

PERANCANGAN *BUSINESS MODEL* PADA HOTEL SUNRISE DI LABUAN BAJO, FLORES-NTT

Liemanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Flanismo93@gmail.com

Abstrak—Abstrak penelitian ini dilakukan untuk menyusun rancangan model bisnis seperti apa yang tepat bagi Hotel Sunrise. Perkembangan dunia bisnis di era globalisasi ini menuntut perusahaan-perusahaan termasuk Hotel Sunrise untuk memiliki keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan kompetitornya terlebih didaerah yang memiliki perkembangan pesat di industri pariwisata. Maka dari itu dibutuhkan rancangan model bisnis yang tepat agar Hotel Sunrise dapat mengerti bagaimana menjalankan bisnisnya secara efektif dan efisien, dan mencegah terjadinya kerugian yang diakibatkan oleh model bisnis yang kurang tepat seperti yang sedang dialami oleh Hotel Sunrise. Jenis penelitian adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan Kanvas Model Bisnis yang kemudian Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hotel Sunrise direkomendasikan untuk menyusun kembali model bisnisnya yang lebih tepat menggunakan alat analisa *Business Model Canvas & 4 Blue Ocean Framework* sehingga cocok dengan lingkungan pasar dari Hotel Sunrise. Kanvas model bisnis ini juga dirancangan tidak hanya untuk keadaan pasar saat ini, tetapi juga untuk perkembangan perusahaan kedepannya agar dapat terus bersaing.

Kata Kunci—*Model Bisnis, Business Model Canvas, 4 Blue Ocean Framework*

I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, banyak bisnis yang bermunculan sehingga persaingan menjadi semakin ketat. Untuk dapat bersaing dengan kompetitor lainnya, dibutuhkan suatu keunikan yang unggul atau yang sering disebut sebagai *competitive advantage* dalam artian bagaimana cara suatu perusahaan agar dapat selalu berinovasi dengan mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga dapat menciptakan *Value* terhadap produk yang akan diperjualbelikannya.

Labuan bajo merupakan salah satu kota yang terletak di kabupaten Manggarai Barat, Pulau Flores, provinsi NTT. Kota ini sendiri sering disebut sebagai Bali ke-2 (dua) karena memiliki banyak tempat wisata yang menarik. Dan alasan utama banyaknya bermunculan hotel-hotel baru di Labuan Bajo dikarenakan kota ini memiliki salah satu dari *New Seven Wonder* berdasarkan website World Of New Seven Wonders yang dirilis 07/07/2007.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik hotel, Hotel Sunrise merupakan hotel yang berdiri sejak tahun 2008. Pada tahap awal pembangunan, Hotel Sunrise memiliki total 12 kamar. Pada tahap awal pembangunan, Gedung dari hotel ini sendiri memiliki total 4 (empat) lantai. Kemudian pada tahun 2010 Hotel Sunrise melakukan inovasi dengan membuka sebuah restoran. Namun dikarenakan frekuensi tamu hotel yang berkunjung di restoran tersebut sangat rendah dan tidak menghasilkan laba bagi perusahaan, pada tahun 2012 *owner* dari Hotel Sunrise memutuskan untuk menutup restoran ini. lantai 1 (satu) digunakan oleh *Agent Travel* yang kemudian juga tutup

pada tahun 2013 dengan alasan yang sama yaitu tidak menghasilkan laba bagi perusahaan.

Target pasar dari hotel yang berada di luar pulau terlebih yang terletak di kota pariwisata, lebih berorientasi kepada wisatawan mancanegara.. Namun pada prakteknya, terjadi fenomena yaitu pengunjung yang datang dan menginap adalah merupakan tamu lokal dan tidak memiliki tujuan untuk berlibur. Hotel Sunrise adalah salah satu hotel yang mengalami fenomena tersebut. Data statistik tentang jumlah pengunjung dapat dikatakan stabil dari tahun ke tahun, namun target pasar dari jenis konsumen yang ditetapkan tidak terpenuhi. Pernyataan ini ditunjukkan dengan tabel 1;

Tabel 1. Data Tamu Hotel Sunrise periode 2014 -2015 Agustus

Tahun	Bulan	Jumlah Tamu		Persentase Tamu	
		Tamu Mancanegara	Tamu Lokal	Tamu Mancanegara	Tamu Lokal
2014	Agustus	48	155	23.64%	76.36%
	Sept.	47	149	23.97%	76.03%
	Oktober	77	247	23,76%	76,24%
	Nov.	72	229	23,92%	76,08%
	Des.	79	251	23,93%	76,07%
2015	Januari	62	198	23.84%	76.16%
	Februari	52	167	23.74%	76.26%
	Maret	42	134	23.86%	76.14%
	April	45	143	23.93%	76.04%
	Mei	50	161	23.69%	76.31%
	Juni	36	114	24%	76%
	Juli	38	119	24.20%	75.80%
Agustus	48	152	24%	76%	

Sumber : Admin Hotel Sunrise Labuan Bajo

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat ternyata target pasar yang selama ini telah ditetapkan oleh Hotel Sunrise yaitu wisatawan mancanegara tidak terpenuhi. Justru tamu lokal yang menginap di hotel Sunrise mendominasi angka penggunaan jasa kamar dari total pengunjung yang datang. Dari sini dapat disimpulkan bahwa sebenarnya *positioning* dari Hotel Sunrise sejak awal kurang tepat. Dari sinilah awal perusahaan mengalami masalah susah beradaptasi dengan lingkungan perusahaannya sendiri. Karena tidak cocoknya beberapa elemen perusahaan dengan konsumen yang menginap di hotel. Beberapa contoh permasalahan yang sering muncul adalah ; Tamu meminta *discount* tarif kamar. Kemudian masalah lainnya adalah mengenai air. Banyaknya sub-unit usaha perusahaan yang mengalami pailit karena tidak membawa profit bagi perusahaan, ini semua disebabkan oleh tidak tepatnya sub-unit perusahaan tersebut. Tempat-tempat tersebut seharusnya dapat lebih dimanfaatkan dengan tepat jika perusahaan lebih mengerti akan

hubungan antara sumber pendapatan perusahaan dengan subjek sumber pendapatan tersebut yaitu konsumen.

