ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS KAMPOENG WISATA CINANGNENG DI KABUPATEN BOGOR DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* UNIVERSITAS TELKOM

ANALYSIS OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY KAMPOENG WISATA CINANGNENG *IN THE DISTRICT OF BOGOR WITH BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH* TELKOM UNIVERSITY

Zulfadli [1], Djoko Wahjuadi [2]

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
zfadli05@gmail.com [1], djokowahju@telkomuniversity.ac.id [2]

Abstrak

Potensi sektor agrowisata di Jawa Barat sangat banyak dan beragam serta tersebar di berbagai wilayah di Jawa Barat. Terlebih lagi berdasarkan laporan tahunan yang dimiliki Kampoeng Wisata Cinangneng dapat diketahui bahwa pertumbuhan jumlah pengunjung menunjukan perkembangan yang tidak selalu meningkat. Terjadi penurunan jumlah kunjungan yang terjadi pada tahun 2014 kemarin. Maka dari itu, perlu adanya perencanaan strategi yang matang untuk mengatasi berbagai masalah tersebut.

Metode penelitian ini menggunakan metode kombinasi *(mixed methods)* dengan model desain *concurrent embedded*. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan kuesioner yang ditujukan kepada enam narasumber sebagai sampel, serta data sekunder. Selain itu, untuk melakukan proses evaluasi dari hasil kuesioner dengan menggunakan skala *Likert.*

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh gambaran sembilan blok bangunan *Business Model Canvas* saat ini dari Kampoeng Wisata Cinangneng. Evaluasi dari hasil kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT menunjukan bahwa Kampoeng Wisata Cinangneng memiliki kekuatan dan kelemahan. Selain itu, memiliki peluang rata-rata tinggi dan memiliki ancaman yang perlu dihadapi. Dari hasil evaluasi dengan analisis SWOT dapat disusun alternatif strategi sebagai penyempurnaan *Business Model Canvas* yang ada.

Kata Kunci: Strategi; Model Bisnis; SWOT; Model Bisnis Kanvas

Abstract

West Java is a province with a lot of potentials of agro-tourism sector which are spread throughout its areas. Conversely, the number of visitors were not always growing up over the years but decreasing in 2014. Therefore, good strategic planning will become a solution to overcome these recent problems.

The research methodology was combining both mixed method and concurrent embedded methods together. Data collection has done by some techniques such as observation, interviews, questionnaires which have been sent to six related parties as samples used and also secondary data. Furthermore, the Likert Scale was applied to evaluate the result of questionnaires.

From the interview sessions, the researcher obtained the description of Kampoeng Wisata Cinangneng's recent nine building block of Business Model Canvas and the evaluation on the questionnaire's results which took place SWOT analysis disclosed that Kampoeng Wisata Cinangneng has both strengths and weaknesses. Moreover, It has a group of high average opportunities and potential threats as well. The result of SWOT analysis gave some substances to structure an alternative strategy in order to refine the existing Business Model Canvas approach.

Keywords: Strategy; Business Model; SWOT; Business Model Canvas

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan laporan Badan Pusat Statistik Pariwisata dan Departemen Pariwisata [1], total wisatawan baik mancanegara maupun domestik yang datang ke Indonesia selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya. Persentase peningkatan pertumbuhannya masih berkisar antara satu sampai tiga persen. Peningkatan persentase pertumbuhan jumlah wisatawan terbesar terjadi pada tahun 2012 terhadap tahun 2011 yaitu sebesar 3,53%, tapi sayangnya apabila dipersentasekan pertumbuhan total wisatawan mengalami pertumbuhan yang tidak stabil (naik, turun) berkisar dari tahun 2009-2013. Namun, Menteri Pariwisata Arief Yahya juga menjelaskan capaian angka sementara jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia untuk tahun 2014 sudah sebesar 9,3 juta wisman. Perkembangan kunjungan wisman pada periode Januari hingga Oktober 2014 sebesar 7.755.616 wisman. Sedangkan jumlah perjalanan wisatawan nusantara (wisnus) pada tahun 2014 sudah sebanyak 251 juta perjalanan [9]. Dengan demikian, semakin bertambahnya jumlah wisatawan tiap tahunnya dapat membuat para pelaku bisnis untuk berlomba-lomba mendirikan dan mengembangkan objek wisata pada tahun-tahun selanjutnya.

