

BUSINESS MODEL CANVAS PADA HOTEL CEMPAKA HILL JEMBER

Theresia Tirza Puspita Ludianto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : theresiatirza@gmail.com

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan merancang model bisnis dengan menggunakan kerangka *Business Model Canvas*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Hasil penelitian dari identifikasi *business model canvas* ini menunjukkan bahwa pada elemen *value propositions* masih memerlukan perbaikan dengan menambahkan *customization* dan *getting job done* demi kepuasan konsumen. Pada elemen *channels* juga perlu menambahkan promosi dengan cara tidak langsung dan *after sales* yang dilakukan setelah konsumen pulang dari hotel. Pada elemen *customer relationship* perlu ditingkatkan lagi dengan *training* untuk karyawan dan melakukan pelayanan secara maksimal. Pada elemen *revenue streams* perlu diperbaiki dengan menambah biaya jasa perantara dan biaya periklanan yang dapat menambah pemasukan. Pada elemen *key resource* diperlukan menambah jumlah karyawan dan fasilitas. Pada elemen *key activities* yang perlu ditingkatkan adalah *training* pada karyawan. Pada elemen *key partnership* yang perlu dilakukan lagi adalah menambah jumlah mitra dan media periklanan. Sedangkan elemen *cost structure* perlu mencari peralatan yang dapat mengurangi pengeluaran.

Kata Kunci – *swot, blue ocean, model bisnis, business model canvas*

I. PENDAHULUAN

Pada beberapa tahun belakangan ini, bisnis perhotelan di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat pesat. Perkembangan jumlah hotel juga dapat dilihat dari catatan Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur 2012 - 2014, dimana jumlah hotel di provinsi Jawa Timur pada tahun 2012 ada sebanyak 1.923 hotel dan meningkat pada tahun 2014 menjadi 1.993 hotel. Menurut Meyriana, Manajer Riset dan Konsultasi Coldwell Banker Indonesia, kompetisi bahkan lebih intens dengan pertumbuhan hotel yang dioperasikan oleh beberapa pengembang properti yang baru saja memulai bisnis hotel mereka (“Bisnis Perhotelan: Persaingan Bakal Makin Ketat”, 2013). Persaingan ini menimbulkan beberapa masalah bahkan setiap pihak hotel harus terus mempersiapkan strategi terbaik mereka untuk dapat terus memenangkan persaingan ini atau bahkan hanya untuk bisa bertahan dari persaingan yang sengit ini.

Bahkan ada juga masalah yang timbul untuk hotel yang baru muncul yaitu karena hotel tersebut masih belum banyak dikenal oleh konsumen. Permasalahan itu yang juga dialami salah satu hotel di kota Jember ketika penulis melakukan wawancara dengan General Manajer dari sebuah hotel, yaitu Hotel Cempaka Hill. Hotel Cempaka Hill di Jember merupakan salah satu hotel dengan bintang tiga yang baru beroperasi selama satu tahun terakhir ini. Hotel Cempaka Hill resmi berdiri pada tanggal 1 Juli 2014.

Hotel Cempaka Hill dengan bintang tiga ini memiliki pesaing dari Hotel Bintang Mulia dan Hotel Royal. Kedua hotel pesaing ini sudah lebih lama beroperasi dibandingkan

dengan Hotel Cempaka Hill. Bahkan Hotel Bintang Mulia dan Hotel Royal berada pada lokasi yang strategis, sehingga sangat mudah untuk diakses. Dengan lokasinya yang kurang strategis dan sedikit jauh dari kota, justru membuat hotel ini memiliki kesan yang tenang, sejuk, dan nyaman untuk beristirahat. Hotel ini mencoba memperkenalkan hotelnya melalui berbagai sosial media dan iklan. Konsumen juga dapat dengan mudah melakukan reservasi melalui telepon atau melalui website yang ada.

Untuk memperbaiki bisnis ini perlu dilakukan penelitian. Menurut Stefan dan Richard (2014) mengatakan bahwa sebelum memulai sebuah bisnis, penting untuk membuat model bisnis kanvas dengan 9 kotak. Sedangkan menurut Ching, Hong (2013) menjelaskan bahwa semua pengusaha harus menggunakan model bisnis kanvas untuk memudahkan dalam merencanakan bisnisnya. Dengan menggunakan bisnis model kanvas, penulis akan melihat apa yang selama ini terjadi dalam hotel ini dan akan membuat model bisnis kanvas yang lebih tepat untuk memajukan bisnis hotel ini kedepannya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah dengan menggunakan kualitatif dekriptif yaitu metode yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi secara aktual dan terperinci, mengidentifikasi masalah, membuat perbandingan atau evaluasi dengan menggambarkan dan menjabarkan temuan di lapangan.

