

Desain Strategi Pengembangan Model Bisnis Pariwisata Pantai Gili Labak, Sumenep

Sirojul Lutfi, Taufiq Immawan, Agus Mansur

¹ Universitas Islam Indonesia, Jl. Kaliurang KM 14.5, Yogyakarta, 55584, Indonesia

ARTICLE INFO	Abstract
Article History Accepted: Desember 2022 Fixed : Desember 2022 Approved: Desember 2022	<i>Recently, tourism in Indonesia is competing to offer better value, hence decision makers are required to be more observant and creative in utilizing and exploiting the value of tourism. Including Gili Labak beach tourism, a tourism destination that has only emerged in recent years and has become a new euphoria for tourists because of its natural potential, to improve themselves and formulate innovative ideas for designing strategies for developing appropriate business models. The purpose of this research is to analyze the competition, design a future business model that is appropriate and sustainable with the Business Model Canvas approach, SWOT Analysis, Blue Ocean Strategy and Analytical Hierarchy Process. The results showed that to design the right future business model for Gili Labak beach tourism is to increase the categories of production, promotion and network-related platforms on key activities elements, fixed cost characteristics on cost structures elements, and added convenience value on value proposition elements; and creating added value for performance, providing distinctive products, adding convenience, applying the principles of halal tourism, as well as adding value for newness, applying the concept of tourism based on local culture as a miniature of regional culture in the value proposition elements.</i>
Keywords: <i>Beach tourism, strategic management, business model, business model canvas, SWOT analysis, blue ocean strategy,</i>	
	Abstraks
Kata Kunci: <i>Pariwisata, manajemen strategi, model bisnis, business model canvas, SWOT analysis, blue ocean strategy dan analytical hierarchy process</i>	Saat ini antar pariwisata di Indonesia berlomba-lomba menawarkan nilai yang lebih baik, sehingga menuntut pengambil keputusan untuk lebih jeli dan kreatif memanfaatkan dan mengeksplorasi nilai pariwisatanya. Termasuk pada pariwisata pantai Gili Labak, sebuah destinasi pariwisata yang baru muncul beberapa tahun ini dan menjadi euforia baru bagi wisatawan karena potensi alam yang dimilikinya, untuk berbenah diri dan memformulasikan gagasan inovatif desain strategi pengembangan model bisnis. Tujuan penelitian ini untuk membaca persaingan, mendesain model bisnis masa depan yang tepat dan berkelanjutan dengan pendekatan <i>Business Model Canvas, SWOT Analysis, Blue Ocean Strategy dan Analytical Hierarchy Process</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk desain model bisnis masa depan yang tepat bagi pariwisata pantai Gili Labak adalah dengan meningkatkan kategori <i>production, platform promotion dan network-related</i> pada elemen <i>key activities</i> , karakteristik <i>fixed cost</i> pada elemen <i>cost structures</i> , dan nilai tambah <i>convenience</i> pada elemen <i>value proposition</i> ; dan menciptakan nilai tambah <i>performance</i> , penyediaan produk khas, nilai tambah <i>convenience</i> , penerapan prinsip pariwisata halal, serta nilai tambah <i>newness</i> , penerapan konsep pariwisata berbasis budaya lokal sebagai miniatur kebudayaan daerah pada elemen <i>value proposition</i> .
DOI: 10.21107/jsmb.v9i2.15079	
Correspondence: Name: Sirojul Lutfi Email: 19916018@students.uii.ac.id	ISSN: 2355-9543 (Print) ISSN: 2460-3775 (Online)

PENDAHULUAN

Sebuah industri yang baik adalah industri yang mampu memainkan model bisnis dengan baik. Saat ini model bisnis digabungkan menjadi kunci strategi pengembangan bisnis (Wirtz et al., 2016). Sebenarnya model bisnis dengan manajemen strategi memiliki ruang lingkup sendiri, tetapi memiliki kaitan erat. Kaitan itu terletak bagaimana manajemen strategi memberikan sebuah kemungkinan terhadap pemilihan keputusan yang tepat, dan ini menjadi dasar bagi pengambil keputusan untuk mendesain model bisnis yang akan diterapkan (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Dalam pada itu, dengan menerapkan model bisnis yang baik dapat membantu suatu industri dalam menganalisa logika bisnis untuk meningkatkan pengukuran, pengamatan dan pembandingan logika bisnis dengan pesaing; membantu mengembangkan desain model bisnis, perencanaan dan implementasi; dan membantu industri bereaksi secara cepat dalam menghadapi perubahan suatu kondisi (Osterwalder et al., 2005). Tidak terkecuali pada sektor pariwisata.

Potensi pariwisata di Indonesia adalah sebuah anugerah. Letak dan kondisi geografis (lautan dan daratan sekitar khatulistiwa), lapisan tanah subur dan keindahan panorama (akibat ekologi geologis), serta keragaman budaya dan diperkaya dengan berbagai flora dan fauna, menjadikan Indonesia punya prospek cerah pada sektor pariwisata dan berpeluang besar berkembang dan menjadi primadona dunia (Rosita, 2017). Anugerah ini harus dimanfaatkan dengan baik melalui penerapan model bisnis yang baik.

Salah satu destinasi pariwisata yang mulai dilirik dan dikunjungi wisatawan di Indonesia saat ini adalah Gili Labak. Sebuah destinasi pariwisata yang baru muncul beberapa tahun ini dan menjadi euforia baru bagi wisatawan karena potensi alam yang dimilikinya sangat menarik (Kurniawan et al., 2017). Gili Labak adalah pariwisata pantai berbasis pulau kecil, dan ini adalah potensi besar. Sebab pariwisata berbasis pulau kecil merupakan salah satu tujuan favorit karena mempunyai daya tarik tersendiri, seperti keindahan, eksotik, keanekaragaman habitat alam (terumbu karang, pantai berpasir dan gundukan pasir), air hangat, jernih dan menarik (Daby dalam Kurniawan et al., 2016). Terlebih strategi kebijakan perencanaan pembangunan pariwisata di pulau-pulau kecil sebagai pusat pertumbuhan ekonomi oleh Pemerintah memberikan masa depan yang menjanjikan terhadap tumbuh dan

berkembangannya objek pariwisata pantai Gili Labak, Sumenep (Tim Analisis Kebijakan Kementerian Perencanaan Pembangunan, 2015).

