

Perancangan Strategi Bisnis Pariwisata Berkelanjutan di Jawa Barat dengan Analisis Internal dan Eksternal serta *Triple Layer Business Model Canvas*

Dipty Maura Sabilla¹ dan Kania Alma Tiara²

¹Universitas Bina Nusantara, dipty.maura@binus.ac.id

²Universitas Bina Nusantara, kania.tiara @binus.ac.id

ABSTRAK

Dampak terjadinya Covid-19 yaitu pertumbuhan sektor pariwisata dinilai terhambat oleh beberapa faktor. Untuk mengatasi tantangan ini ada beberapa hal yang dapat dilakukan, misalnya pengembangan destinasi pariwisata yang berkualitas dan inovatif. Tren pariwisata yang berkelanjutan diyakini menjadi tren pariwisata di Indonesia pada masa mendatang. Penelitian ini dilakukan di Jawa Barat sebagai provinsi dengan destinasi terbanyak di Indonesia. Objek yang diteliti ialah Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda (Tahura Djuanda) yang berada di Kota Bandung dengan variable faktor internal dan eksternal, Penelitian ini merumuskan strategi bisnis pariwisata yang berkelanjutan dengan IFE EFE *Matrix* untuk menganalisis faktor internal dan eksternal, serta *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) untuk menganalisis sisi ekonomi, sosial dan lingkungan.. Hasil evaluasi faktor internal dengan IFE *Matrix* Tahura Djuanda cukup baik dengan skor 2,99 yang artinya hingga saat ini Tahura Djuanda dapat menggunakan kekuatan serta menangani kelemahannya. Kemudian hasil evaluasi faktor eksternal Tahura Djuanda dengan EFE *Matrix* ialah 2,96, yang berarti Tahura Djuanda juga mampu memanfaatkan kesempatan serta ancaman yang ada. Hasil analisis TLBMC aspek ekonomi dapat digunakan oleh Tahura Djuanda untuk memperkuat proporsi nilai yang ditawarkan. TLBMC aspek lingkungan dapat dikembangkan oleh Tahura Djuanda melalui pengembangan nilai fungsional. Selanjutnya hasil TLBMC aspek sosial Tahura Djuanda dapat mengoptimalkan perannya dalam sosial budaya.

Kata Kunci : Analisis Internal dan Eksternal, Triple Layer Business Model Canvas, Pariwisata Berkelanjutan, Wisata Alam

ABSTRACT

The impact of Covid-19 is that the growth of the tourism sector is considered to be hampered by several factors. To overcome this challenge, there are several things that can be done, for example developing quality and innovative tourism destinations. The sustainable tourism trend is believed to be a tourism trend in Indonesia in the future. This research was conducted in West Java as the province with the most destinations in Indonesia. The object studied was the Ir. Forest Park. H. Djuanda (Tahura Djuanda) who is in the city of Bandung with internal and external factor variables. This research formulates a sustainable tourism business strategy with the IFE EFE Matrix to analyze internal and external factors, as well as the Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC) to analyze the economic, social and environmental. The results of the internal factor evaluation using Tahura Djuanda's IFE Matrix are quite good with a score of 2.99, which means that currently Tahura Djuanda can use her strengths and handle her weaknesses. Then the results of evaluating Tahura Djuanda's external factors using the EFE Matrix were 2.96, which means that Tahura Djuanda was also able to take advantage of existing opportunities and threats. The results of the TLBMC analysis of economic aspects can be used by Tahura Djuanda to strengthen the value proposition offered. TLBMC environmental aspects can be developed by Tahura Djuanda through the development of functional values. Furthermore, the TLBMC results from Tahura Djuanda's social aspects can optimize her role in social culture.

Keywords: Internal and External Analysis, Triple Layer Business Model Canvas, Sustainable Tourism, Natural Tourism

PENDAHULUAN

Sebagaimana yang dirilis Kemenparekraf dalam Outlook Pariwisata dan Ekonomi Kreatif tahun 2023, bahwasanya pasca terjadinya Covid-19 pertumbuhan sektor pariwisata dinilai terhambat oleh beberapa faktor. Namun mayoritas pakar meyakini bahwa pengembangan destinasi pariwisata yang berkualitas dan inovatif sebagai pendorong sektor pariwisata Indonesia mendatang. Faktor lain yang dapat mengakselerasi sektor pariwisata ialah peran teknologi, pendapatan masyarakat serta perluasan infrastruktur dan rute penerbangan.

Salah satu bentuk kualitas serta inovasi sektor pariwisata ialah pariwisata yang berkelanjutan. Menurut Kemenparekraf tren pariwisata yang berkelanjutan atau *sustainable tourism* diyakini menjadi tren pariwisata di Indonesia pada masa mendatang. Yang mana pariwisata berkelanjutan menawarkan opsi wisata yang ramah lingkungan. Mempertimbangkan bisnis yang berkelanjutan ialah penting, agar perusahaan tetap mendapat keuntungan sekaligus menjaga lingkungan dan memberi manfaat terhadap sosial.

