

Eksplorasi Nilai Love-Based Strategic Management pada Wisata Petik Buah Berbasis Greenhouse

Ayu Febri Puspitasari^{1*}, Shulhan Masrur²

^{*1,2}Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah, Tulungagung, 66221

ayufebri.puspitasari@uinsatu.ac.id^{1*}

Blassterrrr@gmail.com²

* Corresponding Author

Diterima: 21 Oktober 2026; Direvisi : 27 Nopember 2026; Diterbitkan : 11 Desember 2026;

Abstrak

Pengelolaan wisata petik buah berbasis greenhouse tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis dan ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai yang berkembang dalam proses pengambilan keputusan strategis. Namun, kajian mengenai nilai-nilai tersebut masih terbatas, khususnya pada pengelolaan wisata berbasis desa. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi nilai-nilai Love-Based Strategic Management yang berkembang dalam pengelolaan wisata petik buah berbasis greenhouse serta mengidentifikasi dimensi nilai yang terbentuk dari hasil eksplorasi tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus dan teknik purposive sampling. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap informan yang terlibat dalam pengelolaan wisata petik buah berbasis greenhouse. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses analisis dilakukan melalui pengkodean data secara manual untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul secara induktif, kemudian mengelompokkan nilai-nilai yang memiliki kesamaan karakteristik dan fungsi dalam praktik pengelolaan. Proses pengelompokan tersebut menghasilkan delapan nilai utama, yaitu kolaborasi, kebermanfaatan, kepedulian, pelayanan, inovasi, keberlanjutan, pembelajaran, dan tanggung jawab, yang selanjutnya disintesis berdasarkan keterkaitan konseptualnya menjadi tiga dimensi, yaitu Relationship Values, Development Values, dan Impact Values. Temuan menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut merepresentasikan hubungan antar pemangku kepentingan, proses pengembangan organisasi, serta orientasi terhadap manfaat dan keberlanjutan. Struktur nilai tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan wisata petik buah berbasis greenhouse tidak hanya dipengaruhi oleh pertimbangan ekonomi dan operasional, tetapi juga oleh nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris berupa identifikasi struktur nilai sebagai landasan konseptual awal bagi pengembangan Love-Based Strategic Management.

Kata Kunci: Love-Based Strategic Management, Manajemen Strategi, Wisata Berkelanjutan, Greenhouse

Exploring Love-Based Strategic Management Values in Greenhouse-Based Fruit-Picking Tourism

Abstract

Greenhouse-based fruit-picking tourism is shaped not only by technical and economic considerations but also by the values embedded in strategic decision-making processes. However, limited attention has been given to the values underlying the management of community-based tourism, particularly in greenhouse-based fruit-picking destinations. This study aims to explore the values of Love-Based Strategic Management reflected in the management of greenhouse-based fruit-picking tourism and to identify the dimensions emerging from these values. The study forms part of the exploratory stage of a Research and Development (R&D) project and employs a qualitative approach with a case study design. Informants were selected purposively based on their involvement in and knowledge of tourism management. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, involving data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The analysis involved manual coding to identify emerging themes

inductively, followed by grouping values according to their similarities in characteristics and functions within management practices. This process identified eight core values: collaboration, mutual benefit, care, service, innovation, sustainability, learning, and responsibility. The eight values were subsequently synthesized based on their conceptual relationships into three dimensions: Relationship Values, Development Values, and Impact Values. These dimensions reflect stakeholder relationships, organizational development processes, and an orientation toward shared benefits and sustainability, respectively. The findings indicate that strategic decision-making in greenhouse-based fruit-picking tourism is influenced not only by economic and operational considerations but also by the organizational values embedded in management practices. The study contributes empirical evidence by identifying a value structure that provides an initial conceptual foundation for the further development of Love-Based Strategic Management.

Keywords: Love-Based Strategic Management, Strategic Management, Sustainable Tourism, Greenhouse

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi desa menjadi salah satu agenda strategis dalam pembangunan nasional karena wilayah perdesaan masih meng hadapi tantangan berupa tingkat kemiskinan yang relatif lebih tinggi dibandingkan wilayah perkotaan (Badan Pusat Statistik, 2025) Kondisi tersebut mendorong pemerintah untuk mengoptimalkan potensi lokal melalui berbagai program pemberdayaan ekonomi yang tidak hanya meningkatkan pendapatan masyarakat, tetapi juga mampu menciptakan pembangunan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, pengembangan usaha berbasis potensi desa menjadi salah satu strategi yang sejalan dengan pencapaian *Sustainable Development Goals (SDGs)* Desa, terutama pada aspek pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan.

