



Pengembangan Kawasan Agroeduwisata Berbasis Potensi Unggulan Desa (Studi kasus di Desa Wisata Kalipucang Kecamatan Tuter Kabupaten Pasuruan)

Nur Rohmad Nuzil^{1*}, M. Dayat²

^{1,2} Universitas Yudharta Pasuruan

Informasi Artikel

Sejarah artikel:
Diterima Februari 2020
Disetujui Februari 2020
Dipublikasikan Maret 2020

Keywords:
Agroedu-Tourism,
SWOT,
Business Model Canvas
(BMC)

ABSTRACT

This research was conducted to create a model of agro-tourism development that can integrate several superior potentials of Kalipucang Village by using Business Model Canvas (BMC). Based on the results of the mapping on elements of the Business Model Canvas, Kalipucang village agroedu-tourism has been running a tourism business that offers educative farm tourism value to tourists. Overall, the business that has been run has fulfilled all nine blocks of the Business Model Canvas, but strategies are needed to increase tourist visits. The results of the Business Model Canvas mapping were analyzed using SWOT to obtain recommendations for the next improvement strategy. Managers can utilize their strengths, such as the ability to package attractive tourist events, to capture the opportunities for tourism growth in Pasuruan district and prepare to face various threats that affect the success of its business.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk membuat model pengembangan agroeduwisata yang dapat memadukan beberapa potensi unggulan yang dimiliki Desa Kalipucang dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Berdasarkan hasil pemetaan pada elemen-elemen BMC, agroeduwisata Desa Kalipucang telah menjalankan suatu bisnis wisata yang menawarkan nilai wisata peternakan edukatif kepada wisatawan. Secara keseluruhan, bisnis yang dijalankan telah memenuhi ke-sembilan blok elemen dalam *Business Model Canvas*, namun diperlukan strategi guna meningkatkan kunjungan wisatawan. Hasil pemetaan *Business Model Canvas* dianalisis dengan menggunakan SWOT untuk mendapatkan rekomendasi strategi perbaikan berikutnya. Pengelola dapat memanfaatkan kekuatannya, seperti kemampuan pengemasan acara wisata yang menarik, untuk menangkap peluang pertumbuhan pariwisata di Kabupaten Pasuruan dan bersiap untuk menghadapi berbagai ancaman yang mempengaruhi keberhasilan bisnisnya.

© 2020 MediaTrend

Penulis korespondensi:
E-mail: nuzil@yudharta.ac.id

DOI: <http://dx.doi.org/10.21107/mediatrend.v15i1.6639>
2460-7649 © 2020 MediaTrend. All rights reserved.

PENDAHULUAN

Agrowisata di Indonesia merupakan salah satu sektor pendorong dalam peningkatan perkonomian yang banyak diminati oleh wisatawan baik dari dalam negeri (domestik) maupun luar negeri (manca negara). Agrowisata berada pada kawasan dengan udara yang sejuk serta pemandangan alam yang indah, sekaligus memfasilitasi *tourism* yang ingin menikmati pemandangan alam disertai dengan pengetahuan tentang pengolahan produk secara alami maupun modern (Bwana dkk, 2015). Garis besarnya inovasi dalam industri pariwisata ini dikendalikan oleh dua faktor utama (Keliwar, 2013).

Faktor yang pertama dikategorikan sebagai faktor internal meliputi human capital, kreativitas, keterbukaan, dan kewirausahaan yang merupakan faktor dominan dalam persaingan bisnis kontemporer (Putri dan Manaf, 2013). Disamping faktor-faktor internal ini faktor eksternal seperti isu-isu global dalam bidang ekonomi, lingkungan, politik, demografi sosial, dan teknologi, juga menjadi faktor makro penentu keberhasilan proses inovasi, disamping faktor mikro seperti selera konsumen, persaingan, dan regulasi pemerintah (Kisi, 2019). Model bisnis sebagai dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. Inti dari kanvas model bisnis adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan dapat terus beraktifitas dan

selalu meningkat keuntungannya sehingga dapat terus bertahan. Kanvas inilah yang membedakan definisi model bisnis ini dengan model bisnis lainnya. Model bisnis lain harus didukung oleh teori lainnya, seperti *value chain*, untuk menganalisis sebuah model bisnis (Dewobroto, 2012).

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pasuruan pada awal 2017 berupaya merespon beberapa potensi alam dan sektor unggulan desa sebagai kawasan wisata potensial dengan membentuk Kelompok Sadar Wisata (PODARWIS) termasuk di lokasi yang dipilih dalam penelitian ini yakni Desa Kalipucang Kecamatan Tukur. Sebagian besar masyarakat Desa Kalipucang berprofesi sebagai peternak sapi perah. Akhir tahun 2016 silam jumlah peternak 997 orang, dan populasi sapi perah sebanyak 2.613 ekor yang diakomodir melalui 7 (tujuh) kelompok ternak.

Desa Kalipucang juga memiliki potensi sumberdaya alam lainnya, seperti perkebunan kopi, durian, air terjun 'sumber nyonya', air terjun 'sumber irung', perkebunan alpukat, duku, cengkeh dan pisang. Pemerintah daerah sedang membangun dan mengembangkan Desa Kalipucang sebagai desa wisata dengan membentuk beberapa Kelompok Sadar Wisata (POKDARWIS). Masih baru dan SDM POKDARWIS termasuk kategori berpendidikan rendah, masih mengalami banyak kendala baik internal maupun eksternal dalam pengembangannya sehingga

Tabel 1
Daftar Anggota Peternak dan Populasi Sapi Perah

No.	Dusun	Jumlah Anggota	Populasi Sapi
1	Kuntul Selatan	103	263
2	Kuntul Utara (2 kelompok)	296	1050
3	Dodogan	142	261
4	Jelag	215	462
5	Cikur	112	318
6	Mucangan	109	259
JUMLAH		977	2613

Sumber: Data Profil Desa Kalipucang 2016

hingga masih belum maju dan berkembang. Penelitian ini dilakukan guna membuat model pengembangan agroeduwisata yang dapat memadukan beberapa potensi unggulan yang dimiliki Desa Kalipucang dengan pendekatan ilmiah, yakni Kanvas Model Bisnis.

Andry dkk (2017) melakukan penelitian tentang agroeduwisata. Tujuan penelitian Andry dkk (2017) yaitu mengembangkan agroeduwisata ruang terbuka hijau di pedesaan dan Kota Makassar. Salah satu lokasi yang memiliki potensi bagus dan telah dikembangkan sebagai salah satu ruang terbuka hijau dan hutan kota di Makassar adalah Situs Maccini Sombala. Maccini Sombala adalah daerah yang terletak di Kecamatan Nuri Baru Tamalate, Makassar. Metode penelitian yang digunakan adalah modifikasi desain situs yang mengarah pada konsep area MOI perencanaan sebagai edu-agrowisata daerah. Kawasan hutan kota yang direncanakan pada taman ini memiliki potensi pengembangan tanaman buah-buahan dan sebagai tempat rekreasi. Konsep pengembangan Taman Maccini Sombala mencakup perencanaan tata ruang, perencanaan sirkulasi, perencanaan tata hijau, perencanaan fasilitas dan utilitas serta tata pengelolaan.

