

## MODEL BISNIS TAMAN NASIONAL MANDIRI: KASUS TAMAN NASIONAL GUNUNG PALUNG KALIMANTAN BARAT

*(Business Model of Self-Finance National Park: Case of Gunung Palung National Park, West Kalimantan)*

HENDRA GUNAWAN<sup>1)</sup>, SAMBAS BASUN<sup>2)</sup>, PANDU WIRAWAN ARIEF<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Balai Taman Nasional Gunung Palung, Jl. Gajah Mada No. 41 Ketapang, Kalimantan Barat (toulanyo@gmail.com)

<sup>2)</sup>Departemen Konservasi Sumberdaya Hutan dan Ekowisata, Fakultas Kehutanan, IPB, Bogor 1600, Indonesia

<sup>3)</sup>ADPLUS, Jl. Kemang Timur No. 90 Jakarta Selatan 730 Jakarta Telepon 021-179 0561

Diterima 1 November 2012/Disetujui 28 Februari 2013

### ABSTRACT

Management of national park has been facing problems due to budgeting limitation. One of the idea to reorient conservation areas management from cost center to profit center is developing self finance national park. The objectives of this research were aimed to describe business model of Gunung Palung National Park; to construct business model of self-finance Gunung Palung National Park, and to formulate development strategy toward self-finance of Gunung Palung National Park. The research used business model canvas analysis. The results showed that business model of Gunung Palung National Park has strengths in addressing weaknesses in each of the components and can take advantage of opportunities to fine-tune its business model. Business model of self finance Gunung Palung National Park was categorized as business to business (B2B) model which sold products and services by partner companies.

Keywords : business model, environment condition, Gunung Palung National Park

### ABSTRAK

Pengelolaan taman nasional di Indonesia masih menghadapi kendala keterbatasan anggaran. Salah satu ide untuk merubah orientasi pengelolaan kawasan konservasi dari *cost center* menjadi *profit center* ialah membentuk taman nasional mandiri. Tujuan penelitian ini ialah: 1) menggambarkan model bisnis Taman Nasional Mandiri; 2) merancang model bisnis taman nasional mandiri di Taman Nasional Gunung Palung; dan 3) merumuskan strategi pengembangan taman nasional mandiri Taman Nasional Gunung Palung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kanvas model bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis dari Taman Nasional Gunung Palung memiliki kekuatan dalam mengatasi kelemahan masing-masing komponen dan dapat memanfaatkan peluang untuk menyempurnakan model bisnis Taman Nasional Gunung Palung. Model bisnis Taman Nasional Gunung Palung Mandiri dikategorikan sebagai model bisnis *business to business* (B2B) yang menjual produk dan jasa melalui perusahaan lain.

Keywords : model bisnis, kondisi lingkungan, Taman Nasional Gunung Palung

### PENDAHULUAN

Pengelolaan taman nasional di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala terkait isu sosial, antara lain: hubungan yang belum harmonis dengan masyarakat di sekitar kawasan, lemahnya dukungan secara nasional, konflik dengan instansi pemerintah lainnya, ketidakkokohan dan ketidakcukupan anggaran, dan kecenderungan penduduk di sekitar kawasan hutan yang lebih miskin (Wiratno *et al.* 2004; Basuni 2009). Untuk meningkatkan peran pemanfaatan dalam rangka perlindungan dan pelestarian alam, Kementerian Kehutanan telah menetapkan strategi untuk konservasi, antara lain: 1) percepatan pembentukan kelembagaan konservasi mandiri pada taman nasional yang mempunyai potensi tinggi dan tantangan rendah dan 2) perubahan orientasi kawasan konservasi dari *cost center* menjadi *profit center* tanpa menghilangkan fungsi konservasi (Kemenhut 2011).

Pengembangan taman nasional mandiri merupakan salah satu ide untuk mempercepat kemandirian

kelembagaan konservasi (Hartono 2008). Taman nasional mandiri adalah taman nasional efektif yang dapat menjamin fungsi ekologis dan sosial serta diperkuat dengan investasi pemerintah dan swasta untuk pemanfaatan jasa lingkungan yang dari usahanya diperoleh pendapatan paling tidak 80 persen untuk membiayai pengelolaan taman nasional (Gelgel *et al.* 2011).