Salah satu inovasi yang berkembang dalam beberapa tahun terakhir adalah wisata petik buah berbasis greenhouse. Konsep ini mengintegrasikan sektor pertanian modern, pariwisata, edukasi, dan pemberdayaan masyarakat ke dalam satu model usaha yang memiliki nilai ekonomi sekaligus nilai sosial. Pemanfaatan teknologi greenhouse memungkinkan peningkatan produktivitas dan kualitas hasil pertanian, efisiensi penggunaan sumber daya, serta keberlanjutan produksi sepanjang tahun. Pada saat yang sama, aktivitas wisata petik buah memberikan pengalaman edukatif bagi pengunjung sekaligus membuka peluang ekonomi baru bagi masyarakat desa melalui keterlibatan petani, pelaku UMKM, kelompok sadar wisata, maupun Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dengan demikian, wisata petik buah berbasis greenhouse tidak hanya dipandang sebagai usaha agribisnis, tetapi juga sebagai instrumen penguatan ekonomi lokal yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Istiqomah et al., 2025; Nurhidayati et al., 2023; Pujiani et al., 2024)

Menurut Assajid et al., (2025) pertumbuhan ekonomi lokal harus memanfaatkan sumber daya desa guna menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat desa, agar mampu meningkatkan taraf hidup Masyarakat. Di Kabupaten Kediri, pengembangan wisata petik buah berbasis greenhouse mulai diinisiasi melalui kolaborasi antara pemerintah desa, BUMDes, petani, dan masyarakat setempat. Meskipun demikian, praktik pengelolaannya masih menghadapi berbagai tantangan. Pengambilan keputusan strategis cenderung berorientasi pada penyelesaian persoalan operasional dan pencapaian keuntungan jangka pendek. Berbagai keputusan penting, seperti pengembangan usaha, kerja sama, maupun pengelolaan sumber daya, umumnya masih didasarkan pada pengalaman dan intuisi pengelola tanpa didukung oleh kerangka manajemen strategis yang sistematis dan berbasis nilai. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan inkonsistensi kebijakan, kesulitan dalam menghadapi perubahan lingkungan, serta lemahnya keberlanjutan organisasi ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Hal serupa dibuktikan oleh (Wijayanti & Saili, 2025) dalam penelitiannya. Dalam perspektif *Strategic Management Theory*, strategi tidak hanya dipahami sebagai serangkaian keputusan untuk

mencapai keunggulan bersaing, tetapi juga sebagai proses yang mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif (Hasman, 2021). Namun, perkembangan literatur menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak lagi cukup dijelaskan oleh kemampuan menyusun strategi kompetitif semata. Menurut (Ferreira et al., 2020a), nilai-nilai yang dianut organisasi dipandang sebagai faktor yang memengaruhi kualitas pengambilan keputusan, perilaku organisasi, dan keberlanjutan kinerja. Pandangan tersebut melahirkan pendekatan *Values-Based Management*, yang menempatkan nilai sebagai fondasi dalam proses manajemen dan pengambilan keputusan strategis. Nilai tidak hanya membentuk budaya organisasi, tetapi juga menjadi sumber daya tidak berwujud (*intangible resource*) yang sulit ditiru sehingga mampu menciptakan keunggulan yang berkelanjutan.

Sejumlah penelitian terdahulu mengenai wisata petik buah dan pengembangan desa wisata menunjukkan bahwa kajian masih didominasi oleh pembahasan mengenai strategi pemasaran, analisis SWOT, kualitas layanan, kepuasan wisatawan, kelayakan usaha, maupun penerapan konsep *green economy* (Cahyani et al., 2022). Penelitian lain mengenai pariwisata berkelanjutan juga lebih banyak menekankan aspek lingkungan, ekonomi, dan tata kelola destinasi (Noviarita et al., 2021). Meskipun memberikan kontribusi yang penting, penelitian-penelitian tersebut belum secara khusus mengkaji bagaimana nilai-nilai yang tumbuh dalam praktik pengelolaan wisata dapat menjadi landasan dalam proses penyusunan dan pengambilan keputusan strategis. Dengan kata lain, fokus penelitian masih berada pada apa strategi yang dilakukan, bukan nilai apa yang melandasi lahirnya strategi tersebut.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) sekaligus kesenjangan teoritis (*theoretical gap*). Dari sisi empiris, masih terbatas penelitian yang mengeksplorasi nilai-nilai yang berkembang dalam pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse*. Dari sisi teoritis, pendekatan manajemen strategi masih lebih banyak menggunakan perspektif yang berorientasi pada pencapaian keunggulan bersaing (*strategy-oriented approach*), sedangkan pendekatan yang menempatkan nilai kemanusiaan, kepedulian, kolaborasi, dan kebermanfaatan sebagai fondasi strategi (*value-oriented approach*) belum banyak dikembangkan, khususnya pada konteks wisata berbasis masyarakat.

Meskipun demikian, literatur manajemen strategi menunjukkan bahwa nilai individu maupun nilai organisasi memiliki keterkaitan dengan proses pengambilan keputusan strategis (Lichtenstein et al., 2017; Steptoe-Warren et al., 2011). Perspektif *Values-Based Management* juga telah dikembangkan untuk menempatkan nilai sebagai salah satu dasar dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi (Anderson, 1997; Wobst et al., 2023). Namun, kajian tersebut menunjukkan adanya beragam konseptualisasi mengenai *value-based management* dan kebutuhan untuk terus mengembangkan penerapannya dalam kerangka tata kelola yang berkelanjutan (Wobst et al., 2023). Dengan demikian, masih terdapat ruang untuk mengkaji secara empiris bagaimana nilai-nilai yang berkembang dalam praktik pengelolaan destinasi diterjemahkan dan diorganisasikan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) dan kesenjangan teoritis (*theoretical gap*). Dari sisi empiris, penelitian mengenai wisata petik buah dan wisata berbasis masyarakat telah banyak membahas strategi pengembangan, kualitas layanan, pemasaran, serta keberlanjutan destinasi, tetapi belum banyak menjelaskan secara mendalam nilai-nilai yang muncul dari praktik pengelolaan dan bagaimana nilai tersebut membentuk keputusan strategis pada tingkat organisasi. Dari sisi teoritis, kajian mengenai *Values-Based Management* telah menunjukkan pentingnya nilai dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi, tetapi konseptualisasi *value-based management* masih beragam dan terus

