

Evaluasi Model Bisnis Pada Pt Batemuri Tours Dengan Metode *Business Model Canvas* (BMC)

1st Alif Sulthan Rassya Winoto
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
alifslthnrassya@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Farda Hasun
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
fardahasun@telkomuniversity.ac.id

3rd Meldi Rendra
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
meldirendra@telkomuniversity.ac.id

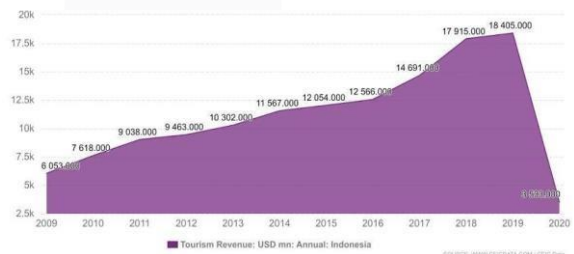
Abstrak—PT Batemuri Tours merupakan perusahaan penyelenggara jasa pariwisata yang sudah berdiri sejak tahun 1971, dan menyediakan jasa perjalanan wisata, perjalanan umrah dan haji, pengurusan dokumen perjalanan, sewa kendaraan, serta travel partner dalam penyelenggaraan event. Selama dan pasca pandemi, pendapatan dan keuntungan pada perusahaan menurun secara signifikan, yang antara lain disebabkan penutupan perjalanan Umroh dan Haji serta pembatasan perjalanan yang diakibatkan oleh regulasi transportasi oleh pemerintah Indonesia. Untuk mengatasi permasalahan yang terjadi, perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan pada model bisnis perusahaan. Evaluasi dan perbaikan model bisnis dilakukan dengan menggunakan metode Business Model Canvas. Data yang diperlukan adalah data model bisnis saat ini yang diperoleh dengan observasi dan wawancara dengan pemilik dan pegawai perusahaan, data customer profile yang diperoleh melalui wawancara kepada pengguna jasa dan data lingkungan bisnis yang didapatkan melalui studi literatur. Data ini digunakan untuk melakukan analisis SWOT, yang hasilnya digunakan untuk merancang strategi yang menjadi dasar dalam merancang model bisnis baru. Perbaikan model bisnis yang diusulkan terutama ada di blok channel di mana perusahaan dapat melakukan peningkatan konsistensi konten sosial media serta penciptaan akun media sosial baru dan bagian key resources di mana perusahaan dapat menambah sumber daya manusia untuk mengoperasikan fasilitas kantor yang belum beroperasi.

Kata kunci — PT batemuri tour, *business model canvas*, *analisis SWOT*, *value proposition canvas*.

I. PENDAHULUAN

arwisata merupakan sektor yang telah berkontribusi

besar terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir. Data perkembangan pendapatan pariwisata Indonesia sejak 2009-2020 dapat dilihat pada gambar I. Pendapatan Pariwisata Indonesia dilaporkan sebesar 18,4 USD bn pada 2019. Pendapatan tersebut terus meningkat dari tahun ke tahun. Tetapi, pada tahun 2020 kondisi pariwisata tidak berjalan dengan baik karena pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia pada pertengahan bulan Maret 2020, sehingga menimbulkan dampak kerugian bagi berbagai jenis sektor bisnis, terutama pada sektor industri pariwisata.



GAMBAR 1
PENDAPATAN PARIWISATA INDONESIA DARI 2009 SAMPAI 2020

PT Batemuri Tours merupakan perusahaan penyelenggara jasa pariwisata yang sudah berdiri sejak tahun 1971. Perusahaan ini berkantor di Menara Hijau Ground & 3rd Floor, JL MT Haryono, Kav 33, RT.3/RW.2, Cikokol, Pancoran, Jakarta Selatan. Perusahaan travel ini menyediakan jasa perjalanan wisata, perjalanan umrah dan haji, pengurusan dokumen perjalanan, sewa kendaraan, serta *travel partner* dalam penyelenggaraan event.