Dampak teknologi terhadap sektor pariwisata tentunya membuka banyak peluang. Teknologi berperan penting dalam menyebarkan informasi ke khalayak luas, memberikan informasi akses menuju wisata serta sebagai wadah komunitas atau masyarakat untuk berinteraksi atau saling berdiskusi.

Menurut data dari BPS tahun 2021, Jawa Barat merupakan Provinsi terbesar setelah Jawa Timur di Pulau Jawa. Kenaikan jumlah wisatawan yang berkunjung ke Jawa Barat cukup signifikan pasca terjadinya Covid-19. Kenaikan ini dapat dilihat dari laporan sebagaimana yang diterbitkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan tahun 2023 bahwa total pendapatan Pemprov Jawa Barat dari sektor pariwisata meningkat 24,99% pada tahun 2022).

Menurut data dari BPS tahun 2020, pada tahun 2018 di Indonesia sendiri terdapat 2.563 objek pariwisata, yang mana 1.924 objek wisata diantaranya berada di Jawa Barat. Di Kota Bandung sendiri terdapat 48 objek wisata alam, 7 wisata budaya dan 39 wisata buatan (BPS, 2018). Salah satu objek wisata terbesar yang

berada di Kota Bandung adalah Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda atau biasa dikenal dengan Tahura Djuanda.

Tahura Djuanda menjadi menarik untuk dikunjungi wisatawan karena memiliki latar belakang sejarah yang erat kaitannya dengan zaman purba hingga saat ini. Secara geologis daerah ini mengalami perubahan yang disebabkan oleh gejolak alam dalam kurun waktu pembentukan alam semesta. Awalnya Tahura Djuanda merupakan Kawasan Kawasan hutan lindung yang kemudian beralih fungsi menjadi taman wisata alam.

Penelitian dalam hal kajian model bisnis merupakan salah satu penelitian yang terus berkembang seiring dengan berkembangnya konsep bisnis berkelanjutan. Pendekatan model bisnis berkelanjutan meninjau dari tiga aspek yaitu aspek ekonomi, aspek lingkungan dan aspek sosial. Peninjauan tiga aspek ini dikenal dengan *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC).

Di Indonesia sendiri sudah banyak penelitian yang mengkaji bisnis berkelanjutan. Misalnya kajian yang dilakukan Alghif Aruni Nur Rukman et al. tahun 2023 terkait bisnis berkelanjutan berbasis komunitas, Muttaqin et al., 2017 meneliti terkait bisnis berkelanjutan di area pendidikan, dan G & Pranasari, 2019 meneliti terkait model bisnis berkelanjutan pada UMKM Yogyakarta. Namun masih belum ada penelitian yang mengkaji sektor pariwisata di Jawa Barat khususnya Tahura Djuanda sebagai salah satu wisata alam terbesar di Jawa Barat.

Penelitian ini bertujuan untuk merencanakan strategi bisnis berkelanjutan Tahura Djuanda. Adapun menurut Kemenparekraf pariwisata berkelanjutan diyakini menjadi tren pariwisata di tahun 2024 hingga masa yang akan datang, sehingga perlu adanya perancangan strategi yang tepat. Pertama, penelitian ini mengidentifikasi faktor internal dan eksternal Tahura Djuanda dengan IFE EFE *Matrix* untuk menilai bagaimana Tahura Djuanda dapat menangani hal-hal yang berpengaruh terhadap eksistensi bisnis. Kemudian kajian dilanjutkan dengan TLBMC untuk merancang strategi bisnis berkelanjutan. TLBMC digunakan karena mampu membantu peneliti mengkaji dari

sisi ekonomi, lingkungan serta sosial agar tercapainya keberlanjutan bisnis.

KAJIAN PUSTAKA

Analisis Internal dan Eksternal

Penelitian ini menggunakan pendekatan Analisis SWOT untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal. Analisis SWOT merupakan akronim dari Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Ancaman (*Threat*) dan Kesempatan (*Opportunity*) (Leigh, 2010). Analisis SWOT adalah pendekatan analitis yang biasa digunakan untuk menginformasikan perencanaan strategis dan pengambilan keputusan (Teoli et al., 2023). Setelah dilakukan Analisis SWOT data tersebut dilanjutkan ke perhitungan *Matrix* IFE dan EFE.