berkembang (Wobst et al., 2023). Selain itu, kajian mengenai hubungan nilai dan pengambilan keputusan strategis menunjukkan bahwa nilai individu maupun organisasi dapat memengaruhi arah keputusan strategis (Lichtenstein et al., 2017; Steptoe-Warren et al., 2011). Oleh karena itu, diperlukan eksplorasi empiris untuk mengidentifikasi nilai-nilai yang berkembang dalam konteks wisata berbasis masyarakat dan memahami bagaimana nilai tersebut dapat dikonstruksi menjadi struktur nilai yang relevan bagi pengembangan manajemen strategi berbasis nilai.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi nilai-nilai yang berkembang dalam praktik pengelolaan wisata petik buah berbasis greenhouse di Kabupaten Kediri serta mengonstruksi nilai-nilai tersebut sebagai fondasi konseptual *Love-Based Strategic Management*. Konsep ini memandang bahwa strategi organisasi tidak hanya diarahkan untuk mencapai kinerja ekonomi, tetapi juga dibangun atas dasar kepedulian terhadap manusia, keberlanjutan lingkungan, kolaborasi antarpemangku kepentingan, dan penciptaan manfaat bersama. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen strategi melalui perluasan perspektif dari pendekatan yang berorientasi pada strategi menuju pendekatan yang berorientasi pada nilai, sekaligus memberikan dasar konseptual bagi pengembangan model *Love-Based Strategic Management* pada pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse*.

STUDI LITERATUR

(Suherman, 2022) menjelaskan bahwa strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif serta kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Perspektif ini menempatkan proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi sebagai satu kesatuan yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menciptakan keunggulan yang berkelanjutan (David & David, 2023).

Dalam perkembangannya, kajian manajemen strategi tidak lagi hanya berorientasi pada pencapaian keunggulan kompetitif, tetapi juga menekankan pentingnya kemampuan organisasi mengintegrasikan sumber daya, kapabilitas, dan nilai-nilai organisasi ke dalam proses pengambilan keputusan strategis. *Values-Based Management (VBM)* memandang bahwa nilai merupakan fondasi yang mengarahkan perilaku individu maupun organisasi dalam merumuskan dan melaksanakan strategi (Maziliauske, 2024). Pendekatan ini menekankan bahwa keputusan strategis tidak hanya didasarkan pada pertimbangan ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai yang diyakini dan dipraktikkan oleh organisasi. Dalam hal ini nilai-nilai organisasi tidak berkembang secara terpisah dari lingkungan sosial, tetapi dibentuk melalui interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan. Nilai-nilai organisasi tidak berkembang secara terpisah dari lingkungan sosial, tetapi dibentuk melalui interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan.

Menurut (Freeman, 2004), *Stakeholder Theory* menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kemampuannya membangun hubungan yang seimbang dengan seluruh pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan terhadap organisasi. Organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada pemilik modal, tetapi juga kepada masyarakat, pemerintah, pelanggan, karyawan, dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam aktivitas organisasi (Panagiotopoulou & Skoultos, 2025)). Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan strategis perlu mempertimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan agar mampu menciptakan nilai bersama (*shared value*) dan mendukung keberlanjutan organisasi. Teori Pemangku Kepentingan bersifat normatif karena menyarankan pertimbangan etis bagi

perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial kepada semua pemangku (Awa et al., 2024; Waheed & Zhang, 2022). Teori ini juga terkait erat dengan konsep legitimasi, di mana penerimaan dari publik dan pemangku kepentingan merupakan prasyarat bagi keberlanjutan operasi perusahaan. Pada sektor pariwisata, keterlibatan *stakeholder* menjadi faktor penting dalam mewujudkan pengelolaan wisata yang berkelanjutan.

Sustainable Tourism merupakan pendekatan pengelolaan pariwisata yang berupaya menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan untuk memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhannya (Panagiotopoulou & Skoultos, 2025). Pendekatan ini menekankan pentingnya partisipasi masyarakat, kolaborasi antar pemangku kepentingan, pelestarian lingkungan, serta penciptaan manfaat ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat lokal. Dalam penelitian ini, *Sustainable Tourism* menjadi konteks untuk memahami bagaimana pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse* tidak hanya berorientasi pada peningkatan kunjungan wisata, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat ekonomi desa, memberdayakan masyarakat, serta menjaga keberlanjutan sumber daya dan lingkungan. Dengan demikian, teori ini memberikan kerangka untuk menginterpretasikan nilai-nilai yang mendukung pengelolaan wisata secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan bagian dari tahap eksplorasi dalam penelitian *Research and Development (R&D)* yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Kediri dengan informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Pemilihan informan didasarkan pada kriteria: (1) terlibat secara langsung dalam perencanaan, pengelolaan, atau pengembangan wisata petik buah berbasis *greenhouse*; (2) memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan wisata; (3) memahami hubungan dan bentuk kerja sama antara unit pengelola wisata, BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat; dan (4) bersedia memberikan informasi berdasarkan pengalaman dan keterlibatannya dalam pengelolaan wisata. Berdasarkan kriteria tersebut, informan utama terdiri atas pengelola *greenhouse* sekaligus pengelola wisata petik buah dan Ketua BUMDes. Pemilihan kedua informan tersebut didasarkan pada posisi dan keterlibatan mereka dalam aktivitas pengelolaan serta pengambilan keputusan strategis pada objek penelitian.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif (Miles et al., 2014) yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses kondensasi dilakukan melalui pengkodean (*coding*) terhadap hasil wawancara dilakukan secara manual dengan bantuan *excel* untuk mengelompokkan data ke dalam *nodes*, menyusun kategori, serta mengidentifikasi tema-tema yang muncul secara induktif. Hasil analisis selanjutnya disintesis menjadi nilai-nilai utama *Love-Based Strategic Management*, sedangkan kredibilitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode.

