

## Pengembangan Model Bisnis Desa Wisata Di Era New Normal

Umu Khourah<sup>1\*</sup>, Christina Sri Ratnaningsih<sup>2)</sup>, Bayu Rahayudi<sup>3)</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Merdeka Malang, <sup>3</sup>Universitas Brawijaya Malang

[\\*umu.khourah@unmer.ac.id](mailto:umu.khourah@unmer.ac.id) (Corresponding author)

### Abstraksi

Tujuan studi ini adalah membuat model bisnis inovatif yang tepat bagi desa wisata di era pandemi Covid-19. Rancangan penelitian ini menggunakan penelitian kebijakan dengan pendekatan kualitatif mengambil sampel desa wisata di Kota Batu. Analisis data pada penelitian ini adalah analisis deskriptif. Untuk tujuan penyusunan model bisnis menggunakan model bisnis canvas desa wisata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang sesuai untuk pengelolaan desa wisata adalah pengembangan produk, pengembangan pasar dan promosi dan pengelolaan yang efektif. Model pengelolaan yang sesuai adalah kolaborasi pengelolaan dalam bentuk diversifikasi yang meliputi perlindungan aspek ekologis, identifikasi potensi pengembangan daya tarik wisata, pengembangan sumberdaya manusia, kerjasama, pengembangan kegiatan wisata, pembuatan paket wisata, pengaturan pengunjung, pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, promosi dan pemasaran serta komunikasi dan koordinasi antar *stakeholder*. Penelitian ini diharapkan memberikan bukti teoritis dan empiris terkait dengan pengembangan model bisnis yang tepat bagi desa wisata agar mampu bertahan dan bangkit pada masa new normal.

Keywords : Model Bisnis, Desa Wisata, Era New Normal

### PENDAHULUAN

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mengandalkan pengembangan desa wisata sebagai program andalan untuk menggenjot sektor pariwisata selama pandemi Covid-19 sebagai media kebangkitan ekonomi masyarakat yang tengah terpuruk. Daya tahan pariwisata bertumpu pada desa wisata yang merupakan akar rumput kearifan lokal masyarakat. Desa wisata merupakan pariwisata sektor unggulan yang jadi prioritas. Desa wisata adalah jenis wisata yang lebih menonjolkan potensi lingkungan. Kearifan lokal yang ada dapat menjadi daya tarik alternatif disaat minat wisatawan yang mengendor di masa pandemi. Desa wisata merupakan integrasi dari atraksi, akomodasi dan fasilitas pendukung yang disajikan dalam suatu struktur kehidupan masyarakat yang menyatu dengan tata cara dan tradisi yang berlaku. (Nuryanti, Wiendu. 1993).

Saat ini Pemulihan sektor perekonomian yang dicanangkan Kota Batu dilakukan dengan basis transformasi ekonomi unggulan dengan beberapa sektor. Beberapa sektor unggulan tersebut diantaranya adalah pertanian, pariwisata, usaha mikro kecil menengah (UMKM), dan pemberdayaan desa. Pengembangan desa wisata bisa menjadi alternatif untuk membangkitkan sektor pariwisata di masa pandemi COVID-19. Efek pandemi yang tidak bisa dihindari adalah perubahan. Wisatawan masa mendatang, banyak yang lebih memilih tempat wisata yang menawarkan obyek wisata yang mempunyai karakteristik edukasi dan menawarkan keindahan lingkungan, maupun destinasi wisata yang secara ketat menerapkan protokol kesehatan. Pandemi COVID-19 telah memberikan pelajaran berharga juga merubah kebiasaan wisatawan untuk berwisata. Wisatawan lebih cenderung menghindari tempat keramaian dan memilih tempat-tempat wisata alam.

Momentum ini menjadi waktu yang tepat bagi sektor pariwisata khususnya desa wisata untuk melakukan pembenahan. Di Kota Batu setidaknya terdapat 14 desa wisata yang sudah ditetapkan pemerintah dan tersebar di 3 kecamatan. Desa wisata, perlu melakukan pembenahan dan merumuskan strategi dan model bisnis yang tepat sehingga



ketika 'border' sudah dibuka, benar-benar sudah siap menerima kunjungan wisatawan dengan berbagai keunggulan yang ditawarkan. Seluruh "stakeholder" atau pemangku kepentingan di bidang pariwisata juga harus bersatu dan menjalin kerjasama yang kuat, dan yang tidak kalah pentingnya adalah dukungan kebijakan dari pemerintah untuk mewujudkan desa wisata yang mampu mendorong desanya menjadi desa berdaya dan mandiri sehingga mampu mewujudkan kejayaan Kota Batu.

## KAJIAN LITERATUR

Model bisnis merupakan sekumpulan aktivitas dalam sistem untuk memuaskan kebutuhan pasar beserta spesifikasi tugas masing-masing dan keterkaitannya (Amit & Zott, 2012). Model bisnis menjelaskan bagaimana organisasi terkait dengan *stakeholders* eksternal, dan terlibat dalam pertukaran ekonomi untuk menciptakan nilai. Pendeknya siklus hidup teknologi memaksa pengusaha untuk memodifikasi model bisnis yang mampu menciptakan peluang dan nilai baru meskipun sumberdaya terbatas (Colombo et al., 2014).

