Kolaborasi dengan mitra dapat membantu pariwisata Gili Labak fokus dengan bisnis inti	0,016	4	0,065
20.	Pariwisata Gili Labak masih memiliki peluang melalui penjualan dengan mitra	0,011	3	0,033
21.	Peningkatan saluran dengan mitra dapat membantu menjangkau wisatawan dengan baik	0,022	4	0,088
22.	Peran mitra melengkapi proposisi nilai pariwisata Gili Labak	0,025	4	0,099
<b>Peluang Hubungan Pelanggan</b>				
<b>Customer Segments/Segmen Pelanggan</b>				
23.	Pariwisata Gili Labak mendapatkan manfaat dari pasar yang tumbuh	0,018	5	0,091
24.	Pariwisata Gili Labak memiliki peluang melayani segmen wisatawan baru	0,029	5	0,143

25.	Pariwisata Gili Labak mampu melayani wisatawan dengan lebih baik melalui segmentasi yang lebih baik	0,025	4	0,099
<b>Channels/Saluran</b>				
26.	Pariwisata Gili Labak dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas saluran	0,021	4	0,083
27.	Pariwisata Gili Labak dapat mengintegrasikan saluran dengan lebih baik	0,019	3	0,058
28.	Pariwisata Gili Labak dapat menemukan saluran-saluran mitra baru	0,016	4	0,065
29.	Pariwisata Gili Labak dapat meningkatkan margin dengan melayani pelanggan secara langsung	0,016	4	0,062
30.	Pariwisata Gili Labak dapat menyelaraskan saluran segmentasi wisatawan dengan lebih baik	0,021	4	0,083
<b>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</b>				
31.	Pariwisata Gili Labak memiliki potensi untuk meningkatkan tindak lanjut wisatawan	0,023	4	0,094
32.	Pariwisata Gili Labak dapat mempererat hubungan dengan wisatawan	0,018	4	0,070
33.	Pariwisata Gili Labak mampu meningkatkan personalisasi	0,019	4	0,075
34.	Pariwisata Gili Labak dapat meningkatkan biaya perpindahan wisatawan	0,013	4	0,052
35.	Pariwisata Gili Labak mengenali dan melepaskan wisatawan tidak menguntungkan	0,016	4	0,062
36.	Pariwisata Gili Labak perlu mensinkronkan beberapa hubungan	0,015	4	0,060
<b>Total</b>		<b>0,67</b>		<b>2,761</b>
<b>Ancaman Nilai</b>				
<b>Value Propositions/Proporsi Nilai</b>				
37.	Pariwisata Gili Labak perlu menyediakan jasa dan produk substitusi	0,022	1	0,022
38.	Pesaing mengancam untuk menawarkan harga lebih murah atau nilai lebih baik	0,009	2	0,018
<b>Ancaman Biaya/Pendapatan</b>				
<b>Revenue Streams/Arus Pendapatan</b>				
39.	Margin keuntungan pariwisata Gili Labak terancam pesaing melalui harga lebih murah atau nilai lebih baik	0,008	2	0,017
40.	Pariwisata Gili Labak Gili Labak sangat bergantung terhadap arus pendapatan APBD	0,018	2	0,036
41.	Arus pendapatan pariwisata Gili Labak terancam	0,016	2	0,031

	di masa depan			
<b>Cost Structure/Struktur Biaya</b>				
42.	Struktur biaya pariwisata Gili Labak bisa saja terancam dan sulit diprediksi karena masih bergantung dengan arus pendapatan APBD	0,019	2	0,039
43.	Ketergantungan dengan arus pendapatan APBD bisa mengancam struktur biaya untuk tumbuh lebih cepat daripada pendapatan	0,014	2	0,027
<b>Ancaman Infrastruktur</b>				
<b>Key Resources/Sumber Daya Utama</b>				
44.	Pariwisata Gili Labak menghadapi gangguan dalam pasokan sumber daya tertentu	0,014	2	0,027
45.	Kualitas sumber daya pariwisata terancam melemah	0,023	2	0,045
<b>Key Activities/Aktivitas Kunci</b>				
46.	Aktivitas kunci pariwisata Gili Labak ada yang bisa terganggu	0,022	2	0,044
47.	Kualitas aktivitas kunci pariwisata Gili Labak ada yang bisa terancam	0,010	2	0,021
<b>Key Partnerships/Kemitraan</b>				
48.	Pariwisata Gili Labak bisa terancam kehilangan kehilangan salah satu mitra	0,012	2	0,023
49.	Ada kemungkinan mitra pariwisata Gili Labak berkolaborasi dengan pesaing	0,004	2	0,008
50.	Pariwisata Gili Labak masih bergantung pada mitra tertentu	0,023	1	0,023
<b>Ancaman Hubungan Pelanggan</b>				
<b>Customer Segments/Segmen Pelanggan</b>				
51.	Pesaing mengancam pangsa pasar pariwisata Gili Labak	0,017	2	0,034
52.	Ada kemungkinan wisatawan pariwisata Gili Labak pindah kepada pesaing	0,016	2	0,031
53.	Pariwisata Gili Labak belum mampu meningkatkan persaingan yang sudah ada	0,015	2	0,030
<b>Channels/Saluran</b>				
54.	Pesaing bisa mengancam saluran yang dimiliki pariwisata Gili Labak	0,030	1	0,030
55.	Saluran pariwisata Gili Labak bisa terancam menjadi tidak relevan bagi wisatawan	0,010	2	0,021
<b>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</b>				
56.	Ada kemungkinan hubungan wisatawan pariwisata Gili Labak terancam	0,025	2	0,049

<b>Total</b>	0,33		0,578
<b>Total EFE</b>	1,00		2,183

#### 4.6.3 SWOT Analysis dan BMC: Evaluasi Sembilan Elemen Model Bisnis

Evaluasi menggunakan pendekatan SWOT Analysis terhadap sembilan elemen *Business Model Canvas* pariwisata pantai Gili Labak dapat dilihat pada berikut:

Tabel 4. 3 SWOT Analysis dan BMC: Evaluasi Sembilan Elemen Model Bisnis

No	Sembilan Elemen BMC	SWOT Analysis				Total
		Strength	Weakne.	Opportu.	Threat	
1.	<i>Value Propositions</i>	0,296	0,038	0,440	0,040	0,814
2.	<i>Revenue Streams</i>	0,287	0,136	0,329	0,084	0,836
3.	<i>Cost Structures</i>	0,169	0,110	0,088	0,066	0,433
4.	<i>Key Resources</i>	0,164	0,054	0,244	0,073	0,535
5.	<i>Key Activities</i>	0,067	0,182	0,226	0,065	0,540
6.	<i>Key Partnership</i>	0,179	0,064	0,337	0,055	0,635
7.	<i>Customer Segments</i>	0,227	0,062	0,332	0,095	0,716
8.	<i>Channels</i>	0,295	0,160	0,352	0,051	0,858
9.	<i>Customer Relationships</i>	0,297	0,079	0,413	0,049	0,838

Pada tabel dapat dijelaskan bahwa *channels* adalah elemen paling berpengaruh daripada elemen lain dengan total nilai sebesar 0,858. Elemen kedua sampai keempat yang berpengaruh di antara elemen lain adalah *customer relationship* dengan total nilai sebesar 0,838; *revenue streams* dengan total nilai sebesar 0.836; dan *value propositions* dengan total nilai sebesar 0,814. Kelima dan keenam adalah *customer segments* dengan total nilai sebesar 0,716 dan *key partnership* dengan total nilai sebesar 0, 635. Ketujuh dan kedelapan adalah *key activities* dengan total nilai sebesar 0,540 dan *key resources* dengan total nilai sebesar 0,535. Adapun elemen yang berpengaruh terakhir adalah *cost structures* dengan total nilai sebesar 0,433.

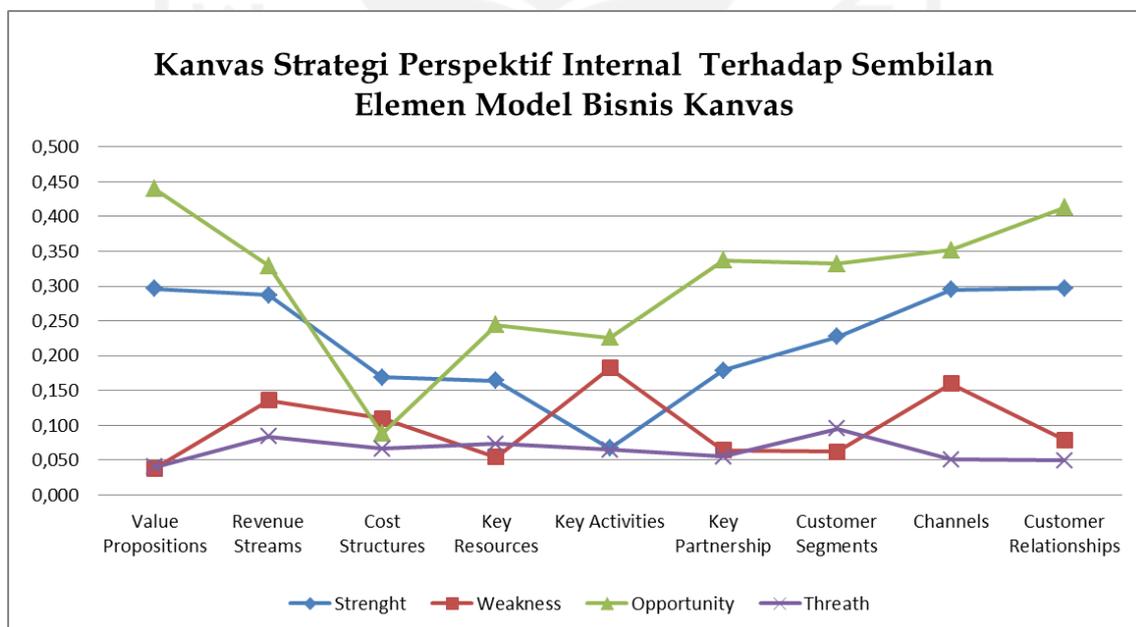
#### 4.7 BOS: Penentuan Alternatif Strategi Pengembangan Model Bisnis

Tahap ini adalah menentukan alternatif strategi pengembangan model bisnis bagi pawisata pantai Gili Labak menggunakan kerangka kerja dalam *Blue Ocean Strategy*: kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah. Kanvas strategi digunakan sebagai alat untuk mendiagnosa strategi model bisnis dan kerangka kerja empat langkah digunakan

untuk menentukan alternatif strategi pengembangan melalui pertanyaan bagian elemen apa dalam model bisnis yang telah berjalan perlu dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan dan diciptakan pada pariwisata pantai Gili Labak.

#### 4.7.1 Kanvas Strategi

Pada dasarnya kanvas strategi merupakan kerangka untuk diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Sehingga kanvas strategi dapat dikatakan sebagai alat kerangka untuk mengidentifikasi dan menilai kondisi yang dialami oleh industri sebagai informasi yang dapat digunakan dalam membangun alternatif strategi untuk menyempurnakan model bisnis. Atau dengan kata lain bahwa kanvas strategi memiliki fungsi merangkum kondisi industri berupa pemberian informasi kondisi internal yang ada (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi oleh industri terhadap sembilan elemen *Business Model Canvas*, sehingga membantu kita memperoleh landasan untuk menyusun strategi perbaikan dalam mendesain model bisnis yang lebih baik.



Gambar 4. 2 Kanvas Strategi Pariwisata Pantai Gili Labak

Pada gambar di atas dapat kita ketahui bahwa elemen *value proposition* memiliki peluang tertinggi daripada elemen lain karena pariwisata pantai Gili Labak masih mampu mendapatkan pendapatan berulang dengan mengubah jasa dengan produk

dan masih mampu mengintegrasikan jasa dengan produk, tidak hanya menawarkan jasa-jasa atraksi wisata saja, masih mampu memenuhi kebutuhan tambahan wisatawan dan masih mampu memperluas proposisi nilai yang dimiliki. Untuk ancaman yang dihadapi pariwisata pantai Gili Labak adalah perlu menyediakan jasa dan produk tersubstitusi karena sampai saat ini pariwisata pantai Gili Labak masih belum menyediakan produk khas seperti cinderamata sebagai kenang-kenangan bagi wisatawan yang berkunjung, dan pariwisata pesaing mengancam menawarkan nilai yang lebih baik seperti pariwisata Gili Iyang yang mempunyai keunikan dengan kadar oksigen terbaik nomor dua di dunia, pariwisata pantai Sembilan dan pariwisata pantai Lembang.

Pada kategori kekuatan elemen *value proposition* adalah adanya sinergi yang kuat antara proposisi nilai yang ditawarkan terhadap kebutuhan wisatawan karena pariwisata pantai Gili Labak memang memfokuskan proposisi nilainya terhadap wisatawan *nature lover* terutama bagi pecinta *snorkeling* dan *diving*. Untuk kelemahan *value proposition* pariwisata pantai Gili Labak adalah proposisi nilai yang dimiliki belum memiliki dampak terhadap jaringan yang kuat. Itu dapat terlihat bagaimana selama ini jaringan yang dimiliki Gili Labak masih sebatas dengan pemerintah daerah Sumenep.

Untuk *revenue streams* dapat dilihat bahwa elemen ini memiliki peluang yang masih belum dioptimalkan dan tertinggi nomor enam dari elemen lain. Peluang ini berupa pariwisata pantai Gili Labak masih dapat mengganti satu kali transaksi dengan pendapatan berulang kepada wisatawan, masih memiliki arus pendapatan lain yang bersedia dibayar oleh wisatawan seperti penyediaan produk khas yang selama belum tersedia, masih memiliki peluang mendapatkan arus pendapatan baru melalui penjualan silang dengan mitra, masih memiliki cara lain untuk menambah arus pendapatan seperti pemberlakuan tiket masuk yang selama ini belum diterapkan, masih mampu menaikkan harga atraksi wisata dan biaya sewa alat dan bahan yang diperlukan oleh wisatawan karena masih sangat terjangkau.

Untuk ancaman yang dihadapi oleh pariwisata pantai Gili Labak dari elemen *revenue streams* ada pada nomor dua tertinggi dari elemen lain. Ancaman yang dihadapi berupa arus pendapatan pariwisata Gili Labak terancam di masa depan dan kehilangan margin keuntungan karena pesaing menawarkan proposisi nilai yang lebih baik, serta bergantung terhadap APBD yang diperoleh dari pemerintah daerah. Sehingga pariwisata pantai Gili Labak diperlukan untuk menambah dan memperluas proposisi nilai agar arus

pendapatan dan keuntungan tidak terancam pesaing, menambah dan menciptakan arus pendapatan baru agar terlepas dari ketergantungan APBD yang ada pada peluang.

Pada kategori kekuatan yang dimiliki pariwisata pantai Gili Labak pada elemen *revenue streams* bahwa arus pendapatan dapat diprediksi, memiliki arus pendapatan berulang melalui kunjungan berulang wisatawan, arus pendapatan dapat berkelanjutan dan penetapan harga yang ditawarkan dari atraksi wisata dan biaya sewa menjangkau kemauan dibayar oleh wisatawan. Untuk kelemahan sendiri adalah belum mendapatkan margin keuntungan tinggi, masih bergantung APBD, masih mengeluarkan biaya yang tinggi sebelum mendapatkan pendapatan, masih tidak mengenakan hal-hal yang masih bersedia dibayar oleh wisatawan seperti produk khas dan tiket masuk.

Untuk *cost structure* pariwisata pantai Gili Labak menjadi elemen dengan peluang terkecil daripada elemen lain, bahwa pariwisata Gili Labak hanya mampu mengurangi biaya pengeluaran seperti biaya tetap dan biaya operasional, dan ancaman yang dihadapi elemen *cost structure*, meskipun masih ada di bawah peluang, tetapi dapat saja menghancurkan struktur biaya karena ketergantungan pariwisata pantai Gili Labak terhadap APBD selama ini dapat mengancam elemen *cost structure* sulit memprediksi pengeluaran dan dapat tumbuh lebih cepat daripada pendapatan. Sehingga pariwisata pantai Gili Labak perlu menambah dan menciptakan arus pendapatan baru untuk meminimalisir ancaman struktur biaya yang selama ini masih bergantung terhadap APBD.

Adapun kekuatan yang ada pada elemen *cost structure* pariwisata pantai Gili Labak berupa masih dapat memprediksi pengeluaran dan mendapat keuntungan dari skala ekonomi, dengan kelemahan yang dihadapinya berupa pengeluaran masih belum sesuai dengan model bisnis yang ada seperti pengalokasian biaya aktivitas pemeliharaan dan perawatan pariwisata dan masih belum efisien.

Pada elemen *key resources* pariwisata pantai Gili Labak tidak ada memiliki permasalahan yang *urgent*. Hal ini dapat dilihat bagaimana kekuatan *key resources* berada jauh lebih tinggi dari kelemahan, yang mana kekuatan elemen ini adalah sumber daya utama sulit ditiru pesaing karena *brand* pariwisata berbasis pulau kecil memang memiliki daya tarik sendiri daripada pariwisata lainnya, dan kebutuhan sumber daya seperti pemandu atraksi wisata, infrastruktur, transportasi kapal dan peralatan atraksi wisata masih dapat diprediksi. Kelemahan yang dihadapi elemen ini hanya pada

bagaimana pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak kesulitan memanfaatkan sumber daya utama dalam jumlah yang tepat di saat yang tepat.

Untuk peluang elemen *key resources* yang dimiliki oleh pariwisata pantai Gili Labak berupa masih dapat menggunakan sumber daya yang lebih murah dengan hasil sama, mampu menggali sumber daya dan mendapatkan sumber daya melalui kemitraan seperti pemberdayaan Pokdarwis menyediakan produk khas, dan properti nilai yang dimilikinya masih dapat digunakan jika ada perluasan nilai sebagai alternatif lain dalam menarik wisatawan baru. Untuk ancaman pariwisata pantai Gili Labak pada elemen ini adalah adanya gangguan dalam pasokan sumber daya tertentu dan terancam melemah karena adanya pergerakan urbanisasi dari pemuda-pemuda kawasan Gili Labak yang selama ini menjadi punggung terhadap pelaksanaan atraksi wisata.

Kelemahan pada elemen *key activities* pariwisata pantai Gili Labak menjadi yang tertinggi daripada elemen lain padahal secara peluang cukup tinggi. Penyebab kelemahan ini karena selama ini pariwisata pantai Gili Labak masih menjalankan aktivitas kunci kurang efisien dan kurang efektif seperti pada kualitas pelaksanaan pemeliharaan dan perawatan pariwisata karena pengalokasian anggaran biaya yang cenderung fluktuatif, tidak tetap. Padahal aktivitas pelaksanaan ini menjadi salah satu kunci. Yang jika dibiarkan terus-menerus akan mengancam keberlangsungan Gili Labak sebagai objek wisata. Selain itu adalah penggunaan saluran sebagai aktivitas promosi masih bertumpu pada media sosial (Instagram, Facebook dan Youtube) dan hubungan kemitraan dengan agen wisata dan pemerintah daerah (duta wisata dan *website*). Hal itu dapat kita lihat bagaimana *channel* juga menjadi elemen yang memiliki kelemahan tertinggi nomor dua setelah elemen *key activities* dikarenakan saluran pada elemen *channel* masih kurang efisien dan kurang efektif, belum cukup baik menjangkau *customer segment* dan belum terintegrasi. Maka dari itu diperlukan perbaikan untuk menekan kelemahan dan meningkatkan kekuatan. Perbaikan ini masih sangat memungkinkan dilakukan karena peluang pada elemen *key activities* menyebutkan bahwa pariwisata pantai Gili Labak masih mampu menstandarisasi aktivitas kunci dengan baik, mampu meningkatkan efisiensi secara umum dan memanfaatkan TI untuk mendukung peningkatan efisiensi.

