

STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK (BUM) DESA MENUJU KAWASAN BISNIS PARIWISATA TERPADU DI DESA KARANG TENGAH

Kiki Oktora¹, Dicky Firmansyah², Ira Rima Anita³

^{1,2,3} Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: ¹ kiki.oktora@unpak.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan merumuskan strategi yang tepat bagi pengembangan BUM Desa dalam kerangka kawasan pariwisata terpadu di Desa Karang Tengah, Kecamatan Babakan Madang, Kabupaten Bogor. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan tujuan memperoleh jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut permasalahan dalam objek penelitian. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder yaitu dari literatur dan hasil Focus Group Discussion (FGD). Data diolah dan dikategorikan menggunakan NVivo. Hasil penelitian ini mengidentifikasi beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan kawasan wisata, salah satunya adalah dengan difersifikasi lini usaha dan pembangunan infrastruktur penunjang wisata. Strategi yang berbentuk strategi BMC (*Business Model Canvas*) diharapkan dapat menjadi rujukan bagi BUM Desa untuk meningkatkan daya saing usahanya serta menjadi percontohan bagi BUM Desa lain dengan unit usaha yang sejenis.

Kata Kunci : badan usaha milik desa; business model canvas; pariwisata; pemasaran; strategi bisnis

ABSTRACT

*This study aims to identify and formulate the right strategy for the development of BUM Desa within the framework of an integrated tourism area in Karang Tengah Village, Babakan Madang District, Bogor Regency. The method used is descriptive qualitative with the aim of obtaining answers to questions concerning the problems in the research object. Sources of data obtained from primary data and secondary data, namely the literature and the results of Focus Group Discussion (FGD). The data is processed and categorized using NVivo. The results of this study identify several strategies that can be used to develop tourist areas, one of which is to diversify business lines and develop tourism supporting infrastructure. The strategy in the form of a BMC (*Business Model Canvas*) strategy is expected to be a reference for BUM Desa to improve its business competitiveness and become a model for other BUM Desa with similar business units.*

Keywords: business model canvas; business strategy; marketing; tourism; village-owned enterprises

KETERANGAN ARTIKEL

Riwayat Artikel: diterima: 4 Februari 2021 ; direvisi: 20 Juni 2021; disetujui: 29 Juni 2021

Klasifikasi JEL: M31

Cara mensitasi: Oktora, K., Firmansyah, D., & Anita, I. R. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik (Bum) Desa Menuju Kawasan Bisnis Pariwisata Terpadu Di Desa Karang Tengah. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 7(1), 109–122. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v7i1.2982>



PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa (UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa). BUM Desa merupakan suatu badan usaha bercirikan Desa yang dalam pelaksanaan kegiatannya di samping untuk membantu penyelenggaraan Pemerintahan Desa, juga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Desa. Untuk itu, BUM Desa juga dapat melaksanakan fungsi pelayanan jasa, perdagangan, dan pengembangan ekonomi lainnya.

Dalam perkembangannya secara umum, keberadaan Badan Usaha Milik (BUM) Desa ternyata belum dapat memberikan kontribusi signifikan bagi perekonomian desa. Sebanyak 1.670 BUM Desa sudah beroperasi, tetapi belum memperoleh keuntungan, sehingga belum dapat memberikan kontribusi bagi pendapatan desa (BPK, 2019). Akibatnya, BUM Desa belum seluruhnya memberikan kontribusi terhadap peningkatan perekonomian desa.

Di Desa Karang Tengah, Kecamatan Babakan Madang, Kabupaten Bogor terdapat tiga unit usaha yang dikelola oleh BUM Desa, yaitu: unit usaha pemandian air panas Kawah Merah, Unit usaha kawasan wisata Curug Leuwi Asih dan Unit usaha warung di kawasan wisata Gunung Pancar. Desa Karang Tengah memiliki jumlah penduduk 16.309 jiwa, dengan luas wilayah 28,94 km persegi. Disamping itu terdapat 4.610 kepala keluarga, 56 rukun tetangga (RT), 15 rukun warga (RW). Umumnya merupakan kawasan hutan dan persawahan dengan mata pencaharian utama penduduknya adalah petani.

Kinerja usaha dari BUM Desa Karang Tengah seharusnya masih dapat ditingkatkan atau dioptimalkan dengan strategi yang tepat. Hal ini tergambarkan pada model bisnis yang berjalan saat ini. Unit usaha pertama terletak di kawasan Gunung Pancar (Ramadhan, 2015) dan melibatkan lahan milik individu (privat). Walaupun tidak secara langsung merujuk pada pemandian kawah merah, informasi awal tersebut sesuai dengan indikasi yang disampaikan oleh Ramadhan, dkk. (Ramadhan, 2015) mengenai pemandian Air Panas Gunung Pancar. Meskipun letaknya didalam kawasan, pemandian air panas ini berada di luar pengelolaan Taman Wisata Alam Gunung Pancar karena pemandian air panas ini sudah di kelola oleh warga Ciburial. Air Panas Gunung Pancar telah dibuka sejak sekitar tahun 1987, dibangun diatas tanah yang dibeli oleh bapak Suratman, sehingga merupakan milik perseorangan.

Sementara itu, usaha kedua dan ketiga merupakan usaha yang berstatus “menumpang” pada unit usaha pariwisata lain (wisata Curug Leuwi Asih dan wisata Gunung Pancar) yang tidak dikuasai atau dikelola secara langsung oleh BUM Desa tersebut. Curug Leuwi Hejo (Desa Cibadak, Kec. Sukamakmur) di kelola oleh Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bogor bekerjasama dengan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) Badak Lestari (Perhutani, 2019). Wisata Gunung Pancar (Desa Karang Tengah) dikelola oleh PT. Wana Wisata yang merupakan perusahaan swasta nasional yang didirikan di Jakarta dan bergerak dalam bidang Pengusahaan Wisata Alam dan mendapatkan kepercayaan pemerintah dalam hal ini Departemen Kehutanan dalam pemberian Hak Pengusahaan Parawisata Alam seluas 447.5 hektar pada Taman Wisata Alam Gunung Pancar di Kabupaten Bogor Propinsi Jawa Barat (Pancar, 2017).