Jawa Barat merupakan provinsi yang memiliki potensi dan daya tarik wisata tersendiri untuk menarik para wisatawan, dengan kondisi lingkungan alam yang indah serta keunikan budaya dan kulinernya yang tidak ditemukan di provinsi lain. Keunikan tersebut menjadi suatu daya tarik tersendiri bagi wisatawan untuk berkunjung ke Jawa Barat [5]. Kabupaten Bogor terdapat di urutan pertama sebagai salah satu kabupaten di Jawa Barat yang memiliki potensi sumber daya dan keindahan panorama alam yang dikelola sebagai kawasan-kawasan agrowisata [5]. Hal ini dikarenakan Bogor memiliki objek wisata alam dengan kesejukan dan keindahan alam pegunungan, potensi seni dan budaya, objek wisata buatan sampai cenderamata yang menarik.

Terdapat 45 objek wisata yang terdapat di kabupaten Bogor, untuk agrowisata sendiri sudah terdapat 19 objek agrowisata atau objek wisata yang memasukan kegiatan pertanian di dalam paket wisatanya [4]. Dari 19 daftar objek agrowisata tersebut terdapat satu tempat wisata agro yang terletak di daerah kampung/desa Cinangneng dengan memberdayakan masyarakat sekitar dalam menjalankan bisnisnya, yaitu Kampoeng Wisata Cinangneng [4]. KWC harus mampu bersaing dengan objek wisata sejenis yang berada di kabupaten Bogor dalam menarik minat wisatawan karena berbagai objek wisata terus berlomba untuk meningkatkan kualitas pelayanan, menambah wahana dan program wisata, serta menggali keunikan dan menciptakan inovasi untuk menarik minat wisatawan.

Berdasarkan laporan tahunan yang dimiliki Kampoeng Wisata Cinangneng dapat diketahui bahwa dalam rentang tahun 2010 sampai tahun 2013 selalu terjadi peningkatan jumlah pengunjung dengan jumlah kunjungan tertinggi terjadi pada tahun 2013 yang meningkat secara drastis dari tahun 2012 sebelumnya, yaitu berjumlah 18,22% pengunjung meningkat sampai 25,07% apabila dipersentasekan. Namun, pertumbuhan jumlah pengunjung menunjukkan perkembangan yang tidak selalu meningkat. Terjadi penurunan jumlah kunjungan yang terjadi pada tahun 2014 kemarin. Terlebih lagi terdapat beberapa pesaing yang konsepnya sama bertemakan kampung wisata seperti yang telah dijelaskan sebelumnya dan menurut Risa selaku *general manager*, Kampoeng Wisata Cinangneng sangat memerlukan perencanaan strategi untuk mengatasi berbagai masalah tersebut. (*Sumber:* Hasil wawancara dengan narasumber tanggal 06 Februari 2015) Faktor lain yang mengharuskan KWC membuat perencanaan strategi ialah MEA 2015. Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) merupakan ajang bagi tiap negara di Asia Tenggara untuk bersaing dalam pasar bebas. Sistem ini akan diberlakukan pada akhir tahun 2015 sehingga membuat tiap negara sedang mempersiapkan dan memperkuat tiap sektor industri termasuk di dalam pariwisata supaya tidak kalah dan menjadi pasar yang potensial bagi negara lain. Hal ini membuat persaingan antara objek wisata semakin ketat dalam menarik para wisatawan mancanegara yang akan mengalami kenaikan jumlah kunjungan wisatawan asing terkait MEA ini.

Dengan demikian, untuk mengatasi kendala-kendala perusahaan tersebut terkait dengan pengembangan bisnis, program pemasaran hingga antisipasi para pesaing diperlukan suatu strategi yang matang agar mampu bersaing di industri pariwisata Indonesia, khususnya di kabupaten Bogor. Menurut Osterwalder dan Pigneur [8] *Business Model Canvas* (BMC) merupakan sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. *Business Model Canvas* dapat memberikan alternatif rancangan model bisnis yang baru untuk menghadapi para pesaing dan memaksimalkan pendapatan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penelitian yang akan dilakukan ini berjudul "Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kampoeng Wisata Cinangneng di Kabupaten Bogor Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)."

