



PARTICIPATORY BUSINESS MODEL: STRATEGI PENGEMBANGAN DESA WISATA RINTISAN MONTONGSARI, KABUPATEN KENDAL

PARTICIPATORY BUSINESS MODEL: A STRATEGY FOR DEVELOPING AN EMERGING TOURISM VILLAGE IN MONTONGSARI, KENDAL REGENCY

S. Sunarti^{*}, Maya Damayanti¹, Mardwi Rahdriawan¹, Rustina Untari², Cathleya Adelina¹, Hilda Fazira Setyono¹

¹Departemen Perencanaan Wilayah dan Kota, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro; Semarang, Indonesia

²Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata; Semarang, Indonesia

*Korespondensi: sunarti@pwk.undip.ac.id

Info Artikel:

• Artikel Masuk: 30/09/2025

• Artikel diterima: 30/03/2026

• Tersedia Online: 31/03/2026

ABSTRAK

Desa wisata rintisan merupakan langkah strategis dalam peningkatan perekonomian lokal melalui pengembangan pariwisata berbasis komunitas. Pengembangan tersebut dapat tumbuh secara partisipatif melalui peran masyarakat dalam keterlibatan aktif pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan pariwisata. Desa Montongsari merupakan desa yang direncanakan menjadi desa wisata rintisan, karena telah menemukan potensi baru untuk pengembangan pariwisata. Terdapat hambatan, yaitu masyarakat memiliki keterbatasan pengetahuan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengelola pariwisata di Desa Montongsari. Meskipun demikian, terdapat keinginan yang kuat dari masyarakat dalam mewujudkan pengembangan pariwisata di Desa Montongsari. Dibutuhkan suatu instrumen strategi yang dapat menjembatani masyarakat dalam menambah pengetahuan terkait pengelolaan pariwisata di Desa Montongsari. Tujuan penelitian adalah menganalisis instrumen participatory business model yang dapat digunakan masyarakat sebagai strategi pengembangan Desa Wisata Rintisan Montongsari. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui teknik Focus Group Discussion (FGD) dengan Pemerintah Desa Montongsari, kelompok sadar wisata (pokdarwis), dan karang taruna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen participatory business model dalam bentuk Business Model Canvas (BMC) dapat digunakan masyarakat dalam pemetaan potensi guna melakukan pengembangan pariwisata di Desa Montongsari. Dengan demikian, perencanaan yang melibatkan partisipasi masyarakat dapat menjadi inovasi dalam pengembangan desa wisata rintisan.

Kata Kunci : Desa Wisata Rintisan, Pengembangan Pariwisata, Partisipasi Masyarakat, Business Model, Instrumen

ABSTRACT

Emerging tourist villages strategic step in enhancing the local economy with community-based tourism development. Such development can grow participatively through the role of the community in actively engaging in the processes of planning, implementation, and tourism management. Montongsari Village is designated as an emerging tourist village, as it has identified new potential for tourism development. However, challenges remain, as the community has limited knowledge in planning, implementing, and managing tourism in Montongsari Village. Nevertheless, there is strong willingness from the community to realize tourism development in the village. Therefore, strategic instrument is needed to bridge the community in improving their knowledge related to tourism management. The aim of this research is to analyze the participatory business model instrument that can be utilized by the community as a strategy for developing Montongsari Emerging Tourist Village. The study employs descriptive qualitative approach through Focus Group Discussion (FGD) with Montongsari Village Government, tourism awareness groups, and youth organizations. The results show participatory business model instrument in form of the Business Model Canvas (BMC) can be applied by the community in mapping potential to carry out tourism development in Montongsari Village. Thus, planning that involves community participation can become an innovation in developing emerging tourist villages.

Keywords: Emerging Tourism Village, Tourism Development, Community Participation, Business Model, Instrument

1. PENDAHULUAN

Desa wisata merupakan salah satu bentuk strategis pembangunan daerah karena mampu mengintegrasikan budaya lokal, sumber daya alam, dan keterlibatan masyarakat untuk mendorong pertumbuhan ekonomi sekaligus menjaga kelestarian budaya (Darajat et al., 2023; Ekamukti & Lemy, 2023). Lebih lanjut, konsep desa wisata dapat menjadi instrumen penting dalam meningkatkan ekonomi lokal melalui pariwisata berbasis komunitas berkelanjutan (*Community Based Tourism/CBT*), yang tidak hanya selaras dengan tujuan pembangunan berkelanjutan, tetapi juga berfokus pada pertumbuhan ekonomi sekaligus menjaga kelestarian lingkungan serta kesejahteraan masyarakat (Sandy et al., 2022). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa desa-desa wisata di Indonesia yang sukses, bergantung pada tata kelola yang kuat dan partisipasi masyarakat untuk mengkoordinasikan inisiatif pariwisata dengan potensi lokal dan nilai-nilai sosial budaya (Lubis, 2022).

Hal inilah yang menunjukkan bahwa pengembangan desa wisata tidak lagi hanya bersifat *top-down*, melainkan tumbuh secara partisipatif atau berasal dari masyarakat. Partisipasi masyarakat memainkan peran penting dalam pengembangan desa wisata, karena memastikan bahwa masyarakat lokal terlibat aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan kegiatan pariwisata yang dapat memaksimalkan manfaat bagi masyarakat (Mantiri et al., 2024). Dengan demikian, masyarakat bukan hanya menjadi penerima manfaat secara pasif, tetapi juga peserta aktif dalam pengembangan desa wisata di daerahnya.

Pengembangan desa wisata partisipatif menawarkan banyak manfaat, terutama meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal dan pertumbuhan ekonomi. Hal ini terlihat pada penelitian di Desa Manukaya, Kecamatan Tampaksiring, yang menyatakan bahwa keterlibatan masyarakat dalam perencanaan dan pengelolaan pariwisata telah menyebabkan peningkatan kondisi ekonomi, peningkatan peluang kerja, dan peningkatan kesadaran akan keberlanjutan lingkungan (Yansani et al., 2024). Penelitian lain seperti yang ditunjukkan pada Desa Budo, Kabupaten Minahasa Utara, didapatkan bahwa pengembangan desa wisata partisipatif dapat meningkatkan keterlibatan masyarakat setempat, memastikan bahwa pariwisata selaras dengan kebutuhan mereka. Hal ini dapat menumbuhkan praktik keberlanjutan, memaksimalkan sumber daya lokal, dan meningkatkan manfaat ekonomi, yang pada akhirnya mengarah pada pengalaman wisata yang lebih menarik dan memuaskan bagi pengunjung dan penduduk (Navratilova et al., 2023). Secara keseluruhan, pengembangan desa wisata partisipatif tidak hanya merangsang kemandirian ekonomi tetapi juga memperkuat jejaring sosial dan mempromosikan inovasi lokal (Kartika et al., 2024).

Namun, pengembangan desa wisata partisipatif ini juga menghadirkan tantangan yang signifikan, terutama di daerah yang sebagian besar masih bertumpu pada aktivitas pertanian lokal. Keterbatasan pengalaman dan pengetahuan masyarakat mengenai manajemen serta pengelolaan pariwisata menjadi salah satu faktor utama yang mengurangi efektivitas partisipasi dan pemberdayaan lokal (Asyifa et al., 2023; Nawangsih, 2022). Keterbatasan pendanaan serta minimnya infrastruktur juga menjadi kendala dalam mempromosikan dan menjaga keberlangsungan kegiatan wisata, sebagaimana ditunjukkan dalam berbagai penelitian yang menekankan perlunya dukungan anggaran dan pembangunan infrastruktur (Widhianingsi et al., 2023). Tantangan berikutnya menyangkut pelestarian budaya dan lingkungan, dimana masyarakat sering berhadapan dengan risiko degradasi tanpa adanya mekanisme tata kelola dan regulasi yang memadai (Jugmohan et al., 2016). Oleh sebab itu, keberhasilan pengembangan desa wisata partisipatif di daerah dengan potensi terbatas menuntut adanya kolaborasi, program pelatihan, serta perencanaan strategis yang berkesinambungan.

