

Analysis of Business Model Canvas on Rock Hotel Using Blue Ocean Strategy Vido Herdito

*Faculty of Economics and Business, Brawijaya University
vherdito@gmail.com*

Bayu Ilham Pradana, SE., MM.

*Faculty of Economics and Business, Brawijaya University
bayuilham@ub.ac.id*

ABSTRACT

The Objective of this research is to analyse existing business model of Rock Hotel by using Business Model Canvas method and formulate new business model by utilising Blue Ocean Strategy's four actions framework (eliminate, reduce, create, raise). This study used descriptive qualitative method and collected data through interviews, observation, and documentation. The finding shows that Rock Hotel is currently in the red ocean condition. Rock Hotel needs to combine Business Model Canvas with Blue Ocean Strategy's four action framework (eliminate, reduce, create, raise) to create strategic position in the industry. Rock Hotel as business budget hotel can provide family values which consist of business and family traveler and new costumer segments which consist of small, medium and startup company as their value innovation of value proposition.

KEYWORDS: strategic analysis, business model canvas, blue ocean strategy, four actions framework, value innovation.

1. PENDAHULUAN

Kota Surabaya merupakan sebuah kota yang dikenal sebagai destinasi bisnis dan pariwisata perkotaan. Sebagai destinasi bisnis, Kota Surabaya merupakan kota yang menjadikan perdagangan sebagai aktivitas utama. Hal ini didukung oleh infrastruktur yang memadahi seperti pelabuhan, pusat – pusat perbelanjaan modern, serta pusat – pusat perkantoran bisnis.

Sebagai destinasi pariwisata perkotaan, Kota Surabaya menawarkan pelayanan komoditas kegiatan waktu luang (*leisure & lifestyle*) seperti festival skala nasional hingga internasional, restoran dan kafe, musuem, galeri seni dan juga tempat – tempat hiburan

lainnya. Selain itu Kota Surabaya juga menjadi pintu gerbang untuk mengunjungi dan berwisata ke daerah lainnya seperti Kota Malang, Banguwangi hingga Bali. Hal tersebut berdampak pada banyaknya jumlah pengunjung yang datang ke Kota Surabaya.

Kondisi tersebut akhirnya menjadi sebuah peluang yang tidak dapat dilewatkan bagi bisnis akomodasi khususnya perhotelan. Menurut data Badan Pusat Statistik Pusat Jawa Timur baik wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara menginap di Surabaya 2 hingga 3 hari dan salah satu pelanggan potensialnya merupakan pelanggan kelas menengah hingga bawah. Sehingga hotel budget

yang merupakan sebuah hotel yang menawarkan harga murah dengan fasilitas minimal dapat menjadi penyedia kebutuhan segmen pelanggan tersebut.

Saat ini *budget hotel* telah berkembang di Kota Surabaya. *Budget hotel* merupakan hotel yang menawarkan fasilitas minimal dengan harga murah.

Melihat kondisi lingkungan bisnis perhotelan dengan konsep *budget* yang memiliki peluang yang menguntungkan, hal tersebut berdampak pada peningkatan *budget hotel* di Surabaya yang signifikan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Jawa Timur terdapat 114 hotel yang ada di Surabaya dan dari 114 hotel yang ada, jumlah hotel dengan konsep *budget* di Surabaya mencapai 71 hotel. Namun pertumbuhan *budget hotel* di Surabaya yang pesat tidak sejalan dengan kondisi tingkat okupansi hotel saat ini. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Collier bahwa tingkat rata – rata okupansi hotel di Surabaya pada tahun ini hanya mencapai 52,78% dibanding tahun lalu yang dapat mencapai 54,1% (Colliers International, 2017).

Salah satu usaha yang bergerak di industri *budget hotel* di Kota Surabaya ialah Rock Hotel. Rock Hotel sebagai salah satu bisnis di industri perhotelan yang bergerak di *budget hotel* tentu harus memiliki perencanaan strategi yang matang untuk menghadapi keadaan bisnis yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi keberlangsungan usaha. Dalam hal ini Rock Hotel harus memiliki sebuah model bisnis yang dapat menjaga keberlangsungan usaha yang dijalaninya. Selain itu Rock Hotel harus mampu untuk dapat mencari keunggulan nilai yang dapat ditawarkan kepada

pelanggan sehingga membedakan dengan pesaing lainnya.

Business Model Canvas dapat digunakan untuk menciptakan, menyampaikan, hingga memodifikasi sebuah model bisnis yang dijalankan suatu bisnis. Dalam hal ini, *Business Model Canvas* sebagai sebuah metode analisis suatu bisnis dapat dikombinasikan dengan kerangka kerja empat langkah (hapuskan, ciptakan, tingkatkan, dan kurangi) yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy* yang dikembangkan oleh Kim dan Mauborgne untuk menciptakan inovasi nilai agar dapat meraih posisi strategis yang unik dan memiliki keunggulan usaha secara berkesinambungan (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka Rock Hotel dituntut untuk menciptakan posisi strategis yang unik dan menyusun strategi yang kompetitif agar tujuan yang telah ditetapkan oleh Rock Hotel dapat tercapai. Hal tersebut yang menjadikan penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul

“Analisis *Business Model Canvas* pada Rock Hotel dengan Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*”.