Metode yang digunakan oleh penulis adalah studi kasus. “Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti.”, Mulyana (2002). Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan metode *business model canvas*, dan akan fokus pada blok yang ada dalam *business model canvas*, sembilan elemen tersebut antara lain : *customer segments* yaitu pihak yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, yang kemudian memberikan profit bagi perusahaan; *value propositions* adalah cara perusahaan untuk dapat meyakinkan pelanggan agar mau membeli produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan; *channels* adalah cara bagaimana perusahaan dapat berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan *value propositions* yang ditawarkan; *customer relationships* adalah cara perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru

pada pelanggan lama; *revenue stream* adalah aliran dana yang menggambarkan bahwa perusahaan mendapatkan uang dari setiap *customer segments*; *key resources* adalah hal-hal

penting seperti aset penting yang menentukan keberhasilan dari bisnis ini; *key activities* adalah kegiatan apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk menunjang keberhasilan bisnisnya; *key partnership* adalah mitra yang bekerjasama dengan perusahaan untuk menunjang keberhasilan dari perusahaan; dan *cost structure* adalah semua biaya yang timbul akibat aktivitas yang dilakukan di perusahaan untuk bisnisnya.

Menurut Osterwalder dan Yves (2010), analisis SWOT merupakan metode yang sering digunakan oleh banyak bisnis. Analisis SWOT merupakan sebuah metode untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari sebuah bisnis.

Penulis akan melakukan penelitian menggunakan metode wawancara. Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu (Mulyana, 2002). penulis mengumpulkan data dari sumber primer dan sumber sekunder yang didapat dari sampel yang dipilih dengan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiono 2012).

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk menguji data yang diperoleh adalah dengan menggunakan metode triangulasi. "Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat meng-gabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada", Sugiono (2012).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hotel Cempaka Hill adalah hotel modern yang namanya dipilih sesuai dengan lokasi di mana hotel berdiri. Hotel ini berdiri tepat di daerah dataran tinggi Jember dengan pemandangan alam yang indah. Di sini konsumen dapat menghilangkan kepenatan dari rutinitasnya dan jauh dari hiruk-pikuk keramaian kota yang hanya 10 menit dari kota. Hotel ini memiliki beberapa fasilitas khusus dirancang untuk kenyamanan konsumen. Klub Kolam Cempaka adalah kolam renang dalam ruangan pertama yang menyediakan air panas dan dingin untuk mandi dan restoran (*Cempaka Food Club*) yang beroperasi dari 07:00 ke 22.00 PM akan meningkatkan kenyamanan konsumen di hotel ini.

Seperti yang diketahui bahwa Hotel Cempaka Hill berada dibawah naungan Dafam, maka struktur organisasinya juga didominasi oleh pihak Dafam, kecuali karyawan seperti *cleaning service*, *office boy*, dan *front office*. Sedangkan manager dan direktur semuanya adalah berasal dari Dafam. Mereka adalah utusan Dafam yang berpusat di Semarang, yang kemudian dikirim ke kota Jember. Di struktur organisasi ini sudah ada bagiannya masing-masing, dimana ada yang mengatur keuangan, ada yang mengatur pemasaran, ada yang mengatur kondisi hotel, ada yang mengatur ketersediaan di gudang, ada yang mengatur kebersihan hotel, dan lain sebagainya. Semuanya sudah terstruktur dengan cukup baik, dan itu semua diatur oleh Dafam.

Peneliti menggunakan sembilan elemen yang terdapat pada *Business Model Canvas* untuk menganalisis model bisnis yang saat ini ada pada Hotel Cempaka Hill. Sembilan elemen tersebut adalah *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*.

1. *Customer segments*

- *Niche market* / ceruk pasar

Hotel ini juga memberikan penawaran khusus kepada konsumennya yang memiliki kebutuhan khusus, misalnya paket pernikahan. Hotel ini telah menyediakan paket untuk pernikahan, mulai dari gedung, kamar, makanan, dan sebagainya. Selain itu hotel memberikam penawaran kamar untuk cooperate dengan pelayanan yang berbeda, dan juga ada untuk berlibur dengan pelayanan yang juga berbeda.

2. *Value propositions*

- *Newness*

Hotel ini menawarkan sesuatu yang berbeda diantara hotel lainnya dengan memiliki fasilitas kolam renang indoor, ballroom terbesar di kota Jember, dan saat ini sedang membangun waterboom pertama yang ada di kota Jember.

- *Performance*

Hotel ini meningkatkan nilai dari jasanya dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan dengan melakukan *training* rutin untuk meningkatkan *skill*.

- *Design*

Design menjadi faktor penting dalam bisnis perhotelan, karena *design* akan menentukan seberapa indah hotel tersebut dan dapat mempengaruhi ketertarikan konsumen pada hotel itu.

- *Brand*

Hotel ini memiliki logo bunga cempaka, dimana bunga cempaka ini tidak memiliki arti khusus. Hanya karena nama hotelnya adalah Cempaka Hill maka mereka menggunakan bunga cempaka sebagai logonya.

- *Risk reduction*

Untuk menghindari resiko hilangnya barang atau lain sebagainya, maka diawal reservasi atau pengambilan kunci kamar, maka konsumen akan diminta uang sebesar Rp 100.000,00 sebagai jaminan jika ada barang yang hilang. Uang ini akan dikembalikan pada saat konsumen *check out* tetapi jika tidak ada barang hotel yang hilang.

