

**ANALISIS RENCANA BISNIS PADA KOLEM TOUR & TRAVEL
DI KOTA MALANG**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang ahmadfajar60@yahoo.com

Dosen Pembimbing :
Wahdiyat Moko, SE., MM.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi rencana bisnis bagi Kolem Tour & Travel melalui pendekatan *Business Model Canvas*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif untuk memahami fenomena atau permasalahan pada obyek yang diteliti dengan penjelasan secara deksriptif.

Melalui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), peneliti menganalisis penerapan bisnis model pada 9 blok utama. Lalu, akan dilakukan analisis internal dan eksternal perusahaan menggunakan Analisis SWOT. Dalam penelitian ini, digunakan triangulasi teknik yaitu melalui wawancara, observasi ke lapangan, dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perlu dilakukan penyusunan model bisnis yang baru bagi Kolem Tour & Travel, atau *Future Business Model Canvas*. Sedangkan untuk jangka panjang, peneliti merekomendasikan *Business Plan* untuk mengembangkan seluruh aspek fungsional bisnis perusahaan.

Kata Kunci : analisis rencana bisnis, *Business Model Canvas*, analisis SWOT

BUSINESS PLAN ANALYSIS FOR KOLEM TOUR & TRAVEL IN MALANG

ABSTRACT

The objective of this research is to recommend a business plan that can be applied by Kolem Tour & Travel through Business Model Canvas. This qualitative research tries to understand natural phenomenon or problem using descriptive explanation.

Through Business Model Canvas approach, this study analyzes the company's business model which is divided into nine blocks. The findings are used in internal and external analysis through SWOT analysis. In this study, triangulation technique involved are interview, field observation, and documentation.

The results of this research show that Kolem Tour & Travel needs to make a new business model, that is Future Business Model Canvas. For further development, Business Plan can be used to improve all functional aspects.

Keywords : business plan analysis, business model canvas, SWOT analysis

Pendahuluan

Pariwisata merupakan salah satu sektor ekonomi yang cukup diandalkan sebagai penyumbang devisa bagi Indonesia, dan menjadi sektor pembangunan yang saat ini sedang diberikan perhatian khusus oleh Pemerintah. Tujuan pengembangan pariwisata di Indonesia utamanya adalah dalam rangka mendatangkan dan meningkatkan devisa Negara (*state revenue*). Di samping itu, pengembangan kepariwisataan juga bertujuan untuk memperkenalkan dan mempromosikan keindahan alam dan kebudayaan Indonesia.

Provinsi Jawa Timur memiliki beragam pilihan wisata yang dapat dipilih, dimana Gunung Bromo masih menjadi magnet wisatawan dan telah menjadi ikon wisata di Jawa Timur. Selain itu, keberadaan Kota Malang dan Kota Batu juga menjadi daya tarik wisata karena memiliki ciri khasnya masing-masing. Kota Malang yang memiliki Motto Tri Bina Cita yaitu Kota Pariwisata, Pendidikan dan Industri, mengandalkan wisata alam, khususnya wisata pantainya. Sedangkan Kota Batu dengan kondisi geografis khas pegunungan, mengandalkan wisata alam dan wisata buaatannya seperti Jatim Park, Museum Angkut, BNS, dan sebagainya.

Industri pariwisata adalah kumpulan usaha pariwisata yang saling terkait dalam rangka menghasilkan barang dan/atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan (Undang-Undang Pariwisata No. 10 Tahun 2009). Kota Malang yang menjadi salah satu kota tujuan wisata juga memiliki beragam jenis usaha pariwisata. Secara kuantitas, makin banyak penyedia

akomodasi seperti hotel, restoran, agen perjalanan, yang mulai tumbuh dan bersaing untuk memberikan berbagai penawaran bagi konsumen. Tumbuhnya berbagai jenis usaha tersebut, secara tidak langsung juga akan berkontribusi mempromosikan potensi wisata lokal kepada wisatawan. Di sisi lain, dukungan Pemerintah berupa pembangunan infrastruktur wisata seperti jalan maupun fasilitas lainnya, selain dapat meningkatkan pendapatan daerah, juga dapat mendorong perekonomian warga di sekitar tempat wisata.

Jasa perjalanan wisata (*tour and travel*) sebagai salah satu jenis usaha yang mendukung industri pariwisata khususnya di Kota Malang, memiliki prospek yang baik. Hal ini dapat dilihat dari potensi pasar yang sangat besar, karena semakin banyak tempat wisata baru yang muncul dan tingginya minat wisatawan mengunjungi tempat wisata. Sebagai penyedia jasa, perusahaan *tour & travel* berperan untuk memberikan referensi wisata yang menarik yang dikemas secara lengkap beserta fasilitas yang dibutuhkan oleh wisatawan. Namun di sisi lain, berbagai potensi tersebut juga dapat menimbulkan persaingan industri yang ketat. Sehingga diperlukan strategi yang tepat untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif agar perusahaan dapat bertahan.

Osterwalder dan Pigneur (2012) menawarkan sebuah model bisnis untuk memetakan strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam 9 blok bangun yang disebut *Business Model Canvas* (BMC). 9 blok tersebut terdiri dari : *customer segments* (segmen pelanggan), *value propositions* (proposisi nilai), *channel*

(saluran), *customer relationships* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (arus pendapatan), *key resources* (sumber daya utama), *key activities* (aktivitas kunci), *key partnerships* (kemitraan utama) dan *cost structure* (struktur biaya).

