
***DEVELOPMENT OF A TOURISM DESTINATION
BUSINESS MODEL STRATEGY TO ENHANCE THE INDEPENDENCE
OF BUMDES IN KALE KO'MARA VILLAGE***

***Nurzamilah dan Nuraeni Sayuti**

Politeknik STIA LAN Makassar.

Article Received: 01 June 2026

*Corresponding Author: Nurzamilah

Article Revised: 20 June 2026

Politeknik STIA LAN Makassar.

Published on: 09 July 2026

DOI: <https://doi-doi.org/101555/ijrpa.4415>

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengembangan destinasi wisata desa sebagai upaya meningkatkan kemandirian ekonomi Badan Usaha Milik Desa di tengah potensi wisata lokal yang belum dikelola secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merancang strategi pengembangan model bisnis destinasi wisata All-Terrain Vehicle di Desa Kale Ko'mara dalam rangka meningkatkan kemandirian Badan Usaha Milik Desa. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan Business Model Canvas dan analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Hasil penelitian menunjukkan bahwa wisata All-Terrain Vehicle Desa Kale Ko'mara memiliki potensi yang kuat dari sisi daya tarik alam, jalur wisata yang khas, harga yang terjangkau, dan dukungan kelembagaan desa. Namun, masih terdapat beberapa kelemahan, seperti keterbatasan sarana operasional, belum optimalnya pemasaran digital, sistem manajemen yang masih sederhana, serta belum adanya rencana bisnis formal. Hasil analisis internal dan eksternal menunjukkan bahwa destinasi ini berada pada posisi strategi pertumbuhan agresif, sehingga pengembangan usaha perlu diarahkan pada penguatan promosi digital, diversifikasi produk wisata, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan kemitraan strategis, dan pengembangan sumber pendapatan baru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penggunaan Business Model Canvas yang didukung analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats efektif untuk merumuskan strategi model bisnis yang lebih terstruktur, adaptif, dan berkelanjutan dalam mendukung peningkatan kemandirian Badan Usaha Milik Desa Desa Kale Ko'mara. Penelitian selanjutnya disarankan menguji strategi ini secara kuantitatif terhadap peningkatan pendapatan dan kepuasan pengunjung.

KATA KUNCI: *Business Model Canvas, BUMDes, Desa Wisata, Kemandirian Desa, SWOT.*

ABSTRACT

This study was motivated by the importance of developing village tourism destinations as an effort to strengthen the economic independence of Village-Owned Enterprises amid local tourism potential that has not been managed optimally. The aim of this study was to analyze and design a business model development strategy for the All-Terrain Vehicle tourism destination in Kale Ko'mara Village in order to improve the independence of the Village-Owned Enterprise. This research employed a descriptive qualitative approach with a case study design. Data were collected through interviews, observations, and documentation, then analyzed using the Business Model Canvas and Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analysis. The findings show that the All-Terrain Vehicle tourism destination in Kale Ko'mara Village has strong potential in terms of natural attraction, distinctive adventure tracks, affordable pricing, and village institutional support. However, several weaknesses remain, including limited operational facilities, suboptimal digital marketing, simple management systems, and the absence of a formal business plan. The internal and external analysis indicates that the destination is positioned in an aggressive growth strategy quadrant. Therefore, business development should focus on strengthening digital promotion, diversifying tourism products, improving human resource capacity, expanding strategic partnerships, and creating new revenue sources. This study concludes that the use of the Business Model Canvas supported by Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analysis is effective in formulating a more structured, adaptive, and sustainable business strategy to support the independence of the Village-Owned Enterprise in Kale Ko'mara Village. Future studies are recommended to test these strategies quantitatively in relation to revenue growth and visitor satisfaction.

KEYWORDS: *Business Model Canvas, SWOT, Village Tourism, Village-Owned Enterprise, Village Independence*

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki sumber daya alam yang melimpah, seperti wilayah pesisir, laut, daratan, dan potensi energi matahari, yang dapat menjadi modal penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, salah satunya melalui sektor pariwisata. Pengelolaan potensi alam

sebagai destinasi wisata tidak hanya meningkatkan daya tarik daerah, tetapi juga membuka peluang peningkatan pendapatan bagi pemerintah daerah dan masyarakat. Dalam konteks otonomi daerah, kemampuan mengelola potensi ekonomi lokal menjadi indikator penting kemandirian keuangan daerah (Febrianti, 2023).

Pariwisata di Indonesia terus menunjukkan perkembangan positif. Data Badan Pusat Statistik mencatat bahwa jumlah kunjungan wisatawan mancanegara meningkat dari 5.889.031 kunjungan pada tahun 2022 menjadi 11.677.825 kunjungan pada tahun 2023 (Badan Pusat Statistik, 2024). Sejalan dengan itu, desa wisata juga berkembang pesat sebagai model pariwisata berbasis potensi lokal, budaya, dan alam. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mencatat jumlah desa wisata meningkat dari 3.419 desa pada tahun 2022 menjadi 4.674 desa pada tahun 2023 atau tumbuh sekitar 36,7% (Kemenparekraf, 2023). Perkembangan ini menunjukkan bahwa desa wisata menjadi salah satu pendekatan penting dalam pembangunan pariwisata nasional.

Pengembangan desa wisata sangat ditentukan oleh keterlibatan masyarakat. Partisipasi aktif masyarakat dipandang sebagai faktor utama dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing desa wisata (Palimbunga, 2017; Wahyuni et al., 2019). Namun, dalam praktiknya pengembangan desa wisata masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan pengetahuan, kurangnya akses terhadap tenaga ahli, dan rendahnya kesadaran masyarakat dalam pengelolaan wisata secara profesional (Reindrawati, 2023). Oleh karena itu, diperlukan strategi yang mampu meningkatkan kapasitas dan partisipasi masyarakat melalui pelatihan serta pendampingan (Anggraheni et al., 2018).

Salah satu desa yang memiliki potensi wisata adalah Desa Kale Ko'mara di Kecamatan Polongbangkeng Utara, Kabupaten Takalar, Sulawesi Selatan. Desa ini memiliki kondisi alam pegunungan yang asri, panorama yang menarik, dan letak yang strategis. Salah satu daya tarik wisata yang mulai berkembang di desa ini adalah wisata *All-Terrain Vehicle* (ATV) di kawasan Desa Wisata Air Terjun Timurung. Destinasi ini menawarkan pengalaman wisata petualangan melalui jalur off-road yang memanfaatkan kontur alam pegunungan dan hutan, sehingga memberikan nilai lebih dibandingkan wisata biasa karena memadukan unsur petualangan, keindahan alam, dan ekowisata.