Fenomena serupa juga terjadi di Desa Montongsari, Kabupaten Kendal, dimana desa ini sudah ditetapkan sebagai desa wisata rintisan, tetapi pada dasarnya belum memiliki daya tarik unggulan yang cukup menonjol untuk menarik wisatawan (Sunarti et al., 2025). Potensi lokal yang ada seperti pertanian, peternakan, dan kesenian tradisional, belum dikembangkan menjadi produk wisata yang bernilai jual tinggi. Namun demikian, masyarakat menunjukkan antusiasme dan kesadaran kolektif bahwa pariwisata dapat menjadi alternatif peningkatan ekonomi. Antusiasme ini dapat dijadikan peluang, tetapi tanpa adanya model pengembangan yang jelas, sulit untuk memastikan proses pengembangan desa wisata berjalan terarah dan berkelanjutan.

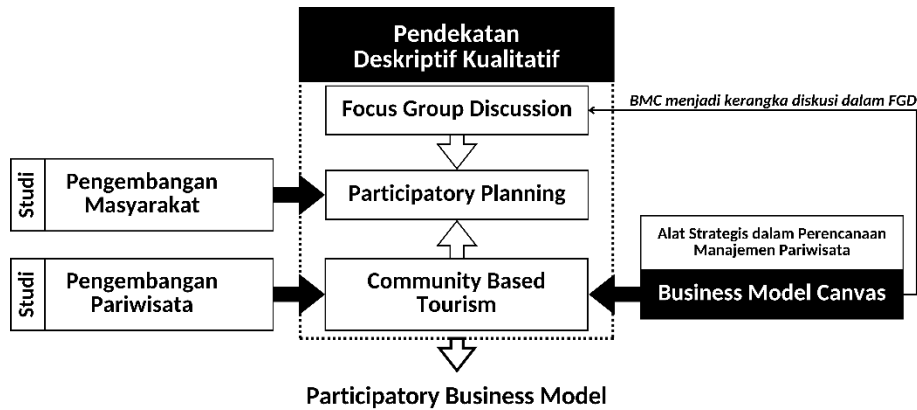
Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk menjawab tantangan tersebut adalah Business Model Canvas (BMC). BMC berfungsi sebagai kerangka strategis untuk mengembangkan desa wisata dengan memfasilitasi identifikasi dan optimalisasi, yang dapat meningkatkan potensi pariwisata lokal. Dalam penelitian mengindikasikan bahwa BMC secara efektif memetakan komponen-komponen penting, seperti segmen pelanggan, proporsi nilai, dan aliran pendapatan, yang sangat penting untuk pengembangan pariwisata berkelanjutan berdasarkan kebijaksanaan lokal (Anggraini et al., 2024). Hal ini memungkinkan pemangku kepentingan, khususnya Pokdarwis untuk menyusun strategi secara efektif, meningkatkan kapasitas mereka untuk mengatur dan menyesuaikan pengetahuan bisnis untuk inisiatif pariwisata yang sukses di daerah pedesaan (Wibisono et al., 2024). Namun demikian, pendekatan BMC konvensional masih cenderung bersifat *top-down* dan berorientasi pada perancangan bisnis oleh actor tertentu, sehingga belum sepenuhnya mengakomodasi keterlibatan aktif masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama.

Dalam konteks ini, pendekatan *participatory business model* menjadi relevan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Konsep ini menekankan pentingnya tata kelola kolektif (*collective governance*) dan keterlibatan berbagai aktor dalam proses penciptaan nilai bersama (*co-creation*). Menurut Ostrom (2015), pengelolaan sumber daya secara kolektif dapat meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan melalui partisipasi aktif komunitas lokal. Selain itu, Prahalad & Ramaswamy (2004) menekankan bahwa *co-creation* memungkinkan masyarakat tidak hanya sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai aktor yang berkontribusi dalam membentuk nilai dan pengalaman. Dengan demikian, integrasi antara BMC dan pendekatan partisipatif dapat menghasilkan model bisnis yang lebih inklusif, adaptif, dan kontekstual terhadap kebutuhan lokal.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih menempatkan BMC sebagai alat perancangan bisnis yang disusun oleh pengelola atau akademisi, bukan sebagai instrumen yang digabungkan dengan pendekatan partisipatif. Sementara itu, penelitian mengenai CBT lebih banyak membahas aspek sosial, ekonomi, atau tata kelola, tanpa menjadikan BMC sebagai kerangka perancangan sistematis. Artinya, belum banyak penelitian yang secara langsung menggabungkan BMC sebagai metode dalam pengembangan desa wisata partisipatif. Berdasarkan fenomena di Desa Montongsari dan gap penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis instrumen *participatory business model* yang dapat digunakan masyarakat sebagai strategi pengembangan Desa Wisata Rintisan Montongsari. Penyusunan model bisnis yang dirumuskan bersama masyarakat inilah yang menjadi keunggulan dari penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menawarkan kontribusi teoritis berupa integrasi konsep BMC dan CBT, tetapi juga memberikan kontribusi praktis berupa kerangka perencanaan yang dapat langsung diimplementasikan oleh masyarakat Desa Montongsari untuk membangun desa wisata rintisan.

2. DATA DAN METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui teknik *Focus Group Discussion* (FGD). Pendekatan kualitatif deskriptif dirancang sebagai pendekatan yang memandang suatu gagasan dari perspektif alamiah (Nugraha et al., 2025; Suardi et al., 2018). Pendekatan tersebut menekankan pada pandangan terhadap pengalaman subjektif individu atau kelompok (Rukajat, 2018). Dalam penelitian ini, teknik FGD digunakan sebagai sarana eksplorasi pandangan subjektif masyarakat, sekaligus membangun partisipasi masyarakat dalam mengenali potensi wilayahnya. Sejalan dengan penelitian di Desa Wisata Dieng Kulon, FGD tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengumpulan data primer, tetapi juga sebagai media pelaksanaan *participatory planning*, yang mana masyarakat dilibatkan secara aktif untuk merumuskan strategi pengembangan desa wisata rintisan berbasis *Community Based Tourism* (CBT) (Fafurida et al., 2022). **Gambar 1** berikut menyajikan kerangka konseptual yang menjadi dasar dalam perumusan pendekatan penelitian.



Gambar 1. Kerangka Proses Pendekatan Participatory Business Model
 Sumber: Penulis, 2025

Pelaksanaan FGD di Desa Montongsari dihadiri oleh peserta yang berasal dari tiga lembaga desa. **Tabel 1** berisi rincian jumlah peserta dari ketiga lembaga desa tersebut, mulai dari Pemerintah Desa Montongsari, Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Welas Asih, hingga Karang Taruna Bersatu. Ketiga lembaga desa tersebut mampu merepresentasikan tokoh otoritas terhadap fokus gagasan, peserta yang terlibat dalam fokus gagasan, dan masyarakat awam (Bungin, 2015).