Gasasan inovasi mendesain strategi pengembangan model bisnis bagi pariwisata pantai Gili Labak ini penting. Apalagi di tengah persaingan antar pariwisata semakin sengit dan ketat. Saat ini antar pariwisata di Indonesia berlomba-lomba menawarkan nilai yang lebih baik. Pengambil keputusan dituntut lebih jeli maupun kreatif memanfaatkan dan mengeksplorasi nilai pariwisatanya. Jika pihak manajemen tidak mampu membaca persaingan dengan baik dan terlalu nyaman dengan kondisi yang ada, maka akan berakhir pada satu kesimpulan nasib: kalah dan punah. Seperti kasus tidak terkelolanya pariwisata pantai batu Pinagut di Bolaang Mongondow Utara (Datukramat et al., 2017).

Kekayaan warisan budaya lokal Sumenep seperti Karapan Sapi, Sapi Sonok, Musik Saronen, Tari Mual Sangkal dan Upacara Sandhur Pantel, dan ditambah dengan nuansa religiusitas yang tinggi dapat menjadi modal bagi pariwisata pantai Gili Labak sebagai aspek nilai pengembangan model bisnis agar menjauh dari persaingan yang ada. Saat ini pariwisata berbasis keunikan daritradisi dan kearifan lokal suatu daerah menjadi salah satu tujuan favorit wisatawan (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2020). Selain itu juga pemanfaatan nilai religiusitas yang tinggi juga dapat menjadi modal dalam pengembangan model bisnis, karena saat ini ada potensi yang positif bagi daerah yang ingin mengembangkan pariwisata halal yang didefinisikan sebagai segmen pariwisata berdasarkan ajaran-ajaran Islam namun tidak menutup kemungkinan juga dapat diperuntukkan bagi para wisatawan non-muslim (Subarkah, 2018). Prinsip pariwisata halal sendiri adalah upaya untuk menciptakan sebuah iklim pariwisata ramah terhadap wisatawan muslim yang sesuai dengan nilai-nilai dan ajaran Islam (Subarkah, 2018).

Pentingnya sebuah inovasi model bisnis pada pariwisata pernah dilakukan pada objek pariwisata alam Lokawisata Baturaden, Banyumas supaya dapat menghadapi persaingan karena perkembangan sektor pariwisata menuntut pengambil keputusan untuk terus-menerus mengembangkan model bisnisnya, menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang dilengkapi *SWOT Analisis* dan *Blue Ocean Strategy* (Azhar et al., 2018). Seperti juga inovasi pengembangan model bisnis pada Agrowisata Bukit Flora, Pasuruan agar

dapat bersaing dengan agrowisata lain menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang dilengkapi oleh *SWOT Analisis* (Hanik & Mas'ud, 2019).

Berdasarkan uraian telah dipaparkan, maka fokus penelitian ini "bagaimana mendesain strategi pengembangan model bisnis pariwisata pantai Gili Labak yang tepat dan berkelanjutan?" menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang dikombinasikan *SWOT Analisis*, *Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process*.

METODE

Penelitian ini dilakukan di pariwisata pantai Gili Labak, Sumenep. Sebuah destinasi pariwisata berbasis pulau kecil seluas ± 5 hektar yang dulu dikenal sebagai Pulau Tikus. Untuk jenis penelitian sendiri adalah deskriptif kualitatif, yang mana data yang didapatkan peneliti kemudian diolah dengan pendekatan *Business Model Canvas*, *SWOT Analisis*, *Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process*.

Sumber Data

Ada dua sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pariwisata Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga, Kasi Pemberdayaan Sumber Daya Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Kasi Pengembangan Destinasi Pariwisata, Analis Pariwisata dan satu lagi dari perwakilan bidang Kebudayaan. Untuk data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian, yaitu data kunjungan wisatawan dan data kegiatan operasional, serta buku, tesis, jurnal dan media online.

Penggunaan Teknik Sampling

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan narasumber karena peneliti mengetahui siapa yang pantas menjadi informan pariwisata pantai Gili Labak untuk menyampaikan kebutuhan data yang akurat.

Uji Validitas Data

Penelitian ini menggunakan metode *triangulasi* jenis *triangulasi* sumber untuk uji validitas data, yang mana dengan pendekatan ini peneliti memadukan tiga informasi yang diperoleh, yaitu hasil wawancara, hasil observasi, dan dokumentasi.

Pengolahan Data

Tahapan pengolahan data dalam penelitian ini

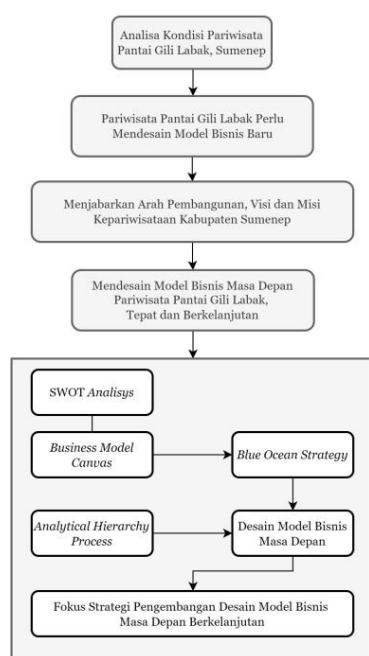
sebagai berikut:

- a. Menjabarkan arah pembangunan, visi dan misi kepariwisataan kabupaten Sumenep.
- b. Identifikasi model bisnis pariwisata pantai Gili Labak yang berjalan saat ini ke dalam bentuk sembilan elemen *Business Model Canvas*. Untuk data yang digunakan adalah data internal, yaitu hasil wawancara dan hasil observasi.
- c. Mengevaluasi sembilan elemen model bisnis pariwisata pantai Gili Labak yang telah terbentuk sebelumnya dengan *Business Model Canvas* menggunakan *SWOT Analisis* untuk mempertanyakan kekuatan dan kelemahan pada sisi internal serta peluang dan ancaman pada sisi eksternal. Untuk data yang digunakan adalah data internal, yaitu hasil wawancara, hasil observasi, laporan kunjungan wisatawan dan laporan kegiatan operasional; dan data eksternal, yaitu analisis pasar, analisis pesaing dan analisis kelompok kepentingan tertentu.
- d. Redesain model bisnis pariwisata pantai Gili Labak yang telah terbentuk dan dievaluasi sebelumnya dengan *Business Model Canvas* dan *SWOT Analisis* menggunakan kerangka kerja empat langkah dalam *Blue Ocean Strategy*. Untuk data yang digunakan adalah data internal, yaitu hasil wawancara dan hasil observasi; dan data eksternal, yaitu analisis *SWOT*, analisis pasar dan analisis pesaing.
- e. Mendesain model bisnis masa depan untuk pariwisata pantai Gili Labak, mengacu hasil redesign model bisnis, menggunakan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan dalam *Blue Ocean Strategy*, ke dalam bentuk sembilan elemen *Business Model Canvas* baru.
- f. Menentukan tingkat prioritas pengembangan model bisnis pada hasil desain model bisnis masa depan pariwisata pantai Gili Labak dalam rangka membangun fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan. Untuk data yang digunakan adalah data internal, hasil wawancara; dan data eksternal, yaitu analisis pasar dan analisis pesaing.

HUBUNGAN ANTAR METODE

Sub ini memaparkan hubungan antar metode yang digunakan dalam penelitian: *Business Model Canvas*, *SWOT Analisis*, *Blue Ocean Strategy* dan *Analytical Hierarchy Process*. *Business Model Canvas* dikombinasikan dengan *SWOT Analisis* untuk membantu mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari sembilan elemen model

bisnis yang telah terbentuk sebelumnya, karena denganmenggombinasikan SWOT *Analisis* dalam *Business Model Canvas* sangat memungkinkan penilaian yang terfokus terhadap evaluasi elemen-elemen model bisnis pada suatu industri(Kinasih, 2018). Untuk kaitan *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* untuk membantu memvisualisasikan dan merekonstruksi model bisnis yang diterapkan saat ini dalam rangka mendesain model bisnis masa depan yang tepat (Rifa'i et al., 2017). Adapun penggunaan *Analytical Hierarchy Process* untuk menyelesaikan kompleksitas pemilihan prioritas bagian elemen desain model bisnis masa depan mana yang terlebih dahulu perlu diprioritaskan dalam rangka menyusun fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan.



Gambar1. Kerangka Penelitian

HASIL

Potret Model Bisnis Saat Ini

Identifikasi model bisnis pariwisata pantai Gili Labak ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pariwisata Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga, Kasi Pemberdayaan Sumber Daya Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, dan Kasi Pengembangan Destinasi Pariwisata; serta hasil observasi.

Berikut adalah potret model bisnis pariwisata pantai Gili Labak yang berjalan saat ini.

a. *Customer Segments*

Customer segments

Adalah strategi pengelompokan target pasar yang hendak dicapai oleh industri. Elemen

customer segment pada pariwisata pantai Gili Labak sendiri menerapkan tipe *segmented* kepada wisatawan *natural lover*.

b. *Value Propositions*

Value Propositions adalah daya tawar suatu industri yang mengonstruksi paradigma konsumen untuk memilih produk atau jasa. Elemen *value proposition* pada pariwisata pantai Gili Labak berupa nilai tambah *performance*, keindahan alam; nilai tambah *customization*, layanan *custom*; nilai tambah *price*, harga terjangkau; nilai tambah *cost reduction*, paket wisata; dan nilai tambah *convenience*, asuransi atraksi wisata.

c. *Channels*

Channels adalah saluran yang digunakan oleh industri dalam berkomunikasi menyampaikan nilainya kepada konsumen. Elemen *channels* pada pariwisata pantai Gili Labak menggunakan dua tipe saluran, *social media* dan *partnerships*. Untuk *social media* berupa Instagram, Facebook dan Youtube. Untuk *partnerships* sendiri adalah promosi wisata melalui agen wisata, duta wisata dan *website* dari Pemkab.

d. *Customer Relationships*

Customer relationships adalah upaya hubungan yang dibangun industri dengan konsumennya secara spesifik. Elemen *customer relationship* pariwisata pantai Gili Labak yang berjalan saat ini adalah kategori *self-service* berupa layanan teknis. Untuk hubungan dengan wisatawan yang diharapkan pariwisata pantai Gili Labak adalah kategori *personel assistance*: keramahan layanan.

e. *Revenue Streams*

Revenue streams adalah gambaran suatu industri memperoleh pendapatan. Elemen *revenue streams* pada pariwisata pantai Gili Labak diperoleh dari dua arus: *usage fee* dan *brokerage fees*. *Usage fee* melalui biaya atraksi wisata dan biaya sewa. Untuk *brokerage fees* adalah APBD.

f. *Key Resources*

Key resources adalah sumber daya utama yang digunakan industri dalam menjalankan model bisnisnya. Elemen *key resources* pada pariwisata pantai Gili Labak berupa pemandu atraksi wisata pada kategori *human*; infrastruktur, transportasi kapal dan peralatan atraksi wisata pada kategori *physical*; dan pariwisata berbasis pulau kecil pada kategori *intellectual*.

g. *Key Activities*

Key Activities adalah aktivitas kunci yang

dilakukan industri dalam menjalankan model bisnisnya. Elemen *key activities* pada pariwisata pantai Gili Labak berupa training pemandu atraksi wisata, penyuluhan kelompok sadar wisata serta pemeliharaan dan perawatan pariwisata pada kategori *production*, *social media* pada kategori *platform promotion*, dan promosi wisata melalui agen wisata, *website* Pemkab dan duta wisata Sumenep pada kategori *network-related*.

h. *Key Partnerships*

Key partnerships adalah bangunan kemitraan yang dibentuk industri dalam menjalankan model bisnisnya. Elemen *key partnerships* pada pariwisata pantai Gili Labak menggunakan jenis *optimization and economy of scale*, yaitu agen wisata, duta wisata, pengusaha *homestay*, kuliner, kapal dan instansi terkait.

i. *Cost Structure* adalah biaya yang dikeluarkan industri dalam menggerakkan model bisnisnya. Elemen *cost structure* pada

pariwisata pantai Gili Labak adalah gaji tetap serta biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata pada karakteristik *fixed cost*, dan biaya kegiatan operasional pada karakteristik *variable cost*.

