
Analisis Sembilan Komponen Model Bisnis Ekowisata Internasional di Desa Gubugklakah

Fajar Surya Ari Anggara

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen,
Universitas Darussalam Gontor

Email: fajarsurya.darussalam.gontor@gmail.com

Abstract

Studi ini memiliki tujuan yaitu untuk menjawab peluang dalam hal penyusunan model bisnis sebagai langkah awal pengembangan kawasan ekowisata Kawasan Gubugklakah sebagai ekowisata internasional dari ke 9 komponen meliputi yaitu Segmentasi Pelanggan, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Sumber Pendapatan, Sumber Daya Utama, Aktifitas Utama, Mitra Kerja Utama dan Struktur Biaya. Hasil studi ini adalah proposisi nilai ekowisata- Gubugklakah meliputi wisata desa, wisata alam, wisata eko- logi, dan wisata budaya; mitra utama yang terlibat dalam pengelolaan kawasan Gubugklakah meliputi pemerintah, masyarakat, dan praktisi bisnis pariwisata, aktivitas utama yang tertuju pada serangkaian program kerja pengelolaan dan pengembangan kawasan Gubugklakah, sumber daya utama yang meliputi sarana prasarana kawasan desa wisata, rancangan strategik, kawasan wisata Gubugklakah beserta praktisi yang terlibat langsung dalam pengelolaan- kawasan wisata, hubungan pelanggan meliputi pelayanan wisata kepada pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung, segmen pelanggan yang terkait dengan kawasan wisata Gubugklakah meliputi- wisatawan domestik dan wisatawan mancanegara, saluran yang dimaksud meliputi poster, iklan pariwisata audio visual terkait Gubugklakah dan berbagai media publikasi lainnya, struktur biaya meliputi anggaran pengelolaan, pemeliharaan, dan pengadaan sarana prasarana pariwisata, aliran pendapatan- meliputi pendapatan dari penjualan produk-produk UKM dan pendapatan dari penggunaan kawasan Gubugklakah oleh berbagai pihak terkait.

Kata kunci: model bisnis, ekowisata, Gubugklakah

A. PENDAHULUAN

Ekowisata meliputi wisata alam, wisata budaya, wisata ekologi, dan wisata desa. Potensi wisata alam meliputi berbagai keindahan alam yang terdapat di kawasan Gubugklakah. Potensi budaya berupa keramahan (amenity) penduduk, adat istiadat dan berbagai kesenian/kerajinan daerah, serta hasil-hasil pertanian, perkebunan, tanaman obat keluarga. Berbagai potensi tersebut telah menjadi keunggulan komparatif (*comparative advantage*) Kabupaten Malang yang perlu dikembangkan dengan konsep yang tepat, dengan mempertahankan kearifan budaya lokal (*local wisdom*) partisipatif dan berkelanjutan (*sustainable development*).

Kabupaten Malang merupakan daerah yang memiliki potensi wisata yang beragam. Gubugklakah dan Tengger serta Gunung Semeru mengelilingi di sisi timur Kabupaten Malang. Kabupaten Malang dengan keadaan geografisnya yang dikelilingi beberapa Gunung sebagaimana tersebut diatas sudah barang tentu memiliki obyek wisata alam yang cukup potensial khususnya sebelah selatan Kabupaten Malang dengan keberadaan perkebunan jeruk yang sampai hari ini Kabupaten Malang belum memanfaatkan potensi tersebut secara maksimal. Hal ini didukung dengan keberadaan Desa Gubugklakah Kecamatan Poncokusumo sebagai desa penghasil pertanian yang terletak dalam jalan alur kunjungan wisata Taman Nasional Bromo Tengger Semeru.

Nilai ekowisata Gubugklakah menjadi faktor pendukung dikembangkannya kawasan wisata di Gubugklakah, Kabupaten Malang sebagai tindak lanjut dari kebijakan Propinsi. Hal ini mendukung pengembangan kawasan yang diprioritaskan, Kabupaten Malang termasuk dalam kawasan ekonomi potensial. Mengingat bahwa potensi wisata alam, wisata desa dan wisata budaya yang khas tersebut tersebar hampir di sebagian besar wilayah Gubugklakah maka besar kemungkinan untuk dikembangkan konsep ekowisata. Kriteria suatu desa dapat dikembangkan berdasarkan beberapa faktor-faktor pendukung antara lain; (1) Memiliki potensi produk dan daya tarik, (2) memiliki dukungan sumber daya manusia (SDM), (3) motivasi kuat dari masyarakat, (4) memiliki dukungan sarana dan prasarana yang memadai, (5) mempunyai fasilitas pendukung kegiatan wisata, (6) mempunyai kelembagaan yang mengatur kegiatan wisata, dan (7) ketersediaan lahan/area yang

dimungkinkan untuk dikembangkan menjadi tujuan wisata. Kriteria tersebut dapat dikembangkan ke dalam model bisnis 9 komponen hasil karya dari Alexander Osterwalder.

Banyak manajer atau pengelola tidak mengerti bagaimana sebenarnya konsep bisnis yang dapat mempengaruhi semua keputusan bisnis yang cukup penting. Dalam banyak kasus, manajer jarang berkomunikasi dengan cara yang jelas dan sederhana (Linder dan Cantrell, 2000). Oleh karena itu, akan menarik apabila ada satu set alat yang memungkinkan pelaku bisnis untuk memahami model bisnis mereka dan unsur-unsur yang ada di dalam model bisnis mereka sehingga mereka dengan mudah mengkomunikasikan model bisnis perusahaannya kepada orang lain dan membiarkan mereka untuk mengubah zdan bermain-main dengan model bisnis tersebut sekaligus belajar mengenai peluang bisnis (Osterwalder,2004)

Model bisnis menjadi sebuah konsep yang menjadi sumber keunggulan kompetitif suatu organisasi dan mencakup beberapa hal yang menjadi komponen atau komponen dari bisnis tersebut. Sebagaimana Christensen (2001) mendefinisikan model bisnis sebagai sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan positioning perusahaan dari produk di industri yang sama. Osterwalder (2004) menambahkan model bisnis mencakup seperangkat hubungan antar komponen untuk memperoleh pendapatan. Konsep tersebut mendeskripsikan nilai perusahaan yang ditawarkan dan bagaimana pemasaran nilai perusahaan tersebut kepada satu atau beberapa segmen pelanggan, aset perusahaan dan jaringan mitra yang mendukung untuk menciptakan nilai tersebut dengan tujuan memperoleh aliran pendapatan yang menguntungkan dan berkelanjutan.

Model bisnis mencakup beberapa komponen penyusun sebuah bisnis yang mendukung keberadaan dan keberlanjutan bisnis. Zott, Amit, dan Massa (2010) mendefinisikan model bisnis sebagai struktur yang menciptakan value dengan mendefinisikan serangkaian aktivitas mulai dari bahan mentah sampai bahan mentah tersebut sampai ke customer akhir, dimana value yang telah ditentukan ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut. Leschke (2013) menambahkan pendekatan model bisnis sebagai metode untuk mendokumentasikan pemikiran, bagaimana suatu perusahaan maupun organisasi mengusulkan untuk

menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan. Michelini dan Fiorentino (2011) menambahkan bahwa pentingnya merancang model bisnis baru untuk menciptakan nilai baru.

