

**PERANCANGAN PENGEMBANGAN USAHA KAOS WISATA MENGGUNAKAN
ANALISIS SWOT, *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN *DESIGN THINKING* PADA PT
ARAH PESONA INDONESIA**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Pada
Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Nama : Fachri Muzaki T.A

No Mahasiswa : 18522361

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2025

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya menyatakan bahwa tugas akhir ini sepenuhnya merupakan hasil kerja saya sendiri, kecuali bagian yang berupa kutipan atau ringkasan yang telah saya cantumkan sumbernya secara lengkap. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar dan melanggar ketentuan yang berlaku, saya siap menerima sanksi dari Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 18-07- 2025



(Fachri Muzaki T.A)

18522361

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN TA DARI PERUSAHAAN



PT. ARAH PESONA INDONESIA
Kampung Air, Jl. Sockarno Hatta, Labuan Bajo, Komodo,
Manggarai Barat, Nusa Tenggara Timur

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Robiyanto, S.Pi.
Jabatan : Direktur PT. Arah Pesona Indonesia

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Fachri Muzaki Tio Aqilla
NIM : 18522361
Universitas : Universitas Islam Indonesia (UII)
Jurusan : Sarjana Teknik Industri

Telah menyelesaikan penelitian pada PT Arah Pesona Indonesia dengan tujuan memperoleh data dalam rangka penyusunan tugas akhir dengan judul "PERANCANGAN PENGEMBANGAN USAHA KAOS WISATA MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT, *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN *DESIGN THINKING* PADA PT ARAH PESONA INDONESIA".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Labuan Bajo, 15 Juli 2025


**ARAH PESONA
INDONESIA**
Muhammad Robiyanto, S.Pi

Direktur PT. Arah Pesona Indonesia

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

**PERANCANGAN PENGEMBANGAN USAHA KAOS WISATA
MENGUNAKAN ANALISIS SWOT, *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN
DESIGN THINKING PADA PT ARAH PESONA INDONESIA**

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh

Nama : Fachri Muzaki T.A

No. Mahasiswa 18522361

Yogyakarta, 18 Juli 2025

Dosen Pembimbing



Annisa Uswatun Khasanah, S.T., M.Sc.

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

PERANCANGAN PENGEMBANGAN USAHA KAOS WISATA MENGUNAKAN ANALISIS SWOT, *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN *DESIGN THINKING* PADA

PT ARAH PESONA INDONESIA TUGAS AKHIR

Disusun Oleh:

Nama : Fachri Muzaki T.A

No Mahasiswa 18522361

Telah dipertahankan di depan penguji sebagai satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, Juli 2025

Tim Penguji

Annisa Uswatun Khasanah, S.T., M.Sc.

Ketua

Elanjati Worldailmi, S.T., M.Sc.

Anggota I

Chancard Basumerda, S.T., M.Sc.

Anggota II

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.,

015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allah Subhanahu wa Ta'ala, tugas akhir ini merupakan salah satu capaian penting dalam perjalanan saya menyelesaikan studi di Program Studi Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia yang saya tempuh selama kurang lebih tujuh tahun. Karya ini saya persembahkan dengan penuh rasa syukur kepada keluarga tercinta, khususnya ayah saya bapak Subagya dan ibu saya ibu Kuswatiningsih, yang senantiasa menjadi prioritas utama dalam hidup saya. Mereka selalu memberikan dukungan baik secara moril maupun materil, mencintai dengan tulus, serta tak henti-hentinya memberikan nasihat dan solusi atas berbagai tantangan yang saya hadapi selama masa kuliah. Saya juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada teman-teman seperjuangan yang telah menjadi bagian dari perjalanan akademik ini, saling mendukung dan bekerja sama dari awal hingga akhir masa perkuliahan. Penghargaan yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada seluruh dosen di Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia atas ilmu dan bimbingan yang begitu berharga untuk bekal masa depan saya. Secara khusus, saya menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing saya, Ibu Annisa Uswatun Khasanah, S.T., M.Sc., atas segala arahan dan ilmu yang telah beliau berikan selama proses penulisan tugas akhir ini. Terakhir, saya menyampaikan apresiasi kepada PT. Arah Pesona Indonesia serta mentor lapangan saya, Bapak Muhammad Robiyanto atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan dalam menjalankan penelitian sebagai bagian dari penyusunan tugas akhir ini.

HALAMAN MOTO

“Barang siapa menelusuri jalan untuk mencari ilmu padanya, maka Allah SWT akan memudahkan baginya jalan menuju surga”

(HR. Muslim)

“Ridho Allah SWT tergantung dari ridho kedua orang tua dan kemurkaan Allah SWT bergantung dari kemurkaan orang tua”

(HR. Tirmidzi, Ibu Hibban, Hakim)

“Try not to become a man of success, but rather become a man of value”

(Albert Einstein)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahatullahi Wabarakatuh.

Segala puji bagi Allah Subhanahu wa Ta'ala, Alhamdulillah pada kesempatan ini penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Perencanaan Pengembangan Usaha Kaos Wisata Menggunakan Analisis SWOT, *Business Model Canvas* dan *Design Thinking* Pada PT Arah Pesona Indonesia”. Selama penulisan Laporan Tugas Akhir, penulis sadar bahwa semua tidak akan berjalan lancar tanpa bimbingan dan dorongan dari semua pihak. Pada kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah berjasa memberikan bimbingan dan motivasi dalam menyelesaikan laporan ini. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU., ASEAN.Eng., selaku dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo. S.T., M.Sc., Ph.D., IPM., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Annisa Uswatun Khasanah, S.T., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, mengajarkan ilmu, memberikan petunjuk, nasehat, motivasi, dan dorongan kepada penulis selama penyusunan Tugas Akhir ini.
5. Bapak Muhammad Robiyanto selaku Direktur Utama PT Arah Pesona Indonesia yang telah membantu penulis dalam pengambilan data, wawancara serta menemani penulis melangsungkan penelitian dengan segala kerendahan hati turut membantu penulis ketika terdapat kesulitan.
6. Kedua orang tua tercinta, ayahanda Subagya dan ibunda Kuswatiningsih yang telah menjadi sosok paling berpengaruh dalam hidup penulis yang selalu memberikan doa, nasehat, motivasi, dukungan, kasih sayang, perhatian dan cinta yang tak terhingga kepada penulis dalam menempuh pendidikan.
7. Pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan kontribusi selama penyusunan Tugas Akhir.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan balasan yang berlimpah serta rahmat dan karunia atas segala kebaikan yang telah diberikan oleh seluruh pihak diatas kepada penulis. Dalam penulisan tentu saja Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mohon kritik, saran, dan masukan untuk penulis yang lebih baik di masa yang akan datang. Semoga Tugas Akhir ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai referensi bagi yang lainya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 18 – 07 - 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Fachri Muzaki T.A.', written over a faint, light-colored rectangular stamp or watermark.

Fachri Muzaki T.A
18522361

ABSTRAK

Pertumbuhan sektor pariwisata pasca-pandemi telah membuka peluang strategis bagi pengembangan industri kreatif lokal, termasuk usaha kaos wisata yang merepresentasikan identitas destinasi. PT Arah Pesona Indonesia, yang berbasis di Labuan Bajo sebagai salah satu dari lima Destinasi Super Prioritas nasional, menghadapi tantangan dalam mengembangkan lini usaha kaos wisata secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia di Labuan Bajo melalui integrasi tiga pendekatan strategis, yaitu analisis SWOT, *Business Model Canvas* (BMC), dan *Design Thinking*. Penelitian menggunakan metode kualitatif melalui wawancara mendalam dan Focus Group Discussion (FGD), serta penyebaran kuesioner *System Usability Scale* (SUS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama perusahaan terletak pada kualitas produk dan jaringan mitra yang kuat, sementara tantangan mencakup desain yang kurang variatif, segmentasi pasar yang belum jelas, dan strategi promosi yang belum optimal. Melalui pemetaan BMC, ditemukan potensi pertumbuhan signifikan apabila perusahaan melakukan digitalisasi sistem operasional dan pengambilan keputusan berbasis data. Penerapan *Design Thinking* menghasilkan prototipe berupa desain kaos wisata baru dan strategi promosi *bundling* yang diuji melalui FGD dan kuesioner SUS. Hasil validasi menunjukkan bahwa desain kaos wisata baru dan strategi *bundling* terbukti efektif meningkatkan daya tarik produk. Rekomendasi strategis mencakup penguatan desain representatif, diversifikasi produk, pemanfaatan kemitraan, serta integrasi promosi digital yang relevan dengan karakteristik pasar. Penelitian ini memberikan landasan strategis yang aplikatif untuk mendorong pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Business Model Canvas*, *Design Thinking*, Strategi Pengembangan, SWOT

DAFTAR ISI

COVER	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR.....	ii
SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN TA DARI PERUSAHAAN/ LABORATORIUM TERKAIT.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING.....	4
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR NOTASI	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Batasan Permasalahan.....	8
1.6 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Kajian Literatur	10
2.2 Landasan Teori.....	12
2.2.1 Pengembangan Usaha	12
2.2.2 Kaos Wisata	13
2.2.3 Analisis SWOT	14
2.2.4 Model Business Canvas	17
2.2.5 <i>Design Thinking</i>	21
BAB III METODE PENELITIAN.....	26
3.1 Objek dan Subjek Penelitian	26

3.1.1	Objek Penelitian.....	26
3.1.2	Subjek Penelitian	26
3.2	Sumber Data.....	27
3.2.1	Data Primer	27
3.2.2	Data Sekunder.....	28
3.3	Metode Pengumpulan Data	29
3.4	Alur Penelitian.....	32
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		39
4.1	Profil Perusahaan.....	39
4.1.1	Visi Perusahaan.....	39
4.1.2	Misi Perusahaan	40
4.2	Analisis SWOT Pengembangan Usaha Kaos Wisata pada PT Arah Pesona Indonesia.....	40
4.2.1	Hasil Wawancara Pihak Eksternal	41
4.2.2	Hasil Wawancara Pihak Internal.....	44
4.2.3	Hasil SWOT Pihak Eksternal dan Internal	52
4.2.4	Matriks TOWS.....	57
4.3	Model <i>Business Canvas</i> Pengembangan Usaha Kaos Wisata pada PT Arah Pesona	60
4.3.1	<i>Customer Segments</i>	60
4.3.2	<i>Value Propositions</i>	62
4.3.3	<i>Channels</i>	64
4.3.4	<i>Customer Relationships</i>	66
4.3.5	<i>Revenue Streams</i>	68
4.3.6	<i>Key Resources</i>	69
4.3.7	<i>Key Activities</i>	71
4.3.8	<i>Key Partnerships</i>	73
4.3.9	<i>Cost Structure</i>	74
4.4	<i>Design Thinking</i> Pengembangan Usaha Kaos Wisata pada PT Arah Pesona	85
4.4.1	<i>Empathize</i>	85
4.4.2	<i>Define</i>	96
4.4.3	<i>Ideate</i>	97
4.4.4	<i>Prototype</i>	99
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN		105
5.1	Test	105

5.5.1	<i>Focus Group Discussion</i> (FGD) Dengan Internal PT Arah Pesona Indonesia	105
5.5.2	Kuesioner Dengan Pihak Eksternal PT Arah Pesona Indonesia	115
5.2	Evaluasi Hasil Usulan Strategi Pemasaran.....	119
BAB VI		121
6.1	Kesimpulan.....	121
6.2	Saran.....	123
6.2.1	Bagi Perusahaan.....	123
6.2.2	Bagi Penelitian Selanjutnya	123
DAFTAR PUSTAKA		124

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	11
Tabel 3. 1 Daftar Informan Penelitian.....	30
Tabel 4. 1 Hasil Wawancara Pihak Eksternal	41
Tabel 4. 2 Hasil Wawancara Direktur Utama	45
Tabel 4. 3 Hasil Wawancara Manajer Produk dan Penjualan	48
Tabel 4. 4 Hasil Wawancara Manajer Produk dan Penjualan	50
Tabel 4. 5 Matriks TOWS	58
Tabel 4. 6 Hasil Wawancara Business Model Canvas	76
Tabel 4. 7 Business Model Canvas PT Arah Pesona Indonesia.....	83
Tabel 4. 8 Pertanyaan Empathy Map	85
Tabel 4. 9 Hasil Wawancara Pihak Eksternal	88
Tabel 4. 10 Hasil Wawancara Pihak Internal	90
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Pihak Eksternal.....	94
Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Pihak Eksternal.....	95
Tabel 4. 13 Point of View Tahap Define	97
Tabel 4. 14 <i>Pain-Gain-Opportunity</i>	98
Tabel 4. 15 <i>Pain-Gain-Opportunity</i>	100
Tabel 4. 16 Desain Kaos Versi Baru	100
Tabel 4. 17 Simulasi Paket <i>Bundling</i>	104
Tabel 5. 1 Hasil Focus Group Discussion (FGD) Dengan Internal PT Arah Pesona Indonesia..	106
Tabel 5. 2 Klasifikasi Skor SUS.....	116
Tabel 5. 3 Daftar Pertanyaan Kuesioner SUS	116
Tabel 5. 4 Daftar Pertanyaan Kuesioner SUS	117
Tabel 5. 5 Analisis Hasil Kuesioner SUS Per Pertanyaan	118
Tabel 5. 6 Hasil Perhitungan Kuesioner SUS	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah Wisatawan di Indonesia Tahun 2022-2024	1
Gambar 2. 2 Komponen Analisis SWOT	15
Gambar 2. 1 Model Business Canvas.....	18
Gambar 3. 1 Diagram Alir.....	33
Gambar 4. 1 Logo PT. Arah Pesona Indonesia	39
Gambar 4. 2 Empathy Map Customer 1	89
Gambar 4. 3 Empathy Map Customer 2.....	89
Gambar 4. 4 Empathy Map Direktur Utama	92
Gambar 4. 5 Empathy Map Manajer Produk	92
Gambar 4. 6 Empathy Map Manajer Pemasaran.....	93
Gambar 4. 7 Empathy Map Customer 2.....	93
Gambar 4. 8 Uji Validitas Pihak Internal	95

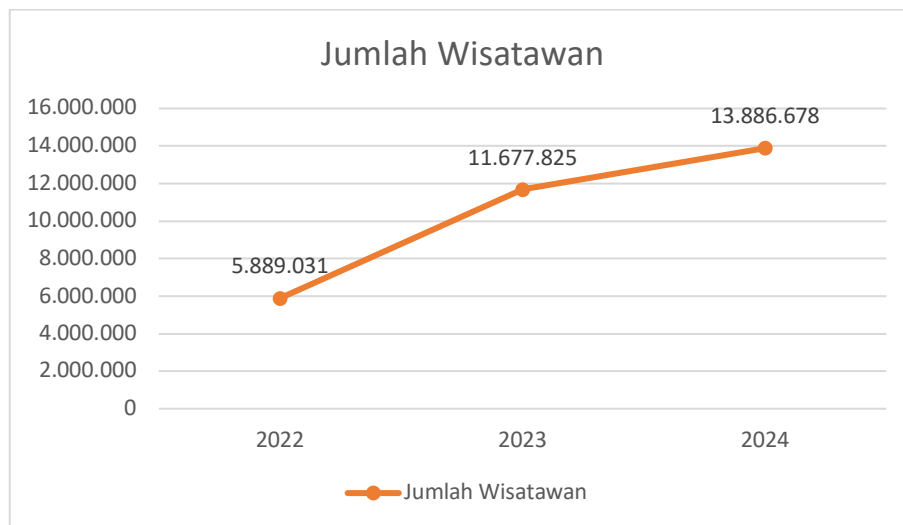
DAFTAR NOTASI

Notasi	Keterangan
BMC	: <i>Business Model Canvas</i> , alat strategis untuk menggambarkan model bisnis
SWOT	: <i>Analisis Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats</i>
SUS	: <i>System Usability Scale</i> , alat untuk mengukur kelayakan prototipe produk
FGD	: <i>Focus Group Discussion</i> , teknik pengumpulan data kualitatif kelompok

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pariwisata merupakan salah satu sektor unggulan dalam pembangunan ekonomi Indonesia yang memiliki peran strategis dalam mempercepat pertumbuhan nasional. Kontribusi sektor ini tidak hanya terlihat dari sumbangsihnya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga dari kemampuannya dalam menciptakan lapangan kerja di berbagai lapisan masyarakat, meningkatkan pendapatan daerah, dan menyumbang devisa secara signifikan bagi negara. Dalam beberapa tahun terakhir, performa sektor pariwisata nasional menunjukkan tren positif, terutama pasca-pandemi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia pada tahun 2023 mencapai 11,68 juta orang, naik hampir 98,30% dibandingkan tahun sebelumnya serta meningkat kembali pada tahun 2024 sebanyak 13,87 orang. (Antara Kantor Berita Indonesia, 2024).



Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2025)

Gambar 1. 1 Jumlah Wisatawan di Indonesia Tahun 2022-2024

Berdasarkan data tersebut jumlah wisatawan di Indonesia meningkat seiring berjalannya tahun dari tahun 2022 hingga tahun 2024. Peningkatan ini mencerminkan kebangkitan sektor pariwisata yang secara tidak langsung turut mengakselerasi pertumbuhan sektor-sektor lain. Pariwisata terbukti menjadi pengungkit pertumbuhan industri kreatif dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang menjadi tulang punggung ekonomi masyarakat lokal. Dalam konteks ini, pariwisata memainkan peran sebagai motor penggerak pembangunan yang inklusif, karena dampak ekonominya dirasakan secara langsung oleh masyarakat di sekitar destinasi wisata, baik melalui penyediaan jasa penginapan, transportasi, kuliner lokal, hingga penjualan produk kerajinan dan cendera mata (Nuzula et al., 2021).

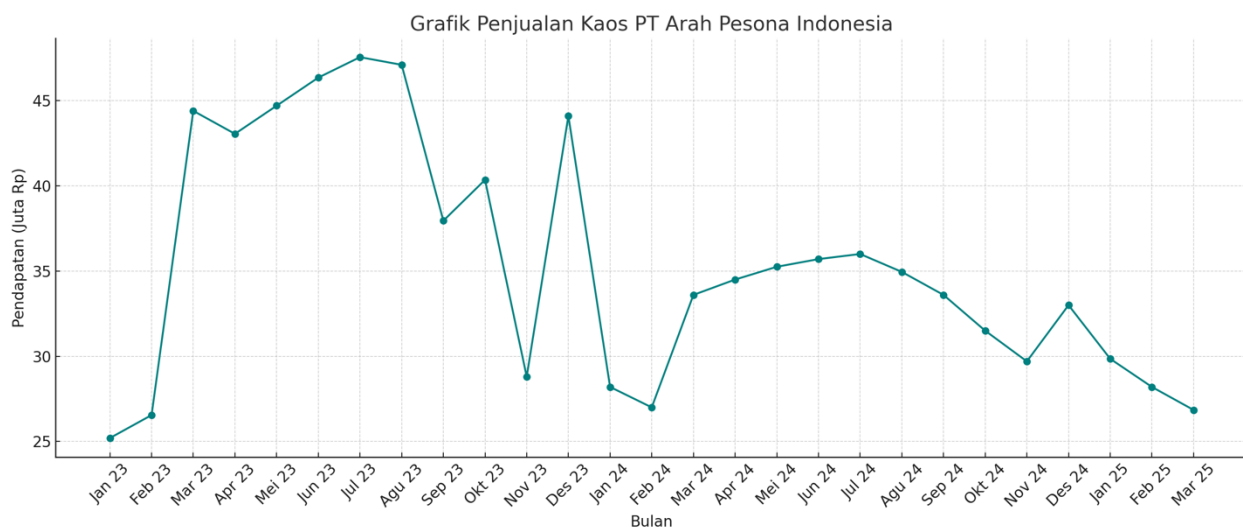
Salah satu bentuk produk UMKM yang semakin populer seiring pertumbuhan sektor ini adalah kaos wisata. Produk ini bukan sekadar pakaian fungsional, melainkan telah berevolusi menjadi media ekspresi budaya, identitas destinasi, serta simbol pengalaman personal wisatawan. Selain itu, kaos wisata memiliki potensi nilai tambah tinggi karena dapat dikustomisasi, diproduksi dalam skala kecil hingga besar, dan dipasarkan baik secara *offline* maupun digital. Namun demikian, pengembangan usaha kaos wisata di berbagai daerah belum sepenuhnya optimal. Tantangan seperti keterbatasan inovasi desain, minimnya riset pasar, kurangnya strategi promosi digital, serta lemahnya pemetaan model bisnis menjadi penghambat utama dalam peningkatan daya saing produk ini (Riskawati et al., 2024).

Melihat potensi besar dari sektor pariwisata dan ekonomi kreatif seperti kaos wisata, pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif terus mengembangkan berbagai program strategis guna meningkatkan daya saing pariwisata nasional. Salah satu strategi utamanya adalah penetapan “5 Destinasi Super Prioritas” yang mencakup Danau Toba, Candi Borobudur, Mandalika, Likupang, dan Labuan Bajo (Sekretariat Bersama Pariwisata, 2023). Program ini tidak hanya bertujuan untuk mengembangkan destinasi dari sisi infrastruktur dan promosi, tetapi juga mendorong pertumbuhan industri pendukung termasuk produk ekonomi kreatif khas lokal seperti kaos wisata yang dapat memperkuat citra destinasi dan memberikan dampak ekonomi langsung bagi masyarakat.

Salah satu destinasi yang menunjukkan dinamika perkembangan paling pesat adalah Labuan Bajo. Terletak di ujung barat Pulau Flores, Labuan Bajo menawarkan perpaduan antara pesona alam, seperti pulau-pulau eksotis dan keanekaragaman hayati laut, dengan budaya lokal

yang unik (Andjelicus, 2021). Selain menjadi pintu masuk menuju Taman Nasional Komodo, Labuan Bajo juga memiliki potensi kuat dalam pengembangan industri kreatif lokal, termasuk produksi dan pemasaran kaos wisata yang merepresentasikan karakter khas daerah. Infrastruktur yang terus ditingkatkan, seperti bandara internasional dan kawasan wisata terpadu, semakin memperbesar peluang bagi UMKM lokal untuk tumbuh dan bersaing, menjadikan Labuan Bajo bukan hanya sebagai destinasi, tetapi juga sebagai pusat pertumbuhan ekonomi kreatif yang mendukung pariwisata berkelanjutan.

PT Arah Pesona Indonesia menjadi salah satu perusahaan lokal yang berbasis di Labuan Bajo dan didirikan pada tahun 2023 sebagai respons terhadap meningkatnya peluang dari pertumbuhan sektor pariwisata di kawasan tersebut. Perusahaan ini memiliki dua lini usaha utama, yaitu penyediaan jasa perjalanan wisata dan produksi serta penjualan kaos wisata. Produk kaos yang dikembangkan mencakup kaos sablon dengan visual khas Labuan Bajo serta kaos custom trip yang ditujukan bagi kelompok wisatawan sebagai bentuk kenang-kenangan personal dari pengalaman perjalanan mereka. Dalam menjalankan pemasarannya, perusahaan telah memanfaatkan media sosial seperti Instagram (@arahpesonatrip dan @arahtimur.store) dan membuka toko fisik, namun strategi pengembangan usahanya masih bersifat konvensional dan belum didasarkan pada kerangka model bisnis yang terstruktur serta responsif terhadap dinamika kebutuhan pasar.



Gambar 1. 2 Grafik Pendapatan Kaos PT Arah Pesona Tahun 2023-2025

Berdasarkan data grafik pendapatan penjualan kaos PT Arah pesona Indonesia dari tahun 2023 hingga 2025, ditemukan bahwa penjualan mengalami peningkatan pesat dari awal tahun 2023 hingga pertengahan tahun 2025 yang selaras dengan peningkatan jumlah wisatawan di Indonesia. Akan tetapi mulai akhir 2023 hingga awal 2025 pendapatan cenderung mengalami penurunan dan hanya sedikit mengalami kenaikan. Data tersebut berbeda dengan grafik peningkatan wisatawan di Indonesia yang selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Hasil observasi yang dilakukan di perusahaan ini, ditemukan sejumlah kelemahan yang menjadi hambatan dalam pengembangan usaha. Di antaranya adalah belum adanya pemetaan menyeluruh terhadap elemen-elemen model bisnis, segmentasi pasar yang masih bersifat umum dan belum dipetakan secara spesifik, serta belum diterapkannya pendekatan desain produk yang berbasis pada kebutuhan dan preferensi konsumen. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi bisnis yang dimiliki perusahaan dan strategi aktual yang diterapkan, sehingga perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan agar PT Arah Pesona Indonesia mampu berkembang secara berkelanjutan di tengah persaingan industri pariwisata dan ekonomi kreatif yang semakin dinamis.

Pengembangan bisnis PT Arah Pesona Indonesia membutuhkan kerangka strategis yang terstruktur dan mampu merespons dinamika pasar secara adaptif. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah analisis SWOT. Pemanfaatan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) menjadi langkah penting dalam memperkuat pemahaman atas kondisi internal dan eksternal perusahaan. Melalui SWOT, berbagai faktor yang memengaruhi daya saing usaha dapat diidentifikasi secara sistematis. Kekuatan dan kelemahan mencerminkan situasi internal yang perlu dioptimalkan atau diperbaiki, sedangkan peluang dan ancaman menggambarkan tantangan eksternal yang harus direspons secara strategis. Bagi PT Arah Pesona Indonesia, analisis SWOT dapat menjadi pijakan untuk mengarahkan fokus pengembangan bisnis dalam elemen-elemen BMC yang paling krusial, seperti proposisi nilai yang relevan dengan tren wisatawan atau strategi distribusi yang efisien (Porajow et al., 2023).

Business Model Canvas (BMC), sebuah alat visual yang memetakan sembilan elemen utama dalam model bisnis, mulai dari segmentasi pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, mitra utama, struktur biaya, hingga aliran pendapatan (Theresia et al., 2023). BMC memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana bisnis menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai, sehingga dapat menjadi dasar dalam

mengevaluasi dan merancang ulang strategi usaha. Dalam konteks PT Arah Pesona Indonesia, penggunaan BMC dapat membantu mengidentifikasi kelemahan dalam pemetaan pelanggan dan proposisi nilai yang saat ini masih bersifat umum dan konvensional (Pradhana et al., 2022).

Design Thinking menjadi kunci dalam menjawab tantangan inovasi yang lebih berpusat pada pelanggan. Pendekatan ini bersifat human-centered dan iteratif, dengan lima tahapan utama: *empathize*, *define*, *ideate*, *prototype*, dan *test*. Fokus utamanya adalah menggali kebutuhan pengguna secara mendalam dan menciptakan solusi yang benar-benar sesuai dengan pengalaman dan preferensi mereka (Pradhana et al., 2022). Dalam konteks produk kaos wisata, *Design Thinking* membantu perusahaan memahami secara spesifik apa yang diinginkan wisatawan mulai dari desain visual yang autentik, pesan budaya yang ingin dibawa pulang, hingga pengalaman membeli yang menyenangkan. Selain menghasilkan ide yang lebih inovatif, pendekatan ini juga dapat memperkaya proses pengambilan keputusan dalam BMC dan mempertajam strategi yang telah dirumuskan melalui analisis SWOT. Integrasi ketiga pendekatan ini memberikan landasan yang kuat bagi PT Arah Pesona Indonesia untuk membangun model bisnis yang relevan, kompetitif, dan berkelanjutan di tengah perkembangan industri pariwisata yang semakin dinamis.

Meski pendekatan seperti SWOT, *Business Model Canvas* (BMC), dan *Design Thinking* semakin banyak digunakan dalam pengembangan bisnis skala kecil hingga menengah, kajian-kajian sebelumnya menunjukkan bahwa integrasi ketiga pendekatan tersebut serta penerapan secara spesifik dalam konteks industri kaos wisata di sektor pariwisata daerah masih sangat terbatas. Penelitian yang dilakukan oleh Nuzula et al. (2021), Achsa et al. (2023), dan Simanungkalit & Simanjuntak (2024) berfokus pada usaha makanan dan belum menyinggung secara langsung industri pakaian wisata. Studi-studi tersebut belum secara eksplisit menyinggung atau mengupas strategi pengembangan usaha pada sektor pakaian wisata, khususnya produk kaos yang memiliki potensi tinggi sebagai media ekspresi identitas destinasi dan oleh-oleh khas berbasis visual. Sementara itu, Theresia et al. (2023) dan Riskawati et al. (2024) mengkaji sektor wisata dan oleh-oleh, namun belum mengintegrasikan pendekatan SWOT, BMC, dan *Design Thinking* secara mendalam dalam konteks produk kaos wisata. Hal tersebut belum menjawab tantangan nyata yang dihadapi pelaku usaha di bidang ini, seperti kebutuhan akan inovasi desain, segmentasi pasar yang tepat, dan adaptasi terhadap tren wisatawan modern yang semakin personal dan digital.

Berdasarkan identifikasi tersebut, penelitian ini berupaya mengisi celah (gap) dalam literatur dengan menawarkan kajian yang lebih spesifik dan kontekstual. Fokus diarahkan pada industri pakaian wisata, khususnya kaos, di wilayah destinasi wisata prioritas nasional, yaitu Labuan Bajo. Pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif eksploratif, dengan mengintegrasikan tiga alat strategis: SWOT sebagai alat bantu evaluasi internal dan eksternal, *Business Model Canvas* sebagai kerangka pemetaan model bisnis, analisis serta *Design Thinking* sebagai pendekatan kreatif yang berpusat pada pengalaman pengguna. Kombinasi ketiganya diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual usaha dan merumuskan solusi pengembangan yang tidak hanya rasional secara bisnis, tetapi juga relevan secara kultural dan emosional bagi wisatawan sebagai konsumen utama.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dirancang sebuah strategi pengembangan usaha kaos wisata yang tidak hanya berdasarkan pada pemetaan elemen bisnis yang sistematis, tetapi juga selaras dengan dinamika perilaku pasar dan preferensi konsumen di era digital. Rekomendasi yang dihasilkan akan mempertimbangkan berbagai aspek, mulai dari proposisi nilai yang tepat, segmentasi pelanggan yang lebih tajam, pemanfaatan saluran distribusi digital, hingga inovasi desain berbasis empati terhadap pengguna. Dalam konteks pertumbuhan pesat sektor pariwisata nasional, keberadaan strategi semacam ini menjadi sangat krusial, terutama bagi pelaku usaha lokal seperti PT Arah Pesona Indonesia yang berada di wilayah destinasi unggulan. Diperlukan kesiapan dan kemampuan untuk menyerap peluang pasar secara inovatif, inklusif, dan berkelanjutan, agar potensi ekonomi yang tercipta tidak hanya dinikmati oleh pelaku besar, tetapi juga berdampak langsung pada penguatan ekonomi kreatif lokal dan masyarakat sekitar destinasi. Dengan demikian peneliti memilih judul **“Perancangan Pengembangan Usaha Kaos Wisata Menggunakan Analisis SWOT, *Business Model Canvas* dan *Design Thinking* Pada PT Arah Pesona Indonesia”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia?

2. Bagaimana merancang pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia menggunakan pendekatan Business Model Canvas?
3. Bagaimana penerapan *Design Thinking* dapat membantu dalam menggali kebutuhan pelanggan dan menciptakan solusi inovatif terhadap pengembangan produk kaos wisata?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia melalui analisis SWOT.
2. Merancang pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) guna memetakan elemen-elemen kunci dalam model bisnis perusahaan secara sistematis.
3. Menerapkan pendekatan *Design Thinking* untuk menggali kebutuhan, keinginan, dan perilaku pelanggan serta menghasilkan solusi inovatif dalam pengembangan produk kaos wisata yang relevan dengan pasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen bisnis, pemasaran, dan ekonomi kreatif. Secara khusus, penelitian ini memperkaya literatur mengenai integrasi pendekatan analisis SWOT, *Business Model Canvas* (BMC), dan *Design Thinking* dalam konteks pengembangan usaha di sektor pariwisata daerah. Selain itu, fokus pada industri kaos wisata yang masih jarang dikaji juga memberikan sudut pandang baru dalam studi UMKM berbasis pariwisata dan produk budaya lokal.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi strategis bagi PT Arah Pesona Indonesia dalam merancang pengembangan usaha kaos wisata secara lebih terstruktur, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Strategi yang dihasilkan dapat menjadi acuan dalam perbaikan model bisnis, peningkatan kualitas produk, penguatan promosi, dan pemanfaatan potensi digital marketing secara optimal. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan inspirasi dan referensi praktis bagi pelaku UMKM lain di sektor wisata, khususnya yang bergerak di bidang oleh-oleh khas daerah.

1.5 Batasan Permasalahan

Agar penelitian ini lebih terfokus dan dapat dilakukan secara mendalam, maka perlu ditetapkan batasan-batasan permasalahan sebagai berikut:

1. Objek penelitian dibatasi pada pengembangan usaha kaos wisata yang dijalankan oleh PT Arah Pesona Indonesia di Labuan Bajo, dan tidak mencakup secara detail lini usaha lainnya seperti jasa perjalanan wisata.
2. Analisis SWOT difokuskan pada identifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan usaha kaos wisata, berdasarkan data observasi, wawancara, dan dokumentasi selama kegiatan kerja praktik.
3. Aspek yang dianalisis dalam model bisnis dibatasi pada sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC), yaitu: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, struktur biaya, dan aliran pendapatan.
4. Penerapan pendekatan *Design Thinking* hanya dilakukan sampai pada tahap prototipe solusi, dan belum mencakup implementasi strategi secara menyeluruh dalam operasional perusahaan karena keterbatasan waktu dan ruang lingkup kerja praktik.
5. Data yang digunakan dalam penelitian bersifat kualitatif, diperoleh melalui observasi, wawancara dengan pihak internal perusahaan, serta studi dokumentasi dan referensi pendukung lainnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan laporan penelitian ini disusun secara sistematis dalam lima bab utama, agar memudahkan pembaca dalam memahami alur pemikiran dan hasil penelitian yang dilakukan.

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan permasalahan, serta sistematika penulisan. Bab ini menjelaskan konteks dan urgensi dari topik yang dikaji serta arah dan ruang lingkup penelitian yang dilakukan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Memuat kajian teori yang relevan dengan topik penelitian, termasuk teori-teori mengenai analisis SWOT, *Business Model Canvas* dan *Design Thinking*. Bab ini juga dilengkapi dengan hasil penelitian terdahulu yang menjadi referensi dan pembanding dalam mengembangkan kerangka pemikiran penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Menjelaskan pendekatan dan metode yang digunakan dalam penelitian, seperti jenis dan sifat penelitian, lokasi dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, metode analisis data, serta tahapan penerapan BMC, SWOT, dan Design Thinking dalam konteks pengembangan usaha.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Menyajikan temuan dari observasi, wawancara, dan analisis model bisnis yang dilakukan terhadap PT Arah Pesona Indonesia.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis hasil pengumpulan dan pengolahan data pada PT Arah Pesona Indonesia. Pada bab ini, pembahasan difokuskan pada pemetaan model bisnis, analisis SWOT, serta hasil tahapan Design Thinking yang menghasilkan prototipe strategi pengembangan usaha.