Data BUMDes Kale Ko'mara menunjukkan bahwa jumlah pengunjung wisata ATV pada periode Juli–Desember 2025 mencapai 223 orang, sedangkan pada Januari–Februari 2026 mencapai 180 orang. Pengunjung terbanyak berasal dari wilayah sekitar, seperti Makassar, Takalar, Bontonompo, dan Pattallassang. Data ini menunjukkan bahwa wisata ATV telah memiliki pasar yang mulai terbentuk. Namun, pola kunjungan yang masih fluktuatif

mengindikasikan bahwa pengelolaan destinasi belum ditunjang oleh strategi bisnis yang terstruktur, terutama dalam aspek pemasaran, segmentasi pasar, dan penguatan layanan wisata.

Meskipun memiliki potensi yang besar, pengembangan wisata ATV di Desa Kale Ko'mara masih menghadapi berbagai permasalahan, seperti pengelolaan yang belum optimal, keterbatasan sumber daya manusia, serta belum adanya model bisnis yang jelas dan berkelanjutan. Peran BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa juga belum berjalan maksimal dalam sektor pariwisata. Kegiatan usaha yang dilakukan masih sederhana, belum memiliki diferensiasi produk wisata yang kuat, dan belum didukung strategi promosi yang efektif. Akibatnya, kontribusi sektor wisata terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) dan kesejahteraan masyarakat masih belum optimal.

Padahal, meningkatnya minat wisatawan terhadap wisata berbasis desa dan pengalaman lokal menjadi peluang besar bagi Desa Kale Ko'mara untuk berkembang. Oleh sebab itu, diperlukan strategi model bisnis yang mampu memetakan nilai unggul destinasi, segmen pelanggan, saluran pemasaran, mitra strategis, sumber daya utama, struktur biaya, dan potensi pendapatan. Salah satu pendekatan yang relevan adalah *Business Model Canvas* (BMC). BMC dinilai efektif karena mampu menggambarkan elemen inti bisnis secara sederhana, fleksibel, dan sistematis (Athia et al., 2018). Hasbi et al. (2024) menjelaskan bahwa BMC terdiri atas sembilan elemen utama, yaitu segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, dan struktur biaya.

Agar penyusunan strategi lebih komprehensif, BMC perlu dipadukan dengan analisis SWOT. Analisis ini membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi pengembangan usaha (Jannah dkk., 2024). Kombinasi BMC dan SWOT penting digunakan dalam konteks desa wisata karena dapat menghasilkan strategi pengembangan yang lebih realistis dan sesuai dengan kondisi lapangan.

Urgensi penelitian ini juga diperkuat oleh Permendes PDTT Nomor 13 Tahun 2020 yang menempatkan pengembangan desa wisata sebagai salah satu prioritas penggunaan Dana Desa. Santoso dkk. (2025) menyatakan bahwa penerapan BMC pada desa wisata dapat membantu BUMDes mengenali potensi usaha dan menyusun arah pengembangan yang lebih terukur. Berdasarkan kondisi tersebut, wisata ATV di Desa Kale Ko'mara memiliki peluang besar untuk berkembang, tetapi masih membutuhkan strategi model bisnis yang terstruktur. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan merancang pengembangan strategi model bisnis destinasi wisata melalui penerapan *Business Model Canvas* yang

didukung analisis SWOT dalam rangka meningkatkan kemandirian BUMDes Desa Kale Ko'mara..

KAJIAN LITERATUR

Konsep Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

BUMDes merupakan lembaga usaha desa yang dibentuk untuk mengelola potensi ekonomi lokal secara mandiri, profesional, dan berbasis partisipasi masyarakat. BUMDes tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memiliki fungsi sosial untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Febrianti, 2025). Keberadaannya menjadi bagian dari kebijakan strategis pemerintah dalam memperkuat ekonomi desa dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Yubdina dkk., 2024). Dengan legitimasi hukum yang dimilikinya, BUMDes memiliki ruang untuk mengembangkan unit usaha sesuai potensi desa, termasuk sektor pariwisata.

BUMDes bertujuan mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal yang efektif dan berkelanjutan. Tata kelola yang baik menjadi faktor penting agar BUMDes mampu menjalankan fungsi bisnis sekaligus menjaga akuntabilitas kepada masyarakat desa (Febrianti, 2025). Selain itu, BUMDes juga berfungsi sebagai penghubung antara potensi ekonomi lokal dan pasar yang lebih luas, khususnya dalam pengembangan pariwisata desa (Khairunnisa, 2025).

Dalam konteks desa wisata, BUMDes berperan sebagai pengelola utama kegiatan ekonomi desa, seperti pengelolaan tiket, fasilitas wisata, paket wisata, hingga unit usaha pendukung lainnya. Penguatan kelembagaan BUMDes berkontribusi terhadap keberlanjutan wisata desa dan peningkatan pendapatan masyarakat (Khairunnisa, 2025). Kolaborasi antara BUMDes dan kelompok sadar wisata juga memperkuat efektivitas pengelolaan destinasi (Prihatiningtyas dkk., 2025). Pengelolaan BUMDes harus berlandaskan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat. Transparansi dan akuntabilitas penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan usaha desa (Febrianti, 2025). Sementara itu, partisipasi masyarakat memperkuat rasa memiliki terhadap BUMDes sebagai usaha kolektif desa.

Kemandirian BUMDes

Kemandirian organisasi adalah kemampuan lembaga dalam mengelola sumber daya dan mengambil keputusan tanpa ketergantungan dominan pada pihak luar. Dalam konteks BUMDes, kemandirian mencakup kapasitas kelembagaan, manajerial, dan keuangan

(Yubdina dkk., 2024). BUMDes yang mandiri mampu menjalankan usahanya secara profesional tanpa bergantung sepenuhnya pada bantuan pemerintah. Kemandirian BUMDes dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu keuangan, manajerial, dan operasional. Aspek keuangan mencerminkan kemampuan menghasilkan pendapatan berkelanjutan, aspek manajerial berkaitan dengan kompetensi pengurus, dan aspek operasional menunjukkan stabilitas usaha yang dijalankan. Kelemahan pada aspek manajerial sering menjadi penghambat utama pencapaian kemandirian BUMDes (Febrianti, 2025).

Kemandirian BUMDes dipengaruhi oleh kualitas SDM, inovasi model bisnis, tata kelola, dan dukungan kebijakan. Rendahnya kapasitas manajerial dapat menyebabkan stagnasi perkembangan usaha (Hanifah dkk., 2025). Selain itu, kurangnya kolaborasi dengan pihak eksternal juga memperlambat penguatan kapasitas kelembagaan (Prihatiningtyas dkk., 2025). Sektor pariwisata menuntut kemampuan manajemen destinasi, pemasaran, dan pelayanan yang baik. Tantangan utama BUMDes di sektor ini adalah keterbatasan kompetensi, inovasi produk, serta belum adanya model bisnis yang jelas (Hanifah dkk., 2025). Oleh karena itu, diperlukan strategi bisnis yang mampu mengintegrasikan potensi lokal, kebutuhan pasar, dan prinsip keberlanjutan.