Tabel 1. Kelompok Peserta Diskusi FGD

No.	Kelompok	Jumlah Peserta
1.	Pemerintah Desa Montongsari	15
2.	Kelompok Sadar Wisata Welas Asih	11
3.	Karang Taruna Bersatu	6
Total		32

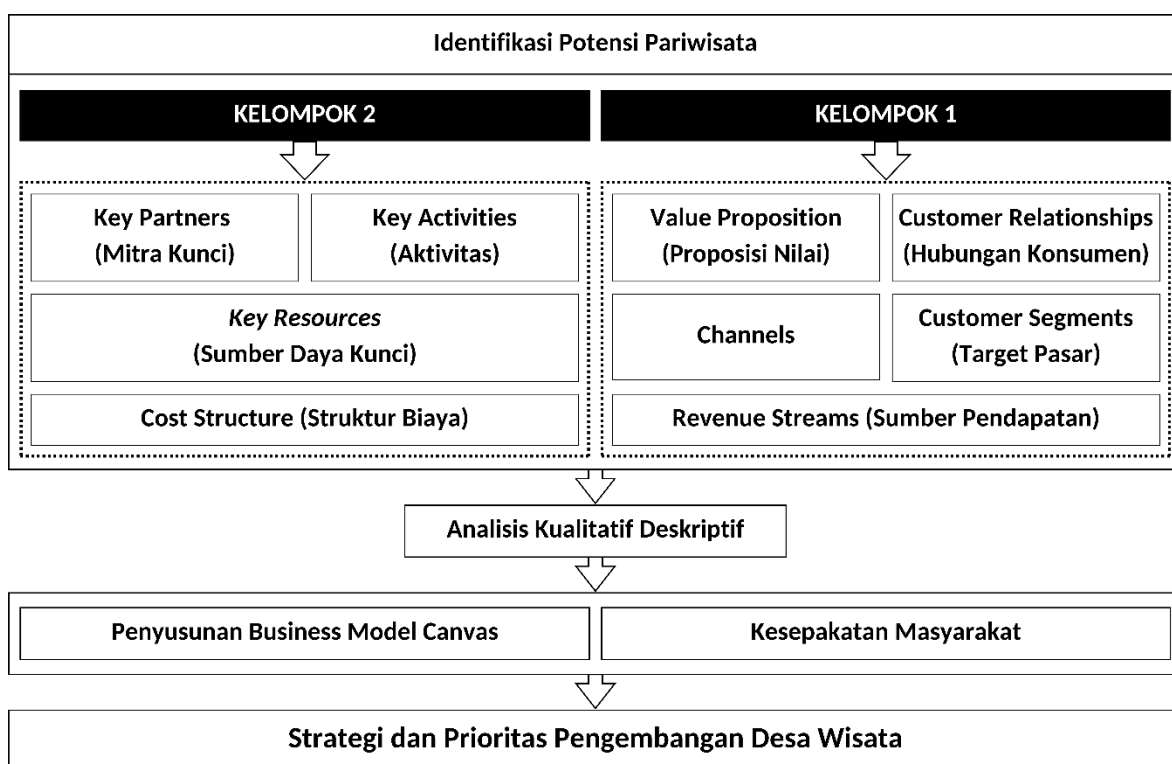
Sumber: Penulis, 2025

Pelaksanaan FGD berfokus pada penyusunan model bisnis berbasis *business model canvas* (BMC). Dalam *participatory business model*, BMC digunakan sebagai kerangka berpikir sederhana dalam perumusan strategi untuk memperoleh keuntungan dari bisnis yang dijalankan. Dalam konteks pengembangan desa wisata rintisan, BMC terbukti efektif sebagai kerangka kolaboratif untuk pengelolaan destinasi pariwisata berkelanjutan (Anggraini et al., 2024; Setiawan et al., 2021). Sembilan elemen dalam BMC meliputi: *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure* (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Selama pelaksanaan rangkaian FGD, kegiatan diawali dengan sesi pemaparan interaktif materi dengan topik BMC yang disampaikan secara oleh Dr. Rustina Untari, S.E., M.Sc. sebagai ahli manajemen pariwisata selama lebih kurang 45 menit. Pada beberapa kesempatan, pemateri mengajak peserta untuk berpendapat mengenai potensi yang dimiliki Desa Montongsari sebagai desa wisata rintisan. Pemaparan interaktif tersebut penting untuk dilakukan karena dapat menjadi sarana uji coba diskusi sebelum pelaksanaan FGD (Bisjoe, 2018). Kemudian, saat pelaksanaan FGD, para peserta dibagi secara acak ke dalam 2 (dua) kelompok. Pembagian kelompok tersebut bertujuan agar diskusi dapat berlangsung dengan efektif dan peserta dapat aktif berpendapat, sehingga setiap kelompok dapat lebih fokus berdiskusi pada pokok bahasan yang ditentukan serta menghasilkan pandangan yang bervariasi (Sugarda, 2020). Kerangka BMC yang telah disusun secara sistematis digunakan sebagai panduan diskusi, sehingga pendapat peserta dapat digali secara terstruktur sesuai dengan urutan elemen yang ada. Proses diskusi yang berlangsung selama lebih kurang 60 menit tersebut dipandu oleh Dr. Rustina Untari, S.E., M.Sc. selaku fasilitator yang berwenang untuk memastikan agar keberlangsungan diskusi tetap fokus, terarah, dan kondusif. Dengan demikian,

pelaksanaan FGD tidak hanya menghasilkan informasi yang komprehensif, tetapi juga mencerminkan proses partisipatif dalam menggali potensi dan merumuskan pengembangan Desa Montongsari sebagai desa wisata rintisan. Adapun alur pelaksanaan FGD, termasuk pembagian kelompok dan pembahasan elemen BMC, dapat digambarkan dalam **Gambar 2**.

Sebagai aktor yang paling memahami keadaan wilayahnya, masyarakat tentu akan mampu memberikan berbagai pandangan yang sangat berharga. Pengetahuan dan pengalaman masyarakat menjadi modal yang sangat besar dalam merumuskan strategi pengembangan (Murdiyanto, 2011). Dengan demikian, proses FGD dapat menjadi media diskusi dalam penyusunan BMC. FGD terdiri atas tiga sesi, yaitu identifikasi potensi pariwisata di Desa Montongsari, penyusunan templat BMC berdasarkan potensi yang dimiliki Desa Montongsari sebagai desa wisata rintisan, dan kesepakatan masyarakat terhadap model bisnis dalam pengembangan desa wisata rintisan. Seluruh pandangan yang muncul saat pelaksanaan FGD dianalisis menggunakan pendekatan analisis deskriptif kualitatif, mulai dari penyederhanaan data melalui analisis komparatif konstan hingga penyajian data melalui matriks BMC. Dari analisis deskriptif kualitatif, masyarakat mampu menghasilkan BMC dan kesepakatan dalam prioritas pengembangan desa wisata rintisan.



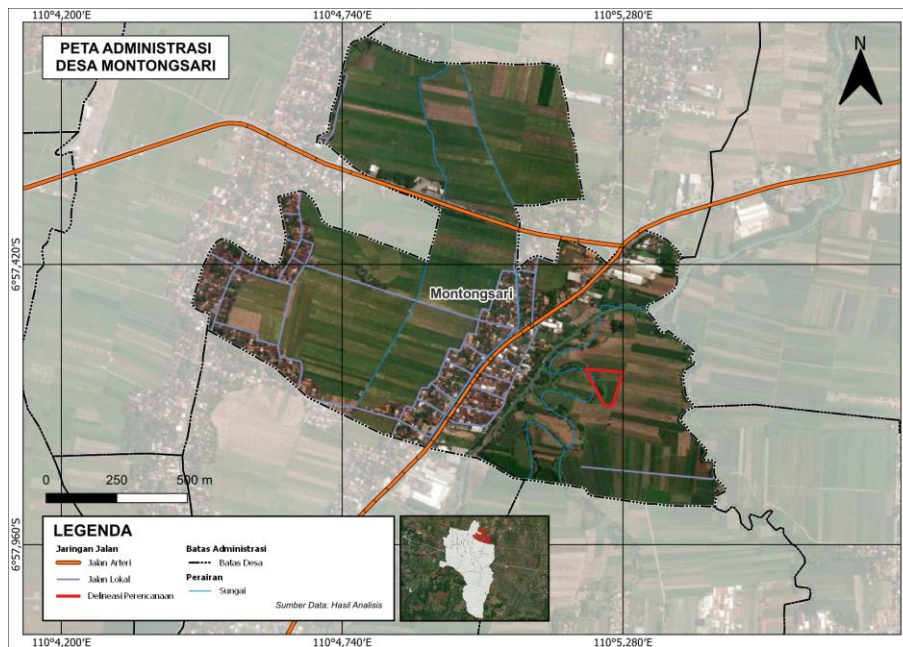
Gambar 2. Hasil Penyusunan BMC Desa Montongsari
 Sumber: Penulis, 2025