BAB VI PENUTUP

Berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang diberikan kepada pihak perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya. Kesimpulan dibuat berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, sedangkan saran ditujukan sebagai rekomendasi perbaikan strategis yang aplikatif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Telah dilakukan pengkajian terhadap berbagai penelitian terdahulu yang relevan dengan topik pengembangan usaha menggunakan pendekatan analisis SWOT, *Business Model Canvas* (BMC) dan *Design Thinking*. Sebagian besar penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pendekatan SWOT dan BMC banyak digunakan dalam merancang strategi pengembangan usaha, khususnya pada sektor UMKM dan pariwisata. Namun, belum banyak yang secara spesifik mengintegrasikan pendekatan *Design Thinking* dalam konteks pengembangan produk fesyen tematik seperti kaos wisata.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan keberagaman pendekatan dalam merancang strategi pengembangan usaha berbasis *Business Model Canvas* dan desain inovatif. Penelitian oleh Achsa et al. (2023) pada UMKM di Desa Wisata Ngargogondo menekankan perlunya peningkatan kualitas produk, komunikasi pemasaran, dan distribusi, dengan analisis SWOT dan BMC sebagai dasar strategi pengembangan. Sementara itu, Firmansyah & Murtono (2024) menunjukkan bahwa perancangan merchandise dengan BMC untuk kampanye kesehatan mental mampu mendorong kesadaran sosial melalui produk yang menarik dan strategi promosi yang efektif. Yudianto & Adinugroho (2024) mengembangkan model bisnis BUM Desa berbasis wisata alam menggunakan kombinasi SWOT, BMC, dan *Blue Ocean Strategy*. Hasilnya menunjukkan inovasi dalam penguatan jaringan mitra, penggunaan teknologi, serta penciptaan program wisata baru. Di sisi lain, penelitian Riskawati et al. (2024) pada CV. Kedai Kaos Makassar menekankan efisiensi produksi dengan strategi memperluas segmen pelanggan, membangun konveksi sendiri, dan memperkuat distribusi daring melalui situs web. Dalam pengembangan kawasan wisata berbasis komunitas, Porajow et al. (2023) menyoroti pentingnya keterlibatan masyarakat lokal, pengembangan infrastruktur, dan peningkatan kapasitas SDM. Di sektor kuliner, Pradhana et al. (2022) berhasil merancang inovasi layanan seperti sistem *self-order* berbasis teknologi di Bulaf Café melalui integrasi berbagai alat desain bisnis termasuk *Design Thinking* dan *Lean Canvas*, dengan tingkat

penerimaan pengguna yang tinggi. Hamdan et al. (2023) dalam kegiatan pengabdian masyarakat mengungkap bahwa pelaku usaha kuliner di Wisata Sumber Banteng belum maksimal dalam pemasaran digital. Pelatihan BMC dan *digital marketing* membantu mereka mengenali potensi pengembangan berbasis teknologi. Penelitian Sumara (2023) pada kedai kopi mengidentifikasi strategi berbasis SWOT dan BMC untuk meningkatkan daya saing, mulai dari peningkatan pengalaman pelanggan hingga efisiensi operasional. Kajian literatur oleh You (2022) menekankan bahwa *design thinking* sebagai pendekatan inovatif dalam model bisnis mencakup tema penting seperti pola pikir desain, alat bantu, dan evaluasi dampak, meski masih bersifat konseptual. Sementara itu, Simanungkalit & Simanjuntak (2024) mengungkap bahwa pendekatan *Service-Dominant Logic* dan BMC dapat meningkatkan kinerja layanan UMKM pariwisata melalui penciptaan nilai bersama (*value co-creation*) antara pelaku usaha dan pelanggan.

Di samping fokus pada pengembangan model bisnis, penelitian ini juga menitikberatkan pada pendekatan desain sebagai alat strategis dalam menciptakan inovasi produk. Pendekatan SWOT, BMC, dan *Design Thinking* belum banyak digunakan secara mendalam dalam penelitian-penelitian pengembangan usaha berbasis UMKM, khususnya pada sektor produk kreatif pariwisata seperti kaos wisata. Padahal, dalam konteks dinamika konsumen saat ini yang semakin mengutamakan pengalaman dan nilai personal dalam setiap produk yang dibeli, SWOT, BMC, dan *Design Thinking* menjadi metode yang sangat relevan untuk mengeksplorasi kebutuhan dan harapan pengguna secara empatik. Beberapa penelitian yang relevan dengan konsep SWOT, BMC, dan *Design Thinking* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Objek (Industri)				Metode		
	Makanan	Wisata	Multi Industri	Pakaian	Kualitatif		
					BMC	SWOT	<i>Design Thinking</i> atau Lainnya
(Nuzula et al., 2021)		√			√	√	
(Pradhana et al., 2022)	√				√		√
(Theresia et al., 2023)			√		√		√

Penulis	Objek (Industri)				Metode		
	Makanan	Wisata	Multi Industri	Pakaian	Kualitatif		
					BMC	SWOT	<i>Design Thinking</i> atau Lainnya
(Simanungkalit & Simanjuntak, 2024)		√			√		√
(Achsa et al., 2023)		√			√	√	
(Al-sakina et al., 2024)		√			√		
(Yudianto & Adinugroho, 2024)		√			√	√	√
(You, 2022)			√		√		√
(Sabilla & Tiara, 2024)		√			√	√	√
(Hamdan et al., 2023)	√	√			√		
(Firmansyah & Murtono, 2024)			√	√	√	√	
(Riskawati et al., 2024)				√	√	√	√
USULAN		√		√	√	√	√

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengembangan Usaha

Pengembangan usaha adalah suatu proses strategis dan terencana yang dilakukan untuk mendorong pertumbuhan dan peningkatan performa suatu bisnis dalam jangka panjang. Proses ini mencakup upaya memperluas jangkauan pasar, meningkatkan volume penjualan, memperdalam nilai produk atau layanan, hingga menciptakan sistem operasional yang lebih efisien dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Rahmadana & ZA, 2023). Pengembangan usaha tidak hanya berfokus pada ekspansi skala, tetapi juga mencakup transformasi model bisnis, penguatan brand positioning, serta peningkatan keunggulan kompetitif melalui inovasi yang berkelanjutan (Amalia et al., 2012).

Dalam praktiknya, pengembangan usaha melibatkan proses identifikasi peluang baru di pasar, penyesuaian terhadap perilaku konsumen yang terus berubah, serta pengelolaan sumber daya internal secara optimal (Sulaiman & Asmawi, 2022). Aktivitas ini mencakup berbagai dimensi strategis seperti inovasi produk, diferensiasi layanan, restrukturisasi operasional, pembukaan saluran distribusi baru, penguatan hubungan pelanggan, dan adopsi teknologi digital. Tujuan akhirnya adalah untuk memastikan keberlanjutan usaha, menjaga relevansi di tengah kompetisi, dan menciptakan nilai tambah baik bagi konsumen maupun pemilik bisnis (Sulaiman & Asmawi, 2022).

Agar pengembangan usaha dapat berjalan efektif dan relevan, diperlukan alat bantu yang dapat menjembatani antara aspek analitis dan kreativitas bisnis. Dalam hal ini, analisis SWOT berperan penting dalam mengevaluasi kekuatan internal, kelemahan, peluang eksternal, dan potensi ancaman yang dapat memengaruhi jalannya usaha, sehingga strategi pengembangan dapat disusun dengan lebih matang dan antisipatif. Di samping itu, pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) digunakan untuk memetakan model bisnis secara komprehensif melalui sembilan elemen inti yang mencerminkan hubungan antara nilai yang ditawarkan dengan sumber daya, aktivitas, mitra, dan pelanggan. Lebih lanjut, integrasi dengan pendekatan *Design Thinking* menjadi pembeda utama dalam proses pengembangan usaha modern, karena menekankan pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan pengalaman konsumen. Pendekatan ini memungkinkan pelaku usaha untuk merancang solusi bisnis yang lebih inovatif dan berorientasi pada pengguna, melalui tahapan empati, definisi masalah, ideasi, prototyping, dan pengujian. Dengan sinergi antara pemetaan model bisnis (BMC), analisis lingkungan strategis (SWOT), dan inovasi berpusat pada manusia (*Design Thinking*), pengembangan usaha tidak hanya menjadi proses reaktif terhadap tantangan pasar, tetapi juga langkah proaktif dalam membentuk keunggulan kompetitif dan menciptakan keberlanjutan bisnis yang adaptif, kreatif, dan berbasis nilai.

2.2.2 Kaos Wisata

Kaos wisata merupakan produk fesyen tematik yang secara khusus dirancang untuk merepresentasikan identitas suatu destinasi pariwisata (Riskawati et al., 2024). Kaos ini tidak hanya berfungsi sebagai pakaian, tetapi juga sebagai media visual yang menampilkan elemen-elemen khas dari daerah yang dikunjungi wisatawan, seperti ikon budaya, lanskap alam, situs

sejarah, atau ungkapan lokal (Firmansyah & Murtono, 2024). Melalui desainnya, kaos wisata menjadi sarana untuk menyampaikan cerita, pengalaman, dan kesan yang melekat dari sebuah perjalanan.

Sebagai bagian dari produk ekonomi kreatif, kaos wisata memiliki nilai simbolik yang tinggi karena mampu menjadi pengingat emosional bagi wisatawan sekaligus menjadi sarana promosi tidak langsung bagi destinasi tersebut (Riskawati et al., 2024). Ketika seseorang mengenakan kaos wisata di tempat lain, secara tidak langsung ia sedang memperkenalkan atau merekomendasikan tempat yang telah ia kunjungi (Firmansyah & Murtono, 2024). Oleh karena itu, desain visual yang menarik, orisinal, dan relevan menjadi kunci utama dalam menciptakan daya tarik kaos wisata.

Pengembangan kaos wisata memerlukan pendekatan kreatif dan strategis. Proses perancangannya biasanya diawali dengan identifikasi karakteristik khas dari destinasi tujuan, riset terhadap preferensi konsumen, serta eksplorasi elemen visual yang dapat diubah menjadi desain yang komunikatif dan estetis (Riskawati et al., 2024). Aspek kualitas bahan, teknik sablon atau cetak, kenyamanan penggunaan, hingga strategi pengemasan dan penyajiannya menjadi bagian penting dalam menciptakan produk yang layak pasar (Riskawati et al., 2024). Dengan strategi bisnis yang terstruktur dan pendekatan desain yang mendalam, kaos wisata dapat menjadi salah satu produk unggulan yang merepresentasikan kekuatan citra dan daya tarik suatu destinasi.

2.2.3 Analisis SWOT

2.2.3.1 Definisi Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memahami kondisi internal maupun eksternal yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, bisnis, atau proyek (Gurel & Tat, 2017). Metode ini bertujuan membantu organisasi dalam mengenali kekuatannya yang bisa dimaksimalkan, kelemahan yang perlu diperbaiki, peluang yang bisa dimanfaatkan, dan ancaman yang harus diwaspadai. SWOT sendiri merupakan singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) (Puyt et al., 2023). Dengan melakukan analisis SWOT, pelaku usaha dapat mengambil keputusan yang lebih efektif dan terarah berdasarkan potensi yang dimiliki dan kondisi lingkungan yang dihadapi (Sumara, 2023). Teknik ini tidak

hanya berguna dalam menyusun strategi pemasaran, tetapi juga dalam merancang model bisnis, mengembangkan produk, atau menentukan arah kebijakan organisasi. Penggunaan SWOT juga membantu mengantisipasi risiko dan menyelaraskan kemampuan internal dengan tantangan eksternal yang terus berubah, terutama dalam industri kreatif dan pariwisata yang sangat dinamis (Puyt et al., 2023).

2.2.3.2 Komponen Analisis SWOT

Berdasar Humphrey et al. (2009), terdapat 4 komponen analisis SWOT yaitu sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Komponen Analisis SWOT

1. *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan merujuk pada faktor-faktor internal yang menjadi keunggulan atau nilai tambah suatu organisasi atau produk dibandingkan pesaing (Budiman et al., 2018). Ini bisa berupa kualitas produk yang unik, keahlian SDM, kekuatan merek, jaringan distribusi yang luas, atau pengalaman dalam industri tertentu. Mengidentifikasi kekuatan memungkinkan organisasi untuk memahami potensi apa yang dapat dioptimalkan dalam upaya ekspansi maupun peningkatan daya saing.

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan adalah kondisi internal yang menghambat kinerja atau menurunkan daya saing organisasi. Ini bisa berupa keterbatasan dana, kurangnya inovasi, keterbatasan SDM, sistem produksi yang tidak efisien, atau strategi pemasaran yang kurang tepat (Yudianto &

Adinugroho, 2024). Dengan mengetahui kelemahan secara jujur, organisasi dapat menyusun langkah-langkah perbaikan dan mencegah kelemahan tersebut menjadi penghambat utama

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pertumbuhan bisnis atau peningkatan performa. Peluang dapat muncul dari perubahan tren pasar, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, kebutuhan baru dari konsumen, atau pertumbuhan sektor pariwisata (Gurel & Tat, 2017). Organisasi yang jeli melihat peluang akan mampu berinovasi dan menangkap momentum yang tepat untuk mengembangkan usahanya.

4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman merupakan kondisi eksternal yang berpotensi mengganggu stabilitas atau keberlangsungan bisnis. Ancaman bisa berasal dari pesaing baru, fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, pergeseran preferensi konsumen, atau isu lingkungan (Puyt et al., 2023). Mengenali ancaman secara dini membantu organisasi menyusun strategi mitigasi yang mampu mengurangi risiko dan menjaga posisi kompetitif di pasar.

2.2.3.3 Matriks TOWS

Analisis TOWS adalah perluasan dari analisis SWOT yang difokuskan untuk membantu perumusan strategi secara lebih terstruktur. Berbeda dari SWOT yang umumnya digunakan untuk pemetaan kondisi internal dan eksternal secara deskriptif, TOWS berperan sebagai alat sintesis yang menggabungkan faktor-faktor kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) ke dalam kombinasi strategi konkret. Dalam pendekatannya, TOWS dimulai dari faktor eksternal terlebih dahulu, yaitu peluang dan ancaman, lalu dikaitkan dengan faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, sehingga menciptakan berbagai opsi strategi yang bisa diterapkan oleh organisasi atau bisnis (Gottfried et al., 2018).

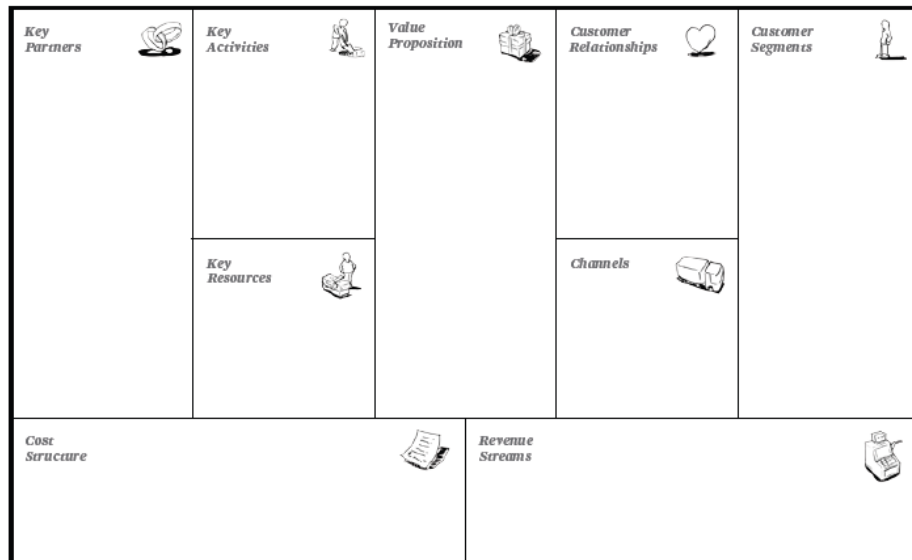
Terdapat empat jenis strategi utama yang dapat dikembangkan dari matriks TOWS. Pertama adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*), yaitu strategi yang dirancang untuk menggunakan kekuatan internal organisasi guna meraih peluang eksternal yang tersedia. Strategi ini bersifat agresif karena bertujuan untuk pertumbuhan dan ekspansi. Kedua adalah strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), yaitu strategi yang mencoba memanfaatkan peluang eksternal sambil memperbaiki atau mengurangi kelemahan internal (Gottfried et al., 2018).

Pendekatan ini cocok untuk organisasi yang memiliki peluang bagus namun masih terbatas secara internal. Ketiga adalah strategi ST (*Strengths-Threats*), yaitu strategi untuk menggunakan kekuatan internal agar dapat menghadapi atau menetralisasi ancaman dari luar (Retnowati, 2011). Biasanya, strategi ini berorientasi pada pertahanan bisnis agar tetap kompetitif di tengah tekanan eksternal. Keempat adalah strategi WT (*Weaknesses-Threats*), yaitu strategi defensif yang berusaha meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman. Strategi ini relevan bagi organisasi yang berada dalam posisi rentan dan membutuhkan stabilisasi sebelum melakukan ekspansi. Penggunaan matriks TOWS pada sebuah organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih adaptif dan relevan terhadap kondisi nyata di lapangan (Retnowati, 2011). Tidak hanya memberikan pemetaan situasi, tetapi juga mendorong pengambilan keputusan yang berbasis logika perencanaan strategis yang integratif (Retnowati, 2011). TOWS sangat berguna dalam konteks pengembangan bisnis, seperti pada sektor kreatif dan pariwisata, karena memungkinkan pelaku usaha mengaitkan potensi internal dengan dinamika eksternal secara praktis.

2.2.4 Model Business Canvas

2.2.4.1 Pengertian *Model Business Canvas*

Business Model Canvas (BMC) merupakan alat visual strategis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur untuk membantu pelaku usaha dalam merancang, menjelaskan, dan mengevaluasi model bisnis mereka secara menyeluruh dalam satu kerangka kerja yang sederhana (Al-sakina et al., 2024). Tujuan utama dari BMC adalah memberikan gambaran holistik tentang cara suatu bisnis menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Osterwalder et al., 2010). Dibandingkan dengan analisis perencanaan bisnis tradisional yang panjang dan kaku, BMC dirancang agar fleksibel, mudah dimodifikasi, serta mendorong kolaborasi antar tim dalam proses pengembangan model bisnis (Firmansyah & Murtono, 2024).



Gambar 2. 2 Model Business Canvas

Canvas ini terdiri dari sembilan elemen inti yang menggambarkan aspek penting dari kegiatan usaha, mulai dari siapa pelanggan yang dilayani, bagaimana produk disampaikan, hingga bagaimana alur pendapatan dan biaya dikelola (Osterwalder et al., 2010). Dengan mengisi masing-masing blok elemen dalam BMC, pelaku usaha dapat dengan cepat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan potensi inovasi dalam struktur bisnis mereka. Khususnya dalam UMKM dan industri kreatif seperti produk kaos wisata, BMC menjadi alat yang sangat relevan karena membantu menyusun strategi bisnis yang terfokus pada konsumen serta fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar.

2.2.4.2 Elemen *Model Business Canvas*

Berdasar Osterwalder et al. (2010) terdapat 9 elemen inti yaitu sebagai berikut.

1. *Customer Segments*

Customer Segments atau segmen pelanggan adalah elemen pertama dalam BMC yang menjelaskan siapa saja kelompok pelanggan yang menjadi target dari produk atau layanan yang ditawarkan. Dalam merancang model bisnis, penting untuk membedakan pelanggan berdasarkan karakteristik, kebutuhan, kebiasaan konsumsi, hingga perilaku sosial mereka. Setiap segmen dapat memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda, sehingga strategi bisnis pun perlu disesuaikan agar dapat memberikan nilai secara efektif (Fakieh et al., 2022). Dalam usaha kaos wisata, segmen pelanggan dapat

mencakup wisatawan lokal, wisatawan mancanegara, kolektor produk budaya lokal, hingga komunitas pecinta desain grafis khas daerah. Memahami siapa pelanggan utama akan membantu dalam mengembangkan desain, memilih saluran distribusi, dan merancang pesan promosi yang tepat.

2. *Value Propositions*

Value Propositions atau proposisi nilai merujuk pada keunikan penawaran yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Ini merupakan inti dari alasan mengapa pelanggan memilih produk atau layanan dari suatu bisnis dibandingkan kompetitor. Nilai yang ditawarkan dapat berupa manfaat fungsional (seperti kualitas bahan), emosional (seperti kebanggaan memakai produk lokal), ataupun simbolik (seperti identitas budaya yang diwakili) (Fakieh et al., 2022). Dalam pengembangan kaos wisata, proposisi nilai bisa diwujudkan dalam bentuk desain kaos yang menggambarkan destinasi wisata secara otentik, penggunaan bahan yang nyaman, harga terjangkau, atau bahkan kontribusi terhadap promosi budaya lokal. Semakin kuat dan relevan proposisi nilai, semakin besar kemungkinan produk diterima oleh pasar.

3. *Channels*

Channels atau saluran distribusi adalah cara bagaimana perusahaan menyampaikan nilai kepada pelanggan. Ini mencakup media komunikasi, distribusi produk, dan titik penjualan. Saluran yang efektif harus sesuai dengan kebiasaan konsumen serta mampu memberikan pengalaman yang memuaskan dan efisien (Firmansyah & Murtono, 2024). Untuk bisnis kaos wisata, saluran distribusi dapat mencakup toko oleh-oleh di destinasi wisata, gerai *pop-up* di event pariwisata, *platform e-commerce*, media sosial, serta kolaborasi dengan agen perjalanan atau hotel. Pemilihan saluran yang tepat akan membantu memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan penjualan.

4. *Customer Relationships*

Customer Relationships menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan membangun, mempertahankan, dan memperdalam hubungan dengan pelanggan. Hubungan ini bisa berbentuk layanan personal, komunitas pelanggan, sistem otomatis, maupun program loyalitas. Tujuan utama adalah menciptakan loyalitas dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Kotler & Armstrong, 2021). Dalam usaha kaos

wisata, hubungan pelanggan dapat dijalin melalui interaksi di media sosial, layanan *custom design*, pemberian diskon khusus untuk pelanggan lama, hingga cerita budaya di balik desain kaos yang mendorong keterlibatan emosional. Semakin personal dan berkesan hubungan ini, semakin kuat posisi merek di hati pelanggan.

5. *Revenue Streams*

Revenue Streams atau arus pendapatan merujuk pada bagaimana bisnis memperoleh penghasilan dari setiap segmen pelanggan. Sumber pendapatan bisa berasal dari penjualan langsung, sistem *pre-order*, lisensi, atau kerja sama penjualan dengan pihak ketiga (Fakieh et al., 2022). Seperti contoh pendapatan kaos wisata bisa berasal dari pembelian satuan di toko, penjualan dalam jumlah besar untuk kebutuhan acara, kolaborasi dengan pihak hotel atau tour guide, maupun melalui platform digital. Memahami alur pendapatan membantu dalam menyusun strategi harga, efisiensi produksi, dan kelangsungan bisnis.

6. *Key Resources*

Key Resources atau sumber daya kunci adalah semua aset yang dibutuhkan untuk menjalankan model bisnis, menyampaikan proposisi nilai, menjangkau pasar, dan menjaga hubungan dengan pelanggan. Sumber daya ini bisa bersifat fisik (seperti peralatan sablon), intelektual (seperti desain kaos), manusia (seperti desainer dan tim produksi), atau finansial (Firmansyah & Murtono, 2024). Dalam usaha kaos wisata, beberapa sumber daya penting meliputi stok bahan kaos, alat produksi, tenaga desain grafis, fotografer produk, serta aset digital seperti website dan akun media sosial. Keberadaan dan pengelolaan sumber daya ini sangat mempengaruhi keberhasilan operasional dan kualitas produk yang dihasilkan.

7. *Key Activities*

Key Activities atau aktivitas utama mencakup segala tindakan penting yang harus dilakukan perusahaan agar proposisi nilai dapat direalisasikan. Ini bisa berupa proses produksi, pengelolaan konten promosi, distribusi, riset pasar, dan layanan pelanggan (Firmansyah & Murtono, 2024). Untuk bisnis kaos wisata, aktivitas utamanya meliputi proses desain dan pencetakan kaos, pemasaran digital, pengemasan produk, koordinasi

dengan mitra distribusi, serta pengelolaan respons pelanggan. Aktivitas ini menjadi penopang utama dari proses penciptaan nilai hingga penjualan.

8. *Key Partnerships*

Key Partnerships atau kemitraan utama adalah jaringan mitra eksternal yang membantu perusahaan menjalankan kegiatan bisnisnya secara lebih efektif. Mitra dapat berupa pemasok bahan, distributor, *influencer*, pemerintah daerah, atau pelaku industri kreatif lokal (Firmansyah & Murtono, 2024). Dalam usaha kaos wisata, kemitraan bisa dijalin dengan komunitas lokal, pengelola destinasi wisata, UMKM lain, atau *event organizer*. Kolaborasi ini membantu memperluas jangkauan pasar, memperkuat identitas lokal dalam desain, serta mendukung keberlanjutan bisnis secara kolektif.

9. *Cost Structure*

Cost Structure atau struktur biaya mencakup seluruh biaya yang timbul dalam menjalankan model bisnis. Biaya bisa diklasifikasikan menjadi biaya tetap (sewa tempat, gaji) dan biaya variabel (bahan baku, biaya promosi, pengiriman). Pada usaha kaos wisata, biaya produksi (bahan dan sablon), pemasaran digital, *packaging*, distribusi, hingga desain menjadi elemen penting dalam struktur biaya (Firmansyah & Murtono, 2024). Mengelola biaya dengan efisien tanpa mengorbankan kualitas sangat penting untuk menjaga profitabilitas dan keberlanjutan bisnis.

2.2.5 *Design Thinking*

2.2.5.1 *Pengertian Design Thinking*

Design Thinking adalah pendekatan penyelesaian masalah yang berfokus pada kebutuhan dan pengalaman pengguna. Pendekatan ini bersifat *human-centered*, artinya seluruh prosesnya dimulai dari pemahaman mendalam terhadap orang yang mengalami masalah, untuk kemudian menghasilkan solusi yang relevan, kreatif, dan inovatif (Saputra, 2016). *Design Thinking* tidak semata-mata menggunakan pendekatan logis atau berbasis data seperti dalam metode konvensional, melainkan menggabungkan empati, eksplorasi ide, dan eksperimen langsung di lapangan (Saputra, 2016). Metode ini sangat sesuai diterapkan dalam pengembangan produk dan layanan karena mampu menjawab tantangan yang kompleks melalui perspektif pengguna sebagai pusatnya (Brown, 2008).

Design Thinking berkembang dari disiplin ilmu desain industri, namun kini telah banyak digunakan dalam bidang bisnis, teknologi, pendidikan, dan layanan publik karena fleksibilitas dan efektivitasnya dalam menghasilkan solusi yang berdampak (Brown, 2008). Pendekatan ini mendorong pelaku inovasi untuk tidak terjebak pada asumsi awal, melainkan secara aktif mencari pemahaman mendalam melalui interaksi langsung dengan pengguna (Saputra, 2016). *Design Thinking* juga bersifat iteratif, artinya solusi yang dihasilkan melalui proses ini akan terus diuji, diperbaiki, dan disesuaikan dengan umpan balik dari pengguna secara langsung. Pada pengembangan usaha kaos wisata, *Design Thinking* dapat diterapkan untuk memahami preferensi wisatawan terhadap desain, warna, atau pesan yang tercantum pada kaos (Brown, 2008). Dengan mendengarkan cerita dan kebutuhan mereka, pelaku usaha dapat menciptakan produk yang tidak hanya menarik secara visual, tetapi juga menyampaikan makna atau identitas lokal dari destinasi wisata (Brown, 2008). Melalui tahapan empati, ideasi, dan *prototyping*, proses ini menghasilkan produk yang lebih tepat guna dan memiliki nilai tambah emosional bagi konsumen.

2.2.5.2 Tahapan *Design Thinking*

Berikut merupakan tahapan dalam *design thinking* menurut Brown (2008).

1. *Empathize*

Analisis *empathize* dalam *Design Thinking* menggunakan *Empathy Map* memungkinkan peneliti untuk memahami pengalaman dan sudut pandang pengguna secara lebih mendalam dan terstruktur. *Empathy Map* bekerja dengan memetakan enam aspek utama yang mewakili kondisi emosional dan perilaku pengguna, yaitu *Says*, *Thinks*, *Feels*, *Does*, *Pains*, dan *Gains*. Dalam pengembangan usaha kaos wisata, pendekatan ini membantu menggali pemahaman lebih dari sekadar apa yang dikatakan pengguna, melainkan juga menelusuri apa yang sebenarnya mereka pikirkan, rasakan, dan harapkan ketika berinteraksi dengan produk kaos wisata.

Pada aspek *Says*, pengguna mungkin mengatakan bahwa desain kaosnya unik atau kualitasnya lumayan, namun pada bagian *Thinks*, mereka memiliki keraguan apakah harga yang ditawarkan sebanding dengan nilai yang mereka peroleh. Di sisi *Feels*, pengguna bisa saja merasa senang jika desain kaos menampilkan ciri khas lokal yang membuat mereka bangga memakainya. Sementara dari sisi *Does*, pengguna mungkin lebih memilih membeli kaos langsung dari toko oleh-oleh atau stand wisata ketimbang secara online karena ingin melihat

dan memegang langsung barangnya. Dalam aspek *Pains*, pengguna mengungkapkan keluhan seperti ketidaksesuaian ukuran, bahan yang panas, atau variasi desain yang terbatas. Di sisi lain, *Gains* merefleksikan harapan mereka terhadap kaos wisata, misalnya ingin kaos yang nyaman, berdesain modern tapi tetap mencerminkan nilai lokal, serta tersedia dalam berbagai ukuran dan gaya. Melalui peta empati ini, informasi yang terkumpul dari wawancara dan observasi tidak hanya dikategorikan, tetapi juga ditafsirkan untuk mengungkap insight mendalam yang tidak langsung terucapkan oleh pengguna. *Empathy Map* menjadi alat penting untuk membangun dasar pemahaman yang kuat sebelum merumuskan masalah secara akurat pada tahap *define*.

2. Define

Setelah memperoleh berbagai informasi dari tahap empati, langkah berikutnya adalah *define*, yaitu merumuskan masalah utama yang benar-benar dialami oleh pengguna. Dalam tahap ini, tim mengorganisasi dan mensintesis temuan lapangan menjadi suatu pernyataan masalah yang jelas, terfokus, dan berorientasi pada kebutuhan manusia. Hasil *define* biasanya dituangkan dalam bentuk *problem statement* atau user point of view, yang akan menjadi dasar untuk menciptakan solusi. Definisi masalah yang tajam akan sangat memengaruhi kualitas solusi yang akan dirancang. Ini bukan sekadar identifikasi masalah teknis, tetapi lebih kepada menemukan ‘rasa sakit’ atau hambatan emosional dari pengguna.

3. Ideate

Tahap *ideate* merupakan proses eksplorasi ide secara luas dan kreatif. Setelah permasalahan dirumuskan dengan baik, tim mulai menghasilkan berbagai alternatif solusi, tanpa menghakimi atau menyaring ide terlalu dini. Tujuannya adalah mendorong sebanyak mungkin kemungkinan dan berpikir di luar kebiasaan. Proses ini bisa dilakukan melalui teknik brainstorming, mind mapping, scamper, ataupun metode kolaboratif lainnya. Dalam tahap ini, kuantitas ide lebih diutamakan terlebih dahulu daripada kualitas, karena dari banyaknya ide, dapat ditemukan solusi yang inovatif dan belum pernah terpikirkan sebelumnya.

4. Prototype

Tahap *prototype* merupakan proses menerjemahkan ide-ide menjadi bentuk nyata, baik berupa model fisik, digital, sketsa, *storyboard*, atau media sederhana lainnya. Prototipe bukan produk akhir, tetapi versi awal yang cukup untuk menguji asumsi dan konsep kepada pengguna. Tujuan dari pembuatan prototipe adalah mempercepat siklus umpan balik (*feedback loop*),

sehingga tim bisa belajar dari pengguna dan memperbaiki solusi sebelum masuk ke tahap produksi sesungguhnya. Prototipe memungkinkan tim melakukan eksperimen dengan biaya rendah dan risiko minimal, sambil melihat apakah solusi benar-benar menjawab kebutuhan pengguna. Dalam konteks desain kaos, tahap *prototype* dapat diwujudkan melalui pencetakan contoh sablon dalam berbagai ukuran untuk mengevaluasi respon pengguna terhadap aspek visual.

Ukuran sablon dalam desain kaos umumnya diklasifikasikan ke dalam kategori besar, sedang, dan kecil berdasarkan dimensi cetaknya (Urano et al., 2021). Praktik di industri konveksi kerap mengacu pada ukuran kertas standar A-Series, di mana ukuran A3 (sekitar 30 x 42 cm) ke atas dikategorikan sebagai sablon besar, sedangkan ukuran A5 atau lebih kecil dikategorikan sebagai sablon kecil. Penggunaan ukuran sablon ini dapat dianalisis menggunakan teori *Visual Hierarchy*, yaitu teori yang menjelaskan bagaimana perhatian visual manusia secara otomatis tertarik pada elemen-elemen yang memiliki ukuran lebih besar, kontras tinggi, dan ditempatkan pada posisi strategis dalam suatu bidang visual (Urano et al., 2021). Dalam desain kaos, sablon yang berukuran besar akan memiliki tingkat visibilitas dan dominasi visual yang lebih tinggi dibandingkan sablon kecil, sehingga diposisikan sebagai elemen utama dalam komposisi desain (Djamasbi et al., 2011).

5. Test

Tahap terakhir dalam *design thinking* adalah *test*, yaitu proses menguji prototipe yang telah dikembangkan kepada pengguna sesungguhnya atau kelompok yang merepresentasikan target pasar. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah solusi yang dirancang benar-benar efektif, relevan, dan memberikan nilai tambah nyata bagi pengguna. Dalam pengembangan kaos wisata, pengujian dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan purwarupa desain kaos kepada calon konsumen dan meminta tanggapan mereka terhadap berbagai aspek seperti estetika, kenyamanan, pesan budaya, hingga kelayakan harga.

Selain metode observasi langsung terhadap reaksi pengguna, proses *test* juga dapat diperkuat melalui penggunaan *focus group discussion* (FGD) dan kuesioner skala *Likert* atau semantic differential seperti *System Usability Scale* (SUS). FGD memungkinkan pengumpulan umpan balik secara mendalam dan eksploratif dari sekelompok responden yang dapat saling

berdiskusi dan menanggapi pengalaman satu sama lain terhadap purwarupa produk. Diskusi ini juga membantu menemukan insight baru yang tidak selalu muncul dalam wawancara individual. Sementara itu, kuesioner SUS digunakan untuk mengukur persepsi pengguna terhadap kemudahan, kenyamanan, dan kepraktisan dalam menggunakan produk, meskipun awalnya dirancang untuk sistem digital. Dengan sedikit modifikasi, kuesioner ini bisa diterapkan untuk mengevaluasi persepsi pengguna terhadap antarmuka produk fisik seperti kaos, misalnya dalam hal desain yang intuitif, kenyamanan saat dipakai, atau daya tarik visual. Kombinasi antara metode kualitatif seperti FGD dan metode kuantitatif seperti kuesioner SUS menghasilkan data triangulasi yang memperkuat validitas hasil test.

Tahap test tidak hanya bertujuan untuk menilai apakah prototipe sudah siap untuk diluncurkan, tetapi juga menjadi ruang eksplorasi untuk menerima umpan balik nyata dari pengguna. Karena sifat proses design thinking yang iteratif, hasil test dapat mengarahkan tim untuk kembali ke tahap empati atau ideasi jika ditemukan kekurangan atau peluang pengembangan lebih lanjut.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Subjek Penelitian

3.1.1 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah PT Arah Pesona Indonesia, salah satu pelaku usaha di sektor industri kreatif yang berfokus pada pengembangan produk lokal berbasis pariwisata. PT Arah Pesona Indonesia merupakan perusahaan lokal yang berlokasi di Kampung Air, Jl. Soekarno Hatta, Labuan Bajo, Kabupaten Manggarai Barat, Nusa Tenggara Timur. Perusahaan ini bergerak di dua unit bisnis utama, yaitu jasa perjalanan wisata dan produksi serta penjualan produk kaos wisata yang menonjolkan kekayaan visual dan budaya lokal sebagai identitas utama produk. Penelitian ini berfokus pada unit usaha kaos wisata, yang memiliki potensi besar untuk dikembangkan dalam rangka memperkuat identitas destinasi serta mendorong pertumbuhan ekonomi kreatif lokal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang dan merekomendasikan strategi pengembangan usaha kaos wisata agar lebih adaptif terhadap dinamika pasar dan preferensi konsumen. Strategi tersebut dirancang dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) untuk memetakan model bisnis secara sistematis, serta analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga mengadopsi pendekatan *Design Thinking* untuk menggali kebutuhan dan ekspektasi konsumen secara lebih empatik, serta menghasilkan inovasi produk yang sesuai dengan selera pasar wisatawan, baik domestik maupun mancanegara.

3.1.2 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah individu atau pihak yang memiliki peran langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan operasional dan pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia. Subjek penelitian terdiri atas dua kelompok utama, yaitu pihak internal perusahaan dan konsumen. Pihak internal mencakup pemilik usaha, staf operasional, dan tim pemasaran yang terlibat dalam proses produksi, promosi, dan penjualan kaos wisata. Sementara

itu, konsumen meliputi wisatawan atau pelanggan yang pernah membeli produk kaos dari perusahaan, serta calon konsumen potensial yang menjadi bagian dari target pasar.

3.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Kedua jenis sumber data tersebut memiliki peran penting dalam mendukung proses analisis yang dilakukan melalui pendekatan *Business Model Canvas*, SWOT, dan *Design Thinking*. Pemanfaatan data ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan, persepsi konsumen, serta potensi pengembangan strategi bisnis.

3.2.1 Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan secara langsung dari subjek penelitian dan menjadi dasar utama dalam memahami kondisi aktual PT Arah Pesona Indonesia. Data ini mencerminkan realitas di lapangan dan memberikan gambaran faktual mengenai operasional bisnis, persepsi pelanggan, serta peluang dan tantangan yang dihadapi perusahaan. Sumber data primer dalam penelitian ini terbagi menjadi dua kelompok utama, yaitu pihak internal perusahaan dan pihak eksternal:

1. Pihak Internal

Data diperoleh melalui direktur utama, manajer produk dan penjualan, serta manajer pemasaran dan promosi. Informasi yang dikumpulkan meliputi:

- a. Struktur dan proses bisnis yang dijalankan oleh PT Arah Pesona Indonesia, termasuk jenis produk (khususnya kaos wisata), segmentasi pelanggan, model kemitraan, aktivitas utama perusahaan, serta pemanfaatan sumber daya manusia, fisik, dan digital.
- b. Informasi mengenai strategi pemasaran yang digunakan, bentuk kolaborasi dengan mitra lokal, serta sistem distribusi dan promosi produk.
- c. Pandangan dan evaluasi internal terhadap tantangan operasional, peluang pertumbuhan usaha, serta arah pengembangan bisnis ke depan.