Relevansi model bisnis yang prakteknya meningkat membuat akademisi dan praktisi mengusulkan cara-cara mendukung Inovasi Model Bisnis. Pelaku usaha dituntut menemukan cara baru untuk menghasilkan pendapatn dan menentukan proposisi nilai bagi pelanggan, pemasok, dan mitra melalui Inovasi Model Bisnis (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012). Inovasi Model Bisnis merupakan faktor kunci keberhasilan kinerja keberlanjutan yang untuk mendapatkan keuntungan dari inovasi, pengusaha perlu unggul tidak hanya dalam inovasi produk tetapi juga pada desain model bisnis (Chesbrough, 2010; Sosna et al., 2010; Teece, 2010).

Contoh populer inovasi model bisnis adalah Business Model Canvas (BMC) yang merupakan representasi dari BM umum dengan menghitung dan memvisualisasikan sembilan komponen penting BM (Massa & Tucci, 2014). BMC sebagai instrumen konseptual yang berisi objek, konsep, dan hubungannya, yang mengungkapkan logika yang mendasari bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010). BMC memfasilitasi komunikasi dengan *stakeholders* yang berbeda, memungkinkan diskusi kreatif tentang peluang bisnis baru, serta menjadi alat yang berkontribusi pada kreativitas dan inovasi dengan menggabungkan desain metodologi berpikir (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kebijakan yang bertujuan untuk menggali berbagai informasi terkait desa wisata di Kota Batu dan memberikan rekomendasi untuk menyusun model bisnis dalam rangka mengembangkannya. Dengan mengacu pada analisis deskriptif guna memberikan informasi yang memadai sesuai dengan tujuan penelitian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan survei lapangan dan data sekunder dari instansi terkait dan lainnya. Penetapan delineasi lokasi adalah desa wisata karena mempertimbangkan visi dan misi Kota Batu serta menjadi fokus perhatian pemerintah Kota Batu dalam pemulihan ekonomi pada masa pandemi. Beberapa tahapan yang dilakukan adalah: 1) memetakan masalah dan potensi di desa wisata, kebijakan dan strategi pengembangan yang dilakukan sekaligus menentukan peta produk pariwisata, segmentasi pasar dan bentuk pariwisata pada setiap produk pariwisata; 2) merumuskan Business Model Canvas (BMC) sebagai strategi organisasi dalam merumuskan, memberikan dan menangkap nilai dari produk dan jasa yang dihasilkan. Teece (2010) mengatakan bahwa model bisnis mengartikulasikan logika

dan menyediakan data dan bukti lain yang menunjukkan bagaimana bisnis menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan..

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Data

Pandemi covid-19 telah memberikan dampak buruk dari kepariwisataan nasional maupun daerah tak terkecuali Kota Batu yang merupakan icon pariwisata di Jawa Timur. Pemerintah menyatakan bahwa pandemi Covid-19 menjadi momentum bagi kebangkitan pariwisata yang mengandalkan keindahan alam yaitu desa wisata sebagai daya tarik utama akibat pergeseran preferensi wisatawan. Hal ini sejalan dengan visi Kota Batu yang menjadikan Desa Berdaya Kota berjaya yang berarti bahwa pembangunan pariwisata tidak terpusat pada investasi usaha semata namun menuntut adanya pembangunan pariwisata di setiap desa. Masyarakat dapat menggali potensi desa dan semaksimal mungkin memanfaatkan potensi tersebut untuk menjadikan desa menjadi desa mandiri yang memiliki pendapatan sendiri.

Pandemi Covid-19 telah menjadi kendala utama bagi upaya menjadikan desa menjadi desa mandiri melalui pengembangan desa wisata menjadi tidak maksimal. Di Kota Batu setidaknya terdapat 14 desa wisata yang sudah ditetapkan pemerintah dan tersebar di 3 kecamatan. Pandemi Covid-19 membawa dampak pada penurunan jumlah kunjungan wisatawan di desa wisata. Tercatat penurunan jumlah wisatawan yang berkunjung menurun hingga 61.78 persen.

**Tabel 1. Kunjungan wisata di Desa Wisata**

No	Obyek wisata	2019	2020	Kenaikan/Penurunan
1	Gunung Banyak	101,277	44,681	-55.88%
2	Batu Rafting	4,446	333	-92.51%
3	Desa Wisata Sumberejo	2,694	1,195	-55.64%
4	Wana Wisata Coban Rais	186,620	25,503	-86.33%
5	Mega Star Indonesia	12,916	1,286	-90.04%
6	Desa Wisata Bumiaji	629	95,628	15103.18%
7	Wana Wisata Coban Talun	180,964	16,575	-90.84%
8	Petik Apel "Makmur Abadi"	35,864	12,054	-66.39%
9	Petik Apel Mandiri	22,276	7,827	-64.86%
10	Kampoeng Kidz	4,635	1,560	-66.34%
11	Rafting "Kaliwatu"	10,240	772	-92.46%
12	Taman Dolan	15,875	13,871	-12.62%
13	Batu Agro Apel	5,954	2,071	-65.22%
		584,390	223,356	-61.78%

Sumber: Dinas Pariwisata Kota Batu

Penurunan ini dan pergeseran minat wisatawan seharusnya menjadi momentum ini bagi desa wisata dan pemerintah Kota Batu untuk melakukan pembenahan guna menarik kembali animo masyarakat untuk berwisata.