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana model bisnis Kampoeng Wisata Cinangneng menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) ?
2. Bagaimanakah evaluasi model bisnis Kampoeng Wisata Cinangneng menggunakan analisis SWOT ?
3. Bagaimana rancangan *Business Model Canvas* yang baru sebagai bahan rekomendasi bagi pihak Kampoeng Wisata Cinangneng ?

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1. Dasar Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut Fahmi [6] adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Sedangkan menurut David [2] manajemen strategi (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

2.1.2 Bisnis

Menurut Jatmiko [7] bisnis adalah istilah yang menjelaskan semua aktivitas dan institusi-institusi yang menghasilkan barang atau menyediakan jasa-jasa yang penting dan yang diperlukan dalam kehidupan sehari-hari. Sedangkan menurut Griffin dan Ebbert [3] bisnis (perusahaan) adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud mendapatkan laba.

2.1.3 Model Bisnis

Menurut Osterwalder dan Pigneur [8] model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Sedangkan menurut Whelen dan Hunger [10] model bisnis adalah metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang di lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi.

2.1.4 Kanvas Model Bisnis *(Business Model Canvas)*

Menurut Osterwalder dan Pigneur [8] *Business Model Canvas* adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Elemen dalam *Business Model Canvas* mencakup sembilan blok bangunan dasar, yaitu *Customer Segments, Value Propositions, Channel, Customer Relations, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships,* dan *Cost Structure.* Kemudian sembilan blok bangunan tersebut dijelaskan lebih rinci menyerupai sebuah kanvas. Sehingga dengan menggunakan kanvas ini, model bisnis sebuah perusahaan dapat digambarkan dalam satu dokumen tunggal yang dapat dipahami oleh semua pihak. Kesembilan blok bangunan model bisnis menjadi dasar bagi alat bantu yang ringkas, yang disebut Kanvas Model Bisnis *(Business Model Canvas)* [8].

2.2 Metode Penelitian

Penelitian ini menggabungkan metode penelitian kualitatif sebagai metode primer dan metode kuantitatif untuk mendukung dan memperkuat data. Sehingga penelitian ini menggunakan metode kombinasi *(mixed methods)* dengan model desain *concurrent embedded*. Penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling, purposive sampling.* Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, kuesioner serta data sekunder. Teknik analisis data menggunakan *reduction, data display, conclusion,* serta analisis SWOT dari hasil kuesioner dengan menggunakan pengukuran skala *Likert.*

3. Pembahasan

3.1 Gambaran *Business Model Canvas* Kampoeng Wisata Cinangneng Saat Ini

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Key Partnerships

1. Mitra: Kampung kondang, toko souvenir
2. Pemasok: Bahan baku, seperti ayam, sayur, dan minuman</td>
<td>Key Activities

Operasi jasa (pelayanan); penyiapan layanan yang dibutuhkan pelanggan (program wisata), penyampaian kepada pelanggan (service), hingga menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya</td>
<td rowspan="2">Value Proposition

1. Wisata alam edukatif
2. Budaya Indonesia
3. Quality Service; kebersihan, keamanan, kenyamanan, keramahan, dan kesopanan pegawai</td>
<td>Customer Relationships

Bantuan personal: komunikasi secara langsung, feedback, telephone contact, alamat e-mail</td>
<td rowspan="2">Customer Segments

1. Semua kalangan; anak-anak, remaja, hingga dewasa
2. Para pelajar, keluarga, umum</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources

1. Sumber daya manusia
2. Sumber daya fisik, berupa fasilitas
3. Sumber daya alam</td>
<td>Channels

1. Offline: Word of mouth
2. Online: Website</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure

1. Sumber daya manusia; gaji pegawai, training, upah penduduk kampung
2. Biaya operasional</td>
<td colspan="3">Revenue Streams

1. Dari pengunjung wisatawan yang datang
2. 60% Program wisata one day service, 40% program wisata menginap</td>
</tr>
</table>