Hasil SWOT Analisis

Hasil SWOT *Analisis* dapat dilihat pada tabel 1., berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi dan hasil analisis faktor-faktor eksternal. Pada tabel dapat dijelaskan bahwa *channels* adalah elemen paling berpengaruh dengan total nilai 0,858, kedua *customer relationship* dengan total nilai 0,838, ketiga *revenue streams* dengan total nilai 0,836; keempat *value propositions* dengan total nilai 0,814, kelima *customer segments* dengan total nilai 0,716, keenam *key partnership* dengan total nilai 0,635, ketujuh *key activities* dengan total nilai 0,540, kedelapan *key resources* dengan total nilai 0,535, dan terakhir *cost structures* dengan total nilai 0,433.

The Business Model Canvas		Industri Name : Pariwisata Pantai Gili Labak		
<p>Key Partners</p> <p><u>Optimization and Economy of Scale :</u> Agen Wisata Duta Wisata Pengusaha Kapal Pengusaha Homestay Pengusaha Kuliner Instansi Terkait</p>	<p>Key Activities</p> <p><u>Production:</u> Training pemandu atraksi Penyuluhan Pokdarwis pemeliharaan & perawatan pariwisata</p> <p><u>Platform Promotion:</u> IG, FB dan Youtube</p> <p><u>Network-related:</u> Promosi: Agen Wisata Promosi: Duta Wisata Promosi: Website (Pemkab)</p>	<p>Value Proposition</p> <p><u>Performance:</u> Keindahan alam</p> <p><u>Customization:</u> Layanan custom</p> <p><u>Price:</u> Harga terjangkau</p> <p><u>Cost Reduction:</u> Paket wisata</p>	<p>Customer Relationships</p> <p><u>Personal Assistance:</u> Keramahan layanan</p> <p><u>Self-Service:</u> Layanan teknis</p>	<p>Customer Segments</p> <p><u>Segmented:</u> Wisatawan Nature Lover</p>
<p>Key Resources</p> <p><u>Human:</u> Pemandu atraksi</p> <p><u>Physical:</u> Infrastruktur Transportasi (kapal) Peralatan atraksi</p> <p><u>Intellectual:</u> Pariwisata berbasis pulau kecil</p>		<p><u>Convenience:</u> Asuransi atraksi wisata</p>	<p>Channels</p> <p><u>Social Media:</u> Instagram Facebook Youtube</p> <p><u>Partnership:</u> Agen Wisata Duta Wisata Website (Pemkab)</p>	
<p>Cost Structure</p> <p><i>Fixed Cost:</i> Gaji tetap dan biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata <i>Variable Cost:</i> Biaya kegiatan operasional</p>		<p>Revenue Streams</p> <p><i>Usage Fee:</i> Biaya atraksi wisata dan Biaya Sewa <i>Brokerage Fees:</i> APBD</p>		

Gambar2. Business Model Canvas Pariwisata Pantai Gili Labak

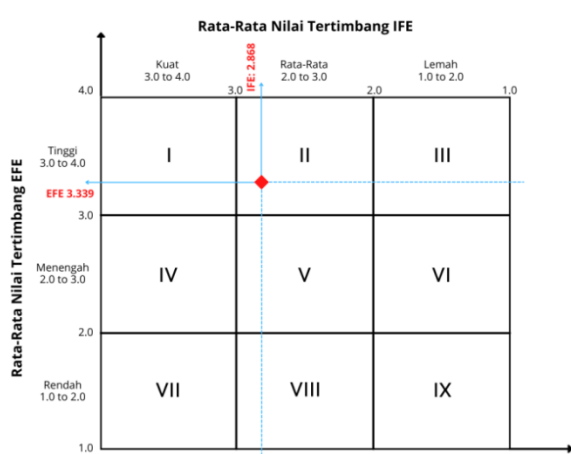
Tabel1. SWOT Analisis terhadap Sembilan Elemen Business Model Canvas

No	Sembilan Elemen Business Mode Canvas	SWOT Analisis				Total
		Strenght	Weakness	Opportunity	Threath	
1	Value Propositions	0,296	0,038	0,440	0,040	0,814

2	Revenue Streams	0,287	0,136	0,329	0,084	0,836
3	Cost Structures	0,169	0,110	0,088	0,066	0,433
4	Key Resources	0,164	0,054	0,244	0,073	0,535
5	Key Activities	0,067	0,182	0,226	0,065	0,54
6	Key Partnership	0,179	0,064	0,337	0,055	0,635
7	Customer Segments	0,227	0,062	0,332	0,095	0,716
8	Channels	0,295	0,160	0,352	0,051	0,858
9	Customer Relationships	0,297	0,079	0,413	0,049	0,838
	Total	1,982	0,886	2,761	0,578	

Matriks IE

Gabungan antara matriks IFE dan matriks EFE menghasilkan matriks IE. Matriks IE digunakan untuk menentukan posisi industri saat ini yang didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan eksternal yang didapatkan dari matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks IE adalah untuk mendapatkan strategi bisnis ditingkat yang lebih rinci. Pada gambar 2, dapat dijelaskan bahwa posisi pariwisata pantai Gili Labak saat ini berada pada kuadran II dengan nilai IFE 2,868 mengartikan bahwa kondisi internal saat ini pada kondisi rata-rata, dan nilai EFE 3,339 mengartikan bahwa kondisi eksternal saat ini pada kondisi tinggi.