### Pengembangan Model Bisnis Desa Wisata di Era New Normal

Desa wisata, perlu melakukan pembenahan dan merumuskan strategi dan model bisnis yang tepat sehingga ketika 'border' sudah dibuka, benar-benar sudah siap menerima kunjungan wisatawan dengan berbagai keunggulan yang ditawarkan. Pembenahan yang dilakukan alah satunya adalah dengan membuat model bisnis yang tepat. Gambaran model bisnis yang dapat menjadi alternatif pengembangan desa wisata sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



<b>KEY PARTNERS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif</li> <li>• Dinas Pariwisata Provinsi Jawa Timur</li> <li>• Pemerintah Kota Batu (Dinas Pariwisata dan OPD terkait)</li> <li>• Pemerintah Desa</li> <li>• Kelompok masyarakat (pokdarwis, karangtaruna, poktan, BUMDes dll)</li> <li>• Masyarakat Setempat</li> <li>• Kolaborasi dengan perusahaan lain yang sejenis dan tidak sejenis</li> <li>• Akademisi</li> <li>• Mitra perjalanan bisnis (bandara, stasiun, travel, dll),</li> <li>• Perhotelan</li> <li>• Lembaga pendidikan</li> <li>• Lembaga keuangan</li> <li>• Jasa asuransi</li> </ul>	<b>KEY ACTIVITIES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyediaan obyek dan sarana prasarana wisata</li> <li>• Pemeliharaan produk dan sarana prasarana pariwisata</li> <li>• Pengembangan SDM pengelola dan produk wisata</li> </ul>	<b>VALUE PROPOSITION</b> <p><b>Wisatawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya rendah/harga murah</li> <li>• Pengalaman unik dari menikmati aneka produk wisata yang disediakan.</li> </ul> <p><b>Tuan Rumah</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapatan</li> <li>• Peningkatan kesejahteraan masyarakat</li> <li>• Bertemu orang baru</li> <li>• Peningkatan Kualitas produk</li> <li>• kepuasan wisatawan</li> </ul>	<b>CUSTOMER RELATIONSHIP</b> <p><b>Tahap Mendapatkan Wisatawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promosi di beberapa acara yang diadakan oleh pemerintahan, perhotelan, lembaga pendidikan, travel.</li> <li>• Pemasaran online menggunakan brosur atau video profil pariwisata</li> </ul> <p><b>Tahap Mempertahankan Wisatawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotak saran.</li> <li>• Peningkatan fasilitas dan pelayanan</li> <li>• manajemen pusat informasi pariwisata</li> <li>• Pemberian hadiah sebagai pengingat.</li> </ul> <p><b>Meningkatkan Wisatawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda kegiatan pariwisata</li> <li>• Peta wisata/Rute perjalanan objek wisata</li> <li>• Informasi pariwisata</li> <li>• Pembuatan paket wisata</li> </ul> <p><b>CHANNELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brosur, poster</li> <li>• Proposal</li> <li>• Datang ke lokasi produksi dan showroom UMKM</li> <li>• Reseller</li> <li>• Referensi dari hotel dan travel</li> <li>• Asosiasi</li> <li>• OPD terkait UKM dan pengembangan pariwisata</li> <li>• Membuat Google Maps</li> <li>• Pusat Informasi Pariwisata</li> <li>• Media sosial: Website, Facebook, Instagram, twitter, Youtube</li> <li>• TV</li> <li>• Katalog produk</li> <li>• Konten pemasaran</li> </ul>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wisatawan nusantara dan mancanegara</li> <li>• Perusahaan/ Organisasi</li> <li>• Keluarga</li> <li>• Lembaga pendidikan</li> </ul>
<b>COST STRUCTURE</b> <p><b>Biaya Tetap</b>          Penyediaan sarana Prasarana utama dan penunjang:          Produk wisata, Penginapan, Rumah Makan, Tempat Ibadah, MCK, Tempat Parkir dan Aula, Gaji</p> <p><b>Biaya Variabel</b>          Pemeliharaan, Promosi, Pelatihan Instruktur Pemandu Wisata, Keamanan, Pembuatan Desain Kreatif/promosi</p> <p><b>Biaya Semivariabel</b>          Pelatihan singkat untuk para wisatawan</p>		<b>REVENUE STREAMS</b> <p><b>Identifikasi aliran produk wisata</b></p> <p>Penjualan Produk wisata: produk wisata, batik, buah, sayur, tanaman hias, Souvenir, oleh-oleh, paket wisata</p> <p>Penjualan Paket Pelatihan: Pelatihan pembuatan Batik, susu, tanaman hias, tanaman organik</p> <p>Penyediaan sarana penunjang pariwisata: toilet, parkir, penginapan, persewaan, warung makan</p> <p><b>Tarif Produk Pariwisata</b></p> <p>Daftar Harga: Harga tetap untuk setiap produk/layanan</p> <p>Fitur produk: Harga tergantung kualitas produk/jasa</p> <p>Volume Produk: Harga tergantung produk yang dibeli</p>		

