

## STRATEGI PEMULIHAN USAHA DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* DI GRIYA COKELAT NGLANGGERAN

Bilqis Sholihah <sup>\*)1)</sup>, Edy Prasetyo <sup>2)</sup>, Suryani Nurfadillah <sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup> Program Studi S1 Agribisnis, Fakultas Peternakan dan Pertanian, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

<sup>\*)</sup> Email Penulis Korespondensi: [bilqissholihah@students.undip.ac.id](mailto:bilqissholihah@students.undip.ac.id)

### ABSTRAK

Griya Cokelat Nglanggeran (GCN) adalah UMKM yang memproduksi olahan kakao oleh-oleh khas daerah wisata yang terdampak Covid-19 hingga mengalami penutupan sementara dan penurunan pendapatan. Peneliti melakukan penelitian untuk merancang strategi pemulihan dampak pandemi Covid-19 di GCN. Penelitian yang dilakukan bulan Juni sampai Juli 2021 ini menggunakan 16 informan internal dan eksternal GCN. Alat analisis yang digunakan adalah *Business Model Canvas* yang dikombinasikan dengan *Blue Ocean Strategy*. Hasil dari penelitian yaitu *Customer segment* berubah menjadi masyarakat menengah, perusahaan, lembaga pemerintah, mantan wisatawan, dan pecinta cokelat. *Value propositions* yaitu edukasi kakao *online*, pelayanan dengan respon cepat, *packaging* yang aman, dan manajemen *reseller*. *Channels* baru berupa *WhatsApp Business* dan *marketplace*. *Customer relationship* ditingkatkan dengan fitur *broadcast chat* dan katalog produk. *Revenue streams* ditingkatkan melalui transaksi di *marketplace*. *Key resources* ditingkatkan pada kualitas SDM *marketing*. Pada *key activities* yang perlu ditingkatkan adalah pemasaran *online*, *database* pelanggan, dan peningkatan pengawasan. *Key partnership* ditingkatkan pada kerja sama dengan perusahaan dan lembaga pemerintah. *Cost structure* pada penambahan biaya SDM *marketing* yang bersifat sementara. Hasil strategi pemulihan ini mampu diterima oleh pihak GCN sebesar 92,2%.

**Kata kunci:** *Business Model Canvas*; *Blue Ocean Strategy*; Covid-19; UMKM.

### PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 (Corona Virus Disease-19) adalah wabah penyakit yang sudah menyebar hampir di seluruh negara di dunia. Berdasarkan data Kementerian Kesehatan Republik Indonesia per tanggal 13 Juni 2020, terdapat 37.420 orang positif dan 2.091 meninggal akibat virus corona di Indonesia (Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19, 2020). Covid-19 juga menyerang berbagai aspek kehidupan masyarakat termasuk sosial, politik dan ekonomi. Organisasi antar pemerintah dalam bidang ekonomi, *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), pada tahun 2020 memberikan laporan bahwa ancaman krisis ekonomi akan terjadi di banyak negara karena terhentinya aktivitas produksi dan berpotensi menurunnya konsumen masyarakat (OECD, 2020). Kebijakan pemerintah dalam memutus rantai penularan virus ini dengan himbuan “di rumah saja” menjadikan kegiatan perekonomian masyarakat terkendala. Sedangkan di Indonesia UMKM memiliki peran strategis dan pengaruh yang besar bagi perkembangan ekonomi Nasional dengan jumlah 64.194.057 pada tahun 2018 dengan memperkerjakan sekitar 116.978.631 tenaga kerja (Hardilawati, 2020). Sehingga perekonomian masyarakat ini harus diselamatkan.

Griya Cokelat Nglanggeran (GCN) di Gunung Kidul merupakan sebuah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) milik Desa Nglanggeran yang fokus dalam produksi olahan bubuk kakao. Kegiatan produksi cokelat dari biji kakao menjadi berbagai produk seperti minuman sachet cokelat bubuk, cokelat bar, pisang salut cokelat, dodol cokelat dan beberapa produk lainnya. Usaha yang diresmikan oleh Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) pada tahun 2016 sudah memiliki izin P.IRT, BPOM dan Sertifikat Halal dari MUI pada produk-produknya. Pemanfaatan potensi lokal yaitu kakao yang ditanam oleh petani yang dihimpun lima kelompok tani dan satu gabungan kelompok tani. Pengembangan GCN bertujuan untuk menyediakan produk pangan berbasis cokelat yang menjadi produk oleh-oleh unggulan di Kawasan Eko Wisata Gunung Api Nglanggeran. Usaha dalam bidang pariwisata menjadi salah satu sektor penting yang dapat meningkatkan pendapatan bagi masyarakat dan negara (Saputro & Dawud, 2021).

Sebagai salah satu UMKM yang memproduksi dan menjual makanan khas Desa Wisata, GCN menjadi satu usaha masyarakat yang terdampak Covid-19. Menurut Asmini *et al.*, (2020) berdasarkan *business cycle*, bisnis di Maret akibat pandemi ini terbagi menjadi 4 titik periode, yaitu Puncak Siklus/ Kemakmuran, Resesi / Kemerostotan, Palung /Defresi Paling Parah, dan Pemulihan (Ekspansi). Bidang industri jenis pariwisata berada pada daerah palung atau daerah paling terdampak. Tercatat sejak tanggal 23 Maret 2020 GCN sudah menutup sementara tokonya. Selama pandemi, GCN terpaksa mengubah metode penjualannya secara *online* melalui akun media sosial dan proses produksi tidak dapat dilakukan secara normal. Kondisi tersebut menjadikan GCN mengalami penurunan produksi dan pendapatan. Sejak bulan Juli 2020, GCN telah memulai membuka gerainya dengan memperhatikan protokol kesehatan, namun hal tersebut belum mampu memulihkan kondisi GCN seperti sebelumnya. Perlu diadakannya strategi pemulihan untuk menyelamatkan ekonomi pada UMKM yang terdampak pandemi (Kartiko & Rachmi, 2021).

Strategi merupakan tindakan yang dirumuskan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan (Z. A. R., 2020). Perumusan model bisnis menjadi cara untuk menentukan arah dan strategi dalam mengelola nilai dan pengembangan usaha (Chairina *et al.*, 2022). *Business Model Canvas* (BMC) merupakan model bisnis yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur pada tahun 2008 (Osterwalder & Pigneur, 2013). Penyusunan BMC dalam sebuah canvas dapat mendeskripsikan setiap aspek usaha agar mampu meningkatkan kinerja usaha (Aman *et al.*, 2020).