Kolem Tour & Travel merupakan sebuah *tour operator* jasa wisata yang bergerak di bidang *tour* wisata, dan melayani jasa perjalanan wisata untuk Kota Malang dan sekitarnya. Perkembangan kunjungan wisata di Kota Malang yang terus meningkat menjadi peluang bagi Kolem untuk membantu menyediakan kebutuhan akomodasi bagi wisatawan dalam berwisata di Kota Malang dan sekitarnya. Dengan segmen menengah, Kolem memberikan harga yang variatif namun tetap terjangkau untuk setiap paket wisatanya. Disamping itu, Kolem juga memberikan berbagai fasilitas layanan yang lengkap, seperti menyediakan akomodasi penginapan, *tour guide*, transport, makan, dokumentasi dll.

Sebagai salah satu *tour operator* yang telah beroperasi pada sektor pariwisata, Kolem masih menghadapi berbagai kendala. Kendala tersebut berasal dari beberapa bidang pengelolaan, seperti kendala pada bidang operasional yang terkait dengan penyediaan *channel* akomodasi untuk penginapan dan restoran maupun transport yang masih sangat terbatas. Kendala lain juga berasal dari bidang pemasaran, dimana Kolem masih mengandalkan media sosial saja, sedangkan sarana promosi lain masih belum maksimal. Disamping berbagai kendala tersebut, banyaknya pesaing besar yang lebih berpengalaman juga dapat

mengancam keberlangsungan bisnis dari Kolem.

Oleh karena itu, penting bagi Kolem untuk mengetahui bagaimana rencana pengembangan bisnis yang tepat, sehingga dilakukan analisis model bisnis dengan teori *Business Model Canvas* (BMC) dengan 9 blok utama. BMC sendiri mampu menggambarkan seluruh aspek fungsional perusahaan, dimana semua blok tersebut mencakup kondisi internal dan eksternal perusahaan. Analisis lebih mendalam akan dilakukan menggunakan Analisis SWOT. Hasil dari analisis tersebut dapat menjadi pertimbangan Kolem Tour & Travel dalam penyusunan bisnis model yang baru, serta menjadi dasar penyusunan *Business Plan* untuk menjalankan rencana bisnis secara lebih efektif ke depannya.

Landasan Teori

1. *Business Model Canvas*

Osterwalder & Pigneur membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu "*Nine Building Blocks*" yang memudahkan bagi para pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis mereka. 9 blok tersebut terdiri dari :

a. *Customer Segments*

Blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau kelompok yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan.

b. *Value Propositions*

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik.

c. *Channels*

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dan menjangkau segmen pelanggan mereka.

d. *Customer Relationship*

Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan spesifik.

e. *Revenue Streams*

Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan bagaimana perusahaan menghasilkan keuntungan dari masing-masing segmen pelanggan.

f. *Key Resources*

Blok bangunan sumber daya utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi.

g. *Key Activities*

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berkerja.

h. *Key Partnership*

Blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja.

i. *Cost Structure*

Blok bangunan struktur biaya ini menjelaskan biaya yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu.

2. Analisis SWOT

Analisis SWOT terdiri dari 4 elemen, yakni kelebihan

(*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Jika diklasifikasi menurut sisi bagian perusahaan, maka kelebihan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) merupakan analisis internal perusahaan, sedangkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) merupakan analisis eksternal perusahaan.

Analisis SWOT dalam kaitannya dengan *Business Model Canvas*, merupakan alat analisis untuk melakukan penilaian pada 9 blok yang ada dari sisi internal dan sisi eksternal. Analisis internal pada BMC dilakukan pada 5 blok, yaitu : *key resources*, *key activities*, *value propositions*, *cost structure*, dan *revenue streams*. Sedangkan analisis eksternal pada BMC dilakukan pada 4 blok, yaitu : *key partnerships*, *customer segments*, *channels*, dan *customer relationship*.

3. Business Plan

Perencanaan bisnis (*business plan*) adalah proses penentuan visi, misi dan tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, aturan, program, dan anggaran yang diperlukan untuk menjalankan suatu usaha tertentu (Bogadenta, 2013). *Business Plan* secara garis besar menggambarkan ingin seperti apa perusahaan nantinya, dimana hal ini berkaitan dengan strategi pengembangan seperti apa yang akan dilakukan pada beberapa aspek seperti pemasaran, organisasi, operasional, maupun keuangan.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif, dengan data yang dihasilkan dari penelitian ini bersifat deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran suatu konsep atau gejala permasalahan pada subyek penelitian secara alami.

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Kolem Tour & Travel, yang beralamat di Perum. Griya Shanta Blok C 209, Kel. Jatimulyo, Kec. Lowokwaru, Malang. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa semua sumber data dan informasi berada di lokasi tersebut.

Menurut Uma Sekaran (2011), jenis data terdiri dari 2 jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan oleh peneliti adalah data yang diperoleh langsung dari hasil observasi dan wawancara dengan pemilik modal, serta pegawai Kolem Tour & Travel. Untuk data sekunder diperoleh dari luar perusahaan, yaitu informasi dari hasil riset dan literatur yang memiliki relevansi dengan topik yang dibahas.

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah menggunakan teknik Triangulasi, dengan menggabungkan beberapa teknik yaitu : wawancara, observasi, dan dokumen. Teknik analisis data dilakukan dengan penggalan informasi melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya data tersebut diolah dan diklasifikasikan untuk melakukan penyesuaian dengan topik yang dibahas. Lalu data dianalisis untuk mengetahui hipotesis dan melakukan penarikan kesimpulan.