Gambar 3
Business Model Canvas Kampoeng Wisata Cinangneng Saat Ini

1. *Customer Segments*
   Segmen pelanggan menggambarkan pangsa pasar yang diambil oleh Kampoeng Wisata Cinangneng, yaitu semua kalangan dimulai dari anak-anak, remaja, hingga dewasa. Secara khusus ialah para pelajar, keluarga, dan umum. Jenis segmen pelangan Kampoeng Wisata Cinangneng adalah pasar massa, dimana Kampoeng Wisata Cinangneng tidak membeda-bedakan pelanggan yang datang, semua kalangan menjadi perhatian penting bagi Kampoeng Wisata Cinangneng.
2. *Value Proposition*
   Kampoeng Wisata Cinangneng menawarkan nilai kepada pelanggannya berupa wisata alam yang bersifat edukatif dan memiliki nilai budaya Indonesia karena terdapat pembelajaran alat musik tradisional Jawa Barat dan menari tradisional. *Quality Service* juga menjadi nilai lain yang ditawarkan Kampoeng Wisata Cinangneng kepada para pelanggannya karena Kampoeng Wisata Cinangneng sangat memperhatikan sekali kualitas dari pelayanannya dalam menarik pelanggan, seperti kebersihan, keamanan, kenyamanan, keramahan, dan kesopanan pegawai harus tetap dijaga dan ditingkatkan kualitasnya.
3. *Channels*
   Saluran yang digunakan Kampoeng Wisata Cinangneng dalam menjangkau pelanggannya menggunakan sistem *word of mouth* dengan terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang dimiliki. Selain itu, Kampoeng Wisata Cinangneng menggunakan *website* untuk menjangkau para pelanggannya, khususnya untuk wisatawan mancangera.
4. *Customer Relationships*
   Hubungan Kampoeng Wisata Cinangneng dengan pelanggannya termasuk kedalam kategori bantuan personal, yaitu melakukan komunikasi secara langsung seperti, *owner* selalu berada di tempat dan memantau kegiatan operasional Kampoeng Wisata Cinangneng hingga memperhatikan kepuasan para pelanggannya. Tidak jarang *owner* selalu menanyakan secara langsung kepada pelanggannya mengenai keluhan dan kepuasaan yang didapat. Apabila pelanggan memiliki keluhan dapat langsung menemui *owner* karena *owner* siap untuk menjawab keluhan tersebut. Selain itu Kampoeng Wisata Cinangneng juga menyediakan *feedback* secara online melalui *official website*, dari *feedback* tersebut pihak Kampoeng Wisata Cinangneng akan mengetahui kepuasan para pelanggannya dan akan di *follow up* untuk kebaikan Kampoeng Wisata Cinangneng kedepannya. Kampoeng Wisata Cinangneng juga menyediakan kontak telepon dan alamat e-mail apabila pelanggan atau calon pelanggan ingin megetahui Kampoeng Wisata Cinangneng lebih dekat lagi.

5. *Revenue Streams*
   Arus pendapatan yang diperoleh Kampoeng Wisata Cinangneng berasal dari pengunjung para wisatawan yang datang, wisatawan nusantara dan mancanegara. Kontribusi yang diperoleh dari lini bisnis yang dimiliki Kampoeng Wisata Cinangneng melalui jasa program wisata yang ditawarkan kepada pelanggan, dimana program wisata *one day service* memiliki kontribusi lebih banyak 60% dibandingkan dengan program wisata menginap sebesar 40%.
6. *Key Resources*
   Sumber daya utama bagi Kampoeng Wisata Cinangneng adalah aset manusia (SDM), aset fisik (fasilitas), dan sumber daya alamnya. Aset manusia berupa sumber daya manusia yang sebagian besar berasal dari penduduk kampung sana. Aset fisik berupa fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh Kampoeng Wisata Cinangneng, seperti kolam ikan, kolam renang untuk pengunjung yang mengambil program wisata menginap, bale kampung, panggung pertunjukan. Sumber daya alam juga merupakan sumber daya utama bagi Kampoeng Wisata Cinangneng karena telah menyuguhkan suasana alam pedesaan.
7. *Key Activities*
   Aktivitas kunci yang dilakukan Kampoeng Wisata Cinangneng adalah operasi jasa (pelayanan) yang meliputi penyiapan layanan yang dibutuhkan pelanggan (program wisata) karena sebagian besar aktivitas utama yang dilakukan Kampoeng Wisata Cinangneng berasal dari aktivitas-aktivitas yang terdapat di dalam program wisatanya berupa kegiatan belajar menari, bermain alat musik tradisional Jawa Barat, memandikan kerbau, menanam padi, melukis topi caping, dsb. Selain itu penyampaian kepada pelanggan *(service),* hingga menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya.
8. *Key Partnerships*
   Mitra utama yang dimiliki Kampoeng Wisata Cinangneng adalah kampung kondang yang telah diberdayakan dan diajak bekerja sama oleh *owner* dalam meraih *profit.* Selain itu Kampoeng Wisata Cinangneng juga memiliki *supplier*, pemasok bahan baku berupa makanan (ayam, sayur) dan minuman untuk keperluan makan bagi pengunjung yang datang.
9. *Cost Structure*
   Struktur biaya yang dikeluarkan Kampoeng Wisata Cinangneng untuk sumber daya manusianya dan biaya operasional. Gaji pegawai merupakan biaya yang paling besar dikeluarkan karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting. Selain itu juga ada biaya *training* untuk pegawai dan upah untuk para penduduk tiap ada rombongan pengunjung yang datang. Biaya operasional merupakan biaya aktivitas utama yang paling besar dikeluarkan, seperti biaya perbaikan dan perawatan infrastruktur, penambahan fasilitas.

