

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Formulasi Strategi Bisnis Berkelanjutan Industry Perjalanan Wisata di Kota Makassar Berbasis Community-Based Tourism (CBT)

Herminawaty Abubakar, Asdar, Sukmawati, Ika Rezki Purnama & Muhammad Fajar Ilahi

Universitas Bosowa, Makassar

Email: herminawati.abubakar@universitasbosowa.ac.id

Abstract

The Makassar travel industry faces pressure to shift from a post-pandemic mass-tourism model to more resilient practices. This study aims to fill a gap in the local strategic management literature by formulating a business model that prioritizes community empowerment. It analyzes the internal and external conditions of the Makassar travel industry and formulates a sustainable business strategy for travel businesses grounded in the Community-Based Tourism (CBT) philosophy, focusing on the unique potential of local destinations. This study uses a qualitative-descriptive approach with multiple case studies of several travel businesses in Makassar that have attempted to adopt sustainable practices. Data collection was conducted through in-depth interviews with agency managers/owners, tourism community representatives, and the Tourism Office. Data were analyzed using a SWOT Analysis and Grand Strategy Matrix. This article offers a contextually tailored sustainable business strategy formulation model for the Makassar travel market, explicitly integrating local initiatives (Tourism Alleys) as a core differentiation product and driving force of CBT. The study identified that the most optimal strategy is the Divergent Integrative Strategy (SO-WT), namely: (1) Developing premium authentic experience packages (culinary and cultural tourism) through direct partnerships with communities; (2) Digitalization of partnerships and transparency of fee allocation to build trust; and (3) Improving community human resource capabilities in hospitality and destination management.

Keywords sustainable business strategy, community-based tourism (CBT), travel agent, strategy formulation.

1. Pendahuluan

Industri pariwisata global telah melalui disrupsi monumental akibat pandemi COVID-19, memaksa sektor ini menjalani fase pemulihan yang lambat dan penuh ketidakpastian. Secara makro, krisis ini bukan hanya sekadar tantangan kesehatan, tetapi juga akselerator perubahan perilaku wisatawan [1][2]. Wisatawan kini menuntut jaminan keamanan dan kesehatan yang lebih ketat, serta menghindari kerumunan masif, mengubah peta permintaan dari destinasi berkapasitas besar menuju lokasi yang menawarkan pengalaman yang lebih privat dan personal. Di tingkat nasional, pemulihan sektor pariwisata Indonesia, termasuk perjalanan domestik, sangat bergantung pada kemampuan pelaku usaha untuk beradaptasi cepat terhadap standar new normal dan membangun kembali kepercayaan publik.

Dampak sosial dan lingkungan dari krisis global telah mempercepat pergeseran filosofi pariwisata. Model pariwisata massal yang berfokus pada volume kunjungan dan keuntungan jangka pendek mulai ditinggalkan karena terbukti rentan terhadap krisis dan seringkali bersifat

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

eksploitatif terhadap sumber daya lokal[3]. Paradigma baru menekankan pada pariwisata berkelanjutan (*Sustainable Tourism*), yang bertujuan menyeimbangkan aspek triple bottom line: profit ekonomi, kesejahteraan sosial, dan pelestarian lingkungan. Usaha perjalanan wisata, sebagai jembatan antara permintaan pasar dan destinasi, dituntut untuk segera menginternalisasi prinsip-prinsip keberlanjutan ini [4]. Sejalan dengan tuntutan keberlanjutan, tren permintaan global bergerak menuju wisata berbasis pengalaman (*Experiential Tourism*) [5]. Wisatawan tidak lagi puas hanya melihat-lihat, tetapi ingin terlibat langsung, belajar, dan merasakan budaya serta kehidupan sehari-hari destinasi[6]. Hal ini membuka peluang besar bagi destinasi yang memiliki kekayaan budaya dan tradisi lokal. Bagi industri travel, pengalaman otentik ini menjadi aset diferensiasi yang jauh lebih kuat daripada sekadar harga atau fasilitas fisik, dan memerlukan keterlibatan aktif dari masyarakat setempat.

Kota Makassar memegang peran strategis sebagai gerbang utama Indonesia Timur dan pusat ekonomi regional. Posisi ini menjadikan industri perjalanan wisata di Makassar krusial, baik sebagai titik transit (hub) maupun sebagai destinasi akhir [7]. Usaha perjalanan wisata di Makassar tidak hanya melayani perjalanan domestik, tetapi juga perjalanan ke kawasan timur Indonesia, menjadikannya kunci utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi regional[8]. Oleh karena itu, strategi bisnis yang diadopsi oleh usaha perjalanan wisata di Makassar memiliki dampak berantai yang signifikan terhadap sektor-sektor pendukung lainnya.