Alat bantu analisis yang digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC), yang terdiri dari 9 blok utama. Untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan pada BMC tersebut, dilakukan Analisis SWOT. Hasil dari Analisis SWOT inilah yang akan menjadi bahan pertimbangan penyusunan model bisnis yang baru bagi Kolem Tour & Travel, atau *Future Business Model Canvas*. Peneliti juga merekomendasikan penyusunan *Business Plan* sebagai dasar pengambilan keputusan dalam mengembangkan aspek fungsional perusahaan.

Pembahasan

Kolem Tour & Travel merupakan sebuah operator jasa perjalanan yang berfokus pada bidang *tour* wisata, dimana Kolem memberikan wisatawan kemudahan akomodasi dan referensi wisata di Kota Malang dan sekitarnya.

Nama “Kolem” merupakan ide dari sang pemilik, dimana nama tersebut merupakan bahasa walikan khas Malang, yang merupakan kebalikan dari “melok” dalam Bahasa Jawa atau berarti “ikut” dalam Bahasa Indonesia. Dengan harapan nama tersebut dapat mudah dikenal karena memiliki kesan Malang-nya serta memiliki keunikan tersendiri. Dimana Kolem Tour & Travel sendiri resmi terbentuk dan berjalan pada tanggal 18 Maret 2015.

Pada struktur perusahaan, Rian selaku pemilik modal bersifat pasif dan tidak ikut dalam mengelola bisnisnya. Sedangkan Fajar sebagai pendiri sekaligus sebagai kepala pengelola, bertanggung jawab terhadap untuk mengatur segala aspek pengelolaan bisnisnya. Lalu Afif

memiliki tanggung jawab sebagai Bagian Keuangan, dimana ia harus mengelola aliran dana yang masuk dan mengalokasikannya sesuai dengan kebutuhan untuk akomodasi *tour*. Dan Marsel sebagai Bagian Pemasaran, memiliki peran untuk mengatur konten promosi pada berbagai media promosi, terutama di media sosial. Dalam hal operasional masih terjadi rangkap jabatan, baik Fajar, Afif, dan Marsel mengelola secara bersama-sama dengan sistem bagi tugas.

Setelah berjalan lebih dari satu tahun, sang pemilik yaitu informan kunci menuturkan bahwa konsumen dari Kolem Tour & Travel kebanyakan berasal dari luar kota. Mulai dari Surabaya, Bandung, Jakarta, hingga Jogja. Dengan segmen menengah, Kolem yang memberikan penawaran harga yang cukup murah dibanding pesaing. Kolem Tour & Travel hingga kini telah menyediakan berbagai paket wisata ke berbagai destinasi yang dapat dipilih. Antara lain wisata Gunung Bromo, wisata pantai dan snorkeling di Malang Selatan, Batu City Tour (Jatim Park, Agrowisata, Batu Night Spectacular, dll), hingga Puncak B29 di Lumajang. Sistem *tour* yang digunakan Kolem adalah *Private Group Tour*, dimana Kolem menyediakan paket wisata dengan minimal peserta sejumlah 6 orang.

BMC Kolem Tour & Travel

a. Key Partners

Terdapat beberapa mitra (*partner*) yang menjalin kerja sama dengan pihak Kolem Tour & Travel, terutama pihak penyedia akomodasi. Untuk kebutuhan transportasi kendaraan, Kolem bekerja

sama dengan Permata Rent Car untuk armada mobil dan Paguyuban Jeep Bromo untuk armada Jeep. Untuk akomodasi hotel dan penginapan, Kolem bekerja sama dengan Villa Bunga dan Cemara Home Stay. Kolem juga memiliki mitra di beberapa tempat wisata sebagai *Contact Person*.

b. Key Activities

Kolem Tour & Travel memiliki aktivitas utama yaitu menjadi Operator Jasa Tour Wisata, dengan menjual Paket Tour wisata domestik dan mengatur semua kebutuhan Tour. Mulai dari mempersiapkan seluruh akomodasi dan rundown perjalanan Tour. Selama Tour berlangsung, konsumen akan didampingi seorang *guide*. Selain itu, Kolem juga melakukan kegiatan pemasaran pada berbagai media promosi, terutama melalui *online marketing*.

c. Key Resources

Sumber daya yang dimiliki oleh Kolem terdiri dari sumber daya fisik dan sumber daya manusia. Untuk sumber daya fisik, Kolem memiliki 2 unit kendaraan mobil serta aset lain yaitu 1 unit kamera DSLR dan 1 unit Action Cam GoPro sebagai alat dokumentasi. Sedangkan untuk sumber daya manusia, Kolem memiliki 3 orang pegawai yang bekerja secara *shift* atau bergantian saat Tour, ada yang bertugas sebagai *driver* dan ada yang bertugas sebagai *guide*.

d. Value Proposition

Kolem Tour & Travel memiliki beberapa keunggulan, seperti menerapkan sistem *Private Group Tour* dimana dengan minimal peserta 6 orang, konsumen akan mendapatkan harga yang lebih murah.