2. TINJAUAN PUSTAKA

MANAJEMEN STRATEGI DAN MODEL BISNIS

Di lingkungan bisnis yang selalu dinamis, organisasi dituntut untuk mencari cara untuk merumuskan strategi yang dapat bertahan, *sustain*, dan berkembang.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa tujuan dari adanya manajemen strategi ialah untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif yang ada pada organisasi secara berkesinambungan.

Organisasi harus mampu untuk mengisi kebutuhan yang kosong atau kurang terpenuhi dengan menyediakan produk baik barang maupun jasa, atau pengalaman yang diinginkan pelanggan. Namun dalam mewujudkan hal tersebut pada dasarnya setiap organisasi memiliki keterbatasan sumber daya dalam menciptakan nilai yang unggul, maka dari itu menurut Rothaermel (2016), setiap organisasi harus mampu melihat strategic positioning organisasi di industri dengan cara menganalisis aspek pelanggan, cara pendistribusian produk, biaya – biaya yang ditimbulkan, serta kegiatan – kegiatan utama yang dilakukannya.

Penerapan model bisnis adalah sebagai salah satu cara untuk melihat strategic positioning suatu organisasi dengan cara mengkombinasikan serangkaian tindakan untuk membentuk posisi unik di dalam suatu industri dan juga sebagai alat untuk memodifikasi atau berinovasi suatu bisnis yang ada agar menciptakan keunggulan perusahaan. Model bisnis dapat melihat secara jelas bagaimana sebuah organisasi mendapatkan keuntungan dari menjalankan sebuah bisnisnya.

Menurut Rothaermel (2016: 167) model bisnis memiliki manfaat dalam menterjemahkan organisasi dalam bersaing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan menjelaskan secara rinci bagaimana sebuah organisasi menjalankan bisnisnya dengan pembeli, pemasok dan mitra bisnis.

Dari penjelasan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk menciptakan nilai yang unggul dari suatu produk maka diperlukan suatu model bisnis.

BUSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas merupakan alat analisis model bisnis yang menggambarkan sebuah model bisnis seperti sebuah kanvas dari organisasi atau perusahaan yang saat ini sedang berjalan atau model bisnis baru secara keseluruhan. (Osterwalder & Pigneur, 2013).

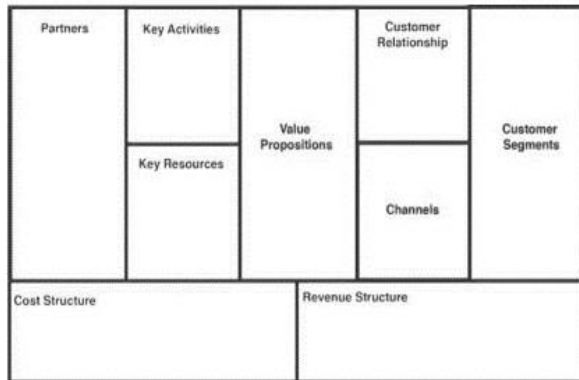
Model bisnis ini mewakili 9 blok yang memperlihatkan cara berpikir perusahaan dalam menjalankan sebuah bisnis. 9 blok tersebut terbagi menjadi dua bagian, bagian pertama atau di sisi kanan memudahkan perusahaan dalam melihat penciptaan sebuah nilai tambah yang dapat ditawarkan melalui segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value proposition*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), saluran (*channels*), dan arus pendapatan (*revenue stream*). Bagian kedua atau sisi kiri memudahkan perusahaan

dalam melihat biaya – biaya yang ditimbulkan atau upaya melakukan efisiensi biaya melalui sumber daya utama (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), struktur biaya (*cost structure*).

1. Segmen Pelanggan (*customer segments*) yaitu sekelompok orang atau organisasi yang ingin perusahaan jangkau dan layani. Menurut Kotler dan Amstrong (2017:213), ada beberapa pendekatan yang digunakan untuk melakukan segmentasi pelanggan yaitu geografi, demografi, psikografi dan perilaku. Pendekatan geografi mengelompokkan pelanggan berdasarkan negara, regional, kota, dan kepadatan penduduk. Pendekatan demografi cenderung mengelompokkan pelanggan berdasarkan usia, tahap kehidupan, jenis kelamin, pendapatan, pekerjaan, edukasi, keyakinan, dan generasi. Lalu pendekatan Psikografi mengelompokkan pelanggan berdasarkan gaya hidup dan kepribadian. Sedangkan pendekatan perilaku mengelompokkan pelanggan berdasarkan pengetahuan pelanggan akan produk, sikap terhadap produk, dan manfaat yang diberikan produk.
2. Proposisi nilai (*value proposition*) yaitu nilai tambah yang ditawarkan kepada pelanggan pada produk baik barang maupun jasa.

3. Hubungan pelanggan (*customer relationships*) yaitu hubungan yang ingin dijalin oleh perusahaan dengan segmen pelanggan yang spesifik.
4. Saluran (*channels*) yaitu bagaimana suatu perusahaan menyalurkan proposisi nilai kepada pelanggan yang dituju.
5. Arus pendapatan (*revenue stream*) yaitu bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan dari masing – masing segmen pelanggan yang disasar.
6. Sumber daya utama (*key resources*) yaitu menggambarkan aset-aset yang dimiliki perusahaan, hal ini dapat dimiliki secara fisik, finansial, intelektual atau sumber daya manusia.
7. Aktivitas kunci (*key activities*), yaitu kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh perusahaan.
8. Kemitraan utama (*key partnerships*) yaitu pemasok dan mitra yang menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan.
9. Struktur biaya (*cost structure*) yaitu menggambarkan bagaimana perusahaan mengeluarkan biaya – biaya yang ditimbulkan dari penciptaan dan penghantaran nilai, mempertahankan hubungan dengan pelanggan sampai dengan cara mendapatkan pemasukan perusahaan.