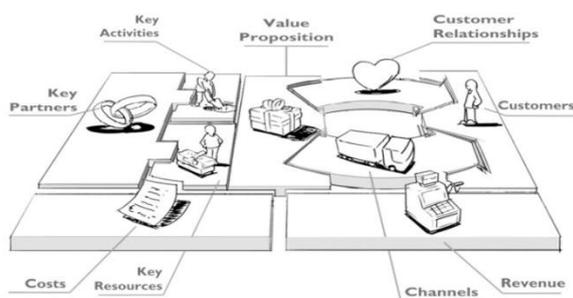
Dari fenomena diatas peneliti berpikir bahwa tidak hanya *positioning* perusahaan saja yang telah salah diterapkan sejak awal, namun juga model bisnisnya secara keseluruhan. BMC memudahkan pemilik hotel untuk melihat hubungan antara masing-masing elemen dalam bisnisnya sehingga dapat menciptakan *Value* bagi konsumen dan hotel. *Blue Ocean Strategy* adalah merupakan alat analisa yang sangat tepat untuk BMC, karena BMC adalah ekstensi sempurna dari *blue ocean strategy* sendiri. Sehingga peneliti mengangkat tema yang berjudul “Perancangan *Business Model* pada Hotel Sunrise di Labuan Bajo, Flores-NTT”.

Rumusan masalahnya adalah Bagaimana menyusun rancangan *Business Model Canvas* yang tepat untuk Hotel Sunrise ? Dan tujuan penelitian adalah Menyusun rancangan *business model canvas* yang tepat untuk Hotel Sunrise.

Konsep model bisnis diartikan sebagai suatu *activity system* yang saling terkait dan melampaui fokus perusahaan terhadap elemen tertentu juga mencakup batas-batas perusahaan tersebut. *Activity system* tersebut kemudian memungkinkan perusahaan dalam hubungan dengan mitranya untuk menciptakan nilai atau *Value* dan kemudian mendapatkan hasil yang setara dari penciptaan *Value* tersebut. (Christoph Zott & Raphael Amit, 2009, p2). Model bisnis adalah seperti *blueprint* dari sebuah strategi yang akan diterapkan baik dalam struktur organisasi, proses, dan sistemnya. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Business Model Canvas (BMC) adalah salah satu alat analisa strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan bagaimana bentuk model bisnis yang diciptakan sebuah organisasi, lalu menyampaikan dan menggambarkan sebuah nilai untuk kelangsungan bisnis tersebut. (Osterwalder, 2010, p14).

Gambar 1. BMC :



Sumber : Osterwalder dan Pigneur (2010) p18-19

1. Customer Segments

Blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani perusahaan. Sangat penting untuk menentukan segmen mana yang akan dilayani organisasi/perusahaan. Segmen konsumen/ pelanggan mana yang paling penting karena tiap segmen perlu pelayanan yang berbeda-beda, dicapai dengan saluran distribusi yang berbeda, memerlukan hubungan yang berbeda, mempunyai kemampuan membayar dan memberikan profit yang berbeda. (Osterwalder dan Pigneur 2010,p20)

2. Value Propositions

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. *Value* proposition berbicara mengenai penawaran produk dan jasa/layanan yang mempunyai keunggulan/nilai lebih (*Value*) yang akan

diberikan kepada segmen konsumen baik bersifat kuantitatif (harga dan efisiensi) maupun kualitatif (pengalaman konsumen). Keunggulan/nilai lebih (*Value*) adalah alasan mengapa konsumen memilih suatu produk tertentu. Akan lebih baik kalau keunggulan/nilai lebih (*Value*) berbeda dengan pesaing dekatnya. (Osterwalder dan Pigneur 2010,p22)

3. Channels

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. (Osterwalder dan Pigneur 2010,p26)

4. Customer Relationship

Blok bangunan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. *Customer relationship* menunjukkan bagaimana perusahaan/organisasi membangun hubungan target konsumen, sehingga konsumen. (Osterwalder dan Pigneur 2010,p28)

5. Revenue Streams

Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). *Revenue Streams* menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang. (Osterwalder dan Pigneur 2010,p30)

6. Key Resources

Blok bangunan *Key Resources* menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Aset-aset atau sumber daya yang penting yang dimiliki organisasi/perusahaan yang diperlukan agar bisnis dapat berjalan dengan lancar dapat terdiri dari aset fisik, infrastruktur, uang, intelektual SDM, budaya/tata nilai yang bisa dimiliki oleh organisasi/perusahaan sendiri atau disediakan oleh *Key Partners* (mitra). (Osterwalder dan Pigneur 2010,p34)

7. Key Activities

Blok bangunan *Key Activities* menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas utama ini harus dilakukan oleh perusahaan/entitas bisnis agar model bisnis dapat berjalan baik. (Osterwalder dan Pigneur 2010,p36)

8. Key Partnerships

Menggambarkan hubungan dengan pihak kedua, ketiga/merupakan partner/mitra utama yang penting agar model bisnis dapat berjalan lancar. (Osterwalder dan Pigneur 2010,p38)