2. Pihak Eksternal

Data dikumpulkan dari pelanggan atau mitra yang telah membeli dan menggunakan produk kaos wisata PT Arah Pesona Indonesia. Jenis data yang diperoleh meliputi:

- a. Persepsi dan pengalaman konsumen terhadap produk kaos wisata, seperti preferensi desain, alasan pembelian, kesan terhadap kualitas dan merek, serta harapan terhadap produk di masa mendatang.
- b. Kebutuhan dan preferensi pelanggan yang dapat digunakan sebagai dasar pada tahap *empathize* dan *define* dalam pendekatan *Design Thinking*.
- c. Masukan dari mitra terkait pengalaman kerja sama, kepuasan terhadap produk, serta peluang untuk memperluas jangkauan distribusi atau kolaborasi pemasaran.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder digunakan sebagai pelengkap untuk memperkuat hasil analisis yang diperoleh dari data primer. Informasi ini diperoleh dari sumber-sumber yang telah tersedia sebelumnya dan tidak dikumpulkan secara langsung di lapangan. Keberadaan data sekunder penting dalam memberikan konteks yang lebih luas mengenai kondisi industri, lingkungan eksternal, serta sebagai dasar teoritis yang mendukung proses perancangan pengembangan usaha kaos wisata. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari tiga sumber utama, yaitu dokumen internal perusahaan, literatur akademik, serta data resmi dari instansi pemerintah dan lembaga terkait.

1. Dokumen Internal Perusahaan

Data ini mencakup berbagai informasi administratif dan pemasaran dari PT Arah Pesona Indonesia, seperti:

- a. Profil umum perusahaan, termasuk riwayat pendirian, struktur organisasi, visi dan misi, serta perkembangan lini produk
- b. Media promosi yang digunakan (misalnya brosur, akun media sosial, dan materi kampanye digital)
- c. Strategi pemasaran yang telah diterapkan, termasuk bentuk kerja sama dan promosi di titik-titik wisata

Informasi ini sangat mendukung dalam proses pemetaan sembilan elemen *Business Model Canvas*, khususnya terkait segmentasi pasar, saluran distribusi, hubungan pelanggan, dan proposisi nilai.

2. Literatur Akademik

Referensi teori diperoleh dari berbagai sumber akademik, seperti buku teks, jurnal ilmiah, artikel ilmiah, dan laporan penelitian sebelumnya yang relevan. Literatur ini digunakan untuk:

- a. Mendalami praktik terbaik dalam pengembangan usaha kreatif berbasis budaya dan pariwisata
 - b. Membandingkan temuan lapangan dengan kajian akademik yang lebih luas untuk menghasilkan analisis yang valid dan objektif
3. Data Resmi dari Instansi Pemerintah dan Lembaga Terkait
- Sumber ini meliputi data statistik dan informasi sektoral yang dirilis oleh instansi seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas Pariwisata, serta Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Jenis data yang dikumpulkan antara lain.
- a. Statistik kunjungan wisatawan ke Labuan Bajo dalam beberapa tahun terakhir
 - b. Tren konsumsi oleh-oleh wisata dan karakteristik belanja wisatawan
 - c. Data demografi dan ekonomi wilayah yang relevan sebagai dasar pertimbangan pasar
- Informasi ini digunakan untuk memperkuat analisis peluang dan ancaman dari sisi eksternal perusahaan dalam kerangka SWOT, serta memberikan wawasan pasar untuk pengembangan strategi produk yang lebih adaptif.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari sumber primer dan sekunder yang relevan dengan kondisi aktual perusahaan dalam upaya pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia. Penggunaan kedua jenis data ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai proses bisnis internal, persepsi pelanggan, serta konteks eksternal yang memengaruhi keberlanjutan usaha.

1. Data Primer
 - a. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dengan pihak internal perusahaan dan pelanggan eksternal. Informan dari pihak internal meliputi direktur utama, manajer produk dan penjualan, serta manajer pemasaran dan promosi. Sedangkan dari pihak eksternal, wawancara dilakukan dengan dua orang konsumen atau mitra yang telah membeli dan menggunakan produk kaos wisata dari PT Arah Pesona Indonesia. Tujuan

- utama wawancara ini adalah untuk menelusuri kondisi riil perusahaan, tantangan bisnis yang dihadapi, serta persepsi dan harapan konsumen terhadap produk yang ditawarkan.
- b. Penelitian ini juga mencermati secara mendalam prosedur operasional bisnis dan inisiatif pengembangan produk yang telah diterapkan oleh perusahaan, khususnya dalam konteks strategi pemasaran dan distribusi produk kaos wisata.
 - c. Wawancara dilakukan dengan tujuan memperoleh berbagai perspektif dari pihak internal dan eksternal mengenai bagaimana proses pengembangan produk dijalankan dan bagaimana persepsi konsumen terbentuk terhadap merek dan desain kaos wisata yang ditawarkan.
 - d. Untuk melengkapi hasil wawancara, observasi lapangan juga dilakukan secara langsung guna mengidentifikasi kondisi nyata aktivitas bisnis, termasuk interaksi perusahaan dengan pelanggan, promosi visual di toko fisik, dan aktivitas digital melalui media sosial. Observasi ini digunakan untuk mengenali tantangan-tantangan yang dihadapi dalam pengembangan usaha serta mengevaluasi efektivitas strategi yang telah dijalankan.
 - e. Penelitian ini juga menerapkan metode *Focus Group Discussion* (FGD) dan kuesioner *System Usability Scale* (SUS) sebagai bagian dari tahap *testing* dalam pendekatan *Design Thinking*. FGD dilakukan terhadap pihak internal untuk menguji kelayakan konsep pengembangan kaos wisata yang dirancang, mengevaluasi kesesuaian dengan kapabilitas internal, serta menggali umpan balik terhadap prototipe solusi yang diajukan. Sedangkan kuesioner SUS disebarakan kepada pihak eksternal, yaitu konsumen atau mitra untuk mengukur persepsi kemudahan, kenyamanan, dan kegunaan dari rancangan atau prototipe produk kaos wisata. SUS digunakan karena sederhana tetapi terbukti andal dalam menilai *usability* dalam konteks produk kreatif.

Tabel 3. 1 Daftar Informan Penelitian

No	Responden	Jabatan	Keterangan
1.	Muhammad Robiyanto	Internal Perusahaan (Direktur Utama)	Wawancara dan FGD
2.	Karina Isnaini Putri	Internal Perusahaan (Manajer Produk & Penjualan)	Wawancara dan FGD
3.	Danang Puji	Internal Perusahaan (Manajer Pemasaran & Promosi)	Wawancara dan FGD

No	Responden	Jabatan	Keterangan
4.	Konsumen/Mitra 1	Eksternal (Pembeli Produk Kaos Wisata)	Wawancara dan Kuesioner SUS
5.	Konsumen/Mitra 2	Eksternal (Pembeli Produk Kaos Wisata)	Wawancara dan Kuesioner SUS
6	Konsumen/Mitra 3	Eksternal (Pembeli Produk Kaos Wisata)	Kuesioner SUS

Dalam pendekatan SWOT yang bersifat strategis dan eksploratif, data yang diperoleh dari wawancara mendalam terhadap pihak yang benar-benar memahami struktur internal, proses bisnis dan lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, tidak diperlukan jumlah responden yang besar, melainkan responden kunci saja. Pengambilan informan secara *purposive* lebih penting dibanding dengan jumlahnya, terutama saat fokus pada kualitas wawasan bukan kuantitas data (Patton, 2015). Sehingga pada analisis SWOT responden yang diambil 3 dari internal perusahaan dan 2 dari eksternal. Pihak eksternal nantinya berfungsi untuk mendapat gambaran lain dari kondisi perusahaan secara eksternal.

Pendekatan *Business Model Canvas* merupakan alat perancangan strategis bukan survei statistik. Tujuan utama dirancangnya *Business Model Canvas* yaitu mendapat gambaran model bisnis yang aktual dan potensial. Pada perusahaan kecil menengah, diskusi *Business Model Canvas* cukup dilakukan dengan tim internal utama perusahaan. Dalam *business model innovation*, insight utama lebih tepat didapat dari *internal key actors*, bukan dari populasi luas (Zott & Amit, 2013). Pendekatan ini hanya memerlukan 3 responden dari internal yang memahami proses bisnis dan komponen dari perusahaan.

Pada tahap *Design Thinking* jumlah kecil pengguna secara empiris cukup untuk mengidentifikasi 80-90% masalah *usability*. Ini dikenal sebagai prinsip dari Nielsen Norman Group yang menyatakan bahwa “5 users are enough”. *Design Thinking* bukan pendekatan kuantitatif, tetapi *iterative-eksploratif* sehingga jumlah kecil tapi representatif sudah tepat (Dam & Siang, 2021). Pada penelitian ini jumlah responden yang dilakukan wawancara berjumlah 5 orang dengan rincian 3 dari internal dan 2 dari eksternal. Selain itu *prototype* yang dihasilkan akan di uji kepada 30 responden yang pernah menjadi *customer* di PT Arah Pesona Indonesia menggunakan kuisisioner SUS sehingga hasil dari *prototype* dapat di evaluasi juga sudah sesuai dengan keinginan *customer* secara menyeluruh atau belum.

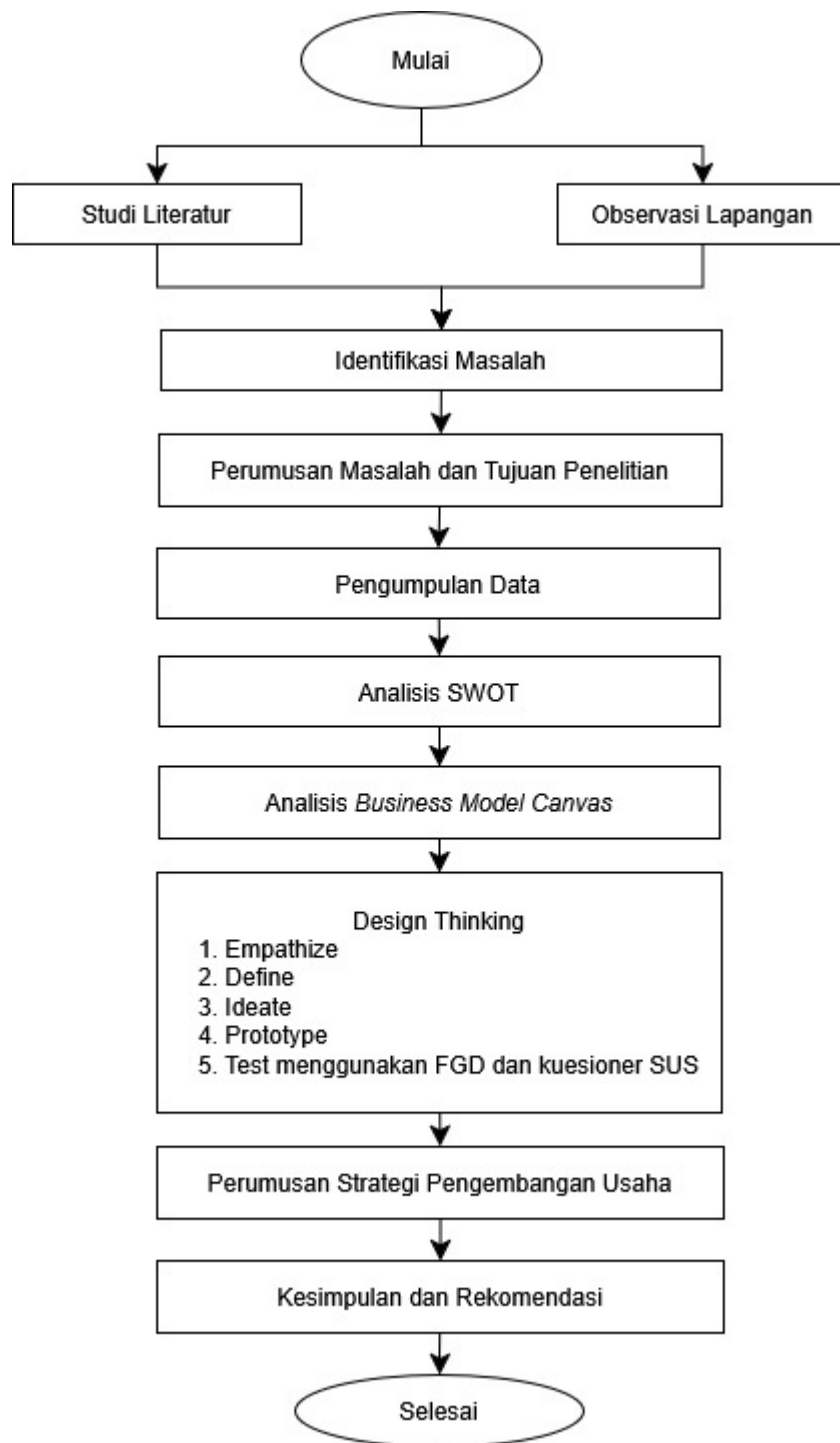
2. Data Sekunder

1. Untuk memahami struktur model bisnis yang sedang berjalan, dilakukan analisis terhadap dokumen internal perusahaan, seperti data produksi, struktur organisasi, laporan performa penjualan, serta deskripsi produk. Dokumen-dokumen ini memberikan gambaran nyata mengenai proses bisnis dan kapabilitas internal perusahaan.
2. Selain itu, kajian literatur eksternal dilakukan melalui penelusuran terhadap jurnal ilmiah yang telah ditinjau, *e-book*, artikel akademik daring, dan publikasi penelitian terdahulu yang relevan dengan pengembangan usaha berbasis industri kreatif pariwisata.
3. Sumber daring terpercaya juga dimanfaatkan untuk memperoleh data tambahan, seperti regulasi terkait sektor UMKM dan pariwisata, tren industri kreatif, serta kebijakan pemerintah terkait pengembangan destinasi super prioritas seperti Labuan Bajo.

Penelitian ini menggabungkan data primer dan sekunder untuk menyajikan analisis yang komprehensif terhadap strategi pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia. Pendekatan tersebut diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi strategis yang tajam dan aplikatif guna meningkatkan keberlanjutan serta daya saing bisnis perusahaan

3.4 Alur Penelitian

Pencapaian tujuan penelitian memerlukan alur kerja yang tersusun secara sistematis dan logis. Alur penelitian dalam studi ini dirancang dengan analisis strategis menggunakan SWOT, mengintegrasikan pendekatan pemetaan model bisnis melalui *Business Model Canvas*, serta tahapan kreatif berbasis kebutuhan pelanggan melalui *Design Thinking*. Setiap tahap dirancang agar saling berkesinambungan, dimulai dari kajian teori dan pemahaman kondisi lapangan hingga penyusunan strategi pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia. Penjelasan alur ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai proses yang ditempuh selama penelitian berlangsung, sekaligus menjadi dasar untuk menjaga konsistensi dan fokus analisis sepanjang pelaksanaan penelitian



Gambar 3. 1 Diagram Alir

Berikut penjelasan dari setiap tahapan dalam penelitian dengan metode SWOT, *Business Model Canvas*, dan *Design Thinking*.

1. Studi Literatur: Tahapan awal penelitian diawali dengan pengkajian literatur sebagai dasar untuk memahami konteks, arah, dan permasalahan utama yang akan diteliti. Kajian dilakukan terhadap teori-teori utama seperti SWOT, *Business Model Canvas*, *Design Thinking*, strategi pengembangan UMKM, serta dinamika industri kreatif khususnya oleh-oleh wisata di destinasi pariwisata seperti Labuan Bajo. Studi literatur ini tidak hanya bertujuan membentuk kerangka konseptual, tetapi juga digunakan untuk menelusuri berbagai permasalahan yang umum terjadi dalam pengelolaan usaha kaos wisata dan UMKM berbasis produk lokal. Informasi yang diperoleh dari jurnal, buku, artikel, laporan terdahulu, serta studi kasus bisnis sejenis menjadi acuan untuk mengidentifikasi persoalan yang paling relevan dan strategis untuk dikaji lebih lanjut. Dengan demikian, studi literatur berperan penting dalam menentukan fokus permasalahan yang sesuai dengan konteks PT Arah Pesona Indonesia dan mendasari tahapan analisis berikutnya.
2. Observasi Lapangan: Observasi dilakukan secara langsung terhadap kegiatan operasional di PT Arah Pesona Indonesia, termasuk proses produksi, distribusi, promosi, serta pengelolaan merek kaos wisata. Observasi memberikan gambaran faktual mengenai praktik bisnis yang berlangsung, sehingga dapat mengungkap celah atau potensi pengembangan secara nyata.
3. Identifikasi Masalah: Tahap ini bertujuan untuk merumuskan permasalahan utama yang menghambat pengembangan usaha kaos wisata di PT Arah Pesona Indonesia. Identifikasi dilakukan berdasarkan hasil observasi langsung terhadap kegiatan operasional perusahaan dan dikombinasikan dengan temuan dari studi literatur yang relevan. Informasi yang diperoleh dari lapangan memberikan gambaran faktual mengenai kondisi aktual bisnis, sedangkan literatur memberikan referensi teoretis dan temuan empiris terkait faktor-faktor kunci dalam pengembangan usaha berbasis produk kreatif dan industri oleh-oleh wisata. Gabungan keduanya digunakan untuk mengenali kesenjangan antara kondisi eksisting dengan potensi ideal yang seharusnya dapat dicapai. Melalui pendekatan ini, dirumuskan beberapa isu strategis yang dinilai paling relevan untuk dianalisis dan dijadikan dasar dalam penyusunan strategi pengembangan menggunakan kerangka SWOT, *Business Model Canvas*, dan pendekatan *Design Thinking*.
4. Perumusan Masalah dan Tujuan Penelitian: Masalah yang telah teridentifikasi disusun secara sistematis dalam bentuk rumusan masalah dan tujuan penelitian yang terukur dan terfokus.

Perumusan ini menjadi pijakan bagi seluruh tahapan analisis berikutnya serta pembentukan strategi yang akan dikembangkan.

5. Pengumpulan Data: Terdapat dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak internal perusahaan, yang terdiri atas manajemen kunci PT Arah Pesona Indonesia, serta pihak eksternal yang meliputi konsumen atau mitra yang telah membeli dan menggunakan produk kaos wisata. Selain itu, data primer juga dikumpulkan melalui observasi langsung terhadap proses produksi dan kegiatan promosi perusahaan, sehingga peneliti dapat memahami kondisi aktual dan dinamika operasional di lapangan. Sebagai bagian dari pendekatan *Design Thinking*, pada tahap *test* dilakukan pengumpulan data tambahan melalui dua metode, yaitu *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan pihak internal untuk mengevaluasi kesesuaian solusi dengan kapabilitas perusahaan, serta kuesioner *System Usability Scale* (SUS) yang disebarakan kepada konsumen eksternal untuk menilai kemudahan dan kenyamanan penggunaan konsep produk yang dirancang. Seluruh data primer ini digunakan untuk menggambarkan secara komprehensif kondisi internal perusahaan, kebutuhan dan persepsi konsumen, serta peluang pengembangan produk kaos wisata.

Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan, seperti laporan penjualan, data produksi, dan struktur organisasi, serta dari literatur akademik berupa jurnal ilmiah, buku, dan sumber daring terpercaya. Data sekunder juga mencakup informasi dari instansi terkait mengenai tren industri kreatif, profil wisatawan, serta kebijakan pemerintah terkait pengembangan destinasi super prioritas seperti Labuan Bajo. Gabungan antara data primer dan sekunder ini menjadi fondasi penting dalam analisis SWOT, pemetaan *Business Model Canvas*, serta penerapan metode *Design Thinking* untuk menghasilkan strategi pengembangan usaha yang relevan dan aplikatif bagi PT Arah Pesona Indonesia.

6. Analisis SWOT: Analisis SWOT merupakan salah satu alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan secara menyeluruh. Dalam konteks penelitian ini, SWOT digunakan untuk mengidentifikasi dan memetakan empat aspek penting yang memengaruhi pengembangan usaha kaos wisata di PT Arah Pesona Indonesia, yaitu:

- a. *Strengths* (Kekuatan): Faktor-faktor internal yang menjadi keunggulan perusahaan, seperti keunikan produk, ketersediaan sumber daya, jaringan mitra, atau kualitas layanan.
 - b. *Weakness* (Kelemahan): Keterbatasan atau hambatan internal yang dapat menghambat pencapaian tujuan usaha, misalnya keterbatasan akses pasar, kurangnya inovasi desain, atau manajemen pemasaran yang belum optimal.
 - c. *Opportunities* (Peluang): Faktor eksternal yang berpotensi menguntungkan dan dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan usaha, seperti pertumbuhan sektor pariwisata, tren oleh-oleh lokal, atau dukungan kebijakan pemerintah.
 - d. *Threats* (Ancaman): Tantangan dari lingkungan eksternal yang dapat berdampak negatif terhadap usaha, seperti persaingan yang tinggi, perubahan selera konsumen, atau ketidakpastian ekonomi.
7. Analisis *Business Model Canvas*: Tahap ini bertujuan untuk memetakan dan memahami secara sistematis model bisnis yang dijalankan oleh PT Arah Pesona Indonesia dalam menjalankan usahanya di sektor kaos wisata. *Business Model Canvas* (BMC) dipilih karena merupakan alat visual yang efektif untuk menggambarkan bagaimana suatu bisnis menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai secara menyeluruh. Analisis dilakukan dengan mengisi dan mengevaluasi sembilan komponen utama BMC, yaitu:
- a. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*): Mengidentifikasi kelompok pelanggan utama yang ditargetkan, serta karakteristik dan perilaku pelanggan.
 - b. Proposisi Nilai (*Value Propositions*): Menelaah nilai atau manfaat utama yang ditawarkan oleh produk kaos wisata kepada pelanggan, termasuk elemen fungsional, emosional, atau kultural yang menjadi daya tarik.
 - c. Saluran (*Channels*): Menganalisis jalur distribusi dan komunikasi yang digunakan perusahaan untuk menjangkau pelanggan dan menyampaikan proposisi nilai.
 - d. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*): Menggambarkan bentuk hubungan yang dibangun dan dipelihara dengan pelanggan, seperti pelayanan, keterlibatan digital, atau interaksi langsung.
 - e. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*): Mengidentifikasi sumber utama pendapatan perusahaan dari penjualan produk atau layanan lainnya.

- f. Sumber Daya Utama (*Key Resources*): Mengkaji aset-aset penting yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan bisnis, baik berupa fisik, intelektual, manusia, maupun keuangan.
- g. Aktivitas Utama (*Key Activities*): Merinci kegiatan-kegiatan inti yang harus dilakukan untuk menjalankan proposisi nilai, menjangkau pelanggan, dan memperoleh pendapatan.
- h. Mitra Utama (*Key Partnerships*): Mengidentifikasi mitra strategis yang terlibat dalam mendukung operasional dan pengembangan usaha.
- i. Struktur Biaya (*Cost Structure*): Menelaah pengeluaran utama yang dikeluarkan dalam menjalankan model bisnis dan menjaga keberlanjutan usaha.

Melalui pemetaan sembilan elemen ini, diperoleh gambaran utuh mengenai cara kerja bisnis PT Arah Pesona Indonesia saat ini, serta dapat diidentifikasi komponen mana yang perlu diperkuat, disesuaikan, atau diubah untuk menunjang pengembangan usaha ke arah yang lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan pasar pariwisata.

8. *Design Thinking*: Pendekatan *design thinking* digunakan sebagai pendekatan kreatif dan inovatif yang berfokus pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Tahapan-tahapan yang diterapkan meliputi:
 - a. *Empathize*: Penggalan kebutuhan dan preferensi pelanggan dilakukan melalui wawancara untuk memahami ekspektasi, kesan terhadap produk, serta motivasi pembelian.
 - b. *Define*: Rumusan masalah disusun berdasarkan hasil tahap empati dengan mengidentifikasi hambatan utama dari perspektif pelanggan, seperti kurangnya daya tarik desain atau minimnya identitas lokal dalam produk.
 - c. *Ideate*: Proses *brainstorming* dilakukan untuk menghasilkan berbagai alternatif solusi, seperti pengembangan desain bertema budaya lokal, pengemasan kreatif, atau model promosi digital berbasis konten
 - d. *Prototype*: Ide-ide terpilih diwujudkan dalam bentuk *prototype*, seperti *mock-up* desain kaos baru, materi promosi digital, dan konsep kemitraan dengan pelaku wisata lokal
 - e. *Test*: Pada tahap ini, dilakukan pengujian awal terhadap rancangan solusi atau konsep pengembangan kaos wisata. Pengujian dilakukan melalui dua metode, yaitu *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan pihak internal perusahaan untuk mengevaluasi kesesuaian solusi dengan kondisi dan kapasitas internal, serta kuesioner *System Usability Scale* (SUS) yang disebarakan kepada konsumen eksternal untuk memperoleh umpan balik

terkait persepsi kegunaan, kenyamanan, dan daya tarik produk. Hasil dari tahap ini digunakan sebagai dasar validasi awal terhadap efektivitas dan kelayakan solusi sebelum diimplementasikan lebih lanjut.

9. Perumusan Strategi Pengembangan Usaha: Strategi dirumuskan berdasarkan sintesis hasil analisis BMC, SWOT, dan tahapan *Design Thinking*. Rekomendasi pengembangan mencakup inovasi produk berbasis identitas lokal, diversifikasi desain, optimalisasi promosi digital, dan penguatan jaringan distribusi. Strategi ini disusun agar dapat diimplementasikan secara langsung oleh PT Arah Pesona Indonesia.

Kesimpulan dan Rekomendasi: Kesimpulan disusun sebagai ringkasan dari temuan utama dan tahapan yang telah dilakukan selama penelitian. Rekomendasi disajikan dalam bentuk langkah strategis jangka pendek dan menengah yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing usaha kaos wisata di tengah persaingan industri kreatif dan perkembangan sektor pariwisata.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Perusahaan

PT Arah Pesona Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di industri Wisata dan penjualan produk oleh-oleh kaos khas Labuan Bajo. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 2023 ini memiliki 2 jenis bisnis yaitu penyedia jasa perjalanan trip di Labuan Bajo dan produksi serta penjualan kaos oleh-oleh khas Labuan Bajo. Produk kaos memiliki tipe kaos sablon dan kaos custom seragam trip. Berikut adalah logo PT Arah Pesona Indonesia. Perusahaan berlokasi di Kampung Air, Jalan Soekarno Hatta, Labuan Bajo, Kecamatan Komodo, Kabupaten Manggarai Barat, Nusa Tenggara Timur. Perusahaan ini bergerak dalam bidang penjualan *merchandise* wisata, dengan produk utama berupa kaos oleh-oleh khas Labuan Bajo yang mengangkat kekayaan budaya dan keindahan alam lokal. Untuk informasi lebih lanjut, PT Arah Pesona Indonesia dapat dihubungi melalui nomor telepon +62 812-3992-6989 atau melalui surat elektronik di alamat *email* arahpesonaindo@gmail.com.



Gambar 4. 1 Logo PT. Arah Pesona Indonesia

4.1.1 Visi Perusahaan

Visi dari PT Arah Pesona Indonesia yaitu “Menjadi pelopor wisata berkesan dan pusat oleh-oleh khas Labuan Bajo yang dikenal secara nasional dan internasional.”

4.1.2 Misi Perusahaan

Misi perusahaan PT. Arah Pesona Indonesia meliputi:

1. Menyediakan layanan perjalanan wisata yang profesional, aman, dan menyenangkan di wilayah Labuan Bajo.
2. Mengangkat kearifan lokal dengan menjual produk oleh-oleh berupa kaos khas Labuan Bajo yang berkualitas dan bernilai budaya.
3. Meningkatkan pengalaman wisata yang otentik dan tak terlupakan bagi setiap pelanggan.
4. Memberdayakan masyarakat lokal melalui kolaborasi dalam layanan wisata dan produksi souvenir.
5. Menjaga keberlanjutan lingkungan dan budaya lokal dalam setiap kegiatan pariwisata yang dilakukan

4.2 Analisis SWOT Pengembangan Usaha Kaos Wisata pada PT Arah Pesona Indonesia

Pada bab ini, peneliti menyajikan hasil analisis SWOT untuk mengetahui *kekuatan*, *kelemahan*, *peluang*, dan *ancaman* dalam pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan lima informan yang terbagi menjadi dua kategori, yaitu informan eksternal dan internal. Informan eksternal terdiri dari dua orang pelanggan yang dipilih berdasarkan pengalaman mereka sebagai konsumen produk kaos wisata dari PT Arah Pesona Indonesia. Sementara itu, informan internal terdiri dari tiga pihak yang memiliki posisi strategis dalam perusahaan, yaitu Direktur Utama, Manajer Produk & Penjualan, serta Manajer Pemasaran & Promosi.

Wawancara dilakukan berdasarkan pedoman pertanyaan yang telah disesuaikan dan dikelompokkan ke dalam empat bagian, menyesuaikan dengan peran dan latar belakang masing-masing informan. Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dan komprehensif dari berbagai sudut pandang, baik dari pihak konsumen maupun manajemen internal perusahaan. Bagian pertama ditujukan kepada informan eksternal yaitu konsumen, bagian kedua ditujukan kepada Direktur Utama, bagian ketiga kepada Manajer Produk & Penjualan, dan bagian keempat kepada Manajer Pemasaran & Promosi.

Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil analisis SWOT dapat merepresentasikan kondisi aktual PT Arah Pesona Indonesia secara objektif dan komprehensif, serta menjadi dasar yang kuat dalam merumuskan strategi pengembangan usaha kaos wisata yang berdaya saing, relevan dengan tren pasar, dan selaras dengan potensi lokal yang dimiliki. Hasil analisis selengkapnya akan dijabarkan dalam empat subbab berikut yang masing-masing memuat unsur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berdasarkan temuan dari data lapangan.

4.2.1 Hasil Wawancara Pihak Eksternal

Wawancara dengan pihak eksternal dilakukan dengan 2 *customer*. Hasil wawancara dengan kedua orang *customer* dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Hasil Wawancara Pihak Eksternal

No	Aspek	Eksternal		
		<i>Insight yang digali</i>	<i>Customer 1 (Galih Muadz)</i>	<i>Customer 2 (Rossariana Wulandari)</i>
1	<i>Strength</i> (kekuatan)	- Daya Tarik	Harga murah, Bahan lembut	Bahan lembut, Harga terjangkau, Sering ada diskon dan cocok untuk oleh-oleh
		- Aspek Keunggulan	Bahan nyaman, Jahitan rapi	Harga Worthit, nyaman dipakai dan Diskon
		- Kualitas Bahan dan Desain	Kualitas bahan baik, nyaman, adem dan tidak mudah melar	Bahannya bagus, tetapi gambar pada beberapa kaos terlalu besar sehingga mengurangi daya serap keringat dan tampilannya kurang menarik.
		- Kesan Visual	Kesan visul modern dan eye-catching tapi sedikit kurang menarik desainnya	Gambar belakang/depan kaos terlalu besar
		- Seberapa penting identitas lokal DAN Budaya	Buat saya, identitas lokal atau budaya sangat penting dalam kaos wisata karena membuatnya terasa spesial dan berbeda dari kaos biasa	Penting banget. Biasanya salah satu pertimbangan untuk beli karena ada gambar khasnya

No	Aspek	Eksternal		
		<i>Insight yang digali</i>	<i>Customer 1 (Galih Muadz)</i>	<i>Customer 2 (Rossariana Wulandari)</i>
2	Weakness (Kelemahan)	- Penghambat Minat - Faktor Desain dan Harga - Tampilan, Promosi dan Ketersediaan Kaos menjadi pertimbangan negatif - Karakter Khas Daerah masih lemah - Perbandingan dengan Kompetitor	Tempat kurang menarik Harga mahal untuk desain itu-itu saja Kalau tampilannya kurang menarik, promosi yang tidak informatif, atau stoknya sulit ditemukan, tentu jadi pertimbangan negatif Desainnya kurang 'nendang Beberapa kaos wisata masih kurang menonjol karena desainnya terlalu sederhana, sementara kompetitor sudah menggunakan gaya yang lebih modern dan kreatif.	Desain dan pelayanan ditoko Iya, lebih suka desain yang simpel namun menggambarkan kekhasan tempat tersebut, dengan harga terjangkau dan diskon Iya termasuk salah satunya Iya, kaosnya ada beberapa gambar yang kurang menarik. Hewan dalam gambar tidak terlalu mirip dengan komodo Kualitas bahan oke, harga terjangkau, tapi desain masih perlu di perbaiki
3	Opportunity (Peluang)	- Hal yang menarik pembelian	Kalau desainnya keren, khas daerah, dan bahannya nyaman dipakai, saya pasti tertarik. Bonusnya kalau harganya juga masuk akal dan banyak diskon	Kualitas bahan harus lembut, nyaman, lentur tidak kaku. Desain harus menggambarkan ciri khas daerah, simpel dan sablon tidak terlalu besar

No	Aspek	Eksternal		
		<i>Insight yang digali</i>	<i>Customer 1 (Galih Muadz)</i>	<i>Customer 2 (Rossariana Wulandari)</i>
4	Threats (Ancaman)	- Tempat Penjualan	Titik ramai wisatawan (bandara, destinasi utama, toko oleh-oleh) dan Penjualan online	Pusat Oleh-oleh
		- Tren wisata atau budaya untuk Desain	Ikon daerah, kuliner khas, bahasa lokal dan landmark populer, serta dikemas dalam gaya modern	Keindahan Pulau Padar, Komodo, atau ditambahkan batik khasnya labuan bajo
		- Penjualan online	Penjualan online pasti laku, selama desain keren dan unik	Iya akan laku, karena buat yang ga sempat beli di lokasi, bisa beli secara online
		- Inovasi pengemasan dan penawaran	Kemasanbox unik dan ramah lingkungan serta tambahan seperti cerita desain, bundling dengan gantungan kunci atau stiker khas daerah dapat meningkatkan daya tarik kaos wisata.	Desain bagus dan menyesuaikan tren, ada kartu ucapan, plus diskon
		- Alasan tidak membeli	Kalau desainnya kurang menarik, bahannya panas atau tidak nyaman dipakai, saya jadi enggan beli	Kualiatas bahannya kaku, desain kurang cocok, harga mahal
		- Merek kompetitor lebih menarik	Ya, saya pernah melihat beberapa kaos wisata dari daerah lain yang desainnya lebih kreatif dan harganya lebih terjangkau.	Banyak di tempat oleH-oleH namun harga cenderung lebih mahal

No	Aspek	Eksternal		
		<i>Insight yang digali</i>	<i>Customer 1 (Galih Muadz)</i>	<i>Customer 2 (Rossariana Wulandari)</i>
		- Persaingan dengan kompetitor lokal	Persaingannya lumayan ramai, jadi kalau desainnya biasa saja atau harganya terlalu tinggi, gampang tersaingi	Kaos terlalu umum, sehingga banyak sekali orang yang berjualan dengan produk yang serupa
		- Ketidakjelasan identitas kaos menjadi alasan tidak membeli	Iya, karena kaos wisata harus punya ciri khas. Kalau tidak jelas mewakili daerahnya, jadi terasa biasa saja dan kurang menarik untuk dibeli	Betul, setiap tempat harus punya ciri khas
		- Sulit bersaing karena pilihan oleh-oleh terlalu banyak	Bisa jadi, kalau tidak punya nilai lebih	Iya karena terkadang kalau oleh-oleh untuk lebih banyak orang. Pasti mencari alternatif yang lebih murah

4.2.2 Hasil Wawancara Pihak Internal

Wawancara dengan pihak internal dilakukan dengan 3 pihak yang memiliki peran yang berbeda, yaitu Direktur Utama, Manajer Produk & Penjualan, serta Manajer Pemasaran & Promosi.

4.2.2.1 Hasil Wawancara Direktur Utama

Informan, selaku direktur utama, memiliki peran sentral dalam melakukan monitoring terhadap ritme kinerja perusahaan agar tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Setiap kali ditemukan kendala dalam operasional, dilakukan evaluasi bersama untuk merumuskan strategi perbaikan yang lebih baik ke depannya. Informan telah bergabung sejak awal berdirinya perusahaan pada Januari 2023.