Dengan model bisnis seperti ini, permasalahan utamanya adalah bahwa keberlanjutan (*sustainability*) dari usaha yang menjadi basis gerak dari BUM Desa Karang Tengah sangat tergantung pada kolaborasi antara BUM Desa dengan para pihak pengelola tersebut. Selain itu, hasil komunikasi awal menunjukkan bahwa BUM Desa di Karang Tengah belum memiliki strategi atau arah pengembangan usaha yang jelas. Mengingat perannya sebagai salah satu motor bagi pemberdayaan dan kesejahteraan masyarakat Desa Karang Tengah, maka perlu dirumuskan strategi pengembangan BUM Desa dalam kerangka pengembangan kawasan pariwisata terpadu di Desa Karang Tengah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan merumuskan strategi yang tepat bagi pengembangan BUM Desa dalam kerangka kawasan pariwisata terpadu di Desa Karang Tengah, Kecamatan Babakan Madang, Kabupaten Bogor. Strategi ini sangat diperlukan sebagai panduan arah gerak bagi pengembangan usaha BUM Desa serta untuk memperkuat perencanaan pembangunan Desa Karang Tengah secara umum. Perencanaan yang baik dan komprehensif mampu menghindari kesalahan-kesalahan yang tidak perlu Mussry dkk. (2007) Rencana bisnis akan dituangkan dalam bentuk strategi yang diolah melalui beberapa analisis baik internal maupun eksternal UMKM.

KAJIAN LITERATUR

Strategi Bisnis

Manajemen Strategi merupakan kerangka atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan atau program organisasi (Tripomo, 2005) Rencana strategi bisnis dapat menggambarkan posisi relatif industri suatu perusahaan terhadap pesaingnya. Untuk meraih *positioning* terbaiknya, suatu usaha tentu harus menentukan apakah akan melakukan aktifitas bisnis yg sama dengan competitor namun dengan cara berbeda atau justru melakukan aktifitas yang sangat berbeda secara total dengan tujuan utama meraih competitive advantage (Hitt dkk., 2016). Proses merancang strategi bisnis manajemen, ditujukan sebagai pendekatan rasional bagi UMKM untuk membantu suatu usaha dalam merespon secara efektif tantangan persaingan usaha di abad 21. Khususnya di era *e-commerce* dimana semua lini usaha terdisrupsi sehingga dibutuhkan strategi yang mengedepankan model bisnis yang berbeda dan sustainable (Umar et al., 2018). Dalam membuat proses tersebut, diperlukan beberapa analisa, yaitu STP (*segmenting, targeting and positioning*), lingkungan eksternal dan internal perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dipasar dan mendeterminasi bagaimana menggunakan kompetensi inti sebagai keunggulan strategi bisnis yang direncanakan.

Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP)

STP merupakan strategi dalam menetapkan segmentasi pasar, penetapan pasar sasaran, dan penetapan posisi pasar (Kotler, 2017). *Segmenting* adalah sub kelompok orang-orang atau organisasi yang memiliki satu atau lebih karakteristik yang sama yang menyebabkan mereka memiliki produk serupa. Segmentasi pasar dapat didefinisikan sebagai proses membagi sebuah pasar kesegmen-segmen atau kelompok yang bermakna, relative sama dan dapat diidentifikasi. Dasar segmentasi dapat dikategorikan dalam dua cara yaitu berdasarkan karakteristik konsumen dan respon konsumen (Kotler, 2017)

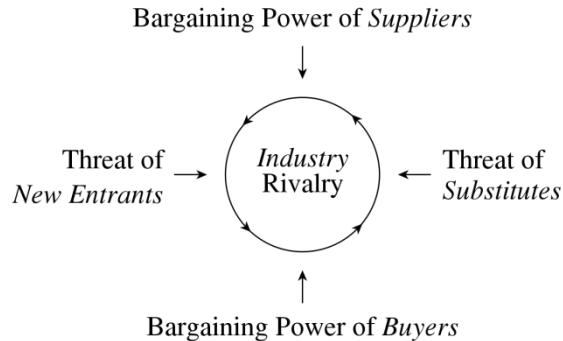
Setelah perusahaan mengidentifikasi segmen pasar yang dituju kemudian dilakukan evaluasi beragam segmen tersebut untuk memutuskan mana yang menjadi target market. Dalam prosesnya, perusahaan melihat dua factor yaitu daya tarik pasar secara keseluruhan serta tujuan dan resource perusahaan (Kotler, 2017) Inilah yang disebut Targeting.

Sedangkan *positioning* merupakan *image* atau citra yang terbentuk dalam benak konsumen dari sebuah brand yang membedakannya dengan produk sejenis dari pesaing. Dalam menentukan positioning ada empat tahap yaitu: identifikasi target, menentukan frame of reference pelanggan (siapa diri), merumuskan *point of differentiation* (mengapa konsumen memilih perusahaan) dan menetapkan keunggulan kompetitif produk yang bisa dinikmati sebagai sesuatu yang beda (Kotler, 2017).

Analisa Lingkungan Eksternal - Five Forces Model of Competitiveness

Selain itu perusahaan juga memerlukan analisis kompetisi untuk mengetahui pemetaan kondisi *competitiveness* industri sejenis. Menggunakan *five forces model of competitiveness* yang digagas oleh Michael Porter (Porter, 2008), analisis situasi kompetisi akan ditinjau dari berbagai segi. Ciri-ciri strategi

bersaing adalah suatu perusahaan yang mempunyai ciri khas tersendiri yang membuat berbeda dari perbankan lain.