Tidak ada permasalahan yang berarti pada elemen *key partnership*. Hal ini dapat dilihat bagaimana kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh pariwisata pantai Gili Labak hanya masih belum bekerjasama secara memadai dengan salah satu mitra

dan terancam kehilangan mitra tersebut karena misinterpretasi yang pernah terjadi di masa lalu dan saat ini mulai membaik (diketahui melalui hasil wawancara). Hanya saja ketergantungan pariwisata pantai Gili Labak terhadap salah satu mitra perlu diperbaiki. Yaitu anggaran dari pemerintah daerah. Peluang pada elemen *key partnership* ini juga tinggi sehingga masih sangat memungkinkan bagi pariwisata pantai Gili Labak memperluas hubungan kemitraannya seperti mendapatkan sumber daya dan menambah saluran baru untuk membantu menjangkau wisatawan dengan baik.

*Customer segments* menjadi elemen dengan ancaman tertinggi daripada yang dihadapi elemen lain bagi pariwisata pantai Gili Labak. Ancaman yang dihadapi elemen *customer segment* berupa pesaing mengancam pangsa pasar dan adanya kemungkinan segmen wisatawan pindah, serta masih belum meningkatkan persaingan. Akan tetapi ancaman ini tidak begitu menyiksa karena peluang yang dimiliki masih tinggi dan dapat menjadi tidak relevan ancaman tersebut ketika mengoptimalkan peluang yang ada pada elemen *customer segment*, karena pariwisata pantai Gili Labak masih memiliki peluang untuk melayani segmen wisatawan baru dan mampu melayani wisatawan dengan lebih baik melalui segmentasi yang lebih baik. Dari kategori kekuatan yang dimiliki elemen *customer segment* juga lebih tinggi daripada kelemahan yang dihadapi. Sehingga ada khas yang besar dan memungkinkan bagi pariwisata pantai Gili Labak untuk melakukan penetrasi dan pengembangan pangsa pasar terhadap mengoptimalkan peluang.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa, meski kekuatan saluran yang dimiliki oleh pariwisata pantai Gili Labak cukup mudah diakses, mampu memberikan arus pendapatan dan memiliki kesesuaian terhadap *customer segment*, tetapi kelemahan saluran yang dihadapi elemen *channel* tertinggi nomor dua daripada elemen lainnya karena saluran yang digunakan masih belum efektif dan efisien, belum terintegrasi dan jangkauan saluran belum cukup baik menarik *customer segment*. Hal ini dikarenakan pariwisata pantai Gili Labak masih belum memiliki saluran yang baik untuk melakukan penetrasi pasar. Seperti masih menggunakan media sosial (Instagram, Facebook dan Youtube) dan bergantung terhadap aktivitas promosi yang dilakukan oleh kemitraan, yaitu agen wisata dan pemerintah daerah melalui aktivitas duta wisata dan *website*. Oleh karena itu perlu melakukan perbaikan dengan memperluas saluran yang digunakan saat ini untuk menekan kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki. Sebab pada ancaman yang dihadapi oleh pariwisata pantai Gili Labak pada elemen *channel* adalah dapat mengancam saluran yang dimiliki dan dapat menjadi tidak relevan bagi *customer*

*segment*. Hal ini karena pariwisata pantai Gili Labak tidak memiliki saluran mandiri untuk melakukan aktivitas promosi selain media sosial. Sedangkan pemerintah daerah melalui duta wisata tidak hanya fokus terhadap pariwisata pantai Gili Labak melainkan semua pariwisata yang ada di kabupaten Sumenep.

Untuk elemen *customer relationships* yang dihadapi oleh pariwisata pantai Gili Labak tidak memiliki permasalahan yang cukup signifikan. Yang mana peluangnya saat ini tertinggi setelah elemen *value proposition* berupa memiliki potensi menindaklanjuti, meningkatkan personalisasi, dapat mensinkronisasi hubungan dan mempererat hubungan dengan *customer segment* karena pariwisata Gili Labak saat ini memang memiliki fokus membangun hubungan layanan ramah terhadap wisatawan yang berkunjung, dan masih mampu meningkatkan biaya perpindahan *customer segment* dan melepaskan wisatawan yang tidak menguntungkan. Adanya kemungkinan hubungan yang dibangun pariwisata pantai Gili Labak dengan wisatawan terancam juga sangat kecil. Sehingga kelemahan yang dialami oleh pariwisata pantai Gili Labak pada elemen *customer relationships* saat ini dan menjadi tertinggi kelima daripada elemen lain, yang mana kualitas hubungan belum sesuai dengan *customer segment*, karena masih membangun hubungan layanan ramah menggantikan layanan teknis dan tidak adanya saluran yang menjadi media untuk membangun hubungan karena saluran yang diterapkan pariwisata pantai Gili Labak masih fokus terhadap saluran promosi, sangat memungkinkan untuk diperbaiki.

#### **4.7.2 Kerangka Kerja Empat Langkah**

Hasil dari kanvas strategi kemudian dijadikan pijakan terhadap empat pertanyaan kunci kerangka kerja empat langkah untuk menyusun alternatif strategi pengembangan model bisnis yang lebih baik pada masa depan. Data yang digunakan diperoleh dari hasil wawancara dengan Bapak M. Agus Saleh Akbar, Bapak Bambang Hidayanto Susilo, wisatawan dan hasil observasi (data primer) serta hasil analisis pesaing dan analisis kelompok kepentingan tertentu (data sekunder).

(Form wawancara dapat dilihat pada Lampiran A4)

1. Faktor faktor apa yang perlu dihilangkan karena sudah diterapkan industri lain?  
Hasil wawancara dan perolehan data lainnya dalam penelitian ini menyebutkan bahwa belum ada bagian dari elemen model bisnis pariwisata pantai Gili Labak yang harus dihilangkan.

2. Faktor-faktor apa saja yang perlu dikurangi dalam batas standar industri?

Hasil wawancara dan perolehan data lainnya dalam penelitian ini menyebutkan bahwa belum ada bagian dari elemen model bisnis pariwisata pantai Gili Labak yang harus dikurangi.

3. Faktor-faktor apa saja yang perlu dinaikkan di atas standar industri?

Hasil wawancara menyebutkan bahwa ada yang perlu ditingkat pada:

Elemen *Key Activities*

- a) *Production*: meningkatkan aktivitas penjagaan keamanan pada kawasan Gili Labak.
- b) *Platform management*: Meningkatkan aktivitas hubungan dengan *customer segment* menggunakan *platform* sistem informasi manajemen berbasis *website*.
- c) *Network-related*: Perluasan aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak atau online, TV lokal atau nasional dan aktif mengikuti *event* pariwisata.

Elemen *Cost Structure*

- a) *Fixed Cost*: Komitmen stabilisasi pengalokasian biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata.

Elemen *Value Proposition*

- a) *Performance*: Perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui sistem *bundling* pada tiket masuk.
- b) *Design*: Penyediaan produk cinderamata.

4. Faktor-faktor apa saja yang perlu diciptakan dan tidak pernah ditawarkan oleh industri lain?

Hasil wawancara menyebutkan bahwa ada yang perlu diciptakan pada:

Elemen *Value Proposition*

- a) *Newness*: Penerapan konsep wisata berbasis wisata halal.
- b) *Newness*: Penerapan konsep wisata berbasis budaya lokal.

#### **4.8 AHP: Pembobotan Fokus Strategi Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan**

Tahap ini adalah menentukan fokus strategi pengembangan model bisnis yang memiliki tingkat prioritas kepentingan tinggi atau terlebih dahulu diterapkan dari hasil penentuan alternatif strategi pengembangan model bisnis. Tujuannya agar pengembangan model

bisnis dapat berkelanjutan, memiliki landasan dan pijakan, tidak sporadis, melainkan dapat melakukan pengembangan model bisnis secara bertahap: *step by step*.

#### 4.8.1 Menentukan Struktur Hirarki

Untuk menentukan tingkat prioritas paling tinggi dari hasil alternatif strategi pengembangan model bisnis bagi pariwisata pantai Gili Labak, terlebih dulu perlu menentukan struktur hirarki *Analytical Hierarchy Process*, yaitu suatu bagan yang menjalar dengan urutan bagan paling atas hingga paling bawah: tujuan, kriteria dan alternatif. Adapun dalam penelitian ini tidak menggunakan alternatif karena hanya untuk mencari tingkat kepentingan antar kriteria.

Berikut adalah penjelasan bagan hirarki *Analytical Hierarchy Process* dalam penelitian ini:

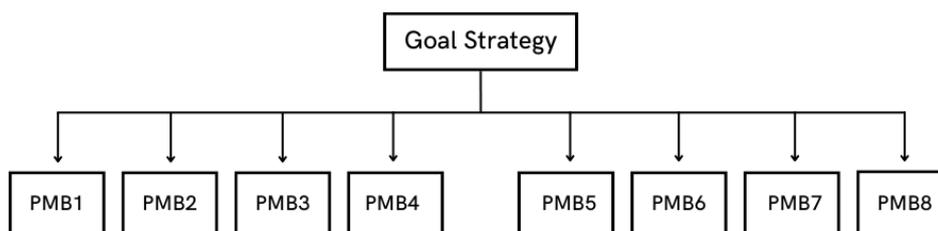
1. Tujuan :

Untuk menentukan prioritas pengembangan model bisnis berkelanjutan.

2. Kriteria:

Ada delapan kriteria yang digunakan dalam penelitian ini.

- a) Meningkatkan aktivitas penjagaan keamanan pada kawasan Gili Labak (PMB1).
- b) Meningkatkan aktivitas hubungan dengan *customer segment* menggunakan *platform* sistem informasi manajemen berbasis *website* (PMB2).
- c) Perluasan aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak atau online, TV lokal/nasional dan aktif mengikuti event pariwisata (PMB3).
- d) Perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui sistem *bundling* pada tiket masuk (PMB4).
- e) Komitmen stabilisasi pengalokasian biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata (PMB5).
- f) Penerapan konsep wisata berbasis wisata halal (PMB6).
- g) Penerapan konsep wisata berbasis budaya lokal (PMB7).
- h) Penyediaan produk cinderamata (PMB8).



Gambar 4. 3 Pohon Hirarki Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan

#### 4.8.2 Perhitungan *Analytical Hierarchy Process*

Ada tiga narasumber dalam menentukan tingkat prioritas pilihan terhadap alternatif strategi pengembangan model bisnis pariwisata pantai Gili Labak untuk membangun strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan. Ketiga narasumber ini adalah Bapak Bambang Hidayanto Susilo, Mas Akh. Bories Yasin Abdillah dan Bapak Ronny Arief Yudiasnsyah. (Form kuesioner dapat dilihat pada Lampiran A5)

##### 1. Matriks Perbandingan Berpasangan Tiap Narasumber

Tahap ini adalah membuat matriks perbandingan berpasangan dari ketiga narasumber yang nantinya untuk mendapatkan nilai rata-rata matriks perbandingan berpasangan. Berikut adalah hasil matriks perbandingan pasangan dari ketiga narasumber:

Tabel 4. 4 Matriks Perbandingan Berpasangan Narasumber 1

Kriteria	PMB1	PMB2	PMB3	PMB4	PMB5	PMB6	PMB7	PMB8
PMB1	1	3	1/3	1	1	1	1	1
PMB2	1/3	1	3	3	3	3	3	3
PMB3	3	1/3	1	1	1	1	1	1
PMB4	1	1/3	1	1	3	3	3	5
PMB5	1	1/3	1	1/3	1	5	1	5
PMB6	1	1/3	1	1/3	1/5	1	5	5
PMB7	1	1/3	1	1/3	1	1/5	1	5
PMB8	1	1/3	1	1/5	1/5	1/5	1/5	1
Total	9,33	6,00	9,33	7,20	10,40	14,40	15,20	26,00

Tabel 4. 5 Matriks Perbandingan Berpasangan Narasumber 2

Kriteria	PMB1	PMB2	PMB3	PMB4	PMB5	PMB6	PMB7	PMB8
PMB1	1	5	1	1	1	5	1	1
PMB2	1/5	1	1/5	1	1/3	1	1/5	1
PMB3	1	5	1	1	3	1/5	1/3	1

PMB4	1	1	1	1	1	1/5	1/3	1
PMB5	1	3	1/3	1	1	5	1	1
PMB6	1/5	1	5	5	1/5	1	1/5	1/3
PMB7	1	5	3	3	1	5	1	1
PMB8	1	1	1	1	1	3	1	1
Total	6,40	22,00	12,53	14,00	8,53	20,40	5,07	7,33

Tabel 4. 6 Matriks Perbandingan Berpasangan Narasumber 3

Kriteria	PMB1	PMB2	PMB3	PMB4	PMB5	PMB6	PMB7	PMB8
PMB1	1	1/5	1/5	1/5	1/3	3	1/5	1/5
PMB2	5	1	1/5	5	5	5	1/5	1/5
PMB3	5	5	1	5	5	5	1/5	1/5
PMB4	5	1/5	1/5	1	1/5	5	1/5	1/5
PMB5	3	1/5	1/5	5	1	5	1/5	1/5
PMB6	1/3	1/5	1/5	1/5	1/5	1	1/5	1/5
PMB7	5	5	5	5	5	5	1	1
PMB8	5	5	5	5	5	5	1	1
Total	29,33	16,80	12,00	26,40	21,73	34,00	3,20	3,20

## 2. Nilai Rata-Rata Matriks Perbandingan Berpasangan

Perhitungan untuk mencari nilai rata-rata matriks perbandingan berpasangan adalah setiap nilai kolom matriks perbandingan berpasangan narasumber dibagi dengan nilai kolom dari matriks perbandingan berpasangan narasumber setiap narasumber. Berikut adalah nilai rata-rata matriks perbandingan berpasangan:

Tabel 4. 7 Nilai Rata-Rata Matriks Perbandingan Berpasangan Narasumber

Kriteria	PMB1	PMB2	PMB3	PMB4	PMB5	PMB6	PMB7	PMB8
PMB1	1	2,733	0,511	0,733	0,778	3,000	0,733	0,733
PMB2	1,844	1	1,133	3,000	2,778	3,000	1,133	1,400
PMB3	3,000	3,444	1	2,333	3,000	2,067	0,511	0,733
PMB4	2,333	0,511	0,733	1	1,400	2,733	1,178	2,067
PMB5	1,667	1,178	0,511	2,111	1	5,000	0,733	2,067
PMB6	0,511	0,511	2,067	1,844	0,200	1	1,800	1,844
PMB7	2,333	3,444	3,000	2,778	2,333	3,400	1	2,333
PMB8	2,333	2,111	2,333	2,067	2,067	2,733	0,733	1
Total	15,02	14,93	11,29	15,87	13,56	22,93	7,82	12,18

### 3. Matriks Nilai Kriteria Normalisasi

Setelah mendapatkan nilai rata-rata matriks perbandingan berpasangan, maka langkah selanjutnya adalah menormalisasi nilai pada setiap kriteria. Cara perhitungannya adalah setiap nilai kolom dibagi dengan nilai total kolom tersebut. Berikut adalah matriks nilai kriteria normalisasi:

Tabel 4. 8 Matriks Nilai Kriteria Normalisasi

Krite- Ria	PMB1	PMB2	PMB3	PMB4	PMB5	PMB6	PMB7	PMB8	Total <i>Weight</i>	Priori- tas
PMB1	0,067	0,183	0,045	0,046	0,057	0,131	0,094	0,060	0,683	0,085
PMB2	0,123	0,067	0,100	0,189	0,205	0,131	0,145	0,115	1,075	0,134
PMB3	0,200	0,231	0,089	0,147	0,221	0,090	0,065	0,060	1,103	0,138
PMB4	0,155	0,034	0,065	0,063	0,103	0,119	0,151	0,170	0,860	0,108
PMB5	0,111	0,079	0,045	0,133	0,074	0,218	0,094	0,170	0,923	0,115
PMB6	0,034	0,034	0,183	0,116	0,015	0,044	0,230	0,151	0,807	0,101
PMB7	0,155	0,231	0,266	0,175	0,172	0,148	0,128	0,192	1,467	0,183
PMB8	0,155	0,141	0,207	0,130	0,152	0,119	0,094	0,082	1,081	0,135
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1

Kemudian nilai normalisasi dijumlahkan menjadi bobot total yang sama dengan 1 untuk disimpulkan bahwa hasil perhitungan benar. Untuk nilai total *weight* sendiri didapatkan dari hasil penjumlahan pada setiap baris kolom di setiap kriteria. Nilai pada total *weight* kemudian dijumlahkan menjadi bobot total yang sama dengan 8 untuk disimpulkan bahwa hasil perhitungan tersebut benar. Untuk nilai prioritas sendiri didapatkan dari nilai tiap kolom total *weight* dibagi dengan bobot total *weight*, 8. Nilai pada prioritas kemudian dijumlahkan menjadi bobot total yang sama dengan 1 untuk disimpulkan bahwa hasil perhitungan tersebut benar. Untuk hasil pembobotan menunjukkan bahwa tingkat prioritas strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan sebagai berikut:

- a) PMB7 : 0,183
- b) PMB3 : 0,138
- c) PMB8 : 0,135
- d) PMB2 : 0,134
- e) PMB5 : 0,115
- f) PMB4 : 0,108
- g) PMB6 : 0,101
- h) PMB1 : 0,085

#### 4. Matriks Penjumlahan Tiap Baris

Setelah menormalisasi nilai pada setiap kriteria, langkah selanjutnya membuat matriks penjumlahan tiap baris. Perhitungannya nilai kolom pada setiap baris dikalikan dengan nilai prioritas. Berikut adalah matriks penjumlahan tiap baris.

Tabel 4. 9 Matriks Penjumlahan Tiap Baris

Kriteria	PMB1	PMB2	PMB3	PMB4	PMB5	PMB6	PMB7	PMB8	Total
PMB1	0,085	0,366	0,071	0,079	0,089	0,303	0,134	0,099	1,227
PMB2	0,157	0,134	0,156	0,324	0,319	0,303	0,207	0,189	1,790
PMB3	0,255	0,462	0,138	0,252	0,345	0,209	0,094	0,099	1,853
PMB4	0,198	0,068	0,101	0,108	0,161	0,276	0,216	0,279	1,408
PMB5	0,142	0,158	0,071	0,228	0,115	0,505	0,134	0,279	1,631
PMB6	0,043	0,068	0,285	0,199	0,023	0,101	0,329	0,249	1,299
PMB7	0,198	0,462	0,414	0,300	0,268	0,343	0,183	0,315	2,484
PMB8	0,198	0,283	0,322	0,223	0,238	0,276	0,134	0,135	1,809

#### 5. Rasio Konsistensi

Langkah terakhir adalah menghitung rasio konsistensi. Perhitungan rasio konsistensi dimulai dengan dengan menjumlahkan nilai total pada matriks penjumlahan tiap baris dengan nilai prioritas pada matriks nilai kriteria normalisasi. Berikut adalah hasil penjumlahan total baris dan nilai prioritas.