9. Cost Structures

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. *Cost Structures* menggambarkan semua jenis dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan *Key Activities*, dengan memanfaatkan *Key Resources* dan bekerjasama dengan *key partner*. (Osterwalder dan Pigneur 2010,p40)

Blue ocean strategy pada dasarnya merupakan strategi yang berprinsip bahwa untuk menang di masa depan, perusahaan harus berhenti bersaing satu sama lain, melainkan keluar dari kompetisi tersebut dan membentuk kompetisi baru yang pemainnya hanya perusahaan itu sendiri. (W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 2005, p4)

Mengkombinasikan alat analisa *Blue Ocean Strategy* dengan *Business Model Canvas* memberikan sebuah dasar yang kokoh untuk mempertanyakan model bisnis sebuah perusahaan. Dalam buku Osterwalder & Pigneur, 2010, p231 mengusulkan

bahwa ada 3 (tiga) perspektif yang dapat memberikan titik awal ideal untuk mulai mempertanyakan model bisnis menggunakan kerangka kerja 4 langkah, yaitu ; Perspektif segmen pelanggan, Perspektif proposisi nilai, dan Perspektif biaya.

1. *Cost Impact Exploration*

Mengidentifikasi elemen-elemen infrastruktur yang memiliki biaya tertinggi dan mengevaluasi apa yang terjadi jika menghilangkan atau mengurangkannya. Unsur-unsur *Value* apa hilang, dan apa yang harus dilakukan untuk mengkompensasi hal tersebut. Kemudian, mengidentifikasi investasi infrastruktur yang mungkin ingin dibuat dan menganalisis seberapa besar *Value* yang tercipta.

2. *Exploring Value Propositions Impact*

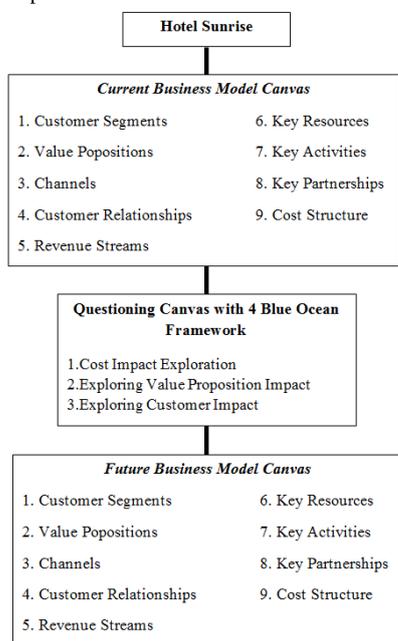
Memulai proses transformasi proposisi nilai dengan mengajukan pertanyaan 4 (empat) langkah. Secara bersamaan, mempertimbangkan dampak terhadap sisi biaya dan mengevaluasi unsur-unsur apa yang perlu (atau bisa) dirubah di sisi nilai, seperti channel, hubungan, Aliran pendapatan, dan segmen konsumen.

3. *Exploring Customer Impact*

Tanyakan pertanyaan 4 (empat) kerangka kerja pada setiap blok pada sisi kanvas bagian kanan yaitu Pelanggan. Menganalisis apa yang terjadi pada sisi kiri kanvas yaitu biaya jika menghilangkan, mengurangi, meningkatkan, atau menciptakan nilai pada sisi kanan kanvas.

9 elemen tersebut kemudian dijabarkan secara lebih rinci kedalam kanvas BMC, kemudian diaplikasi kerangka kerja 4 langkah yang nantinya akan menghasilkan kanvas BMC yang baru.

Gambar 2. Kerangka Berpikir



II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang berupaya mengumpulkan data, menganalisis secara kritis atas data-data tersebut dan menyimpulkannya berdasarkan fakta-fakta pada masa penelitian (Sugiyama, 2008). Penelitian menggunakan jenis penelitian deskriptif karena penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan Business Model Canvas Pada Hotel Sunrise dan mendesain ulang Business Modelnya.

Penelitian yang akan dilakukan membahas tentang business model canvas pada CV Sekawan cosmetics. Definisi konseptual business model canvas berdasarkan elemen-elemen BMC yaitu *Customer Segments (CS)*, *Value Propositions (VP)*, *Channels (CH)*, *Customer Relationships (CR)*, *Revenue Streams (R\$)*, *Key Resources (KR)*, *Key Activities (KA)*, *Key Partnerships (KP)*, dan *Cost Structures (C\$)*.

Enam informan yang digunakan dalam penelitian berasal dari internal perusahaan dengan jabatan *Owner*, Admin rangkap Manajer, Resepsionis, dan juga *Hospitality Staff*. Dan dari bagian eksternalnya berasal dari konsumen tatap dan tidak tatap Hotel Sunrise.

Data yang digunakan penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan penelitian. Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan pihak lain, bukan oleh periset sendiri untuk tujuan lain. Data sekunder yang diperoleh berupa dokumen perusahaan, buku-buku literatur, internet .

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis dengan tidak menyediakan jawaban. Dokumentasi didapat dari pengumpulan data melalui dokumentasi berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto hasil observasi di lapangan.