Nugroho dkk (2019) melakukan penelitian tentang agroeduwisata. UPGRIS-Farm adalah salah satu unit bisnis milik Universitas PGRI Semarang (UPGRIS) yang bergerak di bidang pertanian dan perikanan. UPGRIS-Farm telah beroperasi selama sekitar lima tahun dan telah menghasilkan beberapa sayuran segar dan ikan air tawar. Melalui program PPUPIK, UPGRIS-Farm akan dikembangkan menjadi unit bisnis berbasis pertanian terintegrasi ramah lingkungan, dan menghasilkan sayuran organik segar dan ikan air tawar segar yang bebas dan bebas insektisida untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, baik di sekitar kampus UPGRIS dan masyarakat Semarang. Produk-

produk PPUPIK Pertanian UPGRIS akan dihasilkan melalui penggabungan dua teknologi, yaitu teknologi "Hidroponik dan Akuakultur". Tim Renungan UPGRIS, yang memiliki keahlian dan pengalaman yang sejalan dengan pertanian dan pemipaan, juga telah mengembangkan bisnis ini menjadi Agroeduwisata untuk pelajar di kelompok permainan, anak usia dini dan tingkat dasar. Agroeduwisata akan menggabungkan atraksi pertanian dan perikanan dengan teknologi hidroponik dan akuakultur dan pariwisata berbasis alam yang bersih, nyaman, dan indah.

Budiani dkk (2018) melakukan penelitian tentang wisata edukasi. Potensi objek wisata Desa Sembungan memiliki daya tarik wisata yang hingga saat ini belum dikembangkan. Potensi wisata yang ada selain Telaga Cebong dan Bukit Sikunir, yaitu Camping Ground Telaga Cebong, Air Terjun Sikarim, Air Terjun Cilaka Sipendok, dan Wisata Tracking Gunungapi Pakuwojo, agroedutourism dan agrotourism, wisata makam Joko Sembung, gardu pandang, Tari Imo-imo dan Tarian Ludrak serta Adat Ruwatan Rambut Gimbal, serta pasar wisata dan industri rumahan. Karakteristik pariwisata berdasarkan indikator pariwisata berkelanjutan di Desa Sembungan menunjukkan perlunya banyak pembenahan untuk dapat mencapai pembangunan pariwisata yang berkelanjutan. Diantaranya dilihat dari segi atraksi wisata dan keunikan wisata, serta sumberdaya manusia. Pengelolaan pariwisata di Desa Sembungan masih kurang optimal. Terdapat Beberapa aspek, terutama Pengembangan sumberdaya manusia yang perlu diarah-kembangkan untuk mendukung pariwisata berbasis komunitas di Desa Sembungan, antara lain aspek pelayanan dan akomodasi, promosi, Pengembangann industri dan pertanian, serta sarana transportasi.

Maharjan dan Dangol (2018) melakukan penelitian wisata edukasi di Nepal. Tujuan penelitian nya yaitu untuk

memberikan skenario keseluruhan industri pariwisata edukasi di Nepal. Kesimpulan penelitiannya yaitu agroeduwista menjadi paket wisata baru dan Nepal menjadi industri pariwisata di dunia internasional. Ohe (2017) melakukan penelitian tentang agroeduwisata pada sektor pertanian. Berdasarkan survei kuesioner terhadap generasi penerus berikutnya yang bekerja di pertanian di *Educational Dairy Farms* di Jepang, hipotesis bahwa para petani yang telah memperbesar identitas mereka akan dapat berhasil mengembangkan kegiatan yang beragam. Hasilnya mengklarifikasi faktor-faktor yang mengarah pada pembesaran identitas, termasuk pembentukan perspektif yang lebih luas dan jaringan manusia yang lebih luas dari peluang pembelajaran sosial, dan inisiatif perempuan dalam kegiatan tersebut.

Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori sektor unggulan. Sektor unggulan sebagai sektor yang dapat menunjang dan mempercepat pembangunan perekonomian daerah (Nugroho, 2014). Sektor ekonomi yang unggul atau mempunyai daya saing dalam beberapa periode tahun terakhir dan kemungkinan prospek sektor ekonomi dimasa yang akan datang (Jumiyanti, 2018). Salah satu kriteria penentuan sektor unggulan adalah berorientasi pasar dan berbasis sumber daya lokal spesifik. Disamping itu jumlah dan jenisnya akan sangat banyak, sehingga diperlukan proses penapisan sektor usaha unggulan. Proses ini sangat berguna untuk menyeleksi secara dini sektor usaha apa saja yang memiliki potensi unggulan di wilayah yang di studi (Tuandali dkk, 2014). Sektor yang dianalisis didasarkan atas potensi *existing* di wilayah penelitian. Calon sektor unggulan yang ditetapkan ditelusuri dari tingkat hingga kota hingga kecamatan (Irman, 2003).

Perbedaan studi ini dengan studi terdahulu yaitu lokasi penelitian dan metode yang digunakan. Lokasi penelitian dalam studi ini di Kabupaten Pasuruan,

sehingga berbeda dengan studi sebelumnya. Metode yang dipakai juga berbeda dengan studi sebelumnya, studi ini menggunakan *Business Model Canvas*. Perbedaan ini menjadi tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya, sehingga tujuan studi ini yaitu membuat model pengembangan agroeduwisata yang dapat memadukan beberapa potensi unggulan yang dimiliki Desa Kalipucang dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di kawasan agroeduwisata yang terletak di Desa Kalipucang, Kecamatan Tukur Kabupaten Pasuruan. Pemilihan lokasi secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Desa Kalipucang merupakan desa yang sedang dikembangkan menjadi Desa Wisata yang di kemas dengan studi wisata yang di dalamnya terdapat beberapa potensi unggulan, antara lain: potensi susu (sapi perah), perkebunan kopi, bunga krisan, pisang, Air Terjun Telogo Kusumo, dan Air Terjun Sumber Nyonya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemetaan dilakukan dengan terlebih dahulu mengidentifikasi Sembilan elemen *Business Model Canvas*. Berdasarkan hasil identifikasi elemen model bisnis yang dijalankan Agroeduwisata Desa Kalipucang saat ini, ternyata agroeduwisata ini telah memenuhi kesembilan blok elemen dalam *Business Model Canvas*.

a. Customer Segments

Pada elemen ini dijelaskan kelompok orang atau organisasi yang dituju agroeduwisata untuk dilayani. Jenis segmentasi pasar yang digunakan agroeduwisata adalah tipe diversifikasi. Agroeduwisata melayani beberapa jenis konsumen dengan kebutuhan dan masalah yang berbeda. Agroeduwisata mendiversifikasi konsumennya menjadi 2 segmen, yaitu pengunjung wisata edukasi dan orang atau sekelompok orang yang memang berniat

untuk mencari wisata.

1. Pengunjung wisata edukasi

Kunjungan konsumen harus dalam bentuk rombongan yang terdiri dari minimal 10 orang. Pengunjung yang menggunakan jasa wisata edukasi berasal dari rombongan sekolah, organisasi, komunitas, dan keluarga yang berdomisili di kawasan Kabupaten Pasuruan. Beberapa orang atau komunitas pernah datang dari luar wilayah Kabupaten Pasuruan.

2. Berwisata

Pada kategori ini, konsumen hanya perlu membayar tiket masuk untuk menikmati pesona didalam area wisata.