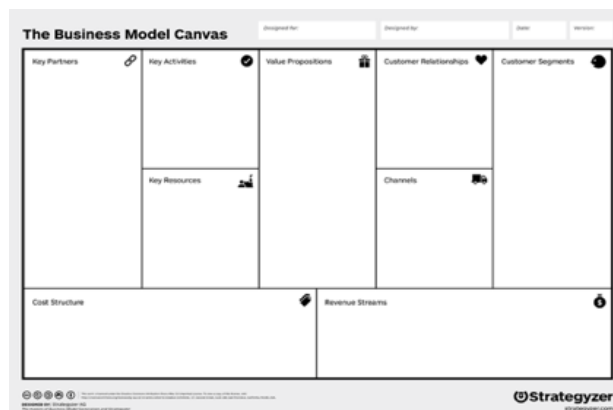
Gambar 1. Five Forces Model of Competitiveness

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan berguna dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atas dasar sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Secara garis besar sebuah perusahaan akan dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan dimana lingkungan tersebut dapat dibagi kedalam dua bagian besar, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan di dalam internal perusahaan itu sendiri. Penyusunan strategi perusahaan yang tepat harus memperhatikan betul-betul apa kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya selain memperhatikan faktor eksternal. SWOT menjadi satu tools yang sesuai untuk mengukur factor internal dan eksternal yang terbagi atas factor Internal yaitu *strength*, *weaknesses*, serta faktor eksternal meliputi *opportunity* dan *threat* (Kotler, 2017).

Bisnis Model Kanvas

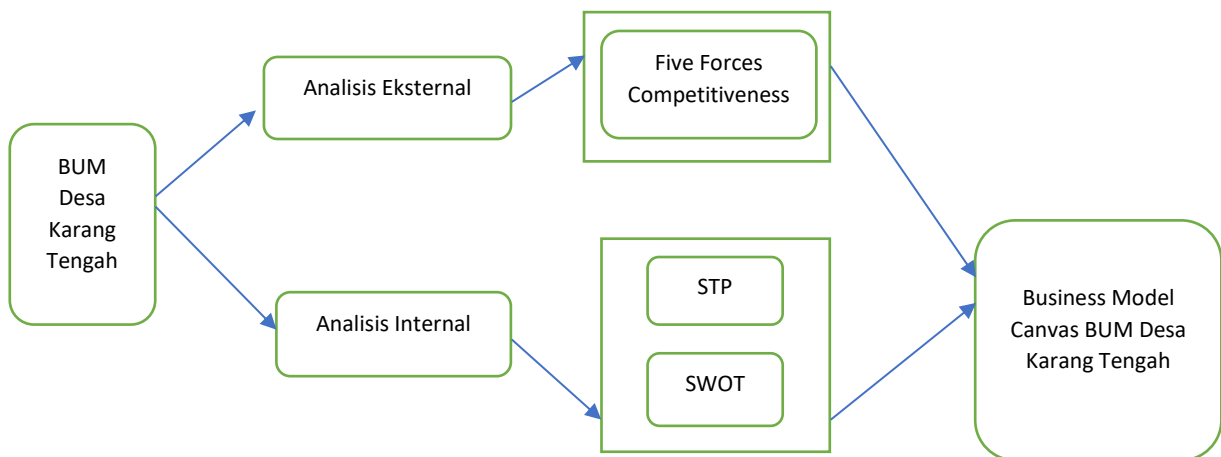
Hasil analisa baik internal maupun eksternal kemudian diterjemahkan dalam Sembilan blok Model Bisnis Canvas yang didalamnya telah tercakup: Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Cost Structure, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Revenue Streams. Model bisnis canvas dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam membuat perencanaan model usaha dengan lebih komprehensif namun *compact* sehingga semua blok dapat terintegrasi dan terhubung satu sama lain (Osterwalder dkk., n.d.).



Gambar 2. Business Model Canvas

Sumber : Osterwalder & Pigneur, 2010

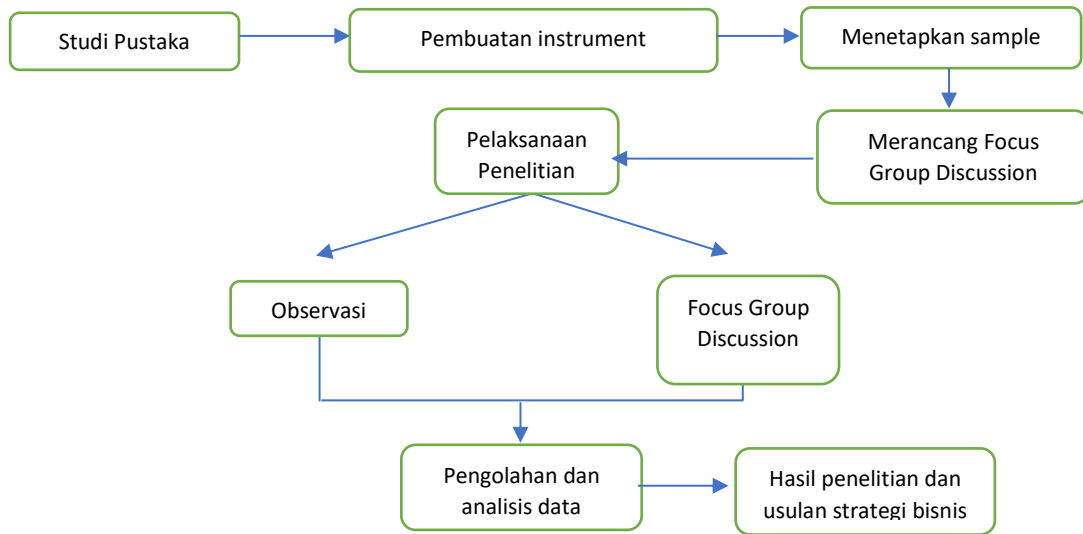
Menurut beberapa penelitian menunjukkan bahwa bisnis model kanvas juga dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru yang akan diterapkan salah satu unit usaha baru (Rukka dkk., 2018). Penelitian Permadi et al. (2016) menunjukkan bahwa melalui analisis BCM (*business model canvas*) pada CV. Kandura Keramik Bandung terdapat 7 program perbaikan yang disarankan, yaitu pembentukan segmentasi, kerjasama perusahaan dan aktivis seni untuk membentuk komunitas keramik kontemporer, membentuk *website* pribadi, bekerjasama dengan rekanan pemasok, kurir, investor, serta tenaga ahli yang kompeten, mendaftarkan produk, membentuk subdivisi *quality control* dan teknik pewarnaan, serta merekrut sumber daya manusia yang potensial.