Taman Nasional Gunung Palung (TNGP) merupakan salah satu taman nasional di Kalimantan Barat yang memiliki fungsi ekologi sangat penting (Zamzani *et al.* 2009a). Akan tetapi, keberadaannya masih menghadapi ancaman deforestasi yang disebabkan oleh penebangan liar dan perladangan liar yang dipicu rendahnya pendapatan keluarga sekitar TNGP (Zamzani *et al.* 2009b). Permasalahan itu dapat diatasi dengan kemampuan sumberdaya pengelolaan yang mencukupi, serta adanya manfaat ekonomi dan keberadaan taman nasional bagi masyarakat sekitarnya. Oleh karena itu, Balai Taman Nasional Gunung Palung (BTNGP) telah berupaya mendorong pemanfaatan potensi untuk

memberikan manfaat bagi masyarakat melalui pengembangan jasa lingkungan, ekowisata, dan penelitian (Zamzani *et al.* 2009a). Upaya pemanfaatan tersebut sampai saat ini belum dilakukan secara optimal, sehingga keberadaan TNGP dianggap belum berperan maksimal. Untuk merespon persoalan dan peluang tersebut diatas, penelitian ini mencoba menganalisis pengelolaan taman nasional menggunakan pendekatan model bisnis, yaitu suatu model yang memberikan gambaran logis mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menghantarkan, dan menangkap manfaat dari potensi yang dimiliki (Osterwalder & Pigneur 2010). Penelitian ini bertujuan: (1) mendeskripsikan model bisnis BTNGP; (2) merancang model bisnis BTNGP Mandiri; dan (3) merumuskan alternatif strategi pengembangan BTNGP Mandiri.

### METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di TNGP yang secara administratif berada di wilayah Kabupaten Ketapang dan Kayong Utara, Propinsi Kalimantan Barat. Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan di Jakarta, Bogor, dan Yogyakarta. Pengumpulan data berlangsung pada bulan Pebruari sampai dengan Mei 2012.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang difokuskan pada pengembangan taman nasional mandiri melalui pendekatan model bisnis berbasis pemanfaatan kondisi lingkungan, yaitu: wisata alam, pelayanan penelitian, pemanfaatan air, serta fungsi penyerapan dan penyimpanan karbon. Penelitian ini juga menggunakan disain deskriptif, yaitu penelitian bersifat

paparan untuk mendeskripsikan hal-hal yang menjadi pertanyaan penelitian dalam rangka mempelajari hubungan, kegiatan, pandangan, dan proses-proses yang sedang berlangsung (Umar 2002; Hasan 2002).

Data pokok yang dikumpulkan meliputi data yang terkait dengan pengelolaan taman nasional, yaitu: administrasi kawasan, keuangan, kegiatan, sumberdaya manusia, dan pemanfaatan kondisi lingkungan di TNGP. Data primer dikumpulkan melalui *Focus Group Discussion* (FGD), wawancara narasumber, wawancara pakar, dan observasi lapangan. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi literatur, studi hasil penelitian, dan dokumentasi instansi terkait.

Berdasarkan data pokok yang terkumpul, dilakukan proses tabulasi, pengelompokan, dan penyajian data dalam bentuk tabel dan gambar. Kemudian data tersebut dianalisis secara deskriptif kualitatif dan kuantitatif untuk menjawab tujuan penelitian dengan langkah sebagai berikut:

#### Model Bisnis Kanvas

Perancangan model bisnis BTNGP menggunakan pendekatan Model Bisnis Kanvas (MBK). Pendekatan MBK digunakan untuk lebih memahami mekanisme suatu bisnis yang sedang berjalan. Selain itu, MBK juga berperan sebagai dasar penyempurnaan struktur bisnis dan operasinya yang telah ada dalam pengelolaan taman nasional di masa depan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), MBK merupakan kerangka model bisnis berbentuk kanvas yang divisualisasikan dalam susunan sembilan kotak yang saling berkaitan. Ilustrasi MBK disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Model Bisnis Kanvas (Osterwalder & Pigneur 2010).

Kotak dalam MBK berisikan komponen-komponen penting yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan manfaat untuk pelanggannya dan

mendapatkan manfaat dari para pelanggannya. Deskripsi komponen MBK tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Komponen MBK

Komponen	Deskripsi
1. Kelompok Pelanggan	Pihak yang menggunakan jasa/produk dan berkontribusi kepada organisasi
2. Proposisi Nilai	Manfaat yang ditawarkan organisasi kepada kelompok pelanggan
3. Saluran	Sarana organisasi untuk menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan
4. Hubungan Pelanggan	Cara organisasi menjalin ikatan dengan pelanggannya
5. Aliran Pendapatan	Deskripsi bagaimana organisasi memperoleh uang dari kelompok pelanggan
6. Sumberdaya Kunci	Sumberdaya organisasi yang digunakan untuk mewujudkan proposisi nilai
7. Kegiatan Kunci	Kegiatan utama organisasi untuk dapat menciptakan proposisi nilai
8. Kemitraan Kunci	Mitra kerjasama pengoperasian organisasi
9. Struktur Biaya	Komposisi biaya untuk mengoperasikan organisasi mewujudkan proposisi nilai

(Sumber: PPM Manajemen 2012)

Perancangan MBK dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: 1) menggambarkan kondisi model bisnis saat ini; 2) penilaian kekuatan, kelemahan, tantangan, dan ancaman model bisnis saat ini, dan 3) perancangan prototipe model bisnis BTNGP Mandiri. Teknik yang digunakan dalam merancang MBK dalam penelitian ini ialah teknik *ideation* yang memiliki dua fase. Fase pertama: pembangkitan ide (*idea generation*). Fase kedua: sintesis dimana ide-ide dibahas, digabungkan, dan dipersempit ke sejumlah kecil pilihan yang layak. *Epicenter* yang digunakan sebagai titik awal dalam inovasi model bisnis tersebut ialah *resources-driven*, yaitu inovasi yang bertitik tolak dari infrastruktur organisasi yang sudah ada atau kemitraan untuk mengubah model bisnis (Osterwalder & Pigneur 2010).