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Gambaran Umum Desa Montongsari, Kabupaten Kendal

Desa Montongsari terletak di Kecamatan Weleri, Kabupaten Kendal yang terdiri dari 6 RW dan 25 RT. Luas Desa Montongsari mencakup 1,37 km² atau sebesar 4,52% dari luas Kecamatan Weleri (**Gambar 3**). Pada tahun 2023, tercatat bahwa jumlah penduduk Desa Montongsari adalah 3.050 jiwa atau sebesar 4,75% dari jumlah penduduk di Kecamatan Weleri dengan kepadatan penduduk sebesar 2.226 jiwa/km² (Badan Pusat Statistik, 2024). Desa Montongsari merupakan desa yang direncanakan menjadi desa wisata rintisan. Tujuan dari rencana tersebut adalah dapat digunakan untuk membuka peluang pada sektor pariwisata, membuka lapangan kerja, dan meningkatkan perekonomian masyarakat Desa Montongsari.

Meskipun telah ditetapkan sebagai desa wisata rintisan, hasil kajian menunjukkan bahwa Desa Montongsari pada dasarnya belum memiliki potensi wisata yang benar-benar menonjol untuk langsung dipasarkan sebagai daya tarik utama. Potensi yang ada masih terbatas pada kegiatan lokal seperti pertanian, peternakan, dan kesenian tradisional, yang belum sepenuhnya dikelola menjadi produk wisata yang bernilai jual tinggi. Kondisi ini diperkuat oleh temuan Sunarti et al., (2025) yang mengungkapkan bahwa rendahnya kapasitas sumber daya, sulitnya akses pembiayaan, serta belum adanya rencana tindak yang terarah menjadi faktor penghambat utama dalam pengembangan wisata. Hal ini berarti bahwa Desa Montongsari belum memiliki daya tarik unggulan untuk menarik wisatawan secara konsisten. Oleh karena itu, segala bentuk potensi yang sudah ada harus direvitalisasi agar lebih atraktif dan kompetitif, sementara kekosongan potensi perlu diisi melalui penciptaan inovasi wisata baru. Prinsipnya adalah apa yang sudah ada harus dikembangkan agar lebih baik, sedangkan yang belum ada harus diwujudkan agar menghadirkan nilai tambah bagi desa wisata.



Gambar 3. Peta Administrasi Desa Montongsari

Sumber: Penulis, 2025

Meskipun kondisi awal menunjukkan keterbatasan potensi, hasil FGD yang dilaksanakan mengindikasikan adanya keinginan dan antusiasme masyarakat untuk mewujudkan pengembangan pariwisata di Desa Montongsari. Keinginan ini memperlihatkan kesadaran kolektif bahwa pariwisata dapat menjadi alternatif peningkatan ekonomi dan kesejahteraan lokal. Namun, tanpa adanya model pengembangan yang jelas, proses ini akan sulit untuk berjalan secara terarah. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pendekatan strategis yang mampu menjembatani keterbatasan potensi sekaligus memfasilitasi partisipasi aktif masyarakat. Dalam konteks ini, *participatory business model* dipandang sebagai instrumen yang relevan karena tidak hanya mengedepankan analisis potensi berbasis masyarakat, tetapi juga merancang strategi yang realistis sesuai dengan kondisi lokal. Model ini memungkinkan masyarakat untuk bersama-sama merumuskan arah pengembangan, menentukan keunggulan kompetitif, serta membangun kesepakatan kolektif terkait jenis wisata yang layak dikembangkan. Dengan demikian, pengembangan desa wisata rintisan Montongsari bukan hanya sekadar mengandalkan potensi yang ada, tetapi juga menjadi upaya menciptakan daya tarik baru melalui inovasi partisipatif yang terstruktur dan berkelanjutan.

3.2 Participatory Business Model Canvas (BMC) melalui Focus Group Discussion

Dalam merancang *Business Model Canvas* (BMC) yang adaptif dan berkelanjutan untuk pengembangan pariwisata berbasis komunitas, diperlukan pendekatan partisipatif melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Metode ini memungkinkan berbagai pemangku kepentingan, seperti pelaku usaha wisata, tokoh masyarakat, dan pemerintah desa, untuk mengintegrasikan perspektif mereka ke dalam sembilan blok elemen BMC sehingga nilai (*value proposition*), saluran (*channels*), hingga sumber pendapatan (*revenue streams*) dapat dirumuskan berdasarkan kebutuhan nyata dan potensi lokal (Al-Sakina et al., 2024). Menurut Khan & Swarna (2024), penerapan BMC pada wisata berbasis komunitas mampu membuka peluang transformasi bisnis dengan menekankan pemberdayaan masyarakat, pelestarian lingkungan, serta penciptaan sumber penghidupan yang berkelanjutan. FGD juga berfungsi sebagai sarana membangun kapasitas teknis dan sosial, misalnya kemampuan manajerial, pemasaran digital, serta tata Kelola kolaboratif, yang menjadi prasyarat dalam mengoperasikan model bisnis secara berkelanjutan (Abdurrahman et al., 2025). Keberhasilan penerapan BMC partisipatif tidak hanya ditentukan oleh keterlibatan komunitas dalam setiap tahap perumusan, tetapi juga oleh dukungan pelatihan untuk memperkuat kapasitas manajerial, serta pendampingan berkelanjutan dari pihak eksternal (Mukaromah et al., 2025). Dengan demikian, BMC melalui FGD tidak hanya berperan sebagai alat perancangan bisnis, tetapi juga sebagai proses pemberdayaan yang menyatukan elemen teknis, sosial, dan kelembagaan sehingga model yang dihasilkan relevan, dapat diterapkan, serta berkelanjutan.

Dalam pengembangan desa wisata, BMC dipandang sebagai instrumen kolaboratif yang efektif untuk menyatukan pemangku kepentingan dalam merumuskan strategi pengelolaan berbasis potensi lokal (Al-Sakina et al., 2024). Desa Montongsari sebagai desa wisata rintisan mengadopsi pendekatan ini secara partisipatif dengan memanfaatkan FGD dan fasilitasi kelembagaan untuk menyusun sembilan blok BMC yang selaras dengan kebutuhan komunitas serta dinamika pasar pariwisata kontemporer. Proses partisipatif di Montongsari tidak hanya membantu pemetaan sumber daya, segmen pelanggan, dan saluran pemasaran, tetapi juga memfasilitasi perumusan rencana aksi, dokumentasi hasil diskusi, dan mekanisme tindak lanjut yang diperlukan agar rencana tersebut dapat diimplementasikan secara berkelanjutan (Sunarti et al., 2025).