Untuk Validitas data, dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi data. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan sesuatu selain data untuk mengecek kembali atau sebagai pembanding terhadap data tersebut (Moleong, 2012). Triangulasi data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber di mana peneliti akan melakukan pencocokan jawaban dengan narasumber

Teknik analisa data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif yaitu dengan mendeskripsikan *business model canvas* lama yang selama dilakukan oleh hotel sunrise. Menurut Moleong (2012), teknik analisa data kualitatif adalah teknik yang dilakukan dengan cara mengorganisasikan data, memilah-milahnya untuk dikelola, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan memutuskan apa yang dapat dibagikan kepada orang lain

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Current Business Model Canvas pada Hotel Sunrise ditentukan berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber yang kemudian menghasilkan informasi akurat mengenai 9 elemen BMC pada Hotel Sunrise. Berikut merupakan deskripsi dari 9 elemen dalam *business model canvas* pada Hotel Sunrise;

1. *Customer Segments*

Customer Segments Hotel Sunrise berasal dari dalam maupun luar negeri. Pengunjung dari dalam negeri biasanya berasal dari Ruteng dan Surabaya. Sedangkan pengunjung dari luar negeri biasanya berasal dari Negara Eropa, Amerika, dan Inggris. Rata-rata pengunjung atau konsumen yang menginap di Hotel Sunrise ini berusia 25-40 tahun, dimana 70-80% yang menginap di hotel ini merupakan pengunjung dalam negeri yang berprofesi sebagai *salesman*. Dilihat dari banyaknya pengunjung dalam negeri yang menginap berprofesi sebagai sales, maka tingkat kelas sosial konsumen di Hotel Sunrise adalah menengah kebawah. Gaya hidup konsumen di

Hotel Sunrise dalam memanfaatkan jasa antara konsumen dalam negeri dan luar negeri sangat berbeda

2. Value Propositions

Inovasi yang telah ditawarkan Hotel Sunrise kepada konsumen selama ini berupa menu sarapan baru, dibukanya restoran, *Travel Agent*, juga lounge yang nyaman bagi konsumennya. Pada elemen *Performance*, perbaikan jasa yang telah dilakukan Hotel Sunrise selama ini adalah dengan merespon secepat mungkin akan keluhan pelanggan, contoh konkritnya adalah menambah jumlah tandon air. Selain itu, Hotel me-*Maintenance* performa hotelnya dengan tetap memberikan pelayanan terbaik walaupun harga untuk menginap di hotel ini murah. Pada elemen *Customization*, Hotel Sunrise menyesuaikan jasa dengan permintaan konsumen dengan memasang harga murah sesuai dengan permintaan konsumen khususnya yang berprofesi sebagai sales. Di elemen *Getting the job done*, *owner* Hotel Sunrise berkata bahwa jasa yang diberikan Hotel Sunrise kepada konsumen tentu sangat bermanfaat khususnya bagi para sales. Hotel Sunrise dalam memenuhi elemen *Design* pada usahanya sangat bagus karena bagian *loungeny*a. Pada elemen *Brand/status*, pendapat atau gambaran yang diberikan konsumen terhadap Hotel Sunrise adalah pelayanan yang diberikan dengan harga yang ada sangat baik. Pada elemen *Convenience/Usability*, dengan mudahnya konsumen mengakses fasilitas dan jasa yang ada, konsumen merasa nyaman dengan jasa yang diberikan. Selain itu, konsumen juga merasa puas dengan pelayanan yang disediakan hotel ini.

3. Channel

Cara langsung disini biasa dilakukan dengan bantuan dari konsumen atau pengunjung yang telah menginap di Hotel Sunrise kemudian menginformasikan jasa Hotel Sunrise kepada konsumen lainnya. Sedangkan secara tidak langsung disini dilakukan dengan pemasangan iklan yang dilakukan oleh Hotel Sunrise di *airport* Labuan Bajo.

4. Customer Relationship

Pada elemen *customer relationship* ini, tujuan Hotel Sunrise membangun *Customer Relationship* dengan konsumen yaitu untuk menjangkau semua konsumen serta berusaha mempertahankan konsumen tersebut agar menjadi konsumen tetap bagi hotel.

5. Revenue Streams

Sumber pendapatan Hotel Sunrise berasal dari biaya penggunaan jasa menginap serta pemasangan iklan dari *customer* dan perusahaan-perusahaan.

6. Key Resources

Aset yang dimiliki oleh Hotel Sunrise ini yang berupa gedung adalah bangunan Hotel Sunrise itu sendiri. Sedangkan aset berupa manusia itu sendiri yang dimiliki oleh Hotel Sunrise adalah sumber daya manusia (SDM) yang terdiri dari 12 karyawan. Aset keuangan yang dimiliki oleh Hotel Sunrise adalah modal usaha yang dikeluarkan oleh *owner*.

7. Key Activities

Selain prosedur standart reservasi hotel, Hotel Sunrise juga sangat cepat dalam mengangani komplain dari para pengunjung atau konsumen yang datang.

8. Key Partnerships

Hotel sunrise hanya memiliki hubungan kerjasama dengan *supplier* produk hotel seperti sabun, sampo, sikat gigi, dll. Hubungan baik ini dijaga dengan cara tidak berpindah-pindah dalam memasok produk keperluan hotel tersebut, sehingga oleh *supplier* diberikan harga khusus untuk pembelian produk oleh Hotel Sunrise sendiri.

9. Cost Structures

Hotel Sunrise memiliki jenis model bisnis yang didasarkan oleh *Value Driven* dan bukan *Cost Driven*. Untuk karakteristik *Cost Structures* sendiri dibagi menjadi 2 (dua) yaitu *Fixed Cost* dan *Variable Cost*.