Dalam pandangan informan, perkembangan bisnis kaos wisata menunjukkan pola musiman. Penjualan mengalami peningkatan signifikan saat akhir pekan, hari libur nasional,

dan masa libur sekolah, seiring dengan meningkatnya jumlah wisatawan. Namun di luar periode tersebut, penjualan cenderung fluktuatif. Sejak Maret 2024 hingga tahun 2025, penjualan menunjukkan tren penurunan. Meski menghadapi tantangan, informan menyampaikan harapan agar bisnis kaos wisata ini terus berkembang. Tidak hanya berfokus pada aspek komersial, namun juga mampu menghadirkan nilai budaya dan adat lokal melalui desain produk yang menggabungkan unsur visual modern dengan ornamen tradisional. Hasil wawancara dengan Direktur Utama dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut.

Tabel 4. 2 Hasil Wawancara Direktur Utama

No	Aspek	Internal	
		Direktur Utama (Muhammad Robiyanto)	
1	Strength (kekuatan)	- Kekuatan utama perusahaan	Team Profesional, Modal kuat, Visi membangun terobosan bisnis untuk kedepannya.
		- Peran SDM mendukung Kekuatan Bisnis	Bekerja sesuai dengan tupoksinya masing2, team berusaha menyesuaikan kinerja dengan perkembangan zaman. Selalu update dengan hal-hal yang baru
		- Keunikan yang menjadi Keunggulan	Produk tidak hanya gambar biasa, tapi memunculkan ornament tradisional dan adat daerah
		- Kekuatan Jaringan Mitra	Jaringan mitra menjadi kekuatan, sudah bekerjasama dengan perusahaan travel dari luar (Max transportasi, influencer, berita local labuan bajo info, videografer)
2	Weakness (Kelemahan)	- Kontribusi Teknologi	Sangat banyak berkontribusi, Google maps digunakan untuk promosi lokasi toko penjualan produk, Instagram untuk promosi produk, Mesin sablon DTF dan mesin jahit digunakan untuk produksi kaos secara rutin.
		- Tantangan manajerial terbesar	Miss komunikasi karena jarak
		- Keterbatasan internal menghambat efisiensi	Jumlah mesin produksi dan jarak jauh komunikasi

No	Aspek	Internal	
		Direktur Utama (Muhammad Robiyanto)	
3	Opportunity (Peluang)	- Menilai struktur organisasi dalam mendukung operasional	Struktur besar organisasi sudah mendukung, namun bagian kecil seperti media sosial dan desain masih kurang optimal karena masing-masing hanya ditangani satu orang, sehingga kontrol dan variasi desain masih terbatas
		- Kendala pengambilan keputusan strategis	Kesiapan struktur dibawahnya
		- Cara menangani keterbatasan sumber daya	Memaksimalkan kemampuan pegawai sesuai batas kemampuannya, dengan memberikan bonus bagi yang mencapai target, lembur, atau menunjukkan kinerja yang baik
		- Peluang jangka panjang	Diversifikasi produk (outer, kaos tanpa lengan, hoddie, batik, dll)
		- Pengaruh tren wisata	Tren wisata sangat memengaruhi, misalnya saat wisata ke spot sunset di Labuan Bajo populer, wisatawan cenderung mencari kaos bertema sunset untuk dikenakan saat trip.
		- Pasar baru	Family Size
4	Threats (Ancaman)	- Program pemerintah	Program pemerintah membuka rute penerbangan internasional langsung ke Labuan Bajo dari Australia, Singapura, dan Kuala Lumpur
		- Peluang digitalisasi	Sangat mempengaruhi, karena membuat customer mengenal produk, tertarik berkunjung langsung ke toko, atau memesan kaos melalui pengiriman ekspedisi
		- Bentuk ancaman eksternal paling diwaspadai	Ketidaksiapan bagian internal dengan modernisasi, perkembangan zaman, dan tren2
		- Persaingan	Persaingan lumayan ketat. Perusahaan memiliki harga murah dan diskon, tapi tidak semua tipe pasar cocok dengan skema ini

No	Aspek	Internal	
		Direktur Utama (Muhammad Robiyanto)	
		- Fluktuasi ekonomi	Fkultuasi hanya sedikit pengaruhnya
		- Tren wisatawan	Sangat mempengaruhi, desasi dengan gambar lokasi tren lebih diminati
		- Cara bersiap menghadapi ketidakpastian pasar	Team marketing siap bertugas untuk riset pasar yang hasilnya akan di informasikan ke seluruh team agar siap untuk menghadapi segala kemungkinan perubahan

4.2.2.2 Hasil Wawancara Manajer Produk dan Penjualan

Informan yang menjabat sebagai Manajer Produk dan Penjualan di PT Arah Pesona Indonesia memiliki peran utama dalam mengoordinasikan seluruh proses produksi dan penjualan kaos wisata. Seluruh aspek yang berkaitan dengan desain produk, jumlah produksi, hingga pendataan hasil penjualan dikelola langsung oleh informan sebagai bagian dari tanggung jawabnya di perusahaan. Keterlibatan informan dalam usaha ini dimulai sejak Januari 2024, dan hingga saat ini masih aktif memegang peran yang sama. Menurut informan, setelah pandemi Covid-19, sektor pariwisata di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat. Meskipun demikian, peningkatan jumlah wisatawan tidak secara langsung berdampak signifikan terhadap penjualan kaos wisata. Dalam beberapa bulan terakhir, justru terjadi sedikit penurunan angka penjualan. Sebagai langkah ke depan, informan berharap penjualan kaos wisata dapat terus meningkat melalui penerapan strategi yang lebih inovatif. Salah satu upaya yang saat ini direncanakan adalah memaksimalkan penggunaan media sosial sebagai sarana promosi untuk menjangkau pasar yang lebih luas dan meningkatkan daya tarik produk. Hasil wawancara dengan Manajer Produk dan Penjualan dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 4. 3 Hasil Wawancara Manajer Produk dan Penjualan

No	Aspek	Internal	
		Manajer Produk & Penjualan (Karina Isnaini Putri)	
1	Strength (kekuatan)	- Keunggulan utama dalam proses produksi	Tenaga kerja handal dan sudah terbiasa dengan produksi banyak. Hasil jahitan berkualitas dan rapi
		- Bahan baku dan kualitas jahitan	Manjadi kelebihan produk, menggunakan bahan cotton combad 30s dan 24s (nyaman, menyerap keringat) jahitan rapi.
		- Sistem pengendalian	Pengendalian mutu kami terapkan khususnya pada saat produksi kaos. Kami melakukan 2x Quality Control yaitu setelah proses penjahitan dan setelah proses finishing
		- Lokasi produksi	Lokasi produksi tidak terlalu memberikan keuntungan, karena lokasi produksi kami idak satu tempat dengan toko, serta bahan baku harus dikirim dari jawa ke labuan bajo sehingga perlu melewati proses yang panjang
		- Peran tim produksi dan penjualan dalam menciptakan nilai tambah	Tim produksi kami sangat profesional dan teliti, sehingga jahitan dan sablon berkualitas baik. Namun, penjualan masih kurang maksimal karena terlalu mengandalkan penjualan offline
2	Weakness (Kelemahan)	- Tantangan utama dalam memenuhi permintaan konsumen	Jumlah permintaan tidak menentu
		- Hambatan pada proses produksi	Sarana dan prasarana mesin produksi dan mesin sablon standar. Tidak bisa prosuksi langsung banyak dalam waktu dekat
		- Penanganan keterlambatan pengiriman barang	Barang mentah: belum ada solusi pasti, untuk saat hanya menunda jadwal produksi saja Barang konsumen: diskon untuk pembelian selanjutnya
		- Kendala pengelolaan stok saat ini	Salah memperkirakan jumlah produksi (Overstock atau kehabisan size tertentu)

No	Aspek	Internal	
		Manajer Produk & Penjualan (Karina Isnaini Putri)	
3	Opportunity (Peluang)	- Cara mengatasi keterbatasan tenaga kerja atau alat produksi	Memaksimalkan kinerja dari pegawai, dapat dilakukan lembur dengan tambahan upah yang telah ditentukan
		- Peluang permintaan dari pasar luar negeri	Permintaan pasar dari luar biasanya dari wisatawan luar negeri
		- Teknologi produksi baru	Untuk saat ini belum karena masih terbatas biaya
		- Potensi pengembangan varian produk	Sangat ada, pengembangan produk dengan desain yang mengandung unsur budaya dan adat bisa lebih di tonjolkan
		- Peluang kerja sama produksi dengan pihak luar	Kerjasama pengiriman bahan mentah yang lebih efisien dan lebih cepat
		- Peluang ekspansi ke platform e-commerce?	Sangat ada, karena saat ini kami belum menggunakan e-commerce jadi jika itu diterapkan bisa meningkatkan jumlah penjualan online juga
4	Threats (Ancaman)	- Pengaruh kompetitor lokal pada kinerja penjualan	Kompetitor lokal kadang memiliki desain yang mirip atau bahkan lebih menarik, sehingga sebagian customer memilih berbelanja ke mereka. Namun, dari segi harga dan promo, kami masih lebih unggul
		- Risiko kenaikan bahan baku	Margin menipis
		- Cara menyikap fluktuasi permintaan musiman	Memproduksi dalam jumlah besar saat high season atau liburan, namun terkadang prediksi penjualan tidak akurat sehingga jumlah kaos terjual tidak sesuai harapan.
		- Keterbatasan tenaga kerja	Menjadi ancaman, khususnya pada desainer yang hanya 1 orang dan tenaga produksi yang terbatas. Jadi harus lembur dan tidak ada pengganti yang pas.
		- Pengaruh pandemi atau krisis ekonomi	Tidak begitu berpengaruh, karena perusahaan kami juga di rintis tepat setelah pandemi mulai reda

4.2.2.3 Hasil Wawancara Manajer Pemasaran dan Promosi

Informan yang menjabat sebagai Manajer Pemasaran dan Promosi di PT Arah Pesona Indonesia memiliki tanggung jawab dalam merumuskan strategi pemasaran produk kaos wisata. Selain itu, informan juga berperan dalam meningkatkan kontribusi pemasukan produk di perusahaan serta memantau kinerja admin dalam proses *closing* penjualan. Keterlibatan informan dalam aktivitas usaha ini dimulai sejak bulan Desember 2023. Menurut penuturan informan, meskipun perusahaan masih tergolong baru, capaian produksi telah menunjukkan hasil yang menggembirakan. Hingga saat ini, PT Arah Pesona Indonesia mampu memproduksi sekitar 250 hingga 400 kaos per bulan dan telah menjalankan berbagai kegiatan perjalanan (*trip*), yang turut mendukung eksistensi produk kaos wisata. Harapan yang disampaikan informan adalah agar usaha ini terus mengalami perkembangan dan mampu membawa nama PT Arah Pesona Indonesia dikenal secara lebih luas, baik di tingkat domestik maupun mancanegara. Hasil wawancara dengan Manajer Pemasaran dan Promosi dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut.

Tabel 4. 4 Hasil Wawancara Manajer Produk dan Penjualan

No	Aspek	Internal	
		Manajer Pemasaran & Promosi (Danang Puji)	
1	Strength (kekuatan)	- Strategi promosi paling efektif	Melalui sosial media dan ads iklan rutin Promo tiap jumat, hari besar Promosi langsung melalui toko offline (paling memikat)
		- Kekuatan visual dan pesan produk dalam kampanye	Visual yang bagus yang mengandung nilai budaya serta menghire influencer sebagai objek dalam promosi produk
		- Kekuatan utama dari kanal dgital	Instagram dan ads meta bussines
		- <i>Brand awareness</i>	Belum terlalu baik, customer masih belum kenal identitas dari produk ini kalau milik arah pesona
		- Cara memaksimalkan daya tarik lokal	Menggunakan video atau footage tempat wisata untuk promosi kaos

No	Aspek	Internal	
		Manajer Pemasaran & Promosi (Danang Puji)	
2	Weakness (Kelemahan)	- Tantangan utama dalam menjangkau pasar - Anggaran promosi - Cara menangani engagement rendah di sosial media - Tantangan dalam penyampaian pesan produk - Cara mengatasi rendahnya loyalitas konsumen	Semakin banyak kompetitor yang bermunculan dengan inovasi yang ada Anggaran tetap menjadi kendala dan pertimbangan dalam produksi dan promosi Evaluasi video dengan mengganti hook, konsep video, editing target ads Tantangannya lebih ke bagaimana sampai ke target yang tepat Promo pada pelanggan lama dan <i>blast promo</i>
3	Opportunity (Peluang)	- Platform baru potensi promosi - Peluang kolaborasi dengan influencer atau travel blogger - Potensi konten visual berbasis budaya - Tren produk lokal dan wisata ke depan - Peluang ekspansi promosi luar negeri	X, tiktok dan marketplace Pernah dilakukan dengan hire beberapa influencer terkenal tapi belum banyak berdampak Potensinya terletak pada minat wisatawan untuk menggunakan kaos yang mengandung unsur budaya lokal saat mengunjungi lokasi wisata tersebut. Semakin naik, karena banyak wisatawan yang hadir baik dari domestik dan mancanegara, ditambah masyarakat lokal yang mulai awarness Ada, kami sudah memaksimalkan ads dengan target negara luar juga
4	Threats (Ancaman)	- Kampanye kompetitor yang agresif	Metode ATM dan memodifikasi kampanye lawan agar lebih terlihat menarik ketika iklan kami di kampanye

No	Aspek	Internal	
		Manajer Pemasaran & Promosi (Danang Puji)	
		- Algoritma media sosial menjadi tantangan promosi	Ya, karena harus mencari segmen yang pas
		- Perubahan tren konsumen memengaruhi pesan promosi	Perubahan konsumen harus dianalisis, karena sejatinya tim kami harus peka tentang tren yang lagi viral sekarang
		- Kepadatan konten di media sosial menghambat visibilitas brand	Bisa jadi, karena terlalu over di media sosial bisa meningkatkan scam
		- Krisis ekonomi memengaruhi strategi pemasaran	Lebih ke krisis anggaran sehingga budgeting terbatas dalam strategi pemasaran

4.2.3 Hasil SWOT Pihak Eksternal dan Internal

Subbab ini menyajikan hasil analisis SWOT yang diperoleh dari wawancara mendalam dengan pihak internal dan eksternal yang terlibat langsung dalam pengembangan dan pemasaran produk kaos wisata. Analisis ini mencakup empat komponen utama, yaitu *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Dalam keilmuan teknik industri penerapan SWOT pada penelitian ini terletak sebagai alat penting dalam *Strategic Operations Management* yang mendukung manajemen operasional berbasis lingkungan bisnis.

4.2.3.1 *Strength* (Kekuatan)

Pada bagian ini, akan dijabarkan berbagai kekuatan yang dimiliki oleh produk kaos wisata berdasarkan hasil wawancara dengan pihak eksternal maupun internal. Berikut ini berbagai kekuatan pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia.

1. Kualitas Produk

Perusahaan menghasilkan produk dengan kualitas yang baik, yang terlihat dari hasil jahitan kaos yang rapi.

2. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan tergolong berkualitas, nyaman saat dikenakan, sejuk di kulit, dan tidak mudah melar setelah dicuci. Jenis bahan yang dipakai adalah *cotton combed* 30s dan 24s yang dikenal lembut serta memiliki daya serap keringat yang baik.

3. Harga

Harga produk tergolong murah meskipun desain yang ditawarkan masih cenderung monoton. Namun, secara keseluruhan tetap dianggap *worth it*. Selain itu, perusahaan secara rutin memberikan diskon khusus pada hari Jumat dan saat momen hari besar.

4. Kesan Visual

Desain kaos menampilkan kesan visual yang modern dan *eye-catching*, namun masih dirasa kurang menarik secara keseluruhan. Salah satu penyebabnya adalah ukuran gambar di bagian depan atau belakang kaos yang terlalu besar, sehingga tidak hanya memengaruhi estetika, tetapi juga mengurangi daya serap keringat dan kenyamanan saat digunakan.

5. Identitas Lokal dan Budaya

Identitas lokal dan budaya dipandang sangat penting dalam produk kaos wisata karena memberikan kesan yang spesial dan membedakannya dari kaos pada umumnya. Keberadaan elemen khas daerah, seperti gambar atau simbol budaya, menjadi salah satu faktor utama yang dipertimbangkan konsumen dalam keputusan pembelian.

6. Kekuatan Sumber Daya Manusia

Perusahaan didukung oleh tim profesional dengan modal yang kuat serta visi untuk terus menciptakan terobosan bisnis ke depan. Setiap anggota tim bekerja sesuai tugas dan fungsinya, serta berupaya menyesuaikan kinerja dengan perkembangan zaman melalui pembaruan pengetahuan secara berkala. Selain itu, tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman dalam menangani produksi dalam jumlah besar turut menjadi keunggulan, dengan hasil jahitan yang rapi dan berkualitas tinggi.

7. Keunikan Produk

Produk tidak hanya gambar biasa, tapi memunculkan ornament tradisional dan adat daerah.

8. Kekuatan Jaringan Mitra

Kekuatan perusahaan juga tercermin dari jaringan kemitraan yang telah dibangun, termasuk kerja sama dengan berbagai pihak eksternal seperti perusahaan travel luar (Max Transportasi), influencer, media lokal seperti *Labuan Bajo Info*, serta videografer, yang semuanya turut mendukung promosi dan distribusi produk.

9. Teknologi

Perusahaan sangat memanfaatkan teknologi yang ada, seperti Google maps digunakan untuk promosi lokasi toko penjualan produk, Instagram untuk promosi produk, Mesin sablon DTF dan mesin jahit digunakan untuk produksi kaos secara rutin.

10. Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu diterapkan khususnya pada saat produksi kaos. Perusahaan melakukan 2 kali *quality control* yaitu setelah proses penjahitan dan setelah proses *finishing*.

11. Strategi Promosi

Strategi promosi yang diterapkan perusahaan mencakup pemanfaatan media sosial dan iklan digital secara rutin, pemberian promo khusus setiap hari Jumat dan pada hari-hari besar, serta promosi langsung melalui toko offline yang dinilai paling efektif dalam menarik minat konsumen. Selain itu, perusahaan juga menggaet *influencer* sebagai bagian dari kampanye pemasaran, serta menggunakan video atau *footage* tempat wisata untuk memperkuat daya tarik visual dan nilai lokal dalam promosi produk kaos wisata.

4.2.3.2 Weakness (Kelemahan)

Subbab ini mengidentifikasi sejumlah kelemahan yang dihadapi perusahaan dalam pengelolaan dan pengembangan produk kaos wisata. Berikut ini berbagai kelemahan pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia.

1. Desain

Desain kaos saat ini masih dianggap kurang menarik karena terlalu sederhana dan belum mampu merepresentasikan karakter khas daerah secara kuat. Salah satu contohnya adalah gambar hewan, seperti Komodo, yang tidak tergambar secara akurat sehingga mengurangi daya tarik visual dan kekhasan lokal. Oleh karena itu, desain perlu diperbaiki dengan

menonjolkan unsur khas daerah secara lebih kuat, tetap mempertahankan kesederhanaan, serta menghindari ukuran sablon yang terlalu besar agar tetap nyaman dipakai.

2. Pelayanan

Pelayanan dalam proses jual beli dinilai menjadi penghambat minat beli konsumen

3. Lokasi Pemasaran

Tempat pemasaran kurang menarik.

4. Harga

Harga tergolong mahal untuk desain itu-itu saja.

5. Tampilan, Promosi dan Ketersediaan Produk

Kalau tampilannya kurang menarik, promosi yang tidak informatif, atau stoknya sulit ditemukan, tentu jadi pertimbangan negatif

6. Alat Produksi

Jumlah mesin produksi yang dimiliki perusahaan masih terbatas dan sebagian besar menggunakan peralatan dengan spesifikasi standar. Kondisi ini membatasi kemampuan untuk memproduksi dalam jumlah besar dalam waktu singkat, sehingga menjadi kendala saat permintaan meningkat secara tiba-tiba. Miss Komunikasi karena Jarak

7. Struktur Organisasi

Kurangnya kesiapan struktur organisasi di tingkat bawah menjadi hambatan dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini dapat memperlambat respons terhadap perubahan pasar serta mengurangi efektivitas dalam implementasi kebijakan yang lebih luas.

8. Distribusi

Ketika pengiriman bahan baku dan barang jadi mengalami keterlambatan perusahaan belum memiliki solusi pasti, biasanya menunda jadwal produksi dan memberikan diskon kepada *customers* untuk pembelian selanjutnya.

9. Miss Komunikasi antar tim karena Jarak Jauh

10. Permintaan pasar yang tidak menentu menyebabkan perusahaan kerap kali kesulitan dalam memperkirakan jumlah produksi secara akurat, yang berdampak pada terjadinya *overstock* atau justru kekurangan ukuran tertentu dari produk yang tersedia

11. Banyak Kompetitor

12. Anggaran produksi dan promosi sangat dipertimbangkan

4.2.3.3 *Opportunity* (Peluang)

Bagian ini mengulas potensi dan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan penjualan. Berikut ini berbagai peluang pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia.

1. Desain

Peluang dapat diciptakan melalui pengembangan desain yang menarik dan merepresentasikan kekhasan daerah, seperti ikon lokal, kuliner tradisional, bahasa daerah, serta landmark populer, yang kemudian dikemas dalam gaya modern agar lebih relevan dan diminati pasar. Unsur visual seperti keindahan Pulau Padar, Komodo, atau motif batik khas Labuan Bajo dapat menjadi daya tarik tersendiri yang membedakan produk dari kaos wisata lainnya.

2. Penjualan online

Penjualan online menjadi peluang yang menjanjikan karena memberikan kemudahan bagi konsumen yang tidak sempat membeli langsung di lokasi wisata, sehingga tetap dapat memperoleh produk melalui platform daring

3. Inovasi Pengemasan

Kemasanbox unik dan ramah lingkungan serta tambahan seperti cerita desain, bundling dengan gantungan kunci atau stiker khas daerah, serta kartu ucapan dan tambahan diskon dapat meningkatkan daya tarik kaos wisata.

4. Lokasi Pemasaran

Titik ramai wisatawan seperti bandara, destinasi utama, toko oleh-oleh dan Penjualan online.

5. Diversifikasi Produk

Tidak hanya terpaku pada kaos, tapi bisa tambah produk fassion lain seperti outer, kaos tanpa lengan, hoddie, batik, dll

6. Tren Wisata

Tren wisata sangat memengaruhi, misalnya saat wisata ke spot sunset di Labuan Bajo populer, wisatawan cenderung mencari kaos bertema sunset untuk dikenakan saat trip.

7. Program Pemerintah

Program pemerintah membuka rute penerbangan internasional langsung ke Labuan Bajo dari Australia, Singapura, dan Kuala Lumpur.

8. Peluang Digitalisasi

Membuat customer mengenal produk, tertarik berkunjung langsung ke toko, atau memesan kaos melalui pengiriman ekspedisi. Platform Promosi melalui sosial media X, tiktok dan marketplace.

4.2.3.4 *Threats* (Ancaman)

Dalam subbab ini akan dibahas berbagai ancaman yang dapat menghambat perkembangan bisnis kaos wisata. Berikut ini berbagai ancaman pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia.

1. Desain yang kurang menunjukkan karakteristik daerah
2. Kompetitor dengan desain yang lebih kreatif dan harga lebih terjangkau
3. Banyak bersaing dengan pilihan barang oleh-oleh lain
Tekadang kalau oleh-oleh untuk lebih banyak orang. Pasti mencari alternatif yang lebih murah.
4. Ketidaksiapan bagian internal dengan modernisasi, perkembangan zaman, dan tren-tren
5. Keterbatasan tenaga kerja
6. Risiko kenaikan bahan baku akan menyebabkan margin keuntungan semakin tipis.

4.2.4 Matriks TOWS

Matriks TOWS merupakan pengembangan dari analisis SWOT yang bertujuan untuk merumuskan strategi secara lebih aplikatif dengan mengintegrasikan faktor internal dan eksternal perusahaan. Melalui pendekatan ini, PT Arah Pesona Indonesia dapat mengelompokkan dan menyusun empat kategori utama strategi, yaitu strategi SO (Strength–Opportunity), strategi WO (Weakness–Opportunity), strategi ST (Strength–Threat), dan strategi WT (Weakness–Threat). Setiap strategi dirancang berdasarkan hasil identifikasi komprehensif terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah dianalisis sebelumnya. Penyusunan strategi ini bertujuan untuk memberikan arah yang lebih sistematis dan terstruktur dalam merancang pengembangan usaha kaos wisata, dengan mempertimbangkan kondisi aktual

perusahaan serta dinamika industri kreatif dan pariwisata yang terus berkembang. Berikut ini merupakan matriks TOWS untuk merancang strategi pengembangan dari hasil analisis SWOT yang telah dijabarkan pada sub bab sebelumnya.

Tabel 4. 5 Matriks TOWS

		S-STRENGTH	W-WEAKNESS
TOWS MATRIX	INTERNAL	1. Kualitas Produk baik terlihat dari hasil jahitan kaos yang rapi dan bahan kaos yang nyaman dan berkualitas 2. Sumber Daya Manusia professional dan terampil 3. Perusahaan memiliki jaringan mitra yang kuat 4. Harga Murah 5. Desain kaos menampilkan kesan visual yang modern dan <i>eye-catching</i>	1. Desain dianggap kurang menarik karena terlalu sederhana dan belum mampu merepresentasikan karakter khas daerah secara kuat. 2. Lokasi pemasaran kurang menarik 3. Harga tergolong mahal untuk desain itu-itu saja. 4. Jumlah mesin produksi yang dimiliki perusahaan masih terbatas dan sebagian besar menggunakan peralatan dengan spesifikasi standar. 5. Kurangnya kesiapan struktur organisasi di tingkat bawah menjadi hambatan dalam pengambilan keputusan strategis 6. Miss Komunikasi antar tim karena Jarak Jauh 7. Permintaan pasar yang tidak menentu menyebabkan perusahaan kerap kali kesulitan dalam memperkirakan jumlah produksi secara akurat 8. Anggaran Produksi dan Promosi
	EXTERNAL		
		O-OPPORTUNITY	STRATEGI-SO STRATEGI-WO

1. Peluang dapat diciptakan melalui pengembangan desain yang menarik dan merepresentasikan kekhasan daerah 2. Penjualan dan promosi Online 3. Inovasi pengemasan dengan box unik ramah lingkungan dan system bundling dengan oleh-oleh lain 4. Lokasi pemasaran di titik ramai wisatawan seperti bandara, destinasi utama dan toko oleh-oleh 5. Diversifikasi Produk (outer, kaos tanpa lengan, hoddie, batik) 6. Program pemerintah membuka rute penerbangan dari luar negeri	1. Mengoptimalkan kualitas produk dan visual modern untuk mengembangkan desain yang khas dan menarik sesuai karakter budaya lokal. (S1, S5, O1) 2. Menggunakan jaringan mitra dan SDM profesional untuk memperluas jangkauan promosi dan penjualan online. (S2, S3, O2) 3. Memanfaatkan harga murah dan visual modern untuk memperkuat <i>branding</i> melalui kemasan unik dan bundling oleh-oleh khas. (S4, S5, O3) 4. Memanfaatkan jaringan mitra untuk memperluas lokasi pemasaran di titik-titik strategis wisatawan. (S3, O4) 5. Mengembangkan variasi produk (diversifikasi produk) yang tetap menjaga kualitas dan kenyamanan untuk memenuhi permintaan pasar yang beragam. (S1, S4, O5)	1. Memperbaiki desain agar lebih merepresentasikan budaya lokal, kemudian didukung dengan promosi online agar menjangkau lebih luas. (W1, O1, O2) 2. Menempatkan produk di lokasi pemasaran strategis seperti bandara dan toko oleh-oleh untuk mengatasi lokasi yang kurang menarik. (W2, O4) 3. Melengkapi desain dan tampilan kaos dengan kemasan unik serta sistem bundling sebagai nilai tambah untuk harga yang dirasa mahal. (W3, O3) 4. Menambah kapasitas produksi dengan strategi diversifikasi produk dan inovasi desain agar permintaan lebih stabil dan mesin optimal digunakan. (W4, O5) 5. Mengoptimalkan peran mitra dan promosi daring untuk menekan kebutuhan anggaran produksi dan promosi. (W8, O2, O3) 6. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi tim melalui digitalisasi sistem kerja untuk mendukung peluang dari rute wisatawan baru. (W6, O6)
T-THREATS	STRATEGI-ST	STRATEGI-WT
1. Desain yang kurang menunjukkan karakteristik daerah 2. Banyak kompetitor dengan desain yang lebih kreatif dan harga lebih terjangkau	1. Mengembangkan desain modern yang sekaligus menonjolkan unsur khas daerah untuk memperkuat diferensiasi dengan kompetitor. (S1, S5, T1, T2)	1. Meningkatkan kualitas desain melalui pelatihan tim kreatif agar mampu bersaing dengan kompetitor yang lebih kreatif. (W1, T2) 2. Meningkatkan kesiapan struktur organisasi dengan

3. Banyak bersaing dengan pilihan barang oleh-oleh lain	2. Memanfaatkan jaringan mitra dan SDM profesional untuk menjalin kerja sama strategis dengan pelaku wisata agar mampu bersaing dengan produk oleh-oleh lain. (S2, S3, T3)	pelatihan dan digitalisasi proses kerja untuk menjawab tantangan modernisasi. (W5, W6, T4)
4. Ketidaksiapan bagian internal dengan modernisasi, perkembangan zaman, dan tren-tren		
5. Keterbatasan tenaga kerja	3. Menyelaraskan produk berkualitas tinggi dengan strategi promosi berbasis tren dan kebutuhan wisatawan untuk menjawab tantangan modernisasi. (S1, S5, T4)	3. Merancang strategi manajemen stok dan proyeksi permintaan untuk mengatasi keterbatasan tenaga kerja dan ketidakpastian permintaan. (W7, T5)
6. Risiko kenaikan bahan baku akan menyebabkan margin keuntungan semakin tipis	4. Mengoptimalkan efisiensi produksi dan promosi murah untuk mengantisipasi risiko kenaikan harga bahan baku. (S4, S2, T6)	4. Menyusun ulang struktur biaya dan efisiensi penggunaan bahan untuk menjaga margin keuntungan di tengah risiko kenaikan bahan baku. (W8, T6)

4.3 Model *Business Canvas* Pengembangan Usaha Kaos Wisata pada PT Arah Pesona

4.3.1 *Customer Segments*

Segmentasi pelanggan merupakan salah satu elemen kunci dalam penyusunan model bisnis yang berperan penting dalam menentukan siapa saja pengguna akhir dari produk yang ditawarkan perusahaan. Pemahaman terhadap siapa konsumen yang dilayani, serta apa yang mereka butuhkan dan harapkan, menjadi dasar dalam merancang nilai yang relevan, memilih saluran distribusi yang tepat, serta mengelola hubungan dengan pelanggan secara efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga pihak internal PT Arah Pesona Indonesia, yakni Direktur Utama, Manajer Produksi, dan Manajer Pemasaran dan Promosi, diketahui bahwa perusahaan saat ini melayani segmen pasar yang bersifat luas, yaitu wisatawan lokal maupun mancanegara yang berkunjung ke Labuan Bajo.

Ketiga informan secara konsisten menyampaikan bahwa penjualan kaos wisata tidak ditujukan kepada kelompok konsumen tertentu secara spesifik, melainkan kepada semua wisatawan yang tertarik membeli cenderamata dalam bentuk pakaian yang merepresentasikan pengalaman wisata mereka. Pendekatan yang diambil bersifat terbuka, dengan cakupan segmen yang mencakup berbagai usia, latar belakang sosial, dan kebangsaan. Segmentasi

pasar seperti ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan pendekatan *mass market*, di mana produk dikembangkan untuk menjangkau sebanyak mungkin konsumen tanpa diferensiasi berbasis karakteristik tertentu.

Proses identifikasi kebutuhan pelanggan dilakukan secara langsung dan berbasis pengalaman interaksi di toko fisik. Berdasarkan pengamatan dan komunikasi dengan pelanggan, diketahui bahwa sebagian besar konsumen mencari desain kaos yang menggambarkan elemen khas dari Labuan Bajo, seperti Pulau Padar, perkampungan adat Waerebo, hingga panorama matahari terbenam. Permintaan dari pelanggan terhadap desain-desain baru yang belum tersedia juga menjadi masukan penting dalam perencanaan produksi kaos wisata. Setiap kali muncul permintaan khusus dari pelanggan terhadap desain tertentu, permintaan tersebut biasanya langsung ditindaklanjuti dan dirancang untuk diproduksi pada periode produksi berikutnya. Selain itu, perusahaan juga secara aktif memantau tren yang berkembang di pasar, termasuk desain-desain yang ditawarkan oleh kompetitor untuk memperoleh referensi dalam menciptakan desain yang mampu menarik minat konsumen.

Mekanisme pengumpulan informasi mengenai kebutuhan konsumen dilakukan melalui pendekatan konvensional, tanpa dukungan sistem dokumentasi atau analisis data pelanggan. Perusahaan belum memiliki sistem *database* pelanggan, belum melakukan pengelompokan berdasarkan preferensi atau riwayat pembelian, serta belum menyelenggarakan survei atau kajian perilaku konsumen secara formal. Dengan demikian, proses identifikasi kebutuhan konsumen sepenuhnya bersifat observasional dan intuitif yang bergantung pada pengalaman dan penilaian langsung dari pihak internal perusahaan. Ketidakhadiran sistem segmentasi yang berbasis data menyebabkan perusahaan belum memiliki gambaran yang utuh mengenai struktur konsumen yang mereka layani, baik dalam hal demografi, motivasi pembelian, maupun pola konsumsi produk.

Selain mengidentifikasi karakteristik dari segmen pelanggan utama yang sudah dilayani, wawancara juga menunjukkan bahwa terdapat kelompok pelanggan potensial yang belum tergarap secara maksimal, yaitu segmen keluarga. Ketiga informan secara konsisten menyebutkan bahwa terdapat permintaan dari kelompok konsumen yang berwisata dalam format keluarga atau rombongan kecil dan mereka tertarik untuk membeli kaos dalam desain seragam untuk semua anggota keluarga, termasuk ayah, ibu, dan anak-anak. Permintaan

terhadap kaos seragam menunjukkan adanya preferensi kolektif yang mengedepankan identitas visual bersama saat melakukan perjalanan wisata. Meskipun kelompok ini telah teridentifikasi, perusahaan belum secara khusus menyasar mereka sebagai bagian dari segmentasi formal dalam bisnis. Belum ada penyesuaian dalam hal ukuran, desain, ataupun sistem promosi yang dirancang secara khusus untuk kelompok tersebut.

Karakteristik segmentasi pelanggan yang diterapkan PT Arah Pesona Indonesia saat ini mencerminkan fokus pada pasar wisata yang bersifat umum, dengan pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman lapangan dan respons langsung dari pelanggan. Meskipun pendekatan ini memberikan fleksibilitas dalam menangkap peluang pasar yang beragam, belum adanya struktur segmentasi yang terdokumentasi dan berbasis data membuat perusahaan belum sepenuhnya dapat memahami dinamika konsumen secara lebih mendalam. Hal ini berdampak pada terbatasnya informasi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan produk dan pelayanan yang lebih spesifik terhadap berbagai kelompok pelanggan.

4.3.2 Value Propositions

Proposisi nilai merupakan inti dari sistem penawaran perusahaan kepada pelanggan karena menggambarkan manfaat utama yang diterima konsumen dari suatu produk atau layanan. Elemen ini mencerminkan kombinasi antara nilai fungsional, estetika, simbolik, dan emosional yang dihadirkan melalui produk dan menjadi alasan utama mengapa konsumen memilih produk tertentu dibandingkan alternatif lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga pihak internal PT Arah Pesona Indonesia, yaitu Direktur Utama, Manajer Produksi, serta Manajer Pemasaran dan Promosi, diperoleh informasi bahwa proposisi nilai yang dibangun perusahaan bertumpu pada aspek keunikan desain, kenyamanan bahan, kualitas produksi, serta representasi budaya lokal dalam setiap produk yang dihasilkan.

Nilai keunikan produk tercermin dari desain kaos yang mengusung ornamen khas daerah Labuan Bajo. Ketiga informan menyatakan bahwa desain kaos dibuat dengan mengintegrasikan elemen-elemen wisata dan budaya tradisional lokal, seperti ikon-ikon destinasi yang dikenal wisatawan serta motif-motif etnik yang mencerminkan kekayaan budaya setempat. Penekanan pada keunikan visual ini tidak hanya ditujukan untuk

memberikan daya tarik estetis, tetapi juga untuk menyampaikan identitas budaya yang kuat melalui media pakaian. Desain yang tidak monoton, penambahan ornamen khas, dan pemilihan tema visual yang selaras dengan lingkungan geografis menjadi pembeda antara produk PT Arah Pesona Indonesia dengan kaos wisata lain di pasaran.