Gambar 3. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Exploratory Research* dengan pendekatan *Qualitative Research* dan *Secondary data analyzed*. *Qualitative Research* dipilih untuk menggali *insight* dan pemahaman pada masalah dan latar belakangnya (Malhotra, 2009) Teknik *direct* dengan metode *Focus Group Discussion* (FGD) menggunakan *semi-structured interview* diaplikasikan pada penelitian ini dimana moderator FGD sudah memiliki panduan pertanyaan yang spesifik namun tidak menutup kemungkinan bertanya diluar daftar yang sudah dibuat dan menyesuaikan respon dari peserta FGD (Cooper, DR, Schindler, 2006). Selain *Focus Group Discussion*, *secondary data analyze* juga digunakan untuk mencari data sekunder dari internet, buku, dan jurnal yang ada. Terakhir, data yang sudah didapatkan melalui *secondary data analyzed* dan FGD dilengkapi dengan informasi berupa dokumentasi yaitu berupa foto-foto kondisi wisata di desa Karang Tengah dan foto pelaksanaan FGD diolah menggunakan aplikasi NVivo 12.



Gambar 4. Tahapan Penelitian

Pelaksanaan *Focus Group Discussion*

Focus Group Discussion (FGD) dilakukan satu kali dengan responden yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Responden

No	Kriteria	Kode	Jumlah
1	Pengurus BUM Desa	A	2
2	Kadus (Kepala Dusun)	B	2
3	Pendamping Lokal Desa	C	2
4	Perwakilan Unit Kawasan Wisata Pemandian Air Panas	D	2
5	Perwakilan Warung Kawasan Wisata Gunung Pancar	E	2
6	Perwakilan Unit Kawasan Wisata Leuwi Asih	F	2

Pelaksanaan FGD tersebut menggunakan pedoman atau *FGD guideline* yang sudah disiapkan sebagai panduan sehingga mendapatkan data yang dibutuhkan. Total responden dalam FGD yaitu 12 responden menjawab 23 pertanyaan yang meliputi semua aspek *tools* analisis yang digunakan dalam penelitian ini. FGD berlangsung selama 60 menit di Kantor Desa Karang Tengah, Babakan Madang Kabupaten Bogor.

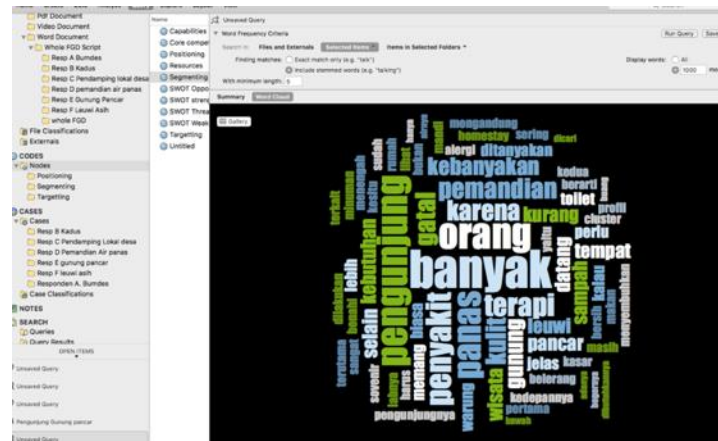
Tabel 2. Focus Group Discussion Guideline

Sesi	Aktivitas	Kode	Pertanyaan
1	Opening speech		Greeting notes to all participant and mention all the rules for FGD
2	STP		
	Segmenting	Q1	Bapak Ibu, Bagaimana Profil pengunjung yang biasa datang ke lokasi wisata? Secara umum (singkat saja)
		Q2	Apakah profil pengunjung sama di hari biasa dengan hari libur
	Targeting	Q3	Bapak Ibu apakah bisa jelaskan profil pengunjung secara lebih detil? Demografisnya : usia, tingkat ekonomi (dilihat dari kendaraan yang dibawa/tampilan misalnya), asal daerah (lihat dari logat bahasa)
	Positioning	Q4	Bapak Ibu bagaimana image objek wisata Karang Tengah selama ini? Wisata mahal/murah/alam/kurang terawat atau apa?
		Q5	Menurut Bapak/Ibu, apakah Image tersebut sudah sesuai dengan Image yang seharusnya? (misalkan harusnya image objek wisata ini adalah bersih, terawat, nature dll)
3	SWOT		
	Strength	Q6	Apa keunggulan (kelebihan) objek wisata Pemandian Air Panas?
		Q7	Apa keunggulan (kelebihan) objek wisata Gunung Pancar?
		Q8	Apa keunggulan (kelebihan) objek wisata Leuwi Asih?
	Weakness	Q9	Apa kekurangan objek wisata Pemandian Air panas?
		Q10	Apa kekurangan objek wisata Gunung Pancar?
		Q11	Apa kekurangan objek wisata Leuwi Asih?
	Opportunity	Q12	Peluang apa yang berpotensi untuk Perkembangan Desa karang Tengah
	Threat	Q13	Apa hambatan utama dalam mewujudkan potensi tersebut
		Q14	Apakah ada pihak yang menghambat perkembangan objek wisata Desa Karang tengah? (sebutkan spesifik)
		Q15	Apakah kedepannya ada hal yang berpotensi mengancam keberadaan objek wisata desa Karang Tengah?
5	Business Model Canvas	Q16	Promosi apa yang sudah dilakukan Desa Karang Tengah untuk objek wisatanya? (online dan offline)
		Q17	Bisakah jelaskan komponen dari pengeluaran operasional rutin dari objek wisata Pemandian Air Panas?
		Q18	Bisakah jelaskan komponen dari pengeluaran operasional rutin dari objek wisata Gunung Pancar?
		Q19	Bisakah jelaskan komponen dari pengeluaran operasional rutin dari objek wisata Leuwi Asih?
		Q20	Bisakah jelaskan komponen pemasukan objek wisata Pemandian Air Panas?
		Q21	Bisakah jelaskan komponen pemasukan objek wisata Gunung Pancar
		Q22	Bisakah jelaskan komponen pemasukan objek wisata Leuwi Asih
		Q23	Siapa saja pihak yang menjadi rekanan objek wisata Desa Karang Tengah?