Dari hasil analisa tersebut maka dapat ditentukan kanvas BMC sebagai berikut :

Gambar 3. Current Business Model Canvas

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supplier produk keperluan hotel (Sabun, Sampo, dll) 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosedur standart check-in & check out • Respon cepat pada keluhan pelanggan • Menjaga hubungan baik dengan konsumen khususnya konsumen tetap 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Newnes: <ul style="list-style-type: none"> -Discount Harga bagi profesi tertentu • Customize: <ul style="list-style-type: none"> -Discount Harga bagi profesi tertentu • Cost Reduction: <ul style="list-style-type: none"> -Discount Harga bagi salesman • Performance: <ul style="list-style-type: none"> - Penurunan harga tidak menurunkan kualitas pelayanan. -Pembelian air tandon • Getting the Job Done <ul style="list-style-type: none"> -Manfaat yang tinggi bagi Salesman • Design: <ul style="list-style-type: none"> -Lounge yang nyaman • Price: <ul style="list-style-type: none"> -Special Price bagi salesman • Accessibility: <ul style="list-style-type: none"> -Tingkat aksesibilitas tinggi • Convenience/Usability <ul style="list-style-type: none"> -Kemudahan tarasi 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jasa yang didapat sesuai dengan yang dibayarkan • Fasilitas pendukung kenyamanan konsumen • Re-purchase jasa yang ditawarkan Hotel oleh konsumen <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct (Own) -Reservation 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalam & Luar Negeri • Umur 25-40 tahun • 70-80 % berprofesi sebagai sales dalam negeri • Menengah kebawah • Mengutamakan kebutuhan, bukan keinginan • Memperhatikan kualitas pelayanan dari waktu ke waktu
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gedung Hotel • SDM (Karyawan) • Modal usaha • Uang Kas 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dynamic Pricing • Biaya penginapan (sewa kamar) • Pemasangan iklan dari perusahaan lain/konsumen sendiri 		
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Value Driven • Variable Cost ; Listrik, air, maintenance kamar, dll • EOScale ; Iya 		<p>Fixed Cost ; Gaji karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listrik, air, maintenance kamar, dll • EOScope ; Iya, tidak ada 		

Langkah selanjutnya adalah mengaplikasikan kerangka kerja 4 langkah terhadap BMC tersebut, dan dibantu oleh 3 (tiga) perspektif untuk mengidentifikasi setiap elemen yang ada di BMC, yaitu :

1. Cost Impact Exploration
2. Exploring Value Proporsition Impact
3. Exploring Customer Impact

1. Cost Impact Exploration

1. Kegiatan apa, sumber daya apa, dan kemitraan apa yang memiliki biaya tertinggi?

• Jika ditinjau dari sisi biaya, yang memiliki biaya tertinggi adalah gaji karyawan dan juga pengeluaran untuk membeli air tambahan jika pasokan air dari PDAM kota tidak mencukupi.

2. Apa yang terjadi jika mengurangi atau menghilangkan beberapa faktor biaya ini?

- Pengurangan jumlah karyawan akan membawa dampak terhadap kegiatan operasional perusahaan tentunya. Bahkan akan membawa dampak terhadap *Value propositions* yaitu *Quality Maintenance* yang selama ini sudah dipertahankan oleh perusahaan.

- Jika kegiatan pembelian air tambahan ini diberhentikan maka akan membuat tamu yang menginap menjadi tidak nyaman karena air sendiri adalah merupakan sumber daya pokok yang harus ada di sebuah Hotel.

3. Bagaimana mengganti menggunakan unsur-unsur yang lebih murah, yaitu nilai yang hilang dengan mengurangi atau menghilangkan sumber daya, kegiatan, atau kemitraan yang mahal?

- Permasalahan ini dapat diselesaikan jika perusahaan bersedia melakukan investasi jangka panjang dengan mengeluarkan uang untuk pengeboran air.

4. Nilai apa yang akan tercipta oleh perencanaan investasi baru?

- *Value* yang akan tercipta adalah perusahaan kedepannya tidak akan lagi perlu mengeluarkan uang tambahan karena pasokan air tidak sesuai dengan konsumsi konsumen.

- *New Investment* yang juga dapat di *Create* adalah pada sisi *Key Partnership*. Kerjasama ini pula akan memperlebar segmen konsumen yang tidak terbatas pada sales saja tetapi juga semua pebisnis dari perusahaan-perusahaan tertentu. Perusahaan-perusahaan inilah yang nantinya akan menjadi salah satu bagian dari *key partnership* dari Hotel Sunrise sendiri, dan tentunya menjadi salah satu sumber pendapatan bagi perusahaan.

2. Exploring Value Proposition Impact

1. Apa fitur atau layanan yang kurang memiliki *Value* yang bisa dihilangkan atau dikurangi?

- *Special Price* yang diberikan hanya kepada tamu yang berprofesi sebagai sales dapat di *Reduce*.

2. Apa fitur atau layanan yang dapat ditingkatkan atau diciptakan untuk menghasilkan kepuasan pelanggan terhadap *Value* tersebut?

- Fitur atau layanan yang dapat ditingkatkan adalah fasilitas antar-jemput tamu dari airport setempat.

- Pihak manajemen Hotel dapat membuka kesempatan pagi pihak luar untuk menyewa tempat yang telah disediakan untuk dibuka *Convenience Store*.

- Fitur-fitur tambahan; *Self-service Laundry*, Menu sarapan *Grab & Go*, *Wi-fi* berkecepatan tinggi

3. Implikasi apa yang timbul terhadap sisi Biaya akibat perubahan yang dilakukan pada Proposisi nilai?

- Pada blok *Cost Structure*, kenaikan biaya tetap. Pada kategori *Economic of Scope* juga akan mengalami perubahan, karena perusahaan memiliki sumber pendapatan lebih dari 1 (satu).

- Penambahan elemen di blok *key resources* yaitu air bor, dan kendaraan.

- *Convenience Store* di Blok *Key Partnership*.

- Dampak pada *key activities* yaitu pengawasan kualitas atas fasilitas yang ada. Baik itu air bor, *Convenience Store*, kendaraan, dll.