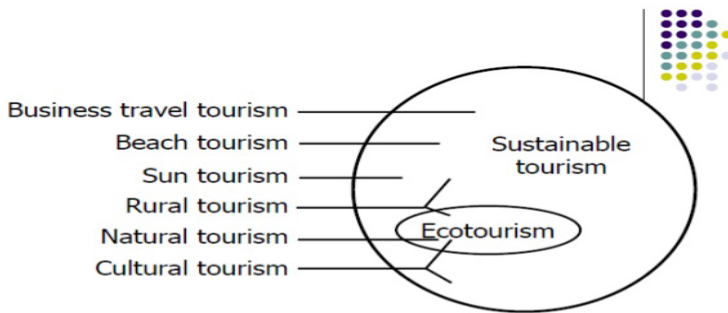
Terdapat 9 komponen yang menyusun keberadaan dan keberlanjutan bisnis sebagaimana yang diungkapkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2013) yaitu mitra utama menggambarkan pihak mana saja yang mendukung pengelolaan suatu bisnis, aktivitas utama menggambarkan bagaimana kegiatan bisnis yang menjadi prioritas, nilai proposisi menggambarkan nilai tambah atau nilai pembeda suatu bisnis dengan bisnis lainnya, hubungan pelanggan menggambarkan bagaimana cara pengelola bisnis dapat berhubungan dengan pelanggan, segmen pelanggan menggambarkan siapa saja segmen yang menggunakan jasa layanan bisnis atau mengkonsumsi produk bisnis, saluran menggambarkan bagaimana cara pengelola bisnis berkomunikasi dengan pelanggan, sumber daya utama menggambarkan siapa saja personal dalam perusahaan yang terlibat pengelolaan bisnis, struktur biaya menggambarkan bagaimana struktur anggaran biaya operasional bisnis, dan aliran pendapatan menggambarkan bagaimana pengelola bisnis memperoleh pendapatan dari bisnis tersebut. Model bisnis kanvas digunakan untuk membantu menganalisa model bisnis suatu organisasi. Dengan demikian, diharapkan diperoleh suatu gambaran model pengelolaan yang tepat bagi organisasi maupun perusahaan terhadap potensi-potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan pada karakteristik potensi wilayah dan keterkaitannya pada 9 komponen model bisnis, maka Desa Gubugklakah Kecamatan Poncokusumo Kabupaten Malang merupakan desa yang memungkinkan untuk dikembangkan menjadi obyek kajian ekowisata (*ecotourism*). Melalui penyusunan model bisnis ekowisata diharapkan dapat menopang konsep pengembangan pariwisata Kabupaten Malang, serta dapat membuka akses pasar baru bagi berbagai komoditas lokal dan penciptaan lapangan kerja baru serta peningkatan kesejahteraan masyarakat desa melalui pariwisata nasional maupun internasional.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Ekowisata

Definisi ekowisata yang pertama diperkenalkan oleh organisasi The Ecotourism Society (1990) menyatakan bahwa ekowisata adalah suatu bentuk perjalanan wisata ke area alami yang dilakukan dengan tujuan mengkonservasi lingkungan dan melestarikan kehidupan dan kesejahteraan penduduk setempat.



Sustainable tourism and ecotourism (Wood, 2002)

Sumber: Ecotourism: Principle, Practices, and Policies for Sustainable (Wood, M.E. 2002)

Gambar 1. Ekowisata dan Wisata Berkelanjutan

Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 33 Tahun 2009 menyebutkan ekowisata atau ekoturisme merupakan salah satu kegiatan pariwisata yang berwawasan lingkungan dengan mengutamakan aspek konservasi alam, aspek pemberdayaan sosial budaya ekonomi masyarakat lokal serta aspek pembelajaran dan pendidikan. Chang Hung (2004) menyebutkan ekowisata sebagai bentuk wisata yang dilakukan di alam, mengandung unsur pendidikan lingkungan sehingga pengunjung menghormati alam dan menerapkan prinsip manajemen lingkungan secara lestari.

Beberapa keuntungan dari ekowisata yang menarik bagi para pengambil keputusan bahwa ekowisata:

- Dapat menyesuaikan diri dengan infrastruktur, akomodasi, fasilitas, dan masyarakat yang sudah ada
- Mendorong terbukanya lapangan pekerjaan baru

- Membantu melindungi nilai alam dan budaya daerah tujuan ekowisata dengan menarik pengunjung agar menghormati dan menghargai daerah tujuan ekowisata tersebut
- Menyediakan dukungan dana untuk melindungi alam dan budaya yang dirusak oleh penggunaan yang berlebihan.
- Mendidik individu lewat masyarakat tentang pentingnya menjaga lingkungan dan budaya.

Beberapa sumber daya manusia yang terlibat dalam ruang lingkup ekowisata meliputi wisatawan, praktisi bisnis wisata, pemerintah, masyarakat, dan lembaga swadaya masyarakat. Wisatawan memiliki beragam motif, minat, karakteristik sosial, ekonomi, budaya, dan sebagainya. Dengan motif dan latar belakang yang berbeda-beda itu menjadikan mereka pihak yang menciptakan permintaan produk dan jasa wisata. Wisatawan adalah konsumen atau pengguna produk dan layanan. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam kehidupan mereka berdampak langsung pada kebutuhan wisata, yang dalam hal ini permintaan wisata.

Usaha dalam bidang ekowisata artinya semua usaha barang dan jasa bagi ekowisata yang dikelompokkan ke dalam dua golongan utama yaitu pelaku langsung dan pelaku tidak langsung. Pelaku langsung, yaitu pengusaha wisata yang menawarkan jasa secara langsung kepada wisatawan atau yang jasanya langsung dibutuhkan oleh wisatawan. Termasuk dalam kategori ini adalah hotel, restoran, biro perjalanan, pusat informasi wisata, atraksi hiburan, dan lain-lain. Pelaku tidak langsung, yaitu pengusaha yang mengkhususkan diri pada produk-produk yang secara tidak langsung mendukung pariwisata, misalnya usaha kerajinan tangan, penerbit buku atau lembar panduan wisata, penjual roti, dan lain-lain. Pendukung Jasa Wisata adalah pengusaha yang tidak secara khusus menawarkan produk dan jasa wisata tetapi seringkali bergantung kepada wisatawan sebagai pengguna jasa dan produk tersebut. Termasuk didalamnya adalah penyedia jasa fotografi, jasa kecantikan, olahraga, usaha bahan pangan, penjualan bahan bakar minyak, dan sebagainya.

Pemerintah mempunyai otoritas dalam pengaturan, penyediaan dan peruntukkan berbagai infrastruktur yang terkait dengan kebutuhan pariwisata. Selain itu, pemerintah bertanggung jawab dalam menentukan arah yang dituju perjalanan wisata. Kebijakan makro yang ditempuh

pemerintah merupakan panduan bagi stakeholder yang lain di dalam memainkan peran masing-masing.