Aspek kenyamanan produk juga menjadi bagian penting dalam struktur proposisi nilai yang disampaikan oleh para informan. Pemilihan bahan kaos yang nyaman digunakan dalam iklim tropis, seperti bahan yang menyerap keringat dan tidak panas, menjadi fokus utama dalam produksi. Informan menekankan bahwa kenyamanan ini tidak hanya berasal dari jenis kain yang digunakan, tetapi juga dari kualitas jahitan dan standar produksi yang diterapkan secara konsisten. Desain potongan yang ergonomis serta pemilihan material yang berkualitas mendukung pengalaman pengguna secara fungsional, terutama mengingat kaos ini ditujukan untuk wisatawan yang aktif beraktivitas di luar ruangan.

Dimensi sosial dari proposisi nilai diperkuat melalui pelibatan sumber daya lokal dalam proses produksi. Informasi dari ketiga informan menunjukkan bahwa perusahaan memberdayakan tenaga kerja dari masyarakat sekitar, sehingga setiap produk yang dihasilkan memiliki dimensi sosial yang melekat. Nilai yang ditawarkan tidak hanya berasal dari produk secara fisik, tetapi juga dari narasi bahwa konsumen turut berkontribusi terhadap pengembangan ekonomi masyarakat lokal ketika membeli dan menggunakan produk tersebut. Penekanan terhadap tenaga kerja lokal ini memperkuat identitas produk sebagai hasil karya komunitas, bukan sekadar barang dagangan massal.

Diferensiasi produk juga menjadi bagian dari proposisi nilai yang ditekankan oleh para informan. Upaya diferensiasi dilakukan melalui penambahan unsur budaya dan nilai-nilai tradisional ke dalam desain kaos, sehingga menciptakan citra produk yang khas dan tidak mudah ditemukan pada kaos wisata dari daerah lain. Perusahaan tidak hanya menawarkan desain yang menarik secara visual, tetapi juga mengandung makna dan cerita budaya yang dikemas secara eksplisit melalui simbol-simbol yang digunakan. Keunikan konten visual inilah yang menjadi ciri khas dari produk PT Arah Pesona Indonesia di tengah pasar kaos wisata yang cenderung menawarkan desain generik dan seragam.

Nilai-nilai estetika, kenyamanan, kualitas produksi, dan keotentikan budaya dikembangkan secara bersamaan dan menjadi elemen-elemen utama dalam penawaran produk

perusahaan. Namun demikian, proses perumusan proposisi nilai yang dijelaskan oleh para informan masih bergantung pada observasi langsung terhadap tren di pasar serta permintaan spontan dari konsumen. Tidak terdapat informasi mengenai penggunaan data historis, survei pelanggan, atau kajian sistematis dalam menyusun nilai produk. Informan tidak menyebutkan keberadaan sistem dokumentasi yang mencatat persepsi pelanggan terhadap aspek kenyamanan, desain, atau kepuasan produk. Keputusan mengenai elemen nilai yang dimasukkan ke dalam produk dilakukan secara intuitif berdasarkan pengalaman dan interaksi sehari-hari dengan pelanggan.

Berdasarkan keseluruhan wawancara, dapat disimpulkan bahwa proposisi nilai kaos wisata yang ditawarkan PT Arah Pesona Indonesia terdiri dari empat komponen utama, yaitu keunikan desain berbasis budaya lokal, kenyamanan bahan dan kualitas jahitan, keterlibatan tenaga kerja lokal, serta diferensiasi produk melalui simbolisme dan narasi visual. Seluruh elemen tersebut dirancang untuk memperkuat keterhubungan antara konsumen dengan pengalaman wisata mereka, serta membangun identitas produk yang sesuai dengan karakter destinasi Labuan Bajo.

4.3.3 Channels

Saluran distribusi memegang peranan penting dalam menjembatani nilai yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Efektivitas kanal distribusi sangat menentukan sejauh mana produk dapat diakses oleh pelanggan, diterima sesuai kebutuhan, serta digunakan dalam konteks konsumsi yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga pihak internal PT Arah Pesona Indonesia, yaitu Direktur Utama, Manajer Produksi, dan Manajer Pemasaran dan Promosi, teridentifikasi bahwa struktur saluran distribusi yang dijalankan perusahaan saat ini masih didominasi oleh pendekatan konvensional berbasis penjualan langsung secara fisik.

Penjualan utama dilakukan melalui toko offline yang berfungsi sebagai pusat interaksi dengan konsumen. Selain itu, perusahaan juga memanfaatkan metode distribusi seperti jasa titip (jastip) yang mengantarkan produk langsung ke destinasi wisata, serta penitipan barang di titik-titik strategis di kawasan wisata Labuan Bajo. Kanal distribusi ini menunjukkan fokus yang kuat pada konsumen yang hadir secara fisik di lokasi wisata dengan karakteristik

distribusi yang terpusat dan terbatas pada wilayah geografis tertentu. Aktivitas penjualan dan penyampaian produk masih mengandalkan kehadiran langsung konsumen, sehingga tidak menjangkau pelanggan yang berada di luar area wisata atau yang telah kembali ke daerah asal.

Penggunaan saluran digital belum menunjukkan peran yang dominan dalam sistem distribusi perusahaan. Meskipun media sosial seperti Instagram telah digunakan, fungsinya masih terbatas pada promosi dan penyampaian informasi produk. Iklan berbayar melalui platform Meta juga telah mulai dijalankan, namun belum terintegrasi dengan sistem transaksi daring yang memungkinkan konsumen melakukan pembelian secara langsung. Tidak terdapat keterangan dari informan mengenai keberadaan website atau kerja sama dengan marketplace digital sebagai bagian dari sistem distribusi. Media sosial saat ini belum berfungsi sebagai kanal penjualan, melainkan hanya sebagai alat komunikasi satu arah tanpa interaksi transaksional yang terstruktur.

Selain keterbatasan dalam distribusi digital, perusahaan juga belum menerapkan sistem distribusi berbasis reseller atau mitra eksternal. Ketiga informan tidak menyebutkan keterlibatan pihak ketiga yang menjalankan peran sebagai distributor, pengecer, ataupun agen penjualan. Salah satu informan menyebutkan adanya potensi pemanfaatan jasa ojek daring dan ekspedisi kilat sebagai saluran tambahan, namun rencana ini belum direalisasikan ke dalam praktik distribusi yang berjalan. Absennya mitra distribusi eksternal menyebabkan struktur distribusi masih sepenuhnya dikelola internal, yang membatasi kemampuan perusahaan dalam menjangkau pasar lebih luas dan menyesuaikan dengan preferensi konsumen modern terhadap fleksibilitas dalam transaksi.

Kanal distribusi informal berbasis komunitas mulai terlihat melalui pelibatan tokoh-tokoh masyarakat lokal atau local heroes. Para local heroes dilibatkan sebagai perpanjangan tangan dalam proses promosi dan penyebaran produk di lingkungan sekitar. Peran ini dijalankan secara non-formal dan berdasarkan kedekatan sosial dengan komunitas lokal. Pelibatan local heroes memperlihatkan pendekatan relasional dalam distribusi, di mana hubungan sosial menjadi jembatan dalam memperkenalkan dan menyebarluaskan produk. Aktivitas ini menciptakan ikatan antara produk, masyarakat pembuat, dan konsumen yang membeli, serta memperkuat nilai sosial yang melekat pada produk kaos wisata sebagai representasi identitas lokal.

Struktur saluran distribusi yang diterapkan PT Arah Pesona Indonesia saat ini masih bersifat desentralistik dan berfokus pada kanal tatap muka. Keputusan distribusi belum berbasis pada analisis sistematis terhadap efektivitas tiap kanal, data konsumen, atau evaluasi performa penyaluran produk. Informasi yang disampaikan para informan menunjukkan bahwa sebagian besar keputusan mengenai distribusi dilakukan berdasarkan pengalaman, kebiasaan operasional, serta pertimbangan praktis di lapangan. Belum terdapat dokumentasi mengenai pengukuran efektivitas kanal, tingkat kepuasan pelanggan terhadap saluran distribusi, ataupun integrasi antara kanal fisik dan digital yang dapat menunjang konsistensi penyampaian nilai kepada pelanggan.

4.3.4 Customer Relationships

Hubungan dengan pelanggan merupakan elemen penting dalam penyusunan model bisnis karena mencerminkan bagaimana perusahaan mengelola interaksi yang berkelanjutan dengan konsumen. Relasi pelanggan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan basis pelanggan yang ada, tetapi juga sebagai sarana membangun kepercayaan, memperkuat loyalitas, dan menciptakan pengalaman yang bernilai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Utama, Manajer Produksi, serta Manajer Pemasaran dan Promosi PT Arah Pesona Indonesia, pendekatan relasi pelanggan yang diterapkan masih bersifat sederhana dan belum terintegrasi dalam sistem manajemen hubungan pelanggan yang komprehensif.

Penerapan program *membership* menjadi salah satu bentuk utama dalam upaya membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen. Program ini menawarkan insentif berupa potongan harga atau promo khusus bagi pelanggan yang melakukan pembelian ulang. Penawaran tersebut berlaku baik dalam bentuk pembelian dalam jumlah besar maupun sebagai bentuk apresiasi terhadap pelanggan yang telah melakukan pembelian lebih dari satu kali. Meskipun inisiatif ini mendukung terjadinya transaksi berulang, tidak ditemukan indikasi bahwa program tersebut dilengkapi dengan sistem pelacakan data pelanggan yang memungkinkan segmentasi perilaku atau analisis preferensi pembelian. Informasi yang diperoleh menunjukkan bahwa sistem *membership* masih bersifat administratif, tanpa

dukungan struktur digital yang memadai untuk pengelolaan loyalitas pelanggan secara strategis.

Komunikasi dengan pelanggan dilakukan melalui jalur informal dan personal. Perusahaan menyimpan nomor kontak pelanggan untuk kemudian digunakan dalam mengirimkan informasi promo melalui pesan siaran (*broadcast*) WhatsApp. Selain itu, kanal media sosial seperti Instagram digunakan untuk membangun keterlibatan digital, walaupun belum secara sistematis. Konten promosi dan interaksi di kanal ini belum dikelola melalui pendekatan terjadwal atau segmentasi pesan. Tidak ditemukan pemanfaatan alat otomatisasi komunikasi atau sistem *Customer Relationship Management* (CRM) yang mendukung pengiriman pesan yang relevan dan konsisten kepada pelanggan berdasarkan perilaku, riwayat pembelian, atau minat khusus. Hal ini menyebabkan jangkauan komunikasi terbatas, dengan risiko rendahnya efektivitas pesan dan lemahnya pengaruh terhadap pembentukan loyalitas jangka panjang.

Ketiga informan juga mengonfirmasi bahwa belum tersedia program loyalitas berbasis penghargaan atau sistem komunitas pelanggan. Tidak terdapat forum, grup komunikasi, maupun kegiatan partisipatif yang memungkinkan terbangunnya relasi dua arah antara perusahaan dan pelanggan. Ketiadaan ruang komunitas menyebabkan hubungan pelanggan masih bersifat transaksional, bukan kolaboratif. Selain itu, belum ada sistem formal untuk mengelola masukan, keluhan, atau saran dari pelanggan secara terstruktur. Mekanisme umpan balik pelanggan belum dibentuk, sehingga tidak tersedia data empiris yang dapat dimanfaatkan untuk evaluasi kualitas layanan, penyempurnaan produk, atau pengembangan strategi komunikasi berbasis kebutuhan aktual pelanggan.

Struktur hubungan pelanggan yang diterapkan menunjukkan fokus pada aktivitas promosi dasar dan interaksi jangka pendek. Pendekatan ini belum mencerminkan adanya strategi relasional jangka panjang yang didukung oleh sistem teknologi atau struktur organisasi yang mampu menjamin keberlanjutan interaksi secara konsisten dan adaptif. Relasi yang dibangun masih bersifat satu arah, dengan perusahaan sebagai pengirim informasi dan pelanggan sebagai penerima, tanpa adanya pola komunikasi berulang yang terintegrasi atau saling memengaruhi. Tidak ditemukan praktik segmentasi pelanggan berdasarkan kategori

loyalitas, nilai transaksi, atau karakteristik demografis yang dapat memperkuat efektivitas pengelolaan hubungan.

4.3.5 Revenue Streams

Pendapatan merupakan aspek krusial dalam keberlanjutan bisnis karena mencerminkan sejauh mana nilai yang ditawarkan perusahaan dapat dikonversi menjadi aliran kas yang nyata. Elemen *revenue streams* dalam *Business Model Canvas* menjelaskan bagaimana perusahaan memperoleh pendapatan dari setiap segmen pelanggan. Pengelolaan yang tepat terhadap sumber pendapatan memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya menutupi biaya operasional, tetapi juga mengembangkan margin keuntungan dan menciptakan nilai jangka panjang. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga informan internal PT Arah Pesona Indonesia, pendapatan utama perusahaan berasal dari penjualan kaos wisata, baik melalui toko offline maupun kanal online yang masih terbatas penggunaannya.

Struktur pendapatan saat ini masih sederhana, berfokus pada transaksi penjualan satuan atau grosir kepada pelanggan wisata. Penjualan dilakukan terutama secara langsung di toko fisik dengan beberapa dukungan dari kanal digital seperti Instagram dan komunikasi WhatsApp. Meskipun terdapat peluang untuk memaksimalkan saluran penjualan digital, kanal tersebut belum berkontribusi signifikan terhadap total pendapatan. Fokus utama masih pada konsumen yang melakukan pembelian di lokasi, sehingga pendapatan bersifat musiman dan bergantung pada tingkat kunjungan wisatawan ke kawasan Labuan Bajo. Ketergantungan pada kanal fisik menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki diversifikasi sumber pendapatan yang cukup untuk menjamin stabilitas arus kas dalam jangka panjang.

Perusahaan menyediakan layanan produk kustom sebagai bentuk penambahan nilai dan potensi diversifikasi pendapatan. Layanan ini diberikan kepada konsumen dalam bentuk pesanan kaos seragam untuk rombongan wisata, keluarga, atau komunitas tertentu. Pemenuhan pesanan ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk masuk ke segmen pasar yang lebih spesifik dan memiliki potensi margin lebih tinggi dibandingkan penjualan eceran biasa. Selain itu, kemampuan untuk menyesuaikan desain menunjukkan fleksibilitas produksi serta kapabilitas dalam melayani kebutuhan personalisasi pelanggan. Ketersediaan layanan ini

menjadi kekuatan potensial dalam mengembangkan aliran pendapatan alternatif yang berbasis pesanan eksklusif atau bisnis ke bisnis (B2B), di samping model penjualan ritel langsung.

Strategi peningkatan penjualan dilakukan melalui pemberian diskon, program promosi, dan penawaran khusus saat momen tertentu seperti event atau musim liburan. Program seperti beli dua gratis satu dan potongan harga untuk pembelian berikutnya dirancang untuk meningkatkan volume pembelian dan menciptakan dorongan psikologis bagi konsumen untuk melakukan transaksi ulang. Strategi promosi ini bersifat insentif jangka pendek yang dapat mendorong peningkatan pendapatan dalam periode tertentu. Pada sisi lain, terdapat inisiatif efisiensi biaya melalui pembelian bahan baku dalam skala besar langsung dari pabrik, yang bertujuan meningkatkan margin keuntungan. Upaya ini mencerminkan adanya kesadaran terhadap pengelolaan struktur biaya sebagai bagian dari optimalisasi pendapatan bersih.

Ketiadaan sistem pengelolaan pendapatan yang terstruktur menunjukkan bahwa perusahaan belum memanfaatkan data transaksi secara maksimal untuk analisis tren pembelian, segmentasi konsumen, atau pengembangan produk baru. Belum adanya variasi model pendapatan seperti *bundling*, *pre-order*, atau sistem langganan menjadi indikator bahwa inovasi dalam strategi pendapatan masih terbatas. Potensi pengembangan pendapatan dari layanan kustom, kerja sama dengan agen wisata, atau pengembangan lini produk baru seperti aksesoris wisata dan *merchandise* tambahan belum dijalankan secara terencana. Situasi ini mengindikasikan adanya ruang besar untuk memperluas aliran pendapatan, baik secara vertikal melalui produk pendukung, maupun secara horizontal dengan menyasar segmen pasar baru.

4.3.6 Key Resources

Sumber daya utama merupakan elemen fundamental dalam model bisnis yang berperan langsung dalam menciptakan, menyampaikan, dan mempertahankan proposisi nilai perusahaan. Keberadaan sumber daya yang memadai menjadi syarat utama untuk menjamin kelangsungan operasional serta mendukung efektivitas dan efisiensi proses produksi, distribusi, dan pemasaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga informan internal PT Arah Pesona Indonesia, jenis sumber daya yang dianggap utama meliputi sumber daya

manusia, aset fisik seperti mesin dan toko, serta elemen non-fisik berupa strategi pemasaran dan penggunaan media sosial.

Sumber daya manusia menjadi komponen sentral dalam menjalankan operasional usaha kaos wisata. Pegawai produksi, tenaga penjualan, tim pemasaran, serta desainer produk merupakan aktor utama yang menjalankan fungsi inti perusahaan. Peran manajer produksi dan tim distribusi juga menjadi kunci dalam menjaga kelancaran proses produksi hingga sampai ke tangan konsumen. Selain itu, keterlibatan local heroes sebagai perpanjangan tangan promosi di tingkat komunitas memberikan kontribusi penting dalam memperluas jangkauan pasar dan memperkuat keterikatan sosial antara merek dan masyarakat lokal. Pemanfaatan sumber daya manusia yang berasal dari komunitas lokal juga menjadi keunggulan yang memperkuat posisi merek sebagai bagian dari identitas budaya Labuan Bajo.

Sumber daya fisik seperti mesin produksi dan toko offline juga menjadi infrastruktur utama dalam mendukung proses bisnis. Mesin produksi kaos berperan dalam memastikan kapasitas produksi dan kualitas produk tetap konsisten. Toko offline berfungsi sebagai titik distribusi utama, tempat transaksi langsung dengan pelanggan, sekaligus ruang interaksi yang memungkinkan perusahaan membangun pengalaman konsumen secara lebih personal. Kantor produksi yang terintegrasi dengan tempat penjualan juga menjadi pusat koordinasi seluruh kegiatan operasional, termasuk perencanaan produksi dan pengelolaan stok barang.

Media sosial dan strategi pemasaran digital mulai diakui sebagai sumber daya non-fisik yang penting dalam memperkuat daya saing. Meskipun belum seluruhnya dimanfaatkan secara optimal, keberadaan akun media sosial seperti Instagram telah menjadi sarana untuk menyampaikan informasi produk, promosi, serta memperluas visibilitas merek. Strategi pemasaran yang dibangun berdasarkan pemahaman lokal dan pendekatan storytelling melalui tokoh masyarakat menjadi kekuatan tersendiri dalam menarik perhatian wisatawan yang memiliki ketertarikan pada keunikan budaya lokal. Modal usaha juga disebut sebagai salah satu sumber daya penting, yang mendukung aktivitas produksi dan pembiayaan promosi dalam skala yang lebih luas.

Struktur sumber daya yang dimiliki saat ini mencerminkan kekuatan utama perusahaan yang berbasis pada pemanfaatan aset lokal, fleksibilitas produksi, dan pendekatan pemasaran komunitas. Meskipun demikian, pengelolaan sumber daya masih belum sepenuhnya

terintegrasi dalam sistem manajemen sumber daya modern. Belum adanya sistem informasi produksi, pemantauan kinerja SDM, serta pengelolaan aset secara digital menjadi tantangan tersendiri dalam mengoptimalkan efektivitas sumber daya yang tersedia. Penguatan kapabilitas internal, baik melalui pelatihan tenaga kerja, perawatan alat produksi, maupun integrasi teknologi informasi akan menjadi langkah penting dalam mendukung pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

4.3.7 Key Activities

Aktivitas kunci merupakan komponen fundamental dalam Business Model Canvas yang menggambarkan proses-proses utama yang harus dilakukan perusahaan untuk menciptakan, menyampaikan, dan mempertahankan proposisi nilai kepada pelanggan. Kejelasan dan konsistensi dalam menjalankan aktivitas kunci akan berdampak langsung terhadap kualitas produk, efisiensi operasional, serta kemampuan perusahaan dalam merespons dinamika pasar. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga informan internal PT Arah Pesona Indonesia, aktivitas utama yang dijalankan perusahaan meliputi perencanaan produksi, kontrol kualitas, pemasaran produk, serta koordinasi antarbagian melalui sistem pencatatan digital sederhana.

Perencanaan dan pengendalian proses produksi dilakukan dengan memanfaatkan spreadsheet sebagai alat pemantauan kinerja operasional. Seluruh bagian diwajibkan untuk memperbarui data terkait jumlah produksi, status penjualan, dan progres pekerjaan secara real-time. Praktik ini menunjukkan adanya upaya untuk membangun sistem koordinasi berbasis data meskipun masih menggunakan alat bantu sederhana. Selain itu, penjadwalan kegiatan produksi diatur secara rutin melalui kalender bulanan yang mencakup sesi brainstorming tim, pengaturan tenggat waktu, dan evaluasi kerja. Pola kerja ini mencerminkan pendekatan semi-struktural yang bertujuan menjaga kesinambungan proses produksi dan distribusi, meskipun belum didukung oleh sistem manajemen terintegrasi.

Proses produksi mencakup tahapan desain, pemilihan bahan, penjahitan, hingga finishing, yang keseluruhannya dilakukan oleh tenaga kerja lokal. Proses tersebut dilengkapi dengan dua tahap quality control yang dilakukan setelah penjahitan dan pasca-finishing. Praktik ini menekankan pentingnya aspek kualitas dalam memastikan bahwa produk yang dihasilkan memenuhi standar yang diharapkan konsumen. Disiplin terhadap quality control

juga mencerminkan kepedulian terhadap nilai fungsional dan estetika produk, sejalan dengan proposisi nilai yang ingin dibangun perusahaan.

Aktivitas promosi menempati posisi penting dalam struktur aktivitas kunci, terutama untuk menjangkau dan menarik minat konsumen baik secara daring maupun luring. Promosi dilakukan melalui media sosial serta pemasaran langsung di toko fisik. Kegiatan ini merupakan jembatan penting dalam menyampaikan nilai budaya dan lokalitas yang diusung oleh produk kaos wisata. Namun, berdasarkan penuturan informan, strategi promosi yang dijalankan masih bersifat operasional dan belum sepenuhnya berbasis data atau kampanye terintegrasi. Aktivitas pemasaran masih bergantung pada keterlibatan manual dan inisiatif personal, tanpa dukungan sistem Customer Relationship Management (CRM) atau otomasi pemasaran digital yang lebih modern.

Meskipun struktur aktivitas telah dirancang secara fungsional, tantangan utama yang dihadapi perusahaan adalah ketidakteraturan dalam pembaruan data produksi oleh sebagian pegawai. Ketidaksiplinan dalam memperbarui spreadsheet menyebabkan informasi yang ditampilkan tidak akurat, sehingga menghambat manajemen dalam mengambil keputusan secara tepat waktu. Di sisi lain, faktor eksternal seperti persaingan yang semakin ketat juga menjadi hambatan dalam mempertahankan posisi perusahaan di pasar. Kompleksitas pasar mengharuskan aktivitas utama tidak hanya efisien secara internal, tetapi juga adaptif terhadap kondisi eksternal yang terus berubah.

Struktur aktivitas utama PT Arah Pesona Indonesia saat ini menunjukkan adanya fondasi kerja yang fungsional namun belum optimal. Sistem kerja manual dan keterbatasan integrasi teknologi menjadi hambatan dalam mencapai efisiensi dan akurasi informasi secara menyeluruh. Meskipun telah terdapat upaya koordinasi internal dan pengendalian mutu, tantangan dalam eksekusi teknis serta respon terhadap pasar memerlukan perbaikan melalui penerapan sistem manajemen yang lebih terstruktur dan berbasis digital. Perusahaan perlu memastikan bahwa aktivitas kunci tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga mampu mengintegrasikan proses kerja yang kolaboratif, terukur, dan mampu mendukung pengembangan skala usaha ke depan.

4.3.8 Key Partnerships

Kemitraan merupakan salah satu elemen penting dalam model bisnis yang memberikan dukungan terhadap keberlangsungan aktivitas utama perusahaan, baik dari sisi operasional, distribusi, maupun promosi. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga informan internal PT Arah Pesona Indonesia, kemitraan yang dibangun oleh perusahaan mencerminkan kombinasi antara kolaborasi dengan pelaku usaha sektor logistik dan produksi, komunitas lokal, serta lembaga yang berperan dalam pengembangan usaha kecil dan menengah di wilayah Labuan Bajo. Struktur kemitraan ini menunjukkan bahwa perusahaan memanfaatkan jaringan eksternal untuk memperkuat kapasitas internalnya dalam memproduksi dan memasarkan kaos wisata yang berbasis pada nilai-nilai lokal.

Salah satu kelompok mitra utama yang disebutkan adalah mitra logistik dan produksi, yang meliputi Max Transportasi, jasa ekspedisi, serta pabrik bahan kaos di Pulau Jawa. Max Transportasi memiliki peran penting dalam mendukung mobilitas produk dan distribusi lokal, sedangkan jasa ekspedisi digunakan untuk pengiriman bahan mentah dari luar daerah serta pengiriman produk jadi ke lokasi penjualan. Pabrik bahan kaos berfungsi sebagai mitra penyedia bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi, dengan manfaat berupa efisiensi biaya dan konsistensi pasokan. Ketiga mitra ini menjadi bagian dari rantai pasok yang memungkinkan kelangsungan proses produksi kaos wisata dari hulu ke hilir.

Selain aspek logistik dan produksi, PT Arah Pesona Indonesia juga menjalin kerja sama dengan berbagai komunitas lokal dan pihak promosi. Salah satu yang paling menonjol adalah keterlibatan dengan Kemberin Indonesia, yakni komunitas penggiat wisata yang aktif dalam kegiatan promosi dan pengembangan pariwisata domestik. Kolaborasi ini memberikan kontribusi dalam memperluas jangkauan pasar serta memperkuat keterkaitan produk dengan ekosistem pariwisata lokal. Selain itu, keterlibatan komunitas seperti Arah Pemuda Indonesia dan komunitas olahraga lokal juga memberikan peran penting dalam mendukung penyebaran informasi produk di kalangan masyarakat lokal dan wisatawan. Kolaborasi ini tidak hanya berfungsi sebagai saluran promosi, tetapi juga memperkuat ikatan sosial yang mendukung penerimaan produk di lingkungan sekitar.

Kemitraan juga dijalin dengan aktor media lokal seperti akun sosial *Labuan Bajo Info*, serta videografer dan influencer yang membantu dalam menciptakan konten visual dan narasi

promosi produk. Para mitra ini berkontribusi dalam membangun citra produk sebagai representasi lokalitas yang kuat, sekaligus menjangkau audiens yang lebih luas melalui platform digital. Dalam konteks pemasaran berbasis konten, keterlibatan aktor-aktor media ini memiliki peran signifikan dalam mengangkat nilai estetika, kultural, dan emosional dari produk kaos wisata. Dari sisi kelembagaan, perusahaan juga menjalin relasi dengan Dinas UMKM Labuan Bajo. Keterlibatan lembaga ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya beroperasi secara mandiri, tetapi juga menjadi bagian dari sistem pembinaan usaha mikro kecil menengah (UMKM) di tingkat daerah. Hubungan ini memperlihatkan bahwa kemitraan yang terjalin melibatkan aktor dari berbagai sektor, baik swasta, komunitas, maupun pemerintahan, yang secara kolektif membentuk ekosistem pendukung terhadap keberlangsungan usaha kaos wisata.

Bentuk kontribusi dari para mitra yang disebutkan meliputi penyediaan bahan baku dengan harga lebih kompetitif, efisiensi distribusi produk, dukungan promosi berbasis komunitas, serta penciptaan citra positif terhadap produk yang dihasilkan. Peran-peran ini memperkuat struktur operasional perusahaan, meningkatkan jangkauan pasar, dan membangun identitas produk yang terhubung erat dengan nilai-nilai lokalitas dan partisipasi komunitas. Hubungan kemitraan yang terbentuk tidak bersifat transaksional semata, tetapi mencerminkan model kolaboratif yang melibatkan dimensi sosial, ekonomi, dan kultural dalam proses pengembangan usaha.

4.3.9 Cost Structure

Struktur biaya merupakan komponen fundamental dalam *Business Model Canvas* yang menggambarkan alokasi sumber daya finansial dalam operasional perusahaan. Pemahaman terhadap struktur biaya memungkinkan perusahaan untuk mengelola pengeluaran secara efektif serta menjaga keberlanjutan usaha melalui efisiensi tanpa mengorbankan kualitas. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga informan internal PT Arah Pesona Indonesia, yaitu Direktur Utama, Manajer Produksi, serta Manajer Pemasaran dan Promosi, ditemukan bahwa komponen biaya terbesar dalam operasional perusahaan terpusat pada pengadaan bahan baku kaos dan biaya pengiriman logistik dari luar daerah ke Labuan Bajo.

Seluruh informan sepakat bahwa bahan kaos merupakan pengeluaran utama yang mendominasi struktur biaya produksi. Hal ini sejalan dengan sifat produk utama perusahaan yang berbasis tekstil dan sangat bergantung pada kualitas material sebagai bagian dari proposisi nilai. Selain bahan, biaya jasa ekspedisi juga muncul sebagai elemen krusial dalam pengeluaran rutin, terutama karena perusahaan tidak memproduksi bahan baku secara lokal dan harus mengandalkan pengiriman dari daerah lain, seperti Jawa. Proses distribusi bahan hingga produk akhir membutuhkan biaya tambahan yang cukup besar, mengingat lokasi geografis Labuan Bajo yang relatif terpencil dan terbatas dalam infrastruktur logistik.

Pengelolaan biaya logistik menjadi tantangan tersendiri, terutama karena waktu dan biaya pengiriman tidak selalu sebanding dengan kapasitas permintaan pasar. Beberapa metode efisiensi biaya telah diterapkan, seperti penggunaan kargo dalam skala besar untuk menekan ongkos kirim per unit, namun berdampak pada waktu tunggu yang lebih lama. Pada sisi lain, pembelian bahan baku langsung dari pabrik dinilai mampu menurunkan harga pokok produksi karena menghindari biaya dari pihak ketiga. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengelolaan biaya bahan dan logistik menjadi titik krusial dalam operasional perusahaan.

Selain pengeluaran utama, hasil wawancara juga mengungkap bahwa beberapa pos biaya operasional dinilai belum efisien oleh para informan. Salah satu contoh adalah alokasi anggaran untuk iklan digital, khususnya melalui Instagram Ads, yang dinilai belum memberikan dampak langsung terhadap peningkatan penjualan. Ketidaksesuaian antara output biaya dan hasil yang diperoleh mengindikasikan adanya kebutuhan evaluasi atas efektivitas kanal pemasaran digital yang digunakan saat ini. Keterbatasan dampak ini menunjukkan bahwa pengeluaran promosi belum selaras dengan strategi distribusi dan pemasaran yang efektif.

Komponen biaya lain yang perlu mendapat perhatian adalah pengeluaran terkait produksi dan tenaga kerja. Beberapa proses produksi seperti jahit dan finishing, serta aktivitas promosi dan distribusi offline, membutuhkan pembiayaan yang berkelanjutan. Meskipun tidak disebutkan secara eksplisit sebagai beban terbesar, keberadaannya tetap esensial dalam mendukung operasional dan keberlanjutan produk. Efektivitas pengelolaan aktivitas ini sangat bergantung pada keterpaduan sistem kerja internal dan komunikasi lintas divisi yang baik, sebagaimana disinggung dalam elemen aktivitas utama sebelumnya.

Struktur biaya yang dijalankan PT Arah Pesona Indonesia saat ini menunjukkan adanya konsentrasi pada elemen inti produksi dan logistik, dengan beberapa pengeluaran promosi yang belum menunjukkan hasil maksimal. Ketiadaan sistem monitoring biaya berbasis data maupun evaluasi terstruktur terhadap efektivitas anggaran masih menjadi tantangan dalam menciptakan efisiensi menyeluruh. Temuan ini mencerminkan pentingnya keterpaduan antara aktivitas produksi, distribusi, dan pemasaran dalam membentuk struktur biaya yang berimbang serta selaras dengan tujuan keberlanjutan usaha.

Kesembilan elemen *Business Model Canvas* yang telah dianalisis sebelumnya diperoleh melalui proses wawancara mendalam dengan tiga informan internal kunci di PT Arah Pesona Indonesia. Seluruh hasil wawancara dirangkum dan disusun dalam bentuk tabel reduksi data untuk mempermudah pemetaan dan interpretasi data kualitatif yang diperoleh. Tabel ini menyajikan ringkasan jawaban berdasarkan masing-masing elemen BMC dan informan yang diwawancarai, serta berfungsi sebagai dasar penyusunan analisis yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya. Penyajian dalam bentuk tabel juga bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis dan terstruktur terhadap persepsi, praktik, dan pemahaman internal perusahaan mengenai model bisnis yang dijalankan saat ini.