**Analisis Strength, Weakness, Opportunities, and Threat (SWOT)**

Kombinasi analisis SWOT dan MBK merupakan cara yang efektif dalam pengambilan keputusan untuk melakukan inovasi model bisnis (Osterwalder & Pigneur 2010). Analisis SWOT dilakukan pada setiap komponen MBK BTNGP melalui wawancara terhadap lima orang pegawai BTNGP yang dianggap mengetahui kondisi pengelolaan TNGP, yaitu: Kepala Balai TNGP, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kordinator PEH, Penyuluh Kehutanan, dan Polisi Kehutanan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan kuisioner penilaian MBK yang diadopsi dari Osterwalder dan Pigneur (2010). Setiap jawaban pada kuisioner telah diberikan nilai bobot yang berkisar antara 1 sampai dengan 5. Kemudian nilai bobot tersebut dihitung dan diperbandingkan dalam bentuk persentase berdasarkan aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman komponen MBK.

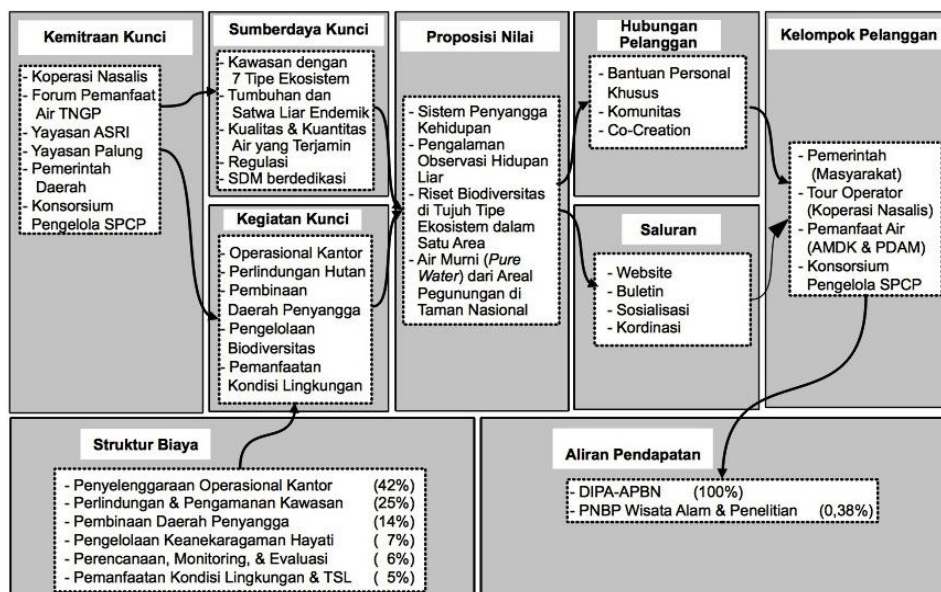
Hasil analisis SWOT komponen model bisnis BTNGP digunakan sebagai bahan penyempurnaan model bisnis BTNGP yang hasilnya merupakan rancangan model bisnis BTNGP Mandiri. Selain itu, hasil analisis SWOT juga digunakan sebagai input dalam perumusan alternatif strategi pengembangan BTNGP Mandiri. Perumusan tersebut dilaksanakan melalui penggabungan faktor-faktor utama aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman model bisnis BTNGP. Alat yang digunakan pada tahap penggabungan faktor-faktor tersebut di atas ialah matriks SWOT. Pada matriks SWOT daftar peluang dan ancaman diletakan pada sumbu Y, sementara daftar kekuatan dan kelemahan diletakan pada sumbu X.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Deskripsi model bisnis BTNGP**

Model bisnis BTNGP dirancang dengan menggunakan teknik *ideation*. Pembangkitan dan sintesis ide dilakukan dalam suatu wawancara mendalam dengan Kepala Balai TNGP serta FGD yang membahas, menggabungkan, dan mempersempit ide tersebut ke sejumlah kecil pilihan. Titik awal yang menjadi dasar dalam teknik tersebut ialah kekuatan sumberdaya yang dimiliki dan infrastruktur organisasi BTNGP yang ada saat ini.

Model bisnis BTNGP menggambarkan bagaimana potret organisasi BTNGP saat ini dalam menciptakan manfaat berupa produk dan jasa serta memperoleh anggaran dan pendapatan dari penerima manfaatnya yang dijadikan sebagai target pelanggan. Model bisnis BTNGP saat ini divisualisasikan dalam bentuk MBK BTNGP seperti terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2. MBK BTNGP.