3.2 Analisis SWOT Dengan BMC

Dari hasil evaluasi menggunakan analisis SWOT ke sembilan elemen blok bangunan pada *Business Model Canvas* mengenai kekuatan dan kelemahan, peluang, serta ancaman yang dimiliki Kampoeng Wisata Cinangneng menghasilkan alternatif strategi berupa penambahan terhadap tiap blok bangunan BMC sebagai penyempurnaan model bisnis yang ada dan dapat dijadikan rekomendasi bagi Kampoeng Wisata Cinangneng.

3.3 *Business Model Canvas* Yang Telah Disempurnakan

1. *Customer Segments*
   Dalam hal ini, terdapat kelemahan yang perlu diatasi oleh Kampoeng Wisata Cinangneng, yaitu tingkat berpindahnya pengunjung tinggi. Hal ini dapat diatasi dengan ketersediaan Kampoeng Wisata Cinangneng melayani segmen pelanggan baru agar dapat mengatasi penurunan jumlah pengunjung yang terjadi, yaitu dengan menambah segmen pelanggan sekolah karena nilai yang ditawarkan lebih bersifat edukatif, maka dari itu sekolah merupakan langkah yang tepat bagi Kampoeng Wisata Cinangneng untuk menjadikannya segmen pelanggan baru. Selain itu, komunitas, seperti komunitas pecinta alam, komunitas pariwisata, komunitas tari dan musik Jawa Barat, komunitas pecinta seni dan kerajinan tangan *(homemade)*. Kemudian, dapat juga menambahkan segmen pelanggan baru *disable segment*. Dengan adanya kelemahan tersebut merupakan sebuah peluang bagi Kampoeng Wisata Cinangneng untuk memasuki dan menambah segmen pelanggan baru yang diharapkan dapat meningkatkan jumlah pelanggan tiap tahunnya.
2. *Value Proposition*
   Berdasarkan dari hasil evaluasi kuesioner yang dilakukan, dimana ancaman *value proposition* termasuk ke dalam kategori yang cukup dan perlu diantisipasi agar ancaman tersebut dapat dihindari. Maka dari itu, Kampoeng Wisata Cinangneng perlu melakukan perluasan atau menambah nilai (sesuatu yang baru) untuk

proposisi nilai yang ditawarkan kepada pelanggannya, misalnya penambahan program wisata Kampoeng Kemah Cinangneng. Kampoeng Kemah merupakan program wisata yang terdiri dari berbagai aktivitas masyarakat yang sedang melakukan perkemahan, seperti aktivitas membakar api unggun, membakar jagung bersama, ronda malam, dsb. Terlebih lagi terdapat lahan yang dapat dibangun beberapa tenda ditambah suasana alam yang mendukung menjadi alternatif yang tepat bagi Kampoeng Wisata Cinangneng untuk membangun Kampoeng Kemah sebagai tambahan dari program wisatanya atau Kampoeng Wisata Cinangneng juga dapat melakukan penambahan jumlah kamar untuk program menginap agar dapat mengatasi banyaknya pengunjung yang ingin mengambil program tersebut atau dapat juga membangun *disable facility*. Hal ini dapat meningkatkan proposisi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan Kampoeng Wisata Cinangneng.