Manajemen Destinasi Wisata

Destinasi wisata adalah wilayah yang memiliki daya tarik wisata dan didukung fasilitas serta layanan pendukung. Pengelolaan destinasi membutuhkan integrasi antar pemangku kepentingan agar pengembangan berjalan terarah dan berkelanjutan (Khairunnisa, 2025). Komponen utama destinasi wisata meliputi atraksi, aksesibilitas, amenitas, dan layanan pendukung. Ketidakseimbangan salah satu komponen dapat menurunkan daya saing destinasi (Hanifah dkk., 2025). Karena itu, pengembangan wisata desa harus dilakukan secara holistik. Pendekatan Community-Based Tourism menempatkan masyarakat sebagai aktor utama dalam pengelolaan wisata desa. Model ini mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dan distribusi manfaat ekonomi secara langsung (Khairunnisa, 2025). Namun, keberhasilannya bergantung pada kapasitas kelembagaan dan manajemen pengelola. Strategi pengembangan wisata desa meliputi inovasi produk, digitalisasi pemasaran, dan penguatan kelembagaan BUMDes. Perencanaan yang baik akan meningkatkan daya saing destinasi sekaligus mendukung keberlanjutan pengelolaan wisata desa (Hanifah dkk., 2025).

Permasalahan Umum dalam Pengelolaan Wisata Desa

Keterbatasan kompetensi pengurus BUMDes dalam manajemen, pemasaran, dan keuangan

menjadi kendala utama dalam pengelolaan wisata desa (Febrianti, 2025). Kondisi ini juga berdampak pada kualitas pelayanan wisata. Kurangnya inovasi model bisnis menyebabkan rendahnya daya saing dan ketergantungan pada pola usaha konvensional (Hanifah dkk., 2025). Akibatnya, pengelolaan wisata desa menjadi kurang adaptif terhadap perubahan pasar. Ketergantungan pada dana desa dapat menghambat kemandirian finansial BUMDes (Yubdina dkk., 2024). BUMDes perlu mengembangkan sumber pendapatan yang mandiri dan berkelanjutan. Strategi pemasaran yang belum optimal dan minimnya kemitraan eksternal menjadi penghambat perkembangan wisata desa (Prihatiningtyas dkk., 2025). Padahal, pemasaran yang baik dan kemitraan strategis dapat memperluas akses pasar serta meningkatkan kualitas layanan.

Konsep Model Bisnis

Model bisnis adalah kerangka yang menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dari aktivitas usahanya (Indhasari & Susyanti, 2025). Dalam penelitian ini, model bisnis menjadi dasar untuk memahami bagaimana destinasi wisata yang dikelola BUMDes dapat memberikan nilai dan menghasilkan pendapatan. Model bisnis berfungsi sebagai pedoman dalam menyusun strategi, mengalokasikan sumber daya, dan mengelola risiko usaha (Indhasari & Susyanti, 2025). Dalam sektor pariwisata, model bisnis membantu memetakan pengelolaan atraksi, pemasaran, dan aliran pendapatan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur, model bisnis terdiri atas sembilan elemen utama, yaitu customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure (Indhasari & Susyanti, 2025). Kesembilan elemen ini saling berkaitan dan menjadi dasar pemetaan model bisnis usaha wisata. Dalam sektor pariwisata, model bisnis berperan untuk membangun strategi pemasaran, memperkuat kolaborasi, dan meningkatkan pengalaman wisatawan. BMC yang dipadukan dengan SWOT dinilai efektif dalam merancang model bisnis destinasi wisata desa (Porajow dkk., 2023; Yudianto & Adinugroho, 2024).

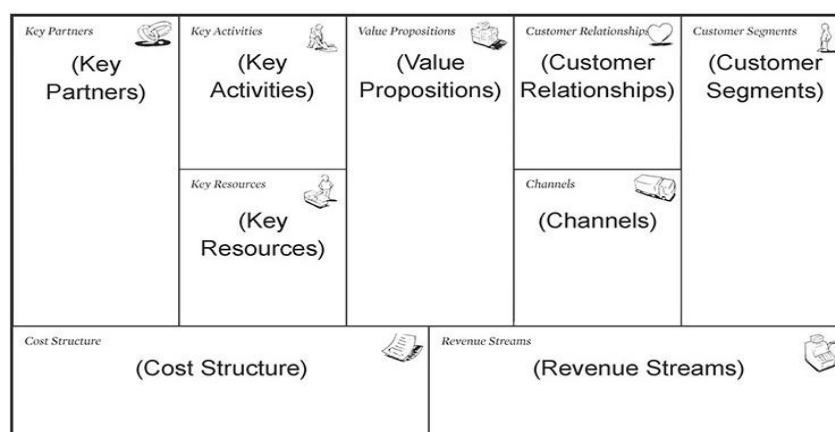
Pengembangan strategi model bisnis merupakan proses sistematis untuk merancang dan mengoptimalkan cara organisasi menciptakan nilai. Dalam konteks BUMDes wisata, strategi ini harus menyesuaikan dengan potensi lokal, inovasi usaha, kapasitas internal, faktor eksternal, serta prinsip keberlanjutan (Sari & Ilham, 2024; Ubed et al., 2025; Soelarso dkk., 2024). Dengan demikian, strategi model bisnis tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada pemberdayaan masyarakat dan kemandirian desa.

Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) adalah kerangka kerja visual yang digunakan untuk menjelaskan cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Sukarno, 2021). BMC diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur sebagai alat yang sederhana namun komprehensif dalam merancang model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2019). BMC memudahkan organisasi dalam merancang, menganalisis, dan mengembangkan model bisnis melalui satu lembar kanvas. Alat ini bersifat visual, praktis, fleksibel, dan terstruktur, sehingga efektif digunakan untuk diskusi strategis dan evaluasi model usaha (Febrianti, 2025; Sukarno, 2021).

BMC terdiri atas sembilan komponen utama, yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, *Cost Structure*. Kesembilan elemen ini membantu pengelola desa wisata dalam memetakan model usaha secara menyeluruh dan terintegrasi (Putri dkk., 2025; Yudianto & Adinugroho, 2024).

Gambar 2. Business Model Canvas.



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2019).

BMC memiliki keunggulan karena mampu menampilkan seluruh elemen bisnis dalam satu kerangka visual yang mudah dipahami. Selain itu, BMC fleksibel digunakan untuk evaluasi dan inovasi model bisnis secara terintegrasi. Dalam sektor wisata, BMC membantu memetakan nilai wisata, segmen pelanggan, aktivitas utama, sumber daya, dan kemitraan. Bagi BUMDes, BMC menjadi alat strategis untuk menyusun model usaha yang lebih terarah, efisien, dan berkelanjutan.

Analisis SWOT dalam Strategi Model Bisnis

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi organisasi (Porajow dkk., 2023). Dalam penelitian ini, SWOT digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal BUMDes dalam pengelolaan destinasi wisata.

Gambar 3. Analisis SWOT



Sumber: <https://www.bitesizelearning.co.uk>

Faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan luar, seperti kondisi pasar, kebijakan, teknologi, persaingan, dan tren wisata. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan organisasi, seperti SDM, keuangan, pemasaran, operasional, dan tata kelola (Nazarudin, 2020; Rangkuti, 2017).