Gambar 1. Model Bisnis Canvas

Key Partnership yang dibangun oleh desa wisata melibatkan berbagai pihak seperti Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Dinas Pariwisata Provinsi Jawa Timur, Pemerintah Kota Batu (Dinas Pariwisata dan OPD terkait), Pemerintah Desa, Kelompok masyarakat (pokdarwis, karangtaruna, poktan, BUMDes dll), Masyarakat Setempat, Kolaborasi dengan perusahaan lain yang tidak sejenis dan pesaing, Akademisi, Mitra perjalanan bisnis (bandara, stasiun, travel, dll), Perhotelan/homestay, Lembaga pendidikan, Lembaga keuangan, Jasa asuransi. Masing-masing elemen-elemen key partners memiliki peran penting dalam mengembangkan dan menciptakan inovasi baru guna mengembangkan desa wisata. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur serta Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Batu dan OPD terkait membantu dalam mengembangkan infrastruktur, sarana prasarana, peningkatan kualifikasi SDM pengelola dengan memberikan berbagai pelatihan teknis dan manajemen, fasilitasi promosi wisata, fasilitasi agenda wisata, publikasi aktivitas wisata baik berupa website, publisitas media massa, memberikan bantuan dana pengembangan, fasilitasi kerjasama dengan investor dan pemerintah daerah lainnya. Pemerintah Desa, Kelompok masyarakat (pokdarwis, karangtaruna, poktan, BUMDes dll), Masyarakat Setempat memberikan fasilitas kenyamanan dan dukungan bagi pengembangan desa wisata baik melalui keterlibatan langsung maupun tidak langsung. Kelompok masyarakat dapat menjadi jembatan penghubung antara pengelola dengan



wisatawan melalui penciptaan kerjasama dalam mengembangkan desa wisata. Dengan menghadirkan hubungan kekeluargaan dan keramah tamahan dari masyarakat setempat dapat menambah kesan baik serta menjadikan wisatawan yang telah berkunjung melakukan kunjungan ulang ke desa wisata. Para praktisi bisnis pariwisata seperti para pelaku bisnis hotel, homestay, ataupun jenis penginapan lainnya, restaurant, toko oleh-oleh, toko souvenir, pemilik jasa transportasi, penyewaan booth, lembaga keuangan, jasa asuransi dan lain sebagainya menjadi unsur pendukung dalam memenuhi sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh para wisatawan selama berkunjung ke destinasi wisata yang menjadikan wisatawan merasa tidak khawatir akan kebutuhan hidup mereka selama kegiatan berlibur. Akademisi dapat bertindak sebagai konsultan pengembangan wisata dan pemberian bimbingan teknis terkait keterampilan dalam pengembangan wisata, melakukan pengabdian masyarakat sebagai bentuk kontribusi aktif dengan memberikan solusi alternatif maupun inovasi untuk pengembangan desa wisata contohnya dengan membantu dalam menyiapkan digital marketing untuk mengenalkan desa wisata mengingat proses pengembangan website official, media sosial, ataupun semacamnya masih kurang dapat dihandle dengan baik oleh pengelola desa wisata. Hal ini tentu menjadikan informasi yang ingin tersampaikan oleh wisatawan kurang optimal karena kurang adanya wadah untuk bisa pengelola berkomunikasi secara langsung dengan para wisatawan yang tertarik untuk melakukan perjalanan wisata. Disinilah peran para akademisi dibutuhkan yakni dengan membantu para pengelola. Contoh yang dapat dilakukan seperti dengan pembuatan website resmi official maupun aplikasi yang didalamnya tersedia berbagai fitur lengkap yakni wisatawan yang tertarik dan telah memutuskan untuk berkunjung, melihat segala informasi mengenai destinasi wisata yang ada, dapat melakukan transaksi pembelian tiket masuk ataupun paket liburan melalui online, dan lain sebagainya. Hal ini memberikan suatu kemudahan dan daya tarik bagi wisatawan karena dapat dengan mudah melakukan segala transaksi ataupun memilih destinasi wisata yang akan mereka kunjungi hanya dengan melihat website ataupun aplikasi official. Dalam upaya pengembangan pemasaran digital dalam pembuatan aplikasi ataupun website juga dapat bekerjasama dengan IT Developer guna menghandle dan mengontrol segala aktivitas secara online sehingga para pengguna akan merasa aman selama penggunaan aplikasi ataupun website terkait. Semua kolaborasi yang dilakukan dengan patner kunci ini ini diharapkan memberikan dampak positif terhadap pengembangan desa wisata terutama untuk mendatangkan wisatawan, investor dan stakeholder lainnya.