Masyarakat lokal, terutama penduduk asli yang bermukim di kawasan wisata, menjadi salah satu peran kunci dalam pariwisata, karena sesungguhnya merekalah yang akan menyediakan sebagian besar atraksi sekaligus menentukan kualitas produk wisata. Pengelolaan lahan pertanian secara tradisional, adat, kerajinan tangan, kebersihan merupakan beberapa contoh peran yang memberikan daya tarik bagi pariwisata. LSM atau Lembaga Swadaya Masyarakat, baik lokal, regional, maupun internasional yang melakukan kegiatan di kawasan wisata, bahkan jauh sebelum pariwisata berkembang, organisasi non pemerintah ini sudah melakukan aktivitasnya baik secara partikuler maupun bekerja sama dengan masyarakat untuk mengelola kawasan wisata.

The Ecotourism Society (Eplerwood/1999) menyebutkan ada delapan prinsip, yaitu:

- ❖ Mencegah dan menanggulangi dampak dari aktivitas wisatawan terhadap alam dan budaya, pencegahan dan penanggulangan disesuaikan dengan sifat dan karakter alam dan budaya setempat.
- ❖ Pendidikan konservasi lingkungan. Mendidik wisatawan dan masyarakat setempat akan pentingnya arti konservasi. Proses pendidikan ini dapat dilakukan langsung di alam.
- ❖ Pendapatan langsung untuk kawasan. Mengatur agar kawasan yang digunakan untuk ekowisata dan manajemen pengelola kawasan pelestarian dapat menerima langsung penghasilan atau pendapatan. Retribusi dan conservation tax dapat dipergunakan secara langsung untuk membina, melestarikan dan meningkatkan kualitas kawasan pelestarian alam.
- ❖ Partisipasi masyarakat dalam perencanaan. Masyarakat diajak dalam merencanakan pengembangan ekowisata. Demikian pula di dalam pengawasan, peran masyarakat diharapkan ikut secara aktif.
- ❖ Penghasilan masyarakat. Keuntungan secara nyata terhadap ekonomi masyarakat dari kegiatan ekowisata mendorong masyarakat menjaga kelestarian kawasan alam.
- ❖ Menjaga keharmonisan dengan alam. Semua upaya pengembangan termasuk pengembangan fasilitas dan utilitas harus tetap menjaga keharmonisan dengan alam. Daya dukung lingkungan. Pada umumnya lingkungan alam mempunyai daya dukung yang lebih rendah

dengan daya dukung kawasan buatan. Meskipun mungkin permintaan sangat banyak, tetapi daya dukunglah yang membatasi.

- ❖ Peluang penghasilan pada porsi yang besar terhadap negara. Apabila suatu kawasan pelestarian dikembangkan untuk ekowisata, maka devisa dan belanja wisatawan didorong sebesar-besarnya dinikmati oleh negara atau negara bagian atau pemerintah daerah setempat.

2. Model Bisnis

Inti dari konsep model bisnis adalah rantai nilai dari perusahaan (Porter, 1985). Timmers (1998) mengatakan bahwa model bisnis juga dapat didefinisikan sebagai rancangan untuk produk, pelayanan dan sistem informasi, termasuk di dalamnya deskripsi dari aktor-aktor bisnis dan peraturannya, keuntungan potensial untuk berbagai aktor di dalamnya dan sumber-sumber pendapatan.

Tabel 1
Komponen Model Bisnis Ekowisata Internasional Desa
Gubugklakah

Dimensi Model Bisnis	Sisi Internal	Sisi Eksternal
Infrastruktur	Sumber Daya utama merupakan sumber daya inti yang dimiliki oleh perusahaan untuk memproduksi proposisi nilai	Mitra Utama merupakan individu maupun lembaga eksternal yang mendukung berjalan bisnis dalam sebuah perusahaan sehingga mengoptimalkan kemampuan dalam mengelola sumber daya serta meminimalisir resiko
	Aktivitas utama merupakan serangkaian kegiatan untuk merubah aset atau sumber daya utama untuk menjadi sebuah proposisi nilai yang ditawarkan kepada segmen pelanggan	
Proposisi Nilai merupakan Serangkaian nilai unik yang dijalankan dan diunggulkan oleh individu maupun organisasi untuk menciptakan sebuah hasil karya barang maupun jasa. Komponen ini memiliki keunggulan yang kompetitif dan keunikan tersendiri bagi organisasi bisnis tersebut.		

Pelanggan	Segmen Pelanggan merupakan fokus perusahaan dalam melayani sekelompok orang atau organisasi yang menjadi sasaran lembaga maupun perusahaan.	Saluran sebagai cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menyampaikan proposisi nilai kepada segmen pelanggan. Pemilihan saluran yang tepat dapat menarik segmen pelanggan secara fokus.
		Hubungan Pelanggan merupakan cara perusahaan untuk menjamin atau memastikan hubungan jangka panjang dengan konsumen untuk mendukung operasional dan pengembangan perusahaan
Keuangan	Struktur Biaya merupakan anggaran dana yang ditanggung akibat proses produksi maupun operasional bisnis yang terjadi.	Aliran Pendapatan merupakan penerimaan dana perusahaan akibat segmen pelanggan yang mentransfer dana atas penggunaan produk barang dan atau jasa layanan perusahaan.

(Osterwalder, 2004)

Osterwalder (2004) menyatakan bahwa pengertian model bisnis dapat dipahami melalui kata "model" dan "bisnis". Model adalah representasi yang lebih sederhana dari sesuatu yang sesungguhnya dan bisnis merupakan aktivitas jual beli barang maupun jasa oleh perusahaan untuk memperoleh pendapatan. Pemahaman umum yang dapat diambil melalui gabungan dua kata tersebut bahwa model bisnis merupakan representasi yang lebih sederhana dari aktivitas jual beli barang maupun jasa oleh perusahaan untuk memperoleh pendapatan.

Model bisnis didefinisikan sebagai cara organisasi menawarkan proposisi nilai yang menjamin bahwa nilai tersebut dapat diproduksi dan target konsumennya memiliki akses terhadap produk tersebut (Osterwalder, 2004). Makinen dan Seppanen(2007) menambahkan bahwa model bisnis juga dirancang untuk digunakan sebagai alat bantu dalam memanfaatkan peluang. Model bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, serta

kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba (PPM Manajemen, 2012).