MBK BTNGP memiliki empat proposisi nilai, yaitu: sistem penyangga kehidupan, pengalaman observasi hidupan liar, riset biodiversitas di tujuh tipe ekosistem dalam satu area, dan air murni (*pure water*) dari pegunungan di taman nasional. Proposisi nilai tersebut ditawarkan kepada kelompok pelanggan melalui saluran yang didukung dengan hubungan pelanggan dalam rangka memperoleh anggaran dan pendapatan dalam bentuk Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) APBN dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Proposisi nilai MBK BTNGP diciptakan berdasarkan pada sumberdaya kunci yang dimiliki dan kegiatan kunci yang dilakukan dalam pengelolaan TNGP. Pelaksanaan kegiatan kunci didukung oleh ketersediaan struktur biaya dan kemitraan kunci yang dikembangkan bersama para pihak, seperti Pemerintah Daerah, Lembaga Swadaya

Masyarakat, koperasi, dan komunitas masyarakat.

Potret MBK BTNGP kemudian dianalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancamannya dengan menggunakan analisis SWOT. Penilaian tersebut menunjukkan bahwa komponen MBK BTNGP yang menjadi kekuatan utama ialah proposisi nilai dan sumberdaya kunci, sementara aliran pendapatan dan saluran menjadi komponen yang memiliki kelemahan utama. Sedangkan penilaian terhadap peluang dan ancaman menghasilkan gambaran bahwa komponen MBK BTNGP yang menjadi peluang utama ialah kelompok pelanggan dan kemitraan kunci. Sementara sumberdaya kunci dan kemitraan kunci merupakan komponen yang menghadapi ancaman utama. Nilai bobot analisis SWOT komponen MBK BTNGP disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai bobot analisis SWOT komponen MBK BTNGP

No	Komponen	Nilai Bobot (%)			
		Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1	Kelompok Pelanggan	6,40	2,48	8,62	5,08
2	Proposisi Nilai	10,74	2,89	7,54	4,00
3	Saluran	5,99	8,06	8,62	3,38
4	Hubungan Pelanggan	6,82	2,89	4,77	2,15
5	Aliran Pendapatan	3,51	16,12	7,54	5,69
6	Sumberdaya Kunci	7,64	2,69	4,15	6,46
7	Kegiatan Kunci	3,10	5,99	5,23	5,08
8	Kemitraan Kunci	2,89	2,69	8,62	6,00
9	Struktur Biaya	3,10	5,99	1,85	5,23

Jumlah	50,21	49,79	56,92	43,08
Nilai bobot pada analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan komponen MBK BTNGP memiliki nilai bobot yang lebih besar dari kelemahan, hal ini berarti bahwa MBK BTNGP akan mampu mengatasi kelemahannya. Sementara peluang yang dimiliki diprediksi dapat menghadapi ancaman terhadap komponen MBK BTNGP, hal ini ditunjukkan dengan nilai bobot peluang yang lebih besar dari nilai bobot ancaman. Hasil analisis tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam penyempurnaan MBK BTNGP dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang. Hasil identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman MBK BTNGP disajikan pada Tabel 3.				

Tabel 3. SWOT Komponen MBK BTNGP

Komponen	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1. Kelompok Pelanggan	Dikelompokan dengan baik	Pelanggan baru sulit diperoleh	Pasar sedang tumbuh dapat dimanfaatkan	Pasar produk/jasa akan menjadi jenuh
2. Proposisi Nilai	Sejalan dengan kebutuhan pelanggan	Terdapat keluhan terhadap produk dan pelayanannya	Produk atau jasa akan lebih baik jika digabungkan	Pesaing menawarkan nilai dan harga yang lebih baik
3. Saluran	Mudah ditemukan	Kurang terintegrasi	Dapat diintegrasikan secara lebih baik	Terancam tidak sesuai dengan pelanggan
4. Hubungan Pelanggan	<i>Brand</i> kuat	Hubungan dengan pelanggan lemah	Potensi meningkatkan <i>customer follow-up</i>	Hubungan pelanggan yang memburuk
5. Aliran Pendapatan	Pendapatan dapat diprediksi	Memiliki margin keuntungan kecil	Sumber pendapatan dapat ditambah/dibuat	Tergantung pada satu sumber pendapatan
6. Sumberdaya Kunci	Sulit ditiru pesaing	Terdapat masalah dalam distribusi	Sumberdaya murah dapat digunakan menghasilkan output yang sama	Kualitas terancam kapan saja
7. Kegiatan Kunci	Sulit untuk ditiru	Dilaksanakan dengan kualitas kurang baik	Efisiensi pelaksanaan kegiatan dapat ditingkatkan	Kegiatan mungkin akan terganggu
8. Kemitraan Kunci	Bekerja dengan mitra terfokus dan penting	Konflik sering terjadi dalam hubungan kerja	Kolaborasi dengan mitra yang fokus pada bisnis inti dapat ditingkatkan	Tergantung pada mitra kerja tertentu
9. Struktur Biaya	Dapat diprediksi	Kurang sesuai dengan model bisnis	Biaya dapat diturunkan	Biaya tumbuh lebih cepat dari pendapatan