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengolahan data menggunakan NVivo mereduksi data menjadi lebih terorganisir dan mudah diklasifikasikan. Data yang telah di-import kedalam NVivo kemudian diklasifikasikan kedalam tipe dokumen atau filenya yaitu dokumen pdf, dokumen video, dokumen audio, dokumen word dan dokumen excel. Kemudian data yang telah disimpan dikategorikan dengan cara setting coding menggunakan *nodes* dan *cases*. *Nodes* digunakan untuk *coding* tema atau topik dalam FGD sedangkan *Cases* digunakan untuk *coding* bagi setiap responden. Data yang telah dikoding dalam *nodes* dan *cases* kemudian akan

terhubungkan satu sama lain dalam *mindmap* pada gambar. Tiap *sub-topic* akan terlihat dominan kata yang sering diulang oleh responden dan akan terkategoriikan secara otomatis dalam word tree. Selain word tree hasil word frequency juga digambarkan dalam bentuk *word cloud*.



Gambar 5. Word Cloud Segmentasi

Analisis Five Forces Model of Competitiveness

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari FGD dapat digunakan untuk mengidentifikasi lima model keunggulan kompetitif yang diperoleh dari eksternal bisnis.

Tabel 3. Analisis Five-Forces Model

No	Komponen Five Forces	Hasil Analisis
1	Threat of New Entrants	Low
2	Threat of Substitute Products	Low
3	Bargaining Power of Suppliers	Low
4	Bargaining Power of Buyer	Moderate
5	Rivalry Among Existing Competitors	Moderate

Hasil analisis industri dan pengembangan strategi bisnis atau lingkungan persaingan menggunakan *Five Forces Model of Competitiveness* menunjukkan bahwa dari lima tekanan eksternal industri menunjukkan tekanan yang rendah dan menengah. Kawasan pariwisata yang mengandalkan keindahan alam ini termasuk *low to medium* dimana ancaman akan masuknya pendatang baru termasuk kecil karena industri pariwisata dalam hal ini wisata alam sangat mengandalkan keindahan alam yang tidak bisa diciptakan dengan artifisial.

Ancaman produk pengganti tidak mudah ditemukan selain itu kekuatan supplier termasuk rendah karena *unique-selling-pointnya* terdapat pada keindahan alam yg sudah ada. Sementara itu, kekuatan daya tawar pembeli termasuk moderate dengan melihat begitu banyaknya area wisata alam yang tersebar di wilayah Bogor dan sekitarnya sehingga pengunjung memiliki banyak pilihan lain. Terakhir, persaingan antar *competitor* termasuk *moderate* dengan wisata alam yang sudah ada sebelumnya terutama di seputar area Puncak.

Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP)

Selanjutnya dilakukan analisis untuk strategi dalam menetapkan segmentasi pasar, penetapan pasar sasaran, dan penetapan posisi pasar. Berdasarkan hasil FGD dapat disimpulkan STP dari kawasan wisata BUM Desa Karang Tengah pada Tabel 4.

Tabel 4. Analisis STP

Kawasan Wisata	Segmentasi	Targeting	Positioning
Pemandian air panas "Kawah Merah"		<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomi Menengah Bawah - Usia dewasa-lansia - Mereka yang punya penyakit - Mereka yang percaya herbal 	Tempat wisata dan terapi terjangkau untuk segala usia namun mahal pada prakteknya karena banyaknya pungli.
Gunung Pancar	Jabodetabek Semua Jenis Kelamin	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomi Menengah ke Bawah 	Curug (Air terjun) dengan pemandangan alam yang indah namun mahal dengan adanya pungli
Leuwi Asih		<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomi Menengah - Usia anak-lansia - Mereka yang suka <i>tracking</i> 	Curug dan jalur trekking dengan pemandangan indah

Dari Tabel 4 menunjukkan analisis STP untuk masing-masing wisata di Desa Karang Tengah. Ketiga tempat wisata tersebut pada dasarnya memiliki segmentasi, target, dan posisi pasar yang sama. Berdasarkan lokasi segmen pasar menunjukkan segmen pasar di daerah Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi yang merupakan daerah di sekitar Desa Karangtengah. Jenis wisata yang merupakan wisata alam maka pada umumnya wisata ini ditujukan baik untuk anak-anak sampai lansia yang membutuhkan terapi wisata alam baik dari segi pemandangan maupun khasiat kesehatan (wisata pemandian air panas). Seluruh tempat wisata ini memposisikan bisnisnya pada wisata alam yang selain menampilkan keindahan pemandangan, udara yang segar, juga memberikan terapi kesehatan alami.