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk merancang strategi pemulihan dampak pandemi Covid-19 di Griya Cokelat Nglanggeran (GCN) menggunakan analisis *Business Model Canvas* (BMC). Dengan hasil analisis strategi yang baik dan tepat diharapkan GCN dapat lebih berkembang dan lebih meningkatkan daya saingnya sehingga mampu meningkatkan profit dan skala usahanya serta dapat menjaga menjaga keberlangsungan hidup bisnis perusahaannya.

## METODE

Penelitian ini dilakukan di Griya Cokelat Nglanggeran (GCN) Gunung Kidul yang bertempat di Desa Nglanggeran, Gunung Kidul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Lokasi penelitian dipilih dengan sengaja (*purposive*). Pertimbangan memilih lokasi penelitian di GCN karena merupakan salah satu usaha masyarakat yang terdampak Pandemi Covid-19 akibat menurunnya wisatawan Desa Wisata Nglanggeran. Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni sampai Juli tahun 2021.

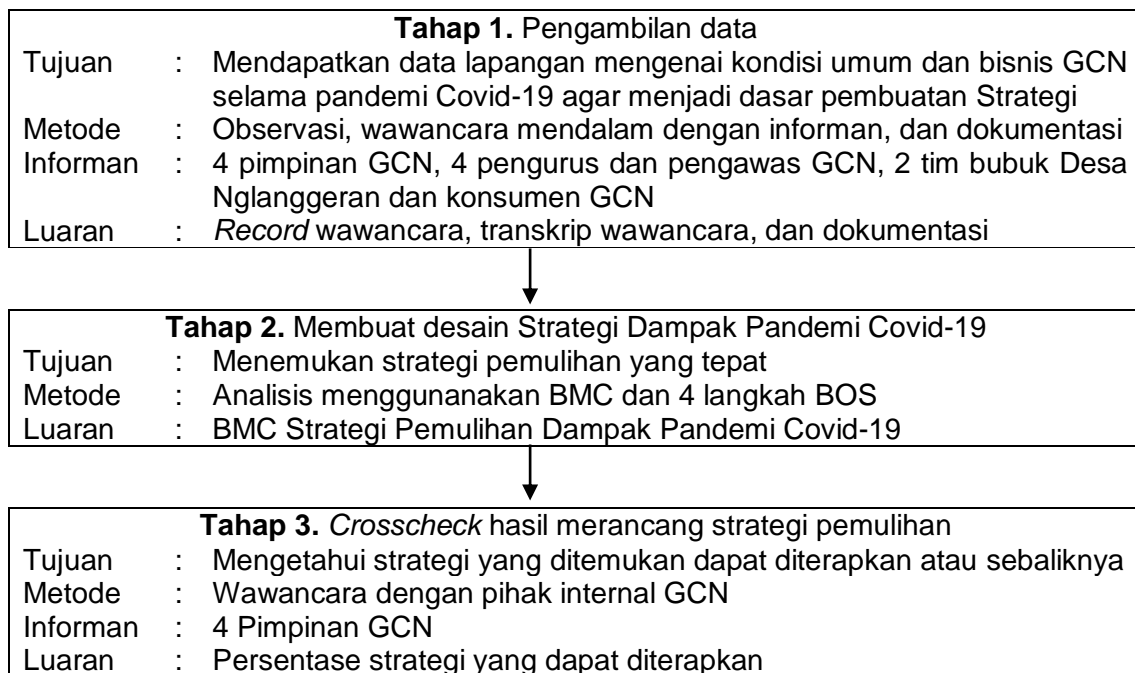
Metode yang digunakan adalah metode studi kasus dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini adalah serangkaian kegiatan ilmiah untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa yang terjadi di GCN akibat adanya Pandemi Covid-19. Kasus yang dipilih adalah kasus prioritas dan bersifat aktual atau sedang terjadi (Fitrah & Luthfiah, 2017).

Teknik pemilihan informan dengan *purposive* yaitu informan dipilih dengan sengaja. Kriteria informan yang digunakan adalah pihak yang memahami kondisi internal dan eksternal GCN sebanyak 16 informan. Informan yang dipilih harus memahami fenomena dan memberikan izin sebagai sumber penelitian (Manzilati, 2017).

Data yang diperoleh terdiri dari 2 jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dari hasil observasi dan wawancara mendalam dengan informan, data berupa dokumentasi, *record* hasil wawancara, dan transkrip wawancara. Data sekunder dari hasil literatur yaitu database milik GCN selama pandemi dan sebelum pandemi, buku, jurnal, dan penelitian terdahulu. Setiap sumber data agar penelitian tidak subjektif dan data disaling-silangkan agar dapat dipercaya dan sesuai kebutuhan (Rukin, 2019).

Alat analisis data yang digunakan untuk membuat strategis bisnis pemulihan yaitu analisis *Business Model Canvas* (BMC) dengan bantuan 4 langkah dari *Blue Ocean Strategy* (BOS) yaitu *Eliminate*, *Reduce*, *Raise*, dan *Create*. BMC adalah kanvas yang terdiri atas *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue stream*, *key resources*, *key activities*, *key partnership* dan *cost structure*. Pada tahap akhir, akan dilakukan *crosscheck* untuk mengetahui persentase strategi yang ditemukan bisa diterapkan atau tidak.

Metode uji keabsahan yang digunakan adalah Triangulasi Sumber. Triangulasi sumber pada penelitian ini yaitu dengan mengandalkan tidak hanya 1 informan untuk menguji keabsahan data yang didapatkan. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mencari data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik pengambilan data yang sama (Sugiyono, 2019).



**Bagan 1.** Tahapan Penelitian Business Model Canvas Griya Cokelat Nglanggeran

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kondisi Umum Griya Cokelat Nglanggeran

Griya Cokelat Nglanggeran (GCN) merupakan badan usaha milik Pokdarwis (Kelompok Sadar Wisata) Desa Nglanggeran yang bertempat di Desa Nglanggeran, Kecamatan Patuk, Kabupaten Gunung Kidul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Rangkaian

subsistem agribisnis pada komoditas kakao di Desa Nglanggeran telah tersistem dengan baik. 5 kelompok tani yang terhimpun dalam 1 Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) menjadi subsistem hulu dan usahatani pada kakao dan GCN berada pada subsistem pengolahan pascapanen hingga pemasaran. Produk yang dihasilkan oleh GCN adalah produk makanan dan minuman olahan kakao serta beberapa titipan produk Khas Desa Nglanggeran. GCN meluaskan pasarnya dengan menitipkan produk pada tempat retail di beberapa toko oleh-oleh.