Gambar 1
Business Model Canvas



Sumber: Osterwalder & Pigneur, 2013

INOVASI NILAI SEBAGAI LANDASAN BLUE OCEAN STRATEGY

Blue Ocean Strategy merupakan sebuah strategi yang berfokus pada menciptakan sebuah ruang pasar baru yang belum terjamah sehingga membuat kompetisi yang ada menjadi tidak relevan. ini menggunakan inovasi nilai sebagai dasar strategi dalam membuat keunggulan kompetitif.

Menurut Kim & Mauborgner (2015:12), strategi ini berfokus pada penciptaan inovasi nilai. Inovasi nilai pada hal ini tidak difokuskan untuk mengalahkan pesaing melainkan fokus untuk membuat kompetisi tidak relevan dengan menciptakan sebuah terobosan nilai untuk pembeli dan perusahaan, sehingga membuka ruang pasar baru. Perusahaan harus dapat menggabungkan inovasi dengan manfaat, harga, posisi biaya perusahaan secara benar.

Pada dasarnya penciptaan *Blue Ocean Strategy* adalah berfokus pada menekan biaya bersamaan

dengan tetap memberi nilai kepada pelanggan atau pembeli, karena nilai pelanggan atau pembeli berasal dari manfaat dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan dan bagi perusahaan nilai yang didapatkan berasal dari harga dan struktur biaya. Sehingga inovasi nilai akan terwujud ketika keseluruhan sistem utilitas perusahaan, harga, dan aktivitas biaya terpadu secara tepat.

PERSPEKTIF BUSINESS MODEL CANVAS PADA BLUE OCEAN STRATEGY

Salah satu alat analisis yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy* untuk menciptakan inovasi nilai ialah kerangka kerja empat langkah yang mengajukan pertanyaan – pertanyaan terkait faktor yang dapat di hapuskan, kurangi, tingkatkan, dan ciptakan pada suatu perusahaan. Pertanyaan – pertanyaan tersebut meliputi:

1. Faktor - faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor – faktor yang telah diterima begitu saja dari industri?
2. Faktor – faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
3. Faktor – Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Faktor – faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?

Dalam hal ini *Business Model Canvas* sebagai sebuah alat analisis organisasi dapat dikombinasikan dengan metode kerangka kerja empat langkah yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy* untuk dapat merancang kembali proposisi nilai (*value propositions*) yang ditawarkan pada model bisnis saat ini serta mencari potensi segmen pelanggan baru (*new customer segments*).

Hal ini dapat dicapai dengan mengidentifikasi kesembilan aspek pada *Business Model Canvas* yang dapat dihapus, dikurangi, ditingkatkan atau diciptakan.

Pertama dengan cara mengidentifikasi elemen – elemen yang ada pada proposisi nilai model bisnis saat ini yang dapat dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan atau diciptakan. Kedua, yaitu dengan mengurangi biaya dengan cara mengurangi atau menghapus fitur atau pelayanan yang kurang berharga, setelah itu meningkatkan atau menciptakan fitur atau pelayanan yang memiliki nilai tinggi yang secara signifikan tidak menaikkan biaya dasar.

Gambar 2 Penggabungan Kerangka Kerja Empat Langkah dengan Business Model Canvas



Sumber: Osterwalder & Pigneur, 2013

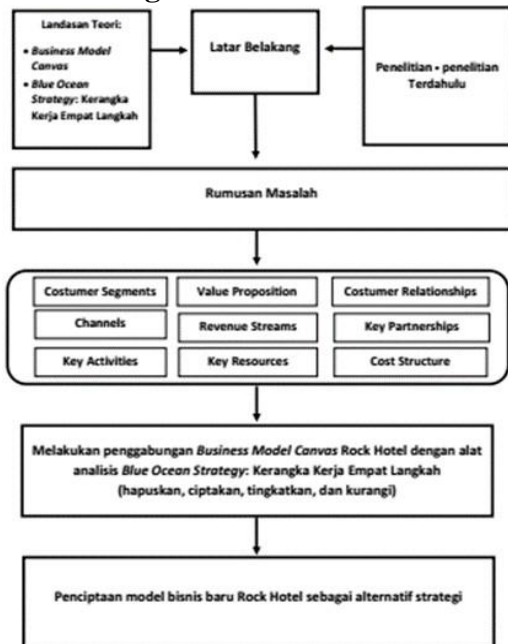
KERANGKA PIKIR PENELITIAN

Penulis akan mengidentifikasi aspek – aspek yang ada di Business Model Canvas untuk mendeskripsikan Business Model Canvas yang dimiliki Rock Hotel saat ini. Aspek – aspek tersebut terdiri dari segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value proposition*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), saluran (*channels*), dan arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), dan struktur biaya (*cost structure*). Setelah menganalisis Business Model Canvas pada Rock Hotel saat ini, selanjutnya penulis menggunakan alat analisis kerangka kerja empat langkah (hapuskan, ciptakan, tingkatkan, kurangi) dengan

cara membagi *Business Model Canvas* pada Rock Hotel ke dalam sudut pandang biaya, sudut pandang pelanggan, dan sudut pandang proposisi nilai yang akan membantu peneliti untuk memahami pengaruh yang akan terjadi antara masing-masing elemen yang terkait di dalam *Business Model Canvas* Rock Hotel sehingga tercipta model bisnis baru sebagai alternatif strategi Rock Hotel.

