

## **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH**

### **2.1 Tinjauan Pustaka**

#### **2.1.1 Agrowisata**

Agrowisata merupakan interpretasi dari bahasa Inggris yaitu *agritourism*. Agro artinya pertanian wisata dan *tourism* artinya pariwisata atau kepariwisataan. Objek wisata yang memanfaatkan sumber daya atas jasa di bidang pertanian disebut agrowisata (Muzha, 2013). Pengembangan agrowisata bertujuan untuk meningkatkan kemanfaatan, ajang rekreasi dan menambah benefit yang berhubungan dalam usaha bidang pertanian. Dengan perspektif pertanian secara luas meliputi pertanian rakyat, perkebunan, peternakan dan perikanan. Salah satu pilihan yang dapat dikelola di pedesaan adalah agrowisata yang berfokus pada budaya lokal setempat dalam memanfaatkan lahan selain itu dapat meningkatkan taraf hidup petani (G. Gunawan et al., 2016). Namun, tidak mustahil juga agrowisata dikelola di tengah perkotaan. Sebab dengan dibentuknya agrowisata dapat mempertahankan ataupun mengelola kawasan hijau diperkotaan. Astuti (2014) menyatakan bahwa agrowisata berpotensi memberikan manfaat bagi kelestarian lingkungan, nilai estetika, nilai rekreasi, dan pengembangan ilmu pengetahuan jika dikelola secara profesional.

Pada enam dekade terakhir, pertumbuhan agrowisata di dunia termasuk Indonesia mengalami pertumbuhan tercepat dan terbesar di dunia (Loko et al., 2020). Kondisi ini sebagai akibat dari meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan masyarakat, yang mana konsumsi jasa berupa produk pariwisata bagi sebagian masyarakat sudah menjadi kebutuhan (Aridiansari et al., 2015). Hal ini juga tidak terlepas dari adanya perubahan gaya pariwisata. Ada kecenderungan pemenuhan kebutuhan dalam bentuk menikmati udara segar dan keindahan alam berkembang pesat. Keadaan ini menunjukkan permintaan yang tinggi untuk dibukanya agrowisata (Paramartha & Dewi, 2015). Selain itu, kondisi ini dapat dijadikan ajang untuk meningkatkan peluang berkembangnya produk agribisnis, baik dalam bentuk pemanfaatan lahan ataupun penggunaan produk pertanian.

Pola ketertarikan wisata ini direspon dengan tumbuhnya berbagai pariwisata yang umumnya berbasis pertanian. Wisata merupakan respon terhadap perubahan pola pergerakan dan hendaknya dilakukan pengelolaan agrowisata dengan

membentuk persahabatan antara pengelola dengan wisatawan. Sehingga pengelola dapat menjadi inovatif serta kreatif dalam manajemen usaha taninya. Manajemen yang diterapkan dalam agrowisata seperti ketersediaan kelengkapan fasilitas penunjang, objek yang dikomersialkan, promosi serta pelayanannya. Tidak hanya itu, pengembangan agrowisata juga harus mempertimbangkan kapasitas, tipologi dan fungsi ekologis lahan, yang mana aspek tersebut akan secara langsung mempengaruhi kelestarian sumber daya lahan dalam jangka panjang (Al Mani & Trimio, 2021).

Salah satu destinasi agrowisata yaitu *farmhouse*. *Farmhouse* diambil dari kata *farm* yang berarti perkebunan, ladang pertanian dan peternakan merupakan destinasi wisata yang menyajikan wisata perkebunan atau peternakan dengan gaya eropa (Theresia et al., 2018).

### **2.1.2 Manajemen Strategi**

Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Meithiana & Ansory, 2019). Strategi dapat diartikan sebagai seperangkat rencana dan tindakan yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan (Sonatasia et al., 2020). Perusahaan dapat menggunakan manajemen strategi sebagai pendekatan praktis untuk menghadapi keadaan yang berubah-ubah dan tidak menentu. Keputusan dalam manajemen strategis dibuat setelah mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan membandingkan potensi ancaman dengan peluang (Erisman & Azhar, 2019). David (2012) mengemukakan proses manajemen strategi terdiri atas:

#### **1. Perumusan Strategi**

Proses perumusan strategi mutlak diperlukan setelah melihat ancaman (*threat*) yang akan dihadapi perusahaan, peluang (*opportunity*) yang dimiliki serta kekuatan (*strength*) atau kelemahan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan. Berikut bagian dari perumusan strategi, diantaranya:

##### **a. Visi**

Visi perusahaan adalah cita-cita masa depan sebuah perusahaan dan alasan didirikannya sebuah perusahaan.

b. Misi

Misi perusahaan perlu ditinjau secara berkala agar mencerminkan tujuan perusahaan dalam memenuhi perwujudan visi.

c. Tujuan

Hasil akhir dari kegiatan perencanaan adalah tujuan. Tujuan merumuskan kegiatan apa saja yang akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan.

d. Strategi

Strategi perusahaan merupakan cara bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

e. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan secara umum yang kemudian kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasikan melalui strategi dan tujuan.