Rangkuti (2017) mengembangkan analisis SWOT melalui matriks IFAS dan EFAS untuk menilai faktor internal dan eksternal secara lebih sistematis.

Tabel 5. Internal Strategic Factors Analysis Summary. (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber: (Rangkuti, 2017)

Tabel 6. External Strategic Factors Analysis Summary. (EFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber: Rangkuti (2017).

Matriks SWOT menghasilkan empat alternatif strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT, yang digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan organisasi (Rangkuti, 2017).

Gambar 5. Matriks SWOT

EFAS \ IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2017).

Strategi Pengembangan dan Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis adalah proses pembaruan cara organisasi menciptakan dan menangkap nilai secara lebih efektif (Aji, 2023). Bagi BUMDes, inovasi model bisnis penting untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha wisata. Strategi diferensiasi menekankan penciptaan nilai unik, seperti wisata budaya, edukasi, atau ekowisata, agar destinasi memiliki identitas yang kuat dan menarik segmen pasar tertentu (Yudianto & Adinugroho, 2024).

Kemitraan dengan pemerintah, komunitas, akademisi, dan sektor swasta dapat memperluas pasar, meningkatkan efisiensi, serta mendukung inovasi pengelolaan wisata desa (Porajow dkk., 2023). Digitalisasi melalui media sosial, platform digital, dan reservasi daring menjadi strategi penting dalam promosi dan pemasaran wisata desa. Selain memperluas jangkauan pasar, digitalisasi juga mendukung efisiensi pengelolaan usaha (Yudianto & Adinugroho, 2024).

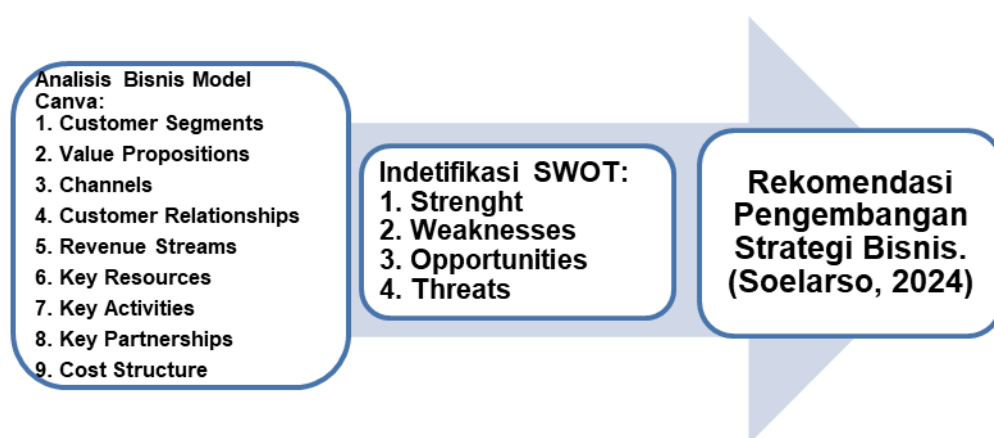
Kerangka Pikir

Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami model bisnis yang diterapkan

BUMDes Desa Kale Ko'mara dalam mengelola destinasi wisata. Pemetaan model bisnis dilakukan menggunakan Business Model Canvas yang terdiri atas sembilan elemen utama. Setelah itu, setiap elemen dianalisis menggunakan SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Hasil analisis SWOT kemudian digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan model bisnis destinasi wisata yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Strategi ini diharapkan mampu memperkuat struktur pendapatan, meningkatkan efisiensi pengelolaan, dan mendorong kemandirian BUMDes melalui optimalisasi sektor pariwisata desa.

Gambar 6. Kerangka Pikir



Sumber: diadaptasi dari Osterwalder & Pigneur (2019), Rangkuti (2017), dan Soelarso et al. (2024).

Dengan demikian, kerangka pikir penelitian ini menempatkan BMC sebagai alat pemetaan model bisnis dan SWOT sebagai alat analisis strategis, yang selanjutnya digunakan untuk menyusun strategi pengembangan destinasi wisata dalam peningkatan kemandirian BUMDes Desa Kale Ko'mara.

METODE

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai model bisnis destinasi wisata yang dikelola oleh BUMDes Desa Kale Ko'mara, serta merumuskan strategi pengembangannya dalam meningkatkan kemandirian kelembagaan dan finansial. Melalui studi kasus, penelitian difokuskan pada satu objek, yaitu destinasi wisata yang dikelola oleh BUMDes Desa Kale Ko'mara, sehingga kondisi aktual model bisnis, setiap

elemen Business Model Canvas (BMC), dan faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi keberlanjutan usaha dapat dianalisis secara mendalam. Hasil penelitian diharapkan menghasilkan rekomendasi strategi model bisnis yang lebih adaptif, terarah, dan sesuai dengan potensi lokal desa. Penelitian dilaksanakan secara bertahap mulai dari pengajuan judul, pra-penelitian, penyusunan proposal, seminar proposal, revisi, pengumpulan data, hingga penyusunan skripsi.

Rencana penelitian meliputi wawancara internal dan eksternal, observasi lapangan, pemetaan model bisnis awal menggunakan BMC, evaluasi dengan SWOT, penyusunan strategi model bisnis, perumusan rekomendasi, serta finalisasi hasil penelitian.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui wawancara mendalam dan observasi di lokasi destinasi wisata. Informan dipilih secara purposive, yaitu kepala desa, aparat desa, dan pengurus BUMDes yang dianggap memahami pengelolaan usaha wisata.

Tabel 10. Daftar Narasumber Wawancara.

No	Narasumber	Jumlah
1.	Kepala desa kale ko'mara	1
2.	Aparat desa kale ko'mara	2
3.	Pengurus BUMdes kale ko'mara	2

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan pedoman berdasarkan sembilan elemen Business Model Canvas, yaitu segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, dan struktur biaya. Observasi dilakukan untuk melihat langsung aktivitas operasional, pelayanan, fasilitas, dan kerja sama antar pihak dalam pengelolaan wisata.

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka dan dokumen pendukung, seperti buku, jurnal, regulasi tentang BUMDes, laporan pengembangan desa wisata, profil desa, struktur organisasi BUMDes, dan data potensi wisata. Data ini digunakan untuk memperkuat landasan teori sekaligus mendukung hasil temuan lapangan.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi mengenai model bisnis destinasi wisata yang dikelola BUMDes Desa Kale Ko'mara. Pedoman wawancara

disusun berdasarkan elemen BMC dan dikaitkan dengan analisis SWOT. Wawancara dilakukan kepada pengurus BUMDes, aparat desa, dan pihak terkait lain yang memahami pengelolaan wisata.

Observasi dilakukan secara langsung di lokasi penelitian untuk melihat aktivitas operasional, pelayanan pengunjung, pemanfaatan fasilitas, promosi, dan bentuk kerja sama yang dijalankan dalam pengelolaan destinasi wisata.

Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung, meliputi struktur organisasi BUMDes, data potensi wisata, foto kegiatan, serta dokumen kerja sama dan program pengembangan. Dokumentasi ini membantu memperkuat hasil wawancara dan observasi. Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui empat tahapan, Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh gambaran yang utuh dari berbagai sumber. Data yang diperoleh diseleksi, disederhanakan, dan dikelompokkan berdasarkan sembilan elemen Business Model Canvas serta komponen analisis SWOT. Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk uraian deskriptif, tabel, dan pemetaan model bisnis agar hubungan antar elemen dapat terlihat dengan jelas. Kesimpulan ditarik berdasarkan hasil analisis data, kemudian diverifikasi dengan membandingkan data dari berbagai sumber agar hasil penelitian tetap konsisten dan valid. Tahap ini menghasilkan rekomendasi strategi model bisnis destinasi wisata yang lebih adaptif dan mendukung kemandirian BUMDes.

Validasi Data

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala desa, aparat desa, dan pengurus BUMDes. Sementara triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Langkah ini bertujuan untuk memastikan data yang diperoleh valid dan sesuai dengan kondisi lapangan.

Prosedur Penyusunan Karya

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu: identifikasi masalah, studi pendahuluan, pengumpulan data, pemetaan model bisnis awal dengan Business Model Canvas, analisis SWOT, perumusan strategi model bisnis, penyusunan rekomendasi, dan finalisasi hasil penelitian. Tahapan ini dilakukan agar penelitian menghasilkan strategi model bisnis yang lebih terarah, realistis, dan aplikatif dalam meningkatkan kemandirian BUMDes Desa Kale Ko'mara.

HASIL PENELITIAN

Hasil Penelitian

Model Bisnis Destinasi Wisata BUMDes Desa Kale Ko'mara

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis destinasi wisata BUMDes Desa Kale Ko'mara dibangun dari pemanfaatan potensi lokal desa, seperti bentang alam perbukitan, jalur tanah yang menantang, dan keberadaan bendungan yang menjadi daya tarik utama. Potensi tersebut dipandang sebagai aset desa yang dapat dikelola menjadi sumber ekonomi melalui unit usaha BUMDes.

Pembentukan unit usaha wisata ATV dilakukan melalui musyawarah antara pemerintah desa dan pengelola. Kepala Desa menyampaikan:

"Dari awal pembentukan unit usaha BUMDes... kita di pemerintahan desa selalu menyediakan musyawarah rapat dengan pengelola wisata ATV... hasil musyawarah inilah yang kemudian kita sampaikan kepada pengelola terkait pembagian-pembagiannya, karena tentunya ada namanya PAD yang masuk di pemerintah desa."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa wisata ATV bukan sekadar usaha komersial, tetapi bagian dari strategi ekonomi desa untuk menambah Pendapatan Asli Desa (PAD). Kebutuhan ini semakin kuat karena adanya pengurangan dana desa. Kepala Desa menegaskan:

"Sekarang ini pemerintah desa terkait dengan adanya pengurangan dana desa... saya harus pintar-pintar bagaimana caranya bisa meningkatkan PAD di desa supaya pembangunan tidak terhambat."

Meskipun demikian, model bisnis yang dijalankan masih berada pada tahap awal pengembangan dan belum didukung rencana bisnis formal. Aparat Desa menyatakan:

"Kalau dibilang target ke depannya... masih uji coba dulu. Masih melihat suasana juga."

Dengan demikian, model bisnis wisata Kale Ko'mara telah memiliki dasar potensi dan dukungan kelembagaan yang baik, tetapi masih memerlukan penguatan pada aspek perencanaan, tata kelola, dan manajemen agar berkembang secara berkelanjutan.

Strategi Bisnis dalam Peningkatan Kemandirian BUMDes

Strategi bisnis yang diterapkan BUMDes diarahkan untuk meningkatkan kemandirian ekonomi desa melalui pengembangan wisata sebagai sumber pendapatan. Kepala Desa menyatakan:

"Visi saya... wisata ATV ini sangat berpotensi... ini yang menjadi harapan saya menjadi pendapatan desa."

Strategi yang paling menonjol adalah promosi digital melalui media sosial. Kepala Desa

mengatakan:

“Untuk saat ini seperti TikTok, Facebook...”

Aparat Desa 2 menambahkan:

“Media sosial... Story WA, Instagram, TikTok kita tetap boomingkan.”

Selain itu, Aparat Desa 1 menyebutkan:

“Saya kebetulan admin Instagram desa... saya suruh anak-anak KKN bikin video supaya menarik perhatian.”

Strategi promosi digital ini terbukti mulai efektif, bahkan mampu menjangkau pengunjung dari luar negeri.

“Ada orang Jerman kemarin datang... karena sosial media.” (Aparat Desa 1)

Selain promosi, pengelola juga melakukan diferensiasi wisata dengan menambah spot foto dan pengalaman menarik bagi pengunjung.

“Strategi yang diterapkan yaitu selalu menerapkan ide-ide baru... membuat spot-spot foto di sudut arena ATV.” (Pengelola)

Secara umum, strategi bisnis yang diterapkan adalah kombinasi penetrasi pasar melalui harga terjangkau dan promosi digital, serta diferensiasi melalui inovasi wisata. Namun, strategi ini masih membutuhkan penguatan dalam aspek segmentasi pasar, perencanaan, dan branding.

Business Model Canvas

Customer Segments

Segmen pelanggan wisata Kale Ko'mara masih cukup luas, meliputi keluarga, pemuda, dan pengunjung akhir pekan. Kepala Desa menyatakan:

“Keluarga sudah jalan sekarang ini... ke depan kita bagaimana menghadirkan komunitas-komunitas.”

Selain itu, pengunjung juga datang dari luar daerah seperti Makassar dan Jenepono. Ini menunjukkan bahwa pasar wisata sudah mulai terbentuk, meskipun masih perlu diarahkan ke segmen yang lebih spesifik seperti komunitas dan wisatawan luar daerah.

Value Propositions

Nilai utama yang ditawarkan wisata Kale Ko'mara adalah keunikan jalur ATV, panorama alam, keberadaan bendungan, dan harga yang terjangkau. Pengelola menyampaikan:

“Yang membedakan dengan wisata ATV yang lain jalurnya itu...”

Kepala Desa menambahkan:

“Jarang ada desa di pegunungan mempunyai bendungan.”

Sementara itu, harga tiket dinilai kompetitif, yaitu sekitar Rp30.000–Rp50.000. Kombinasi ini menjadi keunggulan utama wisata Kale Ko'mara.

Channels

Saluran pemasaran utama adalah media sosial seperti WhatsApp, Instagram, dan TikTok.

"Kalau di sini masih lebih aktif sosial media." (Aparat Desa 1)

Promosi juga dibantu oleh selebgram dan konten yang dibuat mahasiswa KKN. Saluran ini dinilai efektif, meskipun masih perlu diperkuat dengan branding yang lebih konsisten.