Kalipucang menawarkan jasa rekreasi *out-bound*, pesta kebun, dan sarana tempat berbagai acara pertemuan karena di desa kali pucang ada wisata yang kaitannya dengan air terjun yaitu namanya Air Terjun Sumber Nyonya, dan Tujuh Sumber Telo-go, maka wisatwan bisa menjadi salah satu menu yang disuguhkan untuk memenuhi hasrat wisatanya. Agroeduwisata Desa Kalipucang ini juga menghasilkan produk peternakan yang terbilang cukup besar, yaitu susu sapi perah yang populasinya mencapai 2.613 ekor. Pada paket wisata edukasi, agroeduwisata Kalipucang menawarkan fasilitas utama dan fasilitas

Tabel 2
Segmen pasar Agroeduwisata Desa Kalipucang

Dimensi	Varabel	Rincian
Geografis Demografis	Wilayah	Daerah Kabupten Pasuruan dan luar daerah
	Usia	Anak-anak, remaja, dewasa
	Jenis Kelamin	Pria dan wanita
	Profesi	Pelajar, guru, mahasiswa, karyawan dan lainnya
Psikografis	Tingkat Ekonomi	Menengah kebawah
	Gaya Hidup	Menyukai tempat rekreasi dengan alam yang natural
Tingkah Laku	Manfaat	Hiburan, pengetahuan, sarana pertemuan

Sasaran utama yang menjadi konsumen agroeduwisata Desa Kalipucang adalah kelompok sekolah, khususnya sekolah swasta. Sekolah swasta sesuai dengan segmen pasar agroeduwisata Desa Kalipucang yaitu kelompok ekonomi menengah kebawah. Selain itu, bentuk jasa agroeduwisata Desa Kalipucang yang bersifat edukatif sangat sesuai dengan kelompok pelanggan sekolah.

b. Value Propositions

Elemen ini dijelaskan gabungan produk dan jasa yang ditawarkan agroeduwisata Desa Kalipucang untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Nilai utama yang ditawarkan agroeduwisata Desa Kalipucang ini adalah pelayanan wisata edukatif dengan prinsip penanaman jiwa cinta peternakan dan perkebunan pada wisatawan melalui metode belajar dan bermain (Indah dan Wilopo, 2017). Selain menawarkan wisata edukasi, agroeduwisata Desa

tambahan sesuai kebutuhan konsumen. Tarif utama paket wisata edukasi dikam-pung susu misalnya yang dikenakan kepada konsumen sebesar Rp 25.000 hingga Rp. 50.000 per orang, tergantung negosiasi yang dilakukan konsumen. Namun, bagi konsumen yang menginginkan fasilitas tambahan, seperti edukasi kreatif, harus membayar biaya tambahan sesuai dengan jenis obyek edukasi kreatif yang dipilih.

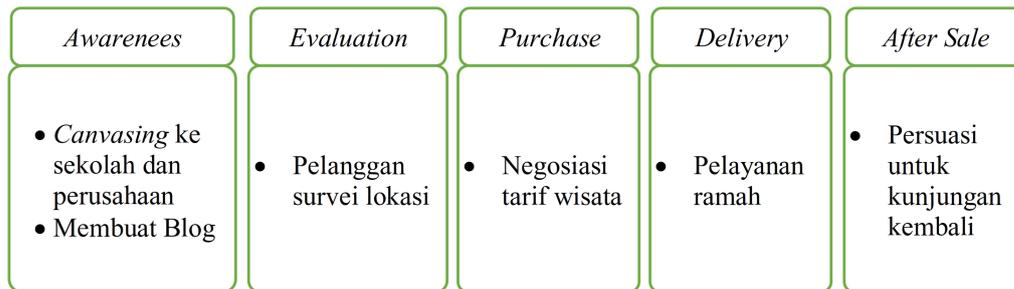
c. Channels

Channel atau saluran pemasaran, agroeduwisata Desa Kalipucang menerapkan dua jenis saluran yaitu saluran langsung dan saluran tidak langsung. Saluran langsung yang dilakukan berupa interaksi secara langsung antara pengelola agroeduwisata dan konsumen mulai dari akses informasi hingga transaksi akhir. Akses informasi oleh konsumen pada saluran langsung terjadi melalui proses *word of mouth* (promosi dari konsumen satu

ke konsumen lain) (Wijaya dan Indriani, 2016). Saluran tidak langsung, konsumen mendapat akses informasi dari pihak kedua atau penghubung yang menjadi mitra agroeduwisata, seperti *event organizer* dan pengelola *website*. Penghubung ini bertugas mempertemukan pihak pengelola agroeduwisata dengan konsumen. Selanjutnya konsumen pada akhirnya akan berinteraksi secara langsung dengan pengelola untuk melakukan survei lokasi, kesepakatan tarif kunjungan, proses berlangsungnya kunjungan, hingga penyampaian evaluasi kunjungan.

Berdasarkan fasenya, saluran pemasaran agroeduwisata terdiri dari 5 fase yaitu *awareness*, *evaluation*, *purchase*, *delivery*, dan *aftersale*. Adapun fase saluran tersebut dapat dilihat dalam gambar 1.

wisata Desa Kalipucang. Konsumen diperkenankan melakukan survei terlebih dahulu ke lokasi agroeduwisata Desa Kalipucang untuk mendapat informasi secara detail mengenai fasilitas wisata yang akan didapat konsumen jika memilih jasa agroeduwisata ini. 3) *Purchase*, pada saat konsumen hendak melakukan keputusan pembelian jasa agrowisata ini, pengelola memberi kesempatan kepada konsumen untuk bernegosiasi harga sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan membayar. Sehingga harga bisa dinegoisasi kembali hingga menemukan titik kesepakatan. 4) *Delivery*, pada tahap penyampaian proposisi nilai, agroeduwisata Desa Kalipucang berupaya untuk melayani pengunjung dengan ramah. Penyambutan di pintu gerbang oleh pemandu yang komunikatif dan menarik selalu dilakukan oleh agroeduwisata



Gambar 1

Fase saluran pemasaran yang diterapkan Agroeduwisata Desa Kalipucang

Penjabaran fase saluran yang dijalankan agroeduwisata adalah sebagai berikut: 1) *Awareness*, pada tahap ini, pengelola berusaha membangun kesadaran konsumen terhadap keberadaan agroeduwisata Desa Kalipucang. Upaya yang dilakukan adalah melakukan kanvasing beberapa sekolah, perusahaan dan instansi lain di sekitar wilayah Kabupaten Pasuruan. Selain itu, pengelola juga membuat *blog* sebagai media informasi secara *online*. Namun, saat itu pengelolaan masih belum maksimal terlihat dari kurangnya pengembangan dan pembaharuan konten *blog*. 2) *Evaluation*, tahap ini memberikan bantuan kepada konsumen untuk mengevaluasi proposisi nilai yang ditawarkan agroeduwisata

Desa Kalipucang dalam melayani wisatawan. 5) *After Sale*, pada tahap ini, agroeduwisata Desa Kalipucang berkomunikasi kembali dengan konsumen untuk memastikan konsumen mendapat proposisi nilai yang diinginkan dengan harapan dapat melakukan kunjungan berulang. Setelah acara kunjungan selesai, manajer umum biasanya berbincang-bincang dahulu dengan salah satu konsumen yang menjadi wakil di antara rombongan pengunjung agroeduwisata Desa Kalipucang dan memberikan persuasi singkat di akhir untuk kembali berkunjung ke agrowisata ini.

d. Customer Relationships

Elemen *customer relationships* ini

menjelaskan hubungan yang dibangun oleh manajemen agroeduwisata Desa Kalipucang bersama pelanggan. Jenis hubungan yang dibangun dengan konsumen adalah tipe komunitas. Agrowisata ini membangun hubungan dengan konsumen secara kelompok atau rombongan, seperti rombongan sekolah, organisasi/komunitas, keluarga, dan perusahaan. Dengan sistem kunjungan rombongan dan tertutup, kegiatan wisata dapat terorganisir dengan baik meskipun sumber daya yang tersedia terbatas. Pelayanan konsumen bisa dilakukan setiap hari, sehingga survei bisa dilakukan oleh konsumen setiap hari. Selanjutnya, petugas akan memberikan brosur dan kartu nama manajer yang berisi informasi kontak pribadi yang bisa dihubungi lebih lanjut. Konsumen dapat berkomunikasi dengan pihak manajer dari jarak jauh untuk mengadakan kesepakatan atau seputar informasi yang lebih lengkap. Selain untuk penyampaian informasi, kartu nama dan brosur juga dapat memotivasi konsumen untuk melakukan kunjungan. Saat berlangsungnya kegiatan wisata, pengelola memastikan petugas kebun selalu *standby* untuk membantu memenuhi kebutuhan para pengunjung. Pada hampir setiap acara wisata, pengelola juga sering kali turun langsung untuk memastikan kegiatan berlangsung dengan lancar. Namun, setelah berlangsungnya kegiatan wisata, pengelola belum pernah melakukan pendataan kepuasan pengunjung secara langsung. Hal ini membuat agroeduwisata desa Kalipucang belum benar-benar memahami

bagaimana penilaian konsumen terhadap pelayanan jasa wisata di Inti Agrowisata.