1. *Matrix* Evaluasi Faktor Internal (IFE *Matrix*)

IFE *Matrix* merupakan alat strategis untuk menganalisis faktor-faktor strategis internal secara kuantitatif (Amirshenava & Osanloo, 2022). Total skor dapat dihitung dengan menambahkan bobot pada berbagai kekuatan dan kelemahan. Skor yang lebih besar dari 2,5 menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi lingkungan internal yang sehat (David & David, 2016). Berikut ini merupakan rumus perhitungan IFE *Matrix*:

$$W_{IFi} = \frac{MVIF_i}{\sum_{i=1}^n (MVIF_i)}$$

MVIF_i = Nilai mean kepentingan faktor internal i

W_{IFi} = Nilai internal faktor I (dengan jumlah sama dengan 1)

2. *Matrix* Evaluasi Faktor Eksternal (EFE *Matrix*)

EFE *Matrix* menganalisis secara kuantitatif faktor-faktor strategis eksternal (Amirshenava & Osanloo, 2022). Analisis EFE membantu merumuskan strategi dan kebijakan baru berdasarkan posisi yang ada pada suatu perusahaan. Total skor dapat dihitung dengan menambahkan bobot pada berbagai peluang dan ancaman. Skor yang lebih besar dari 2,5 menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi

lingkungan eksternal yang sehat (David & David, 2016). Berikut ini merupakan rumus perhitungan EFE *Matrix*:

$$W_{EFj} = \frac{MVEF_j}{\sum_{j=1}^n (MVEF_j)}$$

MVEF_j = Nilai mean kepentingan faktor eksternal j

W_{EFj} = Nilai eksternal faktor I (dengan jumlah sama dengan 1)

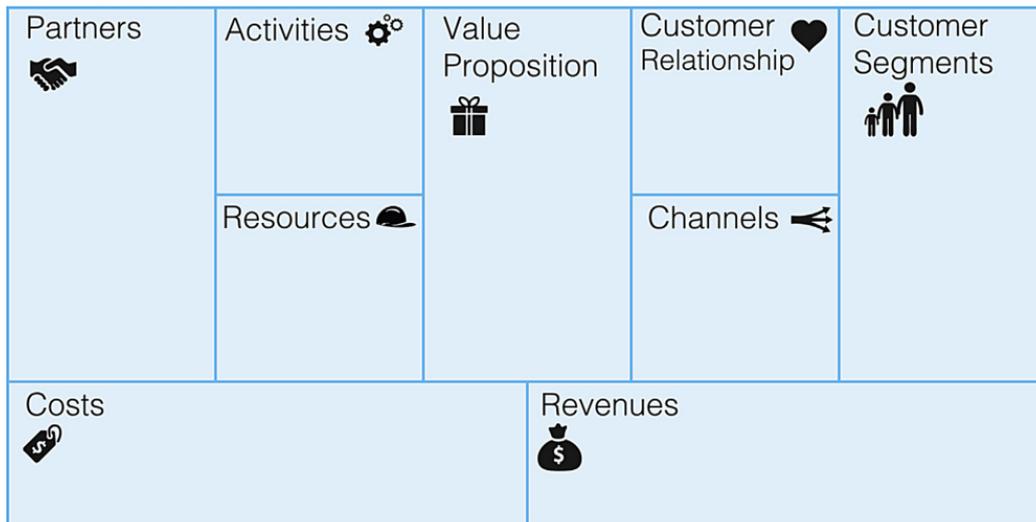
3. Skor tiap faktor

Faktor-faktor internal dan eksternal dievaluasi dengan skornya bervariasi dari 1 hingga 4. Angka 4 mewakili respons yang baik; 3 mewakili respons yang lebih baik dari tingkat rata-rata; 2 mewakili tingkat respons rata-rata; dan 1 mewakili respons yang buruk (Zhang & Chen, 2013). Skor ini mencerminkan efektivitas strategi industri pada kondisi terkini.

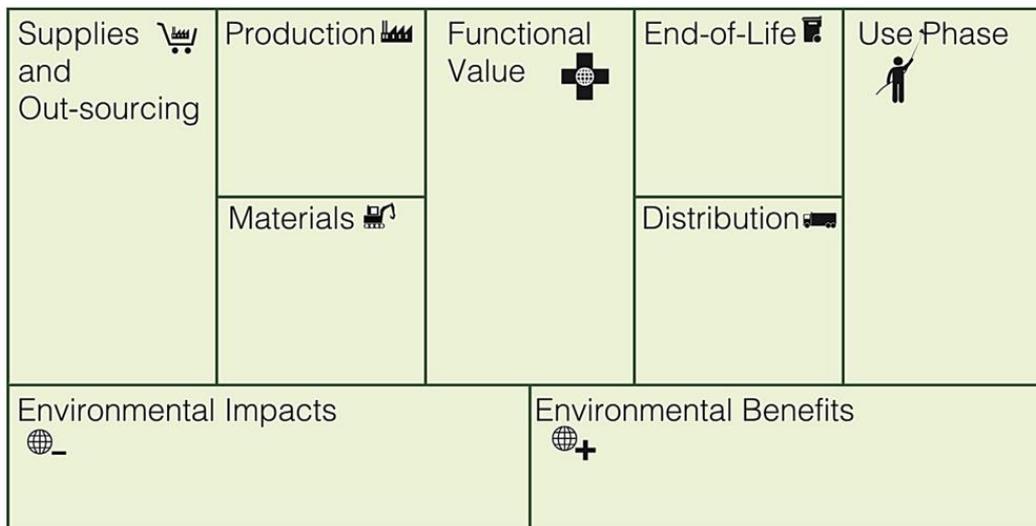
Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC)

Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC) adalah alat untuk mendukung eksplorasi kreatif model bisnis berkelanjutan dan inovasi berorientasi keberlanjutan secara lebih luas (Joyce & Paquin, 2016). TLBMC menyusun isu keberlanjutan dan berbagai jenis nilai (ekonomi, lingkungan, sosial) dalam model bisnis (Mallard et al., 2020).

TLBMC terdiri dari tiga kanvas, yaitu melihat dari aspek ekonomi, lingkungan dan sosial. *Business Model Canvas* adalah model yang banyak direferensikan dalam penggambaran model bisnis, yang menyediakan struktur yang dikenal baik untuk memvisualisasikan komponen model bisnis suatu organisasi (Osterwalde & Pigneur, 2010). *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan kategori yang saling berhubungan yang terdiri dari sumber daya utama; sumber kunci; mitra utama; segmen pelanggan; hubungan pelanggan; saluran; proposisi nilai; aliran pendapatan; dan struktur biaya (Pollard et al., 2023), yang selanjutnya pada konteks penelitian ini definisi ini dipergunakan untuk TLBMC Aspek Ekonomi. Kemudian lapisan ekonomi kemungkinan besar mempengaruhi lapisan sosial, dan lapisan sosial mempengaruhi lapisan lingkungan (Ferro et al., 2018).



Gambar 1. Model TLBMC Aspek Ekonomi



Gambar 2. Model TLBMC Aspek Lingkungan



Gambar 3. Model TLBMC Aspek Sosial

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda (Tahura Djuanda) yang berlokasi di Kota Bandung, Jawa Barat. Lokasi ini menjadi objek penelitian karena Tahura Djuanda merupakan Kawasan konservasi terpadu satu- satunya di Kota Bandung. Dengan demikian perlu adanya perincian terkait bisnis berkelanjutan agar Tahura Djuanda tetap dapat mendapatkan profit, ramah lingkungan serta memberikan keuntungan untuk *stakeholder*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini digunakan karena dapat merinci suatu fenomena dengan cara pengumpulan data secara mendalam.

Untuk merumuskan strategi alternatif penelitian ini melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal. Kemudian setelah faktor-faktor tersebut didapat, dilanjutkan dengan evaluasi IFE EFE *Matrix*. Rekomendasi strategi yang diajukan oleh penelitian ini dipetakan melalui TLBMC untuk melihat korelasi antar elemen dalam pengembangan bisnis model Tahura Djuanda yang berkelanjutan.

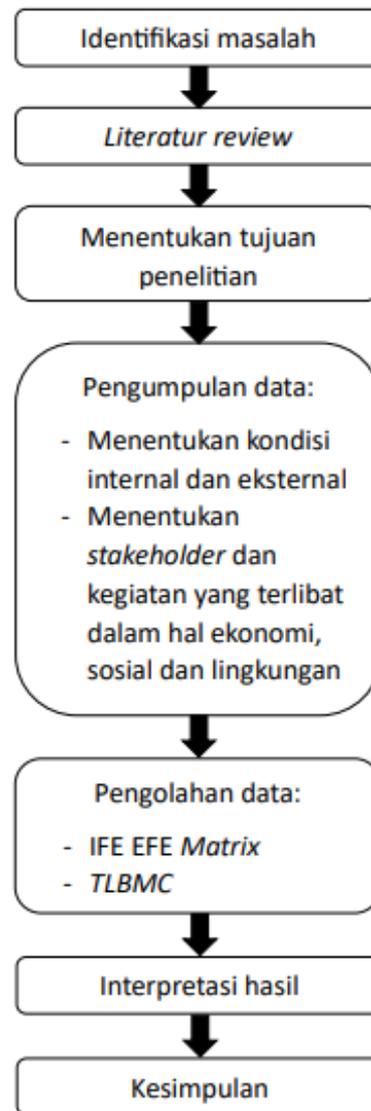
Tahapan Penelitian

Tahap pertama dalam penelitian ini ialah identifikasi masalah. Dalam penelitian ini masalah yang diteliti yaitu perancangan strategi bisnis pariwisata berkelanjutan Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda (Tahura Djuanda). Langkah kedua yaitu *literatur review* yang berarti mencari referensi teori dan penelitian serupa yang telah dilakukan peneliti lain. Langkah ketiga penelitian ini menentukan tujuan penelitian. Adapun tujuan penelitian ini ialah merekomendasikan strategi bisnis pariwisata berkelanjutan.