- *Accessibility*

Hotel membantu memberikan kemudahan kepada konsumennya untuk dapat tiba di hotel dengan lebih mudah, selain memberikan petunjuk berupa baliho yang ada di jalan raya, hotel ini juga menyediakan jasa antar jemput untuk konsumennya jika ingin dijemput dari/ke bandara, stasiun, dan terminal.

3. *Channels*

Ada beberapa cara yang dilakukan oleh hotel ini untuk melakukan pemasaran hotelnya, ada dengan menggunakan cara langsung yaitu *sales call* dan kunjungan pada tempat tertentu. Ada juga cara tradisional karena hotel ini melakukan pemasaran dengan menggunakan spanduk, *banner*, iklan di surat kabar, dan iklan di radio. Dan juga melakukan dengan cara modern

yaitu melalui internet, dengan bantuan semua media yang ada, baik itu *instagram*, *tweeter*, *path*, *facebook*, dan lain sebagainya. Media sosial yang paling sering digunakan adalah melalui *travel agent*, misalnya *tripadvisor*, *traveloka*, *booking engine*, dan sebagainya.

4. *Customer relationships*

- *Personal Assistance*

Hotel berkomunikasi dengan konsumen bisa secara langsung, bukan harus bertatap muka tetapi juga bisa melalui telepon, email, atau pesan instan.

- *Dedicated personal assistance*

Hotel akan menentukan siapa pelanggannya yang loyal, dan akan memperlakukan konsumennya tersebut

dengan lebih spesial. Hotel akan mengirimkan wakil dari hotel untuk melayani konsumen tersebut.

- *Self serviced*

Hotel ini juga melakukan komunikasi dengan konsumen tidak secara langsung, melainkan ada wakil pihak hotel yang mengoperasikan program yang dibuat sehingga konsumen akan mendapatkan tanggapan dari orang tersebut. Misalnya dengan email *blast*.

- *Automated serviced*

Hotel akan melakukan email blast atau sms blast kepada pelanggannya yang loyal, sehingga ada perlakuan khusus untuk konsumen yang loyal. Hal ini dilakukan hotel dengan tujuan untuk memberikan perlakuan spesial kepada pelanggannya yang loyal.

- *Communities*

Hotel ini mengelompokkan konsumennya dengan segmen tertentu. Misalnya saja segmen *cooperate*, maka akan ada kelompok tersendiri, dengan harga tersendiri, dan dengan informasi tersendiri.

- *Co-creation*

Hotel akan menawarkan beberapa tipe kamar yang dimiliki. Misalnya kamar untuk dua orang, kamar untuk keluarga, atau kamar dengan tipe lainnya, dan akhirnya konsumen yang akan memilih tipe kamarnya sendiri.

5. *Revenue Streams*

Hotel ini mendapatkan pemasukan dari konsumen, karena dia menjual jasa saja maka hanya mendapatkan pemasukan dari konsumen. Karena hotel ini menawarkan kamar dan paket lainnya, hal ini hanya dapat disewa dan dinikmati oleh konsumen di hotel itu saja. Jadi biaya pemasukannya adalah dari biaya sewa kamar dari konsumen, atau sewa gedung dan sebagainya.

6. *Key Resources*

- Manusia

Sumber daya yang ada di hotel itu salah satunya adalah manusia, karena semuanya dioperasikan oleh manusia. Karyawan yang dimiliki di hotel ini totalnya adalah 15 orang termasuk manager-manager yang ada di hotel itu. Karyawan yang ada sering diadakan training untuk meningkatkan kinerja dan *skill*-nya.

- Fasilitas

Di hotel ini juga dilengkapi dengan beberapa fasilitas untuk menunjang kenyamanan dan menarik konsumen lagi. Fasilitas yang dimiliki antara lain adalah kolam renang, *breakfast*, *lift*, *wifi*, area parkir, *ballroom*, dan masih ada beberapa lagi.

- Teknologi

Di hotel ini dilengkapi dengan teknologi yang membantu proses bisnis ini berjalan, contohnya saja teknologi di hotel ini digunakan untuk mengolah data konsumen.

- Intelektual

Di hotel ini segala sesuatunya dapat berjalan dengan baik ataupun tidak karena adanya hak milik yang resmi. Sehingga berjalannya bisnis ini juga didukung oleh pemerintah dan mendapat *support* dari banyak pihak. Hal ini ditandai dengan kerjasama antara hotel dengan pemerintahan dan juga perusahaan-perusahaan.

7. *Key activities*

- *Production*

Hotel merancang kamar agar nyaman dan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Hotel membuat konsumen merasa bahwa kamar itu memang layak untuk digunakan dan memang layak untuk sebuah hotel berbintang tiga.