2. Implementasi Strategi

Dalam tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, struktur organisasi yang efektif, menata kembali usaha pemasaran yang akan dilakukan, mempersiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi tenaga kerja terhadap kinerja perusahaan.

3. Evaluasi Strategi dan Pengawasan

Pada tahap ini aktivitas organisasi perusahaan dilakukan pengawasan apakah berjalan sesuai dengan perencanaan strategi yang dipilih. Pengawasan yang dilakukan menggunakan metode analisis perbandingan kondisi aktual dengan perencanaan awal.

### **2.1.3 Strategi Bisnis**

Strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaannya dalam bentuk perumusan strategi yang tepat, implementasi perencanaan yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan dan melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi berikutnya (Suci, 2009). Rencana strategi bisnis menggambarkan posisi suatu perusahaan terhadap pesaingnya. Suatu perusahaan harus menentukan apakah akan melakukan bisnis yang sama dengan kompetitor

dengan cara yang berbeda atau melakukan bisnis yang berbeda secara total dengan meraih *competitive advantage* dengan melakukan hal tersebut perusahaan dapat berada diposisi terbaiknya (Hitt et al, 2016) *dalam* (Oktora et al., 2021).

#### **2.1.4 Model Bisnis**

Berdasarkan pendapat para pakar terdapat berbagai definisi model bisnis. Model bisnis adalah gambaran antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta tindakan-tindakan yang diambil untuk memperoleh dan menciptakan nilai, yang memungkinkan perusahaan menghasilkan laba tinggi (Royan, 2014). Definisi lain mengemukakan bahwa model bisnis menggambarkan kerangka pemikiran dasar tentang bagaimana perusahaan menghasilkan, memberikan dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2019). Namun Assauri (2013) menjelaskan bahwa model bisnis merupakan logika dasar untuk menggambarkan suatu kerangka pemikiran yang sistematis dan pilihan strategis yang mendasari penciptaan dan penangkapan nilai yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan bisnis. Walaupun terdapat perbedaan dalam berpendapat, terdapat keterkaitan satu dengan pendapat yang lain diantaranya:

1. Kebanyakan definisi mengatakan bahwa model bisnis memasukkan unsur penciptaan nilai konsumen.
2. Menyebutkan logika pendapatan yang diperoleh atas suatu usaha seperti model pendapatan, penangkapan nilai, perhitungan keuangan dan usaha.
3. Rantai nilai, mitra jaringan, hubungan dengan perusahaan luar dan hubungan transaksional dengan mitra merupakan jaringan usaha yang sering disebutkan.

Oleh itu, kerangka model bisnis yang baik harus mampu menggambarkan seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan yang dimiliki. Inovatif dan kreatif dalam membuat model bisnis juga dapat membuka peluang yang besar dalam peningkatan pertumbuhan ekonomi.

#### **2.1.5 Business Model Canvas**

*Business Model Canvas* adalah alat bantu untuk menentukan keakuratan gambaran usaha yang sedang dijalankan ataupun sebuah konsep yang mampu memanipulasi model bisnis untuk membuat kebijakan strategi baru yang nantinya akan diterapkan di unit usaha tersebut (Rahmatang et al., 2019). Menurut

Osterwalder & Pigneur (2019) di dalam buku yang berjudul “*Business Model Generation*” menjelaskan bahwa *Business Model Canvas* adalah suatu alat bantu untuk menjabarkan, menganalisis dan memilih model bisnis. Keunggulan menggunakan *Business Model Canvas* yaitu berorientasi mudah diterapkan langsung oleh perusahaan, bentuk yang sederhana dan menggunakan prinsip mengisi dan membandingkan ide (Fauvel, 2013).

Pelanggan, penawaran, infrastruktur dan kelayakan keuangan merupakan empat bidang utama dari kerangka model bisnis berbentuk *canvas*. Dengan digambarkan melalui sembilan blok elemen dasar atau disebut *nine building blocks* yang mencakup *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships* dan *cost structure* (Nasution & Kartajaya, 2018).

#### 1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

*Customer Segments* adalah fokus utama dari semua kerangka model bisnis. Perusahaan menentukan kemudian menentukan segmen target *customer* dari bisnis yang akan didirikan atau dikembangkan sesuai dengan kebutuhannya. Jadi perusahaan mengelompokkan konsumen-konsumen mana saja yang akan menggunakan produk atau jasa perusahaan. Terdapat beberapa tipe dari *customer segments* menurut Osterwalder & Pigneur (2019), yaitu:

##### a. Pasar Massa

Perusahaan dengan model bisnis pasar massa segmen pelanggan tidak dibeda-bedakan. Setiap individu atau kelompok tertentu dapat menjadi pelanggannya dengan kebutuhan dan permasalahan yang hampir sama. Contoh tipe segmen ini sering digunakan pada industri elektronik.