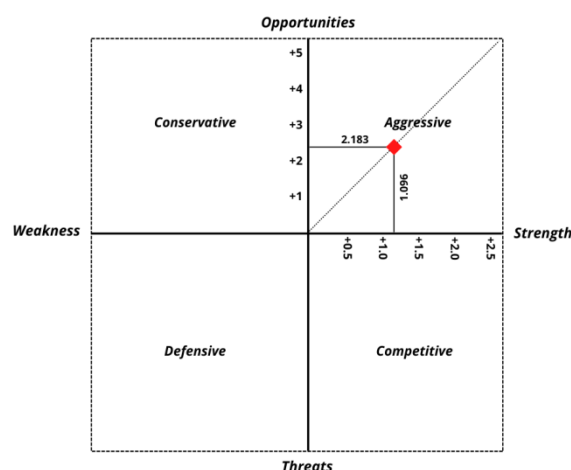
Gambar 3. Matriks IE

Kuadran II pada matriks IE diartikan bahwa pariwisata pantai Gili Labak sebagai *growth and build* (tumbuh dan kembangkan). Strategi yang dapat diterapkan pada kondisi ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk), atau strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal)

Positioning Map IFE-EFE SWOT

Berdasarkan nilai IFE dan EFE diketahui selisih skor IFE adalah 1,096 (kemudian dijadikan

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



Gambar 4. Positioning Map IFE-EFE SWOT

Kuadran I pada *positioning map* IFE-EFE SWOT diartikan bahwa situasi pariwisata pantai Gili Labak saat ini sangat menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang dapat diterapkan pada situasi ini adalah dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Inovasi Nilai: Desain Model Bisnis Masa Depan

Hasil desain model bisnis masa depan berlandaskan inovasi nilai bagi pariwisata pantai Gili Labak ini menggunakan pendekatan kerangka kerja gabungan *Business Model Canvas* dengan *Blue Ocean Strategy*, melalui kerangka kerja empat langkah dan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi dan hasil analisis faktor-faktor eksternal.

- a. *Raise*: Elemen Yang Ditingkat

– *Key Activities*

○ *Production*

Peningkatan elemen *key activities* kategori *production* adalah pengalokasian personalia bertugas menjaga keamanan di kawasan Gili Labak. Selama ini pariwisata pantai Gili Labak tidak menempatkan personalianya pada bidang ini sehingga jika ada permasalahan yang terjadi di tempat wisata seringkali harus melibatkan pihak lain sebagai mediator. Permasalahan seperti ini memang tidak sering terjadi, akan tetapi langkah lebih baik mengalokasikan personalia bertugas menjaga keamanan, karena selain untuk menanggulangi resiko kemungkinan akan terjadinya masalah juga dapat memberikan rasa aman dan nyaman kepada para wisatawan. Salah satu faktor kepuasan wisatawan adalah rasa aman dan nyaman selama ada di tempat pariwisata.

○ *Platform Promotion*

Peningkatan elemen *key activities* kategori *platform promotion* adalah penggunaan *website* terpisah (pribadi) dari Pemkab sebagai media untuk melakukan aktifitas promosi, karena penyampaian suatu nilai kepada target pasar harus memiliki fokus dan penggabungan *website* ini tidak efektif menjangkau segmen pasar. Pariwisata pantai Gili Labak memang sudah punya saluran lain, *social media*, dan itu sudah baik dalam menyampaikan proporsi nilai kepada target pasar, tetapi akan lebih baik lagi jika menggunakan *website* sebagai aktivitas promosi karena akan lebih efektif dengan memuat informasi pariwisata pantai Gili Labak secara holistik. Sebab saluran *social media* seperti Instagram, Facebook dan Youtube masih punya batasan tertentu dalam menyampaikan nilai, hanya memuat arus informasi berupa aktifitas kegiatan wisata, tidak dengan *website*. Penggunaan *website* ini nantinya akan memuat informasi “apa itu” pariwisata pantai Gili Labak dan *value proposition*-nya, pilihan atraksi wisata, harga tiket wisata yang *include* dengan biaya atraksi wisata dan *event* pagelaran kedudayaan (*bundling*), dan *contact person* agen-agen wisata di setiap daerah. *Website* ini nantinya juga akan menjadi alat kontrol terhadap agen-agen wisata yang

mempunyai niat kurang baik menaikkan harga kepada wisatawan.

○ *Network-Related*

Peningkatan elemen *key activities* kategori *network-related* adalah memperluas aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak/*online*, TV lokal atau nasional dan turut aktif mengikuti *event* pariwisata yang diadakan baik dalam lingkup daerah, nasional atau internasional. Aktifitas promosi melalui jaringan ini akan menjadi aktivitas kunci model bisnis pariwisata pantai Gili Labak membangun pariwisata dalam skala lebih tinggi sebagaimana tujuan dari pariwisata pantai Gili Labak berdasarkan visi dan misi kepariwisataan kabupaten Sumenep, berdaya saing tinggi terhadap pariwisata-pariwisata besar lain. Selama ini aktivitas *network-related* pariwisata pantai Gili Labak adalah dengan agen wisata dan Pemkab Sumenep, yaitu *website* dan duta wisata. Dua partner ini memang sudah baik membangun aktivitas promosi tetapi langkah lebih baik lagi membangun kerjasama dengan media cetak/*online*, TV lokal atau nasional dan aktif mengikuti penyelenggaraan *event* pariwisata untuk melengkapi keterbatasan kedua partner itu.

– *Cost Structures*

○ *Fixed Cost*

Peningkatan elemen *cost structures* karakteristik *fixed cost* adalah komitmen stabilisasi alokasi biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata. Komitmen ini sangat penting karena dapat mengancam keberlangsungan ekstensi pariwisata pantai Gili Labak. Kecenderungan alokasi biaya yang fluktuatif selama ini terjadi mempunyai efek negatif terhadap aktivitas kunci *production*, kualitas pemeliharaan dan perawatan pariwisata. Kelemahan terhadap elemen *key activities* yang terjadi saat ini karena tingkat kualitas pemeliharaan dan perawatan belum baik, dan ini adalah efek domino dari alokasi biaya yang tidak pasti pada setiap tahunnya. Sehingga komitmen stabilisasi alokasi biaya ini juga dapat meningkatkan kualitas pemeliharaan dan perawatan pariwisata.