- *Problem solving / pelayanan*

Hotel ini memberikan pelayanan kepada konsumennya dengan menjelaskan fasilitas apa yang dimiliki oleh hotel dan juga tipe-tipe kamar yang dimiliki, hotel juga membantu melayani konsumen pada saat konsumen meminta bantuan dan juga membantu konsumen memilih kamar yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

- *Platform / network*

Hotel ini beraktivitas dengan bantuan jaringan internet. Karena banyak pemasarannya yang dilakukan paling banyak juga melalui internet. Selain itu pengolahan data konsumen juga dilakukan dengan jaringan internet, sehingga internet untuk bisnis ini sangat memiliki peran yang besar.

8. *Key partnership*

- Aliansi strategis antara non-kompetitor

Hotel bekerjasama dengan beberapa pihak, antara lain pemerintahan, dinas pariwisata, *excelso*, *coffe toffe*, dan sebagainya. Dengan adanya kerjasama ini, tentu akan semakin memudahkan jalannya bisnis ini.

- Kemitraan sekaligus bersaing dengan kompetitor / *cooperation*

Hotel bekerjasama dengan hotel-hotel lainnya, dimana hotel lainnya juga termasuk sebagai pesaingnya. Tetapi hotel ini bekerjasama tentunya dengan tujuan agar saling menguntungkan.

9. *Cost structure*

- *Value driven*

Hotel menetapkan kualitas sebagai patokannya, mereka tidak terlalu memperdulikan harga. Yang terpenting adalah kualitas pelayanan yang diberikan. Sehingga mereka tidak fokus kepada konsumen yang sensitif harga.

Sedangkan berdasarkan karakteristiknya termasuk dalam :

- *Fixed cost*

Hotel mengeluarkan biaya seperti biaya untuk kolam renang, biaya untuk listrik lobby, biaya untuk gaji pegawai, biaya untuk kebersihan, biaya breakfast dan lainnya.

- *Variable cost*

Hotel mengeluarkan biaya untuk laundry, biaya untuk listrik kamar, biaya untuk kebersihan kamar, dan lainnya. Hal ini hanya dilakukan ketika ada konsumen datang, dan tidak dilakukan setiap hari.

Berikut ini adalah hasil identifikasi SWOT dari sembilan elemen yang digunakan dalam hotel Cempaka Hill saat ini, antara lain:

1. *Customer Segments*

a. *Strength*

- Target konsumennya berasal dari berbagai usia

- Target konsumennya tidak ada batasan ruang

lingkup/daerah asal

- Target konsumennya adalah semua segmen

b. *Weakness*

- Tidak ada

c. *Opportunities*

- tidak ada

d. *Threat*

- Adanya berbagai hotel, membuat konsumen ingin mencoba hotel lainnya, dan menjadi ancaman apabila konsumen tidak kembali ke hotel ini

2. *Value Propositions*

a. *Strength*

- Memiliki fasilitas yang berbeda dengan hotel lainnya

- Memberikan suasana yang nyaman dan berbeda dengan hotel lainnya yang berada di tengah kota
- Memiliki keindahan desain pada hotel ini
- Memiliki brand yang cukup baik di kota Jember dan Jawa Timur
- Memiliki kewaspadaan agar tidak rugi / tidak kehilangan barang fasilitas hotel
- Memiliki antar jemput yang memudahkan konsumen untuk mengakses hotel ini

b. *Weakness*

- *Customization*, tidak ada hal yang menyesuaikan dengan kebutuhan khusus untuk konsumen
- *Getting job done*, hotel tidak dapat memberikan bantuan dengan segera
- Tidak ada harga spesial, kecuali ada promo tertentu
- *Convenience*, karena perusahaan menjual jasa maka tidak ada cara lain yang dapat dinikmati konsumen selain datang langsung ke hotel ini

c. *Opportunities*

- Tidak ada

d. *Threat*

- Karena staff yang kurang peka untuk memberikan pertolongan, konsumen bisa tidak puas dan mencari hotel yang lebih baik
- Karena staff yang kurang ramah, maka konsumen bisa jadi tidak nyaman
- Jika hotel lain memberikan tawaran yang lebih baik, dan pelayanan yang lebih baik maka konsumen akan pindah

3. *Channels*

a. *Strength*

- Melakukan pemasaran dengan cara langsung yaitu sales call
- Pemasaran dengan pertimbangan yang baik dan tidak asal
- Ada iklan di semua media dan internet
- Mampu menjelaskan dengan baik apa yang dimaksud oleh hotel
- Mampu memberikan apa yang dijanjikan kepada konsumen

b. *Weakness*

- Tidak semua orang mampu mengoperasikan media yang ada saat ini, maka mereka tidak bisa mengetahui informasinya
- Kurangnya brosur yang disebar di berbagai tempat
- Tidak ada kelanjutan setelah konsumen akan keluar dari hotel

c. *Opportunities*

- Orang semakin banyak yang tahu tentang hotel ini karena ada di semua media massa
- Orang lebih mudah mendapatkan informasi tentang hotel ini

d. *Threat*

- Karena terlalu di ekspos dengan sangat terbuka, maka strateginya dapat mudah di lihat oleh pesaing