##### b. Pasar Ceruk

Perusahaan melayani konsumen khusus yang jumlahnya sangat kecil untuk memenuhi kebutuhan yang spesifik dan terspesialisasi. Contoh dari pasar ceruk yaitu produsen suku cadang mobil yang sangat bergantung pada pembelian yang dilakukan produsen kendaraan besar.

##### c. Tersegmentasi

Perusahaan menggolongkan pelanggan berdasarkan kebutuhan dan masalahnya masing-masing. Misalnya dalam bisnis perusahaan

perbankan yang membedakan-bedakan nasabah sesuai jumlah uang yang disimpan di bank tersebut.

d. Terdiversifikasi

Bisnis pelayanan untuk segmen pelanggan secara ganda dengan kebutuhan dan masalah yang jauh berbeda. Contohnya yaitu perusahaan Amazon.com.

f. Pasar Banyak Sisi

Bisnis dengan tipe banyak sisi yaitu terdapat dua atau lebih segmen pelanggan yang dilayaninya dan saling berkaitan. Contohnya perusahaan kartu kredit, dengan banyaknya konsumen yang menjadi pengguna kartu kredit maka diperlukan juga kerja sama bisnis perusahaan kartu kredit dengan toko-toko atau perusahaan yang menunjang penggunaan kartu kredit tersebut.

Philip & Lane (2009) mengemukakan bahwa terdapat perbedaan kelompok pelanggan dalam membeli barang atau jasa yang sama dengan harga yang berbeda. Atas dasar definisi di atas maka pentingnya dalam bisnis untuk menentukan segmentasi pelanggan dari *nine building blocks* karena dalam menjalankan bisnis harus mengetahui siapa saja yang harus dilayani. Berikut segmen konsumen berdasarkan letak geografis, demografis, psikografis dan tingkah laku.

a. Geografis

Dilihat dari segmentasi geografis maka perusahaan membagi segmen pelanggan menurut negara, kota, dan lingkungan sekitarnya.

b. Demografis

Segmentasi demografis merupakan segmen yang menggolongkan pelanggan atas dasar usia, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan, ras, dan lain-lain.

c. Psikografis

Psikografis adalah segmentasi pasar yang berdasarkan pada kelas sosial, gaya hidup dan karakteristik kepribadian konsumen. Pada segmen ini daya beli konsumen bukan berdasarkan kepada kebutuhan tapi keinginan.

d. Tingkah Laku

Segmentasi tingkah laku adalah pengelompokan pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan atau reaksi terhadap suatu produk atau jasa.

2. *Value Propositions* (Proposisi Nilai)

*Value Propositions* adalah seperangkat produk dan layanan yang menambah nilai bagi segmen pelanggan tertentu. *Value Propositions* mendeskripsikan tentang bagaimana perusahaan menawarkan nilai terbaik kepada pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada dalam perusahaan (Dewobroto, 2012). Berikut komponen apa saja yang berkontribusi terhadap pembentukan nilai tambah menurut Osterwalder & Pigneur (2019).

a. Kebaruan

Proposisi nilai yang perusahaan sebelumnya belum pernah ditawarkan kepada konsumen. Contohnya yaitu produk telepon selular.

b. Kinerja

Menciptakan nilai tambah dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas kinerja dalam pelayanan terhadap pelanggan.

c. Kustomisasi

Produk yang ditawarkan disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan.

d. Penyelesaian Pekerjaan

Nilai tambah ini membantu dalam terselesaikannya masalah atau pekerjaan pelanggan.

e. Desain

Desain adalah komponen yang paling sulit diukur namun paling krusial. Dalam industri fashion sebuah produk yang dibalut desain yang mewah dan menarik dapat menjadi proposisi nilai yang sangat penting.

f. Merek/Status

Merek dapat menjadi nilai tambah karena dianggap meningkatkan status sosial pelanggan yang memakai produknya.

g. Harga

Harga yang murah dengan produk atau servis sama yang ada di pasaran dapat menjadikan nilai tambah dalam memenangkan segmen pasar.

h. Pengurangan Biaya

Pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan konsumen merupakan upaya perusahaan untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan.

i. Pengurangan Risiko

Pengurangan risiko bisa menjadi nilai tambah dengan upaya pengurangan risiko yang dihadapi pelanggan.

j. Kemampuan dalam Mengakses

Upaya perusahaan untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan agar yang sebelumnya jasa atau produk tersebut tidak dapat dijangkau menjadi mudah dijangkau.

k. Kenyaman/Kegunaan

Kenyamanan dan kemudahan dalam penggunaan produk atau jasa yang ditawarkan dapat menghasilkan nilai yang sangat berarti.