Faktor utama yang berpengaruh terhadap kekuatan komponen proposisi nilai MBK BTNGP ialah sekumpulan manfaat dari sumberdaya kunci yang sejalan dengan kebutuhan pelanggan. Kekuatan ini diharapkan dapat mengatasi kelemahan utama berupa tidak terjaminnya keberlanjutan pendapatan yang disebabkan oleh kecilnya margin keuntungan dan mekanisme harga tidak berdasarkan kesediaan membayar yang dapat berdampak pada kualitas sumberdaya kunci terancam kapan saja.

BTNGP dapat memanfaatkan peluang utama dari komponen model bisnisnya berupa sumber pendapatan yang dapat ditambah dan diciptakan melalui pengembangan produk dan jasa untuk melayani kelompok pelanggan baru. Hasil analisis SWOT model bisnis BTNGP sejalan dengan hasil analisis kesenjangan oleh Gelgel *et al.* (2011) yang menyebutkan bahwa pengelolaan taman nasional di Indonesia memiliki kekuatan berupa potensi sumberdaya alam dan terdapat

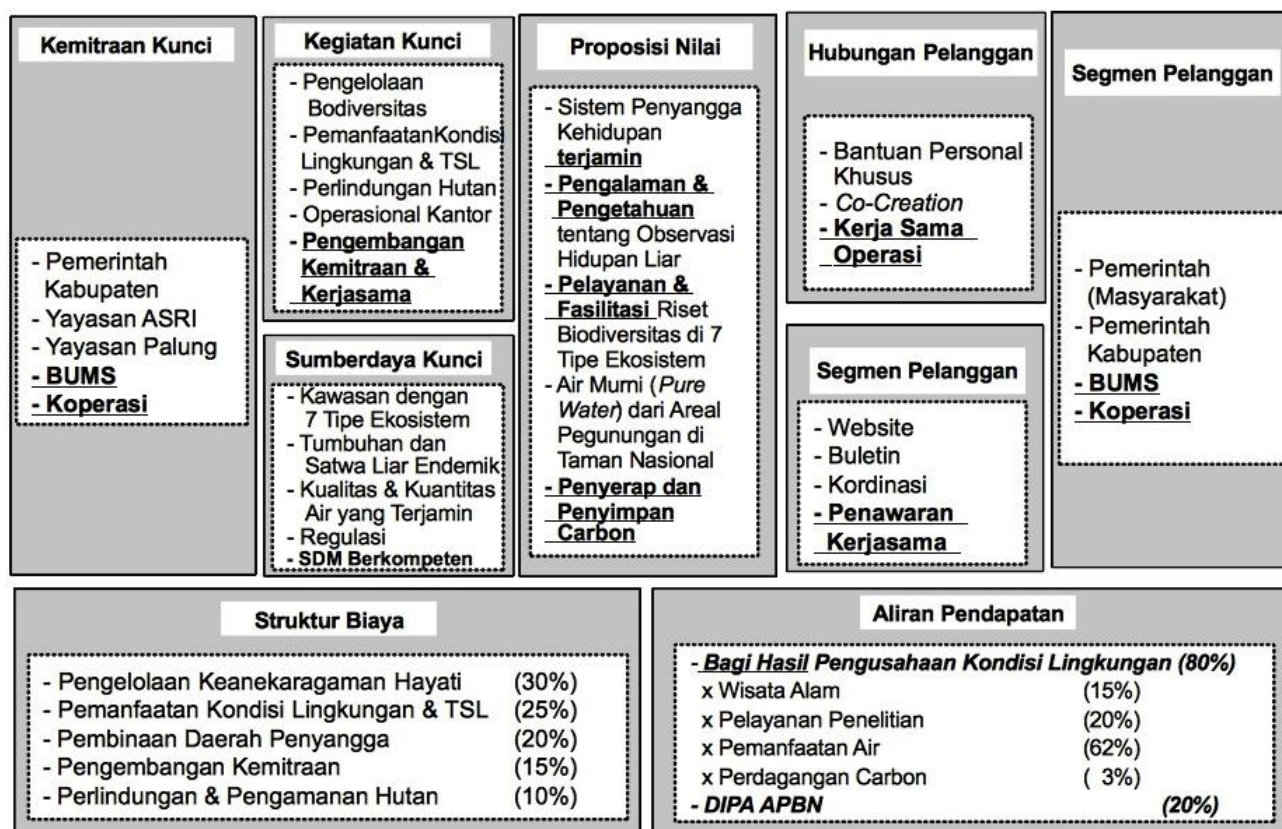
peluang pasar karbon dan air. Hasil analisis SWOT tersebut menjadi dasar dalam penyempurnaan MBK BTNGP. Osterwalder (2006) menegaskan bahwa analisis SWOT merupakan bagian penting dalam perancangan prototipe model bisnis.