Key Activities desa wisata meliputi penyediaan produk dan sarana pariwisata, pemeliharaan serta pengembangan. Dalam hal penyediaan produk dan sarana pariwisata berkaitan dengan aktivitas pariwisata yang ditawarkan dengan memberikan pengalaman unik berwisata, menikmati pemandangan alam dan aneka produk wisata, memberikan layanan edukasi, dan pembelajaran secara langsung bagi wisatawan yang ingin belajar. Hal ini tentu sangat penting di era globalisasi seperti sekarang ini karena banyak wisatawan yang tertarik dengan keindahan alam dan destinasi wisata yang menawarkan pengalaman lain dalam berwisata. Dalam hal pemeliharaan berkaitan dengan cara menjaga produk dan sarana prasarana pariwisata dalam kondisi terawat baik sekaligus menetapkan aturan dan kebijakan yang berlaku untuk tetap menjaga kelestarian lingkungan seperti larangan membuang sampah sembarang guna menjaga kebersihan lingkungan desa, membuat tempat sampah organik dan anorganik, untuk tempat fasilitas pendukung yang telah dibangun (misalnya toilet, spot foto dan sejenisnya) harus dijaga kebersihan dan kelestariannya dengan memunculkan kesadaran dari dalam diri para

wisatawan yang berkunjung dan lain sebagainya. Dan yang terakhir adalah pengembangan desa wisata dengan melakukan berbagai inovasi seperti mendirikan spot foto atau cafe kekinian yang banyak bertebaran di wilayah Kota Batu. Selain itu dengan pengembangan SDM pengelola melalui peran serta dalam kegiatan-kegiatan yang fasilitasi baik oleh pemerintah Kota Batu maupun para akademisi, pengembangan keahlian para tour guide yang mampu berkomunikasi dan menyampaikan informasi detail mengenai destinasi wisata yang ada serta dapat memberikan pelayanan yang optimal. Aktivitas utama ini nantinya akan menghasilkan, menyalurkan proporsi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan agar terjalin hubungan yang baik. Pengembangan lainnya juga bisa difokuskan pada operasional digital yang dimiliki oleh desa wisata dengan terus menciptakan fitur menarik yang sesuai dengan kebutuhan dan memudahkan para wisatawan. Dari sebuah website, aplikasi, ataupun media sosial yang ada juga sebagai salah satu wadah dalam menyebarkan informasi. Apalagi jika aplikasi atau website yang dimiliki memiliki berbagai macam fitur yang lengkap mulai dari pembelian tiket masuk, booking hotel maupun homestay, top up saldo untuk kegiatan transaksi, pembelian souvenir (fitur marketplace) dan lain sebagainya. Untuk menciptakan sesuatu yang unik juga bisa didukung dengan cafe ataupun tempat makan yang ada di destinasi wisata tersebut yakni dengan menciptakan sesuatu yang unik dan berbeda seperti menggunakan konsep zero waste sebagai dukungan dan membiasakan masyarakat setempat atau wisatawan bisa mengurangi sampah yang ditimbulkan dari aktivitas yang ada yakni dengan peralatan makan menggunakan produk ramah lingkungan, produk yang dijual tidak menggunakan unsur bahan yang sulit untuk didaur ulang, dan semacamnya

Key Resources desa wisata Kota Batu merupakan aset fisik yang dimiliki yaitu area obyek wisata seperti alam, budaya dan desa itu sendiri, sumber daya manusia, serta fasilitas penyediaan layanan ekowisata. Elemen dari key resources ini diantaranya yakni sumber daya manusia sebagai kunci utama dalam menggerakkan segala aktivitas kepariwisataan yang ada. Fasilitas penyediaan pariwisata sebagai fasilitas pendukung yang akan memberikan kesan kenyamanan dan keamanan selama melakukan liburan. Oleh sebab itulah, pengelola menyediakan fasilitas yang selengkap-lengkapnyanya sebagai penunjang kebutuhan dari para wisatawan. Berbagai objek wisata yang dapat dikunjungi tentu merupakan key resources yang menjadi objek penting karena menjadi daya tarik bagi wisatawan untuk berkunjung apalagi jika didukung dengan objek wisata yang unik dan berbeda dari objek wisata yang telah ada bahkan hanya bisa ditemukan di Desa Wisata Kota Batu saja. Objek wisata ini berupa paralayang, berkuda, coban, wisata petik apel, petik jeruk, petik strawberry, wisata edukasi di peternakan sapi, edukasi pembuatan batik dan kerajinan kayu-batu alam, edukasi pertanian sayur organik, tanaman hias, bahkan wisata budaya dan tradisi yakni dengan melakukan wisata mengunjungi rumah masyarakat setempat untuk mempelajari kehidupan masyarakat setempat wayang, belajar aksara jawa, dan aneka kesenian dan tari-tarian. Inovasi yang dapat dilakukan yakni dengan memberikan pelayanan tour guide kepada wisatawan untuk mengelilingi desa menyusuri rumah-rumah masyarakat setempat sehingga nuansa keakraban yang terjalin dan euforia yang dihasilkan juga lebih terasa. Kemudian, menciptakan brand juga menjadi key resources karena dengan adanya brand yang kuat menjadikan destinasi wisata ini dikenali secara luas. Hal itulah yang ingin dimunculkan dari desa wisata Kota Batu yakni upaya untuk membranding desa wisata tersebut sehingga bisa dikenal minimal oleh seluruh wisatawan lokal hingga dapat menarik wisatawan mancanegara. Guna menciptakan brand ini perlu adanya promosi baik secara digital maupun bentuk promosi lainnya. Proses branding menjadi lebih kuat dengan adanya promosi digital dengan