Analisis Internal SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan internal sebuah bisnis. Berikut disajikan diagram ringkasan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) pada kawasan wisata BUM Desa Karang Tengah yang didapatkan dari observasi dan FGD. Melalui analisis SWOT dapat diidentifikasi strategi-strategi yang dapat dirumuskan oleh kawasan wisata ini dalam usaha pengembangan usahanya.

Strategi yang memanfaatkan kesempatan (*opportunity*) wisata, yaitu dengan memanfaatkan kealamian dan masih bersihnya lingkungan sekitar wisata, yaitu antara lain dengan menambah lini bisnis, kerja sama pembangunan infrastruktur penunjang wisata, dan menyediakan paket-paket wisata sesuai keinginan dan kebutuhan wisatawan. Selain itu, strategi untuk mengurangi ancaman (*threat*) yang ada, yaitu karena wisata ini adalah wisata alam maka ancaman utamanya adalah adanya bencana alam. Oleh karena itu, strategi utama yang harus dibuat adalah terkait keamanan wisata. BUM Desa dapat melakukan kerja sama dengan investor atau pemda terkait untuk membangun infrastruktur keamanan wisata. Selain

itu, juga harus mengembangkan program-program penanganan bencana dengan warga sekitar sehingga dapat meminimalisir dampak bencana.

<p>SWOT</p>	<p>Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> Keindahan alam dan panorama yang sangat alami hutan konservasi sumber daya alam Air yang masih jernih Sebagai terapi pengobatan karena airnya mengandung zat belerang Wisata murah meriah Perkebunan kopi 	<p>Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> Infrastruktur yang kurang memadai (jalan menuju kesana, lahan parkir terbatas, tempat duduk kurang, fasilitas dan sarana/prasarana) Manajemen dan Sumber daya manusia yang tidak <i>capable</i> Marketing strategi yang tidak mumpuni Terdapat konflik kepentingan dalam kepengurusan kawasan wisata Tidak aman (dari kecurian dll)
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> Potensi pemanfaatan lahan Kerjasama dengan pengembang/kontraktor untuk mengembangkan bisnis kawasan wisata Biji kopi menjadi komoditi yang berpotensi untuk dijual selain gula aren Masuknya investor untuk permodalan usaha 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Menambah lini bisnis ke bisnis baru yaitu produk biji kopi untuk penyedia ke cafe, branding kopi sachet untuk <i>end-customer</i> dan membuat brand <i>coffee-shop</i> di lokasi wisata Membuat program wisata terapi khusus pengobatan dengan paket2 menarik Bekerjasama dengan banyak EO untuk paket <i>outbound</i> 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuat proposal investasi bagi investor dengan <i>profit sharing</i> yang menarik dengan tujuan untuk pembangunan infrastruktur kawasan wisata Menjual 'kealaman' dengan menampilkan lokasi wisata dengan apa adanya dan membuat paket wisata <i>back to kampung</i> Menyewakan lahan untuk digunakan oleh tenant dengan perjanjian
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> Ancaman bencana alam yang sewaktu-waktu dapat terjadi karena kontur wilayah yang berbukit jadi sering terjadi longsor dan bendungan jebol. Sering kali terjadi di musim penghujan Warga desa sendiri yang kurang memahami mengenai pentingnya mengembangkan kawasan wisata daerahnya. 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki tim <i>safety</i> yang siap sedia Mengidentifikasi titik-titik rawan longsor dan bencana, dan memaksimalkan lokasi yang kecil kemungkinan terdampak bencana Lebih intensif dalam pelaksanaan sosialisasi pengembangan kawasan wisata kepada warga sekitar untuk dapat mengoptimalkan keindahan alam wilayah mereka 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> Bekerjasama dengan investor/pengembang dalam pembangunan infrastruktur kawasan wisata Melibatkan warga dalam perencanaan pembangunan Melakukan pembangunan dan fokus menjual lokasi wisata pada wilayah yang berpotensi minimal terjadi bencana

Gambar 6. Diagram Analisis SWOT

Business Model Canvas

Konsep dasar Business Model canvas adalah menyederhanakan bentuk model bisnis yang sebelumnya terdiri dari berlembar-lembar kertas dengan pemaparan yang sangat panjang, kini dibuat menjadi lebih ringkas oleh Osterwalder dalam bukunya, *Business Model Generation* (2012) Ringkasan tersebut dituangkan dalam sebuah canvas yang terdiri dari Sembilan poin yang disebutnya nine building blocks

antara lain *Customer Segment, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership, Cost Structure dan Revenue Streams*. Berikut adalah bisnis model canvas untuk kawasan wisata Desa Karang Tengah saat ini berdasarkan hasil FGD dan observasi. Oleh karena itu perlunya penerapan model bisnis pada model bisnis Canvas ini untuk mendapatkan model bisnis baru yang sesuai dengan keinginan pelanggan dan evaluasi berdasarkan titik kuat dan kelemahan bisnis ini (Rasmussen dkk., 2016).

Customer Segment

Untuk ketiga objek wisata alam memiliki segmen konsumen yang kurang lebih sama yaitu *Segmented* dengan kriteria Jabodetabek, semua jenis kelamin, kelas ekonomi menengah, menyukai pemandangan alam, dan menyukai tantangan. BUM Desa sebaiknya mulai memikirkan untuk meluaskan segmentasi ke kelas menengah keatas dengan adanya tren baru bersepeda dan *tracking* yang dapat digolongkan kedalam hobi mahal. Saat ini para bikers (orang yang gemar bersepeda) mulai mencari lokasi-lokasi biking dengan pemandangan alam yang indah dan salah satu pilihannya adalah wilayah sekitar Sentul. Selain itu para fotografer juga menjadi *potential customer* dengan penawaran paket fotografi *landscape*.