3. *Channels* (Saluran)

*Channels* menggambarkan upaya yang dilakukan perusahaan dalam berkomunikasi, berhubungan serta menjangkau pelanggan untuk memberikan peningkatan proposisi nilai. Menurut Osterwalder & Pigneur (2019) berdasarkan sifatnya, saluran terdiri dari dua kategori yaitu saluran langsung dan saluran tidak langsung. Saluran langsung adalah bentuk dari penyaluran produk atau jasa dari produsen ke konsumen tanpa melalui perantara. Sedangkan saluran tidak langsung adalah penyaluran produk atau jasa kepada konsumen melalui pihak ketiga (Angipora, 2008) *dalam* (Aghnia et al., 2019). Dikatakan saluran langsung apabila perusahaan secara langsung menggunakan salurannya. Sedangkan apabila menggunakan pihak ketiga atau perantara sebagai jembatan menghubungkan antara perusahaan disebut saluran tidak langsung. Kemudian, baik saluran langsung dan tidak langsung akan melewati sebagian atau seluruh lima tahapan berikut:

a. *Awareness* (kesadaran)

Adanya peningkatan kesadaran pelanggan atas penawaran produk atau jasa yang ditawarkan.

b. *Evaluation* (evaluasi)

Membantu pelanggan dalam mengevaluasi dan menimbang proposisi nilai perusahaan.

c. *Purchase* (pembelian)

Produk atau jasa yang spesifik memungkinkan pelanggan untuk membeli.

d. *Delivery* (penyampaian)

Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.

e. *After sales* (purnajual)

Memberikan dukungan penjualan terhadap pelanggan.

4. *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan)

*Customer Relationship* berfungsi untuk menjelaskan jenis-jenis hubungan yang akan dijalin antara pembisnis dengan segmen pelanggan yang lebih spesifik. Hubungan pelanggan digunakan untuk memahami pelanggan secara lebih baik (Dewobroto, 2012). Berikut macam-macam hubungan pelanggan menurut Osterwalder & Pigneur (2019), terdiri atas:

a. Bantuan Personal

Interaksi antara konsumen dengan perwakilan bisnis dari perusahaan yang membantu selama proses penjualan.

b. Bantuan Personal yang Khusus

Kewenangan khusus seseorang untuk mendedikasikan diri kepada pelanggan secara individual.

c. Swalayan

Penjualan yang dilakukan tidak secara langsung kepada pelanggan melainkan melalui tempat pembelian.

d. Layanan Otomatis

Pemilihan secara otomatis kesukaan pelanggan.

e. Komunitas

Mejalin hubungan yang baik antar sesama pelanggan.

f. Kokreasi

Menjalin hubungan dengan konsumen sesuai kreasi konsumen sendiri.

### 5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2019) arus pendapatan yaitu menampilkan keadaan keuangan perusahaan yang didapat dari setiap segmen pelanggan. Definisi lain dari *revenue streams* adalah aliran pendapatan yang diterima perusahaan atau unit bisnis dari konsumen yang diukur dalam bentuk uang. Penjualan aset, biaya penggunaan, biaya berlangganan, pinjaman, lisensi, biaya komisi dan periklanan adalah beberapa cara untuk menciptakan arus pendapatan. Mekanisme penetapan harga yang berbeda baik mekanisme harga tetap dan dinamis dapat digunakan disetiap arus pendapatan.

### 6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Menjelaskan aset-aset penting apa saja yang diperlukan oleh perusahaan untuk menjalankan model bisnis yang dirancang. *Key Resources* memungkinkan perusahaan untuk membuat dan melampaui proposisi nilai, mencapai pasar, memelihara hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan (Dewobroto, 2012). *Key Resources* terdiri dari empat tipe yaitu Fisik, Intelektual, Manusia dan Finansial.

#### a. Fisik

Sejumlah aset fisik yang dimiliki seperti sarana dan prasarana meliputi lahan, kandang, rumah hobbit, rumah kucing, ticket box, gazebo, toilet, kantor, labirin dan area *playground*.

#### b. Intelektual

Contoh dari komponen penting dalam bisnis diantaranya merek dagang, pengetahuan, hak paten dan cipta, kerja sama dan *database* pelanggan meningkat.

#### c. Manusia

Sumber daya manusia yang kompeten, dapat bekerja sama dengan baik serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan merupakan nilai mutlak. Selain itu, pentingnya fasilitas yang mendukung untuk bekerja seperti lingkungan kerja yang kondusif serta sikap bijaksana atasan terhadap bawahan.

d. Finansial

Keuangan suatu perusahaan adalah cerminan dari kinerja ataupun perputaran yang terjadi didalam perusahaan. Modal merupakan faktor utama dalam membangun bisnis. Bentuk bisnis dipengaruhi dari besar kecilnya modal serta tanpa dukungan modal, bisnis akan gagal.

7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci)

*Key Activities* menggambarkan aspek-aspek penting yang harus dilakukan oleh perusahaan agar model bisnis yang dibuat dapat berjalan dengan baik. Osterwalder & Pigneur (2019) *Key Activities* dapat dikategorikan meliputi produksi, pemecahan masalah, dan platform atau jaringan. Produksi berkaitan dengan aktivitas merancang, membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Untuk produk jasa, aktivitasnya meliputi membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi konsumen dan memberikan penyelesaian baru. Sedangkan program atau jaringan aktivitas yang dilakukannya merancang mendirikan dan mengembangkan *hardware* dan *software*.

8. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama)

*Key Partnerships* merupakan cara perusahaan untuk dapat mengoptimalkan model bisnis, mengurangi timbulnya risiko, atau mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan. Definisi lain mengatakan *Key Partnerships* merupakan hubungan kerja sama atau kemitraan yang dilakukan perusahaan dengan pihak luar untuk menunjang kegiatan bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2019). Ada empat jenis kemitraan diantaranya: aliansi strategis antar non-pesaing, kemitraan strategis antar pesaing, usaha bersama untuk mengembangkan bisnis baru, dan hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin keberlanjutan penyediaan pasokan. Hubungan kemitraan yang dibangun perusahaan dilakukan berdasarkan tiga macam motivasi yaitu:

a. Optimisasi dan Skala Ekonomi

Memaksimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas bisnis.

b. Rendahnya Risiko dan Ketidaksesuaian

Kerja sama dapat membantu bisnis untuk mengurangi risiko persaingan.

c. Menetapkan Sumber Daya dan Kegiatan Tertentu

Sumber dayanya dimiliki sendiri oleh bisnis tersebut.

9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

*Cost Structure* adalah menggambarkan alokasi biaya keseluruhan yang dikeluarkan perusahaan untuk menjalankan model bisnis. Terdapat dua bagian dari struktur biaya yaitu *Cost Driven* (terpacu biaya) model bisnis ini berfokus supaya biaya yang dikeluarkan seminimal mungkin serta *Value Driven* (terpacu nilai) adalah biaya yang digunakan berfokus untuk meningkatkan penciptaan nilai.

Berikut ini adalah karakteristik struktur biaya diantaranya:

a. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang tidak akan berpengaruh terhadap seberapa banyak hasil penjualan baik berupa barang atau jasa yang dihasilkan. Biaya penyusutan, gaji, biaya asuransi, beban bunga dan biaya sewa adalah sebagian contoh biaya tetap yang dikeluarkan unit bisnis (Putri et al., 2022).

b. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang dapat berubah-ubah sesuai dengan jumlah hasil penjualan baik produksi maupun jasa. Berikut contoh dari biaya variabel seperti upah tenaga kerja langsung, listrik, perawatan alat (Simangunsong & Sitohang, 2021).

c. Skala Ekonomi

Skala ekonomi yaitu keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar, misalnya mendapat manfaat dari rata-rata harga pembelian yang lebih rendah karena membeli dalam jumlah besar (Osterwalder & Pigneur, 2019).

d. Lingkup Ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkup operasional yang lebih besar. Perusahaan besar, misalnya aktivitas pemasaran atau saluran distribusi yang sama dapat mendukung beberapa produk sekaligus (Osterwalder & Pigneur, 2019).

### 2.1.6 Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Chaniago (2014) menerangkan bahwa SWOT digunakan mengidentifikasi faktor eksternal-internal serta alat untuk evaluasi kegiatan perusahaan dengan melibatkan penentuan tujuan khusus sebagai upaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dasar logika dari analisis SWOT yaitu untuk memaksimalkan *strength* (kekuatan), dan *opportunity* (peluang) dengan meminimalisir *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman) (Rangkuti, 2015). Analisis SWOT digunakan karena alat ini mudah diterapkan perusahaan dalam menganalisis atau membuat strategi. Strategi dilakukan dengan cara membahas masalah-masalah yang terjadi. Menurut (Rangkuti, 2015) penjelasan dari SWOT adalah sebagai berikut:

a. Analisis *Strength*

Analisis *strength* (kekuatan) yaitu mengidentifikasi kekuatan, situasi kondisi ataupun sumber daya yang menjadi kekuatan bagi perusahaan ataupun organisasi saat ini. Hal ini dilakukan guna mengetahui kekuatan dari perusahaan agar dapat menyusun strategi yang dipersiapkan untuk meningkatkan daya saing kompetitor.

b. Analisis *Weakness*

Analisis *weakness* (kelemahan) merupakan analisis yang dilakukan untuk dapat mengidentifikasi kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk dapat mengantisipasi kemungkinan yang terjadi akibat dari kelemahan yang dimiliki.

c. Analisis *Opportunity*

Analisis *opportunity* (peluang) adalah suatu analisis untuk mengidentifikasi peluang yang dimiliki perusahaan terhadap segmentasi pasar yang menjadi sasaran organisasi atau perusahaan. Upaya ini untuk mengidentifikasi peluang atau terobosan yang memungkinkan diterapkan agar unit bisnis ataupun organisasi berkembang.

d. Analisis *Threats*

Analisis *threats* (ancaman) merupakan analisis yang mengidentifikasi adanya ancaman atau gangguan yang terjadi ataupun kemungkinan akan terjadi sehingga organisasi atau perusahaan dapat memprediksikan strategi yang akan dilakukan.