Customer Relationships

Hubungan pelanggan dibangun melalui interaksi langsung, respons terhadap keluhan, dan penyediaan contact person. Pengelola menyampaikan:

"Setiap masukan atau keluhan kami review langsung... rencana ke depan buat kotak saran."

Namun, sistem pencatatan pengunjung masih manual sehingga perlu pembaruan ke sistem yang lebih rapi dan digital.

Revenue Streams

Pendapatan utama berasal dari tiket ATV, parkir, dan UMKM di sekitar lokasi. Kepala Desa menyebutkan:

"Parkiran, tiket wisata, UMKM..."

Ke depan, direncanakan penambahan usaha seperti warung makan agar menjadi sumber PAD baru.

Key Resources

Sumber daya utama meliputi potensi alam, unit ATV, dan sarana pendukung. Namun, hasil penelitian menunjukkan masih ada keterbatasan jumlah unit ATV dan perlengkapan keselamatan.

"ATV masih kurang." (Aparat Desa 2)

"Safety seperti helm dan sepatu boot masih kurang." (Aparat Desa 2)

Kondisi ini berdampak pada kapasitas pelayanan wisata.

Key Activities

Aktivitas utama yang dilakukan meliputi pengecekan unit ATV, pemeriksaan arena, perbaikan kendaraan, dan pendampingan pengunjung.

"Mengecek unit-unit ATV kemudian mengecek arena." (Pengelola)

Aktivitas ini sudah berjalan, tetapi belum dilengkapi SOP tertulis.

Key Partnerships

Kemitraan mulai dibangun dengan investor, dinas pariwisata, dan kementerian.

“*Membangun komunikasi dengan investor.*” (Kepala Desa)

Namun, sebagian besar kerja sama masih berada pada tahap komunikasi awal dan belum sepenuhnya terealisasi.

Cost Structure

Struktur biaya didominasi oleh pengadaan ATV, biaya pemeliharaan, pengembangan fasilitas, dan perlengkapan keselamatan. Karakter pembiayaan ini menuntut pengelolaan keuangan yang lebih profesional agar usaha dapat berkembang secara berkelanjutan.

Analisis SWOT

Strengths

Kekuatan utama wisata Kale Ko'mara terletak pada keindahan alam, jalur ATV yang khas, keberadaan bendungan, dan harga yang terjangkau.

Weaknesses

Kelemahan utama terletak pada keterbatasan unit ATV, kurangnya perlengkapan keselamatan, dan sistem manajemen yang masih sederhana.

Opportunities

Peluang pengembangan terlihat dari potensi wisata baru seperti air terjun dan arum jeram, dukungan investor, serta promosi digital yang mampu memperluas pasar.

Threats

Ancaman utama berasal dari persaingan antardestinasinya dan faktor alam, terutama musim hujan yang dapat memengaruhi operasional wisata.

IFAS dan EFAS

Hasil analisis IFAS menunjukkan total skor 3,45, yang berarti kondisi internal wisata cukup kuat. Sementara itu, hasil EFAS sebesar 3,15, yang menunjukkan bahwa peluang eksternal lebih besar dibanding ancaman.

Tabel 12. IFAS Wisata BUMDes Desa Kale Ko'mara.

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strengths)				
1	Keindahan alam perbukitan dan keberadaan bendungan sebagai daya tarik unik	0,20	4	0,80
2	Jalur ATV yang khas dan menantang sebagai pembeda dari destinasi lain	0,15	4	0,60
3	Harga tiket yang terjangkau (Rp30.000–Rp50.000) dan	0,15	3	0,45

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
	kompetitif			
4	Dukungan kelembagaan desa melalui musyawarah dan pengelolaan BUMDes	0,10	3	0,30
Sub Total Kekuatan				2,15
Kelemahan (Weaknesses)				
1	Jumlah unit ATV yang masih terbatas dan sering mengalami kerusakan teknis	0,15	4	0,60
2	Perlengkapan keselamatan (helm dan sepatu boot) yang belum memadai	0,10	3	0,30
3	Sistem pencatatan dan manajemen pengunjung yang masih dilakukan secara manual	0,10	3	0,30
4	Belum tersedianya SOP tertulis dan rencana bisnis formal	0,05	2	0,10
Sub Total Kelemahan				1,30
Total IFAS		1,00		3,45

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Tabel 13. EFAS Wisata BUMDes Desa Kale Ko'mara.

No.	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunities)				
1	Potensi pengembangan produk wisata baru seperti air terjun dan arum jeram	0,20	4	0,80
2	Peluang masuknya investasi dari investor dan dukungan kementerian	0,15	4	0,60
3	Jangkauan pasar yang semakin luas melalui promosi digital dan media sosial	0,15	3	0,45
4	Potensi pengembangan UMKM dan warung makan sebagai sumber PAD baru	0,10	3	0,30
Sub Total Peluang				2,15
Ancaman (Threats)				
1	Persaingan dari destinasi wisata lain yang lebih berkembang	0,20	3	0,60
2	Gangguan operasional akibat kondisi alam terutama saat musim hujan	0,15	2	0,30
3	Perubahan tren wisata yang dapat menggeser minat pengunjung	0,05	2	0,10
Sub Total Ancaman				1,00
Total EFAS		1,00		3,15

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Diagram SWOT

Hasil perhitungan menunjukkan posisi strategi berada pada titik koordinat (0,85 ; 1,15), yang menempatkan wisata Kale Ko'mara pada Kuadran I. Sumbu X = $2,15 - 1,30 = 0,85$ dan Sumbu Y = $2,15 - 1,00 = 1,15$

Posisi ini menunjukkan bahwa wisata Kale Ko'mara memiliki kekuatan internal yang cukup baik dan peluang eksternal yang besar, sehingga strategi yang paling tepat adalah strategi

pertumbuhan agresif.