Gambar 3

Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Data diolah, 2017

3. METODE PENELITIAN
JENIS PENELITIAN

Penelitian merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus dalam menciptakan model bisnis baru sebagai alternatif strategi pada Rock Hotel dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang digabungkan dengan analisis

kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy*.

SUBJEK PENELITIAN

Subjek dalam penelitian ini adalah manajer Rock Hotel dan pihak yang terlibat dalam kegiatan utama (*key activities*) Rock Hotel yang merupakan karyawan Rock Hotel yaitu Supervisor *Front Office* dan *Supervisor Food & Beverage* dari resto dan kafe yang dimiliki Rock Hotel, serta tiga pelanggan yang pernah menginap di Rock Hotel sebagai informan pendukung.

SUMBER DATA

Data merupakan fakta – fakta yang diberikan kepada peneliti yang bersumber dari lingkungan studi yang dilakukan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan cara memperolehnya dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Data Primer, Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa penggalian informasi secara langsung menggunakan teknik wawancara kepada manajer Rock Hotel, karyawan Rock Hotel yaitu *supervisor front office* dan *supervisor food & beverage*. Serta tiga pelanggan yang pernah menginap di Rock Hotel. Data yang diperoleh antara lain terkait dengan segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas kunci, kemitraan utama, struktur biaya perusahaan.
2. Data Sekunder, data sekunder yang digunakan di dalam penelitian ini diperoleh dari studi kepustakaan yang berupa literatur buku dan jurnal atau penelitian

yang berkaitan dengan manajemen strategi, model bisnis dan perhotelan. Selain itu data sekunder juga diperoleh dari ulasan – ulasan pelanggan dari online travel agent yang bekerja sama dengan Rock Hotel.

METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara semi terstruktur. Wawancara jenis ini memiliki beberapa karakteristik yaitu pertanyaan yang diberikan bersifat terbuka, namun ada batasan tema dan alur pembicaraan. Lalu peneliti juga melakukan observasi dan dokumentasi sebagai pelengkap teknik pengumpulan.

TEKNIK ANALISIS DATA

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang dikembangkan oleh Jonker, Pennik, dan Wahyuni (2011) sebagai alat untuk mengkaji permasalahan dalam penerapan strategi bisnis pada Rock Hotel.

1. Teknik menghasilkan data. Pada tahap ini penulis melakukan beberapa kali wawancara agar mendapatkan data semaksimal mungkin.
2. Teknik mendaftarkan data. Wawancara yang dilakukan menggunakan pendekatan yang lebih terbuka dengan cara mengajukan sedikit pertanyaan agar responden dapat menafsirkan jawaban seluas mungkin.
3. Teknik mengklasifikasikan data. Pada tahap ini, data disusun dan di kategorikan berdasarkan

pandangan, pendapat atau kriteria tertentu.

4. Teknik menganalisis data. Data mentah yang dikumpulkan selanjutnya diolah sehingga menjadi data yang sesuai dan diperlukan oleh penulis. Dalam tahap ini *Business Model Canvas* dan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* yang dibagi menjadi sudut pandang biaya, pelanggan dan proposisi nilai digunakan sebagai alat bantu.

KEABSAHAN DATA

Menurut Sugiyono (2014) dalam penelitian kualitatif uji keabsahan data meliputi uji kredibilitas, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*.

Penelitian ini menggunakan *member check* sebagai uji kredibilitas data. *Member check* bertujuan agar informasi yang didapat dan yang akan digunakan di dalam penelitian sesuai dengan apa yang diberikan dan dimaksud pemberi data. Agar data tersebut valid dan semakin kredibel maka diperlukan kesamaan pemahaman dan kesepakatan yang sama antara para pemberi data.

Pengujian *transferability* digunakan dengan cara membuat laporan penelitian dengan memberikan uraian secara rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat diaplikasikan dalam konteks dan situasi sosial lain.

Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit keseluruhan aktivitas penulis mulai dari menentukan masalah atau fokus, mensurvey lapangan, menentukan sumber data yang ingin

diteliti hingga pada kesimpulan dengan melalui pertimbangan pembimbing di lapangan. Sehingga penelitian ini menjadi reliabel.

Selanjutnya pengujian *confirmability* agar penelitian yang dihasilkan obyektif dengan cara mengkonfirmasi kebenaran pengumpulan data ke berbagai sumber di lapangan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Rock Hotel merupakan bagian dari Perusahaan Wahana Cipta Concretindo, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor sipil dengan bisnis utama pada industri beton pracetak. Rock Hotel berdiri pada tahun 2015. Hotel ini berlokasi di Jalan Barata Jaya 17 No. 55, Gubeng, Kota Surabaya, Jawa Timur.