Gambar 4. Dokumentasi Kegiatan FGD Penyusunan BMC Desa Montongsari

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

Pelaksanaan FGD penyusunan BMC di Desa Montongsari pada 31 Juli 2025 pada **Gambar 4** menghasilkan dinamika diskusi yang menunjukkan partisipasi aktif perangkat desa, Pokdarwis, dan karang taruna dalam mengisi sembilan blok model bisnis. Hasil pengisian BMC memperlihatkan bagaimana potensi lokal, seperti kolam pancing, kesenian Singa Barong, lapak UMKM, serta sarana edukasi, berhasil dipetakan menjadi *value proposition* (**Gambar 5**). Sementara itu, segmen pasar dan saluran distribusi diformulasikan dengan memanfaatkan media sosial, jejaring sekolah, serta metode *gethok tular* sebagai strategi promosi. Keterlibatan multipihak ini tidak hanya menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*), tetapi juga memperkuat kapasitas kelembagaan desa melalui kolaborasi lintas aktor, termasuk pemerintah desa, komunitas pemuda, hingga mitra eksternal seperti dinas terkait dan sanggar seni. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Sunarti et al., (2025) yang menegaskan bahwa keberhasilan desa wisata rintisan ditentukan oleh partisipasi masyarakat dalam penyusunan startegi, serta kajian oleh Setiawan et al., (2021)

yang membuktikan efektivitas BMC sebagai kerangka kolaboratif untuk pengelolaan destinasi pariwisata berkelanjutan. Dengan demikian, FGD di Montongsari tidak hanya berfungsi sebagai forum teknis untuk merancang model bisnis, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan yang menyatukan aspek sosial, ekonomi, dan kelembagaan sehingga menghasilkan strategi pengembangan desa wisata yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

Business Model Canvas					Wisata Welas Asih Desa Montongsari, Kecamatan Weleri, Kabupaten Kendal	
Key Partners (Mitra Kunci)	Key Activities (Aktivitas)	Value Proposition (Proposisi Nilai)	Customer Relationships (Hubungan Konsumen)	Customer Segments (Target Pasar)		
<ol style="list-style-type: none"> Kelembagaan Pendidikan SD se-Kecamatan Weleri Pemerintah Desa Kecamatan Weleri Dinas Pariwisata Kabupaten Kendal dan Provinsi Jawa Tengah Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kendal dan Provinsi Jawa Tengah Pengusaha Desa Montongsari Sanggar Karawitan DPRD Kabupaten Kendal Komisi A Pemerintah Kecamatan Weleri Dinas PUPR Kabupaten Kendal dan Provinsi Jawa Tengah Dinas Pendidikan Kabupaten Kendal dan Provinsi Jawa Tengah 	<ol style="list-style-type: none"> Pemancingan Harian Pemancingan Kiloan Lomba Gerakan Senam Galatama Terapi Ikan Singa Barong dan Kesenian Gamelan Edukasi Pemancingan untuk Anak Edukasi Kesenian untuk Anak 	<ol style="list-style-type: none"> Kolam Pancing Gazebo Lapak UMKM Kegiatan Memasak Mandiri di Area Wisata Barongan Barongan Reog dan Kreasi Tarian/Musik 	Komunitas yang didukung dengan kolaborasi stakeholder tertentu	Seluruh Lapisan Masyarakat: <ol style="list-style-type: none"> Internal masyarakat Desa Montongsari Masyarakat sekitar Kecamatan Weleri Masyarakat Kabupaten Kendal 		
	Key Resources (Sumber Daya Kunci) <ol style="list-style-type: none"> Penggalan Kolam Pemancingan Pompa Air Infrastruktur Pendukung (Jalan dan Jembatan) Penyediaan Peralatan Kesenian Play Ground Anak 		Channels <ol style="list-style-type: none"> Media Sosial Sosialisasi ke Forum atau Sekolah Getruk Tular 			
Cost Structure (Struktur Biaya) <ol style="list-style-type: none"> Biaya Pengadaan Kolam Pemancingan Biaya Penyediaan Ikan dan Pemeliharaan Biaya Perawatan Bulanan (Gaji Pegawai dan Biaya Pengelolaan) Biaya Perawatan Kesenian Biaya Latihan Rutin Karawitan 			Revenue Streams (Sumber Pendapatan) <ol style="list-style-type: none"> Biaya Sewa Lapak Biaya Sewa Alat Pancing UMKM Penghasilan Restoran Parkir Tiket Masuk 			

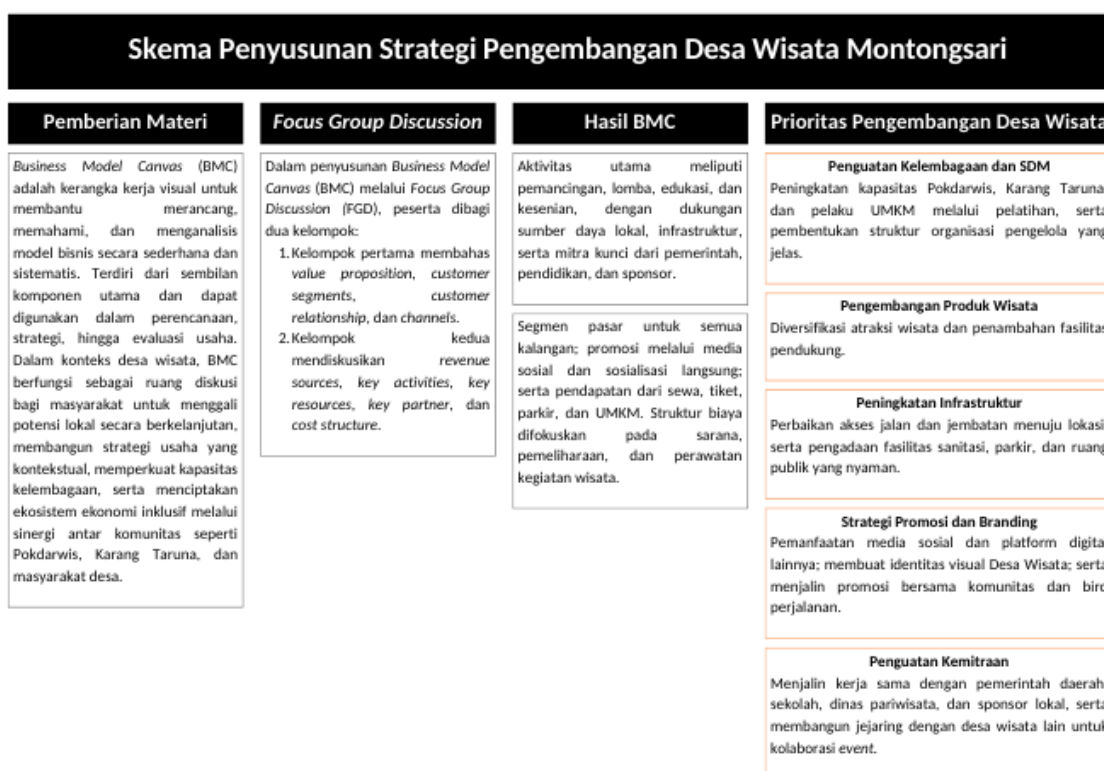
Gambar 5. Hasil Penyusunan BMC Desa Montongsari
 Sumber: Penulis, 2025

Berdasarkan hasil penyusunan BMC Desa Wisata Montongsari yang ditunjukkan pada Gambar 5, dapat diinterpretasikan bahwa model bisnis yang dirancang mencerminkan keterlibatan multipihak dengan peran yang jelas. Dari sisi mitra kunci (*key partners*), dukungan kelembagaan terlihat kuat dengan keterlibatan pemerintah desa, Pokdarwis, dan karang taruna, serta kolaborasi eksternal bersama dinas pariwisata, lembaga pendidikan, dan komunitas seni. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan desa wisata dilakukan secara kolaboratif dan berbasis jaringan kemitraan, yang menurut penelitian terbaru merupakan prasyarat penting dalam pengembangan pariwisata berbasis komunitas. Pada aspek aktivitas utama (*key activities*), fokus kegiatan diarahkan pada pengelolaan atraksi wisata berupa kolam pancing, pertunjukan seni tradisional, hingga edukasi anak, serta strategi promosi dan peningkatan kapasitas SDM. Kegiatan ini sejalan dengan hasil studi Pratama et al., (2024) yang menegaskan bahwa diversifikasi atraksi wisata melalui kombinasi aktivitas berbasis alam, budaya, kuliner, hingga digitalisasi terbukti memperkuat daya tarik destinasi rintisan karena memberi pengalaman beragam yang sesuai dengan kebutuhan wisatawan masa kini. Sementara itu, sumber daya utama (*key resources*) mencakup potensi alam berupa kolam pemancingan, sarana penunjang, serta SDM lokal yang terlatih, dilengkapi dukungan kelembagaan sebagai penggerak utama.