Makassar diberkahi dengan potensi pariwisata unik yang sesuai dengan tren *experiential tourism*. Wisata kuliner (seperti Coto Makassar dan Konro) dan wisata maritim (dengan akses mudah ke pulau-pulau di sekitarnya) adalah dua kekuatan yang menjanjikan. Kedua potensi ini pada dasarnya bersifat lokal dan berbasis komunitas, menuntut adanya pengelolaan yang otentik dan berkelanjutan. Pemanfaatan potensi ini secara maksimal memerlukan strategi yang berfokus pada kualitas pengalaman yang ditawarkan, bukan hanya volume wisatawan yang diangkut.

Pemerintah Kota Makassar telah meluncurkan inisiatif inovatif, yaitu program "Lorong Wisata", yang bertujuan mengubah gang-gang perumahan biasa menjadi destinasi wisata tematik berbasis komunitas. Program ini secara inheren merupakan bentuk Community-Based Tourism (CBT), menciptakan atraksi wisata baru yang dekat dengan kehidupan masyarakat lokal. Inisiatif ini adalah peluang emas bagi usaha perjalanan wisata untuk menciptakan produk baru yang terdistribusi dan memberdayakan, sekaligus mengurangi beban berlebihan pada destinasi utama yang sudah padat.

Meskipun potensi CBT dan dukungan program lorong wisata sangat besar, usaha perjalanan wisata lokal di Makassar sering kali belum memiliki model strategis yang kuat untuk memanfaatkan sepenuhnya peluang ini. Sebagian besar masih terjebak dalam perang harga dan kompetisi produk yang homogen dengan *Online Travel Agent* (OTA) global. Mereka kesulitan mentransformasi produk lama menjadi paket wisata berkelanjutan berbasis pengalaman komunitas yang otentik. Ketidakmampuan ini menyebabkan celah strategis antara potensi pasar yang berkelanjutan dan praktik bisnis yang konvensional. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi mendesak untuk merumuskan Strategi bisnis berkelanjutan yang eksplisit berbasis

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

CBT bagi industri perjalanan wisata di Makassar. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip CBT, usaha perjalanan wisata dapat menghasilkan diferensiasi produk yang kuat, meningkatkan keterlibatan sosial, dan memastikan profitabilitas jangka panjang yang tidak mudah tergerus oleh persaingan harga. Formulasi strategi ini akan menjadi panduan praktis bagi pelaku usaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang resilien dan bertanggung jawab di era new normal ini.

Strategi bisnis dalam industri perjalanan wisata wajib didasarkan pada konsep bisnis berkelanjutan. Secara fundamental, konsep ini berakar pada prinsip *Triple Bottom Line* (TBL) yang diperkenalkan oleh Elkington. TBL menuntut perusahaan untuk mengukur kinerja mereka tidak hanya berdasarkan Profit (ekonomi), tetapi juga People (sosial) dan Planet (lingkungan). Dalam konteks pariwisata, keberlanjutan berarti memastikan bahwa aktivitas perjalanan dapat dilakukan tanpa merusak warisan budaya atau lingkungan destinasi, sekaligus menjamin manfaat ekonomi yang adil bagi seluruh stakeholder jangka panjang.

Penerapan TBL pada sektor jasa, khususnya pada industri perjalanan dan pariwisata, memerlukan lebih dari sekadar menjadi “ramah lingkungan” atau “hijau.” Dimensi sosial sangat penting, mencakup pemberdayaan pekerja lokal, penghormatan terhadap adat istiadat dan tradisi, serta peningkatan kualitas hidup komunitas di sekitar destinasi. Sementara itu, dimensi ekonomi harus melampaui keuntungan jangka pendek, berfokus pada ketahanan bisnis terhadap krisis dan penciptaan nilai bersama bagi perusahaan dan komunitas. Strategi yang dirumuskan harus mampu mengintegrasikan ketiga dimensi ini secara kohesif.