Hotel ini merupakan sebuah hotel dengan konsep budget yang menawarkan keluarga sebagai segmen utama. Sebagai hotel yang menawarkan segmen utama keluarga, Rock Hotel memiliki sebuah peraturan dimana tidak menerima reservasi dari pasangan yang belum menikah. Peraturan ini diinformasikan kepada seluruh pelanggan sebelum hendak memesan akomodasi di Rock Hotel. Peraturan tersebut akhirnya membuat Rock Hotel lebih dikenal oleh pelanggan dengan sebutan hotel syariah.

BUSINESS MODEL CANVAS ROCK HOTEL

Pada bagian ini akan dideskripsikan 9 blok dalam Business Model

Canvas pada Rock Hotel saat ini.

1. Segmen Pelanggan Segmen pelanggan yang disasar oleh Rock Hotel ialah kelompok wisatawan keluarga sebagai kelompok utama dan kelompok pebisnis dan pekerja. 2. Proposisi Nilai

Proposisi nilai yang dimiliki oleh Rock Hotel ialah sebagai hotel yang menyediakan akomodasi dengan harga ekonomis yang menawarkan nilai – nilai kekeluargaan dari segi pelayanan yang ramah serta konsep syariah dan juga kemudahan akses. 3. Saluran

Rock Hotel menggunakan saluran komunikasi yang dimiliki sendiri (*owned channel*) yaitu melalui menyediakan daftar harga publish rate hotel di bagian front office hotel. Rock Hotel juga bekerja sama dengan online travel agent seperti Traveloka, Pegipegi, dan Tiket.com, media sosial seperti facebook dan instagram serta menyebarkan brosur melalui loper koran sebagai saluran mitra (*partner channel*).

4. Hubungan Pelanggan

Hubungan pelanggan yang dijalin oleh Rock Hotel pada pelanggannya termasuk kedalam bantuan personal (*personal assistance*), dimana melalui front office sebagai wakil penjual berkomunikasi secara langsung kepada pelanggan untuk menjelaskan informasi seputar hotel dan harga kamar yang ditawarkan, melakukan proses check – in dan check – out serta membantu pelanggan yang membutuhkan informasi seputar atraksi yang ada di kota

Surabaya.

5. Arus Pendapatan

Arus pendapatan yang didapatkan oleh Rock Hotel bersumber dari tiga aliran yaitu penjualan kamar, penyewaan lobi hotel, dan Rock Cafe. Jenis arus pendapatan yang didapatkan tersebut adalah transaction revenue, yaitu artinya pendapatan dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan.

6. Sumber Daya Sumber daya fisik yang dimiliki oleh Rock Hotel berupa bangunan hotel dan aset – aset pendukung hotel untuk menjalankan akomodasi hotel dan kafe. Sumber daya intelektual yang dimiliki berupa logo Rock Hotel. Sumber daya manusia berupa karyawan yang berjumlah 19 orang yang terdiri dari *front office, food & beverage, house keeping, administration, accounting,* dan *security* dan 1 orang manajer hotel. Sumber daya finansia berupa modal awal sebesar Rp.

15.000.000,00.

7. Aktivitas Kunci Aktivitas kunci yang dilakukan oleh Rock hotel berupa aktivitas penjualan akomodasi kamar, penyewaan lobi hotel untuk acara dan penjualan makanan dan minuman di Rock Cafe.

8. Kemitraan Utama Rock Hotel menjalin hubungan kemitraan dengan berbagai pihak antara lain dengan online travel agent yaitu Traveloka, Pegipegi, dan Tiket.com, toko laundry, toko perlengkapan amenities kamar hotel, pemasok air minum di kamar hotel, pemasok kebutuhan food & beverage di Rock

di kamar hotel, dan pemasok kebutuhan food & beverage di Rock

Cafe. Kemitraan ini terbentuk dengan tujuan untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas yang ada di Rock Hotel itu sendiri.

9. Struktur Biaya Sebagai hotel budget, Rock Hotel berfokus pada cost-driven. Rock

Hotel berfokus pada meminimalisir biaya – biaya yang dikeluarkan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya yang sefisien mungkin.

Gambar 4
Business Model Canvas Rock Hotel

Key Partners Online Travel Agent: Traveloka, Pegipegi, dan Tiket.com Toko Laundry Toko perlengkapan amenities kamar hotel Pemasok air minum di kamar hotel Pemasok kebutuhan food & beverage	Key Activities Aktivitas akomodasi kamar Aktivitas kafe Aktivitas penyewaan lobi Key Resources Sumber Daya Fisik • Bangunan hotel • Aset- aset pendukung Sumber Daya Intelektual • Logo Rock Hotel Sumber Daya Manusia • 18 orang karyawan dan 1 manajer Sumber Daya Finansial • Modal awal dan dana pribadi dan investor	Value Propositions Harga ekonomis Konsep ramah keluarga Pengadopsian elemen syariah Kemudahan akses	Customer Relationships Bantuan Personal • Front office membantu proses check in dan check out. Channels Saluran Mandiri (Owned Channel): Menawarkan brosur publish rate dan promosi di hotel. Saluran Mitra (Partner Channel): • Online Travel Agent (OTA): Traveloka, Pegipegi, dan Tiket.com • Media Sosial: Facebook dan Instagram • Sebar brosur melalui loper koran	Customer Segments Kelompok Middle - Low Income • Wisatawan keluarga domestik dan mancanegara • Pekerja dan pebisnis.	Revenue Streams Penjualan Sewa Kamar (Lending/renting/leasing): • Langsung • Online Travel Agent Penyewaan Lobi Penjualan aset (Asset Sale) • Food & Beverages di Rock Cafe
Cost Structure Biaya Tetap: • Gaji karyawan tetap • Biaya komunikasi Biaya Semi Variabel: Biaya listrik dan air	Biaya Variabel: • Upah tenaga kerja lepas • Biaya laundry • Biaya pembelian food & beverage • Biaya perlengkapan amenities kamar hotel • Biaya pemasaran (oper koran)				