Pada proposisi nilai (*value propositions*), Desa Montongsari menawarkan pengalaman wisata berbasis alam dan budaya yang khas melalui kolam pancing, pertunjukan kesenian lokal, dan produk kuliner desa (Haukeland et al., 2023). Nilai unik ini menyasar segmen pelanggan (*customer segments*) yang luas, mulai dari keluarga, komunitas, hingga kelompok pelajar, sebagaimana segmentasi wisatawan kerap dibedakan berdasarkan motivasi dan perilaku perjalanan. Hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) dibangun melalui pendekatan komunitas, keramahan layanan, dan interaksi langsung, yang sejalan dengan

prinsip pariwisata berbasis komunitas yang menempatkan masyarakat lokal sebagai pusat pengembangan (Prakoso et al., 2020). Saluran distribusi (*channels*) memanfaatkan media sosial, promosi berbasis komunitas, hingga jejaring sekolah. Dari sisi finansial, arus pendapatan (*revenue streams*) bersumber dari tiker masuk, penyewaan fasilitas, penjualan produk UMKM, dan jasa wisata (Maulidah et al., 2025). Adapun struktur biaya (*cost structure*) meliputi pengadaan dan perawatan sarana prasarana, biaya operasional, promosi, serta pelatihan SDM pengelola yang memang menjadi komponen biaya penting dalam pengelolaan destinasi pariwisata. Secara keseluruhan, BMC ini menunjukkan rancangan model bisnis yang komprehensif karena berhasil mengintegrasikan potensi lokal dengan strategi pemasaran modern serta prinsip partisipasi masyarakat.

Dari kegiatan partisipatif yang telah dilakukan untuk penyusunan BMC, dihasilkanlah skema penyusunan startegi pengembangan Desa Wisata Montongsari sebagai berikut.



Gambar 6. Skema Penyusunan Strategi Pengembangan Desa Wisata Montongsari

Sumber: Penulis, 2025

Skema penyusunan strategi pengembangan Desa Wisata Montongsari pada **Gambar 6** memperlihatkan keterpaduan antara proses perencanaan partisipatif dan pemetaan potensi melalui BMC, sehingga mampu menciptakan arah pembangunan yang sistematis dan berkelanjutan (Anggraini et al., 2024; Wibisono et al., 2024). Proses FGD yang membagi peserta ke dalam dua kelompok diskusi bukan hanya berfungsi untuk memperdalam pembahasan tiap elemen BMC, tetapi juga menjadi wadah kolaborasi antar aktor lokal, seperti pemerintah desa, pokdarwis, dan karang taruna, dalam merumuskan strategi yang kontekstual dengan kebutuhan masyarakat (Mantiri et al., 2024). Hasil BMC yang menekankan pada kegiatan pemancingan, edukasi, dan kesenian menunjukkan bahwa identitas Desa Montongsari dibangun dari kombinasi wisata alam dan budaya, sekaligus memperkuat diferensiasi dari desa wisata lain (Darajat et al., 2023). Selain itu, adanya fokus pada kemitraan dengan lembaga pendidikan, pemerintah, dan sponsor lokal menandakan bahwa keberlanjutan desa wisata sangat bergantung pada jejaring eksternal yang mampu memperluas akses pasar dan sumber daya (Putranto et al., 2025). Langkah pengembangan yang diturunkan dari hasil analisis ini, mulai dari penguatan kelembagaan dan SDM, diversifikasi produk, peningkatan

infrastruktur, *branding*, dan penguatan kemitraan mencerminkan bahwa Montongsari tidak hanya berorientasi pada peningkatan daya tarik wisata, tetapi juga pada penciptaan ekosistem ekonomi lokal yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi jangka panjang (Santos et al., 2021).

3.3 Penerapan *Business Model Canvas* (BMC) bagi Pengembangan Desa Wisata

Dalam perumusan strategi pengembangan desa wisata rintisan, masyarakat Desa Montongsari memiliki kecenderungan yang beragam dalam memberikan pandangan. Sebagian masyarakat cenderung menempatkan diri sebagai masyarakat lokal yang memiliki pemahaman dan pengalaman di Desa Montongsari (Murdiyanto, 2011). Sementara itu, sebagian lain masyarakat mampu menempatkan diri sebagai calon pengunjung wisata (Anarta & Darwis, 2025). Kemampuan masyarakat tersebut mewarnai proses FGD, karena masyarakat mampu memberikan pandangan mereka dari berbagai perspektif. Dalam penyusunan BMC, masyarakat Desa Montongsari juga cenderung berdiskusi secara bertahap pada setiap blok elemen BMC.

Di samping *key partners*, *key activities*, dan *key resources* yang menjadi prasyarat penerapan BMC dalam CBT, masyarakat Desa Montongsari cenderung berdiskusi dan memberikan pandangan pada elemen *value proposition*. Sejak awal perumusan strategi pengembangan desa wisata rintisan, masyarakat telah mengidentifikasi nilai-nilai yang mampu menjadi daya tarik bagi pengunjung. Nilai-nilai tersebut sangat berkaitan dengan aktivitas yang menjadi keseharian masyarakat, sehingga sangat membantu masyarakat dalam mengidentifikasi serangkaian tindakan operasional atau *key activities* yang akan ditawarkan kepada pengunjung. Berangkat dari *key activities*, masyarakat melanjutkan diskusi yang berkaitan dengan pengunjung. Pertama, masyarakat berdiskusi mengenai *customer segments* yang menjadi target pasar dari aktivitas yang ditawarkan. Kemudian, masyarakat juga berdiskusi cara untuk membangun, menjaga, dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pengunjung. Secara singkat, masyarakat ingin pengunjung tidak hanya berkunjung satu kali, tetapi setia berkunjung. Hal tersebut mampu menggiring pandangan masyarakat untuk sekali lagi melihat *key activities* yang mereka susun.

Proses FGD dilanjutkan dengan mengidentifikasi *channels* yang berkaitan dengan cara menjangkau pelanggan sekaligus menyampaikan *value propositions* dan *key activities* yang ditawarkan. Setelah aktivitas dan promosi diidentifikasi, masyarakat mendiskusikan *key resources* sebagai seluruh aset vital yang mencakup sumber daya fisik, manusia, intelektual, dan finansial. Dalam konteks ini, masyarakat juga mengaitkan sumber daya finansial dengan dua elemen utama, yaitu *cost structure* dan *revenue streams*, di mana sebagian masyarakat menekankan kebutuhan modal awal, sementara sebagian lainnya menyoroti pentingnya siklus pendapatan sebagai sumber pembiayaan berkelanjutan. Tahap selanjutnya adalah identifikasi *key partners*, yang menunjukkan adanya kebutuhan kolaborasi lintas aktor untuk mendukung pengembangan desa wisata. Pola ini menunjukkan keterkaitan antar elemen BMC dalam proses penciptaan dan penyampaian nilai, sebagaimana ditegaskan dalam studi Pollard et al. (2023) bahwa *business model canvas* memfasilitasi integrasi antara *value proposition*, *value creation*, dan *value capture* melalui keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam satu kerangka yang sistematis.