Selanjutnya penelitian ini mengumpulkan data yang dibutuhkan. Pengumpulan ini dilakukan dengan cara mengunjungi langsung Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda serta pengamatan lainnya melalui internet. Data yang dimaksud berupa kondisi internal dan eksternal Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda.

Kemudian penelitian ini melakukan pengolahan data dari yang telah didapat. Metode analisis yang digunakan yaitu dengan IFE EFE *Matrix* untuk menilai faktor internal dan eksternal serta *Triple Layer Business Model Canvas* untuk mengidentifikasi faktor ekonomi, sosial dan lingkungan. Setelah selesai pengolahan data, maka Langkah selanjutnya yaitu interpretasi hasil. Terakhir, penelitian ini menjelaskan

kesimpulan penelitian. Gambar 4 merupakan model penelitian yang digunakan.



Gambar 4. Model penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teknik pengambilan data pada penelitian ini ialah pengamatan langsung ke lokasi Tahura Djuanda serta pengamatan dari internet melalui website ataupun sumber kredibel lain. Data yang didapat pada penelitian ini diambil selama satu minggu yang dilakukan pada bulan Oktober tahun 2023. Berikut ini merupakan analisis perancangan strategi Tahura Djuanda.

Analisis Internal dan Eksternal

1. Analisis Internal

Berikut ini merupakan IFE *Matrix* Tahura Djuanda

Table 1. IFE Matriks

| | Bobot | Rating | Skor |
|---|----------|--------|-------------|
| Kekuatan/ Strength | | | |
| Nilai Sejarah | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Harga terjangkau | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Wilayah yang luas | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Lokasi strategis | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Akses trek memadai | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Kelestarian alam | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Kebersihan lokasi wisata | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Parkir yang luas | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Kelemahan/ Weakness | | | |
| Tidak terdapat pos kesehatan | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Beberapa trek mudah slip | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Tidak ada informan di titik sejarah | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Toilet kotor | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Hand drill sangat sedikit | 0,08 | 2 | 0,16 |
| W_{IFi} | 1 | | |
| Skor IFE Matrix (MVIF_i) | | | 2,99 |

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa kekuatan terbesar Tahura Djuanda terletak pada lokais strategis, wilayah yang luas serta kelesatran alam. Tiga hal ini mendapatkan skor 0,36 yang dengan rating 4. Artinya lokais strategis, wilayah yang luas serta kelesatran alam sangat berpengaruh terhadap eksistensi dan pengembangan Tahura Djuanda. Selanjutnya kelemahan Tahura Djuanda ialah toilet kotor dengan skor 0,27 yang didapat dari rating 3. Artinya Tahura Djuanda perlu mengevaluasi kondisi toilet untuk kenyamanan wisatawan. Hasil dari penelitian ini didapati bahwa skor IFE sebesar 2,99 yang artinya Tahura Djuanda dapat memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan saat ini.

2. Analisis Eksternal

Berikut ini merupakan EFE Matrix Tahura Djuanda

Table 2. EFE Matriks

| | Bobot | Rating | Skor |
|---|----------|--------|-------------|
| Kesempatan/ Opportunities | | | |
| Satu- satunya wisata alam di Kota Bandung | 0,13 | 3 | 0,39 |
| Tren wisata alam | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Tren update wisata di media sosial | 0,16 | 4 | 0,64 |
| Strategis untuk transportasi umum | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Kegiatan pengenalan wisata oleh pemerintah | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Ancaman/ Threat | | | |
| Bencana alam | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Tempat wisata lain dengan fasilitas lengkap | 0,16 | 3 | 0,48 |
| Kerusakan alam oleh wisatawan | 0,1 | 2 | 0,2 |
| W_{EFi} | 1 | | 2,96 |
| Skor EFE Matrix (MVEF_i) | | | 2,96 |

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa kesempatan terbesar Tahura Djuanda terletak pada tren *update* wisata di sosial media dengan skor 0,64 dengan rating 4. Artinya tren *update* wisata di media sosial secara sukarela oleh wisatawan berpengaruh besar terhadap eksistensi dan pengembangan bisnis Tahura Djuanda. Selanjutnya ancaman terbesar Tahura Djuanda ialah tempat wisata lain dengan fasilitas lengkap yang didapati dengan skor 0,48 dengan rating 3. Artinya Tahura Djuanda perlu mengevaluasi kondisi fasilitas pelengkap wisatawan, misalnya taman bermain anak. Hasil dari penelitian ini didapati bahwa skor EFE sebesar 2,96 yang artinya Tahura Djuanda dapat memanfaatkan kesempatan dan menangani ancaman saat ini.

Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC)

1. TLBMC Aspek Ekonomi

- Segmen Pelanggan

Segmentasi pelanggan dari Tahura Djuanda adalah keluarga, warga Kota Bandung dan wisatawan local

- Hubungan Pelanggan

Media sosial dan pengenalan wisata oleh pemerintah memiliki peran penting dalam eksistensi Tahura Djuanda

- *Proporsi Nilai*

Hal utama yang dapat ditawarkan Tahura Djuanda yaitu kelestarian alam, ekosistem yang terjaga, harga terjangkau dan akses yang mudah dijangkau

- *Saluran*

Tahura Djuanda dapat ditemukan melalui media sosial, *official website*, pencarian Google serta media berita online dan cetak

- *Kemitraan*

Pemerintah memiliki peran penting dalam eksistensi Tahura Djuanda. Masyarakat, koperasi, universitas, perusahaan dan UMKM local juga berperan untuk membantu operasional Tahura Djuanda.

- *Sumber Daya Kunci*

Hal utama yang menjadi sumber daya ialah koleksi tumbuhan dan satwa yang beragam, ekosistem yang terjaga serta nilai sejarah dan budaya

- *Struktur Biaya*

Biaya yang perlu dikeluarkan Tahura Djuanda antara lain konservasi tumbuhan dan satwa, pemeliharaan fasilitas, biaya operasional dan pegawai

- *Arus pendapatan*

Tahura Djuanda mendapatkan pemasukan dari tiket wisatawan yang dijual serta biaya sewa kemitraan penjual makanan.

Gambar 5 menjelaskan pemetaan TLBMC aspek ekonomi Tahura Djuanda.

2. TLBMC Aspek Lingkungan

- *Fase Penggunaan*

Fase penggunaan fasilitas Tahura Djuanda ialah ketika wisatawan berkunjung

- *Akhir Masa Penggunaan*

Akhir penggunaan Tahura Djuanda adalah ketika wisatawan sudah selesai berkunjung

- *Nilai Fungsional*

Nilai fungsi dari Tahura Djuanda ialah menyediakan wisata alam dengan kelestarian tumbuhan serta satwa

- *Distribusi*

Tahura Djuanda dapat memberikan nilai fungsionalnya dengan cara memfasilitasi wisatawan yang trekking serta wisatawan yang berkunjung ke penangkaran satwa

- *Pengalihdayaan*

Pengalihdayaan pada Tahura Djuanda ialah peralatan konservasi tumbuhan maupun satwa, utilitas, perawatan peninggalan Sejarah serta penangkaran satwa

- *Bahan*

Bahan, dalam penelitian ini dimaksud dengan komponen, yang digunakan untuk keberlanjutan ialah bibit, pupuk, pakan hewan dan utilitas

- *Dampak Negatif*

Tidak ada dampak negative pada kegiatan ini

- *Dampak Positif*

Adapun dampak positif dari sisi lingkungan dalam kegiatan ini ialah kelestarian tumbuhan dan satwa, tempat wisata yang asri untuk Masyarakat serta ekonomi yang tumbuh bagi Masyarakat sekitar

Gambar 6 menjelaskan pemetaan TLBMC aspek lingkungan Tahura Djuanda.

3. TLBMC Aspek Sosial

- *Pengguna Akhir*

Pengguna akhir Tahura Djuanda ialah masyarakat, pemerintah serta universitas

- *Sosial Budaya*

Dampak sosial budaya dari Tahura Djuanda ialah pengenalan biodiversitas dan pengenalan Sejarah atau cagar budaya

- *Skala Jangkauan*

Skala jangkauan dari eksistensi Tahura Djuanda ialah skala kota, provinsi hingga nasional

- *Nilai Sosial*

Nilai sosial yang diberikan ialah tempat wisata yang asri untuk masyarakat serta ekonomi yang hidup untuk warga sekitar

- *Komunitas Lokal*

Komunitas lokal yang terlibat meliputi universitas, perusahaan, UMKM serta koperasi

- *Tata Kelola*

Tahura Djuanda dikelola oleh pemerintah

- *Karyawan*

Tahura Djuanda banyak memberdayakan masyarakat sekitar tempat wisata

- *Dampak Negatif*

Tidak ada dampak negative pada kegiatan ini

- *Dampak Positif*

Adapun dampak positif kegiatan ini meliputi terjaganya cagar budaya, adanya tempat wisata yang asri untuk masyarakat serta ekonomi yang tumbuh bagi warga sekitar