Tabel 4. 10 Hasil Penjumlahan Total Baris dan Nilai Prioritas

Kriteria	Total Baris	Prioritas	Hasil
PMB1	1,227	0,085	1,312
PMB2	1,790	0,134	1,924
PMB3	1,853	0,138	1,991
PMB4	1,408	0,108	1,516
PMB5	1,631	0,115	1,746
PMB6	1,299	0,101	1,400
PMB7	2,484	0,183	2,667
PMB8	1,809	0,135	1,944
Jumlah			14,5

Diketahui pada tabel bahwa total jumlah dari hasil setiap kriteria adalah 14,5. Setelah itu adalah mencari nilai  $\lambda$  maks. Rumus  $\lambda$  maks adalah: jumlah : n. Adapun (n) sendiri adalah jumlah kriteria. Jumlah kriteria penelitian ini 8.

$$\begin{aligned}\lambda \text{ maks} &= 14,5 : 8 \\ &= 1,813\end{aligned}$$

Setelah nilai  $\lambda$  maks didapatkan, langkah selanjutnya adalah menghitung *Consistency Index* (CI). Rumus CI adalah:  $(\lambda \text{ maks} - n) / n - 1$ .

$$\begin{aligned}\text{CI} &= (\lambda \text{ maks} - n) / n - 1 \\ \text{CI} &= (1,813 - 8) / 8 - 1 \\ \text{CI} &= -0,884\end{aligned}$$

Setelah nilai *Consistency Index* didapatkan maka langkah terakhir adalah menghitung *Consistency Ratio* (CR) yang mana *Consistency Index* dibagi dengan *Index Random* (IR). Nilai IR penelitian ini 1,41 sesuai dengan daftar *Index Rasio Random Consistency* dalam *Analytical Hierarchy Process*.

$$\begin{aligned}\text{CR} &= \text{CI} / \text{IR} \\ \text{CR} &= -0,884 / 1,41 \\ \text{CR} &= -0,627\end{aligned}$$

Jadi nilai CR adalah  $-0,627 \leq 0,1$ . Hasil ini menunjukkan bahwa matriks perbandingan dalam penelitian ini adalah konsisten.

#### 4.9 BOS dan BMC: Desain Model Bisnis Masa Depan

Tahap ini adalah membangun desain model bisnis masa depan untuk pariwisata pantai Gili Labak menggunakan kerangka kerja skema hapuskan–kurangi–tingkatkan–ciptakan dalam *Blue Ocean Strategy*, alat pelengkap kerangka kerja empat langkah, terhadap sembilan elemen *Business Model Canvas*. Sebagaimana yang kita tahu bahwa kerangka kerja *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* memberikan kita sebuah visualisasi mengenai gambaran besar terhadap sembilan elemen model bisnis bahwa

suatu perubahan dalam bagian elemen model bisnis mempengaruhi bagian elemen model bisnis lain (Kinasih, 2018). Sehingga delapan perbaikan bagian pada tiga elemen model bisnis dalam penelitian akan dapat mempengaruhi bagian elemen model bisnis lainnya sebagai berikut:

*Raise*: Bagian Elemen Ditingkat

1. Elemen *Key Activities*

a) *Production*: meningkatkan aktivitas penjagaan keamanan pada kawasan Gili Labak.

Bagian elemen yang dipengaruhi:

- *Human* pada elemen *key resources*: menambahkan personalia sebagai petugas keamanan.
- *Performance* pada elemen *value proposition*: peningkatan nilai tambah berupa rasa aman dan nyaman berwisata.
- *Fixed cost* pada elemen *cost structure*: gaji tetap petugas keamanan.
- *Segmented* pada elemen *customer segment*: penetrasi pasar.

b) *Platform management*: Meningkatkan aktivitas hubungan dengan *customer segment* menggunakan *platform* sistem informasi manajemen berbasis *website*.

Bagian elemen yang dipengaruhi:

- *Delivery* pada elemen *channels*: peningkatan penyampaian proposisi nilai kepada *customer segment*.
- *Purchase* pada elemen *channels*: peningkatan fase saluran berupa pemberian petunjuk kepada *customer segment* untuk mendapatkan layanan yang spesifik sesuai kebutuhan.
- *Evaluation* pada elemen *channels*: peningkatan fase saluran berupa membantu wisatawan mengevaluasi proposisi nilai.
- *After sales* pada elemen *channels*: peningkatan fase saluran berupa penunjang wisatawan setelah berwisata.
- *Automated services* pada elemen *customer relationship*: penciptaan hubungan baru dengan wisatawan mengakses kebutuhan yang diinginkan lebih canggih.

- *Performance* pada elemen *value proposition*: peningkatan nilai tambah berupa peningkatan kinerja layanan.
  - *Segmented* pada elemen *customer segment*: penetrasi pasar.
- c) *Network-related*: Perluasan aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak atau *online*, TV lokal atau nasional dan aktif mengikuti *event* pariwisata.

Bagian elemen yang dipengaruhi:

- *Optimization and economy of scale* pada elemen *key partnerships*: membangun kemitraan baru dengan pemilik/ketua media cetak atau *online* dan pemilik/ketua TV lokal atau nasional
- *Optimization and economy of scale* pada elemen *key partnerships*: pengoptimalan peranan duta wisata aktif mengikuti *event* pariwisata.
- *Awareness* pada elemen *channels*: meningkatkan kesadaran terhadap proposisi nilai atau jasa yang ditawarkan.
- *Delivery* pada elemen *channels*: meningkatkan penyampaian proposisi nilai kepada *customer segment*.
- *Purchase* pada elemen *channels*: peningkatan fase saluran berupa pemberian petunjuk kepada *customer segment* untuk mendapatkan layanan yang spesifik sesuai kebutuhan.
- *Segmented* pada elemen *customer segment*: penetrasi pasar.

## 2. Elemen *Cost Structure*

- a) *Fixed cost*: Komitmen stabilisasi pengalokasian biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata.

Bagian elemen yang dipengaruhi:

- *Production* pada elemen *key activities*: peningkatan kualitas aktivitas pemeliharaan dan perawatan pariwisata.

## 3. Elemen *Value Proposition*

- a) *Performance*: Perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui sistem *bundling* pada tiket masuk.

Bagian elemen yang dipengaruhi:

- *Human* pada elemen *key resources*: menambahkan personalia sebagai petugas tiket.

- *Usage fee* pada elemen pada elemen *revenue stream*: peningkatan arus pendapatan melalui biaya tiket masuk.
  - *Segmented* pada elemen *customer segment*: penetrasi pasar.
- b) *Design*: Penyediaan produk cinderamata
- Bagian elemen yang dipengaruhi:
- *Production* pada elemen *key activities*: proses produksi cinderamata (melalui pemberdayaan Pokdarwis).
  - *Optimization and economy of scale* pada elemen *key partnerships*: pengoptimalan peran Pokdarwis dalam proses produksi cinderamata.
  - *Brokerage fees* pada elemen pada elemen *revenue stream*: peningkatan arus pendapatan melalui komisi penjualan produk cinderamata.
  - *Segmented* pada elemen *customer segment*: penetrasi pasar.

*Create*: Bagian Elemen Diciptakan

1. Elemen *Value Proposition*

- a) *Newness*: Penerapan konsep wisata halal.
- Bagian elemen yang dipengaruhi:
- *Production* pada elemen *key activities*: pelayanan khusus pada bulan Ramadhan.
  - *Production* pada elemen *key activities*: tidak ada layanan non-halal.
  - *Production* pada elemen *key activities*: *water-friendly washrooms*.
  - *Physical* pada elemen *key resources*: Fasilitas tempat ibadah memadai.
  - *Optimization and economy of scale* pada elemen *key partnerships*: pengoptimalan peranan kemitraan pengusaha kuliner untuk menyediakan produk halal.
  - *Optimization and economy of scale* pada elemen *key partnerships*: membangun kemitraan baru dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI) untuk sertifikasi produk halal.
  - *Segmented* pada elemen *customer segment*: penciptaan segmentasi baru wisatawan tipe muslim *traveler*.
  - *Usage fee* pada elemen pada elemen *revenue stream*: penciptaan arus pendapatan baru melalui kunjungan muslim *traveler*.
- b) *Newness*: Penerapan konsep wisata berbasis budaya lokal

Bagian elemen yang dipengaruhi:

- *Production* pada elemen *key activities*: aktivitas pagelaran *event* kebudayaan.
- *Physical* pada elemen *key resources*: pembangunan fasilitas pagelaran *event* kebudayaan.
- *Optimization and economy of scale* pada elemen *key partnerships*: pengoptimalan kemitraan dengan Pemkab melalui bidang kebudayaan Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga.
- *Optimization and economy of scale* pada elemen *key partnerships*: membangun kemitraan baru dengan organisasi/komunitas kesenian dan kebudayaan di kabupaten Sumenep.
- *Segmented* pada elemen *customer segment*: penciptaan segmentasi baru wisatawan tipe *culture lover*.
- *Variable cost* pada elemen *cost Structure*: biaya operasional pagelaran *event* kebudayaan.
- *Usage fee* pada elemen pada elemen *revenue stream*: penciptaan arus pendapatan baru melalui kunjungan wisatawan tipe *culture lover*.
- *Usage fee* pada elemen pada elemen *revenue stream*: penciptaan arus pendapatan baru melalui biaya pagelaran *event* kebudayaan.

Tabel 4. 11 BMC dan BOS: Kerangka Dasar Model Bisnis Masa Depan Pariwisata Pantai Gili Labak

No	Business Model Canvas	Blue Ocean Strategy: Skema Hapuskan–Kurangi–Tingkatkan–Ciptakan			
		Reduce	Eliminate	Raise	Create
1.	<b>Customer Segment</b> Mass market Niche market Segmented Diversified Multi-platform	—	—	—	<u>Segmented:</u> Penciptaan segmentasi baru muslim traveler.  <u>Segmented:</u> penciptaan segmentasi baru wisatawan <i>culture lover</i> .
2.	<b>Value Proposition</b> Newness Performance Customization Getting the job done Design Brand Price Cost reduction Risk reduction Accessibility Convenience	—	—	<u>Design:</u> Penyediaan cinderamata  <u>Performance:</u> Rasa aman dan nyaman  <u>Performance:</u> Kinerja layanan  <u>Performance:</u> Perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui sistem <i>bundling</i> pada tiket masuk	<u>Newness:</u> Penerapan konsep wisata halal  <u>Newness:</u> Penerapan konsep wisata berbasis budaya lokal
3.	<b>Channels</b> Awareness Evaluation Purchase Delivery After Sales	—	—	<u>Awareness:</u> Event pariwisata media cetak/online TV loka/nasional  <u>Delivery:</u> Event pariwisata Media cetak/online TV loka/nasional	<u>Purchase:</u> Event pariwisata Media cetak/online TV loka/nasional  <u>Purchase:</u> Platform SIM <u>Evaluation:</u> Platform SIM <u>After sales:</u> Platform SIM

				<i>Delivery: Platform SIM</i>	
4.	<b>Customer Relationship</b> <i>Personal Assistance</i> <i>Dedicated Personal</i> <i>Self-service</i> <i>Automated Services</i> <i>Communities</i> <i>Co-creation</i>	—	—	—	<u>Automated services:</u> Kemudahan layanan mengakses kebutuhan berkomunikasi
5.	<b>Revenue Stream</b> <i>Asset Sale</i> <i>Usage Fee</i> <i>Subscription Fee</i> <i>Lending</i> <i>Licensing</i> <i>Brokerage fees</i> <i>Advertising</i>	—	—	<u>Usage Fee:</u> Tiket masuk melalui sistem tiket <i>bundling</i>  <u>Brokerage Fees:</u> Komisi hasil penjualan cinderamata	<u>Usage fee:</u> Penciptaan arus pendapatan baru melalui kunjungan wisatawan <i>culture lover</i> .  <u>Usage fee:</u> Penciptaan arus pendapatan baru melalui biaya pagelaran event kebudayaan.  <u>Usage fee:</u> Penciptaan arus pendapatan baru melalui kunjungan muslim traveler.
6.	<b>Key Resource</b> <i>Physical</i> <i>Intellectual</i> <i>Human</i> <i>Financial</i>	—	—	<u>Human:</u> Petugas keamanan  <u>Human:</u> Petugas tiket	<u>Physical:</u> Fasilitas tempat ibadah memadai.  <u>Physical:</u> Pembangunan fasilitas Pagelaran event kebudayaan.
7.	<b>Key Activities</b> <i>Production</i> <i>Problem solving</i> <i>Platform/Network</i>	—	—	<u>Production:</u> Pemeliharaan dan perawatan pariwisata berkualitas  <u>Production:</u> Meningkatkan aktivitas penjagaan	<u>Production:</u> Pelayanan khusus pada bulan Ramadhan.  <u>Production:</u> Tidak ada layanan non-halal.

			<p>keamanan kawasan Gili Labak</p> <p><u>Platform management:</u> Meningkatkan aktivitas hubungan dengan <i>customer segment</i> menggunakan <i>platform</i> SIM berbasis <i>website</i>.</p> <p><u>Network-related:</u> Perluasan aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak atau <i>online</i>, TV lokal atau nasional dan aktif mengikuti <i>event</i> pariwisata.</p> <p><u>Production:</u> Proses produksi cinderamata</p>	<p><u>Production:</u> <i>Water-friendly</i> washrooms.</p> <p><u>Production:</u> Aktivitas pagelaran event kebudayaan.</p>
8.	<p><b>Key Partnership</b> <i>Optimization and economy of scale</i> <i>Reduction of risk and uncertainty</i> <i>Acquisition of particular resources and activities</i></p>	—	<p><u>Optimization and economy of scale:</u> Pengoptimalan peranan duta wisata aktif mengikuti <i>event</i> pariwisata.</p> <p><u>Optimization and economy of scale:</u> Pengoptimalan peran Pokdarwis dalam proses produksi cinderamata.</p> <p><u>Optimization and economy of scale:</u> Pengoptimalan peranan kemitraan pengusaha kuliner untuk menyediakan produk halal.</p> <p><u>Optimization and economy of scale:</u> Pengoptimalan kemitraan dengan pemkab pada bidang kebudayaan Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga.</p>	<p><u>Optimization and economy of scale:</u> Membangun kemitraan baru dengan Media cetak/<i>online</i> dan TV lokal atau nasional</p> <p><u>Optimization and economy of scale:</u> Membangun kemitraan baru dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI) untuk sertifikasi produk halal.</p> <p><u>Optimization and economy of scale:</u> Membangun kemitraan baru dengan organisasi/komunitas kesenian dan kebudayaan di kabupaten Sumenep.</p>

9.	<b>Cost Structure</b> <i>Fixed costs</i> <i>Variable costs</i> <i>Economies of scale</i> <i>Economies of scope</i>	—	—	<u>Fixed cost:</u> Gaji tetap petugas keamanan.  <u>Fixed cost:</u> Gaji tetap petugas tiket.  <u>Fixed Cost:</u> Komitmen stabilisasi pengalokasian biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata	<u>Variable cost:</u> Biaya operasional pagelaran event kebudayaan.
----	--	---	---	--	--



## BAB V

### PEMBAHASAN

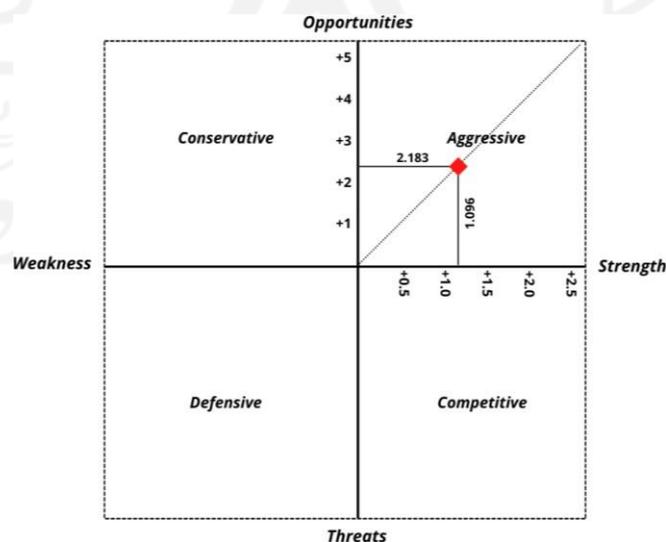
#### 5.1 Posisi Pariwisata Pantai Gili Labak

Pokok bahasan bagian ini akan menerangkan posisi pariwisata pantai Gili Labak berdasarkan hasil evaluasi dalam dua bentuk: Matriks Positioning SWOT dan Matriks IE.

##### 5.1.1 Matriks *Positioning* SWOT

SWOT *Analysis* sebagai alat strategi yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kondisi internal (kekuatan–kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang–ancaman) hasilnya dapat digunakan untuk mengetahui posisi industri. Sebagaimana yang dikemukakan Pearce & Robinson (1997) bahwa pengoptimalan secara kuantitatif dalam SWOT *Analysis* dapat mengetahui secara pasti posisi industri untuk menentukan suatu strategi ke depan berdasarkan situasi yang dihadapi.

Berdasarkan pada hasil nilai IFE dan EFE diketahui bahwa selisih skor pada IFE adalah 1,096 (kemudian dijadikan sumbu X) dengan nilai kekuatan sebesar 1,982 dan nilai kelemahan 0,886, sedangkan selisih skor pada EFE adalah 2,183 (kemudian dijadikan sumbu Y) dengan nilai peluang sebesar 2,761 dan nilai ancaman 0,578. Hasil penarikan sumbu X dan Y diketahui bahwa saat ini posisi pariwisata Gili Labak ada di kuadran I.

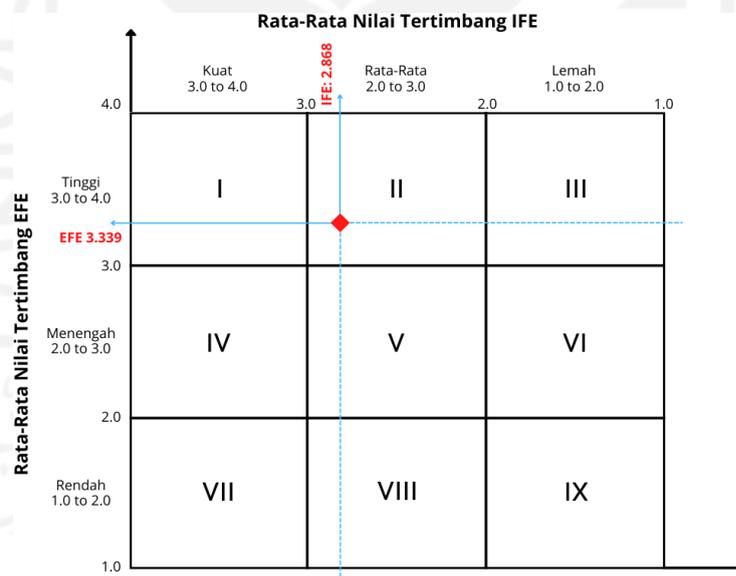


Gambar 5. 1 Matriks *Positioning* SWOT Pariwisata Pantai Gili Labak

Kuadran I mengartikan bahwa saat ini situasi pariwisata pantai Gili Labak sangat menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang dimiliki. Strategi yang dapat diterapkan oleh pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak pada situasi ini adalah dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Artinya saat ini pariwisata pantai Gili Labak industri dalam keadaan prima sehingga memungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

### 5.1.2 Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan model pengembangan dari model General Electric. David (2006) menjelaskan bahwa matriks IE didasarkan oleh dua dimensi: total rata-rata nilai tertimbang IFE sebagai sumbu x dan total rata-rata nilai tertimbang EFE sebagai y. Pada Rangkuti dalam Hidayah, Hufron, & Slamet (2017) dijelaskan bahwa matriks IE dapat digunakan untuk merumuskan strategi bisnis pada tingkat korporat atau departemen unit bisnis yang lebih detail.