Selain itu, kecenderungan masyarakat Montongsari yang memulai diskusi dari *key activities*, kemudian *key resources*, dan diakhiri dengan *key partners* mencerminkan pola partisipatif dalam pengembangan pariwisata berbasis masyarakat. Hal ini sejalan dengan temuan Fafurida et al. (2022) pada kasus Dieng Kulon yang menunjukkan bahwa proses pengembangan pariwisata berbasis masyarakat dimulai dari identifikasi potensi dan aktivitas lokal, dilanjutkan dengan pemetaan sumber daya, serta diakhiri dengan penguatan kelembagaan dan kemitraan melalui pembentukan kelompok kerja dan pokdarwis. Dalam konteks internasional, pola ini juga diperkuat oleh studi Dang & Nguyen (2023) yang menekankan bahwa dalam konteks pariwisata modern, *value creation* terjadi melalui interaksi aktif antara berbagai aktor yang difasilitasi oleh komunikasi dan integrasi sumber daya. Dengan demikian, hasil FGD di Desa Montongsari menunjukkan bahwa proses penyusunan model bisnis tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan dinamika kolaboratif dalam menciptakan nilai wisata secara bersama. Secara lebih luas, temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan partisipatif dalam BMC memiliki kesesuaian dengan praktik internasional dalam pengembangan pariwisata yang menekankan kolaborasi dan *value creation* sebagai

kunci keberhasilan destinasi. Pentahapan BMC yang dilakukan oleh masyarakat Montongsari dalam proses FGD dapat digambarkan dalam **Gambar 7**.



Gambar 7. Skema Penerapan BMC pada Pengembangan Desa Wisata Montongsari
Sumber: Penulis, 2025

4. KESIMPULAN

Pengembangan pariwisata pada dasarnya dapat dilakukan apabila suatu wilayah memiliki potensi dan sumber daya yang dapat dioptimalkan. Kenyataannya, pengembangan pariwisata tidak selalu bergantung pada ketersediaan potensi, melainkan pengembangan pariwisata dapat dilakukan dengan pengembangan pariwisata berbasis komunitas. Pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui keterlibatan atau partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan pariwisata. Hal ini dikarenakan, masyarakat dapat mengaitkan antara inisiatif pariwisata dengan karakteristik lokal.

Desa Montongsari merupakan desa wisata rintisan yang memiliki potensi baru untuk pengembangan pariwisata. Namun, terdapat keterbatasan pengetahuan dari masyarakat Desa Montongsari dalam mengelola sumber daya dan potensi yang digunakan sebagai produk wisata. Meskipun terdapat keterbatasan, Desa Montongsari dapat menjadi desa wisata rintisan karena terdapat pengaruh dari partisipasi masyarakat dalam pengembangan pariwisata. Untuk menjembatani, terdapat *instrument participatory business model* dalam bentuk *Business Model Canvas* (BMC) yang digunakan untuk membantu pengembangan pariwisata di Desa Montongsari.

Berdasarkan penyusunan *Business Model Canvas* (BMC) melalui kegiatan *Forum Group Discussion* (FGD) dapat menghasilkan rumusan potensi yang sesuai dengan karakteristik lokal di Desa Montongsari. Keberhasilan tersebut dikarenakan adanya integrasi prespektif dari semua elemen, seperti dari Pemerintah Desa Montongsari, kelompok sadar wisata (pokdarwis), dan karang taruna. Selain itu, keberhasilan tersebut juga dipengaruhi terhadap sembilan elemen dari *Business Model Canvas* (BMC), yaitu mitra kunci (*key partners*) yang berperan dalam kerja sama kolaboratif, aktivitas utama (*key activities*) yang berperan dalam pengelolaan atraksi, sumber daya utama (*key resources*) atau potensi yang digunakan, proporsi nilai (*value propositions*) yang berperan dalam menawarkan pengalaman, segmen pelanggan (*customer segments*) yang berperan dalam menyasar pelanggan, hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) yang berperan menjalin hubungan dengan pelanggan melalui pendekatan-pendekatan, saluran distribusi (*channels*) yang berperan dalam mempromosikan, arus pendapatan (*revenue streams*) yang dapat berperan dalam menambah finansial, dan struktur biaya (*cost structure*) yang berperan dalam pembiayaan guna pengadaan dan perawatan. Melalui penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa pengembangan desa wisata rintisan yang menggunakan pendekatan *participatory business model* mampu menciptakan *co-creation*

dengan mengeksplorasi akar potensi dari wisata rintisan yang menyatukan teknis, sosial, dan tata kelola dengan menggunakan strategi bisnis lokal. Penggunaan pendekatan tersebut juga mendorong keterlibatan masyarakat dalam pengembangan desa wisata rintisan, sehingga masyarakat tidak hanya berperan sebagai penerima manfaat, namun juga berperan dalam proses pengembangan desa wisata rintisan. Sehingga melalui pendekatan *participatory business model* dapat menghasilkan pengembangan desa wisata yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan. Sebaliknya, pengembangan desa wisata rintisan yang tidak menggunakan pendekatan *participatory business model* cenderung menghasilkan pengembangan yang kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat lokal dan hanya menjadikan masyarakat sebagai objek, bukan sebagai aktor utama. Maka strategi yang dihasilkan cenderung tidak berkelanjutan karena kurangnya keterlibatan masyarakat dalam proses pengembangan desa wisata rintisan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa partisipasi masyarakat dapat berpengaruh terhadap pengembangan pariwisata desa wisata rintisan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih atas dukungan pendanaan untuk penelitian oleh Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Riset dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun Anggaran 2025, berdasarkan SK Nomor: 062/C3/DT.05.00/PM/2025 dan SPK Nomor: 360-16/UN7.D2.1/PM/VI/2025.

6. REFERENSI

- Abdurrahman, A., Suprayetno, D., Kusmayadi, I., Dakwah, M. M., Roodhi, M. N., & Pahrudin, P. (2025). *Analysis of The Implementation of Community-Based Tourism Principles in Sustainable Tourism Development in North Lombok Regency* (Issue Icess). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-392-4_9
- Al-Sakina, N., Yustiana, Y., & Furqan, A. (2024). Business Model Canvas (BMC) Approach for Ecotourism Development Based on Islamic Boarding School Community (Case: Cipeujeuh Valley, Darul Arqam Muhammadiyah Islamic Boarding School). *3BIO: Journal of Biological Science, Technology and Management*, 6(2), 235–245. <https://doi.org/10.5614/3bio.2024.6.2.1>
- Anarta, F., & Darwis, R. S. (2025). Pentingnya Partisipasi Masyarakat Sebagai Bagian Dari Pariwisata Berbasis Masyarakat Dalam Mengembangkan Desa Wisata. *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial*, 7(2), 212–220. <https://doi.org/10.24198/focus.v7i2.59114>
- Anggraini, N. P. N., Mitariyani, N. W. E., Imbayani, I. G. A., Pramudiah, D. D. A., & Yani, L. K. (2024). Optimizing Village Tourism Businesses with the Business Model Canvas: A Strategic Approach. *Journal of Entrepreneurial and Business Diversity*, 2(4), 329–334. <https://doi.org/10.38142/jebd.v2i4.216>
- Ari Widhianingsi, Y., Widiastuti, N., & Mathori, M. (2023). Pengembangan Pariwisata Berbasis Pemberdayaan Masyarakat (Community Based Tourism (Cbt)) Di Desa Wisata Ngargoretno, Kecamatan Salaman, Kabupaten Magelang. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 1(1), 99–122. <https://doi.org/10.32477/jrima.v1i1.663>
- Asyifa, N., Pratama, R. K., Andjanie, I. F., & Furqan, A. (2023). Pendekatan Pariwisata Berbasis Masyarakat / Community Based Tourism (CBT) Di Desa Wisata Lumajang, Kabupaten Bandung. *Jurnal Master Pariwisata (JUMPA)*, 10, 220. <https://doi.org/10.24843/jumpa.2023.v10.i01.p09>
- Badan Pusat Statistik, K. K. (2024). *Kecamatan Weleri dalam Angka 2024* (B. Kabupaten Kendal (ed.); Vol. 31). BPS Kabupaten Kendal.
- Bisjoe, A. R. H. (2018). Menjaring Data dan Informasi Penelitian melalui FGD (Focus Group Discussion): Belajar dari Praktik Lapang. *Jurnal Penelitian Sosial Dan Ekonomi Kehutanan*, 15(1), 17–27. <https://doi.org/10.20886/buleboni.2018.v15.pp17-27>
- Clara Fitra Yansani, Ida Bagus Gde Pujaastawa, & Ida Ayu Alit Laksmiwati. (2024). Partisipasi Masyarakat dalam Pengembangan Daya Tarik Wisata Tirta Empul di Desa Manukaya, Kecamatan Tampaksiring, Kabupaten Gianyar. *TOBA: Journal of Tourism, Hospitality and Destination*, 3(4), 131–136. <https://doi.org/10.55123/toba.v3i4.4264>
- Dang, T. D., & Nguyen, M. T. (2023). Systematic Review and Research Agenda for the Tourism and Hospitality Sector : Co - Creation of Customer Value in the Digital Age. *Future Business Journal*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00274-5>
- Darajat, M. N. A., Ramadhani, Z. A., Adiyoso, M., Zidany, N. A., & Alidha, S. Y. (2023). Impact of Tourism in Alamendah Tourism Village on the Physical, Economic, Social and Cultural Environment of Local Communities. *Sebatik*, 27(2),