3. *Channels*
   Saluran tambahan yang ditawarkan adalah melakukan promosi dimulai dari membuat iklan, menyebar brosur ke beberapa tempat/daerah, dan mengikuti *event* pariwisata yang diadakan di dalam kota Bogor atau bahkan di luar kota. Hal ini dapat memperluas jangkauan Kampoeng Wisata Cinangneng dalam mendapatkan pelanggan-pelanggan baru dan dapat meningkatkan keefesienan serta keefektifan Kampoeng Wisata Cinangneng dalam mendapatkan pelanggan. Selain itu, saluran lain yang perlu ditambahkan adalah membuat *fanspage* dan memanfaatkan media youtube. Saat ini Kampoeng Wisata Cinangneng hanya masih menggunakan *official website* untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan dan apabila pelanggan ingin melakukan reservasi/*booking*. Tetapi belum memiliki *fanspage* yang dapat dibuat di media sosial seperti, twitter, facebook, instagram, path karena untuk sekarang ini media sosial menjadi sangat *trendy* di kalangan masyarakat luas dan dapat menyesuaikan segmen pelanggan yang dituju. Dengan adanya media sosial dapat menjadi cara Kampoeng Wisata Cinangneng untuk mendapatkan pelanggan baru dan informasi terkait reservasi/*booking*, profil perusahaan, program wisata, alamat, dsb dapat dengan mudah diketahui dan dijangkau pelanggan (terintegrasi). Penyempurnaan dan penambahan yang dilakukan dalam blok ini bertujuan agar kelemahan dan ancaman yang dimiliki dapat diminalisir.
4. *Customer Relationships*
   Terdapat tambahan cara bagi Kampoeng Wisata Cinangneng dalam meningkatkan hubungannya dengan pelanggan, yaitu memberikan *discount* dan membuat kartu *member*. Pemberian diskon dan kartu *member* bagi pengunjung dalam bentuk rombongan dapat dilakukan untuk menarik perhatian pengunjung. Dengan ini diharapkan terjadi peningkatan jumlah pengunjung tiap tahunnya dan hubungan Kampoeng Wisata Cinangneng dengan pelangganya dapat terus terjaga.
5. *Revenue Streams*
   Dikarenakan terdapat penambahan *value proposition* dalam model bisnisnya, maka dari itu Kampoeng Wisata Cinangneng juga akan memperoleh pendapatan dari proposisi nilai tersebut karena Kampoeng Wisata Cinangneng telah menciptakan arus pendapatan baru. Kampoeng Wisata Cinangneng perlu mengatasi kelemahan yang dimilikinya dengan membagi arus pendapatannya masing-masing sesuai dengan jumlah pengunjung yang datang sehingga diharapkan pendapatan yang diperoleh dapat diprediksi/diperkirakan. Arus pendapatan baru yang berhasil diciptakan ketika melakukan penyempurnaan model bisnis juga dapat menambah pendapatan yang diperoleh dari pengunjung.
6. *Key Resources*
   Dalam aset manusia akan terjadi penambahan pegawai dengan latar belakang keahlian *marketing*. Tim *marketing* dibutuhkan untuk Kampoeng Wisata Cinangneng dalam melakukan promosi dan pemasaran secara aktif. Dengan adanya tim *marketing*, lebih baik apabila membuat divisi baru bagian *marketing* di dalam struktural organisasi, demi memudahkan dalam membagi *job-desc* untuk para pegawainya. Kebutuhan sumber daya yang sulit diprediksi, khususnya kebutuhan akan pemandu wisata apabila pengunjung sedang ramai merupakan kelemahan dari Kampoeng Wisata Cinangneng. Hal ini dapat dihadapi dengan menyiapkan pemandu cadangan yang dapat membantu apabila terjadi kebutuhan yang tidak dapat diprediksi. Selain itu, Kampoeng Wisata Cinangneng juga perlu melakukan perencanaan sumber daya agar dapat memprediksi permintaan dan penyediaan sumber daya di masa yang akan datang.
7. *Key Activities*
   Aktivitas kunci tambahan saat dilakukan penyempurnaan model bisnis adalah melakukan kegiatan promosi secara aktif agar Kampoeng Wisata Cinangneng lebih dapat dikenal oleh masyarakat luas dan dengan adanya penambahan proposisi nilai, misalnya penambahan program wisata, penambahan jumlah kamar untuk program menginap, atau *disable facility* pada blok *value proposition* dapat berdampak dalam mengatasi dan mengantisipasi aktivitas kunci yang sewaktu-waktu dapat ditiru oleh pesaing.
8. *Key Partnerships*