– *Value Proposition*

- *Convenience*
Peningkatan elemen *value proposition* pada nilai tambah *convenience* adalah perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui mekanisme pemberlakuan tiket masuk (sistem tiket *bundling*). Selama ini penerapan asuransi pariwisata oleh pariwisata pantai Gili Labak hanya jaminan lingkup mengikuti atraksi wisata, sehingga dengan perluasan ruang lingkup jaminan asuransi ini dapat meningkatkan nilai tambah *convenience*. Perluasan penerapan asuransi pariwisata sistem tiket *bundling* melalui mekanisme pemberlakuan tiket masuk ini juga memberikan keuntungan, karena selama ini pariwisata pantai Gili Labak belum memberlakukan tiket masuk kepada wisatawan sehingga dapat menambah arus pendapatan, juga dapat menanggulangi pendapatan yang selama ini tidak terserap dari wisatawan yang berkunjung tetapi tidak mengikuti atraksi wisata.
- b. *Create*: Elemen Yang Diciptakan
 - *Value Proposition*
 - *Performance*
Penciptaan elemen *value proposition* pada nilai tambah *performance* adalah penyediaan produk *rill* seperti cinderamata atau produk khas Gili Labak. Cinderamata atau produk khas saat ini sudah menjadi keharusan di sebuah destinasi pariwisata. Untuk pariwisata-pariwisata besar nasional dan internasional, cinderamata atau produk khas seperti telah dijadikan nilai tersendiri atau identitas bagi pariwisata, selain juga untuk kenangan atau media bahwa wisatawan tersebut pernah berkunjung. Penyediaan cinderamata atau produk khas ini juga berbuah positif dalam penambahan arus pendapatan pariwisata pantai Gili Labak melalui penjualan cinderamata atau produk khas tersebut.
 - *Convenience*
Penciptaan elemen *value proposition* pada nilai tambah *convenience* adalah penerapan prinsip pariwisata halal. Saat ini pariwisata halal menjadi tren baru dan punya nilai positif dalam segmen pariwisata dunia, dan perkembangannya mengalami peningkatan yang signifikan pada setiap tahunnya. Organisasi Konferensi Islam (OKI) menjelaskan bahwa terminologi pariwisata halal didasari pada Al-Qur'an 29:20 yang menganjurkan manusia dalam melakukan perjalanan di bumi untuk mengambil pelajaran dari ciptaan Allah dan mengambil rahmat-Nya (Subarkah, 2018). Penerapan pariwisata halal di pariwisata pantai Gili Labak juga akan menambahkan *value proposition* dari sisi *convenience*, sebuah nilai yang menjadikan segala sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah digunakan serta dapat menciptakan nilai yang berarti; bagi wisatawan muslim berdasarkan ajaran-ajaran Islam namun tidak menutup mata pada kepuasan wisatawan non-muslim (Subarkah, 2018).
Pariwisata pantai Gili Labak memiliki potensi untuk menerapkan pariwisata halal karena didukung tingkat religiusitas yang tinggi. Arah pembangunan kepariwisataan kabupaten Sumenep juga menyebutkan bahwa pembangunan pariwisata harus didasari nilai-nilai agama. Penerapan pariwisata halal pariwisata pantai Gili Labak dapat diimplementasikan melalui prinsip-prinsip seperti keterangan arah kiblat di kamar *homestay*, kemudahan dalam mengakses tempat ibadah, pemisahan tempat wudhu antara laki-laki dan perempuan, keterangan produk halal atau tidak halal, serta pemandu atraksi wisata memiliki disiplin dan menghormati prinsip-prinsip Islam.
 - *Newness*
Penciptaan elemen *value proposition* pada nilai tambah *newness*, sebuah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ada dan tidak pernah ditawarkan oleh pariwisata pantai lain, adalah penerapan konsep pariwisata berbasis budaya lokal sebagai miniatur kebudayaan daerah. Sejatinya kebudayaan adalah dasar pembangunan pariwisata di Indonesia dan pengembangan destinasi pariwisata sebagai salah satu pilar pembangunan kepariwisataan nasional secara esensial adalah pemanfaatan warisan kebudayaan sendiri (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2020). Warisan kebudayaan daerah Sumenep yang melimpah, masih dilestarikan dan punya kedudukan yang prestisius dalam sosial

masyarakat setempat dapat menjadi potensi besar sebagai salah satu aspek nilai pengembangan model bisnis pada pariwisata pantai Gili Labak. Arah pembangunan kepariwisataan kabupaten Sumenep juga menyebutkan bahwa pembangunan pariwisata harus menjunjung tinggi nilai-nilai budaya, dan ini searah dengan kebijakan tersebut.

Dengan menciptakan nilai tambah ini juga akan mempeluas segmen wisatawan pariwisata Gili Labak yang awalnya hanya wisatawan yang memiliki kecenderungan psikografis *nature lover*, pecinta alam, bertambah dengan satu segmen wisatawan lagi, yaitu *culture lover*, pecinta budaya, dan akan bergerak secara positif terhadap

penambahan arus pendapatan. Untuk menyukseskan inovasi nilai tambah ini pariwisata pantai Gili Labak dapat membangun kemitraan dengan Bidang Kebudayaan, Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga. Setidaknya ada sepuluh pilihan warisan kebudayaan lokal yang dapat diminiaturkan oleh pariwisata pantai Gili Labak dalam bentuk *event* pagelaran kebudayaan, dan ini punya daya tawar pada wisatawan *culture lover*. Yaitu: kontes kaparan sapi, kontes sapi sonok, keris aeng tong-tong, musik saronen, tari muang sangkal, topeng dhalang, upacara shandur pantel, upacara nyadar, upacara petik laut dan jaran serek.