Dengan sistem tersebut, konsumen juga akan merasa lebih terjaga privasinya serta dokumentasi Tour juga menjadi lebih eksklusif. Selain itu, semua Paket Tour Kolem yang ditawarkan juga bersifat fleksibel, dan telah memiliki akomodasi yang lengkap.

e. Customer Relationship

Dalam hal *personal assistance*, Kolem memiliki *contact person* yang memegang peranan penting karena bertugas untuk menjalin komunikasi dengan konsumen hingga proses pembelian dilakukan. Untuk memberikan *after sales services*, Kolem selalu memposting hasil dokumentasi *tour* di media sosial, dimana konsumen akan memberikan komentar dan testimoni sebagai *feedback*.

f. Channels

Kolem Tour & Travel memiliki 2 jenis saluran distribusi yaitu secara langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*). Untuk distribusi penjualan secara langsung, Kolem melakukan distribusi penjualan jasa melalui *word of mouth*, dan Proposal Tour. Sedangkan distribusi secara tidak langsung dilakukan Kolem secara *online*, yaitu melalui Internet dengan media sosial seperti Instagram, WhatsApp, dan Line menjadi pilihan Kolem untuk memasarkan produknya.

g. Customer Segments

Secara garis besar, segmen pasar yang dituju oleh Kolem Tour & Travel adalah semua kalangan dari anak-anak hingga dewasa. Untuk spesifikasi khususnya, Kolem membidik wisatawan sebagai target utamanya, baik dari Kota Malang sendiri maupun dari luar daerah. Kolem juga membidik segmen pelajar dan

mahasiswa, serta instansi dan perusahaan. Segmen tersebut dipilih karena jumlah permintaan yang cukup tinggi dengan lingkup pasar yang luas.

h. Cost Structure

Kolem Tour & Travel di dalam menjalankan bisnisnya, mengeluarkan biaya untuk membayar gaji pegawai serta biaya admin yang menjalankan media sosial. Namun, pengeluaran terbesar berasal dari kebutuhan operasional *tour*, dimana biaya yang dikeluarkan meliputi pembayaran akomodasi transport, penginapan, konsumsi, dll.

i. Revenue Stream

Aliran pendapatan yang diterima Kolem Tour & Travel utamanya berasal dari penjualan Paket Tour ke berbagai tujuan. Selain itu, pendapatan lain berasal dari sewa mobil dan juga komisi *partnership*.

Berikut merupakan gambaran *Business Model Canvas* yang dimiliki Kolem Tour & Travel saat ini :

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Mitra Jasa Akomodasi <ul style="list-style-type: none"> - Transport : Pemata Koni Cui - Penginapan : Villa Bunga, Cemara Home Stay - Resto - Pusat Oleh-Oleh 2. Mitra Contact Person <ul style="list-style-type: none"> - Jeep Bromo - Pengelola Pantai 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Tour Operator Wisata <ul style="list-style-type: none"> - Pemesanan Tour - Penyediaan Akomodasi - Pengaturan <i>Roundown</i> - Penjemputan - <i>Guiding</i> 2. Pemasaran <ul style="list-style-type: none"> - Riset & Promosi <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Sumber Daya Fisik <ul style="list-style-type: none"> - 2 unit mobil - 2 unit kamera 2. Sumber Daya Manusia <ul style="list-style-type: none"> - 3 orang pegawai 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Harga Tour Terjangkau <ul style="list-style-type: none"> - Harga Tour yang lebih murah dengan sistem <i>group tour</i> 2. Fasilitas Akomodasi yang Lengkap <ul style="list-style-type: none"> - Paket Tour sudah termasuk seluruh akomodasi 3. Privasi Lebih Terjaga <ul style="list-style-type: none"> - <i>Private tour</i> sehingga <i>client</i> tidak digabung rombongan lain 4. Dokumentasi Eksklusif <ul style="list-style-type: none"> - Dokumentasi secara khusus 5. Tour yang Fleksibel <ul style="list-style-type: none"> - Konsumen bebas mengatur spesifikasi Tour 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Contact Person</i> Lengkap <ul style="list-style-type: none"> - Via <i>Somee</i> <i>telpon</i> - Via SMS/Whatsapp - Via E-mail 2. <i>Repost</i> Foto Instagram <ul style="list-style-type: none"> - Memposting dokumentasi Tour 3. Pemberian Testimoni <ul style="list-style-type: none"> - Kesan & Pesan selama Tour <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Direct Marketing</i> - <i>Word of Mouth</i> - Proposal Tour 2. <i>Online Advertising</i> - Instagram - Line - Blog 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat Kota Malang 2. Pelajar dan Mahasiswa 3. Wisatawan dari Luar Daerah
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Gaji Pegawai 2. Biaya Operasional Tour 3. Biaya Admin 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Paket Tour yang Terjual 2. Komisi dari Mitra 3. Sewa Mobil 		

Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan pada seluruh blok yang ada pada BMC. Dari 9 blok tersebut, akan dibagi menjadi analisis internal dan analisis eksternal.

Berdasarkan analisis internal, diperoleh hasil bahwa kekuatan utama Kolem Tour & Travel adalah penerapan sistem *private group tour* yang fleksibel dengan harga yang terjangkau (*value propositions*), sedangkan kelemahan utama Kolem Tour & Travel adalah terbatasnya sumber daya yang dimiliki serta pemasaran yang kurang maksimal (*key resources*).

Berdasarkan analisis eksternal, peluang utama Kolem Tour & Travel adalah industri pariwisata yang terus berkembang dengan permintaan pasar yang terus meningkat (*channels*). Ancaman utama yang harus dihadapi oleh Kolem Tour & Travel adalah banyaknya pesaing terutama perusahaan besar yang sudah berpengalaman (*revenue streams*).