HASIL

Proses Analisis dan Triangulasi

Data penelitian dianalisis menggunakan model interaktif Miles et al., (2014) yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi, hasil wawancara dikode secara manual dengan bantuan *Excel* untuk mengidentifikasi informasi yang berkaitan dengan praktik pengelolaan, pengambilan

keputusan, hubungan antarpemangku kepentingan, dan pengembangan wisata. Data yang memiliki kesamaan makna kemudian dikelompokkan ke dalam kategori dan tema secara induktif. Hasil pengelompokan tersebut selanjutnya ditelaah untuk mengidentifikasi nilai-nilai yang muncul secara konsisten dalam praktik pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse*.

Kredibilitas temuan diperiksa melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pengelola *greenhouse* sekaligus pengelola wisata dengan informasi dari Ketua BUMDes, pengunjung dan masyarakat, terutama terkait pengambilan keputusan, kerja sama antarpemangku kepentingan, pengembangan usaha, dan keberlanjutan wisata. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan temuan observasi dan studi dokumentasi. Hasil coding, kategori, dan tema kemudian ditelaah untuk menemukan keterkaitan antartema, sehingga menghasilkan delapan nilai utama yang selanjutnya disintesis berdasarkan keterkaitan konseptualnya menjadi tiga dimensi, yaitu *Relationship Values*, *Development Values*, dan *Impact Values*.

Temuan Nilai-Nilai *Love-Based Strategic Management*

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse* tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis dan ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam proses pengambilan keputusan strategis. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam interaksi antar pemangku kepentingan, pola pengelolaan usaha, serta orientasi pengembangan wisata yang mengedepankan keberlanjutan dan manfaat bersama. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah nilai utama yang membentuk fondasi konseptual *Love-Based Strategic Management* sebagaimana diuraikan pada pembahasan berikut.

Nilai Kolaborasi

Nilai kolaborasi tercermin dalam pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse* yang dilaksanakan melalui kerja sama antara BUMDes, pemerintah desa, pengelola unit usaha, pekerja lokal, dan masyarakat sesuai dengan peran masing-masing dalam proses budidaya hingga pelayanan wisata. Setiap keputusan strategis yang berkaitan dengan pengembangan usaha juga dibahas bersama di tingkat BUMDes sehingga setiap unit usaha tetap berada dalam satu arah pengelolaan yang sama. Informasi tersebut juga diperkuat oleh hasil observasi yang menunjukkan adanya pembagian peran dalam pelaksanaan kegiatan budidaya dan pelayanan wisata. Temuan ini menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya diwujudkan dalam pembagian tugas operasional, tetapi juga menjadi mekanisme bersama dalam menjalankan dan mengembangkan wisata petik buah berbasis *greenhouse*.

Nilai Kebermanfaatan

Nilai kebermanfaatan tercermin dalam upaya pengelola menciptakan manfaat bagi masyarakat dan pemangku kepentingan melalui pengembangan wisata petik buah berbasis *greenhouse*. Manfaat tersebut diwujudkan melalui keterlibatan masyarakat dalam kegiatan wisata, seperti kesempatan untuk berjualan di area wisata, menjadi petugas parkir, dan penjaga toilet. Masyarakat juga memperoleh manfaat berupa pengetahuan dan pengalaman melalui pelatihan budidaya melon, pendampingan bagi warga yang ingin belajar, serta keterbukaan dalam berbagi pengetahuan mengenai pengelolaan *greenhouse*. Dengan

demikian, keberadaan wisata tidak hanya menghasilkan manfaat bagi organisasi, tetapi juga membuka kesempatan bagi masyarakat untuk memperoleh pengetahuan, pengalaman, partisipasi, dan manfaat ekonomi.

Nilai Kepedulian

Nilai kepedulian tercermin dalam perhatian pengelola terhadap masyarakat, lingkungan, kesehatan, serta keberlangsungan usaha. Kepedulian terhadap masyarakat diwujudkan melalui pendampingan dan peningkatan kapasitas warga, keterbukaan dalam berbagi pengetahuan, serta upaya menjaga hubungan yang harmonis dengan mitra. Kepedulian terhadap lingkungan dan kesehatan juga tercermin dalam praktik budidaya yang menggunakan pupuk organik, mengurai terlebih dahulu penggunaan pupuk kimia untuk menekan residu, serta tidak menggunakan pestisida dalam proses budidaya. Selain itu, pengelola melakukan antisipasi terhadap risiko budidaya, seperti perubahan cuaca dan serangan hama, untuk mengurangi potensi kerugian dan menjaga keberlangsungan usaha. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepedulian dalam pengelolaan wisata tidak hanya diarahkan kepada pihak-pihak yang terlibat secara langsung, tetapi juga mencakup perhatian terhadap kondisi lingkungan dan kualitas produk yang dihasilkan.