The Business Model Canvas				
Designed for:		Designed by:		On:
				Iteration #
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	

Sumber: *Business Model Generaton* (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Gambar 2. **Model Bisnis Kanvas 9 Komponen Bisnis**

3. 9 Komponen Bisnis

- a. Segmen Pelanggan merupakan klasifikasi pihak yang menggunakan produk barang/jasa dari organisasi atau perusahaan serta berkontribusi dalam memberikan pemasukan bagi organisasi atau perusahaan. Umumnya, pelanggan adalah pihak yang membayar langsung atas produk yang dibelinya. (Osterwalder dan Pigneur, 2013).
- b. Proposisi nilai (Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan) terdiri dari produk dan jasa yang dapat memberi nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Bagi pelanggan, proposisi nilai terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang

dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. Proposisi nilai merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu perusahaan ke perusahaan lain. proposisi nilai ini dapat mengatasi kebutuhan pelanggan ataupun memuaskan kebutuhan pelanggan. Dalam model bisnis kanvas, elemen proposisi nilai mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua elemen-elemen lain. (PPM Manajemen, 2012)

- c. Channels menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan segmen pelanggan dan menyampaikan proporsi nilai yang ditawarkan. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan merupakan dimensi-dimensi yang memungkinkan perusahaan berinteraksi dengan pelanggannya. Saluran Promosi menggambarkan interaksi dengan pelanggan dan berperan penting dalam proses yang dialami pelanggan. (Osterwalder dan Pigneur, 2013)
- d. Hubungan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru (akuisisi), mempertahankan pelanggan lama (retention), dan menawarkan produk barang atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. (Osterwalder dan Pigneur, 2013).
- e. Sumber daya utama yang memungkinkan organisasi maupun perusahaan mewujudkan nilai keunikan yang ditawarkan dan yang dijanjikan kepada pelanggan dengan baik. Sumber daya kunci ini dapat berupa sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), uang aset intelektual (merek, hak cipta, paten, data base pelanggan), sumber daya manusia. (Osterwalder dan Pigneur, 2013)
- f. Aktivitas utama, yang perlu didesain hanyalah aktivitas utama saja. Kegiatan kunci ini memiliki karakteristik yaitu, kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan nilai unik yang ditawarkan, menyalurkan nilai unik yang ditawarkan tersebut kepada pelanggan, kegiatan untuk menjalin hubungan pelanggan, dan kegiatan untuk menangani aliran pendapatan.(Osterwalder dan Pigneur, 2013)
- g. Mitra utama yang diprakarsai secara sukarela antara dua atau lebih perusahaan yang independen untuk menyelesaikan proyek tertentu atau aktivitas bersama-sama secara spesifik dengan mengkoordinasikan kemampuan, sumber daya, dan atau kegiatan-

- an yang diperlukan merupakan bentuk kemitraan kunci. Kemitraan melibatkan dua atau lebih pihak, suatu bentuk kesepakatan, kesepakatan dalam bentuk kegiatan dan sumber daya.
- h. Aliran Pendapatan masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap customer segment. Aliran pendapatan inilah yang memungkinkan organisasi tetap hidup. Aliran pendapatan tentunya didukung dengan hubungan sinergis antara beberapa elemen lainnya yaitu sumber daya utama, aktivitas kunci, segmen pelanggan, proposisi nilai, dan hubungan pelanggan. (Osterwalder dan Pigneur, 2013)
 - i. Struktur Biaya perusahaan ditentukan oleh sumber daya utama, mitra utama, dan aktivitas utama yang mendukung nilai yang ditawarkan. Secara umum, semua bisnis harus bisa menciptakan dan menjaga struktur biaya yang efisien dan disesuaikan dengan nilai yang diciptakan oleh bisnis tersebut. (Osterwalder dan Pigneur, 2013)

C. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Tujuan penelitian yang bersifat deskriptif adalah untuk memberi deskripsi atau gambaran secara sistematis, akurat, dan faktual mengenai fakta-fakta yang menjelaskan detail mengenai Analisis model bisnis sebagai strategi pengelolaan potensi Desa Gubugklakah. Lokasi penelitian berada di sekitar Desa Gubugklakah, Kecamatan poncokusumo, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Sumber data penelitian ini meliputi instrumen sumber data sekunder yang meliputi beberapa referensi pendukung penelitian ini dan sumber data primer yang meliputi hasil observasi, survei lapangan, wawancara dengan masyarakat sekitar.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam prosedur pengumpulan data meliputi:

- a. Observasi dilakukan oleh peneliti dengan tujuan mendapatkan hasil pengamatan objek yang akan diteliti yaitu potensi wisata Desa Gubugklakah, Kecamatan poncokusumo, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Hasil pengamatan ini menjadi gambaran objek yang akan diteliti dengan sifat objek penelitian

yang mudah dijangkau saat pengamatan, survei, dan wawancara dari tempat peneliti. Penelitian ini selain mengamati potensi objek ekowisata juga bagaimana kegiatan masyarakat dalam mendukung pengelolaan potensi ekowisata kawasan Desa Gubugklakah dan juga laporan pendukung yang dimiliki oleh pengelola sebagai informan serta langsung terjadi proses tanya jawab antara peneliti dengan informan penelitian jika diperlukan.

- b. Survei Lapangan, yaitu cara wawancara untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab langsung antara peneliti dengan informan penelitian secara alamiah tanpa menggunakan pedoman. Peneliti bertindak sebagai pewawancara yang langsung mewawancarai pihak masyarakat, pengelola terkait, dan stakeholder yang terlibat dalam pengelolaan potensi ekowisata kawasan Desa Gubugklakah. Peneliti memperoleh data tentang potensi wisata dan beberapa program kerja pengelola terkait untuk mendukung proses penelitian.
- c. Studi Pustaka dilakukan dengan mengkaji beberapa literatur maupun referensi yang berkaitan dengan topik penelitian agar mendapatkan konsep dan pengetahuan yang bersifat teoritis. Teori dan konsep tersebut berguna untuk mendapatkan dukungan atau melengkapi data yang diperoleh selama proses penelitian.

Analisis data menurut penelitian kualitatif adalah proses mencari data dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori dan membuat kesimpulan agar dapat dengan mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain (Miles and Huberman, 1982). Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif, peneliti bertujuan untuk mendapatkan fakta-fakta khusus telah terkumpul dan dikelompokkan bersama-sama. Penelitian deskriptif digunakan bertujuan agar peneliti dapat menggambarkan dengan lebih baik sifat-sifat yang diketahui keberadaannya serta relevan dengan variable-variabel yang diteliti.

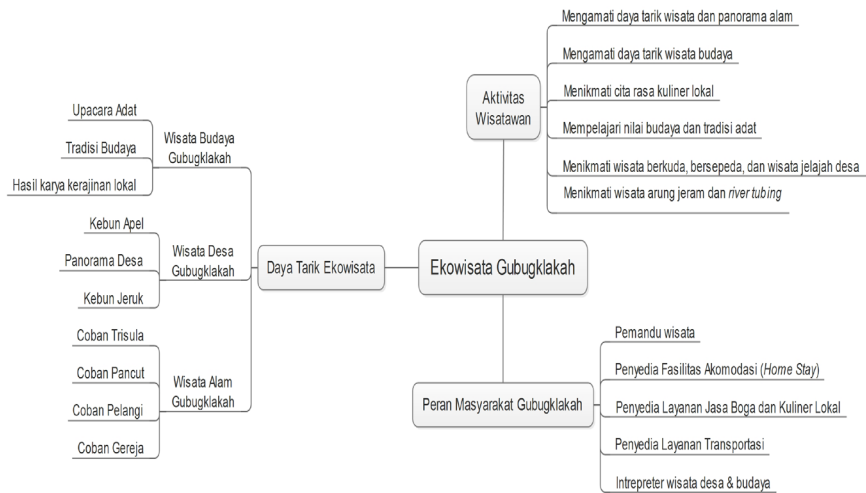
D. PEMBAHASAN

1. Pembahasan Potensi Ekowisata Desa Gubugklakah

Ekowisata merupakan bentuk pengelolaan wisata yang berbasis konservasi maupun yang berbasis kelestarian sosial dan lingkungan.