Mitra tambahan saat dilakukan penyempurnaan model bisnis adalah bekerja sama dengan media cetak atau TV. Dengan menjadikan media cetak atau TV lokal sebagai mitra utama dapat menambah kinerja bagi divisi *marketing* dalam melakukan promosi iklan. Terlebih lagi Kampoeng Wisata Cinangneng sempat didatangkan berbagi media cetak dan TV lokal pada tahun 1998 karena dikunjungi oleh menteri pariwisata dan diberikan apresiasi dari hasil kunjungan tersebut. Hal ini merupakan langkah yang tepat bagi Kampoeng Wisata Cinangneng untuk bekerja sama dengan mitra tersebut.

9. *Cost Structure*
   Terdapat biaya tambahan yang perlu dikeluarkan Kampoeng Wisata Cinangneng setelah menyempurnakan model bisnis, yaitu biaya dalam melakukan kegiatan promosi karena untuk membuat iklan, mengikuti *event* pariwisata akan membutuhkan biaya. Selain itu, dengan menambahkan proposisi nilai, misalnya menambahkan program wisata berupa Kampoeng Kemah Cinangneng, menambah jumlah kamar untuk program menginap, atau membangun *disable facility* akan membutuhkan biaya tambahan seperti, aset fisik berupa biaya membangun tenda atau biaya pembangunan kamar atau keperluan lainnya. Untuk mengatasi kelemahan biaya yang tidak dapat diprediksi, Kampoeng Wisata Cinangneng perlu membagi kontribusi biaya dari masing- masing biaya yang sudah dikeluarkannya agar biaya dapat diperkirakan dan diperhitungkan.

<table>
<tr><td rowspan="2">Key Partnerships
1. Mitra: Kampung kondang, toko souvenir
2. Pemasok: Bahan baku, seperti ayam, sayur, dan minuman
3. Media cetak atau TV, dengan membuat event-event spesial</td><td>Key Activities
1. Operasi jasa (pelayanan); penyiapan layanan yang dibutuhkan pelanggan (program wisata), penyampaian kepada pelanggan (service), hingga menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya
2. Promosi, khususnya untuk segmen pelanggan sekolah, komunitas, dan disable segment</td><td rowspan="2">Value Proposition
1. Wisata alam edukatif
2. Budaya Indonesia
3. Quality Service; kebersihan, keamanan, kenyamanan, keramahan, dan kesopanan pegawai
4. Melakukan perluasan atau menambah proposisi nilai (sesuatu yang baru), seperti Kampoeng Kemah, menambah jumlah kamar, atau disable facility</td><td rowspan="2">Customer Relationships
1. Bantuan personal: komunikasi secara langsung, feedback, telephone contact, alamat e-mail
2. Discount
3. Automation</td><td rowspan="2">Customer Segments
1. Semua kalangan; anak-anak, remaja, hingga dewasa
2. Para pelajar, keluarga, umum
3. Sekolah, Komunitas, dan disable segment</td></tr>
<tr><td>Key Resources
1. Sumber daya manusia
2. Sumber daya fisik, berupa fasilitas
3. Sumber daya alam
4. Tim Marketing, Pemandu Cadangan</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cost Structure
1. Sumber daya manusia; gaji pegawai, training, upah penduduk kampung
2. Biaya operasional
3. Promosi
4. Aset utama, seperti aset fisik untuk penambahan proposisi nilai</td><td colspan="3">Revenue Streams
1. Dari pengunjung wisatawan yang datang
2. 60% Program wisata one day service, 40% program wisata menginap
3. Arus pendapatan baru dari tambahan proposisi nilai</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Channels
1. Offline: Word of mouth
2. Online: Website
3. Offline: Event Pariwisata
4. Online: Fanspage dan Youtube</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Gambar 4
Business Model Canvas Yang Telah Disempurnakan

4. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan:

Gambaran model bisnis Kampoeng Wisata Cinangneng saat ini dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* secara garis besar dikatakan sudah cukup baik. Model bisnis yang sudah berjalan mampu memenuhi

ke sembilan elemen blok bangunan pada *Business Model Canvas.* Dari hasil evaluasi menggunakan analisis SWOT ke sembilan elemen blok bangunan pada *Business Model Canvas* mengenai kekuatan dan kelemahan, peluang, serta ancaman yang dimiliki Kampoeng Wisata Cinangneng menghasilkan kesimpulan strategi yang dapat dijadikan rekomendasi bagi Kampoeng Wisata Cinangneng sehingga dapat melakukan penyempurnaan model bisnis yang ada. Dari ke sembilan elemen blok bangunan pada *Business Model Canvas* yang ada, peneliti merekomendasikan adanya penambahan yang ditujukan pada sembilan blok bangunan, yaitu *Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships,* dan *Cost Structure.*

Saran:

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan kepada Kampoeng Wisata Cinangneng.

1. Melayani segmen pelanggan baru
2. Mengikuti kegiatan *event* pariwisata.
3. Membuat *fanspage* dari media sosial, seperti twitter, facebook, instagram, atau path karena media sosial sekarang ini sangat *trendy* di kalangan masyarakat luas dan sebagai langkah yang tepat bagi Kampoeng Wisata Cinangneng untuk menjadikan media sosial sebagai media promosi dan media untuk berhubungan dengan pelanggan.
4. Membuat sistem *discount* dan kartu *member* bagi rombongan pengunjung yang datang. Hal ini bertujuan sebagai salah satu cara dalam menjaga hubungan dan mempertahankan hubungannya dengan pelanggan.
5. Menambah dan mencetuskan program wisata lain, yaitu program wisata Kampoeng Kemah Cinangneng sebagai tambahan proposisi nilai yang akan ditawarkan kepada pelanggan agar pelanggan tidak merasa jenuh, menambah fasilitas jumlah kamar untuk program menginap, atau membangun *disable facility*.
6. Membangun tim *marketing* dan menambahkan divisi *marketing* ke dalam struktural organisasinya sebagai langkah agar Kampoeng Wisata Cinangneng memiliki pegawai yang dapat melakukan pemasaran dan promosi secara aktif.
7. Membuat iklan dan menyebar brosur ke berbagai tempat/daerah.
8. Bekerja sama dengan media cetak atau TV lokal, bertujuan agar lebih memudahkan Kampoeng Wisata Cinangneng dalam melakukan promosi atau iklan.

Daftar Pustaka

[1]Badan Pusat Statistik. (2014). Jumlah Wisatawan Mancanegara. http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1387. [11 Desember 2014]

[2] David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep* (cetakan ke-12). Jakarta: Salemba Empat.

[3] Griffin, Ricky W dan Ebert, Ronald J. (2007). *Bisnis.* Jakarta: Erlangga.

[4] Disparbud Kabupaten Bogor. (2013). Jumlah Objek Wisata. http://www.disparbud.jabarprov.go.id/wisata/disc-det.php?id=4&lang=id. [11 Desember 2014]

[5] Disparbud. (2014). Data Potensi Objek dan Daya Tarik Wisata di Provinsi Jawa Barat Tahun 2012. http://disparbud.jabarprov.go.id/applications/frontend/index.php?mod=statistik-wisatawan&catid=8. [11 Desember 2014]

[6] Fahmi, Irham. (2013). *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi.* Bandung: Alfabeta.

[7] Jatmiko, RD. (2004). *Pengantar Bisnis.* Malang: UMMPress.

[8]Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. (2012). *Business Model Generation.* Jakarta: PT. Elexmedia Komputindo.

[9]Poskota News. (2014). Menteri Pariwisata 2015 Targetkan 10 Juta Wisman. http://poskotanews.com/2014/12/26/pariwisata-2015-targetkan-10-juta-wisman/. [11 Desember 2014]

[10] Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan Di Indonesia.* Jakarta: Penerbit PPM.