Gambar 5. 2 Matriks IE Pariwisata Pantai Gili Labak

Pada gambar 5.1 dapat dijelaskan bahwa saat ini posisi pariwisata pantai Gili Labak ada pada bagian II dengan nilai IFE sebesar 2,868 menyatakan bahwa kondisi internal pariwisata pantai Gili Labak saat ini sedang ada pada kondisi rata-rata, dan nilai EFE sebesar 3,339 menyatakan bahwa kondisi eksternal pariwisata pantai Gili Labak

saat ini ada pada kondisi tujuan. Untuk penjelasan mengenai bagian II dalam matriks IFE bahwa saat ini pariwisata pantai Gili Labak digambarkan sebagai *growth and build* (tumbuh dan kembangkan). Strategi yang dapat diimplementasikan pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak saat ini antara lain adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk), atau strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal)

## 5.2 Fokus Strategi Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa *Analytical Hierarchy Process* dalam penelitian ini digunakan untuk menentukan membangun sebuah fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan. Hal ini bertujuan agar pihak pariwisata pantai Gili Labak memiliki fokus strategi yang jelas, tidak sporadis, melainkan punya landasan dan arah, dalam melakukan pengembangan model bisnis: *step by step*. Kim & Mauborgne (2016) juga menyebutkan bahwa strategi yang baik adalah strategi yang memiliki sebuah fokus.

Berikut fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) :

1. Fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan pertama adalah penerapan konsep wisata berbasis budaya lokal dengan hasil pengolahan data menggunakan AHP sebesar 0,183 atau memiliki nilai tingkat prioritas 18,3% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis lain.
2. Fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan kedua adalah perluasan aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak atau *online*, TV lokal atau nasional dan aktif mengikuti *event* pariwisata dengan hasil pengolahan data menggunakan AHP sebesar 0,138 atau memiliki nilai tingkat prioritas 13,8% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis lain.
3. Fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan ketiga adalah penyedia produk cinderamata dengan hasil pengolahan data menggunakan AHP sebesar 0,135 atau memiliki nilai tingkat prioritas 13,5% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis lain.
4. Fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan keempat adalah meningkatkan aktivitas hubungan dengan *customer segment* menggunakan

*platform* sistem informasi manajemen berbasis *website* dengan hasil pengolahan data menggunakan AHP sebesar 0,134 atau memiliki nilai tingkat prioritas 13,4% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis lain.

5. Fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan kelima adalah komitmen stabilisasi pengalokasian biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata dengan hasil pengolahan data menggunakan pendekatan AHP sebesar 0,115 atau memiliki nilai tingkat prioritas 11,5% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis lain.
6. Fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan keenam adalah perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui sistem bundling pada tiket masuk dengan hasil pengolahan data menggunakan AHP sebesar 0,108 atau memiliki nilai tingkat prioritas 10,8% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis lain.
7. Fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan ketujuh adalah penerapan konsep wisata halal dengan hasil pengolahan data menggunakan pendekatan AHP sebesar 0,101 atau memiliki nilai tingkat prioritas 10,1% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis lain.
8. Fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan kedelapan adalah meningkatkan aktivitas penjagaan keamanan pada kawasan Gili Labak dengan hasil pengolahan data menggunakan AHP sebesar 0,085 atau memiliki nilai tingkat prioritas 8,5% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis lain.

### **5.3 Inovasi Nilai: Desain Model Bisnis Masa Depan**

Penggunaan kerangka kerja gabungan *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* adalah untuk mendesain model bisnis masa depan yang tepat bagi pariwisata gili Labak berlandaskan inovasi nilai agar berdaya saing tinggi dan terlepas dari persaingan yang oleh Kim & Mauborgne (2016) diterminologikan *read ocean*, kondisi pasar yang saling serang, saling membunuh, saling menikam dan berdarah-darah; menuju terminologi *blue ocean* yang ditandai dengan ruang pasar belum terjelajahi, penciptaan permintaan dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan.

Pada tahap sebelumnya telah dijelaskan bahwa terdapat delapan langkah perbaikan dengan enam langkah perbaikan berupa peningkatan bagian elemen model bisnis yang dapat digunakan untuk menyempurnakan model bisnis yang berjalan saat ini dan dua langkah perbaikan berupa penciptaan inovasi nilai pada bagian elemen model bisnis yang dapat digunakan untuk melahirkan prototipe model bisnis baru: prototipe desain model bisnis pariwisata pantai berbasis halal dan budaya lokal.

#### Prototipe Penyempurnaan Model Bisnis

*Raise*: bagian elemen yang ditingkat

Elemen *Key Activities*

##### a) *Production*

Perbaikan elemen model bisnis bagian *production* adalah meningkatkan aktivitas penjagaan keamanan pada kawasan Gili Labak. Rasionalisasi yang digunakan sebagai dasar perbaikan adalah hasil diagnosa kanvas strategi yang menerangkan bahwa kelemahan pada elemen *key activities* lebih besar daripada kekuatan padahal secara peluang tinggi. Sehingga perbaikan dengan peningkatan bagian ini diharapkan mampu menambah kekuatan yang ada. Sebab selama ini pariwisata pantai Gili Labak tidak memainkan aktivitas utama ini secara struktural pada ranah keamanan sehingga jika ada permasalahan yang terjadi seringkali harus melibatkan pihak lain sebagai mediator. Memang tidak sering terjadi permasalahan di kawasan Gili Labak tetapi ketidakhadiran aktivitas bidang ini secara struktural berkonsekuensi terhadap rasa aman dan kenyamanan wisatawan yang berkunjung. Salah satu faktor kepuasan wisatawan adalah rasa aman dan nyaman saat berwisata. Sehingga dengan perbaikan melalui meningkatkan aktivitas penjagaan keamanan pada kawasan Gili Labak juga akan menurunkan kelemahan elemen *key activities*.

Pengambil peranan aktivitas ini juga akan berpengaruh terhadap nilai tambah *performance* di elemen *value proposition* berupa rasa aman dan kenyamanan wisatawan berwisata. Selain itu perbaikan ini membutuhkan penambahan kategori *human* pada elemen *key resources* sebagai petugas keamanan dan mengeluarkan biaya karakteristik *fixed cost* pada elemen *cost structure* sebagai gaji tetap petugas keamanan.

b) *Platform management*

Perbaikan elemen model bisnis bagian *platform management* adalah meningkatkan aktivitas hubungan dengan *customer segment* menggunakan *platform* sistem informasi manajemen berbasis *website*. *Platform* ini nantinya didesain dengan berbagai fitur meliputi apa saja layanan jasa yang ditawarkan pariwisata pantai Gili Labak, biaya yang dikeluarkan oleh *customer segment* jika memilih layanan jasa yang diinginkan (yang nanti juga akan ada perbaikan lain berupa sistem tiket *bundling*), *contact person* agen-agen wisata pada setiap daerah yang dapat dihubungi oleh *customer segment* dan penyediaan fitur komplain. Sehingga *platform* ini nantinya akan menjadi fase lanjutan dari saluran yang selama ini dipakai oleh pariwisata pantai Gili Labak: pemberian petunjuk jasa layanan yang ditawarkan secara spesifik sesuai kebutuhan yang diinginkan *customer segment* (*purchase*), menjadi media evaluasi proposisi nilai yang dapat membantu wisatawan melakukan evaluasi atas keluhan yang dialaminya selama berwisata (*evaluation*) dan sebagai media penunjang wisatawan setelah berkunjung (*after sales*) karena perbaikan ini akan mempengaruhi penciptaan hubungan baru yang menjadi kelemahan pariwisata pantai Gili Labak saat ini berupa kemudahan layanan mengakses kebutuhan dan berkomunikasi (pada elemen *customer relationships*).

Rasionalisasi yang digunakan sebagai dasar perbaikan bagian ini adalah sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, untuk meningkatkan kekuatan dan menekan kelemahan elemen *key activities* karena aktivitas saluran yang digunakan oleh pariwisata pantai Gili Labak hanya terfokus pada ranah promosi dan kurang mengoptimalkan saluran sebagai lahan berkomunikasi membangun hubungan dengan *customer segment*. Hal ini dapat dilihat bagaimana kelemahan pada elemen *channel* menjadi yang tertinggi nomor dua setelah elemen *key activities*. Padahal secara peluang kedua elemen ini besar untuk lebih baik.

Sehingga dengan melakukan perbaikan bagian ini akan menguntungkan kedua elemen model bisnis untuk meningkatkan kekuatan dan menekan kelemahan, membantu hubungan dengan wisatawan yang diharapkan oleh pariwisata pantai Gili Labak pelayanan ramah (*dedicated*

*personal*) kepada wisatawan bukan hanya saat wisatawan berwisata tapi juga setelah berwisata karena adanya hubungan kategori baru (*automated services*: kemudahan layanan mengakses kebutuhan dan berkomunikasi) dan penambahan nilai tambah *performance* berupa kinerja layanan pada elemen *value proposition*.

c) *Network-Related*

Perbaikan elemen model bisnis bagian *network-related* adalah perluasan aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak atau *online*, TV lokal atau nasional dan aktif mengikuti *event* pariwisata. Rasionalisasi yang digunakan untuk melakukan perbaikan ini selain yang telah dijelaskan sebelumnya adalah pemanfaatan peluang pada elemen *customer segment* yang belum dioptimalkan sebaik mungkin. Itu bisa dilihat dari hasil kanvas strategi. Peluang elemen *key partnership* untuk melakukan kemitraan baru juga sangat memungkinkan.

Peran pemerintah daerah yang selama ini punya dampak penting terhadap tumbuh dan kembangnya pariwisata pantai Gili Labak juga bisa ikut andil dalam membangun kemitraan baru dengan media cetak atau *online* dan TV lokal dan nasional, serta mengoptimalkan peran duta wisata untuk terlibat aktif mengikuti *event-event* pariwisata yang ada. Apalagi kunjungan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif pada tahun ini memberikan angin segar terhadap pengembangan kepariwisataan kabupaten Sumenep (Koran Madura, 2022). Sehingga perbaikan bagian ini sangat memungkinkan untuk melakukan penetrasi pasar.

Aktivitas perluasan promosi ini akan menjadi salah satu kunci bagaimana pariwisata pantai Gili Labak membangun pariwisata berdaya saing tinggi sebagaimana visi yang tercantum. Selama ini aktivitas kategori *network-related* sebagai lahan promosi pariwisata pantai Gili Labak melalui hubungan kemitraan dengan agen-agen wisata dan pemerintah daerah (*website* dan duta wisata). Dua partner ini memang sudah baik dalam membangun aktivitas promosi akan tetapi alangkah lebih baiknya dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki untuk melakukan perluasan aktivitas dengan media cetak atau *online*, TV lokal atau nasional dan

aktif mengikuti *event* pariwisata untuk melengkapi keterbatasan ruang fisik kedua partner tersebut. Perluasan ini dapat dibangun dengan pembentukan tim khusus promosi.

#### Elemen *Cost Structure*

##### a) *Fixed Cost*

Perbaikan elemen model bisnis bagian *fixed cost* adalah komitmen stabilisasi pengalokasian biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata. Komitmen dalam perbaikan ini sangat penting karena dapat mengancam keberlangsungan secara eksistensi pariwisata pantai Gili Labak. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kurniawan, Adrianto, Bengen, & Prasetyo (2016b) bahwa tingkat kerentanan pulau kecil terhadap adanya pariwisata sangat tinggi. Jika tingkat kerentanan dibiarkan terus menerus meningkat, maka keberlanjutan pariwisata semacam Gili Labak tidak dapat tercapai karena sangat bergantung dengan kondisi ekologi. Sebab itu diperlukan komitmen karena kecenderungan pengalokasian biaya yang fluktuatif terjadi selama ini memiliki dampak terhadap aktivitas utama *production* (aktivitas pemeliharaan dan perawatan pariwisata) yang tidak maksimal dan berdampak fatal terhadap kelemahan pada elemen *key activities* yang terjadi saat ini. Sehingga perbaikan bagian elemen ini dapat memperbaiki kualitas aktivitas pemeliharaan dan perawatan pariwisata.

#### Elemen *Value Proposition*

##### a) *Performance*

Perbaikan elemen model bisnis bagian *performance* adalah perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui sistem *bundling* pada tiket masuk. Rasionalisasi yang dijadikan dasar perbaikan bagian ini adalah pemanfaatan peluang yang belum dioptimalkan secara penuh pada elemen *value proposition* dan penciptaan arus pendapatan baru pada elemen *revenue streams* yang secara peluang belum dimanfaatkan secara maksimal dari hasil diagnosa kanvas strategi. Dengan perbaikan ini juga membantu elemen *cost structure* dalam pengeluaran biaya yang masih belum efektif pada biaya aktivitas pemeliharaan dan perawatan pariwisata.

Selama ini pemberlakuan asuransi pariwisata pantai Gili Labak hanya jaminan di lingkup mengikuti atraksi wisata saja, sehingga dengan perluasan ruang lingkup jaminan asuransi melalui sistem *bundling* pada tiket masuk, selain akan meningkatkan nilai tambah pada *performance*, juga akan menciptakan arus pendapatan baru karena sampai hari ini masih belum diberlakukan tiket masuk. Pemberlakuan tiket masuk dapat menanggulangi pendapatan yang tidak terserap pariwisata pantai Gili Labak melalui kunjungan wisatawan yang selama ini tidak mengikuti atraksi wisata dan juga akan menjadi faktor mengurangi ketergantungan pariwisata pantai Gili Labak selama ini terhadap anggaran yang diperoleh dari pemerintah daerah.

Perbaikan ini tentu membutuhkan penambahan kategori *human* pada elemen *key resources* sebagai petugas tiket dan mengeluarkan karakteristik biaya *fixed cost* pada elemen *cost structure* sebagai gaji tetap untuk petugas tiket.

#### b) *Design*

Perbaikan elemen model bisnis bagian *design* adalah penyediaan produk cinderamata. Sebab eksistensi dari cinderamata menjadi bagian esensi pariwisata. Cinderamata akan tetap memiliki kaitan yang erat dengan pariwisata selama manusia masih melakukan perjalanan (berwisata). Itu dapat kita lihat bagaimana bagi pariwisata-pariwisata besar keberadaan cinderamata telah menjadi nilai tersendiri atau identitas. Karena pada dasarnya cinderamata adalah sarana bagi pariwisata (Sugiarto & Sulartiningrum, 1996).

Penyediaan cinderamata ini berbuah positif terhadap penambahan arus pendapatan baru bagi pariwisata pantai Gili Labak melalui hasil penjualan dan menjadi salah satu kunci melepas dari ketergantungan terhadap anggaran yang diperoleh dari pemerintah daerah. Rasionalisasi yang digunakan dasar perbaikan ini berdasarkan hasil kanvas strategi menyatakan bahwa secara peluang elemen *value proposition* pariwisata pantai Gili Labak masih sangat mengintegrasikan layanan dan produk. Bukan hanya fokus terhadap jasa melainkan penggabungan produk dan

jasa. Sehingga peningkatan pada nilai tambah *design* berupa cinderamata masih sangat memungkinkan untuk disediakan oleh pariwisata pantai Gili Labak.

Penyediaan cinderamata dapat dilakukan melalui pemberdayaan kemitraan dengan Pokdarwis sehingga pihak pariwisata pantai Gili Labak masih dapat merampingkan biaya untuk keluar.

*Create*: bagian elemen yang diciptakan

Elemen *Value Proposition*

a) *Newness*

Perbaikan elemen model bisnis bagian *newness* adalah penerapan konsep wisata halal. Saat ini konsep wisata halal menjadi tren baru dan memiliki nilai positif dalam segmen pariwisata dunia. Perkembangannya pun terus mengalami peningkatan yang signifikan pada setiap tahun. Hal ini juga didukung berbagai literatur yang menjelaskan bahwa wisatawan muslim sebenarnya sangat peduli terhadap konsumsi produk dan layanan sesuai dengan prinsip syariah ketika berkunjung pada tempat wisata (Battour, Battor, & Ismail, 2012; Jafari & Scott, 2014). Secara implisit konsep wisata halal dapat membentuk kesan eksklusif terhadap wisatawan non-muslim, tetapi konsep wisata halal lebih luas daripada konsep wisata religi karena konsumen dari wisata halal bukan hanya wisatawan muslim melainkan juga non-muslim yang ingin menikmati keindahan alam dan kearifan lokal yang terdapat pada objek pariwisata (Hamzah & Yudiana, 2015; *World Tourism Organization* dalam Kementerian Pariwisata, 2015; Sofyan, 2012; Subarkah, 2018).

Pariwisata pantai Gili Labak memiliki potensi untuk menerapkan konsep wisata halal karena didukung tingkat religiusitas yang tinggi pada kawasan Gili Labak. Selain itu pada ranah pelaksanaan semua aktivitas yang berjalan saat ini secara tidak langsung pariwisata pantai Gili Labak juga telah menerapkan prinsip syariah. Seperti ketersediaan produk halal dan pelarangan wisatawan melakukan kegiatan yang bertentangan sesuai dengan ajaran dan nilai-nilai Islam. Hanya butuh beberapa penegasan pada beberapa elemen bisnis untuk menguatkan penerapan konsep wisata

halal. Arah pembangunan kepariwisataan Sumenep juga menyebutkan bahwa dalam pembangunan kepariwisataan harus didasarkan oleh nilai agama. Dan ini menjadi peluang besar. Karena pemerintah daerah adalah kemitraan yang punya andil besar terhadap perkembangan pariwisata pantai Gili Labak.

Berikut beberapa penegasan mengenai kebutuhan yang perlu disediakan oleh pariwisata pantai Gili Labak untuk menerapkan konsep wisata halal berlandaskan hasil kajian CrescentRating tentang *Muslim Traveler Faith-Based Service Needs 2.0*: 1.) meningkatkan fasilitas ibadah, karena saat ini fasilitas ibadah di kawasan Gili Labak belum memadai jika terjadi lonjakan pengunjung yang besar (*physical* pada elemen *key resources*), 2.) melayani secara khusus wisatawan muslim yang berkunjung ke Gili Labak pada bulan ramadhan (*production* pada elemen *key activities*), 3.) layanan non-halal (*production* pada elemen *key activities*) dengan mengoptimalkan kemitraan dengan pengusaha kuliner untuk menyediakan makanan bersertifikasi halal MUI. Aktivitas layanan non-halal ini bukan tentang ketersediaan produk halal, melainkan semua pelayanan yang diterapkan oleh pariwisata pantai Gili Labak harus berlandaskan prinsip islam. Contohnya layanan atraksi wisata, pemandu wisata harus memiliki disiplin tinggi dan menghormati prinsip-prinsip islam wisatawan muslim, 4.) terakhir adalah *water-friendly washrooms*, ketersediaan air yang mencukupi dan nyaman untuk bersuci: memiliki privasi antara laki-laki dan perempuan (*production* pada elemen *key activities*).

Dengan menerapkan konsep wisata halal akan dapat menambah segmentasi baru bagi pariwisata pantai Gili Labak, yang mulanya adalah wisatawan *nature lover* akan bertambah dengan *traveler* muslim, dan penambahan arus pendapatan baru pada elemen *revenue streams* berupa kunjungan *traveler* muslim.