Salah satu model paling efektif untuk mengimplementasikan dimensi sosial dan lingkungan TBL adalah melalui *Community-Based Tourism* (CBT). CBT adalah pendekatan pariwisata di mana masyarakat lokal adalah pemilik, pengelola, dan penentu utama kegiatan wisata. Peran usaha perjalanan wisata dalam CBT bergeser dari penyedia layanan massal menjadi fasilitator dan kurator pengalaman otentik. Dengan menjadikan CBT sebagai basis operasional, usaha perjalanan wisata dapat menciptakan diferensiasi produk yang kuat dan sulit ditiru, karena produknya didasarkan pada storytelling dan keunikan budaya lokal yang tidak dapat dibeli. Dalam lanskap kompetitif Makassar, di mana persaingan harga dengan *Online Travel Agent* (OTA) global semakin ketat, diferensiasi menjadi kunci. CBT memungkinkan usaha perjalanan wisata untuk keluar dari kompetisi harga (Blue Ocean Strategy) dengan menawarkan nilai premium berupa pengalaman lokal yang mendalam dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, CBT tidak hanya memenuhi tuntutan keberlanjutan sosial, tetapi juga menjadi strategi bisnis vital untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Formulasi strategi dalam penelitian ini akan dipandu oleh kerangka teoritis *Resource-Based View* (RBV). RBV berpendapat bahwa keunggulan kompetitif suatu perusahaan berasal dari sumber daya dan kapabilitas internal yang *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN). Dalam konteks ini, kemitraan eksklusif dengan komunitas CBT, penguasaan kekayaan budaya lokal, dan komitmen keberlanjutan perusahaan adalah sumber daya tidak berwujud yang harus diidentifikasi dan dioptimalkan oleh usaha perjalanan wisata Makassar untuk mencapai keunggulan yang unik.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Melengkapi RBV, konsep Dynamic Capabilities juga relevan karena industri travel sangat dinamis dan rentan terhadap krisis. Dynamic Capabilities adalah kemampuan perusahaan untuk merasakan (*sensing*), menangkap (*seizing*), dan mentransformasi (*transforming*) sumber daya internalnya sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Usaha perjalanan wisata harus memiliki kapabilitas dinamis untuk cepat mengadaptasi strategi pemasaran dan operasional mereka terhadap tren CBT, regulasi baru (misalnya lorong wisata), dan tuntutan kesehatan pasca-pandemi.

2. Tinjauan Literatur

Konsep Dasar dan Dimensi Bisnis Berkelanjutan (*Sustainable Business*). Bisnis Berkelanjutan adalah konsep manajemen yang melampaui fokus profitabilitas semata, menuntut perusahaan untuk menyeimbangkan tujuan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Kerangka acuan utamanya adalah *Triple Bottom Line* (TBL) yang dicetuskan oleh Elkington. TBL mewajibkan perusahaan mengukur kinerja berdasarkan tiga pilar utama: Profit (Ekonomi), yang mencakup laba, investasi, dan ketahanan finansial; People (Sosial), yang berfokus pada kesejahteraan komunitas lokal, kesetaraan, dan pemberdayaan tenaga kerja; serta Planet (Lingkungan), yang meliputi konservasi sumber daya, pengurangan emisi, dan pengelolaan limbah [9]. Dalam konteks industri perjalanan, strategi bisnis berkelanjutan adalah upaya sistematis untuk mengurangi dampak negatif operasional terhadap destinasi, sambil memaksimalkan manfaat positif bagi masyarakat lokal. Penerapan TBL dalam pariwisata memiliki kekhususan karena pariwisata adalah industri jasa yang sangat bergantung pada kelestarian aset alam dan budaya. Dimensi Ekonomi tidak hanya diukur dari pendapatan usaha perjalanan wisata, tetapi juga dari kontribusi pendapatan tersebut terhadap supply chain lokal, seperti UMKM dan penyedia jasa komunitas[10][11]. Dimensi Sosial diwujudkan melalui penghormatan terhadap otentisitas budaya dan memastikan distribusi manfaat ekonomi yang inklusif. Sementara itu, dimensi Lingkungan mengharuskan usaha perjalanan wisata mempromosikan dan menjalankan tour yang minim jejak karbon dan tidak merusak ekosistem. Keseimbangan ketiga pilar ini adalah prasyarat utama untuk mencapai ketahanan bisnis di sektor travel.

Community-Based Tourism (CBT) sebagai Model Pembangunan Destinasi. *Community-Based Tourism* (CBT) adalah pendekatan pariwisata yang secara filosofis berakar kuat pada pilar sosial TBL. CBT mendefinisikan pariwisata di mana masyarakat setempat memiliki kendali atas pengelolaan destinasi, mengambil keputusan terkait aktivitas wisata, dan menerima sebagian besar manfaatnya. Konsep ini menekankan pada Partisipasi Penuh komunitas lokal, bukan sekadar sebagai objek atau penerima manfaat pasif[12][13]. Usaha perjalanan wisata yang beroperasi dengan model CBT bertindak sebagai penghubung pasar yang bertanggung jawab, memastikan otentisitas pengalaman dan distribusi keuntungan yang adil. Bagi bisnis pariwisata, mengadopsi CBT memberikan nilai tambah yang kritis, terutama dalam menciptakan diferensiasi produk. Pada pasar yang didominasi oleh homogenitas harga yang ditawarkan oleh OTA, CBT menawarkan produk yang unik dan tidak dapat tergantikan. Pengalaman yang dibentuk oleh interaksi autentik dengan komunitas lokal, cerita lokal, dan keahlian lokal (misalnya dalam kuliner atau kerajinan) menjadi aset tak berwujud bagi bisnis