- 613–619. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v27i2.2191>
- Ekamukti, J. V., & Lemy, D. M. (2023). Studi Eksploratif Terhadap Minat Berkunjung ke Desa Wisata dari Sisi Wisatawan Nusantara. *Tourism Scientific Journal*, 8(2), 154–162. <https://doi.org/10.32659/tsj.v8i2.266>
- Fafurida, F., Daerobi, A., & Riyanto, G. (2022). Implementation Model of Community Based Tourism on Rural Tourism. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(2), 507–512. <https://doi.org/10.18280/ijdsdp.170215>
- Haukeland, J. V., Fredman, P., Tyrväinen, L., Siegrist, D., & Lindberg, K. (2023). Prospects for nature-based tourism: identifying trends with commercial potential. *Journal of Ecotourism*, February, 1–18. <https://doi.org/10.1080/14724049.2023.2178444>
- Human, E., & Quality, R. (2025). *Commercium : Journal of Business and Management*. 2, 137–157.
- Jia, X., Xu, Y., Zhao, B., Li, H., Li, L., & Zhang, J. (2025). Sustainable tourism at nature-based cultural heritage sites: visitor density and its influencing factors. *Npj Heritage Science*, 13(1), 175.
- Jugmohan, S., Spencer, J. P., & Steyn, J. N. (2016). Local Natural and Cultural Heritage Assets and Community Based Tourism : Challenges and Opportunities. *African Journal for Physical Activity and Health Sciences (AJPHES)*, 22(1–2), 306–317. <https://www.researchgate.net/publication/303020246>
- Lubis, A. F. A. (2022). The Governance Of Tourism Village In Sipirok Subdistrict South Tapanuli Regency. *Journal of Tourism Economics and Policy*, 3(2), 158–165. <https://doi.org/10.38142/jtep.v3i2.640>
- Mantiri, J., Rantung, M., Onibala, N., & Memah, H. (2024). Community Participation in the Development of Budo Tourism Village, Northern Minahasa Regency. *Technium Social Sciences Journal*, 65, 52–57. <https://doi.org/10.47577/tssj.v64i1.12009>
- Maulidah, F. R., Utami, D. A., Qolby, C. A., Almawa, S., Artanti, F. N., & Wahyuni, P. D. (2025). *Implementation of MSME Assistance Policies in Order to Improve the Tourism Village Economy (Study on the Ketapanrame Village, Trawas District, Mojokerto City)* (Vol. 2024, Issue 1). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-317-7_191
- Mukaromah, H., Rizal, Y., Sri, W., Betan, A., & Nuryenda, E. Y. (2025). Accelerating UMKM Digital Transformation : Mentoring in Business Model Canvas (BMC) Development and Online Marketing Strategies Based on Local Platforms. *International Journal of Community Service*, 4(2), 461–477. <https://doi.org/10.55299/ijcs.v4i2.1587>
- Murdiyanto, E. (2011). Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Desa Wisata Karanggeneng, Purwobinangun, Pakem, Sleman. *Jurnal Sepa*, 7(2), 91–101.
- Navratilova, A., Carla Daniella Podung, G., & Eleash Abinaya Kalampung, J. (2023). *Penerapan Community Based Tourism di Desa Budo, Kabupaten Minahasa Utara*. September 2021, 11–17.
- Nawangsih. (2022). Building Tourism With the Community: A Study of Local Participation Building a Tourism Village Based on Value Co Creation. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 1(3), 72–76. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.v1i3.12>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation: Building a Business Model*. Jakarta. ELEX Media Komputindo.
- Ostrom, E. (2015). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316423936>
- Pollard, J., Osmani, M., Grubnic, S., Isabel, A., Grobe, K., Kaba, A., Ünlüer, Ö., & Panchal, R. (2023). Implementing a Circular Economy Business Model Canvas in the Electrical and Electronic Manufacturing Sector : A Case Study Approach. *Sustainable Production and Consumption*, 36, 17–31. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.12.009>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prakoso, A. A., Pradipto, E., Roychansyah, M. S., & Nugraha, B. S. (2020). Community-based tourism: concepts, opportunities and challenges. *Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship*, 2(2), 95–107.
- Pratama, A. R., Sukriah, E., Hindayani, P., Ihsan, H. M., & Marhanah, S. (2024). Tourism Village Digitalization Strategy to Increase the Diversification of Tourist Attractions in Lebakmuncang Village, Ciwidey District. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(2), 219–228. <https://doi.org/10.17509/jithor.v7i2.75846>
- Rukajat, A. (2018). Pendekatan Penelitian Kualitatif. Yogyakarta. *Publish*, 1(April), 100.
- Sandy, Murtafia, & Lucita, G. (2022). Management of Tourism Villages Using the Triple Bottom Line Concept. *Jurnal Ad'ministrare*, 9(2), 679. <https://doi.org/10.26858/ja.v9i2.41720>
- Santos, V., Jos, M., Costa, C., & Au-yong-oliveira, M. (2021). Tourism towards Sustainability and Innovation : A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13, 11440. <https://doi.org/10.3390/su132011440>
- Setiawan, J., Budiastuti, M. S., Gravitiani, E., & Setyono, P. (2021). Business model canvas (BMC) approach for tourism management strategy of the top selfie kragilan, Mt. Merbabu National Park. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 297–303. <https://doi.org/10.30892/GTG.35205-651>
- Shaheed Khan, & Freeda Maria Swarna M. (2024). The Business Model Canvas (BMC) Approach for Community-Based

- Ecotourism (CBET) Strategy and Business Transformation in Mudumalai Tiger Reserve (MTR), Tamil Nadu, India. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(10), 3191–3204. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0472>
- Suardi, W., Solutions, A., Uninus, F. E., & Nusantara, U. I. (2018). *Jurnal Ekubis* Vol. 2 (1), September 2017. 2(May).
- Sugarda, Y. B. (2020). *Panduan praktis pelaksanaan focus group discussion sebagai metode riset kualitatif*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sunarti, S., Damayanti, M., Rahdriawan, M., Untari, R., Iffaty, A., & Rahmadani, S. (2025). Pengembangan Wisata Rintisan Berbasis Keunggulan Kompetitif di Desa Wisata Montongsari, Kabupaten Kendal. *Jurnal Pembangunan Wilayah Dan Kota*, 21(1), 82–95. <https://doi.org/10.14710/pwk.v21i1.68072>
- Tahlia Kartika, Anisa Riani, Sri Wulandari, & Dedet Erawati. (2024). Implementation Of Tourism Implementation Through The Development Of Tourism Villages In Fostering Independence And Empowerment Of The Creative Economy. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHES)*, 4(3), 1456–1462. <https://doi.org/10.55227/ijhess.v4i3.1245>
- Wibisono, H. K., Prastyawan, A., Noviyanti, W. R., Badi'ah, A., & Klemens, K. (2024). A Canvas Model for Planning and Development Strategy of Rural Sustainable Tourism. *E3S Web of Conferences*, 513. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202451301007>