Ekowisata yang dikelola dengan pendekatan konservasi merupakan upaya menjaga kelangsungan pemanfaatan potensi alam untuk saat ini dan saat yang akan datang, sedangkan ekowisata yang dikelola dengan pendekatan kelestarian sosial lingkungan dapat diartikan pengelolaan wisata berdasarkan potensi alam dan budaya masyarakat yang menjamin kelestarian dan kesejahteraan. Hal ini sesuai dengan definisi yang dibuat oleh The International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (1980), bahwa konservasi adalah usaha manusia untuk memanfaatkan biosphere dengan berusaha memberikan hasil yang besar dan lestari untuk generasi kini dan mendatang. Kawasan konservasi sebagai obyek daya tarik wisata dapat berupa Taman Nasional, Taman Hutan Raya, Cagar Alam, Suaka Margasatwa, Taman Wisata dan Taman Buru. Tetapi kawasan hutan yang lain seperti hutan lindung dan hutan produksi bila memiliki obyek alam sebagai daya tarik ekowisata dapat dipergunakan pula untuk pengembangan ekowisata.

Desa Gubugklakah memiliki beragam potensi ekowisata sebagai destinasi wisatawan domestik maupun wisatawan internasional. Potensi ekowisata yang dimaksud meliputi wisata alam, wisata budaya, wisata desa, dan wisata ekologi di Desa Gubugklakah. Desa ini sendiri termasuk ke dalam jalur kunjungan wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Taman Nasional Bromo Tengger Semeru, Jawa Timur. Gambaran Ekowisata di Desa Gubugklakah sendiri dapat diuraikan menjadi 3 aspek kajian. Aspek tersebut meliputi daya tarik ekowisata, aktivitas wisatawan, dan peran masyarakat desa. Daya tarik ekowisata meliputi berbagai objek wisata alam, objek wisata desa, dan objek wisata budaya. Aktivitas wisatawan meliputi berbagai kegiatan wisata yang dapat dilakukan oleh wisatawan domestik dengan wisatawan mancanegara seperti berkuda, bersepeda, arung jeram (rafting), mendaki gunung, jelajah desa, jelajah objek wisata air terjun, maupun *river tubing*. Pengelolaan daya tarik ekowisata dan berbagai aktivitas wisatawan tersebut memerlukan peran serta masyarakat lokal. Peran masyarakat lokal dapat sebagai pemandu wisata, penyedia jasa layanan informasi ekowisata internasional, penyedia layanan akomodasi atau tempat penginapan, penyedia layanan jasa boga atau rumah makan dan sejenisnya, penyedia layanan transportasi ekowisata, penyedia layanan tour ekowisata Desa Gubugklakah, maupun sebagai interpreter wisata desa dan wisata budaya.



Sumber: hasil observasi pada objek penelitian dan wawancara dengan narasumber

Gambar 3. Hasil Pemetaan Potensi Ekowisata Desa Gubugklakah

Peran serta pemerintah setempat dalam hal pengelolaan ekowisata Desa Gubugklakah telah berjalan melalui realisasi program renstra Kabupaten Malang. Pemerintah mendukung pemberdayaan masyarakat lokal dalam hal pengelolaan homestay untuk menunjang fasilitas dan pelayanan ekowisata Desa Gubugklakah, pengelolaan wisata agro apel sebagai solusi mengatasi masalah pertanian apel yang terus mengalami kerugian dan menjadikannya sebagai icon wisata andalan Desa Gubugklakah, pengelolaan wahana *river tubing* dan arung jeram untuk memanfaatkan potensi lokal sungai amprong dan membuka lapangan pekerjaan baru bagi para pemuda dan sebagian karang taruna Desa Gubugklakah, dan pemberdayaan masyarakat berupa pembuatan souvenir dan oleh-oleh khas desa Gubugklakah untuk meningkatkan pendapatan masyarakat terutama para ibu rumah tangga di Desa Gubugklakah. Program pemerintah terkait pengelolaan potensi wisata Desa Gubugklakah berjalan sinergis dengan program pengelolaan wisata Desa Gubugklakah oleh masyarakat setempat.

Ekowisata merupakan nilai tambah bagi citra destinasi wisata domestik maupun destinasi wisata internasional di Indonesia. Dalam aspek pemasarannya, pengelola ekowisata Desa Gubugklakah dapat melakukan segmentasi yang diawali dengan proses identifikasi pasar, pemetaan pasar, penentuan pasar yang lebih sempit, identifikasi kebutuhan segmen, mengelompokkan segmen, evaluasi potensi segmen wisatawan ekowisata Desa Gubugklakah. Salah satu segmen yang wisatawan yang berpotensi besar adalah *ecotourist* atau wisatawan minat khusus ekowisata. Wisatawan kategori memiliki keinginan untuk melihat sejarah alam dari suatu destinasi wisata; kegiatan ekonomi, sosial, budaya masyarakat setempat; dan panorama desa sekitar kawasan. Pengelola kemudian dapat melakukan targeting yaitu memfokuskan pada segmen utama dan mempersiapkan serangkaian layanan wisata untuk memenuhi kebutuhan wisatawan. Proses ini sendiri dapat menyesuaikan dengan kondisi eksternal dan internal dari pihak pengelola Desa Gubugklakah sendiri.

Pengelolaan ekowisata Desa Gubugklakah tentunya berdasarkan prinsip ekowisata yang telah ada. Seperti 8 prinsip ekowisata *The Ecotourism Society (Eplerwood/1999)* meliputi aspek pencegahan maupun penanggulangan dampak aktivitas wisatawan, aspek pendidikan, aspek pendapatan, aspek partisipasi masyarakat, aspek penghasilan masyarakat desa setempat, aspek keharmonisan dengan alam, aspek peluang devisa negara atas kunjungan, dan aspek daya dukung lingkungan desa setempat.

Tabel 2.
Analisis Prinsip Pengelolaan Potensi Ekowisata Desa Gubugklakah

No.	Hasil Analisa Penelitian	
1	Pencegahan & penanggulangan dampak aktivitas wisatawan	Pengelola ekowisata Desa Gubugklakah bekerja sama dengan lembaga pemerintah misalnya Taman Nasional Bromo Tengger dan Dinas Perhutani dalam hal pencegahan-penanggulangan dampak aktivitas wisatawan baik wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara.
2	Pendidikan nilai ekowisata	Pengelola ekowisata Desa Gubugklakah bekerja sama dengan paguyuban masyarakat setempat dan Lembaga Swadaya Masyarakat untuk mendidik wisatawan dan masyarakat setempat akan pentingnya arti konservasi melalui berbagai cara maupun media. Seperti poster dan baliho di sekitar area wisata.