Nilai Pelayanan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelayanan kepada pengunjung menjadi salah satu perhatian utama dalam pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse*. Pengelola menerapkan pelayanan yang ramah melalui pengarahan kepada petugas agar memberikan sambutan yang baik, mendampingi pengunjung selama proses petik buah, serta memberikan edukasi mengenai teknik memanen dan karakteristik buah melon ketika dibutuhkan. Selain itu, alur pelayanan dirancang secara sederhana, mulai dari proses masuk, pemetikan, penimbangan, hingga pembayaran menggunakan sistem digital (QRIS), sehingga mampu memberikan pengalaman berwisata yang nyaman bagi pengunjung.

Nilai Inovasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi menjadi salah satu nilai yang mendorong pengembangan wisata petik buah berbasis *greenhouse*. Inovasi tersebut diwujudkan melalui pemilihan varietas melon yang berbeda dari produk yang umum beredar di pasaran, pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi, serta rencana pengembangan konsep eduwisata yang mengintegrasikan kegiatan memetik buah dengan pelatihan budidaya melon dan pemberian paket benih kepada pengunjung. Pengelola juga terus merancang pengembangan destinasi wisata melalui penambahan wahana, area edukasi, dan fasilitas pendukung sebagai upaya mempertahankan daya tarik wisata sekaligus mengurangi kejenuhan pengunjung.

Nilai Keberlanjutan

Pengelolaan wisata petik buah tidak hanya berorientasi pada keberhasilan panen dalam jangka pendek, tetapi juga diarahkan untuk menjamin keberlanjutan usaha pada masa mendatang. Hal tersebut tercermin dari penyusunan program jangka pendek, menengah, dan panjang, pemanfaatan keuntungan usaha untuk perluasan aset melalui penyewaan lahan baru, serta evaluasi terhadap komoditas yang paling potensial untuk dikembangkan pada periode berikutnya. Pengelola juga mempertimbangkan faktor lingkungan, kondisi iklim,

risiko budidaya, serta efisiensi penggunaan sumber daya dalam setiap keputusan pengembangan sehingga keberlanjutan ekonomi, operasional, dan lingkungan dapat terjaga secara seimbang.

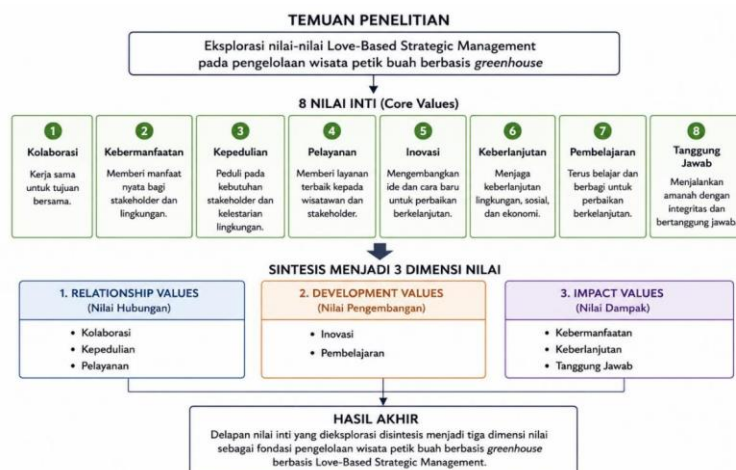
Nilai Pembelajaran

Pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse* dibangun melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, baik dari pengalaman internal maupun praktik yang telah dilakukan sebelumnya. Keberhasilan wisata petik sawi menjadi pengalaman awal yang mendorong pengelola mengembangkan wisata petik melon, sementara evaluasi terhadap setiap periode tanam digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki strategi budidaya dan pengelolaan pada musim berikutnya. Selain itu, pengelola juga terus meningkatkan kapasitas melalui pelatihan, berbagi pengalaman dengan praktisi budidaya melon, serta membuka kesempatan bagi masyarakat untuk belajar mengenai teknik budidaya dan pengelolaan *greenhouse*.

Nilai Tanggung Jawab

Nilai tanggung jawab tercermin dalam komitmen pengelola untuk mengelola dana, sumber daya, dan program wisata secara transparan serta sesuai dengan tujuan pembentukan unit usaha ketahanan pangan. Setiap penggunaan dana dilakukan melalui perencanaan anggaran, hasil usaha dikelola melalui rekening khusus unit usaha, dan seluruh kegiatan dipertanggungjawabkan kepada BUMDes serta pemerintah desa sebagai bentuk akuntabilitas pengelolaan. Tanggung jawab juga diwujudkan melalui kehati-hatian dalam mengambil keputusan strategis, seperti mempertimbangkan risiko budidaya, kondisi pasar, serta kesiapan sumber daya sebelum melakukan pengembangan usaha agar keberlangsungan organisasi tetap terjaga.