#### b) *Newness*

Perbaikan elemen model bisnis bagian *newness* adalah penerapan konsep wisata berbasis budaya lokal. Pada dasarnya suatu tempat bisa dikatakan

sebagai pariwisata jika tempat tersebut memiliki objek yang mampu membuat orang terkesan. Salah satunya adalah budaya. Budaya adalah dasar bagi pariwisata. Objek pariwisata pantai Gili Labak memang bukan budaya melainkan alam. Akan tetapi meleburkan dua objek menjadi satu kesatuan utuh pada satu tempat akan membuat nuansa baru dan unik bagi suatu pariwisata dan ini adalah nilai yang belum ditawarkan pariwisata lain. Dalam pada itu pariwisata yang memiliki objek lain dan diberikan basis budaya lokal merupakan upaya pemberian alternatif pemilihan bagi pariwisata yang ingin dikunjungi wisatawan (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2020; Ohorella & Prihantoro, 2021).

Warisan kebudayaan Sumenep yang melimpah, masih dilestarikan dan masih memiliki kedudukan yang prestisius dalam sosial masyarakat setempat dapat dimaksimalkan oleh pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak. Arah pembangunan kepariwisataan kabupaten Sumenep juga menyebutkan bahwa dalam pembangunan kepariwisataan harus menjunjung tinggi nilai-nilai budaya. Dan ini searah dengan kebijakan tersebut. Pariwisata pantai Gili Labak dapat merealisasikan inovasi ini dengan bahu membahu melalui peran kemitraan dengan pemerintah daerah yang selama ini telah menjadi punggung bagi kemajuan pariwisata pantai Gili Labak. Penerapan wisata berbasis budaya lokal ini nanti dapat dikemas ke dalam bentuk festival atau *event* pagelaran kebudayaan. Efek positifnya akan memperluas segmen wisatawan yang awalnya hanya kepada wisatawan yang memiliki kecenderungan psikografis *nature lover*, yaitu pecinta alam akan bertambah dengan satu segmen wisatawan *culture lover*, pecinta budaya, dan penciptaan arus pendapatan baru.

Setidaknya ada sepuluh pilihan warisan kebudayaan lokal yang dapat dimanfaatkan dan diminiaturkan oleh pariwisata pantai Gili Labak dalam bentuk festival kebudayaan ini. Sepuluh warisan kebudayaan lokal ini memiliki daya tawar dan dapat menjadi nilai menjangkau *segmen* wisatawan *culture lover*. Seperti kontes karapan sapi, kontes sapi sonok, pameran keris Aeng Tong-Tong, kesenian musik saronen, kesenian tari muang sangkal, kesenian topeng dhalang, kesenian jaran serek, kesenian upacara sandhur pantel, upacara nyadar dan upacara petik laut.

Sebagaimana yang dikemukakan Yuda & Sulistiyo (2022) bahwa kontes karapan sapi, kontes sapi sonok, pameran keris aeng tong-tong, kesenian musik saronen dan upacara nyadar memiliki daya tawar dan dapat menjadi nilai yang strategis untuk menjangkau dan mendatangkan segmen wisatawan pecinta budaya. Pada kesenian tari muang sangkal, kesenian topeng dhalang, kesenian jaran serek, kesenian upacara sandhur pantel dan upacara petik laut juga sama. Tari muang sangkal yang telah menjadi *icon* bagi kabupaten Sumenep dan pernah menjadi kesenian yang membuka pameran pariwisata di Majapahit *Travel Fair* 2016, yang merupakan upaya untuk mengembangkan daya tarik pariwisata berbasis kelautan di Jawa Timur, adalah modal besar. Apalagi kesenian topeng dhalang yang telah mendapatkan sertifikat Penetapan Warisan Budaya Takbenda (WBTb) dari Ditjen Kebudayaan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi bisa menjadi nilai yang strategis untuk menjangkau menjangkau *segmen* wisatawan *culture lover*.

<b>The Business Model Canvas</b>		<b>Industri Name: Pariwisata Pantai Gili Labak</b>		
<p><b>Key Partners</b></p> <p><i>Optimization and Economy of scale:</i>            Pokdarwis,            Agen wisata,            Pengusaha kapal,            Pengusaha <i>homestay</i>,            Pengusaha kuliner,            Pemerintah daerah,            Instansi terkait,  <b>Media cetak/online</b>  <b>TV lokal/nasional</b></p>	<p><b>Key Activities</b></p> <p><i>Production:</i>            Penyuluhan Pokdarwis,            Pelayanan atraksi wisata,  <b>Proses produksi cinderamata</b>  <b>Meningkatkan aktivitas penjagaan</b>  <b>keamanan kawasan Gili Labak,</b>  <b>Pemeliharaan &amp; perawatan</b>  <b>pariwisata berkualitas</b></p> <p><i>Platform Promotion:</i>            IG, FB dan Youtube</p> <p><i>Platform management:</i>  <b>Meningkatkan aktivitas hubungan</b>  <b>dengan customer segment</b>  <b>menggunakan Platform</b>  <b>SIM berbasis</b></p> <p><i>Network-related:</i>            Promosi Agen wisata dan Pemkab            (Duta wisata dan Website)  <b>Perluasan promosi bekerjasama</b>  <b>dengan Media cetak/online,</b>  <b>TV lokal/nasional dan Event</b>  <b>pariwisata</b></p>	<p><b>Value Proposition</b></p> <p><i>Design:</i>            Keindahan alam  <b>Penyediaan cinderamata</b></p> <p><i>Customization:</i>            Layanan <i>custom</i></p> <p><i>Price:</i>            Harga terjangkau</p> <p><i>Performance:</i>            Paket wisata  <b>Rasa aman dan nyaman</b>  <b>Kinerja layanan</b>  <b>Perluasan penerapan</b>  <b>asuransi pariwisata</b></p>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p><i>Dedicated Assistance:</i>            Keramahan layanan</p> <p><i>Automated services:</i>  <b>Kemudahan layanan</b>  <b>mengakses kebutuhan dan</b>  <b>berkomunikasi</b></p>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p><i>Segmented:</i>            Wisatawan <i>nature lover</i></p>
			<p><b>Channels</b></p> <p><i>Delivery:</i>            Agen wisata, IG, FB, Youtube,            Website &amp; Duta wisata (pemkab),  <b>Platform SIM, Event pariwisata</b>  <b>dan TV loka/nasional Media</b>  <b>cetak/online</b></p> <p><i>Awareness:</i>            Agen wisata, Duta Wisata            (pemkab), <b>Event pariwisata,</b>  <b>Media cetak/online dan TV</b></p>	

<p><b>Key Resources</b></p> <p><u>Human:</u> Pemandu atraksi Petugas keamanan, dan Petugas tiket</p> <p><u>Physical:</u> Infrastruktur, Transportasi (kapal) Peralatan atraksi</p> <p><u>Intellectual:</u> Pariwisata berbasis pulau kecil</p>		<p>lokal/nasional</p> <p><u>Purchase:</u> Platform SIM, Event pariwisata, Media cetak/online, dan TV loka/nasional</p> <p><u>Evaluation:</u> Platform SIM</p> <p><u>After sales:</u> Platform SIM</p>	
<p><b>Cost Structure</b></p> <p><u>Fixed costs:</u> Gaji tetap Fasilitator. Gaji tetap petugas tiket, Gaji tetap petugas keamanan dan Komitmen biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata</p> <p><u>Variable cost:</u> Biaya kegiatan operasional</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <p><u>Usage Fee:</u> Biaya atraksi wisata, sewa alat &amp; bahan dan Tiket masuk melalui sistem bundling</p> <p><u>Brokerage Fees:</u> APBD dan Komisi hasil penjualan cinderamata</p>	

Gambar 5. 3 Prototipe Penyempurnaan Model Bisnis

Keterangan gambar:

Orange : bagian elemen yang ditingkat

kuning : pengaruh dari bagian elemen yang ditingkatkan

<i>The Business Model Canvas</i>		<i>Industri Name: Pariwisata Pantai Gili Labak</i>		
<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
<p><u>Optimization and Economy of scale:</u></p> <p>Pokdarwis, Agen wisata, Pengusaha kapal, Pengusaha homestay, Pengusaha kuliner, Pemerintah daerah, Instansi terkait, Media cetak/online TV lokal/nasional, Komunitas kesenian dan kebudayaan Sumenep, Majelis Ulama Indonesia</p>	<p><u>Production:</u> Penyuluhan Pokdarwis, Pelayanan atraksi wisata, Proses produksi cinderamata, Aktivitas penjagaan keamanan kawasan Gili Labak, Pemeliharaan dan perawatan pariwisata berkualitas, Pelayanan khusus bulan Ramadhan, Tidak ada layanan non-halal, Water-friendly washrooms, dan Aktivitas pagelaran event kebudayaan</p> <p><u>Platform Promotion:</u> IG, FB dan Youtube</p> <p><u>Platform management:</u> Meningkatkan aktivitas hubungan dengan customer segment menggunakan Platform SIM berbasis</p> <p><u>Network-related:</u> Aktivitas promosi oleh agen wisata dan pemkab (duta wisata &amp; website), Perluasan promosi bekerjasama dengan Media cetak/online, TV lokal/nasional dan Event pariwisata</p>	<p><u>Design:</u></p> <p>Keindahan alam Penyediaan cinderamata</p> <p><u>Customization:</u></p> <p>Layanan custom</p> <p><u>Price:</u> Harga terjangkau</p> <p><u>Performance:</u> Paket wisata Rasa aman dan nyaman Kinerja layanan Perluasan penerapan asuransi pariwisata</p> <p><u>Newness:</u></p> <p>Penerapan konsep Wisata Halal, dan Penerapan konsep Wisata berbasis Budaya Lokal</p>	<p><u>Dedicated Assistance:</u></p> <p>Keramahan layanan</p> <p><u>Automated services:</u></p> <p>Kemudahan layanan mengakses kebutuhan dan berkomunikasi</p> <p><b>Channels</b></p> <p><u>Delivery:</u> Agen wisata, IG, FB, Youtube, Website &amp; Duta wisata (pemkab), Platform SIM, Event pariwisata dan TV loka/nasional Media cetak/online</p> <p><u>Awareness:</u> Agen wisata, Duta Wisata (pemkab), Event pariwisata, Media cetak/online dan TV</p>	<p><u>Segmented:</u></p> <p>Wisatawan nature lover Wisatawan muslim Wisatawan culture lover</p>

<p><b>Key Resources</b></p> <p><u>Human:</u> Pemandu atraksi, Petugas keamanan, dan Petugas tiket</p> <p><u>Physical:</u> Infrastruktur, Transportasi kapal, Peralatan atraksi, Fasilitas tempat ibadah memadai, dan Fasilitas pagelaran event kebudayaan.</p> <p><u>Intellectual:</u> Pariwisata berbasis pulau kecil</p>		<p>lokal/nasional</p> <p><u>Purchase:</u> Platform SIM, Event pariwisata, Media cetak/online dan TV loka/nasional</p> <p><u>Evaluation:</u> Platform SIM</p> <p><u>After sales:</u> Platform SIM</p>	
<p><b>Cost Structure</b></p> <p><u>Fixed costs:</u> Gaji tetap Fasilitator, Gaji tetap petugas tiket, Gaji tetap petugas keamanan, dan Komitmen biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata</p> <p><u>Variable cost:</u> Biaya kegiatan operasional (promosi dan pemberdayaan Pokdarwis)</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <p><u>Usage Fee:</u> Biaya atraksi wisata, sewa alat &amp; bahan, Tiket masuk melalui sistem bundling, Arus pendapatan baru melalui kunjungan wisatawan muslim, Arus pendapatan baru kunjungan wisatawan culture lover dan Biaya pagelaran event kebudayaan pada sistem tiket bundling</p> <p><u>Brokerage Fees:</u> APBD dan Komisi hasil penjualan cinderamata</p>	

Gambar 5. 4 Prototipe Desain Model Bisnis Masa Depan Berbasis Halal dan Budaya Lokal

Keterangan warna:

**Kuning** : hasil peningkatan,

**Orange** : hasil penciptaan

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan yang telah dibahas sebelumnya maka penelitian mengenai desain strategi pengembangan model bisnis pariwisata pantai Gili Labak dapat disimpulkan sebagai berikut:

##### 1. Model Bisnis Pariwisata Pantai Gili Labak Saat ini

Berikut model bisnis pariwisata pantai Gili Labak saat ini berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas*.

###### a) *Customer Segments*

- *Segmented*: Wisatawan *nature lover*

###### b) *Value Propositions*

- *Design*: Keindahan alam
- *Customization*: Layanan custom
- *Price*: Harga Terjangkau.
- *Performance*: Paket wisata, dan Asuransi atraksi wisata

###### c) *Channels*

- *Delivery*: Agen wisata, Duta wisata (Pemkab), *Website* (Pemkab), IG, FB dan Youtube.
- *Awareness*: Agen wisata dan Duta wisata (Pemkab)

###### d) *Customer Relationships*

- *Dedicated assistance*: Keramahan layanan
- *Self-service*: Layanan teknis

###### e) *Revenue Streams*

- *Usage Fee*: Biaya atraksi wisata, dan Biaya sewa
- *Brokerage Fees*: APBD

###### f) *Key Resources*

- *Human*: Pemandu atraksi wisata
- *Physical*: Infrastruktur, transportasi (kapal) dan peralatan atraksi wisata
- *Intellectual*: Brand pariwisata berbasis pulau kecil

###### g) *Key Activities*

- *Production*: Layanan atraksi wisata, Pemberdayaan Pokdarwis, dan Pemeliharaan dan perawatan pariwisata
- *Platform promotion*: IG, FB dan Youtube
- *Network-related*: Promosi melalui Agen wisata dan Pemkab (Duta wisata dan Website)

h) *Key Partnerships*

- *Optimization and economy of scale*: Pokdarwis, Agen wisata, Pengusaha kapal, Pengusaha *homestay*, Pengusaha kuliner, Pemerintah daerah dan Instansi terkait.

i) *Cost Structure*

- *Fixed cost*: Gaji tetap, dan Biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata
- *Variable cost*: Biaya kegiatan operasional (Promosi dan Pemberdayaan Pokdarwis)

2. Posisi Pariwisata Pantai Gili Labak

Berdasarkan hasil matriks *positioning* SWOT bahwa situasi pariwisata pantai Gili Labak saat ini sangat menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada melalui penerapan kebijakan strategi pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Artinya fokus strategi pengembangan bisnis berkelanjutan dan prototipe desain model bisnis masa depan berbasis halal dan budaya lokal dalam penelitian ini dapat dijadikan acuan kebijakan dalam menerapkan strategi pertumbuhan agresif. Hal ini juga didukung oleh hasil matriks IE bahwa saat ini pariwisata pantai Gili Labak digambarkan sebagai *growth and build* (tumbuh dan kembangkan), mengartikan bahwa fokus strategi pengembangan bisnis berkelanjutan dan prototipe desain model bisnis masa depan berbasis halal dan budaya lokal dalam penelitian ini dapat diterapkan sebagai strategi intensif untuk melakukan penetrasi pasar dan pengembangan segmentasi pasar.

3. Fokus Strategi Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan

Berikut adalah fokus strategi pengembangan bisnis berkelanjutan bagi pariwisata pantai Gili Labak berdasarkan pendekatan *Analytical Hierarchy Process*.

- a) Penerapan konsep wisata berbasis budaya lokal.

- b) Perluasan aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak atau *online*, TV lokal atau nasional dan aktif mengikuti *event* pariwisata.
- c) Penyediaan produk cinderamata.
- d) Meningkatkan aktivitas hubungan dengan *customer segment* menggunakan *platform* sistem informasi manajemen berbasis *website*.
- e) Komitmen stabilisasi biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata.
- f) Perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui sistem *bundling* pada tiket masuk
- g) Penerapan konsep wisata halal.
- h) Meningkatkan aktivitas penjagaan keamanan pada kawasan Gili Labak

#### 4. Desain Model Bisnis Masa Depan Bagi Pariwisata Pantai Gili Labak

Berikut perbaikan yang perlu dilakukan menuju desain model bisnis masa depan berbasis halal dan budaya lokal bagi pariwisata pantai Gili Labak berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy*.

*Raise*: Bagian Elemen Di Tingkat

*Key Activities*

- a) *Production*: meningkatkan aktivitas penjagaan keamanan pada kawasan Gili Labak.
- b) *Platform management*: Meningkatkan aktivitas hubungan dengan *customer segment* menggunakan *platform* sistem informasi manajemen berbasis *website*.
- c) *Network-related*: Perluasan aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak atau *online*, TV lokal atau nasional dan aktif mengikuti *event* pariwisata.

*Cost Structure*

- a) *Fixed Cost*: Komitmen stabilisasi pengalokasian biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata.

*Value Proposition*

- a) *Performance*: Perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui sistem *bundling* pada tiket masuk.

*Design*: Penyediaan produk cinderamata.

*Create: Bagian Elemen Diciptakan*

*Value Proposition*

- a) *Newness*: Penerapan konsep wisata berbasis wisata halal.
- b) *Newness*: Penerapan konsep wisata berbasis budaya lokal.

## **6.2 Saran**

Beberapa saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak, Sumenep dan penelitian selanjutnya sebagai berikut.

### **1. Pariwisata Pantai Gili Labak**

Saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak berdasarkan hasil penelitian adalah:

- a) Pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak dapat mempertimbangkan hasil fokus strategi pengembangan model bisnis dalam penelitian ini untuk membangun pengembangan model bisnis berkelanjutan.
- b) Pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak dapat mempertimbangkan hasil prototipe desain model bisnis masa depan dalam penelitian ini untuk membangun model bisnis yang lebih baik.

### **2. Penelitian Selanjutnya**

Saran yang dapat diberikan kepada penelitian selanjutnya adalah

- a) Penelitian selanjutnya mengkaji lebih mendalam mengenai sepuluh pilihan warisan kebudayaan sebagai basis pengembangan model bisnis bagi pariwisata pantai Gili Labak dalam bentuk tata ruang.
- b) Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas jenis objek penelitian dengan tingkat persaingan lebih ketat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A. M., Baga, L. M., & Tinaprilla, N. (2018). Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT Architectaria Media Cipta. *Manajemen IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 13(1), 55.
- Ardian, S. (2017). *Strategi Pengembangan Usaha Kuliner Mie X, Surabaya dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy (BOS)*. Institut Teknologi Sepuluh November.
- Azhar, R. M., Suparno, O., & Djohar, S. (2017). Pengembangan Model Bisnis pada Lokawisata Baturaden Menggunakan Business Model Canvas. *Manajemen IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 12(2), 137.
- 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.
- Battour, M. M., Battor, M. M., & Ismail, M. (2012). The Mediating Role of Tourist Satisfaction: A Study of Muslim Tourists in Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(3), 279–297.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215.
- Dahuri, R., Rais, J., & Ginting, S. P. (2004). *Pengelolaan Sumber Daya Wilayah Pesisir dan Lautan Secara Terpadu*. Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Datukramat, H. P., Kumurur, V. A., & Sela, R. L. . (2017). Faktor-Faktor Penyebab Tidak Terkelolanya Objek Wisata Pantai Batu Pinagut Bolaang Mongondow Utara. *Spasial*, 4(1), 1–12.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis: Konsep* (Cet. 10). Jakarta: Salemba Empat.
- Dewantara, R. Y., & Supriono, S. (2019). Identifikasi Potensi Wisata dan Permasalahan Pengembangan Destinasi Wisata Bahari di Pulau Gili Labak Kabupaten Sumenep. *Media Bina Ilmiah*, 14(3), 2211–2216.
- Disa, A. A., Nurmalina, R., & Syuaib, M. F. (2017). Analysis of Business Model Development of Honey Products Using Business Model Canvas Approach. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(8), 262–267.