Future BMC

Future Business Model Canvas adalah hasil dari bisnis model yang telah disempurnakan atau deskripsi blok utama yang telah mengalami perbaikan.

a. Key Partners

Kolem dapat mencari mitra baru untuk diajak bekerja sama. Hal ini penting bagi Kolem, karena apabila memiliki beberapa mitra sebagai pemasok, maka *bargaining power* Kolem menjadi lebih kuat. Kolem dapat menjalin kerjasama dengan Tour Operator lain untuk mendorong pengembangan pasar yang

lebih luas lagi dan dapat mengurangi resiko persaingan.

b. Key Activities

Pada industri pariwisata biasanya terdapat dua periode yaitu *high season* dan *low season*. Melihat hal tersebut, Kolem dapat melakukan kegiatan pemasaran berupa memberikan promo khusus pada periode-periode tersebut, terutama saat *low season*. Selain itu, Kolem juga dapat membuka *Open Trip* sehingga kegiatan operasional tetap berjalan.

c. Key Resources

Kolem dapat melakukan evaluasi untuk membentuk struktur jabatan dan deskripsi tanggung jawab secara lebih jelas. Selain itu untuk meningkatkan kredibilitasnya, ada baiknya Kolem segera membuat izin usaha serta mendirikan kantor, yang bisa difungsikan untuk meningkatkan kegiatan operasional.

d. Value Proposition

Salah satu bentuk peningkatan pelayanan yang dapat dilakukan oleh Kolem adalah memberikan *free* atau gratis wisata kuliner yaitu Bakso sebagai kuliner khas Kota Malang. Hal itu merupakan bentuk pelayanan khusus untuk memberikan nilai jual yang lebih juga berperan serta untuk mengenalkan warisan kuliner lokal kepada para wisatawan.

e. Customer Relationship

Konsumen Kolem ada yang berasal dari Kota Malang maupun luar daerah, dan ada kalanya konsumen tersebut menggunakan jasa Kolem untuk kedua kalinya atau lebih. Sehingga Kolem dapat mengembangkan sistem *reward*, yaitu memberikan penghargaan kepada

konsumen yang loyal dalam bentuk *merchandise* ataupun *voucher*.

f. Channels

Melihat potensi penggunaanya, Facebook masih menjadi media sosial dengan *user* terbanyak. Sehingga Kolem harus mulai meningkatkan intensitas pemasarannya dengan menambah lini promosi via Facebook tersebut. Disamping itu, Kolem juga dapat mulai membangun *website* untuk memperluas cakupan pasar.

g. Customer Segments

Kolem Tour & Travel dapat menawarkan Paket Tour khusus untuk segmen baru, yaitu Paket Tour bagi keluarga yang dikemas dengan banyak tujuan wisata permainan bagi keluarga, ataupun bagi segmen pasangan yang dikemas dalam Paket Tour *Honey Moon*. Kolem juga dapat membidik segmen intansi dan perusahaan dengan memberikan penawaran berupa Paket Study Tour ataupun Studi Banding.

h. Cost Structure

Kolem dapat mulai menganggarkan biaya untuk membayar sewa gedung yang akan digunakan sebagai kantor. Mmpertimbangkan hal tersebut, anggaran biaya lain juga dapat dipersiapkan seperti untuk kebutuhan biaya perawatan gedung dan fasilitas kantor, serta biaya perawatan aset fisik kendaraan agar operasional tidak terganggu.

i. Revenue Streams

Kolem Tour & Travel dapat membuka lini bisnis baru, seperti *shuttle* antar-jemput. Untuk saat ini, potensi yang dapat diwujudkan adalah *travel*

MalangBandara Juanda dan sebaliknya.

Disamping itu, Kolem juga dapat menjalin

Key Partners  <ol style="list-style-type: none"> Mitra Jasa Akomodasi Mitra Contact Person Mitra Tour & Travel lain Kontrak Kerjasama 	Key Activities  <ol style="list-style-type: none"> Tour Operator Wisata Pemasaran Membuka Open Trip 	Value Proposition  <ol style="list-style-type: none"> Harga Tour Terjangkau Fasilitas Akomodasi yang Lengkap Privasi Lebih Terjaga Dokumentasi Eksklusif Tour yang Fleksibel Free Wisata Kuliner 	Customer Relationships  <ol style="list-style-type: none"> Contact Person Lengkap Repost Foto Instagram Pemberian Testimoni Pemberian Reward 	Customer Segments  <ol style="list-style-type: none"> Masyarakat Kota Malang Pelajar dan Mahasiswa Wisatawan dari Luar Daerah Keluarga Pasangan Instansi dan Perusahaan
Cost Structure  <ol style="list-style-type: none"> Gaji Pegawai Biaya Operasional Tour Biaya Admin Biaya Sewa Gedung Biaya Perawatan Aset 	Revenue Streams  <ol style="list-style-type: none"> Paket Tour yang Terjual Komis dari Mitra Sewa Mobil Shuttle Malang-Juanda Pelayanan Pemesanan Tiket Pesawat 			

kerjasama dengan *vendor* tertentu untuk membuka pelayanan pemesanan tiket pesawat.

Berikut adalah gambaran penyusunan bisnis model yang baru atau *Future Business Model Canvas* sebagai rekomendasi untuk Kolem Tour & Travel dalam mengembangkan usahanya :

Business Plan

Business plan merupakan *blueprint* bisnis yang mendetail, berisi gambaran keseluruhan perusahaan dari profil, riset pasar, analisis persaingan industri, dan rencana pengembangan melalui proyeksi pada seluruh aspek fungsional.