Nilai-nilai yang menjadi temuan dalam penelitian ini kemudian dikelompokkan menjadi tiga dimensi utama berdasarkan kesamaan karakteristik, fungsi, dan keterkaitannya dalam praktik pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse*. Nilai yang berkaitan dengan pembentukan dan pemeliharaan hubungan antarpemangku kepentingan dikelompokkan ke dalam *Relationship Values*, nilai yang berkaitan dengan proses pengembangan organisasi dikelompokkan ke dalam *Development Values*, sedangkan nilai yang berkaitan dengan keberlanjutan dan dampak pengelolaan dikelompokkan ke dalam *Impact Values*. Hasil sintesis tersebut disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Sintesis Temuan Penelitian
Sumber: Hasil Penelitian, 2026

PEMBAHASAN

Relationship Values

Temuan nilai kolaborasi sejalan dengan *Stakeholder Theory* yang dikemukakan (Freeman, 2004) bahwa keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kemampuannya membangun hubungan yang seimbang dengan berbagai pemangku kepentingan. Dalam konteks wisata berbasis masyarakat, kolaborasi bukan sekadar bentuk koordinasi, tetapi menjadi mekanisme untuk menciptakan *shared value* melalui partisipasi berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan strategis. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian (Panagiotopoulou & Skoultos, 2025) yang menunjukkan bahwa keterlibatan aktif stakeholder merupakan prasyarat penting dalam mewujudkan pengelolaan destinasi yang berkelanjutan. Namun demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda karena tidak hanya menjelaskan pentingnya kolaborasi sebagai mekanisme tata kelola destinasi, tetapi mengidentifikasinya sebagai nilai strategis yang menjadi dasar lahirnya berbagai keputusan organisasi. Dengan demikian, kolaborasi pada penelitian ini dipahami sebagai bagian dari fondasi *Love-Based Strategic Management*, bukan hanya sebagai strategi operasional.

Temuan berupa nilai kepedulian sejalan dengan *Values-Based Management*, yang menempatkan nilai sebagai pedoman perilaku organisasi dalam menjalankan strategi. Kepedulian yang berkembang dalam organisasi menunjukkan bahwa keputusan strategis tidak hanya didasarkan pada rasionalitas ekonomi, tetapi juga pada pertimbangan moral dan sosial yang membangun kepercayaan antaranggota organisasi. Selain itu, hasil penelitian mendukung penelitian (Awa et al., 2024), yang menjelaskan bahwa organisasi yang memperhatikan kepentingan stakeholder memiliki legitimasi sosial yang lebih kuat. Namun demikian, penelitian ini menawarkan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa kepedulian tidak hanya menjadi bagian dari tanggung jawab sosial organisasi, melainkan merupakan salah satu nilai inti yang membentuk praktik *Love-Based Strategic Management* dalam pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse*.

Nilai pelayanan memperkuat perspektif *Values-Based Management*, yang memandang bahwa nilai organisasi menjadi dasar perilaku individu maupun organisasi dalam menjalankan strategi (Sebhatu & Enquist, 2022). Dalam konteks ini, pelayanan tidak dipahami sekadar sebagai aktivitas operasional, tetapi sebagai nilai yang membentuk cara organisasi berinteraksi dengan stakeholder sehingga mampu membangun kepercayaan dan kepuasan pengunjung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Cahyani et al., 2022) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan menjadi faktor penting dalam meningkatkan pengalaman wisatawan pada destinasi agrowisata. Namun demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda karena pelayanan tidak hanya diposisikan sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan pengunjung, melainkan sebagai nilai strategis yang memandu proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse*.

Development Values

Nilai inovasi tersebut sejalan dengan *Strategic Management Theory*, yang menjelaskan bahwa organisasi perlu terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui pengembangan strategi dan inovasi agar mampu mempertahankan keunggulan yang berkelanjutan (David & David, 2023). Dalam penelitian ini, inovasi bukan sekadar penciptaan produk baru, tetapi merupakan proses pembelajaran strategis yang memungkinkan organisasi merespons kebutuhan pasar dan perubahan lingkungan. Hasil penelitian ini

mendukung penelitian (Maziliauske, 2024) yang menegaskan bahwa inovasi bersama (*co-creation of innovation*) menjadi salah satu faktor penting dalam mewujudkan destinasi wisata yang berkelanjutan. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi berakar pada nilai organisasi yang berkembang melalui pengalaman dan pembelajaran pengelola, sehingga menjadi bagian integral dari *Love-Based Strategic Management*.

Nilai pembelajaran memperkuat *Strategic Management Theory*, yang menempatkan kemampuan organisasi dalam belajar dan beradaptasi sebagai salah satu faktor penting untuk mempertahankan keunggulan jangka panjang. Organisasi yang terus belajar akan lebih mampu mengantisipasi perubahan lingkungan serta menghasilkan keputusan strategis yang lebih tepat. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian (Ferreira et al., 2020) yang menjelaskan bahwa pengelolaan pengetahuan (*strategic knowledge management*) merupakan sumber keunggulan organisasi. Akan tetapi, penelitian ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan, tetapi juga membentuk nilai organisasi yang mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam praktik *Love-Based Strategic Management*.