No.	Hasil Analisa Penelitian	
3	Pendapatan	Pendapatan langsung untuk kawasan Desa Gubugklakah berdasarkan masing-masing objek wisata yang sebagian dikelola oleh pihak yang berbeda. Tujuannya agar dapat mengatur kawasan yang digunakan untuk ekowisata dan manajemen pengelola kawasan pelestarian secara efektif. Contoh: pengelolaan objek wisata Coban Pelangi oleh Dinas Perhutani dan pengelolaan objek wisata Coban Trisula oleh Taman Nasional Bromo Tengger Semeru.
4	Partisipasi masyarakat	Partisipasi masyarakat Desa Gubugklakah dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan secara langsung. Masyarakat Desa Gubugklakah diajak dalam merencanakan pengembangan ekowisata melalui pemerintah desa setempat yang didukung oleh program pengembangan Desa Wisata Gubugklakah (DWG) oleh pemerintah Kabupaten Malang.
5	Penghasilan masyarakat	Keuntungan secara nyata terhadap ekonomi masyarakat Desa Gubugklakah dari berbagai kegiatan ekowisata maupun jasa layanan akomodasi hingga jasa layanan transportasi mendorong masyarakat ikut menjaga kelestarian kawasan alam sebab kelestarian lingkungan dan kawasan tersebut merupakan daya tarik bagi kunjungan wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara
6	Keharmonisan dengan alam	Peran serta masyarakat Desa Gubugklakah bersama lembaga pemerintah seperti Taman Nasional Bromo Tengger Semeru maupun Lembaga Swadaya Masyarakat seperti ProFauna ikut mendukung dan menjaga keharmonisan dengan alam terutama kawasan konservasi di area perbatasan Desa Gubugklakah.
7	Peluang devisa negara	Desa Gubugklakah dapat menjadi kawasan khusus pelestarian wisata desa, wisata alam, dan wisata budaya sehingga dapat menjadi ikon destinasi ekowisata mancanegara. Devisa dan belanja wisatawan mancanegara dapat didorong sebesar-besarnya melalui berbagai produk jasa layanan ekowisata Desa Gubugklakah dan melalui produk hasil kreativitas lokal sehingga menjadi peluang devisa negara.
8	Daya dukung lingkungan setempat	Daya dukung lingkungan ekowisata alam Desa Gubugklakah dapat dikatakan rendah, dalam artian rentan akan kerusakan oleh dampak kunjungan wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara yang tidak terkendali sehingga perlu pengawasan dan pemeliharaan secara khusus serta upaya daya dukung lingkungan buatan oleh peran pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, dan masyarakat lokal Desa Gubugklakah.

Sumber: hasil observasi, dokumentasi penelitian dan wawancara dengan narasumber

Pengelola Desa Gubugklakah dapat memposisikan secara khusus jasa layanan ekowisata untuk memenuhi kebutuhan wisatawan minat khusus berbasis ekowisata. Sebagaimana yang diuraikan dalam temuan hasil penelitian bahwa potensi-potensi ekowisata meliputi wisata alam, wisata desa, dan wisata budaya Desa Gubugklakah telah ada namun belum dapat dikelola dalam satu rangkaian sehingga penyusunan layanan paket ekowisata secara khusus diperlukan untuk memenuhi kebutuhan wisatawan minat ekowisata tersebut.

2. Pembahasan Penelitian Analisis 9 Komponen Model Bisnis Ekowisata Internasional di Desa Gubugklakah

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
Dinas pemerintah terkait (Dinas pariwisata Kabupaten Malang), praktisi bisnis pariwisata, akademisi terkait dan lembaga swadaya masyarakat	Pengelolaan, pemeliharaan, dan pengembangan Desa Wisata Gubugklakah	Ekowisata (wisata alam, sosial budaya, dan lingkungan sekitar) bertaraf internasional melalui jalur kunjungan wisatawan Bromo lewat pintu Kabupaten Malang	Pelayanan kunjungan wisatawan ekowisata Desa Wisata Gubugklakah baik secara langsung maupun tidak langsung	Wisatawan mancanegara dan wisatawan domestik minat ekowisata (wisata alam, wisata budaya, dan wisata desa)
	Key Resources Masyarakat Desa Gubugklakah sarana & prasarana ekowisata, objek wisata alam, wisata budaya, dan wisata desa		Channels Saluran promosi & media informasi ekowisata Desa Gubugklakah meliputi website, baliho, poster dsb.	
Cost Structure Anggaran promosi dan publikasi destinasi Desa Wisata Gubugklakah Pengadaan sarana dan prasarana ekowisata, Program pengembangan Desa Wisata Gubugklakah		Revenue Streams Pendapatan masyarakat Desa Gubugklakah yang berasal dari pembelian produk khas Desa Gubugklakah, penggunaan jasa penginapan, jasa boga, jasa perjalanan wisata Desa Gubugklakah oleh wisatawan		

Sumber: hasil observasi, dokumentasi penelitian dan wawancara dengan narasumber

Gambar 4.
Hasil Analisis 9 Komponen Model Bisnis Desa Gubugklakah

a. Proposisi Nilai

Desa Gubugklakah memiliki berbagai nilai daya tarik ekowisata tersendiri. Nilai ekowisata yang ditawarkan Desa Gubugklakah

meliputi nilai wisata desa, nilai wisata budaya, nilai wisata ekologi, dan nilai wisata alam yang terdapat di berbagai area Desa Gubugklakah. Berbagai nilai ekowisata yang dimiliki Desa Gubugklakah ini merupakan modal awal untuk menangkap peluang tren kunjungan wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara yang berkunjung untuk menikmati daya tarik wisata berbasis ekowisata tersebut. *The Ecotourism Society* (1990) menyatakan bahwa ekowisata adalah suatu bentuk perjalanan wisata ke area alami yang dilakukan dengan tujuan mengkonservasi lingkungan dan melestarikan kehidupan dan kesejahteraan penduduk setempat. Menurut Osterwalder (2004), proposisi nilai (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan) terdiri dari produk dan jasa yang dapat memberi nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik.