Tabel 4. 6 Hasil Wawancara *Business Model Canvas*

Elemen	Responden	Jawaban
<i>Customer Segments</i>	Muhammad Robiyanto (Direktur Utama)	• Menargetkan semua wisatawan, baik lokal maupun mancanegara • Mengidentifikasi kebutuhan melalui permintaan langsung di toko, tren desain lokasi wisata, dan riset kompetitor • Kelompok keluarga belum tergarap optimal dan menjadi target pengembangan ke depan • Menargetkan wisatawan lokal dan mancanegara
	Karina Isnaini Putri (Manajer Produk dan Penjualan)	• Kebutuhan segmen diidentifikasi melalui tren yang sedang viral dan menarik perhatian konsumen yang datang ke toko • Segmen keluarga dari dewasa hingga anak-anak belum tergarap secara maksimal

Elemen	Responden	Jawaban
<i>Value Propositions</i>	Danang Puji (Manajer Pemasaran dan Promosi)	• Menargetkan wisatawan lokal dan internasional • Kebutuhan segmen diidentifikasi melalui pengamatan terhadap tren produk wisata terkini di Labuan Bajo serta melalui permintaan desain khusus dari pelanggan • Segmen keluarga atau kelompok tertentu yang mengutamakan keseragaman produk belum difokuskan secara khusus • Nilai utama yang ditawarkan adalah keaslian produk melalui ornamen bertema wisata dan budaya tradisional, serta melibatkan tenaga kerja lokal dalam proses produksinya
	Muhammad Robiyanto (Direktur Utama)	• Keunikan desain dan bahan tercermin dari penyesuaian motif dengan budaya Labuan Bajo serta pemilihan bahan yang nyaman dan mampu menyerap keringat dengan baik • Upaya diferensiasi produk dilakukan dengan menambahkan ornamen budaya tradisional untuk menciptakan ciri khas yang membedakan dari produk sejenis di pasar • Nilai utama yang ditawarkan mencakup desain yang menarik, kualitas jahitan yang rapi, serta kenyamanan bahan yang digunakan
	Karina Isnaini Putri (Manajer Produk dan Penjualan)	• Keunikan produk diwujudkan melalui desain yang mengangkat nilai budaya dan lokasi wisata khas Labuan Bajo sehingga memiliki karakter yang unik • Diferensiasi produk dilakukan melalui penanaman nilai-nilai adat budaya pada desain kaos untuk menciptakan identitas yang khas • Nilai utama yang ditawarkan berfokus pada aspek estetika dan kenyamanan bahan kaos yang digunakan
	Danang Puji (Manajer Pemasaran dan Promosi)	• Keunikan desain dan bahan ditampilkan melalui variasi desain yang tidak monoton dan tetap mengandung unsur budaya dalam setiap produknya • Upaya diferensiasi lebih diarahkan pada menjaga konsistensi identitas kaos wisata sebagai produk khas yang representatif terhadap budaya lokal • Penjualan kaos dilakukan secara offline dan pengiriman bahan kaos lewat ekspedisi
<i>Channels</i>	Muhammad Robiyanto (Direktur Utama)	• Penggunaan media sosial belum dimaksimalkan dan penjualan masih didominasi oleh toko fisik tanpa keterlibatan reseller • Belum ada rencana pengembangan saluran distribusi baru dalam waktu dekat

Elemen	Responden	Jawaban
<i>Customer Relationships</i>	Karina Isnaini Putri (Manajer Produk dan Penjualan)	• Penjualan produk dilakukan melalui pengiriman bahan mentah dan kaos jadi menggunakan jasa ekspedisi • Perusahaan masi mengandalkan toko offline sehingga penggunaan media sosial belum maksimal • Terdapat rencana pengembangan saluran distribusi, seperti penggunaan ojek online maupun ekspedisi kilat • Saluran distribusi mencakup toko offline, akun instagram resmi, dan iklan berbayar melalui patform Meta
	Danang Puji (Manajer Pemasaran dan Promosi)	• Media sosial telah digunakan secara aktif dengan pendekatan promosi yang melibatkan tokoh lokal, disertai dengan penjualan di toko fisik • Pengembangan saluran distribusi direncanakan terus berlangsung dengan tetap melibatkan masyarakat lokal dalam proses pemasaran dan distribusi • Hubungan jangka panjang dibangun melalui program membership dan pemberian diskon untuk pembelian dalam jumlah atau frekuensi tertentu
	Muhammad Robiyanto (Direktur Utama)	• Komunikasi dijaga dengan menyimpan nomor pelanggan, melihat unggahan media sosial, serta mengirim informasi promo melalui broadcast WhatsApp • Belum tersedia program loyalitas, komunitas pelanggan, atau sistem upman balik yang terstruktur • Hubungan pelanggan dijaga melalui penggunaan kartu member dan pencatatan nomor pelanggan unruk keperluan promosi lanjutan
	Karina Isnaini Putri (Manajer Produk dan Penjualan)	• Komunikasi difokuskan pada pengiriman informasi promo secara berkala melalui broadcast WhatsApp • Belum terdapat inisiatif khusus untuk membentuk komunitas atau sistem feedback pelanggan • Hubungan konsumen dibangun melalui pemberian promo terbaru dan penggunaan kartu member bagi pelanggan tetap
	Danang Puji (Manajer Pemasaran dan Promosi)	• Komunikasi dilakukan melalui pesan langsung di Instagram dan penyebaran informasi promo melalui WhatsApp • Belum tersedia program loyalitas lanjutan atau mekanisme formal untuk menjaring tanggapan pelanggan

Elemen	Responden	Jawaban
<i>Revenue Streams</i>	Muhammad Robiyanto (Direktur Utama)	• Sumber utama pendapatan berasal dari penjualan kaos wisata secara umum • Perusahaan melayani pesanan custom untuk keluarga atau rombongan yang menginginkan desain seragam • Strategi peningkatan penjualan dilakukan melalui promosi media sosial, pemberian diskon, serta program beli dua gratis satu saat event tertentu
	Karina Isnaini Putri (Manajer Produk dan Penjualan)	• Pendapatan diperoleh melalui penjualan kaos wisata • Layanan custom tersedia bagi konsumen rombongan yang menginginkan kaos seragam untuk trip wisata • Strategi penjualan meliputi diskon pembelian berulang, serta efisiensi biaya produksi melalui pembelian bahan kain langsung dari pabrik dalam jumlah besar
	Danang Puji (Manajer Pemasaran dan Promosi)	• Sumber pendapatan berasal dari penjualan kaos melalui toko offline dan kanal online • Perusahaan menyediakan layanan custom dan produk khusus sesuai permintaan • Promosi aktif dilakukan melalui media sosial dan toko offline, disertai pemberian promo menarik untuk meningkatkan daya beli
	Muhammad Robiyanto (Direktur Utama)	• Sumber daya utama meliputi pegawai, mesin produksi kaos, dan media sosial • SDM kunci terdiri dari tim marketing dan bagian produksi • Aset penunjang usaha mencakup mesin produksi kaos dan toko offline
<i>Key Resources</i>	Karina Isnaini Putri (Manajer Produk dan Penjualan)	• Sumber daya utama terdiri atas pegawai, mesin produksi, jasa ekspedisi, toko offline, dan media sosial • SDM kunci mencakup manajer produksi dan penjualan, tim produksi, desainer, serta pihak jasa ekspedisi • Aset utama meliputi mesin produksi dan kantor atau toko offline sebagai pusat operasional
	Danang Puji (Manajer Pemasaran dan Promosi)	• Sumber daya utama mencakup pekerja, modal usaha, kaos sebagai produk utama, strategi pemasaran, dan toko offline • SDM kunci melibatkan local heroes serta tenaga kerja internal • Aset utama berupa toko offline dan mesin produksi kaos

Elemen	Responden	Jawaban
<i>Key Activities</i>	Muhammad Robiyanto (Direktur Utama)	• Kegiatan utama mencakup pemantauan alur produksi dan penjualan melalui spreadsheet yang wajib diperbarui oleh seluruh bagian terkait • Proses rutin dilakukan melalui perencanaan berbasis kalender bulanan, brainstorming tim, pengaturan tenggat waktu, dan evaluasi berkala • Tantangan utama terletak pada ketidakdisiplinan pegawai dalam memperbarui data pada spreadsheet yang menghambat pemantauan kinerja • Aktivitas kunci meliputi quality control dua tahap serta pelaporan penjualan melalui spreadsheet
	Karina Isnaini Putri (Manajer Produk dan Penjualan)	• Proses produksi dilaksanakan berdasarkan jadwal rutin dengan penetapan deadline yang terstruktur • Kendala utama adalah kurangnya komunikasi antarpegawai dan kelalaian dalam memperbarui data produksi secara berkala
	Danang Puji (Manajer Pemasaran dan Promosi)	• Fokus kegiatan utama berada pada aktivitas promosi, baik secara online melalui media sosial maupun secara offline di toko fisik • Proses kerja dilaksanakan secara konsisten dan melibatkan pekerja lokal dalam kegiatan operasional • Tantangan utama berasal dari meningkatnya jumlah kompetitor di pasar produk kaos wisata
<i>Key Partners</i>	Muhammad Robiyanto (Direktur Utama)	• Mitra strategis yang terlibat meliputi Max Transportasi, influencer lokal, akun berita Labuan Bajo Info, videografer, dan komunitas Arah Pemuda • Perusahaan menjalin kolaborasi dengan Kemberin, komunitas penggiat wisata di Indonesia • Mitra berkontribusi dalam memperkenalkan dan mempromosikan produk baik secara langsung maupun melalui saluran media
	Karina Isnaini Putri (Manajer Produk dan Penjualan)	• Kemitraan strategis mencakup Max Transportasi, jasa ekspedisi, dan pemasok bahan kaos dari Jawa • Kerja sama dijalin dengan komunitas Kemberin Indonesia sebagai bagian dari jejaring pariwisata • Kontribusi mitra mencakup efisiensi biaya bahan baku serta perluasan jangkauan merek melalui kegiatan branding

Elemen	Responden	Jawaban
<i>Cost Structure</i>	Danang Puji (Manajer Pemasaran dan Promosi)	• Mitra utama terdiri atas Arah Pemuda Indonesia, Max Transportasi, dan Dinas UMKM Labuan Bajo • Kolaborasi juga dilakukan dengan komunitas sepak bola lokal serta komunitas Kemberin Indonesia • Bentuk kontribusi mitra mencakup dukungan dalam kegiatan promosi dan akses terhadap pendanaan usaha • Komponen biaya terbesar meliputi pengadaan bahan dasar kaos dan biaya pengiriman bahan dari luar daerah menuju Labuan Bajo
	Muhammad Robiyanto (Direktur Utama)	• Strategi efisiensi dilakukan dengan pembelian bahan langsung ke pabrik dalam jumlah besar serta pengiriman menggunakan kargo untuk menekan ongkos logistik meskipun waktu pengiriman lebih lama • Pengeluaran untuk Instagram Ads dinilai belum efisien karena belum berdampak signifikan terhadap peningkatan penjualan • Biaya terbesar berasal dari bahan kaos, jasa ekspedisi, dan proses produksi
	Karina Isnaini Putri (Manajer Produk dan Penjualan)	• Efisiensi dilakukan melalui pembelian bahan dalam jumlah besar langsung dari pabrik guna memperoleh harga yang lebih murah • Pengeluaran yang belum efisien terjadi saat pembelian bahan dalam jumlah kecil atau penggunaan jasa ekspedisi yang mahal • Pengeluaran terbesar berasal dari bahan baku dan proses pengolahannya
	Danang Puji (Manajer Pemasaran dan Promosi)	• Efisiensi dilakukan dengan memilih bahan baku berkualitas namun berharga terjangkau • Anggaran iklan dinilai belum efektif karena biaya yang dikeluarkan tinggi tetapi tidak sebanding dengan pemasukan yang diperoleh

Sebagai pelengkap dari tabel reduksi data yang telah disusun sebelumnya, visualisasi *Business Model Canvas* berikut disajikan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai struktur model bisnis PT Arah Pesona Indonesia. Gambar ini memetakan sembilan elemen utama BMC secara terpadu dan ringkas, serta mencerminkan bagaimana masing-masing komponen saling terhubung dalam mendukung operasional dan pengembangan usaha kaos wisata. Visualisasi ini juga berfungsi sebagai representasi sintesis dari hasil temuan lapangan

yang telah dianalisis secara kualitatif, sehingga dapat memperkuat pemahaman pembaca terhadap keseluruhan model bisnis yang diterapkan perusahaan. Pemanfaatan *Business Model Canvas* dalam merancang sistem bisnis kaos wisata menjadi peran penting dalam penerapan sistem industri di PT Arah Pesona Indonesia. Pendekatan sistem terpadu antara manusia, material dan informasi menjadi fokus utama dalam rekayasa sistem industri. *Business Model Canvas* mendukung rekayasa model bisnis dengan pendekatan yang sistematis dan efisien sehingga hal ini relevan dengan keilmuan teknik industri yang ada.

Tabel 4. 7 Business Model Canvas PT Arah Pesona Indonesia

The Business Model Canvas		Company Name: PT Arah Pesona Indonesia		Date:
8. Key Partners • Max Transportasi sebagai mitra distribusi • Pabrik bahan kaos di Jawa sebagai mitra penyedia bahan baku • Jasa ekspedisi sebagai mitra logistik bahan dan produk • Komunitas Kemberin dan Arah Pemuda Indonesia • Dinas UMKM Labuan Bajo, komunitas sepak bola lokal • <i>Influencer</i>, media lokal seperti Labuan Bajo Info dan videografer untuk promosi	7. Key Activities • Desain kaos: <i>brainstorming</i> ide, evaluasi, dan adaptasi dari tren serta ikon lokal • Produksi rutin: penjadwalan, pemantauan proses, dan <i>quality control</i> dua tahap • Promosi melalui media sosial dan toko <i>offline</i> • Monitoring proses produksi dan penjualan melalui <i>spreadsheet</i>	2. Value Proposition • Kaos wisata sebagai produk estetik sekaligus media representasi budaya Labuan Bajo • Ornamen visual yang mencerminkan budaya tradisional dan ikon destinasi wisata • Penggunaan bahan berkualitas tinggi • Kualitas jahitan dan potongan ergonomis	4. Customer Relationship • Hubungan dibangun melalui kartu member dan diskon pembelian berulang • Komunikasi promosi melalui WhatsApp dan Instagram • Penyimpanan nomor pelanggan	1. Customer Segments • Wisatawan domestik dan mancanegara yang berkunjung ke Labuan Bajo • Konsumen umum tanpa segmentasi spesifik • Keluarga wisatawan yang menginginkan kaos seragam • Konsumen dengan ketertarikan terhadap desain lokal dan nilai budaya
	6. Key Resources • Sumber Daya Manusia: pekerja produksi, desainer, tim pemasaran, <i>local heroes</i> • Peralatan utama: mesin sablon, mesin jahit, toko <i>offline</i>		3. Channels • Titip jual di titik wisata strategis dan sistem jastip ke wisatawan • Distribusi bahan dan produk melalui jasa ekspedisi	

	Aset pendukung: akun media sosial, <i>spreadsheet</i> internal		- Promosi melalui Instagram dan Meta Ads - Kolaborasi informal dengan local heroes sebagai kanal distribusi berbasis komunitas	
9. Cost Structure - Biaya utama: pembelian bahan baku, pengiriman bahan ke Labuan Bajo, produksi kaos - Strategi efisiensi: pembelian grosir langsung ke pabrik, pengiriman kargo besar - Biaya promosi digital dianggap belum efisien		5. Revenue Streams - Penjualan kaos wisata di toko offline maupun promosi daring - Strategi diskon seperti beli 2 gratis 1 dan diskon loyalitas - Penjualan meningkat saat momen wisata atau event tertentu		

4.4 Design Thinking Pengembangan Usaha Kaos Wisata pada PT Arah Pesona

4.4.1 Empathize

Tahap *empathize* merupakan langkah awal dalam pendekatan *design thinking* yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan, motivasi, harapan, dan hambatan yang dirasakan oleh pengguna, baik dari sisi internal (pelaku usaha) maupun eksternal (konsumen). Melalui proses wawancara, informasi dikumpulkan untuk menggambarkan persepsi dan pengalaman pengguna dari berbagai dimensi, seperti apa yang mereka pikirkan dan rasakan (*think and feel*), katakan dan lakukan (*say and do*), lihat (*see*), dengar (*hear*), serta tantangan (*pain*) dan harapan (*gain*) yang mereka alami. Pendekatan ini bertujuan untuk membangun pemahaman menyeluruh terhadap konteks pengguna agar solusi yang dirancang benar-benar relevan dan berorientasi pada kebutuhan nyata. Hasil dari proses ini kemudian divisualisasikan dalam bentuk *empathy map* yang menjadi dasar dalam perumusan *problem statement* serta pengembangan solusi strategis selanjutnya. Adapun pertanyaan wawancara yang digunakan menyusun *empathy map* disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. 8 Pertanyaan *Empathy Map*

Pihak	Pertanyaan	<i>Insight</i> yang Digali
Internal	Dalam kegiatan operasional sehari-hari, aspek apa dari proses bisnis kaos wisata yang menurut Anda paling membutuhkan perhatian atau pembenahan?	<i>See</i> (Apa yang Anda lihat dalam pekerjaan sehari-hari?)
	Apa tren pasar atau perilaku konsumen yang Anda lihat akhir-akhir ini yang memengaruhi cara perusahaan mendesain dan memasarkan kaos wisata?	
	Apa masukan paling sering Anda dengar dari pelanggan atau <i>reseller</i> terkait produk kaos wisata yang dihasilkan perusahaan, baik dari sisi desain, harga, maupun kualitas?	<i>Hear</i> (Apa yang Anda dengar dari konsumen, pasar, dan internal perusahaan?)
	Apa arahan atau harapan dari investor atau mitra strategis terkait pengembangan produk kaos wisata ke depan?	
	Menurut Anda, apakah <i>positioning</i> kaos wisata PT Arah Pesona Indonesia saat ini sudah jelas dan sesuai dengan potensi pasar? Mengapa?	<i>Think & Feel</i> (Apa yang Anda pikirkan dan rasakan

Pihak	Pertanyaan	Insight yang Digali
	Apa kekhawatiran atau keraguan terbesar Anda saat ini terkait kelangsungan dan daya saing lini usaha kaos wisata kita?	tentang produk dan bisnis ini?)
	Apa inisiatif atau strategi yang pernah Anda ajukan atau diskusikan secara internal untuk meningkatkan penjualan kaos wisata?	<i>Say & Do</i> (Apa yang biasa Anda katakan dan lakukan saat membahas atau menangani produk ini?)
	Dalam praktiknya, keputusan desain atau produksi kaos wisata biasanya berdasarkan pada faktor apa? Apakah data konsumen, intuisi, atau tren?	
	Apa kendala utama yang paling menghambat pengembangan kaos wisata di PT Arah Pesona Indonesia saat ini? (apakah dari SDM, desain, bahan baku, pemasaran, atau lainnya)	<i>Pain</i> (Apa hambatan atau tantangan nyata yang dihadapi dalam pengembangan usaha ini?)
	Pernahkah ada inisiatif yang gagal diterapkan dalam pengembangan kaos wisata?	
	Menurut Anda, apa peluang pasar terbesar yang bisa dimanfaatkan oleh PT Arah Pesona Indonesia untuk memperluas jangkauan produk kaos wisata?	<i>Gain</i> (Apa potensi dan peluang strategis yang mereka lihat ke depan?)
	Jika semua kendala teknis dan operasional dapat diatasi, bagaimana idealnya Anda membayangkan lini kaos wisata ini berkembang dalam 2–3 tahun ke depan?	
Eksternal	Tolong sebutkan nama, usia, jenis kelamin, pekerjaan, dan kota asal Anda.	<i>Buyer Persona</i>
	Apakah Anda pernah membeli atau melihat langsung kaos wisata dari PT Arah Pesona Indonesia? Jika ya, dalam situasi apa?	
	Ketika pertama kali melihat kaos wisata dari PT Arah Pesona Indonesia, apa elemen visual yang paling menonjol bagi Anda? (misalnya kombinasi warna, desain grafis, ilustrasi, logo daerah)	<i>See</i> (Apa yang dilihat pelanggan dari produk ini secara visual atau fisik?)
	Apakah Anda melihat ciri khas tertentu dari kaos buatan PT Arah Pesona Indonesia yang membedakannya dengan kaos wisata dari tempat lain?	
	Apakah Anda pernah mendengar testimoni atau cerita dari orang lain yang pernah membeli atau	<i>Hear</i> (Apa yang didengar pelanggan dari orang lain

Pihak	Pertanyaan	Insight yang Digali
	menerima kaos dari PT Arah Pesona Indonesia? Apa yang disampaikan?	atau media tentang produk ini??)
	Pernahkah Anda menemukan konten di media sosial atau ulasan online yang membahas tentang kaos wisata produksi PT Arah Pesona Indonesia? Apa yang disampaikan?	
	Ketika Anda memegang atau mengenakan kaos wisata dari PT Arah Pesona Indonesia, apa komentar spontan yang muncul dari Anda?	<i>Say and Do</i> (Apa yang dikatakan dan dilakukan pelanggan saat berinteraksi dengan produk ini?)
	Apa yang biasanya Anda lakukan setelah membeli atau menerima kaos wisata dari PT Arah Pesona Indonesia? Apakah Anda memakainya sendiri, memberikannya sebagai oleh-oleh, mempostingnya di media sosial, atau hal lain?	
	Menurut Anda, apakah kaos wisata dari PT Arah Pesona Indonesia mampu mewakili identitas atau suasana Labuan Bajo secara emosional atau simbolis? Jelaskan pendapat Anda.	<i>Think and Feel</i> (Apa yang benar-benar dipikirkan dan dirasakan pelanggan tentang produk ini?)
	Bagaimana perasaan Anda ketika mengenakan kaos wisata ini di luar tempat wisata (misalnya di kampung halaman)? Apakah Anda merasa percaya diri, biasa saja, atau malah ragu?	
	Ceritakan pengalaman Anda jika pernah merasa tidak puas dengan kualitas atau desain kaos wisata dari PT Arah Pesona Indonesia.	<i>Pain</i> (Apa masalah atau hambatan nyata yang dialami pelanggan?)
	Menurut Anda, apa yang paling mengganggu atau mengurangi nilai beli dari kaos wisata ini? Apakah dari sisi kenyamanan, ukuran, keawetan, atau lainnya?	
	Apa alasan utama Anda memilih kaos wisata dari PT Arah Pesona Indonesia dibanding produk lain yang serupa?	<i>Gain</i> (Apa manfaat atau harapan pelanggan dari produk ini?)
	Fitur atau keunggulan seperti apa yang Anda inginkan agar kaos wisata produksi PT Arah Pesona Indonesia lebih menarik dan bernilai?	

4.4.1.1 Hasil Wawancara *Empathy Map*

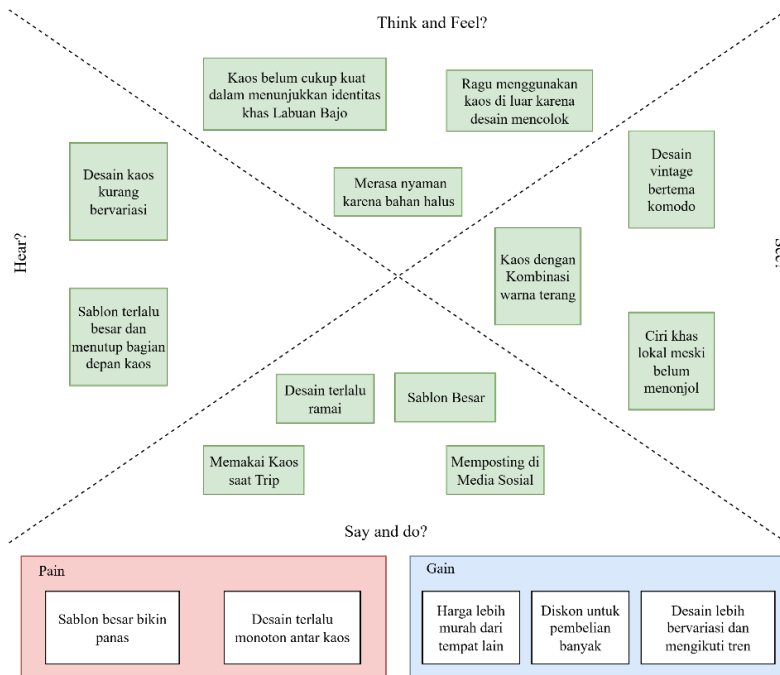
1. Hasil Wawancara *Empathy* Pihak Eksternal

Berikut merupakan hasil wawancara dari 2 pihak eksternal yaitu *customer*.

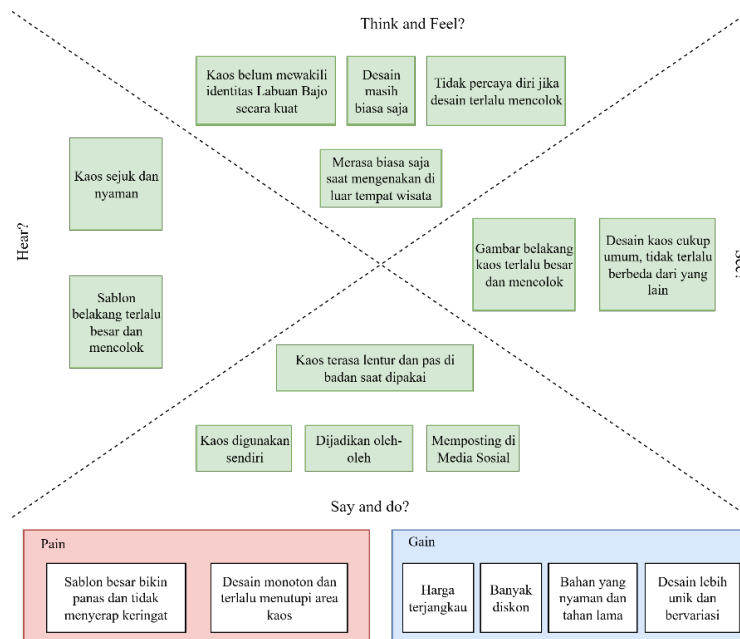
Tabel 4. 9 Hasil Wawancara Pihak Eksternal

Informan	See	Hear	Think and Feel	Say and Do	Pain	Gain
Customer 1 Galih Muadz	- Kaos dengan kombinasi warna terang	- Desain kaos kurang bervariasi	- Think: Kaos belum cukup kuat dalam menunjukkan identitas khas Labuan Bajo	- Say: Sablon besar dan desain kadang terlalu ramai	- Sablon besar bikin panas	- Harga lebih murah dari tempat lain
	- Desain vintage bertema Komodo	- Sablon terlalu besar dan menutup bagian depan kaos	- Feel: Merasa nyaman karena bahan halus, tetapi kadang ragu menggunakan kaos di luar karena desain mencolok	- Do: Memakai kaos saat trip dan memposting di media sosial	- Desain terlalu monoton antar kaos	- Ada diskon untuk pembelian banyak
Customer 2 Rossariana Wulandari	- Terdapat ciri khas lokal meski belum menonjol					- Harapan: desain lebih bervariasi dan mengikuti tren
	- Gambar belakang kaos terlalu besar dan mencolok	- Kaos sejuk dan nyaman	- Think: Kaos belum mewakili identitas Labuan Bajo secara kuat, desain masih biasa saja.	- Say: Kaos terasa lentur dan pas di badan saat dipakai	- Sablon besar membuat panas dan tidak menyerap keringat	- Harga terjangkau dan banyak diskon
	- Desain kaos cukup umum, tidak terlalu berbeda dari yang lain	- Sablon belakang terlalu besar dan mencolok	- Feel: Merasa biasa saja saat mengenakan di luar tempat wisata, tidak percaya diri jika desain terlalu mencolok	- Do: Kaos digunakan sendiri, dijadikan oleh-oleh, dan di posting di media sosial	- Desain monoton dan terlalu menutupi area kaos	- Harapan: menginginkan bahan yang nyaman dan tahan lama, serta desain lebih unik dan bervariasi

Berdasarkan hasil wawancara diatas, didapatkan berbagai pendapat dari para *customer* mengenai kaos PT Arah Pesona Indonesia. Berbagai pendapat tersebut kemudian dimasukkan ke dalam *template empathy map* map dibawah ini.



Gambar 4. 2 Empathy Map Customer 1



Gambar 4. 3 Empathy Map Customer 2

2. Hasil Wawancara *Empathy* Pihak Internal

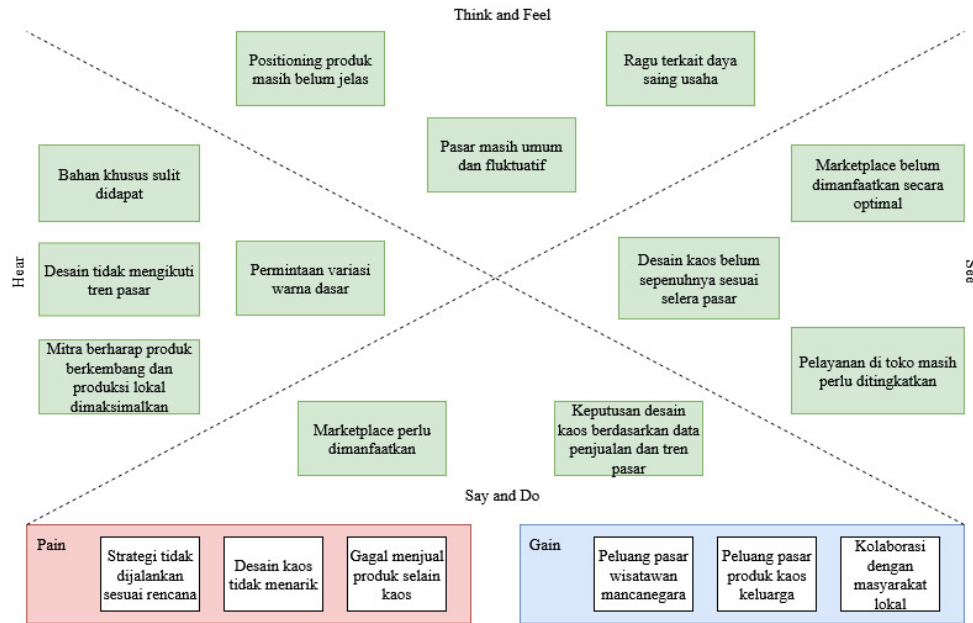
Berikut merupakan hasil wawancara dari 3 pihak internal yaitu Direktur Utama, Manajer Produk & Penjualan, dan Manajer Pemasaran & Promosi.

Tabel 4. 10 Hasil Wawancara Pihak Internal

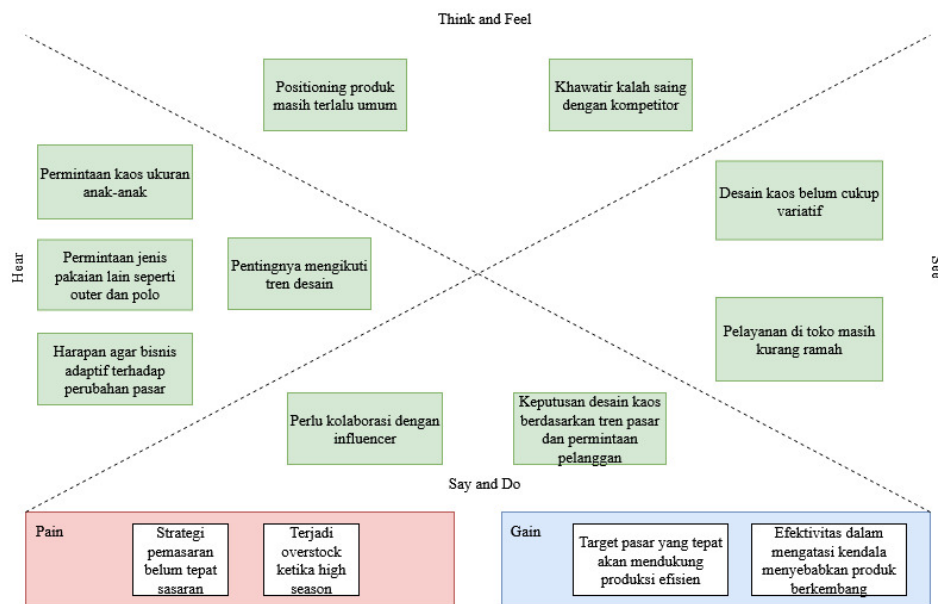
Informan	<i>See</i>	<i>Hear</i>	<i>Think and Feel</i>	<i>Say and Do</i>	<i>Pain</i>	<i>Gain</i>
Muhammad Robiyanto (Direktur Utama)	- Desain kaos belum sepenuhnya sesuai selera pasar <i>Marketplace</i> belum dimanfaatkan secara optimal - Pelayanan di toko masih perlu ditingkatkan	- Permintaan variasi warna dasar - Bahan khusus sulit didapat - Desain dianggap kurang menarik karena tidak mengikuti tren pasar - Harapan mitra: produk berkembang dan produksi lokal dimaksimalkan	<i>Think: Positioning</i> belum jelas, pasar masih umum dan fluktuatif <i>Feel:</i> Ragu terkait daya saing usaha karena desain yang sudah mengikuti tren tidak cocok dengan pasar	<i>Say: Marketplace</i> seperti Shopee dan Tokopedia perlu dimanfaatkan <i>Do:</i> Keputusan desain kaos berdasarkan data penjualan dan desain tren	- SDM tidak menjalankan strategi sesuai perencanaan - Desain kaos belum menarik - Produk tambahan seperti patung Komodo gagal	- Peluang pasar wisatawan luar negeri dan keluarga - Kolaborasi dengan masyarakat lokal dan penguatan nilai budaya
Karina Isnaini Putri (Manajer Produk dan Penjualan)	- Desain kaos belum cukup variatif - Pelayanan <i>customer</i> di toko kurang ramah	- Permintaan ukuran anak-anak dan jenis pakaian lain seperti <i>outer</i> dan polo - Pentingnya mengikuti tren desain	<i>Think: Positioning</i> produk masih terlalu umum <i>Feel:</i> Khawatir kalah saing dengan kompetitor yang lebih	<i>Say:</i> Usulan kolaborasi dengan <i>influencer</i> untuk memperluas jangkauan promosi	- Strategi pemasaran belum tepat sasaran - Pernah <i>overstock</i> saat mencoba prediksi <i>high season</i>	- Target pasar yang tepat akan mendukung produksi yang efisien dan desain lebih relevan - Produk bisa berkembang

Informan	See	Hear	Think and Feel	Say and Do	Pain	Gain
		• Harapan agar bisnis adaptif terhadap perubahan pasar	unggul dalam desain, promosi, dan pemasaran	• <i>Do</i>: Desain dan produksi disesuaikan dengan tren dan permintaan pelanggan		signifikan jika kendala diatasi
Danang Puji (Manajer Pemasaran dan Promosi)	• Pemasaran kaos belum masif dan belum diminati banyak orang • Pentingnya strategi agar produk lebih menarik di pasar	• Permintaan promo beli 2 gratis 1 • Permintaan variasi desain lebih banyak dan sesuai tren pasar • Permintaan produk tidak hanya kaos tetapi juga kemeja atau lainnya • Harapan mitra agar branding berdampak luas	• <i>Think</i>: <i>Positioning</i> produk belum jelas, perlu variasi dan harga yang sesuai keinginan pasar • <i>Feel</i>: Khawatir terhadap persaingan harga dari kompetitor yang menjual lebih murah	• <i>Say</i>: Ajukan strategi potongan harga, promo <i>cashback</i>, dan aktif ikut <i>event</i> kebudayaan • <i>Do</i>: Tingkatkan <i>engagement</i> media sosial, promosikan produk secara <i>offline</i>	• Strategi pemasaran belum optimal • Promosi kadang tidak sesuai target penjualan bulanan	• Terdapat potensi besar untuk memperluas jangkauan pasar pada wisatawan yang datang, kekuatan media sosial, dan peluang iklan digital yang tepat sasaran

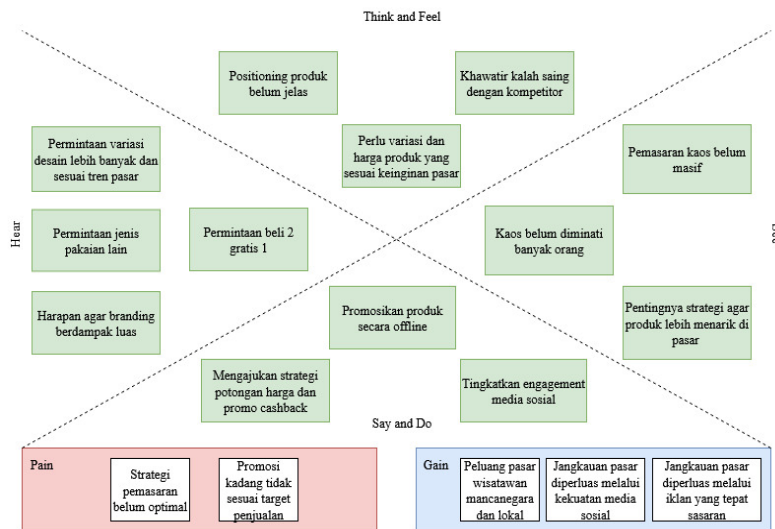
Berdasarkan hasil wawancara yang telah disajikan pada tabel sebelumnya, diperoleh berbagai pandangan, pengalaman, serta aspirasi dari pihak internal terkait kondisi dan pengelolaan usaha. Seluruh temuan tersebut kemudian dipetakan ke dalam elemen-elemen *empathy map* untuk memvisualisasikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai perspektif internal. Visualisasi hasil pemetaan tersebut disajikan pada Gambar berikut ini



Gambar 4. 4 Empathy Map Direktur Utama



Gambar 4. 5 Empathy Map Manajer Produk

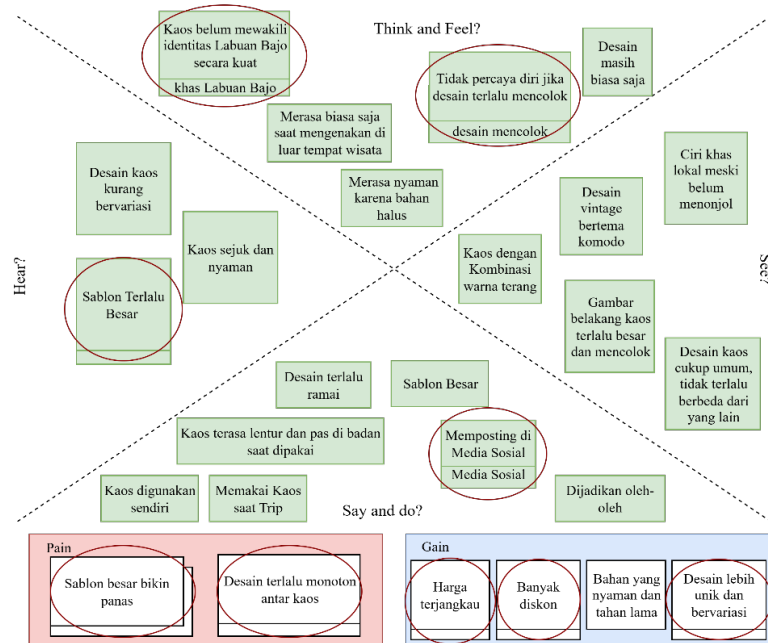


Gambar 4. 6 Empathy Map Manajer Pemasaran

4.4.1.2 Uji Validitas Data

Dalam penelitian ini, validitas data diuji menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan mengajukan pertanyaan yang sama kepada beberapa informan yang berbeda. Apabila masing-masing informan memberikan jawaban yang serupa, maka data tersebut dianggap valid. Hasil dari uji validitas terhadap kedua sumber tersebut, akan dijabarkan sebagai berikut.