Sumber: Data diolah, 2017

KONDISI PERSAINGAN INDUSTRI HOTEL BUDGET DI KOTA SURABAYA

Rock Hotel sebagai pemain di industri hotel dengan konsep

budget sedang berada di kondisi red ocean. Hal ini ditandai oleh posisi Rock Hotel di suatu industri saat ini serta strategi - strategi bisnis yang dilakukan sebagai berikut:

1. Banyaknya pesaing – pesaing hotel baik secara independen maupun jaringan yang menggunakan konsep budget serupa dengan Rock Hotel. Selain itu produk pengganti yang berkembang seperti indekos harian, apartemen, dan rumah penduduk baik yang berdiri secara independen maupun bekerja sama dengan perusahaan penyedia akomodasi seperti Airy Rooms dan Airbnb menjadikan ancaman produk pengganti bagi Rock Hotel.
2. Rock Hotel berusaha memenangi kompetisi dengan pesaing – pesaing hotel lainnya dengan cara menawarkan harga yang rendah, namun dalam hal ini hotel – hotel pesaing juga menerapkan harga yang tidak jauh berbeda dari Rock Hotel.
3. Rock Hotel bersaing dengan hotel – hotel dengan konsep serupa untuk mengeksploitasi permintaan pelanggan akan akomodasi kamar yang murah.
4. Strategi yang dilakukan Rock Hotel untuk dapat menawarkan harga akomodasi kamar yang murah adalah dengan hanya berfokus pada penawaran harga murah untuk meningkatkan tingkat okupansi pelanggan.
5. Aktivitas – aktivitas yang dilakukan oleh Rock Hotel saat

ini hanya berfokus mengejar nilai biaya rendah.

Dalam hal ini, model bisnis Rock Hotel saat ini yang menawarkan akomodasi dengan harga ekonomis sebagai salah satu keunggulan utama tidak cukup kuat untuk dijadikan suatu keunggulan kompetitif yang dapat ditawarkan kepada pelanggan. Sehingga diperlukannya suatu alternatif strategi untuk merancang kembali proposisi nilai yang dimiliki oleh suatu model bisnis sehingga menciptakan posisi strategis yang unik bagi Rock Hotel.

ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS MENGGUNAKAN KERANGKA KERJA EMPAT LANGKAH

Business Model Canvas Rock Hotel saat ini dapat dikombinasikan dengan kerangka kerja empat langkah untuk memudahkan dalam meninjau kembali faktor – faktor apa yang dapat dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan dan diciptakan pada masing – masing sudut pandang sehingga menghasilkan sebuah inovasi nilai yang dapat ditawarkan kepada pelanggan yang disasar.

1. Sudut Pandang Biaya

Faktor yang perlu dihapuskan dari sudut pandang biaya adalah ruang Rock Cafe. Kuatnya daya tarik pesaing berupa wisata – wisata kuliner di sekitar hotel menyebabkan tamu hotel lebih memilih pesaing. Ruang Rock Cafe yang luas dan dibangun untuk memenuhi kebutuhan pelanggan hotel sekaligus pelanggan luar merupakan faktor yang diterima begitu saja dari industri, sehingga Rock Hotel cenderung mengikuti apa yang dilakukan pesaing dalam penyediaan fasilitas kepada pelanggan.

Faktor yang perlu diciptakan ialah kerja sama kemitraan dengan perusahaan – perusahaan korporat berskala kecil, menengah ataupun pemula (*startup*) yang membutuhkan akomodasi dengan harga rendah namun menyediakan fasilitas yang memadai untuk kebutuhan kelompok pelanggan tersebut.

Faktor yang perlu ditingkatkan pada Rock Hotel berasal dari salah satu kegiatan utama (*key activities*) yang dilakukan hotel ini, yaitu penyewaan lobi untuk acara. Hal ini dapat ditingkatkan dengan cara menciptakan ruang multifungsi yang dapat digunakan untuk acara formal, informal, ataupun ruang bersama (*coworking space*).

2. Sudut Pandang Pelanggan

Pemasaran yang dilakukan melalui sebar brosur melalui loper koran merupakan keputusan yang tidak efektif dan hanya akan menambah biaya dasar, sehingga dapat dihapuskan.

Tersedianya fasilitas ruang multifungsi pada blok aktivitas utama (*key activities*) juga dapat menciptakan kelompok pelanggan baru yaitu kelompok korporat dari segmen menengah kebawah seperti perusahaan kecil, menengah dan perusahaan pemula (*startup*).

Faktor yang dapat ditingkatkan ialah peningkatan hubungan pelanggan yang mengarah pada hubungan khusus seperti pemberian reward kepada pelanggan tetap dan juga membuat *survey* kepuasan fisik pada tiap kamar hotel yang dapat diisi oleh pelanggan.