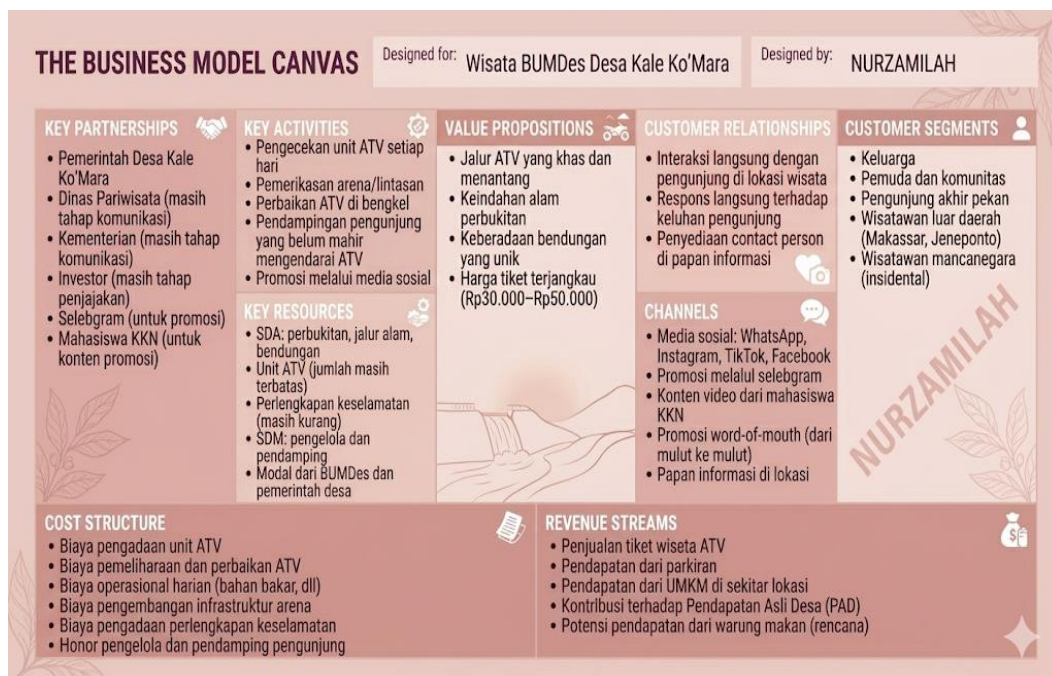
Matriks SWOT

Berdasarkan matriks SWOT, diperoleh empat kelompok strategi:

Output

Output penelitian ini berupa analisis model bisnis destinasi wisata BUMDes Desa Kale Ko'mara melalui pendekatan Business Model Canvas dan analisis SWOT. Hasil ini digunakan untuk menyusun rekomendasi model bisnis yang lebih terstruktur, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kemandirian BUMDes.

Gambar 8. Business Model Canvas Awal Wisata BUMDes Desa Kale Ko'mara.



Sumber: Data diolah peneliti, 2026.

Business Model Canvas awal menunjukkan bahwa wisata Kale Ko'mara telah memiliki fondasi bisnis yang cukup baik, namun masih membutuhkan penguatan pada elemen Key Resources, Customer Relationships, Key Partnerships, dan Cost Structure.

Gambar 9. Matriks SWOT Wisata BUMDes Desa Kale Ko'mara

MATRIKS SWOT PENGEMBANGAN WISATA		
INTERNAL EKSTERNAL	STRENGTHS (S) 1. Keindahan alam dan keberadaan bendungan yang unik 2. Jalur ATV yang khas dan menantang 3. Harga tiket terjangkau (Rp30.000–Rp50.000) 4. Dukungan kelembagaan desa melalui musyawarah BUMDes	WEAKNESSES (W) 1. Jumlah unit ATV terbatas dan sering rusak 2. Perlengkapan keselamatan masih kurang 3. Sistem pencatatan masih manual 4. Belum ada SOP dan rencana bisnis formal
	OPPORTUNITIES (O) 1. Potensi pengembangan air terjun dan arum jeram 2. Dukungan investor dan kementerian 3. Perluasan pasar melalui promosi digital 4. Pengembangan UMKM dan warung makan	SO 1. Mengoptimalkan keindahan alam dan keunikan jalur ATV melalui promosi digital yang konsisten untuk menjangkau pasar yang lebih luas 2. Memanfaatkan dukungan investor dan kementerian untuk mengembangkan produk wisata baru seperti air terjun dan arum jeram 3. Memaksimalkan harga yang terjangkau sebagai daya tarik utama dalam menarik komunitas dan wisatawan luar daerah 4. Memperkuat kelembagaan desa untuk mengembangkan UMKM dan warung makan sebagai sumber PAD baru WO 1. Mengajukan proposal kerja sama kepada investor dan kementerian untuk penambahan unit ATV dan perlengkapan keselamatan 2. Menyusun rencana bisnis formal dan SOP tertulis untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan 3. Mengembangkan sistem pencatatan digital dengan memanfaatkan dukungan teknologi dari mitra 4. Memanfaatkan peluang promosi digital untuk membangun branding wisata yang lebih kuat dan profesional
THREATS (T) 1. Persaingan dari destinasi wisata lain 2. Gangguan operasional akibat musim hujan 3. Perubahan tren wisata	ST 1. Memperkuat diferensiasi wisata melalui keunikan jalur dan keberadaan bendungan agar tetap unggul di tengah persaingan 2. Mengoptimalkan inovasi spot foto dan pengalaman wisata baru untuk menjaga daya tarik di tengah perubahan tren 3. Menetapkan kebijakan operasional khusus untuk musim hujan demi menjaga keamanan pengunjung 4. Menjaga harga kompetitif sebagai strategi mempertahankan pasar dari serangan pesaing	WT 1. Menyusun standar operasional prosedur (SOP) khusus untuk antisipasi kondisi cuaca buruk 2. Meningkatkan kapasitas pengelola melalui pelatihan manajemen wisata agar tidak kalah bersaing 3. Melengkapi perlengkapan keselamatan secara bertahap untuk mengurangi risiko operasional 4. Memperbaiki sistem manajemen internal agar lebih siap menghadapi dinamika persaingan dan perubahan tren wisata

Sumber: Data diolah peneliti, 2026.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa wisata BUMDes Desa Kale Ko'mara memiliki potensi besar untuk berkembang menjadi destinasi wisata desa yang mandiri dan berdaya saing. Dengan memaksimalkan kekuatan internal dan menangkap peluang eksternal, wisata ini berpotensi memberikan kontribusi nyata terhadap kemandirian ekonomi desa.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan strategi model bisnis destinasi wisata dalam peningkatan kemandirian BUMDes Desa Kale Ko'mara dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu pemetaan model bisnis menggunakan Business Model

Canvas (BMC), analisis kondisi internal dan eksternal melalui SWOT, serta penyusunan rekomendasi strategi pengembangan usaha. Pada tahap pertama, analisis Business Model Canvas menunjukkan bahwa destinasi wisata ATV Desa Kale Ko'mara telah memiliki dasar model bisnis yang cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya potensi daya tarik wisata alam, harga yang relatif terjangkau, serta dukungan kelembagaan desa melalui BUMDes. Meskipun demikian, beberapa elemen model bisnis masih memerlukan penguatan, terutama pada aspek pemasaran, hubungan dengan pelanggan, pengembangan kemitraan, dan diversifikasi sumber pendapatan. Dengan demikian, BMC terbukti membantu memetakan kondisi usaha secara lebih sistematis dan memperlihatkan bagian-bagian yang perlu dikembangkan.