Value Proposition

Value yang saat ini dijual hanyalah *Performance* dan *Price* yaitu berupa keindahan alam dan harga tiket yang cukup terjangkau namun fasilitas masih sangat minim bahkan kurang dalam hal apapun. BUM Desa dapat menambahkan paket wisata misalnya paket pengobatan untuk mereka yang butuh terapi (pemandian air panas), paket wisata kesehatan (2D 1N terdiri dari pemandian air panas, yoga relaksasi dengan pemandangan gunung, pijat alami dengan air terjun curug dan jogging sepanjang sawah leuwi asih dan paket-paket lainnya. Paket-paket ini harus dikelola oleh unit baru di BUM Desa yaitu *tour package* dimana tugasnya adalah untuk membuat paket tour yang dapat dijual serta mengemas dan mempromosikannya ke *potential customer*.

Customer Relationship

Belum ada program yang bertujuan meningkatkan *customer engagement* walaupun sudah memiliki akun social media di facebook. Beberapa vlog di youtube mengenai kawasan wisata ini dibuat oleh pengunjung (bukan manajemen). *Communities* merupakan hal yang harus mulai dipikirkan oleh BUM Desa. Bekerjasama dengan komunitas-komunitas hobi seperti komunitas sepeda, komunitas trekking dan lain lain diharapkan dapat meningkatkan *brand recognition* dan *customer engagement* terhadap kawasan wisata Desa Karang Tengah. Selain itu promosi melalui *social media* dapat mulai diaktifkan melalui *endorsement* oleh selebgram.

Channels

Saluran penjualan hanya berupa rekomendasi teman/kolega. Tidak banyak promosi yang dilakukan oleh manajemen kawasan wisata ataupun dari pihak BUM Desa. Bekerjasama dengan komunitas/klub sepeda merupakan *indirect channels* yang seringkali memiliki *big impact* bagi peningkatan *sales*. Penjualan paket tour sepeda salah satunya yang dapat ditawarkan kepada klub/komunitas.

Revenue Streams

Pemasukan kawasan wisata Karang Tengah hanyalah dari *usage fee*, yaitu penjualan tiket/karcis masuk area wisata. Pemasukan utama sebelumnya hanya bergantung pada *usage fee* yaitu penjualan tiket masuk serta parkir ditambah penjualan makanan di warung. Penambahan unit bisnis lainnya dapat menambah

pemasukan desa Karang tengah. Kemungkinannya, antara lain penyewaan lahan kepada investor, penyewaan sepeda untuk mereka yang ingin biking tapi tidak membawa sepeda dan memulai unit bisnis kopi. Kopi merupakan asset lain yang dimiliki Desa Karang Tengah yang belum maksimal diupayakan.

Key Resources

Sumber daya utama yang dimiliki BUM Desa Karang Tengah adalah *Physical* berupa tempat wisata alam serta *Human* atau sumber daya manusia. Sumber daya utama yang dimiliki oleh BUM Desa Karang Tengah hanyalah asset fisik dan sumber daya manusia yang mengelola. Penambahan coffee shop dan berbagai sarana serta prasarana akan menambah daya Tarik area wisata tersebut.

Key Activities

Pihak yang saat ini bekerja sama dengan BUM Desa Karang Tengah adalah Perhutani sebagai lembaga yang fokus pada pelestarian alam. Aktifitas utama yaitu *problem solving* dapat didukung penyewaan lahan kepada investor dengan system bagi hasil. Hal ini didukung dengan banyaknya lahan yang tidak dimanfaatkan secara maksimal.