1. Rencana Pemasaran

a. Marketing Mix

Produk yang ditawarkan oleh Kolem Tour & Travel dalam bidang jasa adalah berupa Paket Tour domestik yang

bisa dipilih dengan berbagai pilihan tujuan wisata dan fasilitas sesuai keinginan. Untuk saat ini, pilihan *tour* masih terbatas hanya di seputar Jawa Timur, terutama di Kota Malang dan Kota Batu. Sedangkan pengembangan yang akan dilakukan adalah menjalin kerjasama dengan mitra *tour & travel* lain untuk memperluas pangsa pasar produknya dan melakukan inovasi pada Paket Tour dengan tujuan ke luar daerah, seperti Banyuwangi, Jogja dan Bali.

Harga Paket Tour milik Kolem Tour & Travel bervariasi, namun harganya cukup terjangkau bagi konsumen. Kisaran harga yang ditawarkan oleh Kolem adalah sebesar Rp 150.000 hingga di atas Rp 1.000.000. Untuk pengembangannya, Kolem akan menetapkan harga jual yang lebih murah lagi dengan menekan *cost* serendah mungkin dan melakukan negosiasi dengan mitra akomodasi yang memiliki penawaran harga yang paling rendah.

Kolem Tour & Travel memprioritaskan tempat distribusi produknya di sekitar Kota Malang. Selain karena Kolem berbasis di Malang, potensi tingkat kunjungan wisatawan di kota ini juga terus meningkat karena makin banyaknya wisata baru yang muncul dan juga peran media sosial yang banyak memberikan referensi wisata terutama di daerah Batu dan Malang Selatan. Sebagai pengembangan, Kolem akan memperluas pasar ke luar daerah untuk menawarkan Paket Tournya terutama ke daerah potensi wisata.

Promosi saat ini yang dilakukan oleh Kolem Tour & Travel sebagian besar dilakukan secara *online* serta promosi secara langsung. Untuk promosi melalui

media sosial melalui Instagram, sedangkan promosi secara langsung dilakukan dengan memberikan Proposal Tour kepada instansi atau perusahaan yang membutuhkan. Untuk meningkatkan pemasaran, dari segi promosi *online* Kolem akan membuat sebuah *website* yang berisi beragam informasi wisata. Selain itu, Kolem juga akan mencetak brosur wisata yang akan dibagikan secara luas pada konsumen.

b. STP

Segmen pasar yang dipilih oleh Kolem Tour & Travel adalah segmen menengah. Segmen ini dipilih karena luasnya cakupan pasar melihat potensinya cukup baik, dimana persaingan cukup terbuka.

Kolem Tour & Travel memiliki target pasar yaitu kalangan pelajar dan mahasiswa, serta instansi dan perusahaan. Untuk target pasar mahasiswa, Kolem menggunakan media sosial dengan membuat konten foto maupun video yang dapat menarik minat konsumen. Sedangkan untuk target pasar instansi dan perusahaan, Kolem menggunakan cara lebih formal dengan memberikan Proposal Tour.

Kolem Tour & Travel memposisikan bisnisnya sebagai Tour Operator yang memberikan jasa wisata disertai dengan akomodasi yang dibutuhkan. Kolem berfokus pada *Private Group Tour*, yaitu Tour rombongan dengan jumlah peserta tertentu agar *sharing cost* menjadi lebih rendah.

c. Advertising

- *Direct Marketing*

Pemasaran secara langsung dengan mengandalkan *word of mouth*. Cara ini merupakan bentuk iklan yang cukup efektif, karena tidak perlu mengeluarkan biaya.

- *Proposal Tour*

Dalam *Proposal Tour* berisi informasi lengkap tentang apa saja Paket *Tour* yang disediakan, fasilitas, *rundown*, hingga harganya.

- *Instagram*

Media sosial *Instagram* menjadi sarana promosi utama bagi *Kolem Tour & Travel*. Hal ini karena jumlah penggunanya yang sangat banyak dan terus meningkat, serta kemudahan dalam mengaksesnya.

- *Facebook*

Facebook masih menjadi media sosial dengan jumlah pengguna tertinggi. Melalui *Facebook Ads*, *Kolem* dapat mengiklankan bisnisnya secara lebih luas.

- *Website*

Tujuan pembuatan *website* ini adalah untuk meningkatkan pemasaran dan memperluas pasar dengan konten berupa informasi disertai foto atau video seputar wisata, serta beberapa penawaran Paket *Tour*.

- *Brosur*

Pembuatan brosur wisata yang berisi informasi Paket *Tour* dan akan disebar ke beberapa tempat seperti *home stay*, toko oleh-oleh,

maupun pada instansi atau perusahaan.