1. Uji Validitas Pihak Eksternal



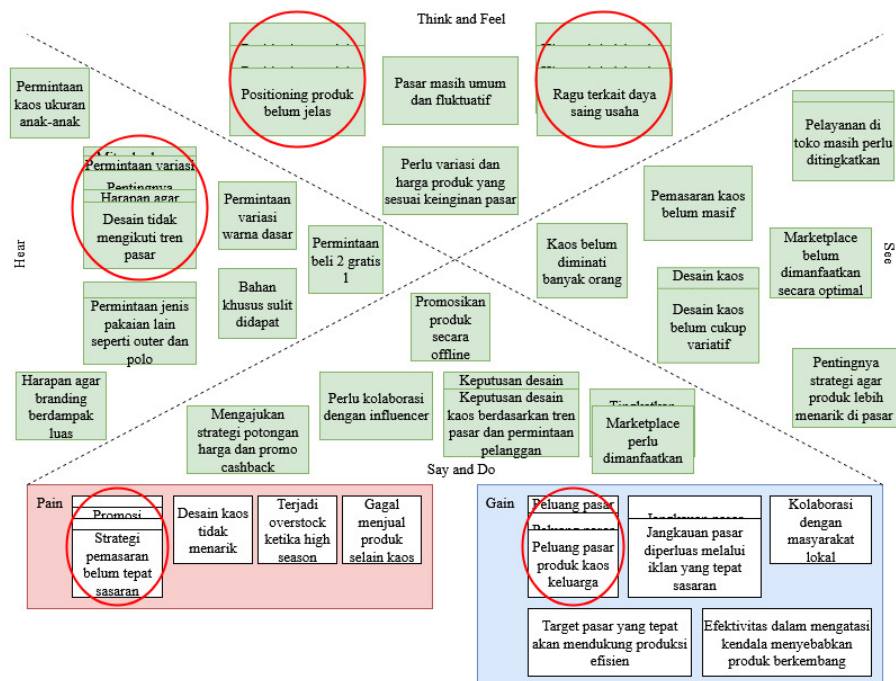
Gambar 4. 7 Empathy Map Customer 2

Berdasarkan Gambar 4.6, terlihat bahwa beberapa jawaban informan diberi penanda berupa lingkaran berwarna merah. Jawaban-jawaban yang dilingkari tersebut merupakan respons serupa yang diberikan oleh kedua informan pihak eksternal, sehingga dapat dianggap valid dan digunakan sebagai data utama dalam tahap analisis selanjutnya. Meskipun demikian, respons lain yang tidak termasuk dalam kategori valid tidak serta-merta diabaikan, melainkan dapat dimanfaatkan oleh PT Arah Pesona Indonesia sebagai masukan atau umpan balik tambahan. Secara lengkap, data yang dianggap valid dari kedua informan eksternal tersebut disajikan pada Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Pihak Eksternal

No	Poin Empathy Map	Jawaban Valid
1	<i>Hear</i>	Sablon terlalu besar
2	<i>Think and Feel</i>	- Kaos belum mewakili identitas Labuan Bajo dengan kuat - Tidak percaya diri menggunakan kaos karena desain mencolok
3	<i>Say and do</i>	Akan memposting di Media Sosial
4	<i>Pain</i>	- Sablon besar bikin panas - Desain terlalu monoton antar kaos - Harga terjangkau
5	<i>Gain</i>	- Banyak Diskon - Desain lebih unik dan bervariasi

2. Uji Validitas Pihak Internal



Gambar 4. 8 Uji Validitas Pihak Internal

Gambar di atas menunjukkan visualisasi *empathy map* yang disusun berdasarkan hasil wawancara dengan tiga narasumber internal PT Arah Pesona Indonesia. Pada gambar tersebut, terdapat sejumlah pernyataan yang dilingkari warna merah sebagai representasi dari jawaban-jawaban yang konsisten muncul dari ketiga narasumber, sehingga dapat dianggap sebagai informasi yang valid dan merepresentasikan persepsi umum terhadap permasalahan yang ada. Temuan-temuan ini mengindikasikan perlunya perbaikan strategi produk dan promosi agar lebih sesuai dengan ekspektasi pasar dan arah pengembangan merek. Selain itu, pernyataan lainnya yang tidak dilingkari juga tetap memiliki nilai sebagai *insight* tambahan. Meskipun tidak muncul secara konsisten, informasi tersebut dapat dijadikan pertimbangan untuk penyempurnaan desain dan strategi bisnis ke depan.

Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Pihak Eksternal

No	Poin Empathy Map	Jawaban Valid
1	<i>Hear</i>	Desain tidak mengikuti tren pasar
2	<i>Think and Feel</i>	- Positioning Produk Belum Jelas - Ragu Terkait Daya Saing Usaha
3	<i>Pain</i>	Strategi Pemasaran Belum Optimal
4	<i>Gain</i>	Peluang Pasar Produk Kaos Keluarga

4.4.2 Define

Pada tahap *define*, data dan informasi yang telah dikumpulkan selama tahap *empathize* dianalisis dan disintesis untuk merumuskan masalah utama yang perlu diselesaikan. Proses ini dilakukan dengan menggunakan formula *user + need + insight* serta rumusan pertanyaan *how might we (HMW)*. Berikut penjabaran setiap elemennya:

1. *User*

User adalah pihak yang permasalahannya ingin diselesaikan. Dalam penelitian ini, *user*-nya adalah PT Arah Pesona Indonesia, khususnya unit bisnis yang memproduksi dan memasarkan kaos wisata bertema Labuan Bajo.

2. *Need*

Pada tahap *need*, diidentifikasi kebutuhan utama berdasarkan hasil *empathy map* yang telah tervalidasi. Kebutuhan paling mendesak meliputi:

- Mendesain kaos yang relevan dengan identitas lokal Labuan Bajo,
- Memperbaiki kualitas desain agar tidak terlalu mencolok dan monoton,
- Mengikuti tren pasar terkini agar dapat meningkatkan kepercayaan diri pengguna,
- Merancang strategi pemasaran yang lebih terarah dan efektif.

3. *Insight*

Insight merupakan pemahaman yang didapat perusahaan bila kebutuhan tersebut terpenuhi. *Insight*-nya adalah:

- Produk kaos akan memiliki *positioning* yang lebih kuat,
- Konsumen akan lebih percaya diri dan tertarik untuk membeli,
- Daya saing produk meningkat,
- Strategi pemasaran menjadi lebih tepat sasaran sehingga dapat mendorong penjualan.

4. *How Might We*

Rumusan *how might we* membantu mengarahkan proses ideasi dan pencarian solusi. Rumusan *HMW* untuk kasus ini adalah “Bagaimana merancang strategi desain dan pemasaran kaos yang sesuai dengan tren serta mencerminkan identitas lokal agar dapat meningkatkan daya saing dan penjualan PT Arah Pesona Indonesia?”. Pada tabel 4.13 tertera *Point of View (PoV)* pada tahap *define* ini.

Tabel 4. 13 *Point of View Tahap Define*

User	PT Arah Pesona Indonesia
Needs	Desain Kaos sesuai preferensi dan tren pasar, Strategi pemasaran terarah
Insight	Meningkatkan daya saing produk
How Might We	Bagaimana merancang strategi desain dan pemasaran kaos yang sesuai dengan tren serta mencerminkan identitas lokal agar dapat meningkatkan daya saing dan penjualan PT Arah Pesona Indonesia

Dari hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa tahap *define* mengindikasikan perlunya perancangan ulang strategi desain dan pemasaran pada PT Arah Pesona Indonesia agar dapat memenuhi harapan konsumen, memperkuat identitas produk, serta meningkatkan daya saing dan penjualan perusahaan.

4.4.3 *Ideate*

Tahap *Ideate* dalam pendekatan *Design Thinking* merupakan fase penting dalam proses inovasi, di mana peneliti merancang solusi kreatif yang relevan dengan kebutuhan dan permasalahan pengguna. Solusi yang dihasilkan pada tahap ini tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan sintesis dari hasil pengamatan dan analisis mendalam pada tahap sebelumnya, yaitu *Empathize*. Ideasi dilakukan secara sistematis untuk menjawab tantangan aktual yang dihadapi PT Arah Pesona Indonesia dalam mengembangkan lini produk kaos wisata yang lebih adaptif terhadap pasar dan bernilai secara emosional maupun fungsional.

Pada penelitian ini, proses *ideation* mengacu pada temuan hasil wawancara dari pihak internal (Direktur Utama, Manajer Produk, dan Manajer Pemasaran) dan eksternal (dua orang pelanggan). Seluruh temuan tersebut telah dianalisis menggunakan *Empathy Map* dan diidentifikasi dalam bentuk *pain* (hambatan atau keluhan) serta *gain* (harapan dan keinginan). Berdasarkan pendekatan tersebut, kebutuhan dan peluang disusun menggunakan kerangka *Pain–Gain–Opportunity* yang berfungsi sebagai landasan untuk merumuskan ide inovatif secara lebih terarah dan kontekstual.

Tabel 4. 14 Pain-Gain-Opportunity

<i>Pain</i>	<i>Gain</i>	<i>Opportunity</i>
Desain kaos dinilai monoton dan sablon terlalu besar, menyebabkan rasa tidak nyaman	Ingin desain yang bervariasi, tidak berlebihan, dan tetap nyaman dipakai	Mendesain ulang kaos dengan ukuran sablon proporsional dan gaya visual modern tetapi tetap mencerminkan unsur lokal
Strategi pemasaran belum optimal, promosi digital belum konsisten	Diharapkan promosi menjangkau lebih banyak wisatawan, khususnya segmen keluarga atau turis asing	Mengembangkan strategi pemasaran berbasis media sosial dan kolaborasi dengan komunitas atau <i>influencer</i> lokal
Segmentasi pasar belum jelas, masih menyasar konsumen umum	Ingin produk memiliki identitas khas dan mampu membedakan diri dari kompetitor	Penetapan segmen khusus seperti wisatawan keluarga dan wisatawan luar negeri dengan pendekatan desain dan promo yang spesifik
Produk belum mencerminkan identitas Labuan Bajo secara mendalam	Ingin kaos menjadi media representasi suasana dan budaya lokal	Menambahkan elemen khas Labuan Bajo (ikon, motif budaya, landmark) dalam desain kaos dengan pendekatan visual naratif
Kompetitor menawarkan harga lebih murah dengan model beragam	Diharapkan produk tetap bersaing secara harga tanpa menurunkan kualitas	Strategi <i>bundling</i> keluarga untuk meningkatkan <i>value for money</i> dan volume pembelian

Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, dapat dirumuskan dua solusi utama yang dijadikan sebagai fondasi prototipe, yaitu:

1. Pengembangan Desain Kaos Wisata yang Variatif dan Representatif

Solusi ini menjawab permasalahan terkait minimnya variasi desain dan kenyamanan pengguna. Desain baru difokuskan pada penyusunan visual yang lebih ergonomis (tidak terlalu besar atau mendominasi), dengan unsur khas lokal seperti Komodo, pinisi, atau peta Labuan Bajo, tetapi dikemas secara modern dan minimalis. Penyediaan varian model (kaos anak, lengan panjang, dan kaos *couple*) juga dirancang untuk memperluas cakupan pasar.

2. Strategi Promosi *Bundling* Keluarga dan Penetrasi Segmen Wisatawan Keluarga

Berdasarkan temuan bahwa banyak wisatawan berkunjung bersama keluarga, maka dikembangkan strategi *bundling* keluarga, yaitu satu set kaos dengan desain senada namun berbeda ukuran (ayah, ibu, anak). Strategi ini tidak hanya meningkatkan volume penjualan, tetapi juga memperkuat citra merek yang mengedepankan kebersamaan dan pengalaman berwisata yang personal. Pendekatan ini diperkuat dengan kampanye digital, diskon musiman, serta kolaborasi promosi dengan komunitas lokal dan titik wisata

Kedua ide ini dirancang dengan mempertimbangkan keterbatasan yang ada, seperti sumber daya manusia yang terbatas, kapasitas produksi yang tidak terlalu besar, serta biaya promosi yang belum stabil. Oleh karena itu, solusi yang dihasilkan tetap adaptif, aplikatif, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang. Dengan demikian, tahap *Ideate* dalam penelitian ini telah menghasilkan gagasan inovatif berbasis data yang tidak hanya menjawab tantangan internal, tetapi juga mampu meningkatkan persepsi pelanggan terhadap produk kaos wisata PT Arah Pesona Indonesia. Rangkaian solusi ini akan diteruskan pada tahap berikutnya dalam bentuk prototipe konkret dan strategi implementatif yang dapat diuji dalam skenario bisnis riil.

4.4.4 *Prototype*

Pada tahap ini, setelah menentukan ide yang ideal sesuai dengan permasalahan pada tahap *ideate*, yaitu desain kaos yang mencerminkan identitas Labuan Bajo, tampilan visual yang mengikuti tren pasar, serta strategi pemasaran yang lebih terarah, peneliti memvisualisasikannya dalam berbagai jenis dan bentuk representasi. Berikut merupakan prototipe dari ide-ide yang telah dihasilkan pada tahap sebelumnya.

4.4.4.1 Prototipe Desain Kaos Baru

Pada tahap *empathize*, ditemukan bahwa banyak pelanggan mengeluhkan desain kaos yang ditawarkan oleh PT Arah Pesona Indonesia, seperti desain yang terlalu mencolok, tidak mengikuti tren pasar, dan kurang merepresentasikan identitas Labuan Bajo. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam aspek desain agar lebih sesuai dengan preferensi konsumen.

Berikut pada Tabel 4.15 dan Tabel 4.16 disajikan rancangan desain dan elemen visual desain lama dan desain baru yang dikembangkan berdasarkan masukan pelanggan.

Tabel 4. 15 Pain-Gain-Opportunity

Desain Kaos Versi Lama	
	
Kekurangan - Kurang menarik terkesan hanya template saja - Kurang instrument budaya - Kurang mengikuti tren - Gambar bagian belakang terlalu lebar dan menutupi 1 bagian kaos sehingga menghambat penyerapan keringat	

Tabel 4. 16 Desain Kaos Versi Baru

Desain Kaos Baru	
	





Voice of Customer

- “Desain kaos tambah bagus kalau ditambah ornamen motif budaya khas NTT”
- “Saya suka kalau ke tempat wisata pakai kaos dengan icon spot itu”
- “Yang desain lama gambarnya terlalu tempate, bagus kalau animasi gitu”
- “Gambar di belakang kaos terlalu menutupi 1 halaman, jadi bikin agak gerah karena ga menyerap keringat dengan baik”

Standar Desain Kaos sesuai Desain Baru

- Setiap desain diberi ciri khas yang sama, ciri khas desain arah pesona dapat berupa tulisan “Labuan Bajo” atau tulisan apapun itu yang ada di kaos dapat diberi motif atau corak adat budaya NTT
- Gambar berupa pemandangan, icon, atau spot yang viral di labuan bajo
- Tipe gambar berupa animasi yang mendekati real
- Jika memakai gambar yang besar, pastikan jangan menutupi satu halaman kaos, gambar dapat dibuat timbul pada sablonnya sehingga terdapat sela sela kecil pada kaos seperti yang tertera pada contoh diatas

Berdasarkan hasil observasi dan analisis desain yang diterapkan dalam produk kaos wisata, dapat disimpulkan bahwa pemilihan ukuran sablon dan penempatannya telah mempertimbangkan prinsip *Visual Hierarchy* secara tepat (Urano et al., 2021). Desain sablon yang digunakan dalam produk ini rata-rata berukuran A3, yang secara visual tergolong sebagai desain besar dan mampu memberikan kesan dominan pada keseluruhan tampilan kaos (Urano et al., 2019). Desain dengan skala besar ini kemudian ditempatkan di bagian belakang kaos yang secara struktur memiliki bidang lebih luas dan datar. Hal ini memungkinkan gambar ditampilkan secara utuh, jelas, dan tidak terganggu oleh kontur tubuh pengguna (Eldesouky, 2013).

Berdasarkan teori *Visual Hierarchy*, penempatan sablon berukuran besar di bagian belakang kaos merupakan strategi visual yang tepat karena punggung kaos menyediakan bidang datar dan luas yang tidak terganggu oleh kontur tubuh seperti dada atau perut. Hal ini memungkinkan elemen desain ditampilkan secara utuh dan jelas, menciptakan fokus perhatian yang efektif saat dilihat dari belakang. Teori ini menjelaskan bahwa perhatian visual manusia secara alami akan lebih cepat tertuju pada elemen yang memiliki ukuran besar, kontras tinggi, dan terletak pada posisi yang strategis (Djamasbi et al., 2011). Dalam konteks kaos wisata, bagian belakang menjadi titik pandang ideal karena mudah diamati oleh orang lain saat pengguna sedang beraktivitas di ruang publik, seperti berjalan atau mengikuti kegiatan luar ruang. Oleh karena itu, strategi penempatan desain besar di punggung tidak hanya meningkatkan daya tarik estetika kaos, tetapi juga memperkuat fungsi komunikatifnya sebagai media visual yang efektif (Djamasbi et al., 2011). Penerapan prinsip *Visual Hierarchy* ini mendukung penyampaian pesan visual secara jelas, sekaligus memperkuat identitas lokal dan tujuan promosi dalam konteks pemasaran pariwisata daerah.

4.4.4.2 Strategi Promosi

Permasalahan krusial kedua yang perlu diselesaikan adalah keinginan pelanggan untuk mendapatkan penawaran menarik dalam bentuk promosi, sementara PT Arah Pesona Indonesia belum memiliki strategi promosi yang sesuai dengan harapan tersebut. Oleh karena itu, peneliti memberikan solusi berupa strategi promosi *paket bundling*, yaitu penawaran pembelian kaos dalam paket tertentu dengan harga yang lebih terjangkau. Strategi ini

diharapkan mampu menarik minat pelanggan, meningkatkan nilai pembelian, serta mempercepat perputaran produk. Berikut merupakan penjelasan dari strategi *paket bundling* yang diusulkan.

Tabel 4. 17 Simulasi Paket *Bundling*

No	Nama Paket	Simulasi Bundling	Harga	Deskripsi
1.	Solo Traveler	1 pcs Kaos wisata bertema Labuan Bajo	Rp 150.000	Paket dasar bagi wisatawan individual yang ingin membawa pulang kenang-kenangan khas Labuan Bajo dalam bentuk kaos berkualitas dan bermakna lokal.
2.	Heritage Combo	- 1 pcs Kaos - 1 pcs gantungan kunci berbentuk ikon lokal (Komodo / kapal pinisi)	Harga Normal: Rp150.000 + Rp25.000 = Rp175.000 Harga Bundling: Rp165.000 (hemat Rp10.000)	Cocok untuk pembeli yang ingin mendapatkan nilai lebih berupa souvenir khas daerah sebagai pelengkap kaos.
3.	Adventure Pack	- 1 pcs Kaos - 1 lembar stiker eksklusif bertema wisata Labuan Bajo	Harga Normal: Rp150.000 + Rp10.000 = Rp160.000 Harga Bundling: Rp155.000 (hemat Rp5.000)	Pilihan menarik untuk anak muda dan pelancong solo yang ingin membawa pulang oleh-oleh kecil namun bermakna.
4.	Family Trip Bundle	- 3 pcs Kaos ukuran dewasa dan anak (desain senada atau custom) - Bonus: 1 lembar stiker Labuan Bajo	Harga Normal: Rp150.000 x 3 = Rp450.000 Harga Bundling: Rp399.000 (hemat Rp51.000 + bonus stiker)	Paket ideal untuk keluarga wisatawan yang ingin tampil kompak dan bergaya lokal saat liburan bersama.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Test

Tahap *test* merupakan fase terakhir dalam pendekatan *design thinking*, yang bertujuan untuk menguji secara langsung kelayakan, efektivitas, dan penerimaan dari solusi yang telah dirancang sebelumnya. Dalam konteks penelitian ini, tahap *test* dilakukan untuk memperoleh umpan balik konkret atas strategi dan desain pengembangan usaha kaos wisata yang telah disusun, baik dari perspektif internal perusahaan maupun dari pihak eksternal seperti konsumen dan mitra. Untuk memperoleh hasil yang komprehensif, dilakukan dua metode pengujian utama, yaitu melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dan penyebaran kuesioner. FGD difokuskan pada keterlibatan tim internal PT Arah Pesona Indonesia, sementara kuesioner ditujukan kepada pihak eksternal, seperti pelanggan dan mitra usaha yang memiliki keterkaitan langsung dengan aktivitas bisnis perusahaan. Kedua pendekatan ini dimaksudkan agar evaluasi yang dilakukan bersifat holistik, dengan mempertimbangkan perspektif dari berbagai pemangku kepentingan.

Pengujian ini merupakan praktik dari *Human Centered Design* yang berfokus pada kebutuhan pengguna dan ergonomi produk. Sebelum pengujian, pengembangan prototipe kaos wisata dan strategi promosi bundling yang disesuaikan dengan keinginan konsumen juga merupakan praktik dari keilmuan teknik industri khususnya pada metode *Design Thinking* yang diterapkan pada penelitian ini.

5.5.1 Focus Group Discussion (FGD) Dengan Internal PT Arah Pesona Indonesia

FGD dilakukan untuk memberikan masukan kepada PT Arah Pesona Indonesia selaku objek penelitian, terkait strategi pengembangan usaha kaos wisata yang telah dirancang. Melalui FGD ini, diharapkan perusahaan memperoleh perspektif baru dari hasil analisis yang telah dilakukan. Diskusi dilaksanakan bersama tim internal pada hari Minggu, tanggal 13 Juli 2025. Berikut ini merupakan daftar pertanyaan dan hasil diskusi FGD yang disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 5. 1 Hasil *Focus Group Discussion* (FGD) Dengan Internal PT Arah Pesona Indonesia

Pertanyaan	Jawaban 1	Jawaban 2	Jawaban 3	Kesimpulan
Apa pendapat Anda ketika pertama kali melihat desain kaos wisata yang sudah dirancang ini?	Ini sudah lebih menggambarkan Labuan Bajo dibandingkan desain yang kemarin kami buat, ada icon hewan Komodonya juga sebagai icon khas labuan bajo. Mungkin nanti desainnya itu bisa dibesarkan lagi ya untuk ukurannya	Oke, terima kasih Mas Fahri. Oke, dari sini juga udah kita lihat ya untuk gambarannya. Dan saya ngelihatnya cukup unik untuk desainnya. Karena kan ini juga memunculkan keunikan atau view khas dari labuan bajo itu sendiri kayak gitu	Kalau menurut aku desain yang baru ini lebih berwarna dan jadi lebih hidup dengan view labuan bajonya. Tapi menurut aku ini ornamentnya perlu ada penambahan sedikit mungkin dari corak-corak yang khas. Khas dari labuan bajo itu sendiri atau entity itu sendiri sih. Mungkin itu aja sih untuk awal ya	Berdasarkan ketiga jawaban yang diberikan, dapat disimpulkan bahwa desain kaos wisata yang baru dinilai lebih baik dibandingkan versi sebelumnya karena sudah mencerminkan kekhasan Labuan Bajo, terutama melalui penggunaan ikon Komodo dan pemandangan khas daerah. Desain ini dianggap unik, lebih berwarna, dan memberikan kesan yang lebih hidup. Namun, terdapat masukan agar ukuran gambar diperbesar dan ditambahkan ornamen atau corak khas lokal agar nuansa budaya Labuan Bajo semakin kuat terlihat.
Bagian mana dari desain yang menurut Anda sudah paling mencerminkan identitas Labuan Bajo?	Saya mengafirmasi juga dari apa yang dipaparkan Mas Danang dan juga Mba Karin terkait apa yang menggambarkan labuan bajo. Di situ sudah tersantumkan semuanya. Dari komodo, kapal, dan juga bukit-bukit yang ada di sekitaran labuan bajo ketika kita sailing	Di sini aku juga sudah melihat ya dari desainnya. Itu sudah cukup menampilkan untuk khasan dari labuan bajo. Yang sebelumnya desain kami itu monoton sekarang lebih hidup . Karena di situ juga ada komodo yang memang khas. Dan di sini ada kapal, sepertinya kapal phinisi yang memang kebanyakan sekarang ada di labuan bajo	Oke, bagian desain yang menurut aku disini sudah ada komodo. Itu sebagai identitas labuan bajo. Lalu labuan bajo itu sendiri yang memang khasnya dengan sailing komodo, Ada kapal, ada juga bukit-bukit hijau yang memang menggambarkan identitas labuan bajo itu sendiri. Itu sih kalau dari aku paling.	Berdasarkan ketiga tanggapan, dapat disimpulkan bahwa elemen-elemen desain yang paling mencerminkan identitas Labuan Bajo menurut partisipan adalah keberadaan ikon Komodo, kapal (terutama kapal phinisi), serta bukit-bukit hijau yang menjadi ciri khas pemandangan daerah tersebut. Ketiga elemen ini dianggap berhasil merepresentasikan kekhasan dan daya tarik utama Labuan Bajo, terutama dalam konteks wisata sailing dan keindahan alamnya. Desain baru juga dinilai lebih hidup dan menarik dibandingkan versi sebelumnya yang dianggap monoton.
Apakah ada elemen desain	Untuk ornament yang harus ditambahkan	Kalau misal menurut aku untuk ornamentnya ini sudah cukup	Oke, kalau dari aku lebih ke ini sih adanya corak NTT itu	Berdasarkan ketiga jawaban, dapat disimpulkan bahwa meskipun elemen utama

Pertanyaan	Jawaban 1	Jawaban 2	Jawaban 3	Kesimpulan
yang masih perlu disempurnakan agar lebih menarik dan kompetitif?	mungkin overall dari semuanya sudah masuk ke dalam kaosnya ya. Ke dalam desainnya, namun mungkin dari gambar-gambarnya itu bisa direalisasikan lagi ya biar lebih bagus gitu desainnya	ya, mungkin seperti yang disampaikan mas Danang sepertinya akan tambah autentik jika di tambahkan corak corak khas NTT	sendiri ya. Corak-corak yang memang khas NTT yang seperti ada di, apa ya, biasa untuk ikat kepala segala macam. Nah itu sih kalau dari aku yang lebih khas ya menggambarkan labuan bajo sendiri	dalam desain kaos sudah cukup lengkap, masih terdapat saran penyempurnaan agar desain terlihat lebih menarik dan kompetitif. Salah satu masukan yang paling menonjol adalah penambahan corak khas NTT seperti motif-motif tradisional yang biasa ditemukan pada kain atau ikat kepala, agar nuansa lokal terasa lebih autentik. Selain itu, ada pula saran untuk merealisasikan gambar-gambar dalam desain agar tampak lebih nyata dan berkualitas secara visual.
Bagaimana saran anda agar desain ini dapat dikembangkan untuk varian produk lain (hoodie, outer, batik)?	Oke, kalau dari aku ya mungkin tambahannya bisa ditambahkan outer ya terkait pakaian luaran itu bisa memperbagus biasanya untuk foto-foto di spot labuan bajo nanti bisa tambah keren lagi	Kalau dari aku ya. Oke, kalau misalkan dari aku ini untuk hodi kayaknya masih cukup bagus ya. Apalagi kalau misalkan ini ditujukan untuk anak-anak remaja zaman sekarang kayak gitu cocok dengan gaya outfit mereka.	Oke, kalau dari aku lebih ke ini sih Fahri. Kalau misalnya ingin dijadikan hodi, outer, segala macam mungkin harus di desain ulang sih. Karena kan bahannya juga berbeda ya, dan desainnya juga mungkin ada ornament-ornament tertentu yang harus ditambahin di dalam outer, hodi tersebut gitu sih.	Berdasarkan ketiga jawaban, dapat disimpulkan bahwa pengembangan desain kaos wisata ke dalam varian produk lain seperti hoodie dan outer dinilai sangat potensial, terutama untuk menarik minat anak muda dan menyesuaikan dengan tren outfit saat ini. Namun, terdapat catatan penting bahwa desain untuk produk-produk tersebut sebaiknya tidak sekadar disalin dari kaos, melainkan perlu disesuaikan ulang dengan mempertimbangkan bahan, fungsi pakaian, serta penambahan ornamen khas agar tetap relevan dan menarik. Penyesuaian ini juga bertujuan agar produk tampil lebih estetik dan cocok digunakan saat berwisata di spot-spot ikonik Labuan Bajo.
Menurut Anda, apakah proses Design	Poin-poin yang dimasukkan seperti komodo dan sebagainya	Bajunya dari desainnya itu sudah menggambarkan, karena desain yang pernah kita buat	Oke, kalau untuk desain thinking ya, dari aku, menurut aku sudah cukup	Berdasarkan ketiga tanggapan, dapat disimpulkan bahwa proses Design Thinking yang diterapkan telah cukup efektif dalam

Pertanyaan	Jawaban 1	Jawaban 2	Jawaban 3	Kesimpulan
Thinking yang disusun sudah membantu menggali kebutuhan pelanggan dengan baik?	seperti itu sudah sangat bagus. Kalau saran-saran yang dimasukkan dari customer itu bisa dipertimbangkan kembali untuk menjadi proses desain untuk arah pesona berikutnya. Terima kasih	sebelumnya itu kadang hanya template foto di tempel di kaos saja dan dari saran-saran dan masukan pelanggan yang tadi dibilang dari Mas Fahri itu sudah sangat membantu karena sudah ada item yang dimasukkan kayak gitu	baik. Cuma memang ada perlu peningkatan lebih ke biar wisatawan mau membelinya nggak hanya dalam bentuk kaos, tapi bisa juga dalam bentuk hodi, segala macam. Lalu juga untuk warna juga bisa divariasikan. Itu aja sih kalau dari aku	menggali kebutuhan dan preferensi pelanggan. Hal ini terlihat dari respons positif terhadap elemen-elemen desain seperti ikon Komodo dan visual khas Labuan Bajo yang dianggap relevan dan lebih baik dibandingkan desain sebelumnya. Masukan dari pelanggan juga dinilai sudah berhasil diakomodasi dalam proses perancangan. Meskipun demikian, terdapat saran pengembangan lebih lanjut, terutama dalam hal variasi produk (seperti hoodie) dan warna, agar desain menjadi lebih menarik, luas pemasarannya, dan mampu menjangkau segmen wisatawan yang lebih beragam.
Apakah prototipe desain ini sudah sesuai dengan masukan pelanggan yang dikumpulkan sebelumnya?	Untuk desain kaos yang saat ini sudah didesain ulang oleh Mas Fahri itu cukup baik ya. Dari masukan-masukan yang sudah diajukan dari customer-customer itu sudah diimplementasikan dengan baik ke desain terbaru saat ini	Kalau dari aku ya ini cukup menarik juga ya. Sudah sesuai. Apalagi tadi sudah Mas Fahri katakan sebelumnya. Karena kan untuk customer memang ingin kaos yang memang menampilkan khas Labuan Bajo kayak gitu. Nah jadi ini kaosnya cukup unik. Karena kan kebanyakan kaos-kaos yang sebelumnya yang kita produksi itu yang ada di labuan bajonya kurang fresh di desainnya dan tidak terlalu mengikuti tren. Nah sekarang sudah dirombak dari Mas Fahri	Untuk desainnya sendiri sudah sesuai ya, sesuai dengan permintaan dari beberapa customer ya gitu. Mungkin kalau ditambah lagi ornament adat seperti yang aku saranin tadi mungkin lebih menarik sih desain kaosnya seperti itu	Berdasarkan ketiga jawaban, dapat disimpulkan bahwa prototipe desain kaos yang dikembangkan telah sesuai dengan masukan pelanggan yang dikumpulkan sebelumnya. Para partisipan menilai bahwa desain baru ini berhasil mengakomodasi keinginan konsumen, khususnya dalam menampilkan kekhasan Labuan Bajo secara lebih segar dan mengikuti tren. Dibandingkan desain sebelumnya yang dinilai kurang menarik dan monoton, desain terbaru dianggap lebih unik dan relevan. Meskipun demikian, masih terdapat saran tambahan seperti memasukkan ornamen adat agar desain kaos semakin kuat dalam merepresentasikan identitas budaya lokal.

Pertanyaan	Jawaban 1	Jawaban 2	Jawaban 3	Kesimpulan
Apa ide tambahan agar desain lebih inovatif dan relevan dengan tren?	Baik Mas. Untuk overall sudah oke untuk desainnya. Mungkin kalau sedikit tambahan dari saya, dari pulau yang cukup terkenal di sana yaitu Pulau Padar mungkin nanti bisa ditambahkan desain itu juga, terimakasih	sendiri dan itu cukup unik dan fresh gitu. Kalau dari aku, aku setuju sama Mas Danang ya. Dan seperti yang ini, ini kan di bawah komodo itu kan pasirnya warnanya agak kuningan ya. Coba diganti dengan warna pink. Biar kita tahu kalau misalnya khasnya di sana adalah pantai yang pasirnya pink	Kalau aku untuk trendnya, trendnya sebenarnya menyesuaikan dengan apa yang di labuan bajo sekarang ya. Yang biasa mungkin aku lihat mungkin tidak hanya variasi pada desain pemandangan labuan bajo dan komodo doang ya. Karena kan labuan bajo itu kan luas. Bisa juga nanti ditambahin desain yang seperti ini, suku yang ada di labuan bajo. Lalu juga bisa seperti pink beach, long beach, dan lain lain	Berdasarkan ketiga jawaban, dapat disimpulkan bahwa desain kaos wisata saat ini sudah dinilai cukup baik, namun masih terbuka peluang untuk pengembangan agar lebih inovatif dan sesuai dengan tren. Beberapa ide tambahan yang diusulkan mencakup penambahan elemen visual yang lebih variatif dan khas seperti Pulau Padar, pasir pantai berwarna pink yang merupakan ikon Pink Beach, serta representasi budaya lokal seperti suku-suku yang ada di Labuan Bajo. Dengan menambahkan elemen-elemen tersebut, desain akan semakin menarik, unik, dan memiliki daya tarik emosional yang lebih kuat bagi wisatawan yang ingin membawa pulang identitas khas daerah sebagai kenang-kenangan.
Bagian mana dari BMC yang paling terpengaruh dengan desain baru ini? (contoh: Value Proposition, Customer Segment, atau Channel)	Ya. Overall aku setuju dengan pendapatnya Mas Danang ya. Jadi untuk opsi channel itu bisa meningkatkan berkat desain dan juga permintaan bagi customer-customer di Labuan Bajo ataupun manca negara nanti	Kalau dari aku ini lebih ke customer ya. Karena kan ini juga dari masukan-masukan dari customernya juga. Nah nanti palingan yang untuk kaos yang ini, untuk desain terbaru ini bisa lebih banyak diminati seperti itu	Kalau aku lebih ke channel, karena aku mikirnya kalau channel ini kan berhubungan juga dengan produksi. Karena semakin bagus desain, kemungkinan semakin banyak permintaan produksi. Beda-beda kalau mungkin ketika desain barunya itu ditampilkan dan hasilnya lumayan nggak	Berdasarkan ketiga tanggapan, dapat disimpulkan bahwa desain baru kaos wisata memberikan pengaruh signifikan terhadap beberapa elemen utama dalam Business Model Canvas (BMC), khususnya pada Channel dan Customer Segment. Desain yang lebih menarik dan sesuai dengan preferensi pelanggan dinilai mampu memperluas jangkauan saluran distribusi (channel), termasuk potensi pasar lokal dan mancanegara. Selain itu, desain yang

Pertanyaan	Jawaban 1	Jawaban 2	Jawaban 3	Kesimpulan
			bagus, mungkin permintaan produksinya yang bakal sedikit. Itu sih kalau dari aku	dikembangkan berdasarkan masukan pelanggan secara langsung juga meningkatkan relevansi terhadap customer segment yang disasar, sehingga berpotensi meningkatkan minat beli. Dengan demikian, desain baru berperan penting dalam memperkuat proposisi nilai dan memperluas jangkauan pasar.
Bagaimana desain ini mendukung strategi penjualan online dan offline?	Kalau dari aku sendiri, untuk offline dan online itu sama-sama hal yang perlu dipertimbangkan ya. Jadi offline juga ditingkatkan. Terus kemudian penjualan secara online pun juga harus ditingkatkan lagi. Karena sekarang digital marketing itu sangat berpengaruh di dunia perbelanjaan. Seperti kalian lihat penjualan-penjualan online itu banyak yang sudah merajalela di zaman sekarang ini	Oke. Aku setuju dengan Mas Danang juga. Apalagi kan untuk customer, untuk pengunjung-pengunjung itu kan biasanya dari luar. Jadi boleh di coba online juga, jadi buat customer yang belum sempet beli di labuan bajo bisa pesan secara online	Kita harus tahu nih permintaannya seperti apa. Nah semakin banyak permintaan, kita bisa mulai dipasarkan ke online. Misalnya lewat Shopee, lewat Tokopedia, dsb. Nah itu bisa kita distribusikan lebih banyak untuk hal-hal seperti itu. Jadi aku lebih preferasi ke online-nya. Dan offline-nya kan kita sudah sering pakai di Labuan Bajo itu sendiri	Berdasarkan ketiga jawaban, dapat disimpulkan bahwa desain baru kaos wisata memiliki potensi besar dalam mendukung strategi penjualan baik secara offline maupun online. Para partisipan menekankan pentingnya memperkuat saluran online mengingat tren digital marketing yang semakin dominan dan dapat menjangkau pelanggan dari luar daerah, termasuk wisatawan yang tidak sempat membeli secara langsung di Labuan Bajo. Penjualan melalui platform e-commerce seperti Shopee atau Tokopedia menjadi salah satu alternatif yang disarankan. Di sisi lain, strategi offline tetap penting untuk melayani wisatawan langsung di lokasi. Dengan desain yang lebih menarik dan khas, peluang penjualan di kedua kanal tersebut dinilai dapat meningkat secara signifikan
Peluang kerjasama apa yang bisa	Jadi ini cukup menarik untuk kita distribusikan ke mereka. Baik. Untuk	Kalau menurut aku untuk membuka peluang kerjasama ini sangat berpotensi kuat,	Oke. Kalau dari aku, untuk peluang kerjasama kita bisa cari mitra bisnis yang	Berdasarkan ketiga jawaban, dapat disimpulkan bahwa desain baru kaos wisata membuka peluang kerjasama strategis yang