GCN telah melakukan berbagai pelatihan kepada karyawannya. Berbagai pelatihan dan hibah alat diberikan oleh Bank Indonesia, LIPI dan instansi lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Andini (2013) yang menyatakan bahwa dalam pengembangan potensi desa perlu adanya peran pihak luar yang bekerjasama dengan masyarakat setempat dalam peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia.

### **Kondisi BMC Griya Cokelat Nglanggeran Sebelum Pandemi Covid-19**

Gambaran kondisi BMC Griya Cokelat Nglanggeran Sebelum Pandemi Covid-19 ditunjukkan dalam Tabel 1. Gambaran kondisi tersebut antara lain ditinjau dari mitra kunci, aktivitas kunci dan sumber daya kunci.

*Customer segments* utama menurut Hermayani (2014) yang dikutip dari Kotler (1997) dibagi sesuai demografis, geografis, psikografis dan perilaku. Segmentasi demografis yaitu masyarakat kelas menengah, segmen perusahaan dan lembaga pemerintah. Segmentasi berdasarkan geografis yaitu wisatawan mancanegara, wisatawan dalam negeri dan warga setempat (Desa Nglanggeran). Segmentasi psikografis yaitu pasar yang membeli untuk kepentingan pribadi dalam jumlah terbatas dan untuk kepentingan perusahaan atau lembaga dalam jumlah besar. Segmentasi perilaku yaitu individu atau kelompok berdasarkan tujuan wisata yaitu membutuhkan oleh-oleh olahan cokelat dan yang membutuhkan wisata edukasi pengolahan kakao.

*Value propositions* yang pertama yaitu kepercayaan pelanggan dalam hal rasa, keamanan dan *packaging*. Produk dibuat dengan bahan premium dan adanya varian rasa yang beragam. Keamanan pangan yang diberikan dibuktikan dengan adanya izin P-IRT, BPOM dan Halal MUI. Produk GCN termasuk Produk Geopark yaitu produk yang sudah diakui berasal dari daerah yang termasuk Unesco Global Geopark (UGG). Selain produk, GCN menyediakan Jasa wisata edukasi pengolahan kakao yaitu program wisata paket yang ditawarkan oleh pokdarwis dan bekerja sama dengan GCN.

*Channels* GCN dalam memberikan nilai kepada pelanggan yaitu melalui toko GCN, media sosial, toko mitra, expo UMKM dan kunjungan pejabat atau pegawai GCN ke tempat lain. Toko GCN menjadi saluran utama. Media sosial yang digunakan adalah *WhatsApp* pribadi pengurus GCN, Instagram GCN dan facebook GCN. Penggunaan media sosial masih belum maksimal dilaksanakan.

GCN membangun hubungan kepada pelanggan (*customer relationship*) dalam bentuk bantuan personal secara umum dan secara khusus. Hubungan secara umum yang dibangun seperti pelayanan komunikasi di tempat penjualan (toko) dan di media sosial GCN serta menyediakan *tester* produk. Hubungan kedua yang dibangun adalah bantuan personal secara khusus berupa diberikannya hidangan dan oleh-oleh produk GCN.

*Revenue streams* GCN yaitu penjualan produk dan biaya penggunaan pelayanan. Keuntungan yang didapatkan dari penjualan produk merupakan penjualan produk asli GCN dan produk titipan masyarakat sekitar dan griya lain. Produk asli GCN adalah minuman cokelat, cokelat bar, bakpia cokelat, brownies cokelat dan dodol cokelat. Produk titipan berupa lulur cokelat, kain batik cokelat, onde-onde cokelat dan susu kambing. Biaya penggunaan pelayanan yaitu biaya wisata edukasi yang diberikan. GCN menggunakan metode pembayaran tunai, *transfer* serta *scan barcode* untuk *e-wallet* seperti ovo dan gopay.

**Tabel 1.** Gambaran Kunci *Business Model Canvas* (BMC) GCN Sebelum Covid-19

<b>Key partnerships</b>	<b>Key activities</b>	<b>Value proposition</b>	<b>Customer relationships</b>	<b>Customer segments</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gapoktan</li> <li>2. Tim bubuk</li> <li>3. Pokdarwis</li> <li>4. Pemerintah desa</li> <li>5. LIPI DIY</li> <li>6. Toko oleh-oleh</li> <li>7. Dinas</li> <li>8. Toko kelontong</li> <li>9. Bank Indonesia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produksi</li> <li>2. Pemasaran                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offline</li> <li>- Online</li> </ul> </li> <li>3. Pelatihan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepercayaan pelanggan terhadap produk:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasa</li> <li>- Keamanan</li> <li>- <i>Packaging</i></li> </ul> </li> <li>2. Wisata Edukasi Cokelat</li> <li>3. Produk oleh-oleh khas Nglanggeran</li> <li>4. Proses kakao hulu sampai hilir</li> <li>5. Inovasi produk</li> <li>6. Produk geopark</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bantuan personal:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelayanan komunikasi di tempat penjualan dan menyediakan tester</li> <li>- Pelayanan komunikasi di sosial media</li> </ul> </li> <li>2. Bantuan personal yang khusus:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hidangan untuk tamu penting</li> <li>- Hubungan mendalam pegawai dengan pelanggan khusus</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wisatawan desa Nglanggeran</li> <li>2. Masyarakat lokal</li> <li>3. Masyarakat kelas menengah</li> <li>4. <i>Reseller</i></li> <li>5. Perusahaan dan lembaga pemerintah</li> </ol>
<b>Key resources</b>			<b>Channels</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber daya manusia</li> <li>2. Fisik</li> <li>3. Finansial</li> <li>4. Intelektual</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toko GCN</li> <li>2. Media Sosial:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- WhatsApp pribadi</li> <li>- Instagram, Facebook</li> </ul> </li> <li>3. Toko mitra (toko oleh-oleh, Koperasi DIY, Mall, BRI)</li> <li>4. Expo UMKM</li> <li>5. Kunjungan</li> </ol>	
<b>Cost structure</b>			<b>Revenue stream</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya bahan baku</li> <li>2. Biaya operasional</li> <li>3. Biaya promosi</li> <li>4. Biaya tenaga kerja</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penjualan Produk:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk asli GCN</li> <li>- Produk titipan</li> </ul> </li> <li>2. Biaya penggunaan pelayanan:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wisata edukasi</li> </ul> </li> <li>3. Metode pembayaran:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Cash</i>, transfer</li> <li>- scan e-money</li> </ul> </li> </ol>	