- Endratno, H., Rusman, A., & Hidayah, A. (2021). Model Bisnis Canvas Hutan Pinus Limpakuwus Purwokerto. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(1), 29–42.
- Fitriani, R., & Sultan, M. A. (2019). Model Bisnis Kanvas Sebagai Solusi Inovasi Bagi Yang Kecil Bisnis. *Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 197–203.
- Gladwell, N. J. (1990). A Psychographic And Sociodemographic Analysis Of State Park Inn Users. *Journal of Travel Research*, 28(4), 15–20.
- Gnanapala, W. K. A. (2015). Tourists Perception and Satisfaction: Implications for Destination Management. *American Journal of Marketing Research*, 1(1), 7–19.
- Gössling, S., Scott, D., Hall, C. M., Ceron, J.-P., & Dubois, G. (2012). Consumer Behaviour and Demand Response of Tourists to Climate Change. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 36–58.
- Greenland Tourism. (2015). *Market Segmentation in Greenland*. Kopenhagen: Greenland Tourism Booklet.
- Gunardi, G. (2010). Identifikasi Potensi Kawasan Wisata Kali Pasir, Kota Tangerang. *Jurnal Planesa*, 1(1), 28–35.
- Hamzah, M. M., & Yudianta, Y. (2015). Analisis Komparatif Potensi Industri Halal dalam Wisata Syariah dengan Konvensional. Retrieved June 20, 2022, from <http://catatan-ek18.blogspot.com/2015/02/analisis-komparatif-potensi-industri.html>
- Hanggara, F. D. (2018). *Pengembangan Model Bisnis Agrowisata Sebagai Upaya Peningkatan Potensi Desa Wisata (Studi Kasus: Desa Punten, Kota Batu)*. Institut Teknologi Sepuluh November.
- Hanik, U., & Mas'ud, M. I. (2019). Perencanaan Inovasi Pengembangan Agrowisata Bukit Flora dengan Pendekatan Metode Bisnis Model Kanvas. *Journal Knowledge Industrial Engineering*, 6(3), 91–100.
- Hidayah, N., Hufron, M., & Slamet, A. R. (2017). Analisis Penggunaan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Untuk Merumuskan Strategi Pemasaran Pada Café Coklat Klasik Malang. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 6(6), 53–69.
- Indratmo, E., & Gozali, A. (2015). Pengembangan Model Cinderamata Etnik dengan Muatan Kreatif Candi Dukuh. *Brikolase: Jurnal Kajian Teori, Praktik Dan Wacana Seni Budaya Rupa*, 7(2), 11–31.

- Jaelani, A. (2017). Halal Tourism Industry in Indonesia: Potential and Prospects. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 25–34.
- Jafari, J., & Scott, N. (2014). Muslim World and its Tourisms. *Annals of Tourism Research*, 44, 1–19.
- Jati, D. P., & Sunarko, B. (2021). Potensi Pariwisata Banyumas dalam Mengembangkan Wisata Halal. *Prosiding Seminar Nasional Dan Call for Papers*, 1–10. Purwokerto: Universitas Jenderal Soedirman.
- Kementerian Pariwisata. (2015). *Laporan Akhir Kajian Pengembangan Wisata Syariah*. Jakarta: Kemenpar.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2020). Siaran Pers: Kearifan Lokal Potensial sebagai Modal untuk Membangun Pariwisata Berkelanjutan. Retrieved June 20, 2022, from <https://pedulicovid19.kememparekraf.go.id/siaran-pers-kearifan-lokal-potensial-sebagai-modal-untuk-membangun-pariwisata-berkelanjutan/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2016). *Blue Ocean Strategy: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Menjadikan Persaingan Tidak Relevan*. Jakarta: Noura Books.
- Kinasih, G. (2018). *Perancangan Model Bisnis dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy pada PT. Herman Jaya Putra*. Institut Teknologi Sepuluh November.
- Koran Madura. (2022). Menparekraf Sandiaga Uno Bawa Angin Segar untuk Pariwisata Sumenep. Retrieved June 20, 2022, from <https://www.koranmadura.com/2022/05/menparekraf-sandiaga-uno-bawa-angin-segar-untuk-pariwisata-sumenep/>
- Kurniawan, F., Adrianto, L., Bengen, D. G., & Prasetyo, L. B. (2016a). Patterns of Landscape Change on Small Islands: A Case of Gili Matra Islands, Marine Tourism Park, Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 227, 553–559.
- Kurniawan, F., Adrianto, L., Bengen, D. G., & Prasetyo, L. B. (2016b). Vulnerability Assessment of Small Islands to Tourism: The Case of the Marine Tourism Park of the Gili Matra Islands, Indonesia. *Global Ecology and Conservation*, 6, 308–326.
- Kurniawan, F., Darus, R. F., & Rizaki, I. (2017). Kebutuhan Pengelolaan Wisata Baru di Pulau Gili Labak, Sumenep: Euforia Destinasi Wisata Baru. *Coastal and*

*Ocean Journal*, 1(1), 7–15.

- Marlissa, J. (2013). *Literatur Review: Blue Ocean Strategy dan Business Model Platfrom*. Jakarta.
- Musa, A., Halim, H., Khalidin, B., & Ibrahim, A. (2021). What Determines Muslim-Friendly Tourism in Aceh? *Iqtishadia*, 14(1), 81–106. Retrieved from <https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/IQTISHADIA/article/view/9438>
- Napitupulu, R. M. (2019). Pembangunan Model Wisata Halal Aek Sabaon dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *Jurnal Iqtisaduna*, 5(2), 201–214.
- Novitaningtyas, I., Achsa, A., & Rahardjo, B. (2020). Strategi Pemasaran Desa Brajan Menuju Desa Wisata Mandiri. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(3), 591–601.
- Nugroho, S. B. (2020). Beberapa Masalah dalam Pengembangan Sektor Pariwisata di Indonesia. *Jurnal Pariwisata*, 7(2), 124–131.
- Nuzil, N. R., & Dayat, M. (2020). Pengembangan Kawasan Agroeduwisata Berbasis Potensi Unggulan Desa (Studi kasus di Desa Wisata Kalipucang Kecamatan Tukur Kabupaten Pasuruan). *Media Trend*, 15(1), 157–173.
- Ohorella, N. R., & Prihantoro, E. (2021). Pengembangan Branding Pariwisata Maluku Berbasis Kearifan Lokal. *Jurnal Komunikasi*, 16(1), 89–99.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation: Pedoman Bagi Para Visioner, Penggerak Perubahan dan Pendobrak*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1997). *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (Ed.1). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Permana, G. P. L., & Yoga, I. M. S. (2018). Adaptasi Model Bisnis Uniqlo dengan Mengadopsi Canvas Business Model dan 360° Business Model. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 3(2), 113–119.
- Pitana, I. G., & Gayatri, P. G. (2005). *Sosiologi Pariwisata: Kajian Sosiologis Terhadap Struktur, Sistem dan Dampak-Dampak Pariwisata*. Yogyakarta: Andi.
- Potecea, V., & Cebuc, G. (2010). The Importance of Innovation in International Business. *Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration*, 10, 157–161.
- Rachman S, A., Pujangkoro, S., & Ginting, R. (2013). Pendekatan Blue Ocean Strategy

- Terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit. *Jurnal Teknik Industri USU*, 1(2), 40–46.
- Rahardjanto, A., Husamah, H., Fatmawati, D., Miharja, F. J., & Setyawan, D. (2019). The Problematic Implementation of Community-Based Ecotourism in Indonesia: A Case Study in Ecotourism of Gili Labak-East Java. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(Special Edition), 1–18.
- Rainaldo, M., Wibawa, B. M., & Rahmawati, Y. (2017). Analisis Business Model Canvas Pada Operator Jasa Online Ride-Sharing (Studi Kasus Uber di Indonesia). *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 6(2), 235–239.
- Rendayani, M. (2018). *Analisis Potensi dan Strategi Pengembangan Wisata Syariah Puncak Mas Sukadanaham Bandar Lampung*. Universitas Islam Indonesia.
- Resdiana, E., & Widyastuti, E. (2020). Etika Perencanaan Pariwisata (Studi Pengembangan Pariwisata Pulau Gili Labak Sumenep Jawa Timur). *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 35–42.
- Rifa'i. (2018). *Perancangan Model Bisnis Cinderamata Sebagai Implementasi Social Entrepreneurship (Studi Kasus Pada Brand Ore Bae)*. Universitas Islam Indonesia.
- Roostika, R. (2012). Analisis Pengaruh Bauran Pemasaran Produk Cindera Mata terhadap Kepuasan Wisatawan Domestik di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 104–116.
- Rosita, R. (2017). Upaya Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sumenep dalam Meningkatkan Pelayanan Publik terhadap Wisatawan. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 5(3), 1–8.
- Said, J. (2017). *Psikografi Pengunjung Terhadap Implementasi Program Ekowisata di Taman Nasional Manusela Provinsi Maluku*. Universitas Diponegoro.
- Saputra, T. A. (2016). Implementasi Design Thinking Dalam Membangun Inovasi Model Bisnis Perusahaan Percetakan. *Agora*, 4(1), 1–12.
- Sari, I. P. (2019). *Analytical Hierarchy Process (AHP) Ekspansi untuk Pengambilan Keputusan Masalah dalam Inovasi Kerangka Pengukuran Kinerja*. Universitas Sumatera Utara.
- Siregar, Z. H., & Fitria, S. E. (2016). Analisis Model Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas Terhadap Usaha Mikro Agribisnis Keramat Bey Berry Ciwidey. *E-Proceeding of Management*, 222–227.

Bandung: Universitas Telkom.

- Soekadijo, R. G. (1996). *Anatomi Pariwisata: Memahami Pariwisata Sebagai Systemic Linkage*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sofyanurianti. (2019). Pengembangan Objek Wisata Pantai Ajay Lhok Geulumpang Jaya di Kawasan Aceh Raya Menggunakan Metode Business Model Canvas. *Conference on Industrial Engineering and Halal Industries ( CIEHIS )*, 208–215. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.
- Sofyan, R. (2012). *Prospek Bisnis Pariwisata Syariah*. Jakarta: Buku Republik.
- Subarkah, A. R. (2018). Potensi dan Prospek Wisata Halal Dalam Meningkatkan Ekonomi Daerah (Studi Kasus: Nusa Tenggara Barat). *Jurnal Sosial Politik*, 4(2), 49.
- Sugiarto, E., & Sulartiningrum, S. (1996). *Pengantar akomodasi dan restoran : untuk anda yang berkecimpung dalam industri pariwisata* (Cet.2). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyarto, & Amaruli, R. J. (2018). Pengembangan Pariwisata Berbasis Budaya dan Kearifan Lokal. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 45–52.
- Suwena, I. K., & Widyatmaja, I. G. N. (2017). *Pengetahuan Dasar Ilmu Pariwisata* (Ed. Revisi). Denpasar: Pustaka Larasan.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Tim Analisis Kebijakan Kementerian Perencanaan Pembangunan. (2015). *Strategi Kebijakan Perencanaan Pembangunan Pariwisata di Pulau-Pulau Kecil*. Jakarta: Bappenas/Kementerian Perencanaan Pembangunan.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business Model Innovation in Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465.
- Waani, H. F. (2016). Sosial Budaya Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kelurahan Bunaken Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Acta Diurna Komunikasi*, 5(2), 1–9.
- Wallin, J., Chirumalla, K., & Thompson, A. (2013). Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas. In H. Meier (Ed.), *Lecture Notes in Production Engineering* (pp. 263–274). Berlin: Springer.

- Wirtz, B. W., Göttel, V., & Daiser, P. (2016). Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Model*, 4(1), 1–28.
- Yoeti, O. A. (1996). *Pengantar Ilmu Pariwisata* (Ed. Revisi). Bandung: Angkasa.
- Yuda, M. R., & Sulistiyo, W. D. (2022). Analisis Spasial Unsur Pariwisata Sejarah Budaya di Kabupaten Sumenep untuk Pembangunan Pariwisata dalam Meningkatkan Perekonomian Daerah. *Jurnal Master Pariwisata*, 8(2), 520–544.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Zulfadli, & Wahjuadi, D. (2015). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kampoeng Wisata Cinangneng Di Kabupaten Bogor Dengan Pendekatan Business Model Canvas. *E-Proceeding of Management*, 2503–2510. Bandung: Universitas Telkom.



PEMERINTAH KABUPATEN SUMENEP  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**  
Jl. Trunojoyo No. 141 (0328) 662 203 - 662 128  
SUMENEP 69417

**SURAT REKOMENDASI**

Nomor : 070/S61/435.204.2/2022

Berdasarkan surat dari Ketua Program Studi Teknik Industri Program Magister Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Tanggal : 12 Mei 2022  
Nomor : 7/Kaprodi/20/Pen/MTI/V/2022  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Maka dengan ini memberikan rekomendasi kepada:

1. Nama : **SIROJUL LUTFI**
2. NPM : 19916018
3. Alamat : Dusun Glepa RT.000 / RW.000 Kel/Desa Dupok Kec. Kokop Kab. Bangkalan
4. Pekerjaan : Mahasiswa
5. Nama Lembaga : Universitas Islam Indonesia
6. Judul : **DESAIN STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL BISNIS PARIWISATA PANTAI GILI LABAK, SUMENEP**
7. Anggota Peneliti : -
8. Maksud dan tujuan : Menyelesaikan studi di Program Studi Teknik Industri Program Magister Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
9. Status Penelitian : Penelitian
10. Lokasi : Pantai Gili Labak Kec. Talango

Dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan research/survey tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu stabilitas Pemerintah;
2. Sebelum melakukan research/survey langsung kepada responden harus terlebih dahulu melaporkan kepada kepala wilayah setempat;
3. Setelah research/survey selesai, supaya menyerahkan hasilnya kepada BAKESBANGPOL Kabupaten Sumenep;
4. Surat Rekomendasi research/survey ini berlaku tanggal 01 Juni s/d 22 Juni 2022

Dikeluarkan di Sumenep  
pada tanggal : 31 Mei 2022

KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK  
KABUPATEN SUMENEP  
  
**PURWO EDI PRAWITO, S. STP., M.M**  
Pembina Utama Muda  
NIP. 19770908 199802 1 001

*Tembusan :*

1. Kepala Dinas Kebudayaan, Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kab. Sumenep;
2. Camat Talango Kab. Sumenep;
3. Ketua Program Studi Teknik Industri Program Magister Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia;
4. Arsip.

## **FROM WAWANCARA & KUESIONER**

### Lampiran A1. From Wawancara 9 Elemen Business Model Canvas

Wawancara untuk perolehan informasi mengenai model bisnis pariwisata pantai Gili Labak berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* dilakukan dengan Bapak Bambang Hidayanto Susilo selaku Kasi Pemberdayaan Sumber Daya Pariwisata Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Sumenep; dan Bapak Ronny Arief Yudiansyah selaku salah satu personalia dari Kesekretarian Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga, Sumenep. Berikut adalah poin-poin pertanyaan yang diajukan dalam wawancara ini:

---

#### **Customer Segments**

- Untuk siapakah pariwisata pantai Gili Labak menawarkan jasanya?
- Siapakah wisatawan terpenting pariwisata pantai Gili Labak?

#### **Value Propositions**

- Nilai apakah yang diberikan pariwisata pantai Gili Labak kepada wisatawan?
- Dari sisi manakah pariwisata pantai Gili Labak membantu wisatawan?
- Kebutuhan wisatawan manakah yang dipenuhi pariwisata pantai Gili Labak?
- Gabungan produk atau jasa apa yang ditawarkan pariwisata pantai Gili Labak kepada wisatawan?

#### **Channels**

- Melalui saluran apakah segmen wisatawan ingin dijangkau?
- Bagaimana cara pariwisata pantai Gili Labak menjangkau wisatawan?
- Apakah saluran yang dimiliki pariwisata pantai Gili Labak sudah terintegrasi?
- (Saluran manakah yang baik dan efisien terhadap biaya)
- Apabila saluran telah terintegrasi? Bagaimana pariwisata pantai Gili Labak mengintegrasikan saluran tersebut?

#### **Customer Relationships**

- Apakah jenis hubungan yang diharapkan oleh pariwisata pantai Gili Labak kepada segmen wisatawan?
- Apakah jenis hubungan yang sudah dibangun oleh pariwisata pantai Gili Labak?

- Bagaimana hubungan wisatawan tersebut terintegrasi dengan model bisnis pariwisata pantai Gili Labak?
- Bagaimana hubungan wisatawan dengan petugas layanan selama berwisata?

### **Revenue Streams**

- Tipe aliran pendapatan model bisnis seperti apa yang diterapkan pariwisata pantai Gili Labak kepada wisatawan?
- Bagaimana mekanisme penentuan harga pariwisata pantai Gili Labak?
- Berapa besarkah kontribusi masing-masing arus pendapatan terhadap pendapatan secara keseluruhan?

### **Key Resources**

- Apakah sumberdaya utama yang dibutuhkan dalam proposisi nilai pariwisata pantai Gili Labak?
- Bagaimana saluran distribusi pariwisata pantai Gili Labak terhadap wisatawan?
- Bagaimana dengan arus pendapatan pariwisata pantai Gili Labak?

### **Key Activities**

- Apakah aktivitas kunci yang diperlukan dalam proposisi nilai pariwisata pantai Gili Labak?
- Bagaimana dengan saluran distribusinya?
- Bagaimana dengan hubungan wisatawan?
- Bagaimana dengan arus pendapatan?

### **Key Partnerships**

- Siapakah yang menjadi mitra utama pariwisata pantai Gili Labak?
- Apakah sumberdaya utama yang diperoleh dari kemitraan pariwisata pantai Gili Labak?
- Apakah aktivitas kunci yang dilakukan oleh mitra pariwisata pantai Gili Labak?

### **Cost Structure**

- Apakah aktivitas kunci yang dilakukan oleh mitra pariwisata pantai Gili Labak?

- Apakah biaya yang paling penting dalam model bisnis pariwisata pantai Gili Labak?
- Apakah sumber daya utama yang paling mahal?
- Apakah aktivitas kunci yang paling mahal?

Note:

Data yang diperoleh untuk kepentingan penelitian, bukan untuk data komersil.

----- **Terima Kasih** -----



## FROM WAWANCARA & KUESIONER

### Lampiran A2. From Wawancara Bobot Nilai SWOT

Wawancara untuk perolehan informasi mengenai Bobot Nilai SWOT terhadap sembilan elemen *Business Model Canvas* dilakukan dengan Bapak Bambang Hidayanto Susilo selaku Kasi Pemberdayaan Sumber Daya Pariwisata Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga, Sumenep; dan M. Agus Saleh Akbar selaku Kasi Pengembangan Destinasi Pariwisata Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga, Sumenep. Berikut poin-poin pertanyaan yang diajukan dalam wawancara ini, dengan memberikan tanda (√) pada tabel yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman.