3. Sudut Pandang Proposisi Nilai

Melihat adanya kelompok potensial yang dapat disasar oleh Rock Hotel dari sudut pandang pelanggan serta peningkatan penyewaan ruang multifungsi pada sudut pandang biaya pada, maka langkah strategis yang dapat dilakukan adalah untuk mengembangkan nilai yang ditawarkan dengan mengadopsi konsep *no – frills chic*.

Konsep ini sendiri merupakan penggabungan konsep hotel butik dengan hotel budget, dimana mengambil fasilitas - fasilitas yang menjadi keunggulan pada hotel butik seperti menyediakan desain pada tiap kamar dan lobi secara unik dan individual, fasilitas yang didesain khusus untuk segmen tertentu dengan tetap melakukan efisiensi biaya dari segi inovasi teknologi dan kegiatan operasional yang dilakukan oleh hotel budget (Mogelonsky, 2013).

Rock Hotel dapat memperkuat proposisi nilai dengan cara menyediakan fasilitas pendukung berupa ruang multifungsi yang dapat digunakan pelanggan baru yaitu segmen korporat menengah kebawah dalam penyediaan kebutuhan akan aktivitas bisnis yang dijalankan oleh segmen tersebut yaitu kebutuhan akan ruang rapat atau ruang kerja.

Rock Hotel juga dapat menciptakan atmosfer lobi dan kamar yang nyaman dan tematik yang mempunyai ciri khas tersendiri. Dengan menciptakan desain lobi yang nyaman dan tematik maka Rock Hotel dapat menciptakan atmosfer yang unik bagi pelanggan. Keunikan atmosfer yang dimiliki dapat menciptakan diferensiasi nilai yang kuat sehingga tidak dapat ditiru oleh hotel pesaing.

BUSINESS MODEL CANVAS ROCK HOTEL BARU

Business Model Canvas Rock Hotel yang baru diperoleh dari penggabungan antara model bisnis Rock Hotel saat ini dengan proses kerangka kerja empat langkah (hapuskan, kurangi, ciptakan, tingkatkan) yang diterapkan melalui sudut pandang biaya, pelanggan, dan nilai pada blok – blok kanvas bisnis dimiliki pada Rock Hotel saat ini. Adapun *Business Model Canvas* yang baru pada Rock Hotel disajikan sebagai berikut:

Gambar 5
Business Model Canvas Rock Hotel yang baru

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> Online Travel Agent: Traveloka, Pegi Pegi, dan Tiket.com dan Online Travel Agent lain Toko Laundry Toko perlengkapan amenities kamar hotel Pemasok air minum di kamar hotel. Pemasok food & beverage Kontrak kerjasama dengan perusahaan kecil, menengah dan pemula (<i>startup</i>) 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> Aktivitas akomodasi kamar Aktivitas penyewaan ruang multifungsi <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> Sumber Daya Fisik Bangunan hotel Aset-aset pendukung hotel Sumber Daya Intelektual Uang-tuk hotel Database pelanggan Sumber Daya Manusia Manajer dan karyawan 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> Konsep ramah keluarga Pengadopsian elemen syariah Kemudahan akses Konsep <i>no-frills chic hotel</i>. Mengedukai hall multifungsi yang dapat digunakan oleh pelanggan dan kamar yang nyaman dan tematik Penawaran harga kamar yang terjangkau 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> Bantuan personal yang mulai diberikan kepada tamu. Pengalasan pribadi kepada pelanggan tetap Pembagian reward kepada pelanggan tetap <p>Channels</p> <p>Saluran Sendiri (Owned Channel):</p> <ul style="list-style-type: none"> Menawarkan brosur, publikasi rate dan promosi di hotel. <p>Saluran Mitra (Partner Channel):</p> <ul style="list-style-type: none"> Online Travel Agent: Traveloka, Pegi Pegi dan OTA lain Trip Advisor dan OTA lain Pemasaran konsep melalui Media Sosial: Facebook dan Instagram 	<p>Revenue Streams</p> <p>Penjualan Sewa Kamar (Lending/renting/leasing):</p> <ul style="list-style-type: none"> Langsung Online Travel Agent <p>Biaya Penggunaan (Usage Fee)</p> <ul style="list-style-type: none"> Penyewaan ruang multifungsi 	<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> Biaya Tetap: <ul style="list-style-type: none"> Gaji karyawan tetap Biaya komunikasi Biaya Semi Variabel: Biaya listrik dan air <p>Biaya Variabel:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ujrah tenaga kerja lepas Biaya laundry Biaya perlengkapan amenities kamar hotel Food & beverage
--	--	---	---	--	---

Sumber: Data diolah, 2017

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Segmen pelanggan saat ini yang dimiliki oleh Rock Hotel berfokus pada kelompok pelanggan menengah kebawah. Segmen pelanggan baru yang dapat disasar oleh Rock Hotel saat ini adalah segmen pelanggan korporat kelas menengah kebawah yaitu perusahaan kecil, menengah dan pemula (*startup*).
2. Proposisi nilai Rock Hotel yang ditawarkan kepada segmen pelanggan adalah konsep ramah keluarga, pengadopsian elemen syariah, kemudahan akses dan konsep hotel *no-frills chic* dimana menyediakan hall multifungsi yang dapat digunakan oleh pelanggan baru, menciptakan atmosfer lobi dan kamar yang nyaman dan tematik serta tetap mempertahankan harga kamar yang terjangkau.
3. Saluran yang digunakan oleh Rock Hotel berupa saluran sendiri (*owned channel*) dengan menawarkan brosur *publish rate* dan promosi di hotel dan saluran mitra (*partner channel*) melalui online travel agent, Trip Advisor, dan pemasaran media sosial yang terkonsep.
4. Hubungan pelanggan yang dilakukan oleh Rock Hotel ialah bantuan personal yang mulai mengarah hubungan khusus seperti peningkatan pelayanan melalui

penyediaan *survey* kepuasan pelanggan dan pemberian *reward* kepada pelanggan tetap.