Sumber: Data Primer Penelitian, diolah 2021



Sumber daya utama (*key resources*) GCN berupa SDM, fisik, finansial dan intelektual. SDM GCN dibagi sesuai pembagian tugas yang ada dibawah manajer yaitu marketing, produksi, administrasi dan keuangan. Sumber daya fisik GCN berupa peralatan produksi, etalase tanah, dan bangunan. Fasilitas GCN dalam menjamu konsumen yaitu gazebo, tempat parkir, toilet, display produk, tester, dan tempat produksi yang dapat diamati langsung oleh konsumen dibalik jendela produksi. Sumber daya finansial yaitu dana CSR BI dan modal berputar setiap tahunnya. Sumber daya intelektual berupa resep setiap produk GCN dan brand produk GCN.

Aktivitas utama (*key activities*) GCN berupa produksi, pemasaran dan pelatihan. Produksi dilakukan 5 hari dalam satu pekan. Produksi produk minuman cokelat di GCN memiliki 5 varian rasa. Produksi makanan olahan cokelat di GCN yaitu dodol cokelat, bakpia cokelat, cokelat bar, keripik pisang cokelat dan lain-lain. *Marketing* dilakukan secara *offline* dan *online*. *Marketing* secara *offline* dilakukan dengan bantuan pokdarwis Desa Nglanggeran, pejabat Desa setempat, dan oleh pengurus GCN. *Marketing* secara *online* masih belum maksimal. Terdapat dua pelatihan yaitu pelatihan oleh pengurus GCN kepada wisatawan dan pelatihan oleh pihak eksternal kepada pengurus GCN.

GCN memiliki berbagai mitra (*key partnership*). Mitra selaku *supplier* GCN adalah gapoktan, tim bubuk dan toko kelontong. GCN memiliki mitra diinternal desa seperti Pokdarwis, pemerintah desa dan BUMDes. Mitra yang mendorong pertumbuhan GCN adalah Bank Indonesia (BI) yang menggandeng LIPI DIY, serta adanya perhatian Dinas Pariwisata. Mitra GCN dalam menjualkan produk adalah toko mitra. Toko mitra berupa toko oleh-oleh, koperasi DIY dan mall BRI.

Struktur biaya GCN yaitu biaya bahan baku, biaya promosi, biaya tenaga kerja dan biaya operasional lain. Biaya bahan baku GCN yaitu pembelian bubuk kakao, lemak kakao dan bahan pendukung lainnya. Biaya tenaga kerja diberikan setiap bulan sesuai dengan kehadiran kerja. Biaya operasional lain adalah biaya sewa lahan, biaya perbaikan alat, biaya listrik dan air.

### **Perubahan Kondisi Griya Cokelat Nglanggeran Akibat Pandemi Covid-19**

Pandemi Covid-19 terkonfirmasi masuk ke Indonesia pada tanggal 2 Maret 2020. GCN mulai menutup toko pada tanggal 23 Maret hingga 23 Juni 2020. Tanggal 24 Juni 2020 dilakukan simulasi wisata dengan sistem new normal dan mulai beroperasi kembali pada tanggal 1 Juli 2020. Pembukaan toko dimasa pandemi hanya 2 hari dalam satu pekan. Tutupnya toko GCN dan akibat adanya pembatasan kegiatan mengakibatkan jumlah wisatawan berkurang drastis, baik untuk membeli oleh-oleh ataupun wisata edukasi. Pembatasan wisata ini telah diatur dalam berbagai kebijakan pusat maupun daerah salah satunya diawali keputusan Pelaksanaan Status Tanggap Darurat Bencana Covid-19 DIY Nomor 1/SE/III/2020 tanggal 20 Maret 2021 oleh Gubernur DIY. Kebijakan tersebut memberikan pembatasan berbagai kegiatan yang bersifat berkerumun termasuk wisata. Keadaan ini sesuai dengan pendapat (Asmini *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa bisnis pada bidang wisata dimasa pandemi berada pada daerah palung yang artinya defresi paling parah.

Pembatasan kebijakan yang mengakibatkan wisatawan berkurang menjadikan nilai oleh-oleh dari produk GCN menurun. Inovasi nilai dilakukan oleh GCN ditengah masa pandemi yaitu pada pertengahan Bulan Ramadhan ditahun 2021. Penjualan *hampers* produk GCN memanfaatkan momen lebaran yang terbatas. Saluran paling berdampak tentunya toko GCN. Setelah tutup tiga bulan, wisatawan masih fluktuatif jumlahnya. Hal positif yang muncul adalah setiap pengurus GCN menambah rasa tanggung jawab untuk menjual produk GCN melalui status *WhatsApp* pribadi masing-masing. Hal tersebut juga meningkatkan hubungan khusus GCN pada pelanggan walaupun masih terbatas pelanggan yang dikenal dekat.