#### A. Menilai Kekuatan

No	Deskripsi	Bobot Nilai
<b>Kekuatan Nilai</b>		
<i>Value Propositions/Proposisi Nilai</i>		
1.	Proposisi nilai kami selaras dengan kebutuhan wisatawan	
2.	Proposisi nilai kami memiliki dampak jaringan kuat	
3.	Ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan kami	
4.	Wisatawan kami sangat puas	
<b>Kekuatan Biaya/Pendapatan</b>		
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>		
1.	Kami mendapat untung dari margin yang besar	
2.	Pendapatan kami dapat diprediksi	
3.	Kami memiliki arus pendapatan berulang dan sering mendapat kunjungan berulang	
4.	Arus pendapatan kami terdiversifikasi	
5.	Arus pendapatan kami dapat berkelanjutan	
6.	Kami mengumpulkan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya	
7.	Kami mengenakan biaya untuk apa yg benar ingin dibayar wisatawan	
8.	Mekanisme penetapan harga mencakup kemauan untuk membayar	
<i>Cost Structure/Struktur Biaya</i>		
1.	Biaya kami dapat diprediksi	
2.	Struktur biaya kami benar-benar sesuai dengan model bisnis kami	

3.	Operasional kami efisien dalam biaya	
4.	Kami mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi	
<b>Kekuatan Infrastruktur</b>		
<i>Key Resources/Sumber Daya Utama</i>		
1.	Sumber daya utama kami sulit ditiru pesaing	
2.	Kebutuhan sumber daya dapat diprediksi	
3.	Kami memanfaatkan sumber daya utama dalam jumlah yang tepat disaat yang tepat	
<i>Key Activities/Aktivitas Kunci</i>		
1.	Kami menjalankan aktivitas kunci dengan efisien	
2.	Aktivitas kunci kami sulit ditiru	
3.	Kualitas pelaksanaan bagus	
4.	Keseimbangan antara <i>in-house</i> versus pelaksanaan <i>outsourcing</i> ideal	
<i>Key Partnerships/Kemitraan</i>		
1.	Kami berfokus dan bekerja dengan mitra jika perlu	
2.	Kami menikmati hubungan kerja yang baik dengan mitra utama	
<b>Kekuatan Hubungan Pelanggan</b>		
<i>Customer Segments/Segmen Pelanggan</i>		
1.	Tingkat berpindah wisatawan rendah	
2.	Basis wisatawan tersegmentasi dengan baik	
3.	Kami terus menerus mendapatkan wisatawan baru	
<i>Channels/Saluran</i>		
1.	Saluran kami sangat efisien	
2.	Saluran kami sangat efektif	
3.	Jangkauan saluran yang kuat diantara wisatawan	
4.	Wisatawan dapat melihat saluran kami dengan mudah	
5.	Saluran sangat terintegrasi	
6.	Saluran memberikan lingkup ekonomi	
7.	Saluran sangat sesuai dengan segmen wisatawan	
<i>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</i>		
1.	Hubungan wisatawan kuat	
2.	Kualitas hubungan benar-benar cocok dengan segmen wisatawan	
3.	Hubungan mengikat wisatawan melalui biaya perpindahan yg tinggi	

4.	<i>Brand</i> kami kuat	
<b>Total</b>		

B. Menilai Kelemahan

No	Deskripsi	Bobot Nilai
<b>Kelemahan Nilai</b>		
<i>Value Propositions/Proposisi Nilai</i>		
1.	Proposisi nilai kami dengan kebutuhan wisatawan tidak sejalan	
2.	Proposisi nilai kami tidak memiliki dampak jaringan kuat	
3.	Tidak ada ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan kami	
4.	Kami sering menerima keluhan	
<b>Kelemahan Biaya/Pendapatan</b>		
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>		
1.	Kami mendapat margin kecil	
2.	Pendapatan kami tidak dapat diprediksi	
3.	Arus pendapatan kami berupa proses transaksi dengan sedikit pembelian berulang	
4.	Kami bergantung pada satu arus pendapatan	
5.	Arus pendapatan berkelanjutan kami dipertanyakan	
6.	Kami mengeluarkan biaya tinggi sebelum mengumpulkan pendapatan	
7.	Kami gagal mengenakan biaya untuk segala hal yang bersedia dibayar wisatawan	
8.	Mekanisme penetapan harga kami kurang menguntungkan	
<i>Cost Structure/Struktur Biaya</i>		
1.	Biaya kami tidak dapat diprediksi	
2.	Struktur biaya model bisnis kami kurang cocok	
3.	Operasional kami tidak efisien dari sudut biaya	
4.	Kami tidak menikmati keuntungan dari skala ekonomi	
<b>Kelemahan Infrastruktur</b>		
<i>Key Resources/Sumber Daya Utama</i>		
1.	Sumber daya utama kami mudah ditiru pesaing	
2.	Kebutuhan sumber daya tidak dapat diprediksi	
3.	Kami kesulitan memanfaatkan sumber daya utama dalam jumlah yang	

	tepat disaat yang tepat	
<i>Key Activities/Aktivitas Kunci</i>		
1.	Kami menjalankan aktivitas kunci tidak efisien	
2.	Aktivias kunci kami mudah ditiru pesaing	
3.	Kualitas pelaksanaan kami rendah	
4.	Kami terlalu banyak atau terlalu sedikit melaksanakan aktivitas sendiri	
<i>Key Partnerships/Kemitraan</i>		
1.	Kami tidak fokus dan gagal bekerja secara memadai dengan mitra	
2.	Hubungan kerja dengan mitra utama hanya menciptakan konflik	
<b>Kelemahan Hubungan Pelanggan</b>		
<i>Customer Segments/Segmen Pelanggan</i>		
1.	Tingkat berpindah wisatawan tinggi	
2.	Basis wisatawan tidak tersegmentasi	
3.	Kami gagal mendapatkan wisatawan baru	
<i>Channels/Saluran</i>		
1.	Saluran kami tidak efisien	
2.	Saluran kami tidak efektif	
3.	Jangkauan saluran diantara wisatawan lemah	
4.	Wisatawan gagal untuk memperhatikan saluran kami	
5.	Saluran tidak teritegrasi	
6.	Saluran tidak memberikan lingkup ekonomi	
7.	Saluran tidak sesuai dengan segmen wisatawan	
<i>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</i>		
1.	Hubungan wisatawan lemah	
2.	Kualitas hubungan tidak cocok dengan segmen wisatawan	
3.	Biaya perpindahan wisatawan rendah	
4.	<i>Brand</i> kami lemah	
<b>Total</b>		

C. Menilai Peluang

No	Deskripsi	Bobot Nilai
<b>Peluang Nilai</b>		
<i>Value Propositions/Proposisi Nilai</i>		
1.	Dapatkah pariwisata Gili Labak menghasilkan pendapatan berulang dengan mengubah jasa menjadi produk?	
2.	Dapatkah pariwisata Gili Labak mengintegrasikan jasa dan produk dengan lebih baik?	
3.	Kebutuhan tambahan wisatawan manakah yang dapat terpenuhi?	
4.	Perluasan apa yang memungkinkan bagi proposisi nilai pariwisata Gili Labak?	
5.	Apakah ada pekerjaan lain yang bisa dilakukan untuk wisatawan?	
<b>Peluang Biaya/Pendapatan</b>		
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>		
1.	Dapatkah pariwisata Gili Labak menggantikan pendapatan dari satu kali transaksi dengan pendapatan berulang?	
2.	Apakah ada elemen lain yang bersedia dibayar wisatawan?	
3.	Apakah pariwisata Gili Labak memiliki peluang penjualan silang, secara internal atau dengan mitra?	
4.	Apakah ada arus pendapatan lain yang dapat diciptakan atau ditambahkan?	
5.	Dapatkah pariwisata Gili Labak menaikkan harga?	
<i>Cost Structure/Struktur Biaya</i>		
1.	Apakah pariwisata Gili Labak mampu mengurangi biaya?	
<b>Peluang Infrastruktur</b>		
<i>Key Resources/Sumber Daya Utama</i>		
1.	Apakah pariwisata Gili Labak menggunakan sumber daya yang lebih murah untuk hasil yang sama?	
2.	Apakah ada sumber daya utama yang diperoleh dari mitra?	
3.	Apakah ada sumber daya utama yang belum digali?	
4.	Apakah pariwisata Gili Labak memiliki properti nilai intelektual yang tidak digunakan untuk yang lainnya?	
<i>Key Activities/Aktivitas Kunci</i>		

1.	Apakah pariwisata Gili Labak mampu menstandarisasi aktivitas kunci?	
2.	Pariwisata Gili Labak mampu meningkatkan efisiensi secara umum?	
3.	Apakah TI mendukung peningkatan efisiensi?	
<b>Key Partnerships/Kemitraan</b>		
1.	Apakah ada peluang untuk melakukan <i>outsourcing</i> ?	
2.	Apakah kolaborasi dengan mitra membantu pariwisata Gili Labak fokus pada bisnis inti?	
3.	Apakah ada peluang penjualan silang dengan mitra?	
4.	Apakah dengan saluran mitra membantu pariwisata Gili Labak menjangkau pelanggan dengan lebih baik?	
5.	Apakah mitra melengkapi proposisi nilai pariwisata Gili Labak?	
<b>Peluang Hubungan Pelanggan</b>		
<b>Customer Segments/Segmen Pelanggan</b>		
1.	Apakah pariwisata Gili Labak mendapatkan manfaat dari pasar yang bertumbuh?	
2.	Apakah pariwisata Gili Labak melayani segmen pelanggan baru?	
3.	Apakah pariwisata Gili Labak melayani pelanggan dengan lebih baik melalui segmentasi yang lebih baik?	
<b>Channels/Saluran</b>		
1.	Apakah pariwisata Gili Labak dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas saluran?	
2.	Apakah pariwisata Gili Labak mengintegrasikan saluran dengan lebih baik?	
3.	Apakah pariwisata Gili Labak menemukan saluran-saluran mitra baru?	
4.	Apakah pariwisata Gili Labak meningkatkan margin dengan melayani pelanggan secara langsung?	
5.	Apakah pariwisata Gili Labak menyelaraskan saluran dan segmen pelanggan dengan lebih baik?	
<b>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</b>		
1.	Apakah pariwisata Gili Labak memiliki potensi untuk meningkatkan tindak lanjut wisatawan?	
2.	Apakah pariwisata Gili Labak dapat mempererat hubungan dengan wisatawan?	

3.	Apakah pariwisata Gili Labak mampu meningkatkan personalisasi?	
4.	Apakah pariwisata Gili Labak dapat meningkatkan biaya berpindah?	
5.	Apakah pariwisata Gili Labak mengenali dan melepaskan wisatawan yang tidak menguntungkan?	
6.	Apakah pariwisata Gili Labak perlu mensinkronkan beberapa hubungan?	

#### D. Menilai Ancaman

No	Deskripsi	Bobot Nilai
<b>Peluang Nilai</b>		
<i>Value Propositions/Proposisi Nilai</i>		
1.	Apakah produk dan jasa substitusi tersedia?	
2.	Apakah pesaing mengancam untuk menawarkan harga atau nilai yang lebih baik?	
<b>Ancaman Biaya/Pendapatan</b>		
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>		
1.	Apakah margin pariwisata Gili Labak terancam oleh pesaing?	
2.	Apakah pariwisata Gili Labak sangat bergantung pada satu Arus Pendapatan atau lebih?	
3.	Apakah arus pendapatan mungkin hilang dimasa depan?	
<i>Cost Structure/Struktur Biaya</i>		
1.	Apakah ada biaya yang mengancam untuk tidak dapat diprediksi?	
2.	Apakah ada biaya yang mengancam untuk tumbuh lebih cepat daripada pendapatan?	
<b>Ancaman Infrastruktur</b>		
<i>Key Resources/Sumber Daya Utama</i>		
1.	Apakah pariwisata Gili Labak menghadapi gangguan dalam pasokan sumber daya tertentu?	
2.	Apakah kualitas sumber daya pariwisata Gili Labak juga terancam?	
<i>Key Activities/Aktivitas Kunci</i>		
1.	Apakah terdapat aktivitas kunci yang dapat terganggu?	
2.	Apakah kualitas aktivitas pariwisata Gili Labak juga terancam?	
<i>Key Partnerships/Kemitraan</i>		

1.	Apakah pariwisata Gili Labak terancam kehilangan salah satu mitra?	
2.	Apakah mungkin mitra pariwisata Gili Labak berkolaborasi dengan pesaing?	
3.	Apakah pariwisata Gili Labak bergantung pada mitra tertentu?	
<b>Ancaman Hubungan Pelanggan</b>		
<i>Customer Segments/Segmen Pelanggan</i>		
1.	Apakah pasar yang dimiliki pariwisata Gili Labak sudah jenuh?	
2.	Apakah pesaing mengancam pangsa pasar pariwisata Gili Labak?	
3.	Apakah mungkin wisatawan untuk berpindah kepada pesaing?	
4.	Apakah pariwisata Gili Labak mampu meningkatkan persaingan dalam pasar yang sudah ada?	
<i>Channel/Saluran</i>		
1.	Apakah pesaing mengancam saluran yang dimiliki pariwisata Gili Labak?	
2.	Apakah saluran pariwisata Gili Labak terancam menjadi tidak relevan bagi pelanggan?	
<i>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</i>		
1.	Apakah terdapat hubungan pelanggan pariwisata Gili Labak yang terancam memburuk?	

Note:

Data yang diperoleh untuk kepentingan penelitian, bukan untuk data komersil.

----- **Terima Kasih** -----

المعهد الإسلامي للدراسات والبحوث  
 المعهد الإسلامي للدراسات والبحوث

## FROM WAWANCARA & KUESIONER

### Lampiran A3. From Wawancara mengenai Peringkat SWOT

Wawancara untuk perolehan informasi mengenai peringkat SWOT terhadap sembilan elemen *Business Model Canvas* dilakukan dengan Bapak Bambang Hidayanto Susilo selaku Kasi Pemberdayaan Sumber Daya Pariwisata Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga, Sumenep; dan Bapak M. Agus Saleh Akbar selaku Kasi Pengembangan Destinasi Pariwisata Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga, Sumenep. Berikut adalah poin-poin pertanyaan yang diajukan dalam wawancara ini, dengan memberikan tanda (√) pada tabel.

(1= Sangat Kurang, 2= Kurang Baik, 3= Cukup, 4= Baik, 5=Sangat Baik)

#### A. Menilai Kekuatan

No	Deskripsi	Peringkat				
		1	2	3	4	5
<b>Kekuatan Nilai</b>						
<i>Value Propositions/Proposisi Nilai</i>						
1.	Proposisi nilai kami selaras dengan kebutuhan wisatawan					
2.	Proposisi nilai kami memiliki dampak jaringan kuat					
3.	Ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan kami					
4.	Wisatawan kami sangat puas					
<b>Kekuatan Biaya/Pendapatan</b>						
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>						
1.	Kami mendapat untung dari margin yang besar					
2.	Pendapatan kami dapat diprediksi					
3.	Kami memiliki arus pendapatan berulang dan sering mendapat kunjungan berulang					
4.	Arus pendapatan kami terdiversifikasi					
5.	Arus pendapatan kami dapat berkelanjutan					
6.	Kami mengumpulkan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya					
7.	Kami mengenakan biaya untuk apa yg benar ingin dibayar wisatawan					

8.	Mekanisme penetapan harga mencakup kemauan untuk membayar					
<b>Cost Structure/Struktur Biaya</b>						
1.	Biaya kami dapat diprediksi					
2.	Struktur biaya kami benar-benar sesuai dengan model bisnis kami					
3.	Operasional kami efisien dalam biaya					
4.	Kami mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi					
<b>Kekuatan Infrastruktur</b>						
<b>Key Resources/Sumber Daya Utama</b>						
1.	Sumber daya utama kami sulit ditiru pesaing					
2.	Kebutuhan sumber daya dapat diprediksi					
3.	Kami memanfaatkan sumber daya utama dalam jumlah yang tepat disaat yang tepat					
<b>Key Activities/Aktivitas Kunci</b>						
1.	Kami menjalankan aktivitas kunci dengan efisien					
2.	Aktivitas kunci kami sulit ditiru					
3.	Kualitas pelaksanaan bagus					
4.	Keseimbangan antara <i>in-house</i> versus pelaksanaan <i>outsourcing</i> ideal					
<b>Key Partnerships/Kemitraan</b>						
1.	Kami berfokus dan bekerja dengan mitra jika perlu					
2.	Kami menikmati hubungan kerja yang baik dengan Mitra Utama					
<b>Kekuatan Hubungan Pelanggan</b>						
<b>Customer Segments/Segmen Pelanggan</b>						
1.	Tingkat berpindah wisatawan rendah					
2.	Basis wisatawan tersegmentasi dengan baik					
3.	Kami terus menerus mendapatkan wisatawan baru					
<b>Channels/Saluran</b>						
1.	Saluran kami sangat efisien					
2.	Saluran kami sangat efektif					
3.	Jangkauan saluran yang kuat diantara wisatawan					

4.	Wisatawan dapat melihat saluran kami dengan mudah					
5.	Saluran sangat teritegrasi					
6.	Saluran memberikan lingkup ekonomi					
7.	Saluran sangat sesuai dengan segmen wisatawan					
<i>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</i>						
1.	Hubungan wisatawan kuat					
2.	Kualitas hubungan benar-benar cocok dengan segmen wisatawan					
3.	Hubungan mengikat wisatawan melalui biaya perpindahan yg tinggi					
4.	Brand kami kuat					

#### B. Menilai Kelemahan

No	Deskripsi	Peringkat				
		1	2	3	4	5
<b>Kelemahan Nilai</b>						
<i>Value Propositions/Proposisi Nilai</i>						
1.	Proposisi nilai kami dengan kebutuhan wisatawan tidak sejalan					
2.	Proposisi nilai kami tidak memiliki dampak jaringan kuat					
3.	Tidak ada ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan kami					
4.	Kami sering menerima keluhan					
<b>Kelemahan Biaya/Pendapatan</b>						
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>						
1.	Kami mendapat margin kecil					
2.	Pendapatan kami tidak dapat diprediksi					
3.	Arus pendapatan kami berupa proses transaksi dengan sedikit pembelian berulang					
4.	Kami bergantung pada satu arus pendapatan					
5.	Arus pendapatan berkelanjutan kami dipertanyakan					
6.	Kami mengeluarkan biaya tinggi sebelum mengumpulkan pendapatan					

7.	Kami gagal mengenakan biaya untuk segala hal yang bersedia dibayar wisatawan					
8.	Mekanisme penetapan harga kami kurang menguntungkan					
<b>Cost Structure/Struktur Biaya</b>						
1.	Biaya kami tidak dapat diprediksi					
2.	Struktur biaya model bisnis kami kurang cocok					
3.	Operasional kami tidak efisien dari sudut biaya					
4.	Kami tidak menikmati keuntungan dari skala ekonomi					
<b>Kelemahan Infrastruktur</b>						
<b>Key Resources/Sumber Daya Utama</b>						
1.	Sumber daya utama kami mudah ditiru pesaing					
2.	Kebutuhan sumber daya tidak dapat diprediksi					
3.	Kami kesulitan memanfaatkan sumber daya utama dalam jumlah yang tepat disaat yang tepat					
<b>Key Activities/Aktivitas Kunci</b>						
1.	Kami menjalankan aktivitas kunci tidak efisien					
2.	Aktivitas kunci kami mudah ditiru pesaing					
3.	Kualitas pelaksanaan kami rendah					
4.	Kami terlalu banyak atau terlalu sedikit melaksanakan aktivitas sendiri					
<b>Key Partnerships/Kemitraan</b>						
1.	Kami tidak fokus dan gagal bekerja secara memadai dengan mitra					
2.	Hubungan kerja dengan Mitra Utama hanya menciptakan konflik					
<b>Kelemahan Hubungan Pelanggan</b>						
<b>Customer Segments/Segmen Pelanggan</b>						
1.	Tingkat berpindah wisatawan tinggi					
2.	Basis wisatawan tidak tersegmentasi					
3.	Kami gagal mendapatkan wisatawan baru					
<b>Channels/Saluran</b>						