membuat isi sosial media yang dimiliki sebagai platform pemasaran yang lebih terkonsep tidak hanya sekedar mencantumkan foto dari destinasi wisata setempat tetapi juga menjelaskan mengenai destinasi yang ada, video profil yang dibuat langsung oleh pengelola, aktif berkomunikasi dengan para pengguna sosial media yang ada, caption di media sosial menggunakan kalimat-kalimat yang bersifat persuasif sehingga dapat menarik wisatawan untuk merasakan pengalaman berwisata di Desa Wisata Kota Batu, dan lain sebagainya.

Value Proposition yakni preposisi nilai yang diberikan oleh desa wisata kepada wisatawan dalam rangka memperkenalkan dan mempromosikan desa wisata Kota Batu. Penciptaan preposisi nilai ini bertujuan untuk meningkatkan kunjungan wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Dengan mengunjungi desa wisata ada beberapa nilai yang dapat dirasakan oleh wisatawan. Selain memperoleh tarif yang lebih rendah hal terpenting yang ingin diberikan kepada wisatawan adalah pengalaman unik mereka ketika berkunjung ke desa wisata. Wisatawan dapat menikmati pemandangan alam, memetik buah-buahan (strawberry, jeruk, apel) langsung dari pohonnya, menikmati sensasi minum kopi di hutan kopi dan café dengan interior unik, merasakan sensasi dari atraksi petualangan (rafting, paralayang, berkuda, jelajah alam/mendaki, camping dll), menikmati aneka pengalaman pengembangan diri (outbond), melakukan transaksi pembelian produk wisata (bunga, sayur, souvenir, oleh-oleh), memperoleh pengetahuan dan keterampilan dari wisata edukasi/Pelatihan (membatik, pertanian-tanaman hias-sayur, aksara jawa), menikmati aneka sajian budaya (wayang, bantengan, tarian dll), melakukan swafoto/selfi di berbagai spot yang sangat menarik dan unik. Melalui paket wisata yang ditawarkan, para wisatawan akan didampingi oleh tour guide yang telah mendapatkan pelatihan untuk menemani para wisatawan melakukan wisata budaya dan tradisi dengan berwisata mengelilingi desa dan berkunjung ke rumah-rumah masyarakat setempat dan ikut merasakan kebiasaan sehari-hari masyarakat seperti membuat kerajinan batik, ataupun kerajinan lainnya, memetik buah-buahan dan sayuran, ikut berlatih menari tarian tradisional, ke sawah untuk melihat cara menanam padi, sayur organik, tanaman hias dan sebagainya. Sehingga hal ini tentu akan memberikan kesan yang berbeda dari destinasi wisata yang lainnya. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan bahwa masyarakat Desa Wisata Kota Batu memiliki rasa keramah tamahan dan kekeluargaan meskipun terhadap orang yang baru dikenal yakni yang dimaksudkan yaitu para wisatawan yang datang untuk berwisata. Teknik Preposisi Nilai Mengatur akses ke area, Pengaturan kunjungan, Menetapkan biaya paket, Mengatur perilaku berkunjung, Memberikan informasi tentang program/kegiatan dan fasilitas yang tersedia.

Customers Relationship yang dibangun di Desa Wisata Kota Batu berupa pelayanan langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada para wisatawan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan segmen wisatawan melalui preposisi nilai yang telah ditawarkan. Penciptaan hubungan dengan wisatawan ini diwujudkan melalui 3 langkah yaitu: Tahap Mendapatkan Wisatawan melalui promosi di beberapa acara yang diadakan oleh pemerintahan, perhotelan, lembaga pendidikan, travel, membuat buku panduan, peta wisata, brosur, poster dan pemasaran online atau video profil pariwisata. Tahap berikutnya adalah mempertahankan wisatawan melalui kesediaan desa wisata menerima segala kritik dan masukan (kotak saran), meningkatkan fasilitas dan pelayanan, manajemen pusat informasi pariwisata dan sedapat mungkin memberikan hadiah sebagai pengingat. Tahap akhir adalah meningkatkan jumlah wisatawan melalui menyusun agenda kegiatan pariwisata, membuat peta wisata/Rute perjalanan objek wisata dan informasi berbagai pariwisata baik melalui website maupun

sosial media dan pembuatan paket wisata. Pemberian buku panduan atau pamflet, brosur agar memudahkan para wisatawan supaya lebih mengenal secara mendalam mengenai objek wisata yang ada di desa wisata Kota Batu. Tujuannya yakni segala informasi detail dapat tersampaikan kepada para wisatawan dan juga wisatawan dapat mengenal lebih jauh serta tidak hanya sekedar berkunjung kemudian melakukan swafoto dan kembali pulang. Tetapi dengan adanya penyediaan informasi juga sebagai sarana edukasi terhadap wisatawan. Hubungan baik dengan konsumen juga diterapkan melalui kemudahan akses, pelayanan, serta melakukan transaksi selama kegiatan wisata.