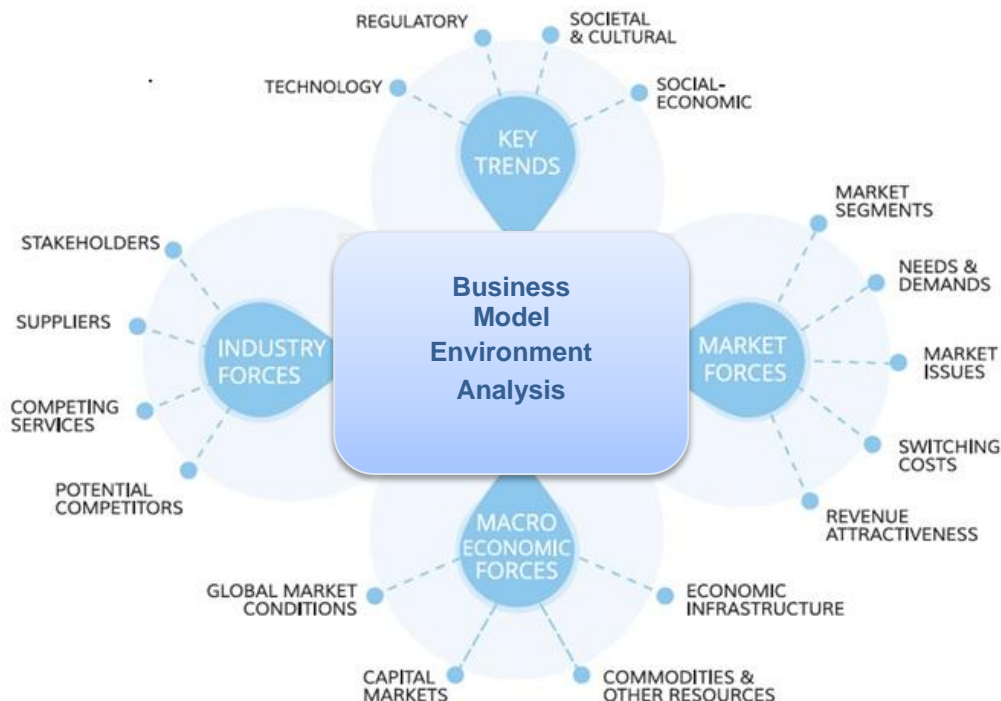
Menurunya penjualan berdampak pada pendapatan yang berkurang. Penjualan produk kering lebih diutamakan karena masa simpan yang relatif lama. Produksi produk basah seperti bakpia, dodol dan cokelat bar berkurang separuhnya karena

masa simpan yang relatif sebentar dan menjadi ancaman rugi jika tidak terjual. Hal ini berpengaruh pada menurunnya pendapatan kotor GCN.

Pendapatan kotor GCN selama pandemi menurun dengan nilai paling rendah pada Bulan Agustus 2020 yang merupakan masa awal dibukanya kembali GCN dengan sistem new normal. Bulan Desember 2020 menjadi bulan dengan pendapatan tertinggi dimasa pandemi. Hal ini normal terjadi di GCN karena GCN berada di kawasan wisata. Tingginya pendapatan pada Bulan Desember berbanding lurus dengan jumlah wisatawan DIY di Bulan Desember. Berdasarkan Statistik Kepariwisataan DIY Tahun 2019 milik Dinas Pariwisata DIY, jumlah wisatawan ke DIY yang menggunakan jasa akomodasi tahun 2019 adalah 6.549.381 jiwa. Jumlah wisatawan tertinggi yaitu pada Bulan Desember dengan jumlah wisatawan 730.386 jiwa kemudian disusul Bulan Juli 626.414 jiwa dan Bulan Juni 625.081 jiwa (Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta, 2021).

Sumber daya GCN pada masa pandemi yang paling terdampak adalah SDM. Meningkatnya kebutuhan *marketing* secara digital belum bisa ditopang oleh SDM GCN. Kegiatan *marketing* secara *offline* yang biasanya menjadi andalan justru tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal. Aktivitas kegiatan produksi juga dikurangi akibat menurunnya penjualan. Kegiatan pelatihan di GCN tetap berjalan. Terdapat pelatihan secara *online* dari salah satu Perguruan Tinggi Negeri mengenai manajemen keuangan, pelatihan dari Bank Indonesia (BI) yang bekerja sama dengan Kementerian Perindustrian membuat pelatihan menggunakan *marketplace* serta pelatihan secara *offline* dari BI tentang manajemen kelembagaan bagi seluruh aspek wisata di Desa Nglanggeran. Pengeluaran GCN selama pandemi ditekan agar tidak melebihi pendapatan. Jadwal masuk kerja hanya dua hari dalam satu pekan kecuali jika ada keadaan mendesak.

### Analisis Lingkungan Model Bisnis Griya Cokelat Nglanggeran



**Gambar 1.** Lingkungan Model Bisnis  
Sumber: Osterwalder & Pigneur (2013)

### 1. Kekuatan Pasar (*Market Forces*)

Isu pasar yang mempengaruhi dimasa Pandemi adalah pembatasan kegiatan masyarakat untuk mencegah penularan Covid-19. Berkurangnya pengunjung wisatawan akibat pembatas kegiatan karena pandemi mengakibatkan pergeseran konsumen. Hal ini sesuai dengan pendapat Osterwalder & Pigneur (2013) yang menyatakan bahwa isu pasar yang berkembang dapat merubah kondisi lingkungan bisnis perusahaan. Segmen pelanggan yang tetap membeli disaat pandemi yaitu didominasi oleh pelanggan yang pernah membeli produk GCN secara langsung sebelumnya yang masuk dalam kelas menengah, dan perusahaan seperti BI melakukan pembelian di beberapa kegiatannya. Segmen pelanggan masyarakat lokal tidak lagi menjadi pelanggan GCN selama pandemi. Pandemi menjadikan masyarakat berfokus pada mempertahankan hidup dan daya beli berkurang. Hal ini sesuai dengan pendapat Hilman & Laturette (2021) yang menyatakan bahwa daya beli masyarakat Indonesia menurun selama pandemi yang diakibatkan pemberhentian kerja, pembatasan sosial dan kenaikan harga barang.

### 2. Kekuatan Industri (*Industry Forces*)

Kekuatan industri meliputi pesaing, pemain baru, produk dan jasa pengganti pemasok dan pelaku rantai nilai lainnya dan *stakeholder*. Pesaing GCN yaitu pesaing UMKM lain yang juga berjualan secara *online*. Perusahaan pengolah cokelat baik minuman maupun makanan dengan lingkup yang lebih besar juga menjadi tantangan bagi GCN. Pelaku pemasok utama selama pandemi tidak berubah yaitu bahan baku kakao tetap dari Tim Bubuk Kakao Desa Nglanggeran. *Stakeholder* menjadi kunci bagi aktivitas GCN. Pengambilan kebijakan secara umum untuk Desa Wisata Nglanggeran dilakukan setiap 35 hari sekali di Selasa Kliwon oleh *stakeholder* terkait yaitu Kepala Desa, Pokdarwis, BUMDes, tokoh masyarakat serta perwakilan pengurus setiap unit wisata termasuk GCN. Penutupan dan pembukaan toko GCN mengikuti keputusan *stakeholder* yang diambil berdasarkan aturan yang diturunkan dari Pemerintah DIY.