1.	Saluran kami tidak efisien					
2.	Saluran kami tidak efektif					
3.	Jangkauan saluran diantara wisatawan lemah					
4.	Wisatawan gagal untuk memperhatikan saluran kami					
5.	Saluran tidak terintegrasi					
6.	Saluran tidak memberikan lingkup ekonomi					
7.	Saluran tidak sesuai dengan segmen wisatawan					
<i>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</i>						
1.	Hubungan wisatawan lemah					
2.	Kualitas hubungan tidak cocok dengan segmen wisatawan					
3.	Biaya perpindahan wisatawan rendah					
4.	Brand kami lemah					

### C. Menilai Peluang

No	Deskripsi	Peringkat				
		1	2	3	4	5
<b>Peluang Nilai</b>						
<i>Value Propositions/Proposisi Nilai</i>						
1.	Dapatkah pariwisata Gili Labak menghasilkan pendapatan berulang dengan mengubah jasa menjadi produk?					
2.	Dapatkah pariwisata Gili Labak mengintegrasikan jasa dan produk dengan lebih baik?					
3.	Kebutuhan tambahan wisatawan manakah yang dapat terpenuhi?					
4.	Perluasan apa yang memungkinkan bagi proposisi nilai pariwisata Gili Labak?					
5.	Apakah ada pekerjaan lain yang bisa dilakukan untuk wisatawan?					
<b>Peluang Biaya/Pendapatan</b>						
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>						
1.	Dapatkah pariwisata Gili Labak menggantikan pendapatan dari satu kali transaksi dengan					

	pendapatan berulang?					
2.	Apakah ada elemen lain yang bersedia dibayar wisatawan?					
3.	Apakah pariwisata Gili Labak memiliki peluang penjualan silang, secara internal atau dengan mitra?					
4.	Apakah ada arus pendapatan lain yang dapat diciptakan atau ditambahkan?					
5.	Dapatkah pariwisata Gili Labak menaikkan harga?					
<b>Cost Structure/Struktur Biaya</b>						
1.	Apakah pariwisata Gili Labak mampu mengurangi biaya?					
<b>Peluang Infrastruktur</b>						
<b>Key Resources/Sumber Daya Utama</b>						
1.	Apakah pariwisata Gili Labak menggunakan sumber daya yang lebih murah untuk hasil yang sama?					
2.	Apakah ada Sumber Daya Utama yang diperoleh dari mitra?					
3.	Apakah ada sumber daya utama yang belum digali?					
4.	Apakah pariwisata Gili Labak memiliki properti nilai intelektual yang tidak digunakan untuk yang lainnya?					
<b>Key Activities/Aktivitas Kunci</b>						
1.	Apakah pariwisata Gili Labak mampu menstandarisasi aktivitas kunci?					
2.	Pariwisata Gili Labak mampu meningkatkan efisiensi secara umum?					
3.	Apakah TI mendukung peningkatan efisiensi?					
<b>Key Partnerships/Kemitraan</b>						
1.	Apakah ada peluang untuk melakukan outsourcing?					
2.	Apakah kolaborasi dengan mitra membantu pariwisata Gili Labak fokus pada bisnis inti?					
3.	Apakah ada peluang penjualan silang dengan mitra?					
4.	Apakah dengan saluran mitra membantu pariwisata Gili Labak menjangkau pelanggan dengan lebih baik?					

5.	Apakah mitra melengkapi proposisi nilai pariwisata Gili Labak?					
<b>Peluang Hubungan Pelanggan</b>						
<i>Customer Segments/Segmen Pelanggan</i>						
1.	Apakah pariwisata Gili Labak mendapatkan manfaat dari pasar yang bertumbuh?					
2.	Apakah pariwisata Gili Labak melayani segmen pelanggan baru?					
3.	Apakah pariwisata Gili Labak melayani pelanggan dengan lebih baik melalui segmentasi yang lebih baik?					
<i>Channels/Saluran</i>						
1.	Apakah pariwisata Gili Labak dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas saluran?					
2.	Apakah pariwisata Gili Labak mengintegrasikan saluran dengan lebih baik?					
3.	Apakah pariwisata Gili Labak menemukan saluran-saluran mitra baru?					
4.	Apakah pariwisata Gili Labak meningkatkan margin dengan melayani pelanggan secara langsung?					
5.	Apakah pariwisata Gili Labak menyelaraskan saluran dan segmen pelanggan dengan lebih baik?					
<i>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</i>						
1.	Apakah pariwisata Gili Labak memiliki potensi untuk meningkatkan tindak lanjut wisatawan?					
2.	Apakah pariwisata Gili Labak dapat memperlambat hubungan dengan wisatawan?					
3.	Apakah pariwisata Gili Labak mampu meningkatkan personalisasi?					
4.	Apakah pariwisata Gili Labak dapat meningkatkan biaya berpindah?					
5.	Apakah pariwisata Gili Labak mengenali dan melepaskan wisatawan yang tidak menguntungkan?					
6.	Apakah pariwisata Gili Labak perlu mensinkronkan					

	beberapa hubungan?					
--	--------------------	--	--	--	--	--

#### D. Menilai Ancaman

No	Deskripsi	Peringkat				
		1	2	3	4	5
<b>Ancaman Nilai</b>						
<i>Value Propositions/Proposisi Nilai</i>						
1.	Apakah produk dan jasa substitusi tersedia?					
2.	Apakah pesaing mengancam untuk menawarkan harga atau nilai yang lebih baik?					
<b>Ancaman Biaya/Pendapatan</b>						
<i>Revenue Streams/Arus Pendapatan</i>						
1.	Apakah margin pariwisata Gili Labak terancam oleh pesaing?					
2.	Apakah pariwisata Gili Labak sangat bergantung pada satu arus pendapatan atau lebih?					
3.	Apakah arus pendapatan mungkin hilang dimasa depan?					
<i>Cost Structure/Struktur Biaya</i>						
1.	Apakah ada biaya yang mengancam untuk tidak dapat diprediksi?					
2.	Apakah ada biaya yang mengancam untuk tumbuh lebih cepat daripada pendapatan?					
<b>Ancaman Infrastruktur</b>						
<i>Key Resources/Sumber Daya Utama</i>						
1.	Apakah pariwisata Gili Labak menghadapi gangguan dalam pasokan sumber daya tertentu?					
2.	Apakah kualitas sumber daya pariwisata Gili Labak juga terancam?					
<i>Key Activities/Aktivitas Kunci</i>						
1.	Apakah terdapat aktivitas kunci yang dapat terganggu?					
2.	Apakah kualitas aktivitas pariwisata Gili Labak juga					

	terancam?					
<i>Key Partnerships/Kemitraan</i>						
1.	Apakah pariwisata Gili Labak terancam kehilangan salah satu mitra?					
2.	Apakah mungkin mitra pariwisata Gili Labak berkolaborasi dengan pesaing?					
3.	Apakah pariwisata Gili Labak bergantung pada mitra tertentu?					
Ancaman Hubungan Pelanggan						
<i>Customer Segments/Segmen Pelanggan</i>						
1.	Apakah pasar yang dimiliki pariwisata Gili Labak sudah jenuh?					
2.	Apakah pesaing mengancam pangsa pasar pariwisata Gili Labak?					
3.	Apakah mungkin wisatawan untuk berpindah kepada pesaing?					
4.	Apakah pariwisata Gili Labak mampu meningkatkan persaingan dalam pasar yang sudah ada?					
<i>Channels/Saluran</i>						
1.	Apakah pesaing mengancam saluran yang dimiliki pariwisata Gili Labak?					
2.	Apakah saluran pariwisata Gili Labak terancam menjadi tidak relevan bagi pelanggan?					
<i>Customer Relationships/Hubungan Pelanggan</i>						
1.	Apakah terdapat hubungan pelanggan pariwisata Gili Labak yang terancam memburuk?					

Note:

Data yang diperoleh untuk kepentingan penelitian, bukan untuk data komersil.

----- **Terima Kasih** -----

## **FROM WAWANCARA & KUESIONER**

### Lampiran A4: From Wawancara 9 Elemen BMC & Blue Ocean Strategi

Wawancara untuk perolehan informasi penyempurnaan model bisnis yang sedang berjalan dan melahirkan prototipe desain model baru berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* dilakukan dengan Bapak M. Agus Saleh Akbar selaku Kasi Pengembangan Destinasi Pariwisata dari Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga, Sumenep; dan Bapak Bambang Hidayanto Susilo selaku Kasi Pemberdayaan Sumber Daya Pariwisata Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga, Sumenep. Nanti setiap elemen dalam *Business Model Canvas* akan ada empat pertanyaan kunci sesuai dengan Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Ocean Strategy*:

1. Faktor apa saja yang dianggap sudah ada dalam industri yg harus dihilangkan?
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi sampai sedikit berada di bawah standar industri?
3. Faktor mana yang harus dinaikan di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan industri?

Sedangkan sembilan elemen *Business Model Canvas* yang dipadukan dengan metode Blue Ocean Strategy adalah sebagai berikut:

#### **Customer Segments**

- Untuk siapakah pariwisata pantai Gili Labak menawarkan jasanya?
- Siapakah wisatawan terpenting pariwisata pantai Gili Labak?

#### **Value Propositions**

- Nilai apakah yang diberikan pariwisata pantai Gili Labak kepada wisatawan?
- Dari sisi manakah pariwisata pantai Gili Labak membantu wisatawan?
- Kebutuhan wisatawan manakah yang dipenuhi pariwisata pantai Gili Labak?
- Gabungan produk atau jasa apa yang ditawarkan pariwisata pantai Gili Labak kepada wisatawan?

#### **Channels**

- Melalui saluran apakah segmen wisatawan ingin dijangkau?
- Bagaimana cara pariwisata pantai Gili Labak menjangkau wisatawan?
- Apakah saluran yang dimiliki pariwisata pantai Gili Labak sudah terintegrasi?

- (Saluran manakah yang baik dan efisien terhadap biaya)
- Apabila saluran telah terintegrasi? Bagaimana pariwisata pantai Gili Labak mengintegrasikan saluran tersebut?

### **Customer Relationships**

- Apakah jenis hubungan yang diharapkan oleh pariwisata pantai Gili Labak kepada segmen wisatawan?
- Apakah jenis hubungan yang sudah dibangun oleh pariwisata pantai Gili Labak?
- Bagaimana hubungan wisatawan tersebut terintegrasi dengan model bisnis pariwisata pantai Gili Labak?
- Bagaimana hubungan wisatawan dengan petugas layanan selama berwisata?

### **Revenue Streams**

- Tipe aliran pendapatan model bisnis seperti apa yang diterapkan pariwisata pantai Gili Labak kepada wisatawan?
- Bagaimana mekanisme penentuan harga pariwisata pantai Gili Labak?
- Berapa besarkah kontribusi masing-masing arus pendapatan terhadap pendapatan secara keseluruhan?

### **Key Resources**

- Apakah sumberdaya utama yang dibutuhkan dalam proposisi nilai pariwisata pantai Gili Labak?
- Bagaimana saluran distribusi pariwisata pantai Gili Labak terhadap wisatawan?
- Bagaimana dengan arus pendapatan pariwisata pantai Gili Labak?

### **Key Activities**

- Apakah aktivitas kunci yang diperlukan dalam proposisi nilai pariwisata pantai Gili Labak?
- Bagaimana dengan saluran distribusinya?
- Bagaimana dengan hubungan wisatawan?
- Bagaimana dengan arus pendapatan?

### **Key Partnerships**

- Siapakah yang menjadi mitra utama pariwisata pantai Gili Labak?

- Apakah sumberdaya utama yang diperoleh dari kemitraan pariwisata pantai Gili Labak?
- Apakah aktivitas kunci yang dilakukan oleh mitra pariwisata pantai Gili Labak?

### **Cost Structure**

- Apakah aktivitas kunci yang dilakukan oleh mitra pariwisata pantai Gili Labak?
- Apakah biaya yang paling penting dalam model bisnis pariwisata pantai Gili Labak?
- Apakah sumber daya utama yang paling mahal?
- Apakah aktivitas kunci yang paling mahal?

Note:

Data yang diperoleh untuk kepentingan penelitian, bukan untuk data komersil.

----- **Terima Kasih** -----

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
الجامعة الإسلامية  
الاستد بالاندية

## **FROM WAWANCARA & KUESIONER**

### Lampiran A5. From Kuesioner AHP: Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan

Saya Sirojul Lutfi. Mahasiswa tingkat akhir Pascasarjana Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Saya sedang melakukan penelitian tentang “*Desain Strategi Pengembangan Model Bisnis Pariwisata Pantai Gili Labak, Sumenep*”, untuk menyelesaikan studi. Saya mohon partisipasi Bapak/Ibu menjawab/mengisi from kuesioner yang telah disediakan dengan teliti dan lengkap sehingga dapat memberikan data yang objektif. Informasi yang Bapak/Ibu berikan akan dijamin kerahasiaannya, tidak dipublikasikan dan tidak dipergunakan untuk kepentingan politis.

Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

---

#### **Identitas Responden**

Nama :  
Usia :  
Jabatan\* :

.....2022

Tanda tangan Responden

### **TUJUAN KUESIONER:**

Tujuan kuesioner ini untuk menentukan tingkat prioritas antar kriteria pengembangan bisnis bagi pariwisata pantai Gili Labak yang perlu diimplementasikan terlebih dulu dalam rangka membangun pengembangan model bisnis berkelanjutan. Penentuan ini menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process*. Kriteria-kriteria pengembangan bisnis bagi pariwisata pantai Gili Labak merupakan hasil pengolahan data yang diperoleh peneliti dari wawancara. Berikut adalah kriteria-kriteria pengembangan model bisnis:

- Meningkatkan aktivitas penjagaan keamanan pada kawasan Gili Labak (PMB1).
- Meningkatkan aktifitas hubungan dengan *customer segment* menggunakan *platform* sistem informasi manajemen berbasis *website* (PMB2).
- Perluasan aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak atau *online*, TV lokal/nasional dan aktif mengikuti *event* pariwisata (PMB3).
- Perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui sistem *bundling* pada tiket masuk (PMB4).
- Komitmen stabilisasi pengalokasian biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata (PMB5).
- Penerapan konsep wisata berbasis wisata halal (PMB6).
- Penerapan konsep wisata berbasis budaya lokal (PMB7).
- Penyediaan produk cinderamata (PMB8).

### **CARA PENGISIAN KUESIONER:**

Kuisisioner yang digunakan adalah sistem rangking yang menilai besarnya pengaruh antara satu kriteria dengan kriteria lain. Dengan kata lain responden dapat memilih jawaban yang ada di sisi kanan atau kiri menurut bobot kepentingannya, dengan memberikan tanda (√) pada tabel. Bobot nilai yang dipakai dalam pertanyaan diberikan definisi verbal sebagai:

Nilai Bobot 1	= Sama pentingnya
Nilai Bobot 3	= Sedikit lebih penting
Nilai Bobot 5	= Kuat pentingnya
Nilai Bobot 7	= Sangat kuat pentingnya
Nilai Bobot 9	= Mutlak lebih penting

**PENENTUAN KRITERIA TERPENTING:**

Manakah kriteria di bawah ini yang memiliki tingkat prioritas dalam rangka membangun pengembangan model bisnis berkelanjutan untuk pariwisata pantai Gili Labak, Sumenep?

No	Kriteria	Penilaian									Kriteria
1.	PMB1	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB2
2.	PMB1	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB3
3.	PMB1	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB4
4.	PMB1	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB5
5.	PMB1	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB6
6.	PMB1	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB7
7.	PMB1	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB8
8.	PMB2	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB3
9.	PMB2	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB4
10.	PMB2	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB5
11.	PMB2	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB6
12.	PMB2	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB7
13.	PMB2	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB8
14.	PMB3	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB4
15.	PMB3	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB5
16.	PMB3	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB6
17.	PMB3	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB7
18.	PMB3	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB8
19.	PMB4	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB5
20.	PMB4	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB6
21.	PMB4	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB7
22.	PMB4	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB8
23.	PMB5	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB6
24.	PMB5	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB7
25.	PMB5	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB8
26.	PMB6	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB7
27.	PMB6	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB7
28.	PMB7	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PMB8

## Perhitungan IFE SWOT

Faktor	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X40	Total	Nilai Bobot	Rating	Score		
X1	X	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	19	0,024	5	0,122
X2	0	X	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	16	0,021	4	0,082		
X3	0	0	X	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	18	0,023	4	0,092		
X4	1	1	1	X	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	10	0,013	4	0,051	
X5	0	0	0	1	X	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	12	0,015	4	0,062	
X6	0	0	0	1	1	X	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	16	0,021	4	0,082		
X7	1	1	1	0	1	0	X	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	0,023	4	0,092		
X8	1	1	1	0	1	0	0	X	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	16	0,021	4	0,082		
X9	0	0	0	1	1	0	1	1	X	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	17	0,022	4	0,087		
X10	1	1	1	1	0	0	0	1	1	X	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	17	0,022	4	0,087		
X11	1	1	1	0	0	0	0	1	0	X	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	15	0,019	4	0,077		
X12	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	X	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	13	0,017	4	0,067		
X13	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	X	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	17	0,022	4	0,087		
X14	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	X	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	18	0,023	4	0,092		
X15	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	X	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	21	0,027	5	0,135		
X16	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	X	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	18	0,023	4	0,092		
X17	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	X	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	18	0,023	3	0,069		
X18	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	X	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	20	0,028	4	0,113		
X19	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	X	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	22	0,028	4	0,113		
X20	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	X	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	17	0,022	4	0,087	
X21	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	X	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	16	0,021	4	0,082		
X22	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	X	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	25	0,032	4	0,128		
X23	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	15	0,019	2	0,038		
X24	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	X	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	14	0,018	2	0,036	
X25	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	X	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	20	0,026	2	0,051	
X26	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	X	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	0,024	1	0,024		
X27	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	X	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	19	0,024	1	0,024		
X28	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	X	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	22	0,028	2	0,056		
X29	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	21	0,027	2	0,054		
X30	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	X	1	1	1	0	1	1	1	1	0	21	0,027	2	0,054		
X31	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0,028	2	0,056			
X32	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	X	1	0	0	1	1	1	1	0	28	0,036	2	0,072	
X33	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	X	1	1	1	1	1	1	0	21	0,027	2	0,054		
X34	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	X	1	1	1	1	1	1	1	0	25	0,032	2	0,064		
X35	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	X	0	0	X	0	0	0	1	0	24	0,031	2	0,062		
X36	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	X	0	0	0	25	0,032	1	0,032			
X37	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	X	1	1	0	30	0,038	1	0,038			
X38	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	X	1	0	26	0,033	2	0,067		
X39	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	X	1	18	0,023	1	0,023		
X40	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	X	31	0,040	2	0,079		
Total																																										780	1,00		2,868	



Lampiran: *Pulau Gili Labak dan Eksotisme Alam Bawah Laut Gili Labak*



(sumber: [traverse.id](http://traverse.id) & [manusialembah.com](http://manusialembah.com))



(sumber: [Instagram gililabak.id](https://www.instagram.com/gililabak.id))



(sumber: [Instagram gililabak.id](https://www.instagram.com/gililabak.id))

Lampiran: *Aktivitas Wisatawan di Gili Labak*



(sumber: *Instagram gililabak.id*)