2. Rencana Organisasi

a. Personalia

Rencana pengembangan organisasi akan dilakukan dengan memperbaiki struktur organisasi dengan memberikan deskripsi jabatan yang lebih jelas. Untuk kebutuhan operasional, *Kolem* dapat merekrut pegawai dengan proyeksi personalia yang dibutuhkan :

- Personalia Saat Ini : 1 orang (pemilik modal), 3 orang pegawai (masing-masing sebagai Kepala Bagian)
- Kebutuhan Pegawai 10 orang, dengan posisi sebagai berikut :

Admin *Website* 1 orang, Admin *Instagram & Facebook* : 1 orang, *Administrasi Kantor & Contact Person* : 2 orang, *Operator Shuttle Malang-Juanda* : 1 orang, *Kepala Bagian Operasional* : 1 orang, *Crew Operasional Tour* : 1 orang (*tour leader*), 3 orang (*crew*)

b. Izin Usaha

Kolem Tour & Travel hingga saat ini belum memiliki izin usaha, untuk itu ke depan agar kredibilitas *Kolem* dapat semakin baik diharapkan *Kolem* dapat memulai mengurus izin berdirinya usaha sehingga mempermudah dalam menjalin kerjasama bisnis dengan mitra dan tidak lagi ada kendala dalam operasional bisnisnya dari segi legalitas usaha.

3. Rencana Operasional

a. Kerjasama Mitra

- Rental Mobil, Elf, Bus
Permata Rent Car untuk kebutuhan armada mobil, serta Kosayu Trans untuk kebutuhan armada Elf dan Bus.
- Penginapan (Hotel dan Villa)
Mitra yang menjalin kerjasama menyediakan akomodasi penginapan antara lain Villa Bunga dan Cemara Home Stay.
- Paguyuban Jeep Bromo
Kolem telah menjalin kerjasama dengan Paguyuban Jeep untuk menyediakan Jeep bagi wisatawan
- Paguyuban Ojek Puncak B29
Untuk destinasi Puncak B29 di Lumajang, Kolem menjalin kerjasama dengan Paguyuban Ojek setempat.
- Tour & Travel lain
Keterbatasan sumber daya yang dimiliki Kolem dapat disiasati dengan menjalin kerjasama dengan Tour & Travel lain, yaitu Pelita Tour & Travel.
- Restoran & Pusat Oleh-Oleh
Kolem akan mulai bekerjasama dengan beberapa restoran dan pusat oleh-oleh seperti Brawijaya, DeDuwa, dan Goedang UKM.

b. Penambahan Aset

Penambahan aset akan dilakukan oleh Kolem Tour & Travel dengan menyewa gedung yang akan digunakan sebagai kantor, yang dapat meningkatkan operasional perusahaan menjadi semakin

baik. Selain itu, Kolem juga akan menambah armada berupa mobil untuk digunakan sebagai tambahan operasional pada lini bisnis yang baru, yaitu *shuttle* Malang-Juanda.

c. Lini Bisnis *Shuttle* (Malang-Juanda)

Untuk meningkatkan operasional dan menambah pendapatan, Kolem Tour & Travel akan membuka lini bisnis baru berupa *shuttle* antar-jemput Malang-Juanda. Dimana potensi pasar pada bisnis ini cukup baik, melihat permintaan konsumen yang seringkali membutuhkan *travel* untuk mengantar atau menjemput dari Malang ke Bandara Juanda dan sebaliknya.

4. Rencana Keuangan

a. Kebutuhan Dana

Berikut merupakan kebutuhan dana pengembangan bagi Kolem Tour & Travel dengan proyeksi

Aspek Fungsional	Kebutuhan Pengembangan	Dana
Pemasaran	Pengembangan <i>Website</i>	Rp 3.500.000
	Biaya Percetakan	Rp 500.000
Organisasi	Perekrutan Pegawai	Rp 35.000.000
	Izin Usaha	Rp 5.000.000
Operasional	Pendirian Kantor	Rp 50.000.000
	Penambahan Kendaraan	Rp 125.000.000
TOTAL		Rp 219.000.000

pengembangan untuk 1 hingga 5 tahun ke depan :

b. Sumber Pendanaan

- Pribadi

Dana pribadi dari pemilik modal maupun keluarga yang diharapkan dapat diperoleh sebesar Rp 2.500.000 – Rp 5.000.000. Sumber dana tersebut akan digunakan untuk pembuatan *website* dan pembiayaan kebutuhan percetakan.

- Komisi

Komisi juga diharapkan diperoleh dari kerjasama antar mitra, dimana dari kesepakatan Kolem akan menerima 10% - 20% dari harga jual. Pembuatan *website* bisnis Kolem juga akan memungkinkan pihak lain di luar perusahaan untuk mengiklankan bisnisnya. Dari iklan tersebut diharapkan akan diperoleh dana sebesar Rp 500.000 – Rp 1.000.000 per bulan.

- Investor

Sumber dana terbesar diharapkan dapat diperoleh dari investor, dimana diharapkan dapat memberikan dana modal sebesar Rp 100.000.000-Rp 150.000.000 yang akan digunakan untuk menambah aset berupa kantor dan kendaraan.

- Penjualan Paket Tour

Pendapatan langsung yang berasal dari penjualan Paket Tour diharapkan mampu memberikan

laba keuntungan sebesar Rp 35.000.000 – Rp 50.000.000 tiap tahunnya dan mengalami peningkatan sebesar 25% per tahun dalam 5 tahun ke depan.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

1. Potensi industri pariwisata di Kota Malang memiliki prospek yang sangat baik. Namun, Kolem Tour & Travel sebagai pelaku bisnis masih memiliki berbagai hambatan pada aspek fungsionalnya.

Sehingga dilakukan analisis model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas*, yang terdiri dari 9 blok utama.

2. Analisis internal pada BMC dilakukan pada 5 blok, yaitu : *key resources*, *key activities*, *value propositions*, *cost structure*, dan *revenue streams*. Sedangkan analisis eksternal pada BMC dilakukan pada 4 blok, yaitu : *key partnerships*, *customer segments*, *channels*, dan *customer relationship*.