Pertanyaan	Jawaban 1	Jawaban 2	Jawaban 3	Kesimpulan
memperkuat Value Proposition dengan desain baru ini?	mitra kerja dan jalan kerjasama mungkin salah satu cara dari saya bisa dengan sponsor, open sponsorship mungkin dari klub sepakbola yang ada di Indonesia. Mungkin itu bisa mendapatkan investment dari penghasilan perusahaan itu sendiri	Apalagi kan sekarang banyak banget travel-travel yang ada di Labuan Bajo. Nah kita juga bisa untuk bermitra dengan mereka untuk mendistribusikan kaos untuk desain terbaru ini seperti itu. Apalagi yang desain terbaru ini itu unik dan memang berbeda dari yang lainnya.	memang relevan. Lebih ke nanti misalnya, karena produk kita adalah kaos, kita bisa coba untuk menggait lebih ke travel-travel yang memang enggak punya branding kaos tapi hanya punya branding trip saja. Kita bisa coba bantu pasarin di situ. Misalnya tadi mungkin kita pernah lakuin sebelumnya itu misalnya ketika ada trip, kita kasih satu kaos gratis. Jadi kita memang menggait mitra bisnis yang memang relevan berhubungan dengan trip dan berhubungan dengan produksi kaos itu sendiri	dapat memperkuat Value Proposition produk. Salah satu peluang utama adalah menjalin kemitraan dengan agen perjalanan atau travel agent yang beroperasi di Labuan Bajo, khususnya yang belum memiliki produk merchandise sendiri. Kerjasama ini bisa berupa distribusi kaos sebagai bagian dari paket wisata atau pemberian kaos secara gratis dalam program promosi bersama. Selain itu, ide untuk menjalin sponsorship dengan entitas populer seperti klub sepak bola juga menjadi strategi alternatif untuk memperluas eksposur dan menarik minat pasar. Dengan menggandeng mitra yang relevan dan memiliki basis pelanggan yang sesuai, desain baru ini berpotensi memberikan nilai tambah baik bagi perusahaan maupun mitra kerja
Menurut Anda, strategi apa yang paling tepat untuk memasarkan desain baru ini agar mampu bersaing dengan produk kompetitor?	Baik Mas Fahri, overall untuk semua jawabannya, disini kami ingin meng-affirmasi aja jawaban dari Mas Danang dan juga Mbak Karin terkait penjualan untuk kaos-kaosnya. Jadi dengan cara diskon dan juga dengan cara meng-guide dari	Oke. Seperti yang dijelaskan dari Mas Danang, aku setuju banget itu. Dan tambahan juga untuk kaos-kaos ini, untuk strateginya nanti kalau misalkan dari pengunjung yang sudah beli itu wajib untuk review gitu dari kaosnya. Misalkan dari bahannya, terus dari gambarnya, desainnya seperti apa, itu wajib banget	Oke. Kalau dari aku untuk strategi pemasarannya, untuk bajunya pasti kita bakal produksi lebih banyak dan baju ini nantinya akan kita wisatawan yang trip bareng kita. Karena kita juga basisnya ada trip juga. Jadi setiap mereka yang trip itu akan dapat free kaos. Costnya gimana?	Strategi pemasaran yang dianggap paling tepat untuk memasarkan desain baru kaos wisata agar mampu bersaing dengan produk kompetitor mencakup pendekatan yang holistik dan kreatif. Para partisipan menekankan pentingnya kolaborasi dengan selebgram atau artis untuk meningkatkan daya tarik dan jangkauan pemasaran secara digital. Selain itu, strategi diskon progresif (misalnya beli dua diskon 20%, beli tiga diskon 30%) dinilai efektif untuk mendorong

Pertanyaan	Jawaban 1	Jawaban 2	Jawaban 3	Kesimpulan
	selebgram ataupun artis itu sangat membantu untuk strategi penjualan kedepannya	untuk review dan nantinya bisa di-share gitu. Entah di media sosial mereka, seperti itu. Terus juga untuk strateginya itu benar tadi Mas Fahri bilang ya, kalau misalkan perlu banget untuk penjualan online di marketplace. Dan nantinya insya Allah juga kita bisa meng-guide untuk selebgram atau artis yang sudah berkunjung, nantinya bisa untuk promosi dari kaos itu sendiri	Sebenarnya free kaos ini termasuk dalam include dari HPP-nya trip itu sendiri sebenarnya. Cuman kita kayak clickbait ya yang gimmicknya sudah free kaos. Dan nantinya pun juga ketika si wisatawan itu membeli lagi, kita bakal kasih diskon. Misalnya diskon 20% ketika beli 2, diskon 30% ketika beli 3. Jadi ada permainan diskon di dalam promosi baju itu sendiri.	pembelian dalam jumlah lebih besar. Taktik review-based marketing juga dianggap relevan, yakni mendorong pembeli untuk membagikan pengalaman mereka melalui ulasan atau unggahan di media sosial sebagai bentuk promosi organik. Di sisi lain, integrasi dengan aktivitas trip wisata yang sudah dijalankan PT Arah Pesona Indonesia juga menjadi keunggulan, di mana kaos diberikan secara free sebagai bagian dari paket wisata, sekaligus menjadi branding tool yang melekat langsung dengan pengalaman pelanggan. Kombinasi strategi ini dinilai mampu membedakan produk dari kompetitor dan meningkatkan daya saing di pasar.
Apakah strategi bundling (kaos + souvenir) efektif diterapkan?	Cukup efektif juga menurutku aku karena biasanya pengunjung tertarik buat beli kaos karena ada bonus merchandise lain yang didapat kalau udah beli kaos itu, jadi bakal punya variasi merchand lain	Oke, aku merasa ini juga cukup efektif ya. Karena kan kalau misalkan kita beli sesuatu, kita yang awalnya niatnya beli satu, eh ternyata dapat dua, itu efektif bagi aku. Baik, untuk bundling ini sejauh ini cukup efektif ya untuk pemasaran dan juga menambah pemasukan dari penjualan kaos ini, jadi sangat cocok untuk kedepannya.	Oke baik, terima kasih Mas Fahri. Jadi kalau dari aku strategi bundling itu menurut aku efektif, karena bundling itu kan berarti kita memberikan promosi sebenarnya ya, promosi paket yang ada ditambah dengan sesuatu yang menarik gitu. Dan di arah persona sebenarnya sudah menerapkan hal ini. Untuk paket bundling misalnya beli dua gratis souvenir, lalu beli	Strategi bundling antara kaos dan souvenir dinilai sangat efektif oleh para partisipan. Mereka sepakat bahwa pendekatan ini mampu menarik minat pembeli karena memberikan nilai tambah, misalnya bonus merchandise atau voucher trip yang membuat konsumen merasa mendapatkan lebih dari yang dibayar. Pendekatan ini juga menciptakan variasi dalam pilihan produk dan meningkatkan persepsi konsumen terhadap keuntungan pembelian. Strategi bundling yang telah diterapkan oleh Arah Pesona Indonesia, seperti promo beli dua gratis souvenir atau beli tiga gratis voucher

Pertanyaan	Jawaban 1	Jawaban 2	Jawaban 3	Kesimpulan
Bagaimana strategi promosi yang diusulkan? (misalnya media sosial, influencer, toko oleh-oleh)	Dari aku cukup menambahkan terkait strateginya untuk mereview setiap contoh abis trip-trip kemana gitu, satu rombongan itu wajib review untuk menambah masukan juga dari penjualan kaos tersebut	Oke, aku setuju sama Mas Danang ya. Dan perlu ditambahkan juga nanti kita bisa promosi di marketplace-nya, kemudian juga perlu banget kalau misalkan nanti, sekarang kan lagi maraknya live streaming ya, nah itu bisa jadi kita promosi di sana juga seperti itu	tiga gratis voucher trip, diskon 20% gitu. Nah itu sudah kami terapkan. Dan alhamdulillah itu cukup efektif dan banyak peminatnya juga Oke, kalau dari aku untuk strategi ke depannya itu lebih ke perbanyak influencer sih. Nah kita sebenarnya sudah hiring beberapa influencer, cuman kan memang nggak kontrak ya, hanya satu kali, dua kali. Nah mungkin untuk ke depannya strategi promosi kita adalah dalam menghiring influencer itu dalam jangka waktu yang lama gitu ya, dalam artinya bertahap gitu. Jadi tetap si influencer itu yang bakal mempromosikan dalam waktu prioritas tertentu, misalnya selama satu tahun atau satu tahun setengah gitu ya. Jadi nggak hanya satu kali review misalnya seperti	trip, terbukti menarik perhatian konsumen dan berkontribusi positif terhadap peningkatan penjualan. Maka, bundling dinilai sebagai strategi yang layak dipertahankan dan dikembangkan lebih lanjut dalam pemasaran desain baru kaos wisata. Berdasarkan ketiga jawaban partisipan, strategi promosi yang diusulkan mencakup kombinasi antara pendekatan user-generated content, pemanfaatan media digital, dan kolaborasi jangka panjang dengan influencer. Pertama, diwacanakan adanya kewajiban review dari setiap rombongan wisatawan pasca-trip sebagai bentuk testimoni yang dapat memperkuat daya tarik produk. Kedua, promosi melalui marketplace dan fitur live streaming dianggap potensial karena mengikuti tren pemasaran digital saat ini. Ketiga, disarankan peningkatan kerja sama dengan influencer secara berkesinambungan, bukan sekadar kontrak satu kali, agar mampu membangun brand awareness yang konsisten dan luas. Strategi-strategi ini dinilai saling melengkapi dalam memperkuat penetrasi pasar produk kaos wisata.

Pertanyaan	Jawaban 1	Jawaban 2	Jawaban 3	Kesimpulan
Menurut Anda, apakah harga jual saat ini sudah sesuai dengan kualitas, desain, dan identitas lokal yang ditawarkan?	Baik, untuk kaos di Arah Pesona itu bisa dibilang cukup murah ya dibanding yang toko-toko lain yang mungkin sudah bagus itu terkait harganya sudah sesuai dengan desain yang dipaparkan, tapi jika ingin lebih baik lagi mungkin dari desain-desainnya bisa sedikit di tambahkan elemennya seperti yang kami sarankan tadi untuk meningkatkan penjualannya juga seperti itu. Terima kasih	Untuk desain sekarang juga sudah menggambarkan ya untuk kekhasan dari Labuan Bajo juga dan memang untuk harga alhamdulillah kita juga terbilang lumayan terjangkau gitu untuk masyarakat yang lain	itu gitu, kalau dari aku sih seperti itu Oke, kalau dari aku, menurut aku sudah ya. Sudah memuat identitas lokal dan juga beberapa ornament yang memang khas di Laban Bajo itu sendiri walaupun tadi ada beberapa saran tambahan sedikit ornament saja yang belum. Untuk harga, karena harganya di Labuan Bajo itu termasuk produksi kami itu saya bilang paling murah ya, Rp150.000 gitu ya. Namun memang ada beberapa faktor sih, kenapa produksi offline itu memang kurang gitu, tapi sejauh ini overall sudah oke sih untuk produksi dari kaos kami sendiri gitu	Ketiga partisipan sepakat bahwa harga jual kaos saat ini sudah sesuai dengan kualitas, desain, dan identitas lokal yang ditawarkan. Mereka menilai harga kaos Arah Pesona relatif terjangkau bahkan paling murah dibandingkan produk sejenis di Labuan Bajo. Desain yang memuat unsur khas lokal seperti ornamen dan representasi Labuan Bajo dinilai sudah cukup baik, meskipun tetap disarankan penambahan elemen visual agar lebih menarik dan mendukung peningkatan penjualan. Secara keseluruhan, kombinasi antara harga yang kompetitif dan desain yang merepresentasikan identitas lokal dianggap sudah tepat dan potensial untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

Berdasarkan rangkaian tanggapan partisipan terhadap prototipe desain baru kaos wisata PT Arah Pesona Indonesia, dapat disimpulkan bahwa pendekatan *Design Thinking* yang diterapkan terbukti efektif dalam merancang produk yang lebih relevan dengan identitas lokal Labuan Bajo dan preferensi pasar wisatawan. Desain baru dinilai unggul dibandingkan versi sebelumnya karena mampu menghadirkan ikon-ikon khas daerah seperti Komodo, kapal phinisi, dan bukit hijau secara lebih hidup, estetik, dan menarik secara visual. Partisipan juga menekankan pentingnya penguatan unsur budaya lokal melalui penambahan ornamen khas seperti motif tradisional NTT untuk memperkuat karakter dan keunikan produk. Selain itu, pengembangan varian produk seperti hoodie dan outer dinilai strategis untuk menjangkau segmen pasar yang lebih muda dan dinamis, selama disertai dengan penyesuaian desain dan fungsi.

Desain baru tidak hanya memperkuat *value proposition* produk, tetapi juga berdampak positif terhadap elemen Business Model Canvas lainnya seperti *customer segment*, *channel*, dan *revenue stream*. Strategi penjualan melalui kombinasi kanal online dan offline, integrasi dengan aktivitas wisata, serta pemanfaatan promosi digital melalui selebgram, *user-generated content*, dan sistem bundling, dinilai efektif dalam memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya saing. Secara keseluruhan, desain baru kaos wisata PT Arah Pesona Indonesia memiliki potensi besar untuk meningkatkan daya tarik produk, memperkuat identitas lokal, serta memperluas pasar baik domestik maupun mancanegara. Namun, tetap dibutuhkan pengembangan berkelanjutan baik dari sisi desain, strategi pemasaran, maupun kolaborasi mitra untuk menjaga relevansi produk di tengah dinamika tren dan preferensi wisatawan.

5.5.2 Kuesioner Dengan Pihak Eksternal PT Arah Pesona Indonesia

Untuk mengetahui lebih lanjut pandangan pihak eksternal terhadap prototipe desain kaos wisata yang telah dikembangkan, peneliti menyebarkan kuesioner kepada 30 responden, yaitu *customer* kaos wisata PT Arah Pesona Indonesia. Pihak eksternal ini hanya melakukan *testing* pada aspek desain visual produk karena strategi pemasaran lainnya bersifat internal dan tidak dapat dibagikan secara luas. Kuesioner disebarkan pada hari Minggu, tanggal 13 Juli 2025. Kuesioner yang digunakan mengacu pada metode *System Usability Scale* (SUS) dengan skala

Likert. Metode ini bertujuan untuk mengukur tingkat keterterimaan dan kemudahan pemahaman terhadap prototipe desain kaos wisata yang telah disusun, khususnya dari sisi visual dan daya tarik konsumen. Penilaian menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 5. Setelah mendapatkan hasil kuesioner, maka dilanjutkan dengan pengklasifikasian kelayakan dari prototype yang dirancang. Berikut pada tabel 5.2 merupakan pedoman pengklasifikasian.

Tabel 5. 2 Klasifikasi Skor SUS

Angka (%)	Klasifikasi
≤ 25	<i>Worst imaginable</i>
25-39	<i>Poor</i>
40-52	<i>OK</i>
53-73	<i>Good</i>
74-85	<i>Excellent</i>
≥ 86	<i>Best Imaginable</i>

Berikut pada tabel 5.3 merupakan daftar pertanyaan kuesioner SUS yang disebar kepada beberapa responden.

Tabel 5. 3 Daftar Pertanyaan Kuesioner SUS

No	Pertanyaan SUS
1	Saya berpikir akan membeli baju dengan desain ini
2	Saya tidak menyukai gaya visual kaos ini (warna, ilustrasi, tata letak).
3	Saya merasa sablon pada kaos ini cukup nyaman dan tidak membuat gerah.
4	Kaos ini belum memiliki nilai khas yang membedakannya dari produk kaos wisata lain
5	Saya ingin desain seperti ini tersedia dalam bentuk lain (polo, hoodie, dll), apalagi jika ditawarkan dalam promo menarik (diskon, bundling, cashback).
6	Identitas budaya Labuan Bajo kurang terlihat dalam desain kaos in
7	Kaos ini cocok dijadikan oleh-oleh khas dari Labuan Bajo
8	Saya tidak akan merekomendasikan kaos ini kepada teman atau keluarga
9	Jika dikemas secara menarik (misalnya box unik atau kartu cerita), saya akan lebih tertarik membeli dan merasa desain ini lebih berkesan.

No	Pertanyaan SUS
10	Saya merasa harga kaos ini terlalu mahal untuk kualitas dan desain yang ditawarkan.

Setelah kuesioner SUS disebar, didapatkan hasil sebagai berikut pada tabel 5.4, berikut ini.

Tabel 5. 4 Daftar Pertanyaan Kuesioner SUS

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Hilmi	5	2	4	2	5	3	5	2	3	2
Ali	4	2	5	2	5	2	5	1	5	1
Farhan	1	5	1	5	2	4	1	4	1	4
Galih	3	3	4	2	4	2	4	2	5	2
Uray	4	2	5	2	4	2	4	2	5	2
Annisa	1	4	1	5	2	5	2	5	2	5
Firda	4	3	4	2	2	3	4	2	5	2
Nayla	5	1	4	1	4	2	5	1	4	1
Yudi	4	2	3	2	4	1	5	2	5	2
Leshia	5	1	4	2	4	2	5	1	4	2
Daffa	5	2	2	2	5	1	5	1	4	1
Agnia	5	2	4	1	4	1	5	1	4	2
Abednego	5	2	1	3	5	2	5	2	5	1
Rossariana	5	2	5	1	4	2	5	1	5	2
Ririn	5	1	4	2	5	2	4	2	5	2
Hanif	4	2	4	2	4	2	4	2	3	2
Akbar	4	2	3	2	3	2	4	3	2	2
Ahmad	4	2	4	2	4	2	4	2	5	2
Andrea	4	1	4	2	5	2	4	1	3	1
Demian	4	1	4	2	3	2	5	3	4	2
Wulan	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
Ikhsan	5	2	4	2	4	2	5	2	4	2
Azka	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
Meli	5	1	4	2	3	2	5	2	5	2
Nur	5	2	4	1	4	1	5	1	5	2
Ikhwan	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
Tyass	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2
Alvaro	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
Irpan	4	1	4	2	3	2	5	2	4	1

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Mike	4	2	3	2	5	2	4	2	5	2
Jumlah	128	56	113	59	121	59	133	55	126	55

Berdasarkan data di atas, setiap pertanyaan kemudian dihitung rata-rata nilai skornya untuk dianalisis apakah responden memberikan tanggapan setuju atau tidak terhadap pertanyaan tersebut. Tabel 5.5 berikut menyajikan hasil analisis dari setiap pertanyaan dalam kuesioner SUS.

Tabel 5. 5 Analisis Hasil Kuesioner SUS Per Pertanyaan

Pertanyaan	Rata-Rata	Analisis
Q1	4.267	Responden setuju akan membeli kaos dengan desain ini.
Q2	1.867	Responden tidak setuju bahwa visual kaos tidak menarik.
Q3	3.767	Responden setuju sablon kaos terasa nyaman.
Q4	1.967	Responden tidak setuju bahwa kaos tidak memiliki nilai khas.
Q5	4.033	Responden setuju ingin desain tersedia dalam bentuk lain.
Q6	1.967	Responden tidak setuju bahwa identitas budaya kurang terlihat.
Q7	4.433	Responden sangat setuju kaos cocok dijadikan oleh-oleh khas.
Q8	1.833	Responden tidak setuju bahwa mereka tidak akan merekomendasikan kaos ini.
Q9	4.200	Responden setuju kemasan menarik membuat desain lebih berkesan.
Q10	1.833	Responden tidak setuju bahwa harga kaos terlalu mahal.

Setelah mengetahui hasil dari tiap pertanyaan, lalu data keseluruhan tersebut dihitung untuk dapat diklasifikasikan. Berikut pada tabel 5.6 merupakan hasil perhitungan kuesioner SUS.

Tabel 5. 6 Hasil Perhitungan Kuesioner SUS

No	Nama	Q1	Q4	Q3	Q2	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Jumlah	Nilai
1	Hilmi	4	3	3	3	4	2	4	3	2	3	31	77.5
2	Ali	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	36	90
3	Farhan	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	4	10
4	Galih	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	29	72.5
5	Uray	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	32	80
6	Annisa	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	4	10
7	Firda	3	2	3	3	1	2	3	3	4	3	27	67.5

8	Nayla	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	36	90
9	Yudi	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	32	80
10	Leshia	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34	85
11	Daffa	4	3	1	3	4	4	4	4	3	4	34	85
12	Agnia	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	35	87.5
13	Abednego	4	3	0	2	4	3	4	3	4	4	31	77.5
14	Rossariana	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	36	90
15	Ririn	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	34	85
16	Hanif	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	72.5
17	Akbar	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	25	62.5
18	Ahmad	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31	77.5
19	Andrea	3	4	3	3	4	3	3	4	2	4	33	82.5
20	Demian	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	30	75
21	Wulan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	100
22	Ikhsan	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	32	80
23	Azka	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	100
24	Meli	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	33	82.5
25	Nur	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	36	90
26	Ikhwan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	100
27	Tyass	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	75
28	Alvaro	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	100
29	Irpan	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	32	80
30	Mike	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	31	77.5
Hasil Skor Rata-Rata SUS :												2342.50/30	
												=78.08	

Dari hasil dapat diketahui bahwa hasil skor rata-rata yaitu sebesar 78. Dimana skor ini masuk kedalam kategori excellent, sehingga desain kaos wisata yang baru layak untuk digunakan sebagai pengembangan usaha kaos wisata pada PT Arah Pesona Indonesia.

5.2 Evaluasi Hasil Usulan Strategi Pemasaran

Berdasarkan hasil test pada tahap sebelumnya, berikut merupakan evaluasi dari keempat usulan strategi pemasaran yang diberikan.

1. Prototipe Desain Kaos Baru

PT Arah Pesona Indonesia menerima usulan desain kaos baru karena Desain kaos wisata terbaru dinilai lebih baik karena berhasil mencerminkan kekhasan Labuan Bajo melalui

ikon Komodo, kapal phinisi, dan bukit hijau. Desainnya dianggap lebih hidup, unik, dan berwarna dibandingkan versi sebelumnya. Namun, terdapat saran untuk memperbesar gambar, menambahkan ornamen khas lokal seperti motif tradisional NTT, dan meningkatkan kualitas visual agar nuansa budaya Labuan Bajo semakin kuat dan desain lebih kompetitif.

2. Memenuhi Preferensi Pelanggan

PT Arah Pesona Indonesia menerima usulan diversifikasi produk berupa hodie atau outer karena dinilai sangat potensial, terutama untuk menarik minat anak muda dan menyesuaikan dengan tren outfit saat ini.

3. Meningkatkan Kerjasama dan Strategi Promosi

PT Arah Pesona Indonesia menerima usulan untuk meningkatkan kerjasama dengan mitra, karena peluang kerjasama ini sangat berpotensi kuat. Apalagi kan sekarang banyak banget travel-travel yang ada di Labuan Bajo. Kemudian untuk strategi promosi yang diusulkan mencakup kombinasi antara pendekatan user-generated content, pemanfaatan media digital, dan kolaborasi jangka panjang dengan influencer.

4. Inovasi Baru

PT Arah Pesona Indonesia menerima inovasi baru pengemasan dengan box ramah lingkungan dan strategi bundling antara kaos dan souvenir. Pendekatan ini mampu menarik minat pembeli karena memberikan nilai tambah, misalnya bonus merchandise atau voucher trip yang membuat konsumen merasa mendapatkan lebih dari yang dibayar. Pendekatan ini juga menciptakan variasi dalam pilihan produk dan meningkatkan persepsi konsumen terhadap keuntungan pembelian.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis, kekuatan utama perusahaan terletak pada kualitas produk yang baik, ditunjukkan oleh bahan kaos yang nyaman serta jahitan yang rapi. Perusahaan juga didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, jaringan mitra yang kuat, harga yang kompetitif, serta desain yang modern dan *eye-catching*. Namun demikian, perusahaan masih menghadapi beberapa kelemahan, seperti desain yang dinilai terlalu sederhana dan belum mampu merepresentasikan kekhasan daerah secara kuat, lokasi pemasaran yang kurang strategis, harga yang dianggap mahal untuk desain yang monoton, keterbatasan mesin produksi, struktur organisasi yang belum solid di tingkat bawah, komunikasi antar tim yang kurang optimal karena jarak, serta kesulitan dalam memproyeksikan permintaan pasar dan keterbatasan anggaran produksi dan promosi. Di sisi lain, peluang dapat dimaksimalkan melalui pengembangan desain yang lebih representatif, pemanfaatan penjualan daring, inovasi pengemasan yang menarik dan ramah lingkungan, ekspansi lokasi pemasaran di titik strategis wisata, diversifikasi produk, serta dukungan program pemerintah seperti pembukaan rute penerbangan internasional. Meskipun begitu, perusahaan juga perlu mengantisipasi berbagai ancaman seperti tingginya persaingan dari kompetitor yang menawarkan desain lebih kreatif dengan harga lebih terjangkau, pilihan oleh-oleh lain yang semakin beragam, keterbatasan tenaga kerja, serta risiko kenaikan harga bahan baku yang dapat menekan margin keuntungan.
2. Penyusunan Business Model Canvas terhadap bisnis kaos wisata PT Arah Pesona Indonesia menggambarkan struktur model usaha yang berakar pada kekuatan lokal tetapi masih menghadapi tantangan dalam optimalisasi sistem dan strategi. Segmentasi pelanggan yang saat ini bersifat massal memberi fleksibilitas pasar, tetapi belum didukung oleh sistem

identifikasi berbasis data yang mumpuni. Proposisi nilai mengedepankan keunikan desain berbasis budaya lokal, kenyamanan bahan, serta keterlibatan komunitas sebagai nilai sosial yang membedakan produk dari kompetitor. Saluran distribusi masih dominan pada toko fisik dan jaringan informal, sementara kanal digital belum dimaksimalkan sebagai alat transaksi. Relasi pelanggan masih bersifat transaksional dan belum ditopang sistem manajemen hubungan yang strategis. Sumber pendapatan utama berasal dari penjualan langsung dengan peluang diversifikasi melalui produk kustom yang belum dimanfaatkan secara optimal. Aktivitas kunci, sumber daya utama, serta struktur biaya menunjukkan ketergantungan pada sistem manual dan keputusan berbasis pengalaman, tanpa dukungan sistem digital yang terintegrasi. Pada sisi lain, kemitraan strategis yang telah dibangun, baik dengan pelaku logistik, komunitas lokal, hingga lembaga pemerintah, memberikan fondasi kolaboratif yang kuat untuk pengembangan bisnis ke depan. Oleh karena itu, model bisnis PT Arah Pesona Indonesia memiliki potensi pertumbuhan signifikan apabila diarahkan pada integrasi sistem informasi, digitalisasi operasional, dan pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan yang lebih presisi.

3. Penerapan pendekatan Design Thinking dalam pengembangan produk kaos wisata PT Arah Pesona Indonesia menghasilkan solusi yang berangkat dari pemahaman mendalam terhadap kebutuhan, preferensi, dan hambatan baik dari pihak internal maupun eksternal. Melalui tahapan empathize, define, hingga ideate, ditemukan bahwa tantangan utama terletak pada ketidakjelasan segmentasi pasar, keterbatasan variasi desain, serta strategi promosi yang belum optimal. Solusi yang dihasilkan berupa pengembangan desain kaos serta strategi promosi bundling terbukti efektif melalui uji coba dan validasi. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa prototipe desain dan strategi promosi dinilai layak, menarik, dan siap digunakan untuk mendukung pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

6.2 Saran

6.2.1 Bagi Perusahaan

Berdasarkan penelitian ini, saran yang dapat diberikan pada PT Arah Pesona Indonesia, di antara lain:

1. PT Arah Pesona Indonesia disarankan untuk menerapkan strategi desain dan pemasaran yang dihasilkan dari penelitian ini secara konsisten dan terencana oleh seluruh elemen organisasi, agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan potensi pendapatan perusahaan.
2. Perlu dilakukan investasi bertahap pada peningkatan jumlah dan kualitas mesin produksi serta pelatihan sumber daya manusia, khususnya dalam mendukung pelaksanaan strategi diversifikasi dan peningkatan kualitas produk.
3. Perusahaan perlu melakukan evaluasi berkala terhadap strategi yang dijalankan dengan matriks evaluasi kinerja promosi, agar proses inovasi dan pembaruan produk maupun jasa tetap selaras dengan kebutuhan dan tren pasar wisatawan.

6.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian berikutnya disarankan untuk dilakukan kajian longitudinal guna melihat keberlanjutan strategi yang diimplementasikan, serta dampaknya terhadap loyalitas pelanggan dan pertumbuhan penjualan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Achsa, A., Verawati, D. M., & Novitaningtyas, I. (2023). Implementation of Marketing Strategy Innovation and Business Model Development: Study of SMEs in Tourism Village. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 4(2): 172–184. <https://doi.org/10.20473/ajim.v4i2.49859>
- Al-sakina, N., Yustiana, Y., & Furqan, A. (2024). Business Model Canvas (BMC) Approach for Ecotourism Development Based on Islamic Boarding School Community (Case : Cipeujeuh Valley, Darul Arqam Muhammadiyah Islamic Boarding School). *Journal of Biological Science, Technology and Management*, 6(2): 235–245. <https://doi.org/10.5614/3bio.2024.6.2.1>
- Amalia, A., Hidayat, W., & Budiarmo, A. (2012). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada UKM Batik. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(2): 1-12.
- Andjelicus, P. J. (2021). Pariwisata Super Premium di Labuan Bajo. *Quality Tourism*, 19(2), 8-10.
- Antara Kantor Berita Indonesia. (2024). BPS catat total kunjungan wisman sepanjang 2023 capai 11,68 juta.(online): <https://www.antaranews.com> (1 July 2025)
- Badan Pusat Statistik. (2025). Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara per bulan Menurut Kebangsaan (Kunjungan), 2024.(online): <https://www.bps.go.id/id> (1 July 2025)
- Brown, T. (2008). *Applying Design Thinking*: 19–19. <https://doi.org/10.1145/3347709.3347775>
- Budiman, I., Tarigan, U. P. P., Mardhatillah, A., Sembiring, A. C., & Teddy, W. (2018). Developing business strategies using SWOT analysis in a color crackers industry. *Journal of Physics: Conference Series*, 1007(1): 1-7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1007/1/012023>
- Djamasbi, S., Siegel, M., & Tullis, T. (2011). Visual hierarchy and viewing behavior: An eye tracking study. *Lecture Notes in Computer Science*, 6761(1): 331–340. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21602-2_36
- Eldesouky, D. F. B. (2013). Visual Hierarchy and Mind Motion in Advertising Design. *Journal of Arts and Humanities*, 2(2): 148–162. <https://doi.org/10.18533/journal.v2i2.78>
- Fakieh, B., Al-Malaise Al-Ghamdi, A. S., & Ragab, M. (2022). The Effect of Utilizing Business Model Canvas on the Satisfaction of Operating Electronic Business. *Complexity*, 2022(1): 1-10. <https://doi.org/10.1155/2022/1649160>
- Firmansyah, A. P., & Murtono, T. (2024). Metode Business Model Canvas Dalam Perancangan Merchandise dan Promosi Untuk Mendukung Gerakan Peduli Kesehatan Jiwa. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(6): 2981–2995. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i6>

- Gottfried, O., De Clercq, D., Blair, E., Weng, X., & Wang, C. (2018). SWOT-AHP-TOWS analysis of private investment behavior in the Chinese biogas sector. *Journal of Cleaner Production*, 184(2018): 632–647. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.173>
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10: 994-1006
- Hamdan, A., Aris Ichwanto, M., Winarno, A., Indah Permatasari, S., Nur Ramadhani, A., Ekonomi, F., & Negeri Malang, U. (2023). Business Model Canvas Dan Digital Marketing Guna Meningkatkan Usaha Kuliner Di Wisata Sumber Banteng. *Aptekmas Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 6(2): 7–13. <http://dx.doi.org/10.36257/apts.vxixpp07-13>
- Humphrey, S. E., Morgeson, F. P., & Mannor, M. J. (2009). Developing a Theory of the Strategic Core of Teams : A Role Composition Model of Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 48–61. <https://doi.org/10.1037/a0012997>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing. In Pearson (17th ed.)*. Harlow: Pearson Education.
- Nuzula, N. F., Junining, E., Purwaningtyas, I., & Hartono, D. (2021). Business model untuk menciptakan strategi business longevity bagi kampung wisata. *Transformasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 17(1): 49–64. <https://doi.org/10.20414/transformasi.v17i1.3102>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., dan Movement, T., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley.
- Porajow, C. P. ., Erstiawan, M. S., & Indriyanto, M. N. (2023). Relevansi Model Bisnis dan Analisis SWOT Pariwisata Berbasis Masyarakat di Desa Pulisan. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 28(2): 177. <https://jurnalpariwisata.stpttrisakti.ac.id/index.php/JIP/article/view/1682>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3): 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Rahmadana, S. N., & ZA, S. Z. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Home Lavacakery pada Covid-19. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(3): 335–350. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i3.1989>
- Raka Mahesa Pradhana, Didien Suhardini, & Annisa Dewi Akbari. (2022). Pengembangan Model Bisnis Menggunakan Lean Canvas dengan Metode Design Thinking di Bulaf Café. *Jurnal Teknik Industri*, 12(3): 219–231. <https://doi.org/10.25105/jti.v12i3.15649>
- Retnowati, N. D. (2011). Analisis CSF, SWOT dan TOWS Studi Kasus: PT Intan Pariwara Klaten. *Jurnal Buana Informatika*, 2(1): 31–37. <https://doi.org/10.24002/jbi.v2i1.306>
- Riskawati, Busri, N. K., & Adiasa, I. (2024). Perancangan Pengembangan Usaha Percetakan Menggunakan Business Model Canvas Pada CV Kedai Kaos Makassar. *Jurnal Industri & Teknologi Samawa*, 5(2): 88–95.

- Sabilla, D. M., & Tiara, K. A. (2024). Perancangan Strategi Bisnis Pariwisata Berkelanjutan di Jawa Barat dengan Analisis Internal dan Eksternal serta Triple Layer Business Model Canvas. *Altasia Jurnal Pariwisata Indonesia*, 6(1): 1–11. <https://doi.org/10.37253/altasia.v6i1.8658>
- Saputra, T. (2016). Implementasi Design Thinking dalam Membangun Inovasi Model Bisnis Perusahaan Percetakan. *Agora*, 4(1): 833–844.
- Sekretariat Bersama Pariwisata. (2023). Penerapan Quality Tourism dalam Pengembangan Destinasi Pariwisata Nasional. Insight Report, 5–24.
- Simanungkalit, A., & Simanjuntak, M. (2024). Perancangan Service Dominant Logic Pada UMKM Pariwisata Kawasan Danau Toba Dengan Pendekatan Business Model Canvas. *Ajie*, 08(03): 76–85. <https://doi.org/10.20885/ajie.vol8.iss3.art1>
- Sulaiman, A., & Asmawi, A. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Dalam Meningkatkan Loyalitas Konsumen Dan Profitabilitas Pada Rich'S Coffe. *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 11(1), 19. <https://doi.org/10.35906/equili.v11i1.969>
- Sumara, R. (2023). Integrating SWOT Analysis and Business Model Canvas: A Strategic Approach for Indonesian Coffee Shops. *eCo-Buss*, 6(12): 810–820.
- Theresia, C., Octavia, J. R., Hermawan, D., & Sitanggang, S. S. (2023). Designing a Green Business Model with a Design Thinking and Business Model Canvas: Case Study of SMEs in Bandung. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 4(3), 1–20. <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2023.4.3.1>
- Urano, Y., Kurosu, A., Henselman-Petrusek, G., & Todorov, A. (2021). *Visual hierarchy relates to impressions of good design*. <http://dx.doi.org/10.31234/osf.io/hksf9>
- Urano, Y., Kurosu, A., & Todorov, A. (2019). Good visual hierarchy is good design. *ReMatch+ Workshop*, Princeton University.
- You, X. (2022). Applying Design Thinking For Business Model Innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00251-2>
- Yudianto, F., & Adinugroho, M. (2024). Development Of Sustainable Ecotourism In Karangrejo Village , Kediri Using A Business Model Canvas With Innovation Strategy And Diversification Of Tourism Services Pengembangan Ekowisata Berkelanjutan Di Desa Karangrejo Kediri Dengan Business Model Canva. *Jurnal Layanan Masyarakat* 8(4): 460–475.