e. Revenue Streams

Dalam pelaksanaan bisnisnya, pendapatan yang diperoleh Inti Agrowisata berasal dari beberapa sumber. Sumber pendapatan agroeduwisata Desa Kalipucang dari: 1) penjualan produk olahan dari susu, keuntungan menjadi pengepul susu dari semua warga masyarakat desa sebelum akhirnya di bawa ke pabrik kemitraannya, penjualan aksesoris, dan hasil kebun; 2) biaya penggunaan jasa, berupa tarif paket wisata edukasi. Sejauh ini, sumber pendapatan yang paling besar diperoleh dari usaha pengelolaan TPS (tempat penampungan sementara) susu sapi perah, penjualan susu baik sebelum dan sesudah diolah. Tempat tarif paket wisata edukasi dan penjualan hasil kebun. Dalam menetapkan harga, agroeduwisata desa Kalipucang menerapkan mekanisme harga dinamis.

f. Key Resources

Key resources atau sumber daya kunci merupakan aset-aset penting yang harus dimiliki agroeduwisata Desa Kalipucang dalam menjalankan model bisnisnya. Sumber daya kunci yang dimiliki agroeduwisata Desa Kalipucang termasuk dalam kategori fisik, manusia, dan finansial. Berikut adalah penjelasan sumber daya utama yang dimiliki Inti Agrowisata. a) Sumber daya fisik yang paling penting di agroeduwisata Desa Kalipucang adalah seluruh fasilitas wisata yang meliputi aset perkebunan, aset peternakan, serta sarana

Tabel 3
Daftar Harga Paket Wisata di Agroeduwisata Desa Kalipucang

Pilihan Paket	Satuan	Harga
Paket Wisata Edukasi	orang	Rp50.000
Fasilitas Tambahan Wisata		
Oleh-oleh jambu produk susu	botol	Rp25.000
Oleh-oleh buah durian	kg	Rp30.000
Sewa Tempat		
Hari Senin - Jumat	hari	Rp800.000
Hari Sabtu - Minggu	hari	Rp1.000.000

Sumber: agroeduwisata desa Kalipucang

dan prasarana. Aset peternakan yang berupa sapi perah memiliki populasi 2.613 ekor dan produksi susu sapi kurang lebih 12.000 liter per hari, aset lainnya berupa bukit kebun kopi, Air Terjun Sumber Telogo. Air Terjun Sumber Nyonya dan ada lagi aset berupa Bukit Tumang. b) Sumber daya manusia, dalam pelaksanaan kegiatan operasional di agroeduwisata Desa Kalipucang, sumber daya manusia utama yang dibutuhkan adalah 1 manajer umum, 1 manajer keuangan, 3 pegawai kebun (termasuk manajer produksi), dan 5 pegawai luar sebagai pemandu. Pada sistem manajemen agroeduwisata Desa Kalipucang, pembagian kerja masih belum sesuai jabatannya. Hampir semua kegiatan manajerial dikendalikan secara terpusat oleh manajer umum, seperti kegiatan di lapang, pemasaran, dan keuangan. Oleh karena itu, manajer umum menjadi sumber daya manusia yang sangat penting di setiap aspek pelaksanaan bisnis di agroeduwisata Desa Kalipucang. Selanjutnya, pada aktivitas wisata edukasi, peran pemandu juga sangat dibutuhkan. Tanpa adanya pemandu, maka kegiatan wisata tidak mungkin dapat terlaksana. Selain itu, petugas kebun juga memegang peran yang sangat penting di agroeduwisata ini. c) Sumber daya finansial juga mutlak diperlukan oleh agroeduwisata Desa Kalipucang untuk bisa menjalankan setiap elemen model bisnisnya. Sumberdaya finansial yang dimiliki agroeduwisata Desa Kalipucang berupa uang tunai yang berasal dari dana pribadi pemilik agroeduwisata dan iuran para relawan yang mayoritas di gawangi oleh remaja serta sedikit bantuan oleh instansi lain seperti bantuan gudang dan mesin produksi olahan susu. Selain modal awal, juga dibutuhkan laba ditahan yang berasal dari keuntungan pendapatan agroeduwisata Desa Kalipucang di setiap bulannya. Laba ditahan ini berfungsi untuk membiayai kegiatan operasional yang setiap bulan dikeluarkan oleh perusahaan, serta untuk membiayai penalarangan biaya

kebutuhan konsumen sebelum pelunasan tariff wisata.

g. Key Activities

Elemen *key activities* atau aktivitas kunci membahas aktivitas terpenting yang harus dilakukan agroeduwisata Desa Kalipucang agar model bisnisnya dapat bekerja dengan baik. Berdasarkan jenisnya, aktivitas utama di agroeduwisata Desa Kalipucang termasuk dalam kategori operasi jasa. Hal ini sesuai dengan teori Tim PPM Manajemen (2012), aktivitas utama yang dijalankan pada kategori operasi jasa ditentukan oleh ketepatan pilihan dalam penyediaan jasa yang dibutuhkan konsumen, penyampaian kepada konsumen, pelayanan kebutuhan saat menggunakan jasa, dan penjagaan hubungan baik dengan konsumen, yang mana hal-hal ini merupakan aktivitas penting yang dijalani Inti Agrowisata.

a) Penyediaan jasa yang dibutuhkan konsumen. Kebutuhan konsumen yang harus dipersiapkan adalah paket konsumsi, *sound system*, kebersihan dan kenyamanan area wisata, stan UKM makanan dan pengrajin, serta kelayakan kondisi *out-bound* dan sarana edukasi. Dalam menyiapkan konsumsi, agroeduwisata Desa Kalipucang bekerja sama dengan pengusaha *catering* untuk memasok konsumsi pengunjung dan beberapa UKM untuk mengisi stan kuliner. Kemudian, manajer umum menugaskan kepada bagian kebun untuk memastikan kebersihan area wisata, mempersiapkan peralatan *sound system*, pemasangan *backdrop* di pendopo, serta menyiapkan sarana edukasi seperti kepastian kebersihan dan kenyamanan kandang sapi, Tempat produksi susu, wahana *out-bound*, dan rumput untuk makanan sapi. Selain itu, jauh hari sebelum berlangsungnya kegiatan wisata manajer umum terlebih dahulu menghubungi pemandu wisata dan pengusaha UKM pengrajin yang akan mengisi stan.

b) Penyampaian kepada konsumen (pemasaran). Dalam menyampaikan jasa-

nya kepada konsumen, agroeduwisata Desa Kalipucang melakukan aktivitas-aktivitas pemasaran dengan cara kanvasing ke berbagai sekolah dan perusahaan di sekitar wilayah desa kalipucang, membayar jasa perusahaan periklanan, kerjasama dengan *event organizer* sebagai penghubung pemasaran, dan memanfaatkan media *blog*.

c) Pelayanan kebutuhan konsumen saat menggunakan jasa. Dalam memenuhi kebutuhan konsumen, manajer umum menunjuk pemandu wisata dan menugaskan petugas kebun untuk melayani konsumen. Pemandu wisata bertugas untuk membawakan acara wisata dari awal kedatangan wisatawan hingga akhir acara wisata dengan mengemas acara semenarik mungkin. Sedangkan staf kebun bertugas menyajikan konsumsi, mengatur *sound system*, membantu pemandu saat edukasi di kandang sapi, dan menjaga kebersihan area wisata.