The Business Model Canvas		Industri Name : Pariwisata Pantai Gili Labak		
Key Partners <u>Optimization and Economy of Scale :</u> Agen Wisata Duta Wisata Pengusaha Kapal Pengusaha <i>Homestay</i> Pengusaha Kuliner Media Cetak/ <i>Online</i> TV Lokal/Nasional Penyelenggara Event Instansi Terkait	Key Activities <u>Production:</u> Training pemandu atraksi Penyuluhan Pokdarwis Alokasi personalia: penjaga keamanan Peningkatan kualitas pemeliharaan & perawatan pariwisata <u>Platform Promotion:</u> IG, FB dan Youtube, <i>Website</i> <u>Network-related:</u> Promosi: Agen Wisata Promosi: Duta Wisata Promosi: Media cetak/ <i>online</i> Promosi: TV Lokal/Nasional Promosi: <i>Event</i> pariwisata	Value Proposition <u>Performance :</u> Keindahan alam Penyediaan produk <i>rill</i> <u>Customization :</u> Layanan <i>custom</i> <u>Price :</u> Harga terjangkau <u>Cost Reduction :</u> Paket wisata <u>Convenience :</u> Penerapan prinsip pariwisata halal Perluasan asuransi pariwisata (<i>bundling</i>)	Customer Relationships <u>Personal Assistance :</u> Keramahan layanan <u>Self-Service :</u> Layanan teknis	Customer Segments <u>Segmented :</u> Wisatawan <i>Nature Lover</i> Wisatawan <i>Culture Lover</i>
	Key Resources <u>Human :</u> Pemandu atraksi <u>Physical :</u> Infrastruktur Transportasi (kapal) Peralatan atraksi <u>Intellectual :</u> Pariwisata berbasis pulau kecil	<u>Newness:</u> Penerapan pariwisata berbasis budaya lokal	Channels <u>Social Media:</u> Instagram Facebook Youtube <i>Website</i> <u>Partnership :</u> Agen Wisata Duta Wisata Media cetak/ <i>online</i> TV lokal/nasional Penyelenggara <i>event</i>	
Cost Structure <u>Fixed Cot :</u> Gaji tetap dan dan Komitmen biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata <u>Variable Cost :</u> Biaya kegiatan operasional		Revenue Streams <u>Usage Fee :</u> Biaya Sewa, Biaya event pagelaran kebudayaan, Penjualan produk <i>rill</i> , dan Peningkatan pendapatan: <i>bundling</i> <u>Brokerage Fees :</u> APBD		

Gambar5. Inovasi Nilai: Desain Model Bisnis Masa Depan Pariwisata Pantai Gili Labak

Fokus Strategi Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan

Penggunaan *Analytical Hierarchi Process* pada

penelitian ini untuk menentukan tingkat prioritas pengembangan hasil desain model bisnis masa

depan pariwisata pantai Gili Labak dalam rangka membangun sebuah fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan. Tujuannya agar pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak punya fokus strategi yang jelas terhadap hasil desain model bisnis masa depan tersebut, tidak sporadis, melainkan punya landasan dan arah, serta melakukan pengembangan model bisnis secara bertahap: *step by step*. Sebab strategi yang baik adalah strategi yang memiliki sebuah fokus (Kim & Mauborgne, 2016).

Berikut adalah fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan terhadap desain model bisnis masa depan pariwisata pantai Gili Labak berdasarkan data hasil wawancara serta hasil analisis pasar dan pesaing.

- a. Fokus strategi pengembangan pertama terhadap desain model bisnis masa depan adalah penerapan konsep pariwisata berbasis budaya lokal sebagai miniatur kebudayaan daerah dengan hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchi Process* adalah 0,183, atau memiliki tingkat prioritas sebesar 18,3% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis yang lain.
- b. Fokus strategi pengembangan kedua terhadap desain model bisnis masa depan adalah memperluas aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak/*online*, TV lokal atau nasional dan aktif mengikuti *event* pariwisata dengan hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchi Process* adalah 0,138, atau memiliki tingkat prioritas sebesar 13,8% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis yang lain.
- c. Fokus strategi pengembangan ketiga terhadap desain model bisnis masa depan adalah penyediaan produk *rill* seperti cinderamata atau produk khas Gili Labak dengan hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchi Process* adalah 0,135, atau memiliki tingkat prioritas sebesar 13,5% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis yang lain.
- d. Fokus strategi pengembangan keempat terhadap desain model bisnis masa depan adalah penggunaan *website* sebagai aktifitas promosi dengan hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchi Process* adalah 0,134, atau memiliki tingkat prioritas sebesar 13,4% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis yang lain.
- e. Fokus strategi pengembangan kelima terhadap

desain model bisnis masa depan adalah komitmen menstabilisasi alokasi biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata dengan hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchi Process* adalah 0,115, atau memiliki tingkat prioritas sebesar 11,5% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis yang lain.

- f. Fokus strategi pengembangan keenam terhadap desain model bisnis masa depan adalah perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui mekanisme pemberlakuan tiket masuk (sistem tiket *bundling*) dengan hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchi Process* adalah 0,108, atau memiliki tingkat prioritas sebesar 10,8% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis yang lain.
- g. Fokus strategi pengembangan ketujuh terhadap desain model bisnis masa depan adalah penerapan prinsip pariwisata halal dengan hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchi Process* adalah 0,101, atau memiliki tingkat prioritas sebesar 10,1% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis yang lain.
- h. Fokus strategi pengembangan kedelapan terhadap desain model bisnis masa depan adalah pengalokasian personalia sebagai penjaga keamanan dengan hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchi Process* adalah 0,085, atau memiliki tingkat prioritas sebesar 8,5% jika dibandingkan dengan kriteria pengembangan model bisnis yang lain.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemhasahan, penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. BMC dan SWOT *Analisis*: Posisi Pariwisata Pantai Gili Labak

Berikut adalah posisi pariwisata pantai Gili Labak menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan SWOT *Analisis*.