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

perjalanan dan pariwisata[14][15]. Perbedaan ini memungkinkan agen untuk menghindari perang harga dan menargetkan segmen pasar premium yang mencari *experiential tourism*. Sejumlah studi telah mengonfirmasi efektivitas CBT di Indonesia, khususnya dalam mengatasi masalah kemiskinan dan pelestarian budaya. Penelitian di beberapa desa wisata di Jawa dan Bali menunjukkan korelasi positif antara tingkat partisipasi komunitas dan tingkat kepuasan wisatawan. Secara regional, praktik CBT di Sulawesi, meskipun masih berkembang, menunjukkan potensi besar dalam wisata bahari dan budaya Tana Toraja, menekankan bahwa keberhasilan model ini sangat bergantung pada kapasitas manajerial dan kepemimpinan lokal. Temuan-temuan ini menjadi justifikasi empiris bahwa CBT adalah basis yang valid untuk strategi berkelanjutan di Makassar.

Manajemen Strategis dalam Industri Jasa. Formulasi strategi bisnis bagi usaha perjalanan wisata membutuhkan kerangka Manajemen Strategis yang kokoh. Proses ini diawali dengan analisis lingkungan[16]. Analisis Lingkungan Eksternal sering kali menggunakan model seperti PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, Hukum) untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang makro[17], serta Lima Kekuatan Porter untuk menganalisis intensitas persaingan dalam industri travel. Analisis Lingkungan Internal berfokus pada identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sering kali didasarkan pada Resource-Based View (RBV), yang menekankan bahwa sumber daya unik (seperti kemitraan CBT dan reputasi keberlanjutan) adalah kunci keunggulan kompetitif[18][19]. Hasil dari analisis internal dan eksternal kemudian disintesis menggunakan alat-alat formulasi strategi. Matriks SWOT adalah alat dasar untuk mencocokkan faktor-faktor kunci. Namun, untuk menghasilkan prioritas strategis yang lebih terfokus, model seperti Matriks Internal-Eksternal (IE) dan Matriks Grand Strategy sering digunakan [20]. Pendekatan ini relevan karena, sejalan dengan RBV, strategi yang diformulasikan harus mampu memanfaatkan sumber daya internal yang unik (misalnya, kapabilitas agen) untuk mengeksplorasi peluang eksternal (misalnya, inisiatif CBT atau Lorong Wisata) secara efisien. Berdasarkan tinjauan literatur dan analisis kesenjangan, tujuan utama dari penelitian ini adalah memformulasikan Strategi Bisnis Berkelanjutan yang komprehensif bagi industri perjalanan wisata di Makassar. Formulasi ini akan menjadi cetak biru (blueprint) bagi usaha perjalanan wisata lokal untuk mengintegrasikan prinsip TBL dan model CBT ke dalam seluruh operasi bisnis mereka, guna memastikan ketahanan dan pertumbuhan bisnis jangka panjang. Untuk mencapai tujuan utama tersebut, penelitian ini memiliki dua tujuan spesifik yang menjadi tahapan metodologi: Pertama, menganalisis secara mendalam faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan kapabilitas usaha perjalanan wisata) dan faktor lingkungan eksternal (peluang dan ancaman, terutama yang timbul dari inisiatif CBT lokal dan tren pasar). Kedua, memberikan rekomendasi strategis yang terperinci dan dapat diimplementasikan, yang menghubungkan hasil analisis SWOT dengan Matriks Grand Strategy untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus ganda (multiple case study). Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah formulasi strategi, yang memerlukan pemahaman mendalam tentang kondisi kontekstual, perspektif para

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

pemangku kepentingan, dan proses pengambilan keputusan manajerial. Adapun studi kasus ganda bertujuan untuk mendapatkan kedalaman data (*Depth*), memungkinkan eksplorasi detail unik tentang bagaimana masing-masing usaha perjalanan wisata mendefinisikan dan mengimplementasikan keberlanjutan dan kemitraan CBT. Penelitian dilaksanakan di Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi didasarkan pada peran strategis Makassar sebagai pusat ekonomi dan gerbang pariwisata Indonesia Timur.