4. Bagaimana perubahan proposisi nilai dapat mempengaruhi sisi konsumen pada BMC?

- Pada penambahan fasilitas kendaraan, untuk sisi konsumen akan membawa dampak pada seluruh blok konsumen.

- Untuk penambahan fasilitas *Convenience Store*, Implikasi terhadap perubahan ini membawa pengaruh ke seluruh blok di sisi konsumen.

- 3 (tiga) fitur tambahan yang di *Create & Raise* untuk mendukung konsep *Smart Hotel* ini akan membawa dampak pada 3 (tiga) blok di sisi kanan BMC.

3. Exploring Customer Impact

1. Segmen konsumen mana yang bisa difokuskan dan segmen mana yang mungkin bisa dikurangi atau dihilangkan?

- Segmen konsumen yang perlu diciptakan dan difokuskan tentu saja adalah *Corporate*.

- Segmen konsumen yang dapat diciptakan adalah tamu dengan *range* umur 17 tahun keatas.

2. Apa pekerjaan yang konsumen baru benar-benar ingin dilakukan oleh perusahaan?

- Pastinya jika bergelut di industri pariwisata terlebih perhotelan.

3. Bagaimana pelanggan ingin dijangkau dan jenis hubungan seperti apa yang mereka harapkan?

- Dengan diusungnya konsep *Smart Hotel*, konsumen akan dijangkau melalui hubungan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan tertentu.

- Fitur standart yang juga belum dimiliki oleh Hotel Sunrise adalah website resmi dan jaringan online yang bertujuan selain untuk mempromosikan Hotel Sunrise, juga berguna untuk menjangkau konsumen dan membuat hubungan dengan mitra kerja perusahaan semakin efisien.

4. Apakah implikasi terhadap sisi biaya karena membuka segmen konsumen yang baru?

- Dengan dibukanya segmen pelanggan baru yaitu *Corporate* dan juga *range* umur yang bertambah luas, membawa dampak yang cukup signifikan di sisi kiri dari BMC. Konsep *Smart Hotel* yang diusung akan membawa perubahan yang sangat besar dan dapat membawa perusahaan ke jenjang yang jauh lebih tinggi, namun tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan harus mau dan berani untuk menyediakan modal yang cukup besar. Fasilitas dan fitur yang dibutuhkan seperti pembelian kendaraan dan juga pembangunan *Convenience Store* juga akan menambah jumlah biaya tetap yang akan ditanggung perusahaan pada blok *Cost Structure*.

Setelah melakukan analisis menggunakan 4 kerangka kerja *Blue Ocean* maka peneliti telah dapat menentukan BMC yang baru. BMC yang akan membawa perusahaan untuk lebih efektif dan efisien dalam menghadapi pasar. Berikut merupakan deskripsi dari 9 elemen baru dalam *business model canvas* pada Hotel Sunrise;

1. Customer Segments

Konsep *Smart Hotel* yang ingin diterapkan akan membawa dampak pada perubahan sejumlah elemen yang ada pada blok ini. Perusahaan yang sebelumnya hanya menargetkan tamu berprofesi sales sebagai target utama, akan di rubah menjadi semua pebisnis. *Range* umur tamupun akan diperluas karena perusahaan tidak menutup kemungkinan untuk wisatawan dapat menikmati jasa yang disediakan oleh Hotel Sunrise.

2. Value Propositions

Value propositions merupakan blok terpenting yang menjadi dasar dari perubahan BMC yang dilakukan. Nilai apa yang konsumen inginkan dan apa bisa diciptakan oleh perusahaan. Ini dilakukan dengan menetapkan arah

terlebih dahulu, kemana perusahaan ingin dibawa. Dan pada penelitian ini penbeliti memberikan analisa bahwa konsep yang paling efektif & efisien untuk diterapkan perusahaan adalah konsep *Smart Hotel*.

3. *Channel*

Blok ini berbicara mengenai bagaimana perusahaan mendapatkan konsumen. Kuatnya elemen ini sehingga bahkan blok yang lain tidak di-*improve* sekalipun, namun blok *Channels* sangat bagus dan kuat, perusahaan akan terus mampu mendapatkan konsumennya walaupun kualitas jasa yang diberikan tidak begitu bagus. Sehingga didasarkan oleh analisa *Blue Ocean*, blok *Channels* akan mendapatkan tambahan elemen yaitu *Official Website* dan Iklan di kendaraan maupun *Convenience Store*. Fitur Internet akan membuka jaringan perusahaan dalam menjangkau konsumennya menjadi tidak terbatas. Calon konsumen dapat secara *real time* dan *private* dalam mencari informasi mengenai Hotel Sunrise. Calon konsumen juga dapat langsung memesan kamar pada tanggal tertentu dan langsung menotifikasi pihak hotel untuk dapat ditindak lanjuti pesannya.

4. *Customer Relationship*

Hubungan dengan konsumen akan ditingkatkan menjadi lebih baik dengan beberapa hal yang ditambah dari elemen *customer relationship* sendiri maupun efek yang berasal dari blok lain.

Online Systems adalah salah satu fitur yang berfungsi bagi perusahaan dalam berinteraksi baik dengan calon konsumennya, maupun dengan mitra kerjasamanya. Yang berikutnya adalah elemen yang muncul akibat dari perubahan yang dilakukan baik di *Value Propositions*, juga 3 (tiga) blok kunci pada sisi biaya.