4. *Customer Relationship*

a. *Strength*

- Pihak hotel mampu berkomunikasi dengan konsumen
- Pihak hotel menyediakan beberapa cara untuk konsumen dapat berkomunikasi dengan pihak hotel
- Pihak hotel memberikan perhatian kepada konsumen

- Konsumen dapat dengan mudah memberikan kritik dan saran

Konsumen akan di arahkan untuk memilih yang sesuai dengan kebutuhannya

b. *Weakness*

- Konsumen lebih sering menerima email blast daripada telepon
- Pihak hotel kurang ramah dengan konsumen
- Pihak hotel tidak mampu berkomunikasi dengan maksimal dengan konsumen
- Staff hotel hanya mampu satu bahasa, sehingga ketika ada tamu asing jadi mengalami kesulitan

c. *Opportunities*

- Jika pihak hotel memperlakukan dengan baik konsumen merasa diperhatikan, sehingga konsumen merasa spesial dan senang untuk kembali lagi

d. *Threat*

- Ketika konsumen merasa tidak puas dengan pihak hotel, maka konsumen tidak mau kembali lagi
- Banyak hotel lain yang memiliki kemampuan berkomunikasi dengan konsumen dengan lebih baik

5. *Revenue Streams*

a. *Strength*

- Konsumen hanya mengeluarkan uang untuk sewa kamar
- Uang sewa kamar sudah termasuk dengan *breakfast* beserta semua fasilitas yang ada

b. *Weakness*

- Tidak ada pemasukan lain, selain biaya sewa kamar, sewa gedung, dan paket lainnya

c. *Opportunities*

- Konsumen tidak perlu mengeluarkan banyak biaya untuk menginap, karena biaya yang dikeluarkan sudah termasuk fasilitasnya, sehingga konsumen akan lebih tenang

d. *Threat*

- Ada hotel dengan harga yang lebih baik

6. *Key Resources*

a. *Strength*

- Memiliki pengelolaan yang cukup baik baik
- Memiliki fasilitas yang cukup memadai dan menarik
- Memiliki teknologi yang menunjang

b. *Weakness*

- Sumber daya manusianya terlalu sedikit
- Sumber daya manusianya kurang ramah
- Sumber daya manusianya kurang berpengalaman

c. *Opportunities*

- Menarik konsumen karena ada ballroom terbesar
- Menarik konsumen karena ada kolam renang *indoor*

d. *Threat*

- Banyak hotel yang memiliki sumber daya manusia yang lebih baik
- Banyak hotel yang memiliki fasilitas yang lebih lengkap
- Ada hotel yang karyawannya lebih ramah dan suka menolong

7. *Key Activities*

a. *Strength*

- Melakukan *sales call* sesering mungkin

- Mengikuti rapat yang berguna untuk hotel
- Melakukan pemasaran dengan berbagai pertimbangan tertentu
- Memiliki jaringan internet sebagai bagian dari proses pemasaran

b. *Weakness*

- Pelayanan yang diberikan kurang memuaskan
- Cleaning service kurang maksimal
- Karyawannya kurang peka dan kurang ringan tangan

c. *Opportunities*

- Dapat cepat menjangkau konsumen baru dari sales call yang sering dilakukan
- Mendapatkan mitra baru dan teman baru dari aktivitas di luar kantor

d. *Threat*

- Konsumen merasa lebih nyaman di hotel lain

8. Key Partnership

a. *Strength*

- Memiliki banyak mitra kerja
- Ruang lingkup kerjasamanya luas

b. *Weakness*

- Tidak ada

c. *Opportunities*

- Semakin banyak pihak yang mau bekerja sama, semakin saling menguntungkan

d. *Threat*

- Jika terlalu dimanfaatkan oleh mitra
- Jika terlalu direpotkan oleh mitra
- Jika terjadi kecurangan

9. Key Structure

a. *Strength*

- Tidak mementingkan harga, yang penting adalah kualitas

b. *Weakness*

- Mengeluarkan biaya yang tidak perlu
- Pengeluaran yang tidak efisien

c. *Opportunities*

- Tidak ada

d. *Threat*

- Jika harga meningkat, maka pengeluaran akan semakin banyak

Kemudian perlu dilakukan analisis lagi menggunakan kerangka kerja 4 langkah Untuk mengidentifikasi setiap elemen terbagi dalam empat kolom. Kolom pertama adalah kolom *add*, kolom *add* berisi bagaimana menciptakan nilai yang baru dari peluang yang ada. Kolom hilangkan atau *remove* adalah bagaimana menghilangkan kelemahan yang ada, sedangkan kolom tingkatkan atau *grow* adalah cara mempertahankan atau meningkatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Kolom yang keempat adalah kurangi atau *reduce* yakni bagaimana mengurangi potensi ancaman yang ada.