### Rancangan model bisnis BTNGP Mandiri

Berdasarkan hasil analisis SWOT, model bisnis BTNGP dapat dikembangkan dengan penyempurnaan pada seluruh komponen model bisnis dengan mempertimbangkan aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman MBK BTNGP. Pengembangan model bisnis BTNGP bertujuan menciptakan dan meningkatkan aliran pendapatan untuk menjamin keberlanjutan pendanaan dan kualitas sumberdaya kunci yang dimiliki. Peningkatan aliran pendapatan dalam MBK BTNGP Mandiri dilakukan dengan menyempurnakan proposisi nilai melalui pengembangan serta

pengusahaan produk dan jasa kondisi lingkungan. Proposisi nilai MBK BTNGP mandiri disempurnakan dengan menambah jasa yang ditawarkan berupa fungsi penyerapan dan penyimpanan karbon dalam kerangka perdagangan karbon. Selain itu, proposisi nilai juga

disempurnakan dengan meningkatkan kualitas pelayanan dan fasilitas produk atau jasa yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Prototipe MBK BTNGP Mandiri dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Prototipe MBK BTNGP Mandiri.

Kegiatan yang ditambahkan dalam MBK BTNGP Mandiri ialah pengembangan kemitraan yang fokus terhadap kegiatan kunci, seperti promosi, publikasi, dan membina hubungan dengan pelanggan. Untuk mempertahankan kualitas sumberdaya kunci yang menjadi sumber kekuatan proposisi nilai MBK BTNGP, maka perlu dilakukan peningkatan kompetensi SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Perubahan mendasar model bisnis BTNGP terdapat pada komponen hubungan pelanggan. Untuk memperoleh bentuk hubungan pelanggan yang lebih efektif, maka target pelanggan yang dilayani perlu digabungkan dalam satu wadah. Bentuk hubungan pelanggan yang dikembangkan ialah kerjasama operasi dalam pengusahaan produk dan jasa kondisi lingkungan melalui kemitraan antara BTNGP, Pemerintah Kabupaten, dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS).

Campanovo dan Pigneur (2003) menyatakan bahwa kemitraan menjadi bagian penting dalam model bisnis yang dapat saling melengkapi diantara setiap aktor yang

terlibat. Sementara PPM Manajemen (2012) menyatakan bahwa kemitraan kunci merupakan komponen sangat penting, karena tidak ada organisasi yang dapat berjalan tanpa bekerja sama dengan pihak lain. Menurut Wienclaw (2008) organisasi yang menjual produk dan jasanya melalui perusahaan lain dikategorikan sebagai model *Business to Business* (B2B).

Johnson, Christensen, dan Kagerman (2008) menyatakan sebuah model bisnis yang berhasil memiliki tiga komponen, yaitu: 1) proposisi nilai pelanggan; 2) formulasi keuntungan; dan 3) sumberdaya dan proses kunci. Sementara Osterwalder (2004) menyebutkan proposisi nilai, hubungan pelanggan, dan value network merupakan komponen penting model bisnis. Campanovo dan Pigneur (2003) menyarankan dalam analisis model bisnis sebaiknya mempertimbangkan komponen proposisi nilai, hubungan pelanggan, dan mitra bisnis. Perbedaan antara model bisnis BTNGP dan BTNGP mandiri disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Perbedaan model bisnis BTNGP dan BTNGP Mandiri

Komponen	Model Bisnis BTNGP	Model Bisnis BTNGP Mandiri
Proposisi Nilai Pelanggan	Lebih mengandalkan potensi sumberdaya alam yang dimiliki	Sumberdaya alam didukung dengan fasilitas dan pelayanan yang optimal
Formula Keuntungan	Pendapatan rendah berupa PNBP dari pungutan masuk kawasan	Pendapatan lebih tinggi melalui bagi hasil perusahaan produk/jasa lingkungan
Sumberdaya dan Kegiatan Kunci	Lebih berorientasi perlindungan dan pengawetan	Pengembangan kemitraan dalam optimalisasi pemanfaatan untuk mendukung pelestarian

Model bisnis BTNGP mandiri dapat menjamin pendapatan pengelolaan taman nasional lebih besar dan sejalan dengan pelestarian. Pendapatan tersebut ditingkatkan melalui kerjasama perusahaan produk dan jasa kondisi lingkungan antara BTNGP, Pemerintah Kabupaten, dan BUMS. Sehingga pengelola taman nasional tidak hanya menerima pendapatan dalam bentuk PNBP yang terbatas. Perusahaan tersebut akan mendorong pemanfaatan untuk memperoleh manfaat yang optimal bagi kesejahteraan seluruh masyarakat secara berkeadilan dengan tetap menjaga kelestarian taman nasional.