3. Analisis SWOT pada *Business Model Canvas* milik Kolem Tour & Travel, diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. Analisis internal menunjukkan bahwa kekuatan (*strenght*) utama yang dimiliki Kolem terletak pada *value propositions*, sedangkan kelemahan (*weakness*) utama yang dimiliki Kolem terletak pada *key resources*.

- b. Analisis eksternal menunjukkan bahwa peluang (*opportunity*) utama yang dimiliki Kolem adalah meningkatkan pemasaran dengan menambah *channels*. Sedangkan ancaman (*threat*) utama bagi Kolem berasal dari pesaing yang lebih besar yang dapat mempengaruhi *revenue streams*.
4. Penyusunan *Future Business Model Canvas* dengan melakukan perbaikan antara lain :
- Kolem dapat menjalin kerjasama dengan mitra baru untuk memperkuat *bargaining power*.
 - Kolem dapat memberikan promo atau diskon khusus selama periode tertentu, seperti saat liburan atau tahun baru.
 - Perbaikan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan memberikan *free* kuliner Bakso.
 - Kolem dapat memperbaiki struktur jabatan serta mengurus izin operasional usaha.
 - Kolem dapat menambah aset fisiknya berupa kantor dan menetapkan biaya perawatan aset.
 - Kolem dapat memberikan *reward* kepada konsumen yang loyal, agar hubungan dengan konsumen menjadi lebih baik.
 - Kolem dapat meningkatkan intensitas pemasaran dengan membuat Proposal Tour dan brosur, serta *website*.
 - Kolem dapat membuka lini bisnis baru yaitu *shuttle* Malang-Juanda dan Jasa Pemesanan Tiket.
 - Kolem dapat membuka Paket Tour untuk segmen yang baru seperti Tour keluarga ataupun Tour *Honey Moon* untuk pasangan.
5. Strategi pengembangan bagi Kolem Tour & Travel dapat diterapkan secara tepat dan efektif melalui adanya *Business Plan*. Dengan melihat industri pariwisata saat ini yang terus berkembang, usaha jasa Tour wisata seperti Kolem memiliki prospek bisnis yang cukup menjanjikan.
- Peneliti juga memberikan saran terhadap obyek penelitian sebagai berikut:
- Kolem Tour & Travel dapat mulai menyusun visi, misi, dan tujuan perusahaan.
 - Kolem Tour & Travel sebaiknya dapat mulai meningkatkan intensitas pemasarannya, baik promosi secara *online* maupun *offline* atau langsung.
 - Kolem Tour & Travel dapat mulai membuat izin usaha agar bisnisnya dapat berjalan lebih baik lagi dan memiliki daya saing.
 - Kolem Tour & Travel dapat menyediakan pilihan Paket Tour ke luar Jawa Timur dengan menjalin kerjasama dengan Tour Operator lain sebagai mitra.

5. Kolem Tour & Travel juga dapat melakukan evaluasi secara berkala untuk melihat sejauh mana perkembangan bisnis Kolem.

Kabupaten Malang Berkembang Pesat. <http://litaetlavie.blogspot.co.id/2016/11/kemajuan-pariwisatakabupaten-malang.html>. (diakses pada 12 Februari 2017).

Daftar Pustaka

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. 2016. *Statistik Pengguna Internet di Indonesia*. <https://www.apjii.or.id/content/survei2016>. (diakses pada 3 Desember 2016).
- Badan Pusat Statistik. 2016. *Kunjungan Wisatawan Mancanegara di Indonesia*. https://www.bps.go.id/website/pdf_publicasi/Statistik-Kunjungan-WisatawanMancanegara-2016_rev.pdf. (diakses pada 1 Oktober 2017).
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. 2016. *Pariwisata Jawa Timur*. https://www.jatim.bps.go.id/website/pdf_publicasi/StatistikPariwisata-Jawa-Timur-2016.pdf. (diakses pada 1 Oktober 2017).
- David, Fred. R. 2011. *Strategic Management, Concept and Cases*. 13th Edition. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Dinas Kebudayaan Kota Malang. 2014. *Rencana Strategis Pengembangan Pariwisata oleh Disbudpar Kota Malang*.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Penerbit Andi.
- Lestanti, Lita. 2017. *Kemajuan Pariwisata Kabupaten Malang Berkembang Pesat*. <http://litaetlavie.blogspot.co.id/2016/11/kemajuan-pariwisatakabupaten-malang.html>. (diakses pada 12 Februari 2017).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2012. *Business Model Generation*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Pearce, John A., & Robinson, Jr. Richard B. 2008. *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Riadi, Muchlisin. 2016. *Pengertian dan Jenis Usaha Pariwisata*. <http://www.kajianpustaka.com/2016/05/06/pengertian-dan-jenis-usaha-pariwisata.html>. (diakses pada 5 Desember 2016).
- Sekaran, Uma. 2011. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Supriyanto, Helmi. 2017. *Jumlah Wisatawan di Kab. Malang tembus 5,8 Juta*. <http://harianbhirawa.co.id/2017/01/jumlah-wisatawan-kab-malangtembus-angka-58-juta>. (diakses pada 12 Februari 2017).
- Tim PPM Manajemen. 2012. *Business Model Canvas : Penerapan Di Indonesia*. Jakarta : Penerbit PPM.

Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius.
2012. *Pemasaran Strategik Edisi 2*.
Jakarta : Penerbit Andi.