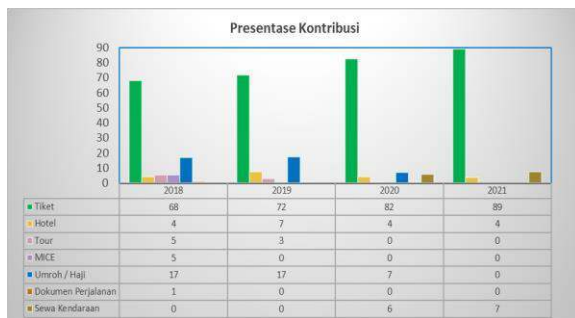
Seperti umumnya perusahaan wisata lain, di era pandemi ini PT Batemuri Tours memiliki masalah penurunan penjualan. PT. Batemuri mengalami pertumbuhan pendapatan negatif sejak tahun 2019, yang dapat dilihat di gambar 2. Berdasarkan data tersebut, PT Batemuri Tours mengalami penurunan pertumbuhan sebesar 55% pada tahun 2020

dikarenakan pandemi *Covid-19*.



GAMBAR 2
GRAFIK PERTUMBUHAN PT BATEMURI TOURS

Ada beberapa akar permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai penyebab pertumbuhan negatif tersebut. Yang pertama dari sisi proses. Yakni kegiatan operasional pada PT Batemuri Tours masih melakukan penjualan produk lebih ke arah manual di mana konsumen melakukan kontak dengan telepon atau langsung datang ke kantor untuk reservasi jasa. Selain itu *website* perusahaan belum berfungsi secara maksimal untuk sarana penjualan. Yang kedua beberapa segmen produk jasa pada PT Batemuri Tours terhambat oleh regulasi pemerintah Hal ini dapat dilihat pada gambar 3.



GAMBAR 3
PERSENTASE KONTRIBUSI AKTIVITAS PADA PT BATEMURITOURS

Ketiga sisi *people*. PT Batemuri Tours melakukan pengurangan tenaga kerja akibat pandemi sehingga mengalami kekurangan tenaga kerja saat ekonomi mulai pulih. Faktor terakhir yakni pada bagian *promotion*. Terbatasnya tenaga kerja mengakibatkan turunnya intensitas dalam mengolah media sosial dan pemasaran digital.

Untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan, salah satu alternatif solusi adalah mengevaluasi model bisnis yang ada saat ini dan merancang model bisnis baru. Di dalam tugas akhir ini yang akan dilakukan adalah mengevaluasi model bisnis eksisting perusahaan, dengan menggunakan analisis SWOT, Matriks TOWS, serta *Value Propositions Canvas*, untuk menghasilkan model bisnis usulan yang bertujuan untuk memperbaiki model bisnis saat ini agar dapat beradaptasi pada keadaan regulasi pemerintah yang berubah-ubah.

II. KAJIAN TEORI

A. Business Model Canvas

Business Model Canvas telah digunakan secara luas dalam berbagai pemetaan bisnis, sebagai suatu kerangka kerja (framework), untuk memetakan bisnis agar menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Royan, 2014). *Business Model Canvas* juga digunakan sebagai kerangka kerja (framework) untuk memetakan kembali bisnis yang sudah ada agar kinerjanya menjadi lebih maksimal. Dalam *Business Model Canvas* terdapat sembilan elemen di dalamnya yaitu:

- A. *Customer segment*
- B. *Value Proposition*.
- C. *Channels*
- D. *Customer relationships*.
- E. *Revenue stream* M.
- F. *Key resource*.
- G. *Key activities*.
- H. *Key partnership*.
- I. *Cost structure*

B. Analisis SWOT

Analisis SWOT yakni sebuah metode perencanaan strategis yang dipergunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang terjadi pada proyek atau pada sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri juga pesaing. Untuk melakukan analisis, dipengaruhi tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis.