### 3. Tren Kunci (*Key Trends*)

Tren kunci terdiri atas tren teknologi, tren regulasi, tren masyarakat dan budaya, dan tren sosio-ekonomi. Tren teknologi dalam memasarkan produk dengan sistem *digital marketing* menjadi hal utama saat ini. *Marketing* melalui media sosial dapat memudahkan perusahaan mendapat pelanggan sesuai tujuan. Tren regulasi berupa kebijakan yang dapat mempengaruhi kondisi pasar. Kebijakan pemerintah selama pandemi sangat berpengaruh terhadap keberjalanan GCN. Kebijakan yang berpengaruh dikala pandemi seperti PSBB, PPKM dan Pelaksanaan Status Tanggap Darurat Bencana Covid-19 DIY. Kebijakan pemerintah dalam membantu kelanjutan bisnis GCN selaku UMKM juga dirasakan. Adanya bantuan terhadap pelaku UMKM diberikan diawal masa pandemi kepada beberapa pengurus GCN. Hal ini sesuai dengan pendapat Iping (2020) yang menyatakan bahwa terdapat berbagai kebijakan pemerintah dimasa pandemi dalam menjunjung cita-cita menyejahterakan rakyat dimasa pandemi yaitu pemberian bantuan BLT, listrik, kredit dan alokasi dana untuk pengadaan kebutuhan bahan pokok.

Tren masyarakat dan budaya dapat mempengaruhi kondisi bisnis. Sebagai pengolah hilir kakao, GCN bersama Griya Batik dan Griya Spa memberikan berbagai macam produk olahan kakao bagi masyarakat. Wisatawan yang datang berbelanja untuk berbagi oleh-oleh. GCN menghadirkan inovasi produk *hampers* dimasa pandemi untuk memenuhi kebutuhan. Hal ini sesuai dengan pendapat Osterwalder & Pigneur (2013) yang menyatakan bahwa inovasi harus terus dilakukan dalam memahami perubahan tren dimasyarakat.

### 4. Kekuatan Ekonomi Makro (*Macro Economic Forces*)

Kekuatan ekonomi makro terbagi mejadi kondisi global, pasar modal, komoditas dan sumber daya lain, dan infrastruktur ekonomi. Kebutuhan modal pada usaha GCN



dimasa pandemi menjadi suatu kendala. GCN hanya memiliki satu gazebo besar dan satu bangunan yang berfungsi sebagai toko dan tempat produksi. Pembangunan satu bangunan baru sedang dikerjakan namun belum bisa dilanjutkan karena keterbatasan dana.

GCN menggunakan komoditas utama yaitu kakao. Harga dan persediaan kakao yang dibutuhkan relatif stabil yaitu lemak kakao dan bubuk kakao. Seluruh pasokan kakao disediakan oleh Tim Bubuk Nglanggeran tanpa adanya persaingan yang ketat dengan kompetitor. Infrastruktur Desa Nglanggeran memiliki pembangunan yang terus bertumbuh. Pembukaan jalan provinsi baru yang melintasi Desa Nglanggeran dan terminal wisata pada tahun 2021 sedang dikerjakan oleh Pemerintah Provinsi DIY dan Kabupaten Gunung Kidul.

### **Strategi Pemulihan BMC Griya Cokelat Nglanggeran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, strategi pemulihan GCN dengan pendekatan BMC yang dikombinasikan dengan empat langkah BOS yaitu *Eliminate, Reduce, Raise, dan Create*, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 2. Strategi pemulihan GCN dari dampak pandemi Covid-19 merupakan rancangan yang dapat diterapkan oleh GCN dimasa pandemi. Berubahnya sisi kanan BMC yang merupakan bagian konsumen akan merubah sisi kiri yang merupakan penggerak bisnis. Sisi kanan yaitu *Customer segment, Channels, Customer relationship, dan Revenue streams*. *Customer segment* berfokus pada masyarakat menengah yang berbelanja online, perusahaan dan lembaga pemerintah serta mantan wisatawan. *Value propositions* GCN yaitu edukasi seputar kakao secara *online*, memberikan pelayanan yang cepat, *packaging* yang aman untuk pengiriman dan adanya manajemen reseller dengan penyediaan *marketing kit* dan grup *reseller*. *Channels* baru berupa *WhatsApp Business* dan *marketplace*. *Customer relationship* GCN ditingkatkan dengan fitur *broadcast chat* dan katalog produk kepada pelanggan. *Revenue streams* ditingkatkan melalui transaksi di *marketplace*.

Sisi kiri yaitu *Key resources, Key activities, Key partnership, dan Cost structure*. *Key resources* ditingkatkan pada kualitas SDM *marketing* dengan adanya Tim *marketing* terpusat Desa Nglanggeran atau membuka rekrutmen SDM *marketing* sementara. *Key activities* yang perlu ditingkatkan adalah pemasaran *online*, peningkatan *database* pelanggan dan peningkatan pengawasan. *Key partnership* GCN dapat ditingkatkan pada kerja sama dengan perusahaan dan lembaga pemerintah. *Cost structure* GCN pada penambahan biaya SDM *Marketing* yang bersifat sementara.