5. Arus pendapatan Rock Hotel difokuskan pada penjualan sewa kamar secara langsung maupun melalui online travel agent dan penyewaan ruang multifungsi bagi segmen pelanggan saat ini yaitu keluarga dan pebisnis serta pelanggan baru yaitu perusahaan kecil, menengah dan pemula (*startup*).
6. Sumber daya fisik yang dimiliki Rock Hotel berupa bangunan hotel dan aset – aset pendukung dalam hal ini termasuk ruang multifungsi. Kemudian sumber daya intelektual berupa logo Rock Hotel serta *database* pelanggan dan sumber daya manusia yang terdiri dari manajer dan karyawan.
7. Aktivitas Kunci yang dilakukan Rock Hotel berfokus pada aktivitas akomodasi kamar dan penyewaan ruang multifungsi.
8. Kemitraan utama yang dimiliki oleh Rock Hotel terdiri dari online travel agent yang telah bekerja sama dengan Rock Hotel saat ini dan juga peningkatan kerja sama dengan online travel agent lain, toko *laundry*, toko perlengkapan amenities kamar hotel, pemasok air minum di kamar hotel, pemasok food & beverage serta kontrak kerjasama

dengan perusahaan kecil, menengah dan pemula (*startup*).

9. Pendekatan struktur biaya yang digunakan oleh Rock Hotel tetap berfokus pada *cost-driven*. Struktur biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas bisnis Rock Hotel terdiri dari biaya tetap berupa gaji karyawan tetap dan biaya komunikasi, lalu biaya variabel berupa upah tenaga kerja lepas, biaya *laundry*, biaya perlengkapan amenities kamar hotel. Serta biaya air dan listrik sebagai biaya semi variabel.

Saran

1. Menyasar kelompok pelanggan baru yaitu segmen korporat berupa perusahaan kecil, menengah dan pemula (*startup*) dan kedepannya dapat mengembangkan kebutuhan dan keinginan dari kelompok pelanggan pebisnis dan pekerja.
2. Tetap mempertahankan proposisi nilai yang unggul saat ini dan melakukan inovasi nilai kepada pelanggan. Dalam hal ini penulis menyarankan untuk berfokus dalam mengembangkan konsep hotel *no – frills chic*.
3. Meningkatkan kerja sama dengan saluran mitra online travel agent dan situs Trip Advisor untuk memperluas cakupan pelanggan yang disasar. Serta menghilangkan pemasaran melalui sebar brosur dengan loper koran yang akan berimplikasi pada efisiensi pada struktur biaya pada penghapusan biaya pemasaran yang dilakukan Rock Hotel.

4. Rock Hotel disarankan untuk dapat membuat *survey* kepuasan pelanggan secara fisik untuk dapat mengetahui lebih lanjut kebutuhan dan perbaikan yang diinginkan pelanggan hotel. Serta melakukan pemberian reward kepada pelanggan tetap.
5. Meningkatkan pengelolaan database pelanggan agar dapat memahami profil pelanggan yang dimiliki oleh Rock Hotel sehingga dapat dijadikan sebuah acuan bagi hotel agar dapat lebih memahami fokus segmen pelanggan yang dilayani serta kebutuhannya.
6. Menghapus ruangan Rock Cafe yang kurang berpotensi saat ini dengan mengubah ruangan tersebut untuk dijadikan sebuah peningkatan dari penyewaan lobi yaitu berupa ruang multifungsi agar dapat menciptakan proposisi nilai yang berimplikasi pada terciptanya pelanggan baru yang dapat disasar.
7. Meningkatkan kerja sama dengan online travel agent lain agar dapat memaksimalkan cakupan pelanggan secara lebih luas serta melakukan kontrak kerjasama dengan perusahaan kecil, menengah serta pemula (*startup*).

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik Jawa Timur. 2017. *Direktori Hotel Provinsi Jawa Timur* 2016. Jawa Timur: BPS Provinsi Jawa Timur.

Colliers International. 2017. *Colliers Half Year Report, H1 2017: Surabaya Property Market*

Report. Colliers International.

Jonker, Jan, Batian J.W. Pennink, &

Sari Wahyuni. 2011. *Metodologi Penelitian Panduan untuk Master dan Ph.D di Bidang Manajemen.* Jakarta: Salemba Empat.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2015. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant.* Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Mogelonsky, Larry. 2013. *Illamas Rules: Essay in Hospitality Marketing & Management.* Bloomington: AuthorHouse.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. 2013. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* Hoboken: Wiley.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D).* Bandung: Alfabeta.

Kotler, Philip. & Armstrong, Gary. 2015. *Principles of*

Marketing, 16th edn.
London: Pearson
Global Edition

Rothaermel, F.T. 2017. *Strategic
Management*, 3rd edn. New
York: McGraw-Hill
Education.