### 2.1.7 Matriks SWOT

Yunus (2016) menerangkan bahwa matriks SWOT ialah matriks yang membandingkan antara faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Perbandingan ini bertujuan untuk mengemukakan alternatif strategi yang melihat faktor internal dan eksternal perusahaan, sehingga alternatif strategi ini bertujuan untuk memecahkan masalah atau mencari solusi agar faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis dapat menjadi acuan strategi agar suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Matriks SWOT digunakan sebagai alat dari analisis SWOT yang bertujuan untuk menggambarkan bagaimana manajemen di perusahaan menyeimbangkan faktor lingkungan internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan untuk menghasilkan empat rangkaian alternatif strategi berupa *strength-opportunity* (S-O), *weakness-opportunity* (W-O), *strength-threat* (S-T), dan *weakness-threat* (W-T). Rangkuti (2015) menjelaskan empat kategori alternatif strategi dalam matriks SWOT, diantaranya ialah:

- a. Strategi S-O (*Strength-Opportunity*) yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk meraih peluang sebesar-besarnya atas dasar pemikiran ide sebuah perusahaan.
- b. Strategi S-T (*Strength-Threat*) yaitu menyelesaikan ancaman yang datang dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan.
- c. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*) yaitu mengurangi kelemahan semaksimal mungkin agar bisa diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada.
- d. Strategi W-T (*Weakness-Threat*) kegiatan bersifat defensif dan berupaya meminimalkan kelemahan serta menjauhi ancaman.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan karena dengan mempelajari penelitian terdahulu dapat membantu penulis untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut.

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Husyairi et al., Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Agrowisata Bhumi Merapi dengan Pendekatan Business Model Canvas (2020)	Hasil penelitian yang didapat berupa gambar sembilan blok pada elemen <i>business model canvas</i> perusahaan saat ini dan perumusan pengembangan berupa gambar sembilan blok <i>business model canvas</i> yang akan datang. Strategi pengembangan dilakukan dengan memperluas <i>customer segments</i> , menambah mitra, memaksimalkan channel media sosial yang dimiliki perusahaan dan menambah sumberdaya fisik dengan wahana yang mendukung perluasan <i>customer segments</i> .	Pendekatan <i>business model canvas</i> Analisis SWOT	Analisis tidak dilanjutkan dengan perhitungan pada matriks IFAS dan EFAS Tempat penelitian
2.	Zulkarnain et al., Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> pada Pt Pitu Kreatif Berkah (2020)	Berdasarkan hasil penelitian diperoleh 7 alternatif strategi berdasarkan analisis SWOT, dari 7 alternatif strategi diperoleh prioritas strategi yaitu meningkatkan produksi dan menjalin kerja sama dengan UMKM tanpa mengurangi kualitas dan ketepatan waktu proses pengerjaan. Usulan prioritas tersebut diaplikasikan kedalam konsep BMC pada 6 blok yang usulan pengembangan diantaranya <i>customer segments, customer relationships, channels, key activities, key partnerships</i> , dan <i>cost structure</i> .	Pendekatan <i>business model canvas</i> Analisis SWOT Perhitungan IFAS dan EFAS	Objek penelitian yang diteliti yaitu industri yang bergerak dibidang percetakan Analisis data dilanjutkan dengan menggunakan metode AHP Tempat penelitian
3.	Zulfadli & Wahjuadi, Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kampoeng Wisata Cinangneng Di Kabupaten Bogor	Berdasarkan hasil evaluasi menggunakan analisis SWOT menghasilkan kesimpulan yang dapat dijadikan rekomendasi bagi Kampoeng Wisata	Pendekatan <i>business model canvas</i> Analisis SWOT	Metode yang digunakan yaitu metode kombinasi ( <i>mixed methods</i> ) dengan model desain <i>concurrent embedded</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (2015)	Cinangneng sehingga dapat melakukan penyempurnaan model bisnis yang ada. Dari ke sembilan elemen blok bangunan pada <i>business model canvas</i> direkomendasikan adanya penambahan yang ditujukan pada sembilan blok bangunan.		Teknik yang digunakan yaitu <i>non probability sampling</i> Hasil kuesioner analisis SWOT menggunakan pengukuran skala <i>Likert</i> Analisis tidak dilanjutkan dengan perhitungan pada matriks IFAS dan EFAS Tempat penelitian
4.	Kamila et al., Analisis Pengembangan Bisnis Madu Pada CV Ath-Thoifah Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (2017)	Berdasarkan hasil analisis SWOT pada elemen kanvas model dan FGD, strategi bisnis baru yang disusun yaitu: 1) mengembangkan bisnis di kota-kota besar diluar daerah Jabodetabek; 2) menambah distributor dan agen secara lebih intens; 3) menjalin kemitraan khusus di bidang teknologi informasi (IT) untuk penjualan produk madu secara <i>online</i> ; 4) menerapkan proses produksi sesuai dengan prinsip <i>Good Manufacturing Practices</i> (GMP) dan cantumkan sertifikasi BPOM pada kemasan produk; 5) menambah alokasi dana dalam bidang R&D	Metode yang digunakan yaitu studi kasus Pendekatan <i>business model canvas</i> Analisis SWOT	Objek penelitian yang diteliti yaitu bisnis makanan olahan Analisis tidak dilanjutkan dengan perhitungan matriks IFAS dan EFAS Tempat penelitian
5.	Diaudin, Business Model Canvas: Perencanaan Strategi Pengembangan Agrowisata Belimbing Karang Sari Kota Blitar Di Masa Pandemi Covid-19 (2022)	Hasil penelitian berupa rencana strategi yaitu memperluas target pengunjung, menambah fasilitas spot foto dan tempat istirahat, menambah media sosial baru untuk pemasaran, memanfaatkan media sosial untuk menjalin hubungan baik dengan	Pendekatan <i>business model canvas</i> Analisis SWOT	Objek penelitian yang diteliti yaitu strategi pengembangan agrowisata <i>fresh product</i> Analisis tidak dilanjutkan dengan perhitungan matriks IFAS dan EFAS