– Matrix IE

Berdasarkan Matrix IE, pariwisata pantai gili Labak saat ini berada pada kuadran II. Strategi yang dapat diterapkan pada kondisi ini adalah dengan strategi intensif.

– *Positioning Map* IFE-EFE SWOT

Berdasarkan hasil *positioning map* IFE-EFE SWOT, pariwisata pantai Gili Labak saat ini berada pada kudran I. Strategi yang dapat

diterapkan pada situasi ini adalah dengan mendukung kebijakan yang agresif.

b. BMC dan BOS: Desain Model Bisnis Masa Depan Pariwisata Pantai Gili Labak

Berikut adalah desain model bisnis masa depan bagi pariwisata pantai Gili Labak yang tepat menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy*.

Raise: Elemen Yang Ditingkat

- *Key Activities*
 - o *Production*
Pengalokasian personalia sebagai penjaga keamanan.
 - o *Platform Promotion*
Penggunaan *website* sebagai aktivitas promosi.
 - o *Network-Related*
Memperluas aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak/*online*, TV lokal atau nasional, dan aktif mengikuti *event* pariwisata.
- *Cost Structures*
 - o *Fixed Cost*
Komitmen menstabilisasi alokasi biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata.
- *Value Proposition*
 - o *Convenience*
Perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui mekanisme pemberlakuan tiket masuk (sistem tiket *bundling*).

Create: Elemen Yang Diciptakan

- *Value Proposition*
 - o *Performance*
Penyediaan produk *rill*: cinderamata atau produk khas Gili Labak.
 - o *Convenience*
Penerapan prinsip pariwisata halal.
 - o *Newness*
Penerapan konsep pariwisata berbasis budaya lokal sebagai miniatur kebudayaan daerah.

c. AHP: Fokus Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan

Berikut adalah fokus strategi pengembangan model bisnis berkelanjutan terhadap desain model bisnis masa depan menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process*.

- Penerapan konsep pariwisata berbasis budaya lokal sebagai miniatur kebudayaan

daerah.

- Memperluas aktivitas promosi melalui kerjasama dengan media cetak/*online*, TV lokal atau nasional, dan aktif mengikuti *event* pariwisata.
- Penyediaan produk *rill*: cinderamata atau produk khas Gili Labak.
- Penggunaan *website* sebagai aktivitas promosi.
- Komitmen menstabilisasikan alokasi biaya pemeliharaan dan perawatan pariwisata.
- Perluasan penerapan asuransi pariwisata melalui mekanisme pemberlakuan tiket masuk (sistem tiket *bundling*).
- Penerapan prinsip pariwisata halal.
- Pengalokasian personalia sebagai penjaga keamanan.

Rekomendasi

Berikut rekomendasi yang dapat diberikan kepada pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak berdasarkan hasil penelitian.

- a. Pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak dapat mempertimbangkan hasil desain model bisnis masa depan dari penelitian ini sebagai inovasi nilai desain model bisnis yang tepat.
- b. Pihak manajemen pariwisata pantai Gili Labak dapat mempertimbangkan hasil fokus strategi pengembangan model bisnis dari penelitian ini jika menerapkan desain model bisnis masa depan sebagai landasan pengembangan model bisnis yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhar, R. M., Suparno, O., & Djohar, S. (2018). Pengembangan Model Bisnis pada Lokawisata Baturaden Menggunakan Business Model Canvas. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 12(2), 137.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Datukramat, H. P., Kumurur, V. A., & Sela, R. L. . (2017). Faktor-Faktor Penyebab Tidak Terkelolanya Objek Wisata Pantai Batu Pinagut Bolaang Mongondow Utara. *Spasial*, 4(1), 1-12.
- Hanik, U., & Mas'ud, M. I. (2019). *Perencanaan Inovasi Pengembangan Agrowisata Bukit Flora dengan Pendekatan Metode Bisnis Model Kanvas*. 6(3), 91-100.

- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2020). *Siaran Pers: Kearifan Lokal Potensial sebagai Modal untuk Membangun Pariwisata Berkelanjutan*.
<https://pedulicovid19.kemenparekraf.go.id/siaran-pers-kearifan-lokal-potensial-sebagai-modal-untuk-membangun-pariwisata-berkelanjutan/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2016). *Blue Ocen Strategy: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Menjadikan Persaingan Tidak Relevan*. Noura Books.
- Kinasih, G. (2018). Perancangan Model Bisnis dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy pada PT. Herman Jaya Putra. In *Tesis*. Institut Teknologi Sepuluh November.
- Kurniawan, F., Adrianto, L., Bengen, D. G., & Prasetyo, L. B. (2016). Patterns of Landscape Change on Small Islands: A Case of Gili Matra Islands, Marine Tourism Park, Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 227, 553-559.
- Kurniawan, F., Darus, R. F., & Rizaki, I. (2017). Kebutuhan Pengelolaan Wisata Baru di Pulau Gili Labak, Sumnep: Euforia Destinasi Wisata Baru. *Coastal and Ocean Journal (COJ)*, 1(1), 7-15.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Rifa'i, R., Purnomo, M. R. A., & Immawan, T. (2017). Perancangan Model Bisnis Cinderamata Sebagai Implementasi Social Entrepreneurship. *Teknoin*, 23(3), 289-306.
- Rosita, R. (2017). Upaya Dinas Pariwisata , Kebudayaan , Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sumenep dalam Meningkatkan Pelayanan Publik terhadap Wisatawan. 5(3), 1-8. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/67632>
- Subarkah, A. R. (2018). Potensi dan Prospek Wisata Halal Dalam Meningkatkan Ekonomi Daerah (Studi Kasus: Nusa Tenggara Barat). *Jurnal Sosial Politik*, 4(2), 49.
- Tim Analisis Kebijakan Kementerian Perencanaan Pembangunan. (2015). *Strategi Kebijakan Perencanaan Pembangunan Pariwisata di Pulau-Pulau Kecil*. Bapennas/Kementerian Perencanaan Pembangunan.
- Wirtz, B. W., Göttel, V., & Daiser, P. (2016). Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Model*, 4(1), 1-28.