Gambar 7 menjelaskan pemetaan TLBMC aspek sosial Tahura Djuanda.

| Kemitraan | Aktivitas Utama | Proporsi Nilai | Hubungan Pelanggan | Segmen Pelanggan |
|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pemkot Bandung • Pemprov Jawa Barat • Kementerian Pertanian • Masyarakat • Koperasi • Universitas lokal • Perusahaan local • UMKM lokal | <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan wisata alam • Pelestarian kawasan hutan dan ekosistem • Sebagai objek penelitian, pendidikan, budidaya dan budaya | <ul style="list-style-type: none"> • Kelestarian alam • Ekosistem yang terjaga • Harga terjangkau • Akses yang mudah dijangkau | <ul style="list-style-type: none"> • Media sosial • Pengenalan wisata oleh pemerintah | <ul style="list-style-type: none"> • Keluarga • Warga Kota Bandung • Wisatawan dari luar Kota Bandung |
| Sumber Daya Kunci | | | Saluran | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Koleksi tumbuhan dan satwa • Ekosistem • Sejarah | | | <ul style="list-style-type: none"> • Media sosial • <i>Official website</i> • <i>Google search</i> • Media berita online dan cetak | |
| Struktur Biaya | | | Arus Pendapatan | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Konservasi tumbuhan dan satwa • Pemeliharaan fasilitas • Biaya operasional • Biaya pegawai | | | <ul style="list-style-type: none"> • Tiket wisatawan • Kemitraan penjual makanan | |

Gambar 5. TLBMC Aspek Ekonomi

| Pengalihdayaan | Produksi | Nilai Fungsional | Akhir Masa Penggunaan | Fase Penggunaan |
|---|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Peralatan konservasi tumbuhan dan hewan • Utilitas (air, listrik, dll) • Perawatan peninggalan Sejarah • Penangkaran satwa | <ul style="list-style-type: none"> • Pelestarian tumbuhan dan satwa di dalam kawasan wisata Tahura • Kegiatan konservasi | <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan wisata alam dengan kelestarian tumbuhan dan satwa | <ul style="list-style-type: none"> • Ketika wisatawan selesai berkunjung | <ul style="list-style-type: none"> • Ketika wisatawan berkunjung ke Tahura Djuanda |
| Bahan | | | Distribusi | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bibit tumbuhan • Pupuk tumbuhan • Pakan hewan • Utilitas (air, listrik, dll) | | | <ul style="list-style-type: none"> • Wisatawan dengan tujuan trekking • Wisatawan kunjungan penangkaran satwa | |
| Dampak Negatif | | | Manfaat Positif | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada dampak negatif pada kegiatan ini | | | <ul style="list-style-type: none"> • Kelestarian tumbuhan dan satwa • Tempat wisata yang asri untuk Masyarakat • Ekonomi yang tumbuh bagi warga sekitar | |

Gambar 6. TLBMC Aspek Lingkungan

| Komunitas Lokal | Tata Kelola | Nilai Sosial | Sosial Budaya | Pengguna Akhir |
|--|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Universitas local • Perusahaan dan UMKM local • Koperasi | <ul style="list-style-type: none"> • Dikelola pemerintah | <ul style="list-style-type: none"> • Tempat wisata yang asri untuk Masyarakat • Ekonomi yang hidup bagi warga sekitar | <ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan biodiversitas • Penegnanan sejarah/ cagar budaya | <ul style="list-style-type: none"> • Untuk masyarakat: mendapatkan wisata alam yang Lestari • Untuk pemerintah: konservasi tumbuhan dan satwa; perawatan sejarah/ cagar budaya • Untuk universitas: tempat pelatihan, pendidikan dan penelitian |
| Karyawan | | Skala Jangkauan | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan masyarakat sekitar tempat wisata (penjual makanan, penjaga keamanan, dll) | | <ul style="list-style-type: none"> • Kota • Provinsi • Nasional | | |
| Dampak Negatif Sosial | | Manfaat Positif Sosial | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada dampak negatif pada kegiatan ini | | <ul style="list-style-type: none"> • Terjaganya cagar budaya • Tempat wisata yang asri untuk masyarakat • Ekonomi yang tumbuh bagi warga sekitar | | |

Gambar 7. TLBMC Aspek Sosial

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Hasil evaluasi faktor internal dengan IFE *Matrix* Tahura Djuanda cukup baik dengan skor 2,99. Artinya hingga saat ini Tahura Djuanda dapat menggunakan kekuatan serta menangani kelemahannya. Kemudian hasil evaluasi faktor eksternal Tahura Djuanda dengan EFE *Matrix* ialah 2,96. Artinya Tahura Djuanda juga mampu memanfaatkan kesempatan serta ancaman yang ada, hal ini didapat dari analisis eksternal.