d) Penjagaan hubungan baik dengan konsumen. Untuk menjalin hubungan baik dengan konsumen, agroeduwisata desa Kalipucang selalu berusaha menyambut dan melayani konsumen yang ingin survei ke lokasi agroeduwisata dengan pelayanan yang ramah dan komunikatif. Manajer selalu memberikan *welcome drink* kepada konsumen yang berkunjung ke kantor resepsionis, serta memberikan brosur dan kartu namanya.

h. Key Partnerships

Sesuai dengan teori Osterwalder dan Pigneur (2015), hubungan kemitraan yang dibangun agroeduwisata Desa Kalipucang adalah hubungan pembeli-pemasok dan hubungan aliansi strategi non-pesaing. Beberapa mitra usaha yang masuk ke dalam hubungan pembeli-pemasok dengan agroeduwisata Desa Kalipucang adalah perusahaan dan usaha kecil menengah (UKM) di bidang kuliner yang berperan dalam menyediakan jasa catering atau mengisi stan kuliner, serta UKM pengrajin yang mengisi kegiatan

edukasi seni. Sedangkan dalam menjalin hubungan aliansi strategi non-pesaing, agroeduwisata Desa Kalipucang bekerja sama dengan para penghubung baik individu maupun *event organizer* seperti *travel*. Antara penghubung dan pihak agroeduwisata Desa Kalipucang terjadi hubungan yang bertujuan saling menguntungkan. agroeduwisata Desa Kalipucang dibantu dalam mencapai saluran pemasaran dan para penghubung mendapat komisi dari bantuan pemasaran yang diberikannya. Hubungan kemitraan dibangun agroeduwisata Desa Kalipucang atas dasar beberapa motivasi.

i. Cost Structure

Cost structure atau struktur biaya memberikan gambaran biaya paling penting yang dikeluarkan agroeduwisata Desa Kalipucang dalam menjalankan model bisnisnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer umum agroeduwisata Desa Kalipucang, struktur biaya pada model bisnis agroeduwisata Desa Kalipucang termasuk jenis model bisnis terpacu biaya. Manajer umum menetapkan harga yang fokus pada minimalisasi biaya dan menawarkan *value proposition* yang murah. Struktur biaya yang ditanggung oleh agroeduwisata Desa Kalipucang terdiri atas biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap yang dikeluarkan perusahaan mencakup biaya pengadaan dan pemeliharaan fasilitas, perawatan kebun, biaya listrik, dan gaji karyawan dalam. Sedangkan biaya variabel meliputi biaya pembelian konsumsi dan biaya upah pemandu. Struktur biaya agroeduwisata Desa Kalipucang dapat dilihat pada Tabel 9.

Berdasarkan Tabel 4, banyaknya biaya yang termasuk ke dalam biaya variabel adalah 58,68%, sedangkan biaya tetap sebanyak 41,3%, dan biaya yang paling besar dikeluarkan oleh perusahaan adalah konsumsi wisatawan. Proporsi biaya variabel yang lebih besar dari pada biaya tetap menunjukkan keadaan yang relatif baik karena perputaran arus kas menjadi

Tabel 4
Struktur Biaya Agroeduwisata Desa Kalipucang Tahun 2018

Uraian	Total Biaya (Rp.)	Persentase Biaya (%)
Biaya Variabel = 87.740.000 = 58,68 %		
- Konsumsi Wisatawan	69.340.000	79,02
- Upah Pemandu Wisata	18.400.000	20,97
Biaya Tetap = 61.780.000 = 41,3 %		
- Pemeliharaan Kebun dan Tempat Wisata	12.000.000	19,42
- Pemeliharaan Gedung	2.000.000	3,24
- Biaya Listrik	12.500.000	20,23
- Gaji dan THR Karyawan	32.000.000	51,8
- Biaya Administrasi	2.600.000	4,21
- Biaya Cetak Brosur dan kartu nama	680.000	1,1

Agroeduwisata desa Kalipucang tahun 2018 (diolah)

lambat. Hal ini sejalan dengan penelitian Sa'diyah (2002) bahwa kondisi struktur biaya yang baik ditunjukkan oleh biaya tetap yang lebih kecil dari biaya variabel, karena perputaran uang pada kas yang lebih cepat. Oleh karena itu, Agroeduwisata Desa Kalipucang perlu meningkatkan kunjungan wisatawan untuk menutupi besarnya biaya tetap yang dikeluarkan setiap tahunnya.

Setelah elemen model bisnis diidentifikasi, setiap unsur elemen dipetakan ke dalam kanvas model bisnis berisi 9 elemen blok. Kanvas ini dapat memudahkan pihak manajer dalam melihat keutuhan bisnis secara lebih ringkas. Selain itu, kanvas dapat menjadi media yang diandalkan untuk menyusun serangkaian perubahan dan strategi menjalankan model bisnis tersebut. Adapun hasil pemetaan elemen *Business Model Canvas* dapat dilihat pada Gambar 2.

Evaluasi Model Kanvas dengan Analisis SWOT

1) Kekuatan (S); Pelanggan tersegmentasi dengan baik, pengemasan kegiatan edukatif yang menarik, arus pendapatan terdiversifikasi, kebun kopi, durian dan juga adanya Air Terjun Sumber Nyonya dan sumber serta adanya Bukit Tumang, jaringan penghubung memperluas pemasaran.

2) Kelemahan (W); belum memiliki pelayanan yang membuat konsumen loyal, penyediaan fasilitas wisata kurang memadai, aktivitas pemasaran belum optimal terlihat dengan kurangnya petunjuk informasi lokasi di jalan dan aktivitas promosi yang tidak berlanjut, rendahnya jumlah sumber daya manusia, belum ada kontrak kerja sama yang sah secara hukum dengan mitra seperti menggunakan kontrak kerja sama semacam MoU.

3) Peluang (O), pertumbuhan pariwisata berbasis alam di Kabupaten Pasuruan, penggunaan program wisata edukasi pada sekolah, tren hiburan dengan tujuan ke sektor alam, teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang pesat, dukungan pemerintah Kabupaten Pasuruan, adanya konsumen yang loyal berkunjung ulang dan ikut mempromosikan, pendapatan tambahan melalui penambahan layanan dan penjualan hasil produk olahan susu, pertumbuhan bisnis *event organizer*.

4) Ancaman (T), persaingan agrowisata di Kabupaten Pasuruan dan daerah sekitarnya, kesalahan penghubung terhadap konsumen, tingkat kunjungan wisata rendah pada bulan tertentu, pemandu wisata dan atau manajer utama berhalangan hadir, *miss* komunikasi hubungan dengan mitra penghubung, besarnya biaya untuk pengembangan dan pemeliharaan fasilitas

Key Partnerships	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Hubungan Pembeli Pemasok <ul style="list-style-type: none"> Catering UKM 	<ul style="list-style-type: none"> Penyiapan Jasa Wisata Kanvasing kepada pasar sasaran Pelayanan Menjaga Hubungan dengan konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> Wisata Edukasi Sarana Rekreasi dan pertemuan 	Komunikasi <ul style="list-style-type: none"> Interaksi dengan perwakilan rombongan 	Pengunjung Wisata Edukasi dan Umum Geografis Wilayah Kabupaten Pasuruan Geografi Demografis Pelajar, guru (rombongan sekolah), keluarga, komunitas/org anisasi
Hubungan Aliansi Strategi Non-pesaing <ul style="list-style-type: none"> Penghubung UKM 	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> Fasilitas Wisata SDM berpengalaman Modal 		Channels Langsung <ul style="list-style-type: none"> Word of Mouth Tidak Langsung <ul style="list-style-type: none"> Event Organizer Pengelola website 	
Cost Structure		Revenue Streams		
Biaya Variabel <ul style="list-style-type: none"> Konsumsi Pengunjung Upah Pemandu 	Biaya Tetap <ul style="list-style-type: none"> Biaya Listrik Gaji Karyawan Pemeliharaan Biaya Administrasi lainnya 	Sumber Pendapatan <ul style="list-style-type: none"> Hasil Penjualan susu Tarif wisata Hasil pengolahan TPA 		

Gambar 2.