IBM Global Business Services (2006) menyatakan bahwa model bisnis yang dikembangkan untuk memperoleh pendapatan melalui konfigurasi ulang produk atau jasa, model penetapan harga, serta melakukan perubahan dalam rantai nilai melalui

perluasan perusahaan dan jaringannya termasuk pada inovasi model perusahaan dan pendapatan. Menurut Johnson, Christensen, dan Kagerman (2008) salah satu keadaan yang menjadi pertimbangan perlunya suatu model bisnis dirubah ialah kebutuhan untuk merespon perubahan dalam kompetisi bisnis. Osterwalder dan Pigneur (2010) menyatakan bahwa inovasi model bisnis dihasilkan dari adanya tujuan suatu organisasi untuk meningkatkan kondisi pasar saat ini dan menciptakan sebuah pasar yang baru. IBM Global Business Services (2006) menegaskan bahwa inovasi model bisnis melalui pendekatan perusahaan yang menekankan pada kolaborasi dengan pihak luar merupakan pertimbangan kunci dalam strategi perubahan yang berhasil. Karakteristik model bisnis BTNGP dan BTNGP Mandiri disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Perbandingan karakteristik model bisnis BTNGP dan BTNGP Mandiri

Unsur	Model Bisnis BTNGP Saat Ini	Model Bisnis BTNGP Mandiri
Tipe Inovasi	Revenue Model	Enterprise dan Revenue Model
Kategori	Busines to Consumer (B2C) dan B2B	Business to Business (B2B)
Sifat Pengelolaan	Regulator dan Operator	Regulator

**Strategi pengembangan BTNGP Mandiri**

Model bisnis dan strategi membahas suatu isu yang sama, tetapi pada tahapan yang berbeda. Model bisnis sebagai sebuah strategi implementasi berada pada konsep cetak biru logika perusahaan dalam menghasilkan pendapatan (Osterwalder 2004). Berdasarkan hasil rumusan strategi pada matriks SWOT dan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki, maka pengembangan BTNGP Mandiri dirancang berdasarkan kombinasi strategi S-T dan W-T. Strategi yang ditetapkan ialah peningkatan kerjasama yang fokus terhadap kegiatan kunci dalam rangka mengembangkan proposisi nilai dengan *brand* yang kuat dan

pengembangan kolaborasi usaha dengan mitra kerja untuk menjamin keberlanjutan pendapatan dan kualitas sumberdaya kunci. Strategi tersebut digunakan sebagai dasar dalam penyempurnaan model bisnis BTNGP, sehingga diperoleh rancangan model bisnis BTNGP Mandiri, yaitu model bisnis yang mendapatkan keuntungan lebih tinggi yang diharapkan dapat menjamin keberlanjutan pendanaan dan kualitas sumberdaya kunci. Menurut Gelgel *et al.* (2011) salah satu strategi dalam pembangunan kehutanan berbasis taman nasional ialah peningkatan kerjasama dan partisipasi para pihak. Alternatif strategi pengembangan BTNGP Mandiri dan aspek penyusunnya disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Matrik SWOT dan strategi pengembangan BTNGP mandiri

Faktor Eksternal	Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
			S1 : Proposisi nilai sejalan dengan kebutuhan pelanggan S2: Produk dan jasa bersinergi S3: Sumberdaya kunci sulit ditiru S4: Brand kuat S5: Berkerja dengan mitra terfokus dan penting
<b>Peluang (O)</b>			
O1 : Pendapatan dapat ditambah/diciptakan		S – O	W – O
O2: Kolaborasi dengan mitra fokus pada bisnis inti		1. Pengembangan produk dan jasa dalam rangka melayani kelompok pelanggan baru untuk menciptakan pendapatan	2. Peningkatan pendapatan melalui penyesuaian harga dengan memanfaatkan pasar yang sedang tumbuh
O3: Pasar sedang tumbuh dapat Dimanfaatkan			
O4: Harga dapat ditingkatkan			
O5: Kelompok pelanggan baru dapat dilayani			
<b>Ancaman (T)</b>			
T1 : Kualitas sumberdaya kunci dapat terancam kapan saja		S - T	W – T
T2: Biaya tumbuh lebih cepat dari Pendapatan		3. Peningkatan kerjasama yang fokus terhadap kegiatan kunci dalam rangka mengembangkan proposisi nilai dengan <i>brand</i> yang kuat	4. Pengembangan kolaborasi usaha dengan mitra untuk menjamin keberlanjutan pendapatan dan kualitas sumberdaya kunci
T3: Gangguan supply sumberdaya penting			
T4: Kegiatan kunci mungkin akan Terganggu			
T5: Sangat tergantung kepada mitra kerja tertentu			