Populasi dalam penelitian ini adalah usaha perjalanan wisata lokal yang telah beroperasi minimal lima tahun dan terdaftar sebagai anggota *Association of the Indonesian Tours and Travel Agencies* (ASITA). Sedangkan, penetapan sampel dilakukan secara purposive random sampling. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*In-Depth Interview*) yang bersifat semi terstruktur. Wawancara bertujuan menggali informasi mengenai faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan faktor eksternal (peluang, ancaman) yang relevan bagi formulasi strategi. Informan kunci (*key informans*) dalam penelitian ini meliputi: (1) Manajer/Direktur Usaha perjalanan wisata, (2) Perwakilan Komunitas/Pengelola Destinasi CBT, (3) Pemangku Kepentingan Institusional (*Stakeholders*). Adapun data sekunder dikumpulkan untuk mendukung dan menguatkan temuan primer yang terdiri atas: (1) Dokumen Perusahaan, (2) Data statistik kunjungan wisatawan di Makassar, (3) Laporan perkembangan sektor pariwisata Sulawesi Selatan, (4) Regulasi Pemkot Makassar

Data yang terkumpul akan dianalisis secara bertahap, meliputi: (1) Reduksi dan Penyajian Data Kualitatif, (2) Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (SWOT), (3) Identifikasi Faktor Kunci: Kekuatan (S), Kelemahan (W), Peluang (O), dan Ancaman (T), (4) Formulasi Matriks Strategi (SO, WO, ST, dan WT). Selanjutnya, strategi yang dihasilkan kemudian disajikan melalui analisis kualitatif lanjutan untuk menyusun formulasi strategi bisnis berkelanjutan yang terperinci

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis strategis merupakan landasan penting dalam menentukan arah keberlanjutan suatu entitas. Industri pariwisata, yang bergerak di bidang usaha perjalanan wisata, saat ini berada di persimpangan yang kritis, di mana keputusan strategis harus diambil untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan di tengah dinamika pasar yang berubah dengan cepat. Oleh karena itu, kami melakukan analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman) yang komprehensif. Analisis ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi formulasi strategi bisnis berkelanjutan bagi usaha perjalanan wisata di Makassar. Analisis ini akan menjadi dasar utama Anda dalam merumuskan Matriks TOWS/Grand Strategy.

Tabel 1. Analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman)

Internal	Eksternal
Kekuatan (<i>Strengths</i> – S)	Peluang (<i>Opportunities</i> – O)
Pengetahuan kultural dan geografis lokal yang mendalam (<i>local expertise</i>)	Peningkatan permintaan dari wisatawan, terutama Gen Z dan Milenial, terhadap

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Jaringan kemitraan/relasi langsung yang kuat dengan komunitas lokal yang esensial untuk model CBT. Struktur organisasi yang sederhana dan non-birokratis memungkinkan kecepatan adaptasi dan pengambilan keputusan terhadap tren pasar atau regulasi baru. Basis pelanggan setia yang dibangun atas hubungan personal dan kepercayaan.	produk wisata otentik, bertanggung jawab, dan berbasis pengalaman (story-driven). Adanya program Pemerintah Kota Makassar (Lorong Wisata) menciptakan destinasi siap jual berbasis komunitas baru, mengurangi ketergantungan pada destinasi utama. Potensi wisata bahari, kuliner, dan MICE yang kuat dan terintegrasi Dukungan Kebijakan pemerintah pusat dan daerah untuk memulihkan ekonomi melalui sektor UMKM pariwisata (misalnya, insentif, pelatihan, atau dana hibah).
Kelemahan (<i>Weaknesses</i> – W) Keterbatasan kapabilitas digital & e-tourism Keterbatasan modal kerja dan akses Pendanaan Kapasitas SDM dalam mengelola usaha belum sepenuhnya terlatih dalam interpretasi dan implementasi Kualitas layanan di destinasi CBT masih sangat bergantung pada kapasitas dan kesiapan komunitas lokal	Ancaman (<i>Threats</i> – T) Dominasi Online Travel Agent (OTA) Global mendominasi saluran distribusi (booking) dan harga Fluktuasi ekonomi dan daya beli masyarakat Isu keberlanjutan dan greenwashing . Keterbatasan Infrastruktur Penunjang Destinasi CBT baru (misalnya Lorong wisatatertentu) mungkin

Hasil analisis SWOT diatas menunjukkan bahwa usaha perjalanan wisata Makassar berada pada posisi yang membutuhkan Strategi Agresif (SO) dan Strategi Konversif (WO) secara bersamaan. Strategi SO berada pada kekuatan utama (S1, S2) harus digunakan untuk memanfaatkan peluang terbesar (O1, O2). Ini berarti agen harus mengubah *local expertise* dan jaringan komunitas menjadi produk otentik yang *sustainable* dan *experiential* (Strategi *Blue Ocean*). Strategi WO pada kelemahan terbesar (W1, W3) harus segera diatasi untuk meraih peluang (O2, O4). Ini berarti agen harus meningkatkan kapabilitas digital dan pelatihan SDM keberlanjutan untuk mengelola dan mempromosikan inisiatif Lorong wisata secara profesional.