Pada tahap kedua, hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa secara internal wisata ATV Desa Kale Ko'mara memiliki kekuatan berupa potensi alam yang menarik, jalur wisata yang khas, dan dukungan pemerintah desa. Namun, masih terdapat kelemahan seperti keterbatasan sarana operasional, belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital, serta sistem pengelolaan yang masih sederhana. Dari sisi eksternal, peluang yang tersedia cukup besar, terutama karena meningkatnya tren desa wisata, perkembangan promosi digital, dan adanya dukungan kebijakan pemerintah terhadap pengembangan BUMDes. Sementara itu, ancaman yang dihadapi meliputi persaingan dengan destinasi lain dan faktor alam yang dapat memengaruhi operasional wisata.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, strategi pengembangan model bisnis yang direkomendasikan meliputi penguatan promosi digital, pengembangan paket wisata berbasis potensi lokal, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, perluasan kemitraan strategis, serta diversifikasi produk dan sumber pendapatan BUMDes. Strategi ini diarahkan untuk memperkuat seluruh elemen model bisnis agar pengelolaan wisata menjadi lebih terstruktur, profesional, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan Business Model Canvas yang didukung oleh analisis SWOT sangat relevan dalam merancang strategi pengembangan destinasi wisata ATV Desa Kale Ko'mara. Kedua pendekatan tersebut mampu menghasilkan rekomendasi strategis yang tidak hanya mendukung peningkatan kinerja usaha wisata, tetapi juga memperkuat upaya mewujudkan kemandirian BUMDes Desa Kale Ko'mara secara berkelanjutan.

REFERENSI

1. Aji, R. (2023). Analisis strategi model bisnis UMKM berbasis Business Model Canvas. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 15(1), 45–58.
2. Anggraheni, D., Suwandari, L., & Susanto, A. (2018). Strategi peningkatan partisipasi

- masyarakat dalam pengembangan desa wisata. *Jurnal Pariwisata Nusantara*, 6(2), 112–125.
3. Athia, I., Ambarwati, R., & Prasetyo, D. (2018). Pengembangan model bisnis menggunakan pendekatan Business Model Canvas pada usaha berbasis komunitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(1), 33–48.
 4. Badan Pusat Statistik. (2024). Statistik kunjungan wisatawan mancanegara 2023. Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.
 5. Febrianti, A. A. (2023). Otonomi daerah dan kemandirian keuangan daerah dalam pengelolaan potensi ekonomi lokal. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 78–92.
 6. Febrianti, A. A. (2025). Tata kelola BUMDes dan kemandirian ekonomi desa: Studi pada desa-desa di Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Terapan*, 31(1), 14–28.
 7. Hakiki, M., Pratama, R., & Wulandari, S. (2024). Strategi inovasi model bisnis pada desa wisata berbasis kearifan lokal. *Jurnal Layanan Masyarakat*, 8(1), 55–70.
 8. Hanifah, N., Rahmawati, D., & Kusuma, B. (2025). Tantangan dan peluang BUMDes dalam pengelolaan destinasi wisata desa di era persaingan global. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Daerah*, 12(1), 22–38.
 9. Hasbi, M., Pratiwi, R., & Santoso, A. (2024). Penerapan Business Model Canvas dalam perencanaan usaha pariwisata berbasis desa. *Jurnal Kewirausahaan dan Bisnis*, 19(2), 67–82.
 10. Indhasari, M., & Susyanti, J. (2025). Model bisnis sebagai instrumen strategis dalam pengembangan usaha pariwisata berbasis komunitas. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(1), 29–44.
 11. Jannah, M., Hidayat, R., & Kurniawan, A. (2024). Analisis SWOT sebagai alat evaluasi strategi pengembangan usaha wisata desa. *Jurnal Pariwisata dan Hospitality*, 11(2), 88–103.
 12. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2023). Perkembangan desa wisata di Indonesia tahun 2022–2023. Kemenparekraf Republik Indonesia.
 13. Khairunnisa, R. (2025). Peran BUMDes dalam pengelolaan destinasi wisata dan penguatan ekonomi lokal. *Jurnal Administrasi Terapan*, 31(2), 45–60.
 14. Maharani, D., Saputra, R., & Wijayanti, T. (2024). Penguatan kelembagaan BUMDes dalam mendukung kemandirian ekonomi desa. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Daerah*, 11(2), 34–51.
 15. Mamabolo, M. A. (2019). Unpacking the business model concept: A review of literature. *Journal of Business Models*, 7(2), 1–19.

16. Nazarudin, M. (2020). Perencanaan strategis berbasis analisis SWOT dalam pengelolaan organisasi publik dan bisnis. *Jurnal Manajemen Strategis*, 8(1), 12–26.
17. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2019). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
18. Palimbunga, I. P. (2017). Partisipasi masyarakat dalam pengembangan desa wisata di Kabupaten Toraja Utara. *Jurnal Kawistara*, 7(1), 53–64.
19. Porajow, R., Mandagi, M., & Walangitan, O. (2023). Model kolaborasi dan kemitraan strategis dalam pengelolaan desa wisata berbasis Business Model Canvas dan analisis SWOT. *Jurnal Pariwisata Nusantara*, 9(1), 71–86.
20. Prihatiningtyas, W., Kurniasari, N., & Dewi, R. (2025). Sinergi BUMDes dan kelompok sadar wisata dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan destinasi wisata desa. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 10(1), 38–54.
21. Putri, A. M., Rahayu, S., & Nugroho, D. (2025). Penerapan Business Model Canvas dalam pengembangan desa wisata berbasis potensi lokal. *Mimbar Agribisnis*, 11(1), 112–128.
22. Rangkuti, F. (2017). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis (Edisi Revisi)*. PT Gramedia Pustaka Utama.
23. Reindrawati, D. Y. (2023). Tantangan pengembangan desa wisata berbasis partisipasi masyarakat di Indonesia. *Jurnal Pariwisata dan Pembangunan*, 14(2), 95–110.
24. Santoso, B., Wibowo, A., & Kurniawan, H. (2025). Efektivitas penerapan Business Model Canvas dalam pengembangan BUMDes wisata. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 12(1), 22–37.
25. Sari, R., & Ilham, M. (2024). Pengembangan model bisnis BUMDes berbasis potensi lokal desa untuk meningkatkan kemandirian ekonomi. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 32(1), 54–69.
26. Soelarso, H., Wahyudi, T., & Permana, R. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pengembangan strategi model bisnis BUMDes di sektor pariwisata. *Jurnal Administrasi Terapan*, 30(2), 88–104.
27. Sukarno, G. (2021). *Business Model Canvas: Konsep dan penerapannya dalam pengembangan usaha*. Penerbit Universitas Surabaya.
28. Ubed, R., Santoso, D., & Prasetyo, A. (2025). Inovasi dan diversifikasi usaha sebagai strategi penguatan kemandirian BUMDes. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(1), 43–58.
29. Wahyuni, S., Suryadi, D., & Pratama, B. (2019). Partisipasi masyarakat dan daya saing

- desa wisata: Studi kasus di Jawa Tengah. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 15(2), 66–80.
30. Yubdina, A., Fadhilah, M., & Kusumawati, R. (2024). BUMDes sebagai instrumen kebijakan peningkatan PADes dan kemandirian ekonomi desa. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 19–34.
31. Yudianto, K., & Adinugroho, B. (2024). Penerapan Business Model Canvas dalam pengembangan ekowisata berbasis komunitas. *Jurnal Layanan Masyarakat*, 8(2), 98–114.