1. Customer segments

- *Grow*
Semua usia dan semua segmen

2. Value Propositions

- *Add*
Customization and getting job done
- *Grow*
fasilitas yang harus ditingkatkan, pelayanan dengan kualitas baik, harga spesial untuk pelanggan yang loyal
- *Reduce*
pelayanan yang tidak maksimal

3. Channels

- *Add*
cara tidak langsung, *after sales*
- *Grow*
sering *update*, sales call, meningkatkan pemasaran selain menggunakan media elektronik dan internet
- *Reduce*
mengurangi media iklan yang kurang efisien

4. Customer relationship

- *Add*
Training
- *Remove*
ketidakramahan pihak hotel dengan konsumen
- *Grow*
meningkatkan dan memaksimalkan hubungan dengan konsumen, meningkatkan perhatian untuk konsumen, meningkatkan kemampuan berbahasa

5. Revenue Streams

- *Add*
biaya jasa perantara dan biaya iklan
- *Grow*
pendapatan dari sewa kamar dan gedung
- *Reduce*
ketergantungan dengan satu jenis pendapatan

6. Key resources

- *Add*
jumlah karyawan dan fasilitas
- *Remove*
ketidakramahan karyawan
- *Grow*
memaksimalkan kinerja tiap karyawan, *skill* karyawan, dan *training*
- *Reduce*
ketidakramahan karyawan

7. Key activities

- *Add*
Training
- *Remove*
kegiatan yang tidak penting (misal karyawan sering keluar hotel tanpa tujuan yang jelas), karyawan yang kurang peka, karyawan tidak ringan tangan
- *Grow*
meningkatkan pelayanan, *training*, *sales call*, meningkatkan hubungan dengan konsumen, meningkatkan hubungan dengan banyak pihak

8. Key partnership

- *Add*
Menambah mitra
- *Grow*
meningkatkan hubungan dengan konsumen yang juga termasuk sebagai mitra kerjasamanya, meningkatkan hubungan dengan banyak pihak

9. Cost structure

- *Add*
alat / media pengganti yang dapat meminimalkan pengeluaran
- *Grow*
sosialisasi kepada setiap karyawan untuk lebih berhemat
- *Reduce*
mengurangi biaya yang tidak perlu, mengurangi pemberian sumbangan (tidak perlu terus menerus / dalam jumlah yang besar)

Future business model canvas merupakan hasil dari swot dan kerangka *blue ocean* terhadap *business model canvas* yang sedang dijalankan, dengan adanya *future business model canvas* diharapkan dapat memperbaiki strategi yang digunakan, dan memperluas strategi.

Tabel 1 BMC saat ini

Key Partnership <ul style="list-style-type: none"> • Aliansi (mitra dengan pihak lain) • <i>Cooperation</i> (bermitra dengan pesaing) 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • <i>Production</i> (merancang hotel) • <i>Problem solving</i> / pelayanan • <i>Network</i> / jaringan 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • <i>Newness</i> : • <i>Performance</i> : • <i>Design</i> • <i>Brand</i> • <i>Risk reduction</i> • <i>Accessibility</i> 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal assistance</i>/berkomunikasi secara langsung tanpa tatap muka • <i>Dedicated Personal Assistance</i> (menentukan konsumen yang loyal) • <i>Self-service & automated service</i> (reservasi melayani diri sendiri) • <i>Communities</i> (pengelompokan segmen konsumen) • <i>Co-creation</i> (membentuk beberapa pilihan kepada konsumen) 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • <i>Niche market</i>
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • <i>Human resource</i> • <i>Intellectual</i> • Fasilitas • teknologi 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Biaya pemakanan dan sewa 		
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • <i>value driven</i> (mengutamakan kualitas) • <i>fixed and variable cost</i> 				

Dengan melihat *customer segments* yang ada di Hotel Cempaka Hill ternyata hotel ini menargetkan semua usia, tidak ada asal daerah khusus, dan tidak melihat adanya tujuan khusus dari konsumen (misalnya tujuan bisnis, berlibur, dsb).

Pada elemen *value proposition*, hotel ini mulai menciptakan dan membangun *image* hotel mereka kepada semua calon konsumennya. Mereka memperkenalkan fasilitas yang mereka miliki, mereka menjelaskan bagaimana cara bertransaksi dan cara reservasi kamar, mereka juga memberikan informasi hotel berupa gambar dari hotel tersebut, dan semua ini dilakukan dengan beberapa cara. Selain dengan sales call, mereka juga menggunakan media massa untuk mempromosikannya. Masih ada hal yang belum tersedia di hotel ini yaitu *customization* dan *getting job done*.

Pada elemen *channels*, hotel ini sudah banyak terbantu dengan media massa melalui internet, misalnya *website*, *traveloka*, *agoda*, *booking engine*, *instagram*, *tweeter*, *path*, *facebook*, dan lainnya. Selain itu hotel ini melakukan pemasaran dengan cara *sales call* juga. Tetapi ada hal yang masih belum terlaksana dalam pemasaran hotel ini, yaitu dengan cara tidak langsung. Seharusnya hotel ini mampu melakukan pemasaran tidak langsung dengan meminta bantuan promosi kepada toko-toko tertentu, atau kepada

pihak-pihak yang meskipun tidak ada kaitannya dengan perhotelan.