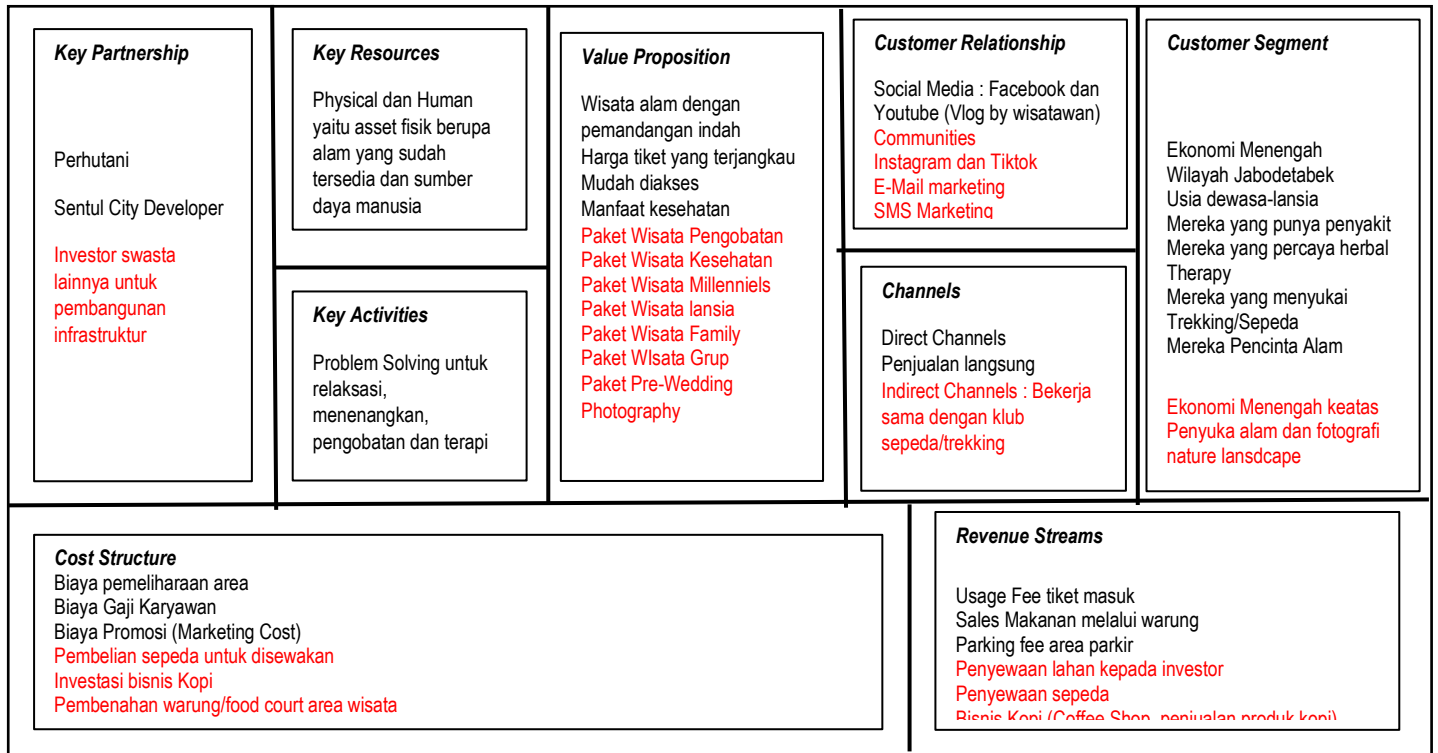
Key Partnership

BUM Desa harus mulai membuka diri untuk investor pembangunan infrastruktur. Kurangnya sarana dan prasarana tentu saja membutuhkan kerjasama dengan investor yang terpercaya.

Cost Structure

Komponen biaya tiap wilayah wisata di Desa karang tengah kurang lebih sama, yaitu terdiri dari biaya pemeliharaan kawasan, biaya gaji dan tunjangan kepada karyawan serta biaya promosi (marketing cost). Penambahan biaya yaitu meliputi pembelian sepeda (dapat bekerjasama dengan investor), pembenahan sarana dan prasarana dan area kantin/foodcourt yang melibatkan warga sekitar sebagai penjual/pembuat makanan

Gambar 9 menggambarkan keseluruhan blok dalam kanvas yang terkait satu sama lain, tinta hitam adalah business model canvas BUM Desa saat ini dan tinta merah adalah input yang merupakan hasil dari analisis studi ini.



Gambar 9. BMC Kawasan Wisata Desa Karang Tengah Hasil Analisis

KESIMPULAN

Kawasan wisata Desa Karang Tengah sangat berpotensi untuk dikembangkan selama dibuat strategi yang tepat, holistik dan terpadu. Tiga wisata utama yang ada didalamnya yaitu Pemandian Air Panas, Air Terjun Gunung Pancar dan Curug Leuwi asih diharapkan tidak berdiri sendiri-sendiri melainkan menjadi satu kesatuan yang saling mendukung dan melengkapi walaupun masing-masing memiliki keunikan tersendiri. BMC yang dihasilkan dari analisis penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak hanya fisik area wisata alam saja yang menjadi asset Desa Karang Tengah namun juga pengemasan produk yang dikedepankan. Salah satu ide dalam value proposition BMC Kawasan Wisata Desa Karang Tengah yaitu membuat paket-paket wisata. Selama ini beberapa wilayah di Desa Karang Tengah kerap kali digunakan oleh para pesepeda dan untuk *tracking* tanpa izin dari BUM Desa atau pengelola. Selain itu paket trekking dan sepeda lebih banyak dibuat oleh Event Organizer dari luar BUM Desa. Warga dan pengelola kawasan wisata hanya menjadi penonton digunakannya area wisata desa mereka. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang capable untuk mengelolanya dengan cerdas sehingga BUM Desa dapat maksimal mengelola kawasan wisatanya.

Daftar Pustaka

Badan Pemeriksa Keuangan. (2019). Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) II Tahun 2018. *Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia*. <https://www.bpk.go.id/ihps>

Cooper, D. & Schindler, P. (2006). *Business Research Method*. McGraw Hills.

- Hitt, M, Ireland, D., & Hoskisson, R. (2016). *Strategic Management Competitiveness and Globalization* (12th edition). South Western College Publishing.
- Kotler, P. (2017). *Marketing Management*. Pearson Prentice Halls.
- Malhotra, N. (2009). *Marketing Research, An applied orientation*, 6th Edition. Pearson Education.
- Mussry, J., Hermawan, M., Taufik, Y., Hasan, Patty, P., Soekarno, S., Mulya, A. (2007). *Markplus on Marketing*. Gramedia Pustaka Utama.
- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* . John Wiley & Sons, Inc.
- Perhutani. (2019). *Kembangkan Wisata Leuwihejo di Bogor, Perhutani jalin kerjasama dengan LMDH*.
- Permadi, B., Nurmalina, R., dan Kirbrandoko. 2016. Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik Bandung. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 14(1), 88—97.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Rainaldo M., Wibawa, B.M., Rahmawati, Y. 2017. Analisis Business Model Canvas Pada Operator Jasa Online Ride-Sharing (Studi Kasus Uber Di Indonesia). *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 6(2), 235—239
- Ramadhan, dkk. (2015). Identifikasi Akses Masyarakat Terhadap Pemanfaatan Sumberdaya Alam (Studi kasus di Desa Karang Tengah Kecamatan Babakan madang Kabupaten Bogor). *Jurnal Nusa Sylva*, 15(2), 27–36.
- Rasmussen, E., Tanev, S., & Hansen, K. (2016). *Business Plan Basics For Engineers*. Woodhead Publishing Series in Civil and Structural Engineering,
- Rukka, M.R., Busthanul, N., dan Fatonny, N. 2018. Strategi pengembangan bisnis dengan pendekatan busines model kanvas (Studi Kasus Pada CV. OAG di Kota Makasar, Sulawesi Selatan). *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 14(1), 41–54.
- Tripomo, T. (2005). *Manajemen Strategi*. Rekayasa Sains.
- Umar, A., Sasongko, A. H., Aguzman, G., & Sugiharto. (2018). Business Model Canvas as A Solution For Competing Strategy of Small Business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 4675.