b. Segmen Pelanggan

Desa Gubugklakah sejauh ini merupakan bagian dari jalur kunjungan alternatif bagi wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara menuju Taman Nasional Bromo Tengger Semeru sehingga berdasarkan hal tersebut jenis segmen pelanggan meliputi wisatawan mancanegara dan wisatawan domestik. Segmentasi ini adalah proses dimana pasar seperti ecotourists dibagi menjadi elemen sub khas atau segmen pasar sehingga tepat dan target biaya pemasaran yang efektif dan strategi manajemen dapat dikembangkan untuk masing-masing segmen. Menurut Lindberg (1991), terdapat empat jenis wisatawan yang berbasis alam yaitu; a) *Hard-core*, dimana sifat turis yang mewakili peneliti ilmiah atau anggota wisatawan yang dirancang untuk pendidikan, b) *Dedicated*, sifat wisatawan yang merupakan orang-orang yang mengambil perjalanan spesifikasi untuk melindungi kawasan destinasi, memahami sejarah lokal, alam, dan budaya, c) *Mainstream*, wisatawan yang melakukan perjalanan tidak biasa atau ekstrim, dan yang terakhir adalah d) *Casual*, sifat wisatawan yang mengambil alam sebagai bagian dari jadwal yang lebih luas.

c. Saluran

Saluran atau *Channels* tersebut juga berkaitan erat dengan layanan hubungan wisatawan demi menarik minat dan meningkatkan kunjungan segmen wisatawan terhadap proposisi nilai yang ditawarkan Desa Gubugklakah. Saluran atau *Channels* yang digunakan adalah

saluran yang berfokus pada Desa Wisata Gubugklakah (DWG), yaitu berupa website, media publikasi, operator yang ada di lapangan, dan channels yang dimiliki oleh mitra utama, baik itu agen perjalanan wisata maupun media publikasi lainnya. Menurut Osterwalder (2010), setiap organisasi atau perusahaan bisa menggunakan cara langsung maupun cara tidak langsung dan cara tradisional maupun dengan cara modern dengan sentuhan teknologi informasi untuk berkomunikasi dan menyampaikan proposisi nilai kepada segmen pelanggan.

d. Hubungan Pelanggan

Hubungan Pelanggan atau *Customer relationship* yang berlangsung saat ini yaitu pelayanan langsung kepada wisatawan dan pelayanan tidak langsung kepada wisatawan Desa Gubugklakah. *Customer relationship* atau hubungan pelanggan Desa Gubugklakah ini untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan segmen wisatawan melalui proposisi nilai yang ditawarkan. Dengan kata lain, cara untuk "menyatukan" proposisi nilai dengan segmen wisatawan Desa Gubugklakah.

e. Sumber Daya Utama

Sumber Daya Utama atau Key resources dalam ekowisata ini adalah aset fisik yang berupa area Desa Gubugklakah beserta seperangkat fasilitas pendukung layanan ekowisata, sumber daya manusia meliputi lapisan masyarakat Desa Gubugklakah bersama praktisi jasa layanan wisata bersama dinas pemerintah terkait. Menurut Osterwalder (2010), Setiap organisasi atau lembaga membutuhkan sumber daya manusia, tidak peduli apakah organisasi tersebut berorientasi laba, organisasi swasta, maupun organisasi pemerintah.

f. Aktivitas Utama

Aktivitas Utama atau *Key activities* Ekowisata Desa Gubugklakah meliputi kegiatan layanan ekowisata dan pengelolaan maupun pemeliharaan Desa Gubugklakah. Menurut teori yang dikemukakan oleh Osterwalder (2010), aktivitas utama ini memiliki karakteristik ragam meliputi, aktivitas yang diperlukan untuk menghasilkan proposisi nilai yang ditawarkan, menyalurkan proposisi nilai yang ditawarkan tersebut kepada pelanggan, aktivitas untuk menjalin hubungan pelanggan, dan aktivitas untuk menangani aliran pendapatan.

g. Mitra Utama

Mitra utama atau *Key partnerships* yang dimiliki adalah pemerintah melalui dinas setempat (*government*), kalangan bisnis/wirausaha (*entrepreneurs*), akademisi, dan lapisan masyarakat (*communities*). Kerjasama antara Pengelola Desa Gubugklakah, pemerintah daerah, kalangan bisnis pariwisata dapat diupayakan secara kolaborasi kohesif agar memberi dampak positif terhadap pengembangan Desa Wisata Gubugklakah. Kolaborasi diperlukan agar aktivitas masyarakat, operasional bisnis, dan kebijakan pemerintah daerah selaras dan saling menunjang sehingga terbentuk iklim yang baik sehingga mampu menarik minat *Tourists, Traders, Investors, Talents, Developer*, dan *Organizers* untuk bersama-sama mengembangkan Desa Gubugklakah. Dari sisi kerjasama edukasi terkait aktivitas lapisan masyarakat, bersikap positif atau terbuka terhadap kedatangan dan keberadaan *Tourists, Traders, Investors, Talents, Developer*, dan *Organizers* dan mitra dari luar negeri. Kerjasama edukasi terkait operasional bisnis, iklim bisnis berkepedulian sosial dan lingkungan harus terus didukung dan dibangun. Hal ini akan menjamin semakin meningkatnya peluang investasi di Desa Gubugklakah.

h. Struktur Biaya

Struktur biaya atau *Cost Structure* meliputi alokasi anggaran biaya yang berkaitan dengan biaya operasional program tahunan misalnya seperti gaji karyawan, biaya pemeliharaan, biaya pengadaan fasilitas, sarana, dan prasarana, serta biaya promosi. Menurut Osterwalder (2010), menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, upaya memperoleh pendapatan, menjalankan aktivitas bisnis serta bekerja sama dengan mitra utama semua membutuhkan biaya operasional.

i. Aliran Pendapatan

Aliran Pendapatan atau *Revenue streams* berbentuk pendapatan yang diperoleh dari serangkaian jasa layanan ekowisata Desa Gubugklakah Menurut Osterwalder (2004), pemasukan yang diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya disebut aliran pendapatan. Aliran Pendapatan Desa Gubugklakah meliputi beberapa wahana ekowisata secara khusus serta paket membership dan melakukan kerja sama di bidang *sponsorship*

untuk pemasangan iklan, poster, dan baligo bersama mitra utama. Aliran pendapatan dapat dioptimalkan salah satunya dengan mem-berlakukan tarif masuk kawasan desa adat, budaya maupun ekologi dengan berbagai nilai ekowisata yang terjaga dan terpelihara.