No.	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		pengunjung, mengelola konten media sosial dengan konsisten, menambah kerja sama, memanfaatkan area kosong dan meningkatkan kualitas SDM, menekan biaya variabel sesuai dengan prioritas kebutuhan, dan meningkatkan penghasilan dari sumber yang sudah ada		Tempat penelitian

Kebaharuan dalam penelitian ini yaitu pada teknik penentuan responden yang digunakan. Teknik penentuan responden yang digunakan untuk pihak internal perusahaan yaitu secara *purposive sampling* melalui teknik *key person*. Responden dalam penelitian ini tidak hanya dari pihak internal perusahaan, akan tetapi menambahkan responden dari pihak konsumen sebagai bentuk triangulasi data melalui teknik *accidental sampling*. Kebaharuan lain dalam penelitian ini yaitu fokus penelitian berada pada sebuah lini bisnis *farmhouse* yang merupakan salah satu wahana di Taman Wisata Karangresik.

### 2.3 Pendekatan Masalah

Agrowisata merupakan salah satu alternatif tujuan wisata (Astuti, 2017). Salah satu tujuan agrowisata yang menjadi daya tarik wisatawan di Kota Tasikmalaya yaitu Taman Wisata Karangresik. Taman Wisata Karangresik yaitu taman wisata terbesar di Tasikmalaya dengan luas lahan 32 ha, yang mana taman wisata ini menawarkan konsep wisata untuk rekreasi dengan menjual keindahan alam sekaligus edukasi dibidang pertanian. Taman Wisata Karangresik memiliki letak geografis yang strategis hanya perlu menempuh jarak 5 kilometer dalam waktu 15 menit dari pusat Kota Tasikmalaya dan dilalui jalur penghubung antar provinsi. Terdapat berbagai wahana di Taman Wisata Karangresik, namun yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu wahana *farmhouse*. Biaya tiket masuk yang ditawarkan belum termasuk wahana *farmhouse*, sehingga pengunjung perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk masuk wahana tersebut. *Farmhouse* merupakan salah satu wahana yang ada di Taman Wisata Karangresik, yang memiliki beberapa fasilitas seperti labirin yaitu suatu permainan berliku-liku yang bertujuan mencari jalan keluar, mini *zoo* merupakan kebun binatang mini yang