Langkah selanjutnya setelah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal adalah dengan menganalisis dan membentuk Matriks SWOT serta menganalisis keterkaitan antar faktor. Analisis ini menggabungkan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk merumuskan strategi pengembangan destinasi wisata di Makassar melalui peran industri travel lokal.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Tabel 2. Matriks TOWS/Grand Strategy

Kuadran	Kombinasi Faktor	Strategi yang dihasilkan
Strategi S-O (Agresif)	Memanfaatkan Kekuatan (S) untuk meraih Peluang (O)	Memanfaatkan <i>local expertise</i> (S1) dan jaringan komunitas (S2) untuk mendesain dan menjual Paket Wisata Premium (Harga Non-OTA) berbasis pengalaman otentik lorong wisatadan kuliner (O1, O2). Menggunakan reputasi lokal (S4) dan struktur adaptif (S3) untuk menjadi mitra kurator resmi program lorong wisata(O2), menjamin kualitas dan memberikan nilai unik kepada wisatawan. Menggabungkan keahlian lokal (S1) dengan potensi MICE Makassar (O3) untuk menawarkan paket korporat yang memasukkan kegiatan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) dan kunjungan CBT (O1).
Strategi W-O (Perbaikan)	Mengatasi Kelemahan (W) dengan memanfaatkan Peluang (O)	Mengembangkan <i>platform</i> digital sederhana (mengatasi W1) untuk memfasilitasi booking dan transparansi pembagian <i>fee</i> dengan komunitas (O2, O4), sekaligus membangun kepercayaan (O1). Memanfaatkan dukungan regulasi dan pelatihan pemerintah (O4) untuk mengatasi keterbatasan SDM (W3) dan inkonsistensi layanan (W4) melalui program pelatihan <i>hospitality</i> dan implementasi prinsip TBL di tingkat komunitas.
Strategi S-T (Defensif)	Menggunakan Kekuatan (S) untuk menghadapi Ancaman (T)	Memanfaatkan jaringan komunitas (S2) dan <i>local expertise</i> (S1) untuk menyusun paket pengalaman yang tidak dapat dijual atau dipesan melalui OTA global (T1), memaksa pelanggan bertransaksi langsung. Menggunakan struktur organisasi adaptif (S3) untuk secara proaktif menerapkan audit dampak sosial dan mengkomunikasikan <i>Triple Bottom</i>

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

		<i>Line/TBL</i> (S2) secara transparan, menangkai isu greenwashing (T3). Memanfaatkan reputasi dan kepercayaan (S4) untuk menawarkan jaminan fleksibilitas dan protokol kesehatan yang ketat guna mempertahankan pasar di tengah fluktuasi ekonomi dan ketidakpastian (T2).
Strategi W-T (Bertahan)	Meminimalisir Kelemahan (W) dan menghindari Ancaman (T)	Mengatasi keterbatasan modal dan kapabilitas digital (W1, W2) dengan beraliansi atau <i>outsourcing</i> fungsi digitalisasi kepada startup teknologi lokal, mengurangi risiko bersaing dengan OTA (T1). Mengatasi inkonsistensi layanan komunitas (W4) dengan melakukan advokasi kepada pemerintah (T4) untuk mempercepat pembangunan fasilitas dasar (aksesibilitas, keamanan) di lorong wisatadan destinasi CBT lainnya.

Berdasarkan Matriks TOWS, strategi yang paling optimal dan direkomendasikan adalah Strategi SO-1 (Diferensiasi Produk Premium Berbasis CBT) dan Strategi WO-1 (pelatihan SDM komunitas dan standarisasi). Pilihan strategis ini menunjukkan bahwa posisi industri perjalanan wisata di Makassar berada pada kuadran "*Grow and Build*" (tumbuh dan berkembang), yang memerlukan tindakan agresif dan konversif secara simultan. Model formulasi ini menyarankan bahwa CBT bukanlah sekadar proyek sosial, melainkan mesin penggerak keunggulan kompetitif (S-O) dan solusi mitigasi risiko (W-T) bagi bisnis travel Makassar.