Pemetaan Business Model Canvas pada Agroeduwisata desa Kalipucang

Tabel 5
Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

IFAS	Nilai Bobot	Rating	Skor
Indikator Kekuatan			
Pelanggan tersegmentasi dengan baik	0,071	3	0,213
Pengemasan kegiatan edukatif yang menarik	0,086	3,6	0,3096
Arus pendapatan terdiversifikasi	0,086	3	0,258
Produksi susu lengkap dengan ternaknya	0,086	4	0,344
Memiliki hasil produk yang berkualitas	0,100	2,6	0,26
Produk sudah mulai dikenal oleh masyarakat	0,114	3,6	0,4104
Total Skor Kekuatan			1,795
Indikator Kelemahan			
Belum memiliki pelayanan yang membuat konsumen loyal	0,100	3,6	0,36
Penyediaan fasilitas wisata kurang memadai	0,071	3	0,213
Aktivitas pemasaran belum optimal	0,071	2	0,142
Rendahnya jumlah sumber daya manusia	0,057	2	0,114
Akses ke lokasi kurang memadai	0,071	3	0,213
	0,086	2,6	0,2236
Total skor kelemahan			1,265

Tabel 6
Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary)

EFAS	Nilai Bobot	Rating	Skor
Indikator Peluang			
Pertumbuhan pariwisata di Kabupaten Pasuruan	0,083	3	0,249
Penggunaan program wisata edukasi pada sekolah	0,133	4	0,532
Tren hiburan ke alam	0,133	4	0,532
Teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang pesat	0,100	4	0,4
Pertumbuhan bisnis <i>event organizer</i>	0,100	3	0,3
Total skor peluang			2.013
Indikator Ancaman			
Persaingan agrowisata di Kabupaten Pasuruan	0,100	3	0,3
Tingkat kunjungan wisata rendah pada bulan tertentu	0,133	2	0,266
Besarnya biaya untuk pengembangan dan pemeliharaan fasilitas	0,133	2,6	0,3458
Pemandu wisata dan atau manajer utama berhalangan hadir	0,083	3	0,249
Total skor ancaman			1.397

Tabel 7
Matriks SWOT

	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan tersegmentasi dengan baik 2. Pengemasan kegiatan edukatif yang menarik 3. Arus pendapatan terdiversifikasi 4. Produksi susu lengkap dengan ternaknya 5. Memiliki hasil produk yang berkualitas 6. Produk sudah mulai dikenal oleh masyarakat 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum memiliki pelayanan yang membuat konsumen loyal 2. Penyediaan fasilitas wisata kurang memadai 3. Aktivitas pemasaran belum optimal 4. Rendahnya jumlah sumber daya manusia 5. Akses ke lokasi kurang memadai
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan pariwisata di Kabupaten Pasuruan 2. Penggunaan program wisata edukasi pada sekolah 3. Tren hiburan ke alam 4. Teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang pesat 5. Pertumbuhan bisnis <i>event organizer</i> 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan lahan wisata dengan tata kelola yang lebih baik 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pelayanan wisata dan mengevaluasi kepuasan konsumen melalui kritik dan saran 2. Mengoptimalkan aktivitas pemasaran
<p>Threat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan agrowisata di Kabupaten Pasuruan 2. Tingkat kunjungan wisata rendah pada bulan tertentu 3. Besarnya biaya untuk pengembangan dan pemeliharaan fasilitas 4. Pemandu wisata dan atau manajer utama berhalangan hadir 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan pelayanan wisata dengan mengusung nilai pengalaman wisata jambu kristal 2. Meningkatkan minat kunjungan konsumen melalui penawaran khusus yang menarik pada saat kunjungan wisata rendah 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan hubungan yang baik dalam bekerja sama dengan mitra 2. Memperbaiki system manajemen sumber daya manusia 3. Efisien dalam menganggarkan biaya pengembangan dan meningkatkan akses permodalan eksternal

Matriks SWOT yang dihasilkan pada tahap ini berisi rumusan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT. Penyusunan strategi tersebut dilakukan dengan mencocokkan unsur kekuatan-kelemahan dengan peluang-ancaman pada elemen *Business Model Canvas*. Unsur-unsur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimasukkan ke dalam matriks SWOT merupakan isu-isu strategis yang dipilih dan dirangkum dari hasil identifikasi SWOT pada elemen *Business Model Canvas*. Meskipun tidak semua unsur SWOT dimasukkan, penyusunan matriks SWOT tetap mempertimbangkan kesembilan elemen *Business Model Canvas* untuk menjadi bagian dari isu strategis. Matriks SWOT yang dihasilkan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tahapan selanjutnya adalah menerapkan strategi yang dihasilkan untuk merancang perbaikan model bisnis wisata agroedukasi Desa Kalipucang. Penerapan strategi SO, WO, ST, dan WT dalam perbaikan model bisnis adalah sebagai berikut.

1. *Customer Segments*

Pada elemen ini, agroedukasi Desa Kalipucang sudah tepat dalam menentukan sasaran utama pelanggannya yaitu rombongan sekolah. Namun, untuk mengantisipasi kunjungan rombongan sekolah yang bersifat musiman, maka agroedukasi Desa Kalipucang perlu melakukan perluasan segmen pelanggan lain yang juga cocok dengan produk/jasa yang ditawarkannya. Maka, segmen pelanggan yang paling memungkinkan untuk dijangkau lebih lanjut adalah organisasi/komunitas yang sering mengadakan acara pertemuan atau *gathering*. Dalam memperluas segmennya, perusahaan dapat menerapkan strategi WO-2 yaitu mengoptimalkan aktivitas pemasaran dengan cara meningkatkan promosi melalui penyebaran brosur pada berbagai acara organisasi, promosi secara *online* melalui *email*, aktif mengelola *website* dan media sosial, serta penggunaan

jasa iklan *online*.

2. *Value Propositions*

Pengelola dapat menggunakan strategi WO-1 dalam memperbaiki proposisi nilainya yaitu meningkatkan pelayanan wisata. Peningkatan pelayanan yang dapat dilakukan di antaranya adalah penambahan variasi *games*, menambahkan wahana permainan, penambahan fasilitas *outbound* untuk anak maupun dewasa, penambahan program edukasi pengunjung langsung bisa pemerah susu sapi, melibatkan dalam proses pengolahan susu. Selain itu, agroedukasi Desa Kalipucang dapat menggunakan strategi ST-1 yaitu mengembangkan pelayanan wisata yang mengusung nilai pengalaman wisata kampung susu.

3. *Channels*

Untuk mengatasi kelemahan saluran pemasaran, pengelola dapat menggunakan strategi WO-2 yaitu mengoptimalkan aktivitas pemasaran dengan cara aktif promosi secara *online* di media sosial dan *website*, penggunaan jasa iklan *online* maupun media cetak secara berkala, pembuatan plang yang lebih besar dan disebar di beberapa titik strategis, aktif mengikuti pameran pariwisata, serta mendaftarkan diri ke Dinas Pariwisata sebagai salah satu obyek wisata sehingga memperoleh bantuan pemasaran. Selain itu, pengelola dapat menerapkan strategi WT-1 yaitu meningkatkan hubungan yang baik dengan mitra, dalam hal ini adalah penghubung, dengan menawarkan keuntungan yang lebih menarik, seperti menambah persentase profit sharing bagi penghubung yang berhasil menarik pengunjung lebih banyak.