Channels pada Desa Wisata Kota Batu berkaitan erat dengan bagaimana desa wisata berkomunikasi dengan wisatawan dan menyampaikan proporsi nilai yang ditawarkan. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan merupakan dimensi-dimensi yang memungkinkan desa wisata berinteraksi dengan wisatawan. Saluran Promosi menggambarkan interaksi dengan wisatawan dan berperan penting dalam proses yang dialami wisatawan guna menarik para wisatawan serta dapat meningkatkan kunjungan segmen wisatawan terhadap proposisi nilai yang ditawarkan oleh desa wisata. Saluran yang digunakan oleh Desa Wisata Kota Batu meliputi brosur, poster, proposal, datang ke lokasi produksi dan showroom umkm, reseller, referensi dari hotel dan travel, asosiasi, OPD terkait UKM dan pengembangan pariwisata, membuat google maps, membangun pusat informasi pariwisata, media sosial: Website, Facebook, Instagram, twitter, Youtube; TV, katalog produk dan menyusun konten pemasaran serta bekerjasama dengan traveloka, tiket.com, pegipegi.com, trivago, dan lain sebagainya. Website ataupun aplikasi nantinya sebagai akses kemudahan yang ditawarkan untuk wisatawan, sosial media sebagai sarana komunikasi kepada wisatawan dengan cara berbeda dimana brosur, poster, pamflet menggunakan sistem konvensional sedangkan media sosial secara digital yang dinilai dapat menjangkau lebih banyak orang. Karena strategi yang dilakukan berupa pembuatan aplikasi atau website marketplace nantinya juga perlu kerjasama dengan aplikasi transportasi, penginapan, atau semacamnya. Hal ini dinilai lebih terjamin dari segi keamanan data sebab tiket.com, traveloka, dan sejenisnya telah membuktikan bahwa mereka terpercaya dan mampu memberikan fitur layanan yang baik.

Customers Segment Desa Kota Batu merupakan klasifikasi pihak yang menggunakan produk barang/jasa dari organisasi atau perusahaan serta berkontribusi dalam memberikan pemasukan bagi organisasi atau perusahaan. Umumnya, pelanggan adalah pihak yang membayar langsung atas produk yang dibelinya. Mereka adalah para wisatawan nusantara dan mancanegara, perusahaan, lembaga pendidikan, keluarga atau kelompok wisatawan lainnya yang secara khusus mendatangi desa wisata maupun sebagai bagian dari jalur kunjungan alternatif selain dari wisata buatan yang cukup banyak di Kota Batu. Segmen pelanggan ini memberikan dasar desa wisata dalam menentukan elemen sub khas atau segmen pasar yang tepat serta alokasi biaya pemasaran yang efektif dan juga strategi manajemen dalam mengembangkan produk wisata yang ada sesuai dengan kebutuhan masing-masing segmen. Segmentasi pelanggan juga tidak hanya melibatkan wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara, ada juga pengusaha makanan, agen travel, penginapan, penyewaan sarana dan prasarana pendukung seperti booth, dan juga para UMKM sesuai dengan kebutuhan masing-masing desa wisata. Oleh karena itu pengelola desa wisata dan pihak lain yang terkait dapat menjalin kerja sama yang saling menguntungkan agar dapat memberikan proposisi nilai yang dibutuhkan oleh wisatawan sesuai dengan karakteristik masing-masing desa wisata. Kerjasama untuk menyediakan apa yang dibutuhkan oleh segmen ini dapat menjadi wadah bagi para pelaku





bisnis untuk mengembangkan usaha dan menjadi sumber mata pencaharian utama bagi masyarakat disekitar desa wisata. Dengan bergabung menjadi mitra dalam pengelolaan Desa Wisata Kota Batu ini para pelaku bisnis juga terbantu dalam segi penyediaan wadah bagi mereka dalam melakukan promosi atas jasa pelayanan ataupun produk hasil produksi.