E. PENUTUP

1. Simpulan

- a. Desa Gubugklakah telah memiliki beragam potensi ekowisata sebagai destinasi wisatawan domestik maupun wisatawan internasional. Potensi ekowisata yang dimaksud meliputi wisata alam, wisata budaya, wisata desa, dan wisata ekologi di Desa Gubugklakah. Desa ini sendiri termasuk ke dalam jalur kunjungan wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Taman Nasional Bromo Tengger Semeru, Jawa Timur. Daya tarik ekowisata meliputi berbagai objek wisata alam, objek wisata desa, dan objek wisata budaya. Aktivitas wisatawan meliputi berbagai kegiatan wisata yang dapat dilakukan oleh wisatawan domestik dengan wisatawan mancanegara seperti berkuda, bersepeda, arung jeram (rafting), mendaki gunung, jelajah desa, jelajah objek wisata air terjun, maupun river tubing. Pengelolaan daya tarik ekowisata dan berbagai aktivitas wisatawan tersebut memerlukan peran serta masyarakat lokal. Peran masyarakat lokal dapat sebagai pemandu wisata, penyedia jasa layanan informasi ekowisata internasional, penyedia layanan akomodasi atau tempat penginapan, penyedia layanan jasa boga atau rumah makan dan sejenisnya, penyedia layanan transportasi ekowisata, penyedia layanan tour ekowisata Desa Gubugklakah, maupun sebagai interpreter wisata desa dan wisata budaya.
- b. Elemen-elemen model bisnis wisata Desa Gubugklakah yang teridentifikasi meliputi customer segment atau segmen wisatawan yang mengunjungi adalah wisatawan nusantara dan wisatawan asing; value propositions yang ditawarkan adalah layanan ekowisata Desa Gubugklakah namun pihak pengelola kawasan Desa Gubugklakah belum memiliki paket ekowisata komersial yang komprehensif meliputi rangkaian layanan wisata alam, wisata desa, dan wisata budaya; *customer relationship* yang berlangsung saat ini

yaitu pelayanan langsung kepada wisatawan dan pelayanan tidak langsung kepada wisatawan melalui beberapa agen perjalanan wisata; *channels* yang digunakan adalah milik sendiri berupa website kunjungan yang memiliki konsep Desa Wisata Gubugklakah, media publikasi, operator perjalanan wisata yang ada di lapangan, serta media *channels* yang dimiliki oleh mitra utama, baik itu agen perjalanan wisata maupun media publikasi yang dimiliki oleh mitra utama; *key resources* dalam ekowisata ini adalah aset fisik yang berupa panorama sekitar Desa Gubugklakah beserta seperangkat fasilitas pendukung layanan ekowisata, masyarakat dengan budaya dan kearifan lokal yang terlibat; *key activities* yang ada meliputi pengelolaan layanan ekowisata dan pemeliharaan maupun pengembangan ekowisata Desa Gubugklakah; *key partnerships* yang dimiliki meliputi pemerintah melalui dinas setempat, kalangan bisnis/wirausaha lokal, dan lapisan masyarakat; *cost structure* yang dimiliki meliputi alokasi anggaran biaya yang berkaitan dengan biaya operasional program misalnya seperti biaya pemeliharaan, biaya pengadaan fasilitas, sarana, dan prasarana, serta biaya promosi; *revenue streams* berasal dari pendapatan masyarakat atas penggunaan transportasi, jasa penginapan, jasa boga, dan transaksi perniagaan produk lokal maupun pembelian produk wisata belanja lainnya oleh wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara.

2. Saran

a. Bagi Pihak Terkait

Bagi para pihak yang terlibat meliputi lapisan masyarakat Desa Gubugklakah, pemerintah, praktisi wisata terkait perlu fokus dan bersinergi secara menyeluruh dalam hal pengelolaan dan pengembangan nilai ekowisata Desa Gubugklakah secara berkelanjutan. Untuk memperkuat sinergisitas antar pihak perlu menyamakan persepsi mengenai prosedur-prosedur utama pengelolaan ekowisata desa sehingga semua pihak mendapatkan manfaat. Semua pihak harus turut serta dalam membangun konsep ekowisata Desa Gubugklakah melalui 9 komponen model bisnis beserta paket wisata serta adanya keuntungan yang adil sehingga nantinya peningkatan standar dan kualitas dapat dilaksanakan dengan melakukan kerja

sama dengan berbagai pihak yang kompeten untuk meningkatkan kualitas produk wisata, serta sarana pendukung lainnya.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya agar lebih mengembangkan penelitian ini berkaitan dengan pertimbangan peran dari perspektif dinas / instansi pemerintah terkait sampai praktisi bisnis. Peneliti menyarankan agar informan yang dipilih dalam penelitian ke depannya tidak hanya berasal dari sudut pandang pengelola wisata dan wisatawan saja namun dapat juga berasal dari mitra bisnis pengelola hingga dinas pemerintah terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Buhalis, D. 2000. "Marketing the Competitive Destination of Future", (dalam *Tourism Management* 21 97-116, <http://www.elsevier.com/locate/tourman.>, diakses 4 April 2015).
- Chun, Y. Y., dan Lee, K.L. 2013. *Life Cycle-Based Generic Business Strategies for Sustainable Business Models*. *Journal of Sustainable Development: Vol. 6, No. 8; 2013 ISSN 1913-9063 Canadian Center and Education Pub.*
- Camus, S., Hikkerova, L., Sahut, M. 2012. *Systemic Analysis and Model Sustainable Tourism*. *International Journal of Business*, 17(4), 2012 ISSN: 1083-4346
- Forum for the Future and The Travel Foundation. 2012. *Survival of the Fittest: Sustainable Tourism Means Business*. July 2012. Bristol, UK, pp. 9-16.
- Frow, P., Payne A. 2011. *A stakeholder perspective of the value proposition concept*. *European Journal of Marketing* Vol. 45 No. 1/2, 2011, pp.223-240
- Galuh Ajeng, A. 2014. *The Influence Word of Mouth (WoM) on Revisit Intention The Mediating Role Of Destination Image (Case Study on Domestic Visitng Mount Bromo)*. Tesis. Universitas Brawijaya.
- Goswami, S., Sarma, M. 2014. *Relationship Management: Dimensions for Tourism*. *SCMS Journal of Indian Management*, April-June 2014.
- Leschke, J. 2013. *Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation*. *Journal of Entrepreneurship Education, Volume 16, Special Issue, 2013*

- Michellini, L. dan Fiorentino. 2011. *New Business Models for Creating Shared Value*. Social Responsibility Journal: Emerald Group Pub. Vol 8: pp 561-577
- Moleong, L. J, 2011. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Osterwalder, A. 2004. *The Business Model Ontology A Proposition In A Design Science Approach*. Tesis. Universite De Lausanne.
- Osterwalder, A., dan Pigneur, Y. 2013. *Business Model Generation, Pedoman bagi Para Visioner, Penggerak Perubahan, dan Pendobrak*. Jakarta: Kompas Gramedia
- TripAdvisor. 2015. "TripAdvisor Survey Reveals Travelers Growing Greener." *press release*. April 1, 2015. <http://www.multivu.com/mnr/49260-tripadvisor-eco-friendly-travel-survey-voluntourism-go-green>.
- Tripathi,G., dan Munjal S. 2013. *Heritage Tourism Management*. Heritage Tourism for Economic Development Research.
- World Tourism Organization (UNWTO) and European Travel Commission (ETC). 2014. *Handbook on Tourism Product Development Madrid, Spain. 2011. p. 11*. http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4E6D/E076/AAE5/B827/BFEC/C0A8/0164/205F/110907_product_development_excerpt.pdf.
- World Travel Market and Euromonitor International. 2008. *WTM Global Trends Report 2008*. London. November 2008, p. 5. <http://www.onecaribbean.org/content/files/wtmglobaltrendsreport2008.pdf>.
- Zott, Amit and Massa. 2010. *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research* IESE Business School-University of Navarra (WP-862; june, 2010 – Rev. September 2010)