III. METODE

Penelitian ini difokuskan untuk menghasilkan perbaikan usulan model bisnis untuk PT. Batemuri Tours. Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan untuk merancang usulan model bisnis pada PT Batemuri Tours meliputi pengumpulan dan pengolahan data, analisis SWOT, perumusan strategi, dan perancangan *value proposition canvas* dan *business model canvas*. Dalam tahap pengumpulan data, ada tiga data yang diperlukan, yaitu model bisnis saat ini, *customer profile* dan data lingkungan bisnis perusahaan. Model bisnis saat ini diperoleh melalui wawancara dengan CEO Batemuri. Data kedua yakni *customer profile*, didapatkan dengan melakukan observasi dan wawancara terhadap 6 orang pelanggan individu dan 2 pelanggan bisnis yang telah menggunakan jasa dari PT Batemuri Tours. Selanjutnya dilakukan analisis lingkungan bisnis PT Batemuri Tours dengan cara melalui studi

literatur. Dengan menggunakan data-data tersebut, kemudian dilakukan analisis SWOT pada perusahaan. Tahap pertama analisis SWOT yakni dengan melakukan identifikasi dari poin yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kemudian hasil identifikasi ini dikonfirmasi kepada pihak perusahaan. Dalam melakukan identifikasi SWOT ini, sembilan blok yang ada dikelompokkan atas empat aspek, yaitu *value proposition*, *customer relationships*, *infrastructure* dan *cost/revenue*. Setelah dikonfirmasi, langkah selanjutnya yaitu menentukan skor yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner SWOT kepada pihak PT Batemuri Tours. Skor didapat dari hasil perhitungan kuesioner berdasarkan nilai dengan skala 1 sampai 5. Tahap selanjutnya, dibuat matriks TOWS yang akan digunakan untuk perencanaan strategi. Berdasarkan strategi ini kemudian dilakukan perancangan *value proposition canvas* dan *business model canvas* usulan untuk PT Batemuri Tours.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kanvas Model Bisnis Saat Ini

Data BMC saat ini dari perusahaan diperoleh melalui observasi dan wawancara. BMC saat ini ini dapat dilihat pada Gambar 4.

Business Model Canvas		Designed for	Designed by	Date	Version
		PT Batemuri Tours	Alif Sulhan Rasya	8/8/2022	EXT
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments	
<ul style="list-style-type: none"> seluruh perusahaan maskapai lokal dan internasional kereta api Indonesia perusahaan kendaraan sewaan di seluruh Indonesia perusahaan bus charter himpunan penyelenggara umroh dan haji (MUI/UAH) perusahaan penyedia penginapan meliputi Beds Online dan MG Holiday TBO Holidays (penyedia wisata) 	<ul style="list-style-type: none"> penjualan produk dan jasa dengan 3 metode yakni: <ul style="list-style-type: none"> business to customer business to business business to government pembuatan konten kreatif untuk social media perencanaan wisata Key Resources sumber daya manusia meliputi pegawai perusahaan peralatan operasional meliputi kantor, komputer, kendaraan kantor 	<ul style="list-style-type: none"> Service excellence Bersertifikat LSUP/SV/P001 Harga dapat disesuaikan Terakreditasi IAPA Harga tiket perjalanan sesuai dengan penyedia jasa Perjalanan yang terjamin aman dan nyaman Perjalanan umroh dan haji memiliki izin 	<ul style="list-style-type: none"> pemberian promo atau reward kepada pelanggan customer retention dengan selalu melawarkan informasi paket dan promo kepada pelanggan yang telah menggunakan jasa perusahaan Channels media sosial meliputi Instagram dan youtube kontak telepon atau whatsapp website perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Pelanggan Individu (30%) <ul style="list-style-type: none"> Free Independent Traveler (FIT) Pelanggan Bisnis (70%) <ul style="list-style-type: none"> perusahaan swasta yang bekerja sama seperti SOHO kementerian Indonesia Perusahaan BUMN Jemaah umroh & haji dan Ustad rektan perusahaan 	
Cost Structure	Revenue Streams				
<ul style="list-style-type: none"> Operating Expenses (OPEX) meliputi: gaji pegawai, biaya perawatan peralatan kantor, biaya asuransi kendaraan, biaya komunikasi, biaya transportasi sales, serta biaya entertain customer Capital Expenditure (CAPEX) meliputi: meliputi 2 kantor milik perusahaan di kota Jakarta (hanya 1 aktif) dan 1 buah kantor di kota Semarang (non aktif) serta 1 buah kantor di kota Lampung (non aktif) 	<ul style="list-style-type: none"> penjualan produk/jasa service fee yakni biaya pelayanan dengan pihak perusahaan komisi dari penyedia jasa dan transportasi. 				