5. *Revenue Streams*

Dari hasil analisa menggunakan *blue ocean*, diciptakan elemen baru yang ada pada *key partnership* dan kemudian membawa dampak bagi perusahaan yaitu biaya sewa kamar maupun biaya jasa. Sumber pendapatan ini berbeda dengan konsumen lepasan yang tidak memiliki jadwal pasti kapan akan datang. Sedangkan melalui hubungan mitra kerja ini perusahaan akan memperoleh pendapatan yang pasti karena kuota yang sudah disepakati harus dipenuhi perusahaan di jangka waktu tertentu. Kuota ini tentu saja tidak begitu saja dicetuskan, melainkan karena harga yang diberikan akan berada dibawah harga kamar normal.

Sumber pendapatan lainnya juga berasal dari kelebihan berat pakaian ketika konsumen memanfaatkan fitur *self-service laundry*, juga 2 (dua) alternatif yang ditawarkan kepada perusahaan untuk diterapkan yaitu *Convenience Store* atau menyewakan tempat kepada pihak tertentu.

6. *Key Resources*

Elemen baru yang muncul pada blok ini adalah air bor, kendaraan, dan *Convenience Store*. Ke-3 (tiga) elemen baru ini akan menjadi sumber daya kunci yang tersedia bagi perusahaan untuk mewujudkan *Value* yang diinginkan oleh konsumen.

7. *Key Activities*

Elemen baru yang pertama adalah *facilities quality control* yang merupakan *impact* dari *Value Propositions*. Elemen selanjutnya adalah berasal dari blok *Channels* yaitu manajemen situs hotel. Aktifitas ini akan menjadi aktifitas kunci yang berdampingan sama penting dengan bagaimana perusahaan menjalankan usahanya. *Website* dapat diibaratkan sebagai hotel virtual yang juga berdiri,

namun bedanya adalah hotel ini tidak memiliki bentuk fisik

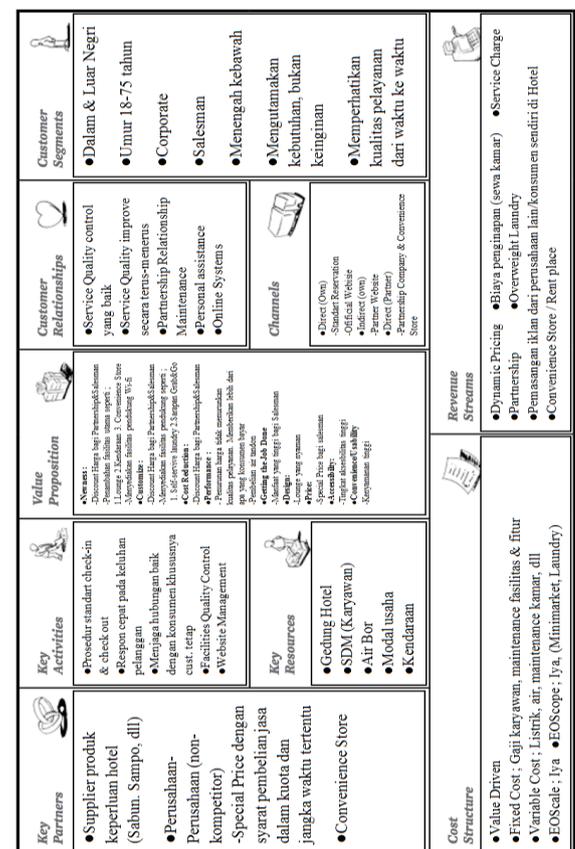
8. *Key Partnerships*

Konsep *Smart Hotel* yang ingin diterapkan sangatlah bergantung pada blok ini. Dikarenakan harga sewa kamar yang tidak terlalu tinggi, maka perusahaan harus bermain di sisi volume. Untuk memenuhi target tersebut, perusahaan harus mampu menjalin kerjasama yang baik dan nantinya akan menjadi mitra kerja kunci bagi Hotel Sunrise. Elemen baru yang pertama adalah perusahaan-perusahaan non-kompetitor. Hotel Sunrise dapat menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan dan menawarkan harga khusus dengan syarat seluruh karyawan dari perusahaan tersebut harus memakai jasa penginapan Hotel Sunrise; dan memenuhi kuota tertentu disetiap periode tertentu pula. *Convenience Store* merupakan elemen baru kedua yang di *create* di blok *Key Partnership* akibat dari perubahan pada blok *Value Propositions*. Elemen ini hanya akan muncul jika perusahaan memilih untuk tidak mengelola sendiri *Convenience Store* tersebut. Maka pihak yang menjadi mitra kerja perusahaan adalah *Convenience Store* tersebut.

9. *Cost Structures*

Cost Structures merupakan blok terakhir dari BMC baru Hotel Sunrise ini. Semua fasilitas dan juga fitur yang direncanakan untuk meningkatkan kualitas jasa akan memiliki dampak terhadap blok ini. Biaya tetap yang muncul atas fasilitas dan fitur akan mempengaruhi elemen biaya tetap yang ada pada blok ini. Elemen yang juga berubah adalah *Economic of Scope*. Dimana perusahaan akan memiliki sumber pendapatan lain. Ini membuat rata-rata biaya dapat terus di minimalisasi karena keragaman output perusahaan.

Gambar 4. *Future Business Model Canvas*



IV. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Dengan menggunakan *4 Blue Ocean Framework* maka dapat disimpulkan bahwa terdapat elemen-elemen pada *9 Building Blocks* yang direkomendasikan untuk mengalami perubahan.

1. Raise

Blok yang dinaikan kapabilitasnya adalah pada blok *Key Resource* yaitu elemen Kendaraan yang berguna sebagai fasilitas penambah kenyamanan konsumen juga *Value* yang dapat diberikan perusahaan dan sekaligus sebagai sarana promosi perusahaan. Blok kedua yang mengalami kenaikan adalah blok *Value Propositions* yaitu elemen fasilitas pendukung *Wi-fi* yang memiliki esensi murni sebagai fitur penambah kenyamanan konsumen juga *Value* yang dapat diberikan oleh perusahaan. Dan pada blok terakhir yaitu *Customer Segments* dengan elemen *range* umur dari konsumen ditingkatkan akibat dampak dari blok *Value Propositions* yang menciptakan nilai-nilai baru bagi segmen konsumen umur 17 tahun keatas.