**Tabel 2.** Strategi Pemulihan Kombinasi *Business Model Canvas* (BMC) dan *Blue Ocean Strategy* (BOS)

<b>Key partnerships</b>	<b>Key activities</b>	<b>Value proposition</b>	<b>Customer relationships</b>	<b>Customer segments</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gapoktan</li> <li>2. Tim bubuk</li> <li>3. Pokdarwis</li> <li>4. Pemerintah desa</li> <li>5. LIPI DIY</li> <li>6. Toko oleh-oleh</li> <li>7. Dinas</li> <li>8. Toko kelontong</li> <li>9. Bank Indonesia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produksi</li> <li>2. <b>Pemasaran:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offline</li> <li>- <b>Online</b></li> </ul> </li> <li>3. Pelatihan</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. <b>Pencatatan nomor WA</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepercayaan pelanggan terhadap produk: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasa</li> <li>- Keamanan</li> <li>- <i>Packaging</i></li> </ul> </li> <li>2. Wisata Edukasi Cokelat</li> <li>3. Produk oleh-oleh khas Nglanggeran</li> <li>4. Proses kakao hulu - hilir</li> <li>5. Inovasi produk</li> <li>6. Produk geopark</li> <li>7. <b>Fast response</b></li> <li>8. <b>Edukasi cokelat online</b></li> <li>9. <b>Manajemen reseller</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bantuan personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelayanan komunikasi di tempat penjualan dan menyediakan tester</li> <li>- Pelayanan komunikasi di sosial media</li> </ul> </li> <li>2. Bantuan personal yang khusus: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hidangan untuk tamu penting</li> <li>- <b>Hubungan mendalam antar individu pegawai dengan pelanggan khusus</b></li> <li>- <b>BC Promosi</b></li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Wisatawan desa Nglanggeran</b></li> <li>2. <del>Masyarakat lokal</del></li> <li>3. <del>Masyarakat kelas menengah</del></li> <li>4. <del>Reseller</del></li> <li>5. <b>Perusahaan dan lembaga pemerintah</b></li> <li>6. <b>Masyarakat kelas menengah yang suka belanja online</b></li> <li>7. <b>Mantan wisatawan</b></li> <li>8. <b>Pencinta cokelat</b></li> </ol>
<b>Key resources</b>			<b>Channels</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber daya manusia</li> <li>2. Fisik</li> <li>3. Finansial</li> <li>4. Intelektual</li> <li>5. <b>Tim / SDM marketing</b></li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Toko GCN</b></li> <li>2. <b>Media Sosial:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- WhatsApp pribadi</li> <li>- Instagram, Facebook</li> </ul> </li> <li>3. Toko mitra (toko oleh-oleh, Koperasi DIY, Mall, BRI)</li> <li>4. <del>Expo UMKM</del></li> <li>5. <del>Kunjungan</del></li> </ol>	
<b>Cost structure</b>			<b>Revenue stream</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya bahan baku</li> <li>2. Biaya operasional</li> <li>3. Biaya promosi</li> <li>4. Biaya tenaga kerja</li> <li>5. <b>Biaya SDM marketing</b></li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Penjualan Produk:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk asli GCN</li> <li>- Produk titipan</li> </ul> </li> <li>2. <b>Biaya penggunaan pelayanan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wisata edukasi</li> </ul> </li> <li>3. Metode pembayaran: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Cash</i>, transfer, scan e-money</li> </ul> </li> </ol>	

Sumber: Data Primer Penelitian, diolah 2021

Keterangan: ~~Eliminate~~ (Tulisan dicoret); **Reduce** (Tulisan merah); **Raise** (Tulisan hijau); **Create** (Tulisan pada kotak biru)

**Tabel 3.** Hasil Strategi Pemulihan Kombinasi *Business Model Canvas* (BMC) dan *Blue Ocean Strategy* (BOS)

<b>Key partnerships</b>	<b>Key activities</b>	<b>Value proposition</b>	<b>Customer relationships</b>	<b>Customer segments</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gapoktan</li> <li>2. Tim bubuk</li> <li>3. Pokdarwis</li> <li>4. Pemerintah desa</li> <li>5. LIPI DIY</li> <li>6. Toko oleh-oleh</li> <li>7. Dinas</li> <li>8. Toko kelontong</li> <li>9. Bank Indonesia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produksi</li> <li>2. Pemasaran online dan offline</li> <li>3. Pelatihan</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Pencatatan nomor WA</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepercayaan pelanggan terhadap produk (rasa, keamanan, <i>packaging</i>)</li> <li>2. Wisata Edukasi Cokelat</li> <li>4. Produk oleh-oleh khas Nglanggeran</li> <li>5. Proses kakao hulu sampai hilir</li> <li>6. Inovasi produk</li> <li>7. Produk geopark</li> <li>8. <i>Fast response</i></li> <li>9. Edukasi cokelat online</li> <li>10. Manajemen <i>reseller</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bantuan personal:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelayanan komunikasi di tempat penjualan dan menyediakan tester</li> <li>- Pelayanan komunikasi di sosial media</li> </ul> </li> <li>2. Bantuan personal yang khusus:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hidangan untuk tamu penting</li> <li>- Hubungan mendalam pegawai dengan pelanggan khusus</li> </ul> </li> <li>3. BC Promosi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wisatawan desa Nglanggeran                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membeli oleh-oleh olahan cokelat</li> <li>- Wisata edukasi cokelat</li> </ul> </li> <li>2. Perusahaan dan lembaga pemerintah</li> <li>3. Masyarakat kelas menengah yang suka belanja online</li> <li>4. Mantan wisatawan pecinta cokelat</li> </ol>
<b>Key resources</b>			<b>Channels</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber daya manusia</li> <li>2. Fisik</li> <li>3. Finansial</li> <li>4. Intelektual</li> <li>5. Tim / SDM marketing sementara</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toko GCN</li> <li>2. Media Sosial:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- WhatsApp pribadi</li> <li>- Instagram, Facebook</li> </ul> </li> <li>3. Toko mitra (toko oleh-oleh, Koperasi DIY, Mall, BRI)</li> <li>4. WA Business GCN</li> <li>5. <i>Marketplace</i></li> </ol>	
<b>Cost structure</b>			<b>Revenue stream</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya bahan baku</li> <li>2. Biaya operasional</li> <li>3. Biaya promosi</li> <li>4. Biaya tenaga kerja</li> <li>5. Menambah upah untuk SDM marketing</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penjualan Produk:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk asli GCN</li> <li>- Produk titipan</li> </ul> </li> <li>2. Biaya penggunaan pelayanan:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wisata edukasi</li> </ul> </li> <li>3. Metode pembayaran:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Cash</i>, transfer, scan e-money</li> </ul> </li> </ol>	

Sumber: Data Primer Penelitian, diolah 2021

### Penerimaan Strategi Pemulihan Griya Cokelat Nglanggeran

Penerimaan strategi pemulihan dilakukan dengan 4 informan kunci yang memegang keputusan teknis keberjalanan GCN di lapangan. Setiap blok BMC strategi pemulihan diberi skor 1-5 untuk penerimaannya. Skor 1 berarti tidak dapat digunakan, 2 berarti dapat digunakan 25%, 3 berarti dapat digunakan 50%, 4 berarti dapat digunakan 75%, dan 5 berarti dapat digunakan 100%. Jumlah skor ideal keseluruhan adalah 180 dan skor yang didapat secara keseluruhan adalah 166. Skor ideal yang didapatkan kemudian dibandingkan dengan skor ideal.