Cost Structure pada desa wisata Kota Batu berupa biaya tetap dan biaya investasi yang harus dikeluarkan untuk penyediaan sarana Prasarana utama dan penunjang seperti Produk wisata, Pembuatan fotobooth, Penginapan, Rumah Makan, Tempat Ibadah, MCK, Tempat Parkir dan Aula, Gaji pegawai. Selain itu terdapat Biaya Variabel yang meliputi biaya pemeliharaan fasilitas dan sarana prasarana agar tetap dalam kondisi baik dan terjaga, biaya promosi seperti pembuatan media informasi baik yang dibagikan melalui media sosial maupun pembuatan website layanan ataupun aplikasi dengan berbagai fitur pendukung yang memudahkan akses dan pemilihan jasa yang diinginkan oleh penggunaanya khususnya bagi wisatawan yang tertarik untuk menghabiskan liburan ke desa wisata, pelatihan untuk instruktur pemandu wisata, keamanan, pembuatan desain kreatif/promosi serta biaya semivariabel berupa biaya untuk pelatihan singkat untuk para wisatawan yang tertarik untuk menikmati wisata edukasi. Seluruh biaya yang dikeluarkan bertujuan untuk menciptakan serta memberikan nilai kepada para wisatawan, menjalin hubungan baik, untuk meningkatkan pendapatan, melakukan aktivitas bisnis serta bekerja sama dengan semua mitra utama. Sehingga pihak yang diuntungkan tidak hanya pengelola melainkan juga para pelaku bisnis di bidang kepariwisataan maupun masyarakat setempat sehingga hal ini juga turut membantu membuka lapangan pekerjaan sehingga dapat mengurangi pengangguran dan bahkan bisa membantu dalam meningkatkan status perekonomian suatu wilayah.

Revenue Streams, bentuk pendapatan yang diperoleh Desa Wisata Kota Batu adalah dari aliran produk wisata seperti penjualan produk wisata yang meliputi: tarif masuk, produk wisata, batik, buah, sayur, tanaman hias, souvenir, oleh-oleh, paket wisata. selanjutnya diperoleh dari penjualan paket pelatihan seperti pelatihan pembuatan batik, susu, tanaman hias, tanaman organik serta pemanfaatan dari sarana penunjang pariwisata seperti toilet, parkir, penginapan, persewaan, warung makan. Tarif produk pariwisata bisa dalam bentuk harga tetap untuk setiap produk/layanan, fitur produk yang berrgantung kualitas produk/jasa serta berdasarkan volume produk dimana harga tergantung produk yang dibeli hasil dari Kunjungan wisatawan yaitu pemberlakuan tarif masuk kawasan desa wisata, budaya serta ekologi dengan berbagai nilai ekowisata yang terjaga dan terpelihara, pendapatan masyarakat desa yang berasal dari adanya pembelian produk khas desa, penggunaan jasa penginapan, jasa perjalanan wisata desa, dan sebagainya oleh wisatawan. Aliran pendapatan ini dapat dioptimalkan dengan cara pemberlakuan tarif masuk kawasan. Usaha untuk pemerataan pendapatan bagi masyarakat desa wisata adalah dengan membuka kesempatan sebesar-besarnya bagi masyarakat yang ikut bergabung dalam kerjasama pengelolaan desa wisata. Dengan bergabung menjadi anggota dan ikut aktif terlibat dalam setiap pengelolaan kegiatan wisata. Sebagai timbal baliknya masyarakat akan dapat menerima pembagian hasil akibat kerja kerasnya dalam membantu pengelolaan desa wisata. Partisipasi terbanyak dalam aktivitas wisata di desa wisata ini adalah pengelolaan homestay, wadah bagi wisata edukasi seperti edukasi perah susu, pola tanaman sayur organik, tanaman hias, batik, penyediaan lahan petik apel, jeruk, stawbery, mempekerjakan warga menjadi tour guide wisata atau penyedia jasa transportasi wisata. Masyarakat juga menyediakan souvenir dan oleh-oleh khas desa wisata, misalnya



wisatawan dapat memesan kaos yang bergambar foto orang tersebut saat mengunjungi objek wisata.

## KESIMPULAN

Kondisi pandemi telah membawa perubahan mendasar bagi preferensi wisatawan dalam berkunjung ke tempat wisata. Desa wisata telah menjadi salah satu alternatif wisata yang diharapkan mampu meningkatkan kembali gairah pariwisata di Kota Batu. Agar mampu untuk menggaet wisatawan, mempertahankan dan meningkatkan jumlah wisatawan yang berkunjung bentuk model pengelolaan yang sesuai adalah kolaborasi pengelolaan dalam bentuk diversifikasi yang meliputi perlindungan aspek ekologis desa wisata, identifikasi potensi pengembangan daya tarik wisata, pengembangan sumberdaya manusia, kerjasama, pengembangan kegiatan wisata, pembuatan paket wisata, pengaturan pengunjung, pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, promosi dan pemasaran serta komunikasi dan koordinasi antar *stakeholder*.

## REFERENSI

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 40–50.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2012). Business Model Innovation And Competitive Imitation : The Case Of Sponsor-Based Business Models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Colombo, M. G., Mohammadi, A., & Lamastra, C. R. (2014). *Innovative business models for high-tech entrepreneurial ventures : the organizational design challenges* (No. 366).
- Nuryanti, W. (1993). *Concept, Perspective and Challenges*, makalah bagian dari Laporan Konferensi Internasional mengenai Pariwisata Budaya. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. Hal. 2-3).
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2014). *Business Model Innovation*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.002>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
- Sosna, M., Trevinyo-rodriques, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383–407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>