4. *Customer Relationships*

Untuk menjalin hubungan yang baik dengan konsumen, pengelola dapat memanfaatkan strategi WO-1 yaitu melakukan evaluasi kepuasan konsumen secara konsisten. Pengelola dapat meminta kritik dan saran yang membangun kepada perwakilan pengunjung baik saat berlangsungnya acara maupun saat acara wisata berakhir. Kritik dan saran ini harapannya dapat memberi-

kan masukan dan arahan bagi agroedukasi Desa Kalipucang agar berkembang ke arah yang positif. Selain itu, pengelola dapat memberlakukan strategi ST-2 yaitu memberikan keuntungan yang menarik kepada konsumen. Keuntungan ini dapat berupa pemberian *doorprize* di penghujung acara wisata, penawaran promo pada bulan tertentu saat tingkat kunjungan wisata rendah, pemberian harga diskon untuk kunjungan berulang, dan menarik konsumen loyal menjadi penghubung pemasaran agroedukasi Desa Kalipucang.

5. *Revenue Streams*

Dengan memanfaatkan kekuatan arus pendapatan yang terdiversifikasi, pengelola dapat menerapkan strategi SO-1 yaitu memanfaatkan lahan yang belum dikelola secara maksimal untuk menghasilkan keuntungan tambahan bagi perusahaan. Pemanfaatan lahan untuk keuntungan tambahan yang dapat dilakukan diantaranya adalah menambah fasilitas *outbound* untuk anak-anak hingga dewasa, penambahan pendopo atau ruang-ruang pertemuan, dan pendirian area kantin. Fasilitas *outbound* yang membutuhkan biaya tinggi dapat dikenakan tarif tambahan kepada konsumen dengan kisaran harga yang tidak memberatkan konsumen. Selain itu, penambahan pendopo dapat dilakukan agar dalam satu hari agroedukasi Desa Kalipucang dapat melayani lebih dari satu rombongan pengunjung. Selain itu, untuk mengatasi ancaman tingkat kunjungan yang rendah pada bulan tertentu, pengelola dapat menggunakan strategi ST-2. Strategi yang dapat dilakukan adalah menarik lebih banyak konsumen melalui penawaran promo khusus. Promo yang diberikan dapat berupa pemberian harga yang lebih rendah atau penambahan fasilitas paket wisata tanpa biaya tambahan.

6. *Key Resources*

Sumber daya fisik yang terdapat di agroedukasi Desa Kalipucang perlu dibenahi kembali melalui strategi SO-1. Strategi SO-1 yang dilakukan adalah menata kembali

pemanfaatan lahan secara lebih strategis dengan bantuan ahli arsitektur lanskap. Saat ini lahan yang dijadikan area wisata masih terlalu sempit sehingga masih ada keluhan konsumen yang menyatakan area wisata sempit dan kurang menarik. Untuk mengatasi kurangnya sumber daya manusia, agroedukasi Desa Kalipucang dapat menerapkan strategi WT-2 yaitu memperbaiki sistem manajemen sumber daya manusia dengan cara membuka lowongan magang secara berkala pada divisi yang sangat diperlukan agroedukasi Desa Kalipucang. Inti Agrowisata dapat memanfaatkan peluang kedekatan lokasi dengan kampus Univ. Yudhata atau Sekolah SMK kepariwisataan untuk merekrut mahasiswa dan siswa berkompeten sebagai tenaga pemandu wisata maupun sebagai bagian manajerial. Terkait rencana pengembangan, apabila sumber daya finansial internal tidak memungkinkan lagi karena biaya pengembangan yang besar, maka disarankan pemilik dapat menerapkan strategi WT-3 yaitu meningkatkan akses permodalan eksternal dengan cara menjaring investor. Permodalan eksternal memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menjangkau perluasan bisnis dalam waktu relatif cepat. Adanya investor, selain membantu akses modal pengembangan, juga dapat menjadi motivasi bagi perusahaan untuk terus berkembang.

7. *Key Activities*

Aktivitas utama yang perlu diperhatikan kembali dalam rangka pengembangan usaha adalah pemasaran dan pengembangan fasilitas. Dalam mengoptimalkan pemasaran, pengelola dapat menerapkan strategi WO-2 seperti yang telah dijelaskan pada elemen *channels*. Selanjutnya, perusahaan perlu melakukan pengembangan fasilitas yang tertuang dalam strategi WO-1. Penambahan wahana permainan yang digemari anak-anak seperti kolam renang, mengingat air bersih tersedia sangat cukup dan bersih. Pengelola juga perlu memikirkan penambahan fasilitas lain yang

mungkin diinginkan oleh pengunjung. Untuk mengetahui keinginan dan kepuasan pengunjung, di setiap akhir acara wisata pengelola dapat meminta kritik dan saran dari perwakilan pengunjung.

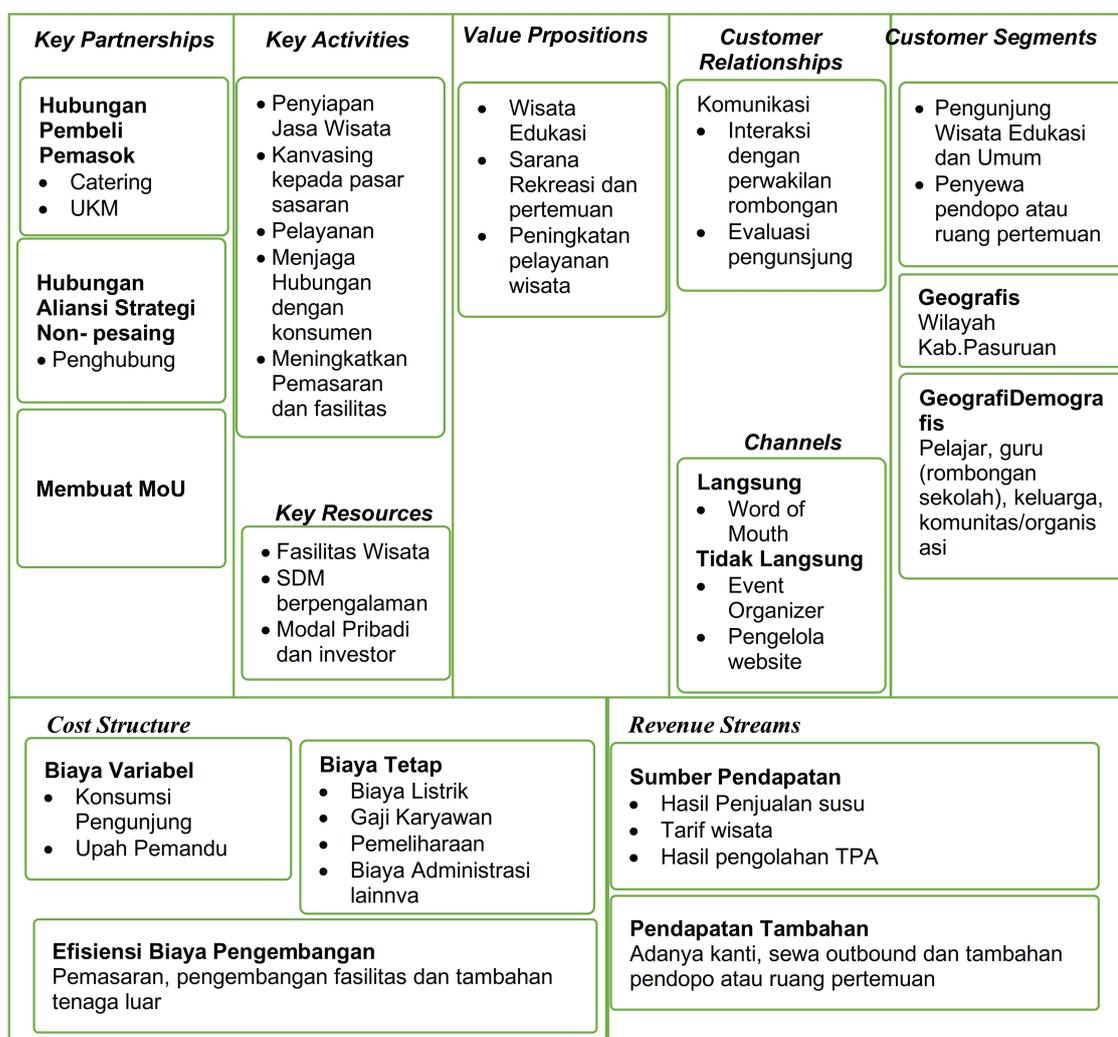
8. Key Partnerships

Belum adanya kontrak kerja sama yang sah secara hukum dan kehilangan mitra penghubung merupakan kendala dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan dalam hal kemitraan. Untuk mengatasinya, perusahaan dapat menerapkan strategi WT-1 yaitu meningkatkan hubungan yang baik dalam kerja sama dengan mitra dengan cara membuat *memorandum of understanding* (MoU). MoU berfungsi untuk