Strategi formulasi bisnis berkelanjutan ini secara eksplisit mengintegrasikan ketiga pilar Triple Bottom Line (TBL) untuk mencapai ketahanan dan keunggulan kompetitif. Pilar People (Sosial) dipenuhi melalui implementasi Community-Based Tourism (CBT) di Makassar, di mana strategi SO-1 dan WO-1 memastikan komunitas lokal (seperti pengelola Lorong Wisata) diangkat menjadi mitra strategis yang mendapatkan manfaat ekonomi dan peningkatan kapasitas, sehingga menjamin otentisitas pengalaman. Pilar Planet (Lingkungan) dijamin dengan fokus pada produk premium dan transparan (ST-3) yang menghasilkan low volume, high value, menjadikannya lebih sustainable daripada wisata massal, serta didukung oleh audit keberlanjutan untuk kontrol dampak lingkungan. Akhirnya, pilar Profit (Ekonomi) dicapai melalui diferensiasi harga (SO-1) dan produk eksklusif (ST-1) yang memungkinkan agen menerapkan premium pricing berdasarkan nilai pengalaman dan tanggung jawab sosial, yang pada akhirnya memastikan profitabilitas dan resiliensi bisnis jangka panjang.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Strategi berkelanjutan berbasis CBT memberikan tiga implikasi manajerial utama bagi usaha perjalanan wisata di Makassar. Pertama, Reorientasi Investasi mengharuskan manajemen mengalihkan modal dari aset fisik menuju aset intangible, memprioritaskan pengembangan software digital untuk kemitraan (WO-2) dan program pelatihan komunitas (WO-1) guna mengatasi kelemahan modal dan SDM. Kedua, perubahan struktur penjualan menuntut agen merekrut dan melatih SDM sebagai "Storyteller" atau "Curator" (Aksi SO-1), mengubah departemen pemasaran menjadi Departemen Kemitraan dan Desain Pengalaman yang fokusnya adalah mengemas narasi otentik Lorong wisatamenjadi produk yang unik dan menarik. Ketiga, penguatan risk management sosial (Aksi ST-3) mewajibkan manajemen melakukan audit Triple Bottom Line (TBL) sederhana secara rutin di setiap destinasi CBT untuk menangkal ancaman greenwashing dan menjaga reputasi serta komitmen keberlanjutan.

5. Kesimpulan

Industri perjalanan wisata di Makassar berada pada posisi strategis "*Grow and Build*" (tumbuh dan kembang), didorong oleh peluang besar dari tren *global Experiential Tourism* dan inisiatif lokal "Lorong Wisata". Namun, usaha perjalanan wisata lokal masih menghadapi kelemahan dalam kapabilitas digital dan SDM keberlanjutan. Oleh karena itu, diperlukan transformasi model bisnis dari bersaing di harga produk homogen menjadi diferensiasi produk berbasis aset lokal dan tanggung jawab sosial, guna mencapai profitabilitas jangka panjang.

Strategi yang paling optimal dan direkomendasikan adalah Strategi SO-1 (Diferensiasi Produk Premium Berbasis CBT) dan Strategi WO-1 (Pelatihan SDM Komunitas dan Standarisasi). Formulasi ini menegaskan bahwa *Community-Based Tourism* (CBT) adalah mesin penggerak keunggulan kompetitif dan solusi mitigasi risiko bagi bisnis travel Makassar. Ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan local expertise dan jaringan komunitas (S1, S2) untuk meraih peluang Lorong wisata(O2).

Formulasi strategi yang dihasilkan secara eksplisit mengintegrasikan ketiga pilar *Triple Bottom Line* (TBL): *People* (Sosial): Dicapai melalui CBT, memastikan komunitas lokal menjadi mitra strategis yang mendapat manfaat ekonomi dan peningkatan kapasitas, menjamin otentisitas pengalaman. *Planet* (Lingkungan): Diwujudkan melalui fokus pada produk premium (low volume, high value) yang secara inheren lebih sustainable daripada wisata massal, didukung oleh audit keberlanjutan (ST-3). *Profit* (Ekonomi): Dipastikan melalui diferensiasi harga (premium pricing) (SO-1) dan penciptaan produk eksklusif (ST-1) yang tidak mudah tergerus oleh persaingan OTA, sehingga menjamin resiliensi bisnis jangka panjang.