Pada elemen *customer relationship*, sebenarnya hotel sudah melakukan semua poin yang dijelaskan oleh Osterwalder dan Yves, akan tetapi hal itu tidak cukup dengan begitu saja. Karena masih perlu adanya hubungan yang baik dengan konsumen, hal ini dapat dilakukan dengan menanamkan kesadaran kepada karyawan bahwa konsumen adalah tamu yang harus diperhatikan dan dilayani dengan baik.

Pada elemen *revenue streams*, yang menjadi sumber pemasukan dari hotel ini adalah biaya sewa kamar dan biaya sewa gedung, termasuk dengan biaya pemakanan. Hanya itu pendapatan dari hotel ini. Maka sebenarnya masih bisa mendapatkan pemasukan lain dengan biaya perantara jasa dan periklanan. Dimana hal ini bisa dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan pihak lain dengan cara hotel membantu menjualkan sebuah produk dari toko/brand tertentu, sehingga akan menambah pemasukan untuk hotel ini dan mitra kerjanya.

Tabel 2 Future BMC

Key Partnership <ul style="list-style-type: none"> • Aliansi (mitra dengan pihak lain) • <i>Cooperation</i> (bermitra dengan pesaing) • Menambah mitra (supermarket, pusat oleh-oleh Jember, dsb) • Media periklanan 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • <i>Production</i> / merancang • <i>Problem solving</i> / pelayanan • <i>Network</i> / jaringan • <i>Training</i> karyawan 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • <i>Newness</i> • <i>Performance</i> • <i>Design</i> • <i>Brand</i> • <i>Risk reduction</i> • <i>Accessibility</i> • <i>Customization</i> • <i>Getting Job Done</i> 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal assistance</i>/berkomunikasi secara langsung tanpa tatap muka • <i>Dedicated Personal Assistance</i> (menentukan konsumen yang loyal) • <i>Self-service & automated service</i> (reservasi melayani diri sendiri) • <i>Communities</i> (pengelompokan segmen konsumen) • <i>Co-creation</i> (membentuk beberapa pilihan kepada konsumen) • <i>Pelayanan dengan maksimal</i> • <i>Training</i> 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • <i>Niche market</i> • <i>Segmented</i> • <i>Diversified</i> • <i>Multi-sided platform</i> • <i>Mass market</i>
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • <i>Human resource</i> • <i>Intellectual</i> • Fasilitas • Teknologi • Menambah jumlah karyawan • Menambah fasilitas 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Biaya pemakanan dan sewa • Biaya jasa perantara • Biaya periklanan 		
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • <i>value driven</i>(mengutamakan kualitas) • <i>fixed and variable cost</i> (mencari pengganti yang lebih low cost) • biaya penambahan fasilitas baru 				

Pada elemen *key resource*, hotel ini memiliki karyawan totalnya ada 15 orang. Selama ini sudah cukup dengan 15 orang ini untuk mengelola hotel ini. Tetapi ternyata akhirnya kinerja karyawannya menjadi tidak maksimal. Maka sebenarnya hotel ini memerlukan penambahan jumlah karyawan kurang lebih 10 karyawan lagi, sehingga setiap

karyawan dapat lebih fokus dengan pekerjaannya dan dapat bekerja dengan maksimal.

Pada elemen *key activities*, yang dilakukan oleh Hotel Cempaka Hill selama ini sudah cukup baik. Hotel ini sering melakukan sales call, mengikut rapat di luar kantor yang berhubungan dengan perhotelan, dan melakukan *training* kepada karyawannya. Tetapi ada hal yang perlu dilakukan untuk kedepannya yaitu semakin meningkatkan *training* karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Karena hotel adalah menjual jasa, dan jasa dihasilkan dari layanan yang diberikan oleh karyawan kepada konsumen, maka pelayanan menjadi sangat penting untuk diperhatikan. Sehingga perlu dilakukan *training* dengan lebih maksimal dan ditanamkan kesadaran kepada setiap karyawan bahwa mereka jugalah yang menentukan keberhasilan dari hotel ini.

Pada elemen *key partnership*, sebenarnya yang menjadi mitra dalam hotel ini sudah cukup luas. Tetapi masih banyak pihak yang sebenarnya bisa menjadi mitranya tetapi belum dilaksanakan. Maka untuk kedepannya yang perlu dilakukan adalah mencari mitra yang pantas untuk diajak bekerjasama, dan juga meningkatkan hubungan antar pihak sehingga kedua pihak menjadi semakin baik hubungannya.

Pada elemen *cost structure*, dalam hotel ini ada berbagai pengeluaran yang juga dialami oleh semua jenis bisnis lainnya. Misalnya saja pengeluaran untuk listrik, air, *laundry*, biaya gaji

karyawan, dan masih banyak lainnya. Tetapi yang perlu dilakukan kedepannya adalah dengan mencari produk pengganti yang menyebabkan biaya yang dikeluarkan semakin rendah, misalnya penggunaan AC.

III. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Dari hasil analisa diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Berdasarkan hasil analisis dari *business model canvas* yang dijalankan oleh Hotel Cempaka Hill saat ini, terlihat bahwa masih ada beberapa hal yang masih belum terlaksana dalam strategi hotel ini. Dari *customer segments* yang perlu dilakukan kedepannya adalah semakin memperbanyak jumlah konsumen lagi. Dari elemen *value propositions*, hotel ini sudah berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk konsumen, hotel juga berusaha menyampaikan apa yang ditawarkan oleh hotel ini kepada konsumen. Dan hal ini dilakukan dengan bantuan iklan, *sales call*, internet, dan sebagainya yang semuanya ini terkandung dalam elemen *channels*. Dari elemen *customer relationship*, hotel cukup mampu berkomunikasi dengan konsumen tetapi masih tidak maksimal, sehingga masih perlu diadakan *training* untuk karyawannya. Dari elemen *revenue streams*, memang pendapatan dari hotel yang terbesar dan utama adalah dari biaya sewa kamar, tetapi masih ada hal yang dapat meningkatkan pendapatan yaitu dengan penambahan biaya perantara jasa dan biaya periklanan. Dari elemen *key resource* dan *key activities* sudah cukup baik, tetapi yang paling perlu ditingkatkan adalah bagaimana hotel mampu menanamkan rasa perhatian dan rasa untuk melayani konsumen dengan baik, karyawan di hotel ini memerlukan *training* untuk hal tersebut. Dari elemen *key partnership*, hotel dapat melakukan kerjasama lagi dengan beberapa

pihak yang lainnya. Dan dari elemen *key structure*, pengeluaran terbesar dari hotel ini adalah dari biaya listrik, air, gaji, dan laundry. Tetapi hotel ini harus mampu menghemat pengeluaran, agar lebih efisien lagi.

b. Dari hasil analisis SWOT dan *blue ocean*, maka akan didapat hasil potret dari *business model* yang digunakan saat ini. Kemudian akan digunakan untuk membuat *future business model canvas* untuk kedepannya. Dengan demikian dapat dilihat bahwa pada elemen *customer segment* memiliki *Strength* yang cukup tinggi karena hotel ini mencakup semua segmen sebagai target konsumennya.

c. *Future business model canvas* adalah *business model* yang baru dengan tujuan untuk bisnis dan strategi yang lebih baik dari sebelumnya. Ada beberapa hal yang perlu diperbaiki dari elemen-elemen yang ada pada *business model canvas* yang lama, misalnya pada *value proposition* yang perlu ditambah adalah *customization* dan *getting job done*. Pada elemen *channels* perlu ditambah cara tidak langsung dan *after sales*. Pada elemen *customer relationship* dan *key activities* perlu ditambah *training* untuk karyawan agar dapat meningkatkan pelayanan. Pada elemen *revenue streams* perlu ditambah biaya jasa perantara dan periklanan. Pada elemen *key resource* perlu ditambah fasilitas baru, karyawan baru beserta *training*-nya. Pada elemen *key partnership* perlu ditambah kerjasama dengan banyak pihak. Sedangkan pada elemen *key structure* perlu dikurangi pemakaian listrik, air, dan sebagainya sehingga lebih menghemat pengeluaran.

2. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian dan kesimpulan yang ada, maka peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan *tools* yang berbeda untuk menelitinya. Selain itu diharapkan peneliti selanjutnya dapat lebih detail dan memahami secara tepat hal-hal apa saja yang akan diteliti. Misalnya saja pada elemen *value propositions*, dimana ada banyak poin yang terkandung didalamnya, dan setiap poin yang ada harus dapat terjawab secara tepat, detail, dan mendalam. Dalam elemen *key partnership* diharapkan peneliti dapat membuka wawasan dan cara pandang dari pihak yang diteliti, agar dapat melihat dengan lebih baik mitra kerja yang pantas untuk diajak bekerjasama.

Sedangkan di elemen *revenue streams* dan elemen *key structure* dapat diteliti menggunakan *tools* yang berfokus dengan penghitungan ekonomi, sehingga dapat menghasilkan temuan yang tepat dan bermanfaat. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat meneliti secara mendalam untuk melihat apakah ada persamaan atau perbedaan yang didapat ketika meneliti suatu masalah yang sama tetapi menggunakan *tools* yang berbeda. Hal ini dilakukan dengan harapan agar dapat membantu juga kepada pihak yang telah membantu sebagai narasumber dan menjadi sumber penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, R. (2013, January). Bisnis Perhotelan: Persaingan Bakal Makin Ketat. Retrieved September 04, 2015, from <http://industri.bisnis.com/read/20130124/12/132993/bisnis-perhotelan-persaingan-bakal-makin-ketat>
- Ching, H. Y. (2013). Criticism, variations and experience with business model canvas. *International Journal of*

- Small Business and Entrepreneurship Research. 1(4), 18-29
- Mulyana, Deddy. (2002). Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D. Bandung: Alfabeta
- Stefan, S., Richard, B., (2014). Analysis of Business Models. Journal of Competitiveness. 6(4), 19-40