**Tabel 4.** Penerimaan Strategi Pemulihan

Responden	Skor setiap blok BMC									Jumlah
	CS	VP	Ch	CR	RS	KR	KA	KP	Cs	
1	5	4	3	5	5	5	5	4	5	41
2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	42
3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	42
4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	41
<b>Jumlah</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>166</b>

Sumber: Data Primer Penelitian, diolah 2021

Keterangan: CS = *Customer segment*; VP = *Value propositions*; Ch = *Channels*; CR = *Customer relationship*; RS = *Revenue streams*; KR = *Key resources*; KA = *Key activities*; KP = *Key partnership*; Cs = *Cost structure*

Berdasarkan skor yang didapatkan maka strategi pemulihan GCN yang dapat diterapkan sebesar  $166/180 = 0,922$  atau 92,2% dari keseluruhan strategi. Strategi yang tepat dapat dicapai jika analisis faktor yang mempengaruhi strategi dipertimbangkan dengan tepat. Hal ini sesuai dengan pendapat Z. A. R. (2020) bahwa strategi adalah sebuah tindakan untuk mencapai tujuan dan dibutuhkan manajemen strategi yang tepat dengan proses perencanaan, perumusan, pengimplementasian, dan evaluasi yang tepat terhadap kegiatan bisnis.

### SIMPULAN

Griya Cokelat Nglanggeran (GCN) mengalami penurunan penjualan, produksi, dan pendapatan kotor dimasa pandemi. Strategi pemulihan dapat diupayakan dengan perubahan model bisnis GCN disemban blok BMC. Berubahnya sisi kanan BMC yang merupakan bagian konsumen akan merubah sisi kiri yang merupakan penggerak bisnis GCN. *Customer segment* berfokus pada masyarakat menengah yang berbelanja online, perusahaan dan lembaga pemerintah serta mantan wisatawan. Sementara itu, *value propositions* GCN memberikan edukasi seputar kakao secara online, memberikan pelayanan yang cepat, *packaging* yang aman untuk pengiriman dan adanya manajemen reseller dengan penyediaan *marketing kit* dan *grup reseller*. *Channels* baru berupa *WhatsApp Business* dan *marketplace*. *Customer relationship* GCN ditingkatkn dengan fitur *broadcast chat* dan katalog produk kepada pelanggan. *Revenue streams* ditingkatkan melalui transaksi di marketplace.

Sisi sebelah kiri yaitu *key resources* GCN ditingkatkan pada kulit SDM *marketing* dengan adanya Tim *marketing* terpusat Desa Nglanggeran atau membuka rekrut SDM *marketing* yang bersifat sementara. *Key activities* GCN yang perlu ditingkatkan adalah pemasaran secara *online*, peningkatan database pelanggan GCN dan peningkatan pengawasan dari manajer. *Key partnership* GCN dapat ditingkatkan pada kerja sama dengan perusahaan dan lembaga pemerintah. *Cost structure* GCN pada penambahan biaya SDM *marketing* yang bersifat sementara. Strategi pemulihan GCN mampu diterima oleh pihak GCN sebesar 92,2% dari keseluruhan strategi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aman, S., Supriyanto, & Putri, M. A. (2020). Implementasi BMC Dengan Metode *Design Thinking* Dalam Menghadapi Covid-19 di IKM PATI. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri*, 1(2), 6–14.
- Andini, N. (2013). Pengorganisasian Komunitas Dalam Pengembangan Agrowisata Di Desa Wisata Studi Kasus: Desa Wisata Kembangarum, Kabupaten Sleman. *Kabupaten Sleman Jurnal Perencanaan Wilayah Dan Kota*, 24(3), 173–188.
- Asmini, Nyoman Utama, I., Haryadi, W., & Rachman, R. (2020). Manajemen Business Cycle Sebagai Basis Peluang Usaha Pasca Covid-19: Suatu Strategi Pemulihan Ekonomi Masyarakat. In *Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(2), .
- Chairina, P., Kusumastuti, R., & Rusfian, E. Z. (2022). Peningkatan Kemampuan Dalam Mengembangkan Model Bisnis Dan Optimalitasasi Media Sosial Melalui Pelatihan Model Bisnis Dan Promosi Bagi UMKM. *Jurnal Masyarakat Mandiri*, 6(2), 963–977. <https://doi.org/10.31764/jmm.v6i2.6917>
- Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. (2021). *Statistik Kepariwisataaan 2020*.
- Fitrah, M., & Luthfiah. (2017). *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*. Sukabumi: Jejak Publisher.
- Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19. (2020, June). *Data Sebaran*. <https://covid19.go.id/>
- Hardilawati, W. L. (2020). The Survival Strategy Of Smes During The Covid-19 Pandemic. *Jurnal Akuntansi & Ekonomika*, 10(1), 89–98. <http://ejournal.umri.ac.id/index.php/jae>
- Hermayani, S. (2014). Segmentasi Pasar Konsumen Sayuran Organik Hypermarket Giant Kota Depok. *Skripsi*. UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Hilman, C., & Laturette, K. (2021). Analisis Perbedaan Kinerja Perusahaan Sebelum Dan Saat Pandemi Covid-19. *Balance: Jurnal Akuntansi, Auditing Dan Keuangan*, 18(1), 91–109.
- Iping, B. (2020). Perlindungan Sosial Melalui Kebijakan Program Bantuan Langsung Tunai (BLT) di Era Pandemi Covid-19: Tinjauan Perspektif Ekonomi Dan Sosial. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 516–526.
- Kartiko, N. D., & Rachmi, I. F. (2021). Strategi Pemulihan Pandemi Covid-19 Bagisektor UMKM di Indonesia. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(5), 624–637. <https://doi.org/10.46799/jurnalsyntaxtransformation.v2i5.275>
- Manzilati, A. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode dan Aplikasi*. Malang: UB Press.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses*. [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres20\\_e/pr858\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr858_e.htm)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons.
- Rukin. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Takalar: Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia.
- Saputro, W. A., & Dawud, M. Y. (2021). Strategi Pemulihan Dengan Kerjasama Dua Sektor, Mungkinkah Sektor Pariwisata dan UMKM Bangkit? (Studi Kasus UMKM dan Wisata Kabupaten. *Jurnal of Agribussines Science and RUrul Development*, 1(1), 1–9.



- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Z. A. R., Elvitriadi. (2020). Strategi Pengembangan Agribisnis PT. Mitra Kerinci. *Jurnal Mirai Management*, 6(1), 171–201.  
<https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/miraipg.171>