Impact Values

Nilai kebermanfaatan pada penelitian ini memperkuat konsep *Values-Based Management*, yang memandang bahwa keputusan strategis dipengaruhi oleh nilai-nilai yang diyakini organisasi (Maziliauske, 2024). Dalam perspektif ini, strategi tidak hanya berorientasi pada efisiensi ekonomi, tetapi juga diarahkan untuk menghasilkan nilai sosial yang memberikan manfaat bagi berbagai pemangku kepentingan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Noviarita et al., 2021) mengenai pengelolaan desa wisata berbasis green economy, yang menekankan pentingnya penciptaan manfaat ekonomi bagi masyarakat lokal. Akan tetapi, penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kebermanfaatan bukan hanya merupakan hasil akhir pembangunan wisata, melainkan menjadi nilai dasar yang memengaruhi proses pengambilan keputusan strategis sejak tahap perencanaan hingga pengembangan usaha.

Nilai Keberlanjutan mendukung konsep *Sustainable Tourism*, yang menekankan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengelolaan destinasi wisata. Perspektif ini memandang bahwa keberhasilan destinasi tidak hanya diukur dari peningkatan jumlah wisatawan atau keuntungan ekonomi, tetapi juga dari kemampuannya menjaga kelestarian sumber daya dan memberikan manfaat bagi masyarakat lokal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Panagiotopoulou & Skoultos, 2025) yang menyatakan bahwa keberlanjutan destinasi wisata hanya dapat dicapai melalui keterlibatan stakeholder dan pengelolaan yang berorientasi jangka panjang. Namun demikian, penelitian ini memperluas kajian tersebut dengan menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak hanya menjadi tujuan organisasi, tetapi juga merupakan nilai strategis yang membentuk proses pengambilan keputusan.

Nilai tanggung jawab selaras dengan Stakeholder Theory, yang menjelaskan bahwa organisasi memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada pemilik modal, tetapi juga kepada seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam aktivitas organisasi (Freeman, 1984). Oleh karena itu, akuntabilitas menjadi bagian penting dalam membangun legitimasi organisasi dan menjaga keberlanjutan hubungan dengan stakeholder. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian (Awa et al., 2024; Waheed & Zhang, 2022) yang menunjukkan bahwa tanggung

jawab organisasi kepada stakeholder berkontribusi terhadap legitimasi dan keberlanjutan organisasi. Namun demikian, penelitian ini menawarkan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa tanggung jawab bukan sekadar kewajiban administratif atau bentuk corporate social responsibility, melainkan nilai inti yang menjadi dasar dalam setiap proses pengambilan keputusan strategis pada pengelolaan wisata petik buah berbasis greenhouse.

Hasil Sintesis tiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa nilai dalam pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse* tidak berdiri secara terpisah, tetapi saling berkaitan dalam membentuk arah pengelolaan organisasi. *Relationship Values* yang terdiri atas kolaborasi, kepedulian, dan pelayanan menunjukkan pentingnya membangun hubungan dengan pemangku kepentingan sebagai dasar pengelolaan. *Development Values* yang terdiri atas inovasi dan pembelajaran menunjukkan bahwa hubungan dan nilai yang telah terbentuk perlu diterjemahkan ke dalam proses pengembangan kapasitas dan organisasi. Sementara itu, *Impact Values* yang terdiri atas kebermanfaatan, keberlanjutan, dan tanggung jawab menunjukkan orientasi pengelolaan terhadap manfaat yang dihasilkan serta keberlangsungan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan. Struktur tersebut memperlihatkan adanya keterkaitan antara hubungan, proses pengembangan, dan dampak yang dihasilkan dalam praktik manajemen strategi berbasis nilai.

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dan menguji struktur tiga dimensi tersebut pada konteks organisasi dan destinasi wisata yang lebih beragam untuk mengetahui konsistensi serta batas penerapannya. Penelitian berikutnya juga dapat menguji hubungan antara *Relationship Values*, *Development Values*, dan *Impact Values* dengan proses pengambilan keputusan strategis maupun kinerja organisasi. Selain itu, karena penelitian ini masih berada pada tahap eksplorasi, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan *Research and Development* untuk mengembangkan struktur nilai tersebut menjadi model *Love-Based Strategic Management*, kemudian melakukan validasi melalui keterlibatan lebih banyak stakeholder dan konteks penelitian yang berbeda.

SIMPULAN

Penelitian ini mengidentifikasi delapan nilai yang mendasari pengelolaan wisata petik buah berbasis *greenhouse*, yaitu kolaborasi, kebermanfaatan, kepedulian, pelayanan, inovasi, keberlanjutan, pembelajaran, dan tanggung jawab. Melalui proses analisis dan sintesis, kedelapan nilai tersebut dikelompokkan menjadi tiga dimensi utama, yaitu *Relationship Values*, *Development Values*, dan *Impact Values*. *Relationship Values* mencerminkan hubungan dan interaksi dengan pemangku kepentingan, *Development Values* berkaitan dengan pengembangan organisasi melalui inovasi dan pembelajaran, sedangkan *Impact Values* mencerminkan orientasi terhadap manfaat, keberlanjutan, dan tanggung jawab. Temuan ini memberikan struktur konseptual awal bagi pengembangan *Love-Based Strategic Management* dalam konteks wisata petik buah berbasis *greenhouse*. Secara manajerial, ketiga dimensi tersebut dapat digunakan sebagai kerangka pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan evaluasi pengelolaan wisata. *Relationship Values* dapat digunakan untuk memperkuat kolaborasi, komunikasi, kepedulian, dan pelayanan kepada stakeholder; *Development Values* untuk mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi; sedangkan *Impact Values* untuk memastikan keputusan pengembangan mempertimbangkan manfaat, keberlanjutan, dan tanggung jawab terhadap masyarakat serta lingkungan. Karena penelitian ini masih berada pada tahap eksplorasi, ketiga dimensi tersebut merupakan struktur