Referensi

Abubakar, H., Ruslan, M., & Suriani, S. (2024). The role of competitor analysis, market orientation, and service quality in working capital management and operational leverage as links to financial stability of manufacturing companies listed on the IDX: A qualitative approach. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 459–495. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.807>

Azizurrohman, M., Hartarto, R. B., Lin, Y.-M., & Nahar, F. H. (2021). The role of foreign

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

tourists in economic growth: Evidence from Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 22(2), 313–322. <http://journal.umy.ac.id/index.php/esp>

Ch Das, T., Kashyap Bora, P., & Das, J. (2025). Corporate sustainability, ESG, and the triple bottom line: A review of key challenges. *International Review of Management and Marketing*, 15(5), 345–355. <http://www.econjournals.com>

Gabriel Carvalho de Sousa, & Castañeda-Ayarza, J. A. (2022). PESTEL analysis and the macro-environmental factors that influence the development of the electric and hybrid vehicles industry in Brazil. *Case Studies on Transport Policy*, 10(1), 686–699. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.01.030>

Grigorescu, I., Mitrică, B., Roznoviețchi, I., Șerban, P.-R., Dumitrașcu, M., Damian, N., & Dumitrică, C. (2024). Cultural tourism in Buzău Carpathians and Sub-Carpathians (Romania): Local businesses' perspective. *Land*, 13(12), 2235. <https://doi.org/10.3390/land13122235>

Harinurdin, E., Laksmono, B. S., Kusumastuti, R., & Safitri, K. A. (2025). Community empowerment utilizing open innovation as a sustainable village-owned enterprise strategy in Indonesia: A systematic literature review. *Sustainability*, 17(8), 3394. <https://doi.org/10.3390/su17083394>

Kiş, N. (2019). A strategic approach to sustainable tourism development using the A'WOT hybrid method: A case study of Zonguldak, Turkey. *Sustainability*, 11(4), 964. <https://doi.org/10.3390/su11040964>

Miller, A., Ahmad, A., Carmenta, R., Zabala, A., Muflihati, M., Kartikawati, S. M., Damatashia, P., Sagita, N., & Phelps, J. (2024). Understanding non-participation in local governance institutions in Indonesia. *Biological Conservation*, 294, 110605. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2024.110605>

Munandar, J. M., Cahyadi, E. R., & Andrianto, M. S. (2025). The impacts of business sustainability factors on competitiveness and marketing performance: An exploratory approach to the case of Indonesian micro-, small-, and medium enterprises. *Sustainability*, 17(10), 4593. <https://doi.org/10.3390/su17104593>

Nocca, F., Bosone, M., De Toro, P., & Fusco Girard, L. (2023). Towards the human circular tourism: Recommendations, actions, and multidimensional indicators for the tourist category. *Sustainability*, 15(3), 1845. <https://doi.org/10.3390/su15031845>

Noora'in Omar, Safeei, R., Ahmad Jali, F., & Mohammed, S. (2024). Tourism under pressure: Analyzing the impacts of climate change and over-tourism on destinations. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(9), 1688–1697. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8090138>

Papallou, E., Katafygiotou, M., & Dimopoulos, T. (2024). Emerging sustainability trends in tourist facilities: A comparative assessment of multiple hotels and resorts. *Sustainability*, 16(9), 3536. <https://doi.org/10.3390/su16093536>

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Purnomo, S., & Purwandari, S. (2025). A comprehensive micro, small, and medium enterprise empowerment model for developing sustainable tourism villages in rural communities: A perspective. *Sustainability*, 17(4), 1368. <https://doi.org/10.3390/su17041368>

Risdarwanto, H. N., & Pujangkoro, S. (2023). Business strategy formulation: A literature review. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 25(1), 89–96. <https://talenta.usu.ac.id/jsti>

Sánchez-Bayón, A., & Daumann, F. (2025). European tourism sustainability and the tourismphobia paradox: The case of the Canary Islands. *Sustainability*, 17(3), 1125. <https://doi.org/10.3390/su17031125>

Sharma, I., Lim, M. W., & Aggarwal, A. (2025). Creative tourism: Reviewing the past and charting the future. *Benchmarking: An International Journal*, 32(11), 109–149. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2023-0787>

Shehnaz, T., Kayani, U. N., Haider, S. A., Aysan, A. F., Johara, F., Hossain, S. M., & Khalid, S. (2024). Unpacking the mechanisms of entrepreneurial bricolage for new venture growth: The mediating roles of new venture adaptiveness and innovative ambidexterity. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2316357. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2316357>

Suriyankietkaew, S., Kittayaruangroj, K., Sukanda, T., & Lumlongrut, S. (2025). Creative tourism as a driver for sustainable development: A model for advancing SDGs through community-based tourism and environmental stewardship. *Environmental and Sustainability Indicators*, 27, 100828. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100828>

Zaim Mukaffi, & Haryanto, T. (2022). Faktor-faktor penentu pariwisata yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi: Tinjauan sistematis. *Jurnal Pariwisata Nusantara (Juwita)*, 1(2), 108–117. <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/juwita>

Zhang, L., Wei, W., Fan, A., Milman, A., & King, B. E. M. (2025). Cultural sustainability in hospitality and tourism: Toward a holistic framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(13), 20–38. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2024-1551>

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)