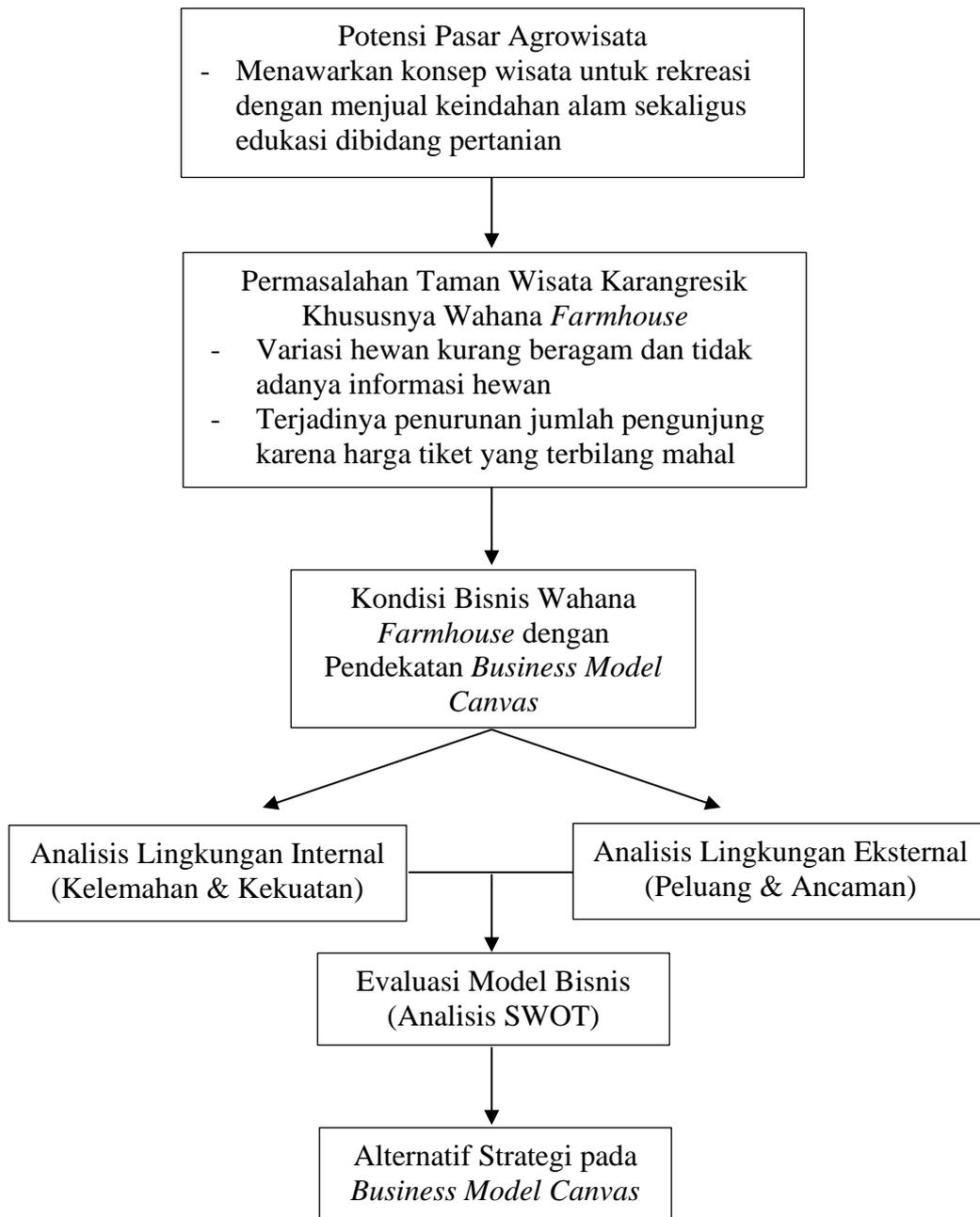
didalamnya terdapat hewan-hewan seperti kelinci, merak, domba merino dan lain-lain serta adanya *children playground* yaitu tempat yang dirancang bagi anak-anak untuk melakukan aktivitas bermain dengan bebas.

Permasalahan yang terjadi di Taman Wisata Karangresik khususnya wahana *farmhouse* yaitu terjadinya penurunan jumlah pengunjung, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak internal Taman Wisata Karangresik, jumlah kunjungan wisatawan yang berkunjung ke wahana *farmhouse* pada tahun 2020 yaitu sebanyak 2.190 orang sedangkan pada tahun 2022 terjadi penurunan jumlah kunjungan wisatawan ke wahana *farmhouse* yaitu sebesar 50%. Penyebab terjadinya penurunan jumlah kunjungan wisatawan ke wahana *farmhouse* yaitu karena harga tiket yang terbilang mahal serta variasi jenis hewan yang dimiliki masih terbatas dan tidak ada papan informasi yang mendukung peningkatan fungsi edukasi dari wahana. Peningkatan fungsi edukasi dari wahana yang membuat pengunjung sulit mengetahui nama dan jenis-jenis hewan yang ada di wahana tersebut sebagai informasi tambahan. Hal tersebut menjadi salah satu penyebab berkurangnya daya tarik bagi pengunjung untuk datang ke Taman Wisata Karangresik khususnya wahana *farmhouse*. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian dan perbaikan mengenai hal-hal yang dapat menurunkan performa wahana *farmhouse* agar dapat bersaing dengan kompetitor. Kehadiran agrowisata pesaing tentu memengaruhi jumlah pengunjung di Taman Wisata Karangresik. Oleh sebab itu, untuk bisa bertahan dan bersaing dengan agrowisata lainnya Taman Wisata Karangresik membutuhkan model bisnis yang tepat dan *update* agar dapat beradaptasi dengan kebutuhan konsumen melalui manajemen strategi yang efektif sehingga memiliki daya saing yang kompetitif.

Penelitian pengembangan agrowisata ini menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Peneliti akan mengidentifikasi dan menganalisis model bisnis berdasarkan sembilan blok elemen *Business Model Canvas* (BMC) sesuai dengan lingkungan bisnis. Selanjutnya model bisnis tersebut dievaluasi menggunakan analisis SWOT dengan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman khususnya yang berkaitan dengan wahana *farmhouse* di Taman Wisata Karangresik. Hasil dari analisis SWOT akan menghasilkan strategi baru dan membantu proses pengembangan bisnis Taman Wisata Karangresik khususnya

wahana *farmhouse* untuk masa mendatang. Rekomendasi strategi ini digunakan untuk pengembangan model bisnis dan diharapkan dapat membantu Taman Wisata Karangresik khususnya wahana *farmhouse* menjadi lebih baik dan semakin diminati konsumen.

Alur pemikiran dari penulisan penelitian yang dijelaskan di atas secara sederhana dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 2. Bagan Pendekatan Masalah pada Pengembangan Agrowisata Taman Wisata Karangresik