konseptual awal yang masih perlu dikembangkan dan diuji pada konteks organisasi dan destinasi yang lebih beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, C. (1997). Values-based management. *Academy of Management Perspectives*, 11(4), 25–46. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9712024837>
- Assajid, S., Khoiron, & Sekarsari, R. (2025). Kebijakan Pembangunan Berkelanjutan Desa: Langkah Strategis Pemenuhan SDGs Desa. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 10(2), 170–180.
- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Badan Pusat Statistik. (2025, July 25). *Persentase Penduduk Miskin Maret 2025 turun menjadi 8,47 persen*. Bps.Go.Id.
- Cahyani, D., Muhaimin, W., Setiawan, A., Rahmat, BIR. U., Ekonomi Pertanian, S., & Brawijaya, U. (2022). Analisis Kualitas Produk Wisata Terhadap Program Wisata Petik Buah Strawberry (Studi Kasus Desa Wisata Pandanrejo Kecamatan Bumiaji Batu). *Unira Malang* |, 6(1).
- David, F. R. , D. F. R. , & David, M. E. (2023). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (18th ed). Pearson.
- Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2020a). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 121–126. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0461>
- Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2020b). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 121–126. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0461>
- Freeman. (2004). *Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited*". *Organization Science* (Vol. 15, Number 3).
- Hasman, D. (2021). Analisis Dan Strategi Peningkatan Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Koperasi Peternak Susu Bandung Utara – Jawa Barat. *Jurnal Rekayasa Teknologi Nusa Putra*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.52005/rekayasa.v5i1.94>
- Istiqomah, N. M., Wulandari, D., Prayitno, P. H., Prasetyo, A. R., Gunawan, A., Syafruddin, A. B., & Indriati, W. N. (2025). Greenhouse Fruit and Vegetable Picking Tourism Management Model Based on Circular Economy with Productive Waqf Approach to Support Food Independence of Ngajum Malang Prison. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF : Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 6(5), 1276–1298. <https://doi.org/10.54543/syntaximperatif.v6i5.804>
- Lichtenstein, S., Lichtenstein, G., & Higgs, M. (2017). Personal values at work. *Journal of General Management*, 43(1), 15–23. <https://doi.org/10.1177/0306307017719702>
- Maziliauske, E. (2024). Innovation for sustainability through co-creation by small and medium-sized tourism enterprises (SMEs): Socio-cultural sustainability benefits to rural destinations. *Tourism Management Perspectives*, 50, 101201. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101201>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3* (3rd ed.). Sage Publications.

- Noviarita, H., Kurniawan, M., & Nurmalia, G. (2021). *Pengelolaan Desa Wisata Dengan Konsep Green Economy Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Ekonomi Masyarakat Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pada Desa Wisata Di Provinsi Lampung Dan Jawa Barat)*. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap>
- Nurhidayati, T., Shovitri, M., Kuswyasari, N. D., Zulaika, E., Alami, N. H., Luqman, A., Ermavitalini, D., Purwani, K. I., Muslihatin, W., Farid, I. W., Priandana, C. W., & Fatmawati, S. (2023). Pemanfaatan Greenhouse sebagai Wahana Edukasi di Desa Kebontunggul Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto. *Sewagati*, 7(6), 863–870. <https://doi.org/10.12962/j26139960.v7i6.515>
- Panagiotopoulou, P., & Skoultos, S. (2025). Stakeholders' Involvement in Sustainable Destination Management: A Systematic Literature Review of Existing Multi-Stakeholder Frameworks and Approaches. *Tourism and Hospitality*, 6(5), 250. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6050250>
- Pujiani, R. D., Muzdalifah, M., & Ferrianta, Y. (2024). Analisis Usaha Wisata Petik Buah Kiram Farm di Kabupaten Banjar. *Frontier Agribisnis*, 8(4), 599. <https://doi.org/10.20527/frontbiz.v8i4.14593>
- Sebhatu, S. P., & Enquist, B. (2022). Values and Multi-stakeholder Dialog for Business Transformation in Light of the UN Sustainable Development Goals. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 1059–1074. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05195-x>
- Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238–250. <https://doi.org/10.1108/17554251111152261>
- Suherman, A. (2022). MANAJEMEN+STRATEGI+ASEP+SUHERMAN,+S.E.,M.M.,+C.AP.
- Waheed, A., & Zhang, Q. (2022). Effect of CSR and Ethical Practices on Sustainable Competitive Performance: A Case of Emerging Markets from Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 175(4), 837–855. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04679-y>
- Wijayanti, F., & Saili, S. (2025). Strategi Pengembangan Agrowisata Buah Berbasis Masyarakat Lokal dalam Peningkatan daya Tarik Wisata di Desa Mampun Baru Kabupaten Merangin . *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 6(4), 1–22.
- Wobst, J., Tanikulova, P., & Lueg, R. (2023). Value-based management: a review of its conceptualizations and a research agenda toward sustainable governance. *Journal of Accounting Literature*, 47(1), 150–200. <https://doi.org/10.1108/JAL-11-2022-0123>