mengatur ketentuan-ketentuan penting dalam kerja sama antar kedua pihak yang dituangkan secara tertulis dan sah secara hukum. Khususnya dalam hubungan kerja sama dengan penghubung, MoU dapat menghindari beberapa kesalahan yang selama ini masih dilakukan penghubung, seperti menetapkan harga berlebih kepada konsumen secara illegal dan menuntut profit *sharing* yang tidak sesuai kesepakatan. Oleh karena itu, pembuatan MoU penting untuk menghindari ancaman kerusakan hubungan dengan mitra.

9. Cost Structure

Perbaikan di beberapa elemen model bisnis di atas, menuntut adanya penambahan



Gambar 3.
Perbaikan *Business Model Canvas* Agroeduwisata Desa Kalipucang

biaya yang harus dikeluarkan agroedukasi Desa Kalipucang. Namun, untuk mengantisipasi besarnya biaya pengembangan, agroedukasi Desa Kalipucang perlu menerapkan strategi WT-3 yaitu efisien dalam menganggarkan biaya pengembangan. Dalam menetapkan biaya pemasaran sebaiknya tidak perlu sekaligus bernilai besar, namun dianggarkan secara bertahap dan berlanjut. Saat ini, pemasaran secara *online* dapat menjadi solusi untuk aktivitas pemasaran yang lebih efisien dengan biaya yang cukup terjangkau. Kemudian, dalam mengeluarkan biaya pengembangan fasilitas juga dapat dilakukan secara bertahap. Selanjutnya untuk meminimalisir biaya tenaga kerja tambahan, pengelola dapat memanfaatkan tenaga kerja magang dengan hanya memberikan upah ongkos, sedangkan upah tenaga dapat diganti dengan pemberian *short course* serta sertifikat magang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil identifikasi elemen *Business Model Canvas*, agroeduwisata Desa Kalipucang telah menjalankan suatu model bisnis yang menawarkan nilai wisata peternakan edukatif kepada wisatawan. Secara keseluruhan, bisnis yang dijalankan agroeduwisata Desa Kalipucang telah memenuhi kesembilan blok elemen dalam *Business Model Canvas*, namun, diperlukan strategi baru pada model bisnisnya karena tingkat kunjungan wisata belum sesuai target perusahaan. Hasil evaluasi model bisnis dengan analisis SWOT menunjukkan kondisi model bisnis agroeduwisata Desa Kalipucang saat ini masih memiliki kelemahan, seperti masalah sumber daya, pemasaran, dan loyalitas konsumen. Pengelola dapat memanfaatkan kekuatannya, seperti kemampuan pengemasan acara wisata yang menarik, untuk menangkap peluang pertumbuhan pasar pariwisata di Kabupaten Pasuruan dan bersiap untuk menghadapi berbagai ancaman yang mempengaruhi keberhasi-

lan bisnisnya. Perusahaan sebaiknya fokus pada pengembangan produk/jasa utama yang sesuai dengan visinya yaitu pelayanan agroeduwisata. Hal ini dimaksudkan agar dalam pelaksanaan tata kelola lahan dan alokasi investasi akan lebih jelas arah pengembangannya. Namun, juga harus memperhatikan aspek kelayakan investasi. Pengelola sebaiknya segera mengatasi masalah utama pada model bisnisnya dengan menerapkan *Business Model Canvas* yang telah dihasilkan pada penelitian ini sehingga bisnis di masa mendatang dapat berjalan maksimal dan lebih terarah. Perusahaan juga menyusun *timeline* pelaksanaan strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andry, Triana Devi, Rivananda, dan Iswoyo, Hari. (2017). Potensi Pengembangan Kawasan MOI sebagai RTH Hutan Kota dan Kawasan Agroeduwisata Perkotaan. *Hasanudin Student Journal*, 1(1): 22-33
- Budiani, Sri Rahayu, dkk. (2018). Analisis Potensi dan Strategi Pengembangann Pariwisata Berkelanjutan Berbasis Komunitas di Desa Sembungan, Wonosobo, Jawa Tengah. *Majalah Geografi Indonesia*, 32(2): 170-176
- Bwana, M. A., Olima, Andika, D, Agong, Stephen, G., Hayombe, P. (2015). Agritourism: Potential Socio-Economic Impacts In Kisumu County. *Journal of Humanities and Social Science*, 20(3):78-88
- Dewobroto, Wisnu. (2012). Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan Kelayakan Usaha. *Jurnal Teknik Industri*, 3(3):1-12.
- Indah, Diah Puspa, dan Wilopo. (2017). Pengembangan Value Proposition dalam Pembentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus Pada: PT. Suryaraya

- Nusatama Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 51(2): 151-157
- Irman, Bachrie F. (2003). Analisis Potensi Sektorial Kabupaten OKI Provinsi Sumatera Selatan. *Kajian Ekonomi*, 3(1): 77-103
- Jumiyanti, Kalzum, R. (2018). Analisis Location Quotient dalam Penentuan Sektor Basis dan Non Basis di Kabupaten Gorontalo. *Gorontalo Development Review*, 1(1): 29-43
- Keliwar, S. (2013). Pola Pengelolaan Ekowisata Berbasia Komunitas di Taman Nasional Gunung Halimun Salak. *Jurnal Nasional Pariwisata*, 5(2): 1-10
- Kisi, Nermin. (2019). A Strategic Approach to Sustainable Tourism Development Using the A'WOT Hybrid Method: A Case Study of Zonguldak, Turkey. *Sustainability*, 11(964):1-19.
- Maharjan, Shree Kumar, and Dangol, Dharma Raj. (2018). Agritourism Education and Research in Nepal. *Agricultural Research & Technology: Open Access Journal*, 14(5): 1-5
- Nugroho, B.A. (2014). Analisis Sektor Unggulan Kabupaten Kutai Kartanegara Tahun 2010- 2014. *Jurnal "Gerbang Etam" Balitbangda Kab. Kukar*, 11(1): 54-65.
- Nugroho, Ary Susatyo, Dewi, Endah Rita Sulisty, dan Mulyaningrum, Eko Retno. (2019). Pengembangan Usaha Produk Intelektual Kampus UPGRIS Farm. *Journal of Dedicators Community*, 3(1):1-7
- Ohe, Yasuo. (2017). Educational Tourism in Agriculture and Identity of Farm Successors. *Tourism Economics*, 4(2017)
- Putri, H.P.J.P dan Manaf, A. (2013). Faktor-Faktor Keberhasilan Pengembangann Desa Wisata di Dataran Tinggi Dieng. *Jurnal Teknik PWK*, 2(3): 559-568
- Tuandali, D.F.N., Engka, D.S.M., dan Wauran, P.C. (2014). Analisis Pergeseran Struktur Ekonomi dan Sektor Unggulan Kabupaten Halmahera Utara Provinsi Maluku Utara Periode 2010- 2014, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 17(1): 87-99.
- Wijaya, Laurentius Evan, dan Indriyani, Ratih. (2016). Analisis Business Model Canvas Pada CV. Kayu Murni Surabaya. *Agora Jurnal*, 4(2): 304-313