Bisnis model yang dirumuskan dengan TLBMC dapat membantu pihak Tahura Djuanda dalam melihat hubungan vertikal antar lapisan yang terkait, yaitu dari perspektif ekonomi, lingkungan serta sosial. Hasil analisis TLBMC aspek ekonomi dapat digunakan oleh Tahura Djuanda untuk memperkuat proporsi nilai yang ditawarkan, yaitu berupa kelestarian alam, terjaganya ekosistem, akses yang mudah serta biaya yang terjangkau. TLBMC aspek lingkungan dapat dikembangkan oleh Tahura Djuanda melalui pengembangan nilai fungsional, yaitu menjaga kelestarian alam yang ada. Selanjutnya hasil TLBMC aspek sosial Tahura Djuanda dapat mengoptimalkan perannya dalam sosial budaya, yaitu sebagai tempat wisata serta pertumbuhan ekonomi bagi warga sekitar.

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu bermanfaat bagi pihak Tahura Djuanda sebagai pedoman untuk menjadi bisnis pariwisata yang berkelanjutan. Adapun limitasi dari penelitian ini ialah kurangnya keterlibatan pihak pengelola serta pemerintah dalam penelitian untuk dijadikan narasumber. Saran untuk penelitian selanjutnya agar dapat melibatkan lebih banyak *stakeholder* agar mendapatkan informasi yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Alghif Aruni Nur Rukman, Yuyu Ulfah Marliani, Luthfia Hastiani Muharram, & Arif Yunan. (2023). Strategi Pengembangan Bisnis Berkelanjutan Berbasis Komunitas Dengan Menggunakan Triple Layer Business Model Canvas (Studi Kasus: Komunitas Magotsuka). *Jurnal Bisnis & Kewirausahaan*, 19(1), 13–21.

Amirshenava, S., & Osanloo, M. (2022). Strategic planning of post-mining land uses: A semi-quantitative approach based on the SWOT analysis and IE matrix. *Resources Policy*, 76(June 2021). <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102585>

David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition*. Pearson Education. https://books.google.co.id/books/about/Strategic_Management_A_Competitive_Advan.html?hl=id&id=QsSCDQAAQBAJ&redir_esc=y

Expert Survey: Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Tumbuh pada 2024. (2023). <https://kemenparekraf.go.id/ragam-pariwisata/expert-survey-sektor-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-tumbuh-pada-2024>

Ferro, C., Høgevold, N., & Padin, C. (2018). Framing the triple bottom line approach: Direct and mediation effects between economic, social and environmental elements. 197, 972–991.

G, H. P., & Pranatasari, F. D. (2019). *Praktik Model Bisnis Berkelanjutan pada Komunitas UMKM di Yogyakarta* 2(2), 183–204.

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

Leigh, D. (2010). SWOT Analysis Chapter Five. *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, 2, 115–139.

Luas Daerah dan Jumlah Pulau Menurut Provinsi, 2021. (2021). Badan Pusat Statistik.

Mallard, K., Garbuio, L., & Debusschere, V. (2020). Towards sustainable business model and sustainable design of a hydro generator system dedicated to isolated communities. *Procedia CIRP*, 90(March), 251–255. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.02.004>

Muttaqin, Z., Deasy, D., & Sari, S. (2017). Design Thinking on Sustainable Business Model At Jatinangor Education Area in the Asean Economic Community Era. *Jurnal AdBispreneur*, 2(3), 243–254.

Opendata.Jabarprov. (2023). *Potensi Daerah Pengembangan Sektor Pariwisata Provinsi Jawa Barat - JDVF Competition 2022*.

Osterwalde, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business*

Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.
https://books.google.co.id/books?id=UzuT AwAAQBAJ&lr=&source=gbs_navlinks_s

OUTLOOK PARIWISATA DAN EKONOMI KREATIF. (2023). Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Pollard, J., Osmani, M., Grubnic, S., Díaz, A. I., Grobe, K., Kaba, A., Ünlüer, Ö., & Panchal, R. (2023). Implementing a circular economy business model canvas in the electrical and electronic manufacturing sector: A case study approach. *Sustainable Production and Consumption*, 36, 17–31.
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.12.009>

Statistik Objek Daya Tarik Wisata 2018. (2020).
<https://www.bps.go.id/publication/2020/06/19/1f1c6cd9713ae7fc8dd99534/statistik-objek-daya-tarik-wisata-2018.html>

Teoli, D., Sanvictores, T., & An, J. (2023). *SWOT Analysis.*

Zhang, H., & Chen, M. (2013). Research on the recycling industry development model for typical exterior plastic components of end-of-life passenger vehicle based on the SWOT method. *Waste Management*, 33(11), 2341–2353.
<https://doi.org/10.1016/j.wasman.2013.07.004>