2. Reduce

Blok yang diterapkan pengurangan kapabilitas adalah blok *Customer Segments* dengan elemen *Salesman* dan blok *Value Propositions* dengan elemen *Salesman Special Price*. Ini merupakan dampak dari penambahan elemen *Corporate* yang menyebabkan segmen konsumen sales juga *Value* yang ditawarkan perusahaan mengenai diskon harga tersebut tidak lagi menjadi fokus utama perusahaan. Elemen ini tetap dipertahankan mengingat bahwa tidak semua *Salesman* berasal dari sebuah *Corporate*, tetapi ada yang berasal dari perusahaan kecil milik sendiri.

3. Create

Action ini adalah yang paling banyak diterapkan di analisa *Blue Ocean* terhadap BMC perusahaan. Yang pertama adalah Air bor pada blok *key resource*, berguna sebagai investasi jangka panjang dan memiliki manfaat untuk mereduksi biaya yang selama ini keluar untuk pembelian air tandon. Elemen Perusahaan pada *key partnership* adalah bentuk kerjasama yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan jumlah penjualan jasa. *Convenience Store*, pada blok *key partnership* memiliki esensi sama persis dengan kendaraan yaitu penambah kenyamanan konsumen juga *Value* yang dapat diberikan perusahaan ke konsumennya. Fitur *Self service laundry* dan sarapan *grab & go* yang berada pada blok *Value Propositions* dan masuk pada elemen fasilitas pendukung berguna layaknya nama dari elemen tersebut. 2 (dua) fitur ini berfungsi sebagai fasilitas pendukung dari konsep *Smart Hotel* yang ingin diterapkan. Elemen selanjutnya adalah *Corporate* pada blok *Customer Segments*, adalah elemen yang diciptakan sebagai pasangan dari elemen *key partnership* yaitu Perusahaan-perusahaan. *Corporate* disini berarti semua konsumen yang berasal dari perusahaan-perusahaan mitra kerja Hotel Sunrise. Terakhir elemen *official website/website management/online systems* adalah elemen yang diciptkan untuk memperluas jangkauan perusahaan pada target konsumennya, juga untuk mempermudah komunikasi baik dengan konsumen ataupun calon konsumen. Blok *Channels* juga menngalami perubahan dengan muncul elemen baru yaitu *Travel Agent*. Perubahan terjadi pada blok *Channels, key resource, dan key activities*.

4. Eliminate

Satu-satunya elemen yang dihilangkan adalah pembelian air tandon pada *Key Activities*. Akan dihilangkan karena sudah adanya elemen pengganti yang lebih efektif dan efisien yaitu air bor.

2. Saran

Terciptanya *Future BMC Hotel Sunrise* menggunakan analisa *4 Blue Ocean Framework* ini membuat perusahaan menemukan jati dirinya. 9 (sembilan) blok yang merepresentatifkan keadaan bisnis Hotel Sunrise telah menunjukkan bahwa hotel ini memiliki potensi yang sangat besar untuk dikembangkan. Elemen terpenting yang dibutuhkan untuk pengembangan tersebut telah dimiliki, hanya saja blok atau dengan kata lain fasilitas & fitur lain tidak mendukung elemen terpenting tersebut, dan elemen terpenting itu adalah Konsumen. Model bisnis yang sejak awal telah salah diterapkan oleh Hotel Sunrise harus di *Remodelling*, dan untuk melakukan itu, Hotel Sunrise harus terlebih dahulu menentukan arah kemana perusahaan ingin dibawa, konsep seperti apa yang harus dimiliki perusahaan. Hotel Sunrise telah memiliki dasar yang cukup kuat untuk merubah konsep hotel ke arah yang lebih jelas. Konsep yang berada 1 (satu) jalur dengan konsumen, yaitu Konsep *Smart Hotel*. Dengan diterapkannya konsep ini, maka blok atau fasilitas & fitur yang ada pada Hotel Sunrise harus juga dirubah untuk mendukung terwujudnya konsep tersebut. Kesimpulannya; Hotel Sunrise dapat mengaplikasikan konsep *Smart Hotel* untuk menyusun 9 elemen BMC dan menghasilkan *Business Model* yang tepat bagi konsumen *real-nya* guna perkembangan Hotel Sunrise kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Business Model Generation. Osterwalder & Pigneur. 2010. Retrieved September 4, 2015 from <<http://consulteam.theblackbox.org/media/5985/businessmodelgenerationpreview.pdf>>
- Business model design: an activity system perspective". C Zott, R Amit. 2010. 14 Retrieved September 13, 2015 from <http://www.researchgate.net/profile/Christoph_Zott/publication/222672157_Business_Model_Design_An_Activity_System_Perspective/links/02e7e5290785ce8bc400000.pdf>
- Kim, W.Chan & Mauborgne, Renee. (2005) *Blue Ocean Strategy:How To create uncontested Market Space and make the Competition irrelevant*.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2012) *Principles of Marketing*.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Alexander Osterwalder. 2004. Retrieved September 4, 2015 from http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>
- The business model: recent developments and future research. C Zott, R Amit, L Massa. 2011. Retrieved September 13, 2015 from <http://www.researchgate.net/profile/Christoph_Zott/publication/228134160_The_Business_Model_Recent_Developments_and_Future_Research/links/02e7e5290785adbb25000000.pdf>