### KESIMPULAN

1. Model bisnis BTNGP menggambarkan potret organisasi BTNGP dalam menciptakan proposisi nilai berupa produk dan jasa untuk memperoleh pendapatan dari penerima manfaatnya. Proposisi nilai tersebut diciptakan berdasarkan pada sumberdaya kunci yang dimiliki dan kegiatan kunci dalam pengelolaan TNGP yang didukung oleh ketersediaan struktur biaya dan kemitraan kunci antara Pemerintah Daerah, LSM, koperasi, dan komunitas masyarakat. Proposisi nilai BTNGP ditawarkan kepada kelompok pelanggan melalui saluran yang didukung dengan hubungan pelanggan dalam rangka memperoleh anggaran dan pendapatan dalam bentuk DIPA-APBN dan PNBPN;
2. Model bisnis BTNGP mandiri dirancang dengan tujuan menciptakan dan meningkatkan aliran pendapatan untuk menjamin keberlanjutan pendanaan dan kualitas sumberdaya kunci yang dimiliki. Peningkatan aliran pendapatan dilakukan dengan menyempurnakan proposisi nilai dengan

meningkatkan kualitas pelayanan dan fasilitas produk atau jasa. Untuk memperoleh bentuk hubungan pelanggan yang lebih efektif, maka dikembangkan kerjasama operasi perusahaan produk dan jasa kondisi lingkungan melalui kemitraan antara BTNGP, Pemerintah Kabupaten, dan BUMS;

3. Pengembangan BTNGP Mandiri dirancang berdasarkan kombinasi strategi S-T dan WT, yaitu : (1) peningkatan kerjasama yang fokus terhadap kegiatan kunci dalam rangka mengembangkan proposisi nilai dengan *brand* yang kuat dan (2) pengembangan kolaborasi usaha dengan mitra kerja untuk menjamin keberlanjutan pendapatan dan kualitas sumberdaya kunci.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada BTNGP, Nasalis Tour & Travel, dan IPB Speaks Out Community yang telah memfasilitasi dan mendukung penelitian.



Penulis juga berterima kasih kepada Bpk. Haris Sudjoko, Iben Y. Ismarson, Dito, Rahmi, Riduan Mo, Badri, Susilo A. Wibowo, Ibrahim Sumardi, Tin Nidya, dan Hery Sutanto yang telah membantu dalam pengumpulan data.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Basuni S. 2009. Masa Depan Manajemen Kawasan Hutan Konservasi, hlm. 113-117. *Di dalam* Sumarjo *et al.* 2009. Bogor. Peranan IPTEKS dalam Pengelolaan Pangan, Energi, SDM, dan Lingkungan yang Berkelanjutan. Bogor. IPB Press
- Campanovo G, Pigneur Y. 2003. Business model analysis applied to mobile business, Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference of Enterprise Information Systems, April 23-26
- Gelgel IMS, Supriyanto B, Soekmadi R, Warsito SP, Pudjiatmoko S, Makes D. 2011. Road Map Pembangunan Kehutanan Berbasis Taman Nasional. Jakarta. Kementerian Kehutanan
- Hartono. 2008. Taman Nasional Mandiri: Telaah singkat kemungkinan pembentukannya. Makalah disampaikan pada Seminar Lustrum IX di Fakultas Kehutanan UGM, Yogyakarta 6-8 Nopember 2008.
- Hasan I. 2002. Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- IBM Global Business Services. 2006. Expanding the innovation horizon: The global CEO study 2006. [www.07.ibm.com/global\\_ceo\\_study](http://www.07.ibm.com/global_ceo_study)
- Johnson MW, Christensen CM, Kagermann H. 2008. Reinventing your business model. Harvard Business Review December 2008:59-67
- [Kemenhut] Kementerian Kehutanan. 2011. Rencana Kehutanan Tingkat Nasional (RKTN) 2011-2030. Jakarta. Kementerian Kehutanan
- Osterwalder A. 2004. The Business Model Ontology A Proposition in A Design Science Approach. [Thesis]. Université de Lausanne
- Osterwalder A, Pigneur Y. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc
- Osterwalder A. 2006. How to Describe and Improve your Business Model to Compete Better. La Trobe University dan DOTARS. Melbourne, Australia.
- [PPM]. 2012. Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia. Jakarta. Penerbit PPM
- Umar H. 2002. Metode Riset Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Zamzani F, Gunawan H, Suharno, Wibowo SA, Sumardi I, Effendi UR, Pancawati SS, Imanuddin, Indra, Kurniawati D, Suwardi AB. 2009a. Rencana Pengelolaan Jangka Menengah Taman Nasional Gunung Palung (Tahun 2010-2014). Ketapang. Balai Taman Nasional Gunung Palung
- Zamzani F, Onda N, Yoshino K, Masuda M. 2009b. Deforestation and Agricultural Expansion Processes in Gunung Palung National Park, West Kalimantan Indonesia. *Jurnal Manajemen Hutan Tropika* Vol. XV.(I):24-31
- Wienclau A. 2008. Business to Business Model. EBSCO Research Publishing.
- Wiratno. 2004. Berkaca Di Cermin Retak: Refleksi Konservasi dan Implikasi bagi Pengelolaan Taman Nasional. Jakarta: FOReST Press, PILI-NGO.