GAMBAR 4
BMC SAAT INI PT BATEMURI TOURS

B. Customer Profile PT Batemuri Tours Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pelanggan perusahaan, maka dapat disusun *customer profile* untuk konsumen dari PT Batemuri Tours. *Customer profile* terdiri dari *customer jobs*, *customer pains* dan *customer gains*. Karena ada dua segmen konsumen, maka ada dua *customer profile*, yakni *customer profile* pelanggan individu dan pelanggan bisnis, yang dapat dilihat di gambar 4 dan 5. Berikut merupakan *customer profile* pada PT Batemuri Tours:

1. Customer Jobs

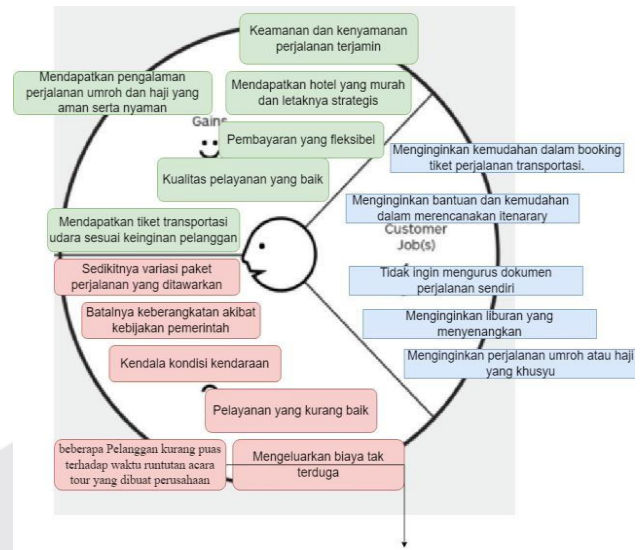
Menginginkan kemudahan dalam booking tiket perjalanan transportasi, menginginkan bantuan dan kemudahan dalam merencanakan *itinerary*, tidak ingin mengurus dokumen perjalanan sendiri, menginginkan liburan yang menyenangkan, menginginkan perjalanan umroh atau haji yang khususy.

2. Customer pains

Sedikitnya variasi paket perjalanan yang ditawarkan, batalnya keberangkatan haji dan umroh akibat kebijakan pemerintah, kendala kondisi kendaraan, pelayanan yang kurang baik, mengeluarkan biaya tak terduga, beberapa pelanggan kurang puas terhadap waktu runtutan acara tour yang dibuat perusahaan.

3. Customer Gains

Keamanan dan kenyamanan perjalanan terjamin, mendapatkan hotel yang murah dan letaknya strategis, pembayaran dengan tempo, kualitas pelayanan yang baik, mendapatkan tiket transportasi udara sesuai keinginan pelanggan, mendapatkan pengalaman perjalanan umroh dan haji yang aman serta nyaman.



GAMBAR 5
CUSTOMER PROFILE PELANGGAN INDIVIDU

Dan berikut merupakan *customer profile* pelanggan bisnis PT Batemuri Tours:

1. Customer Jobs

Menginginkan kemudahan pemesanan tiket transportasi grup, menginginkan bantuan perencanaan perjalanan grup, menginginkan bantuan pengurusan dokumen perjalanan, menginginkan produk jasa yang dapat dinegosiasi, menginginkan produk jasa yang dapat dipercaya, menginginkan kemudahan pemesanan paket umroh/haji.

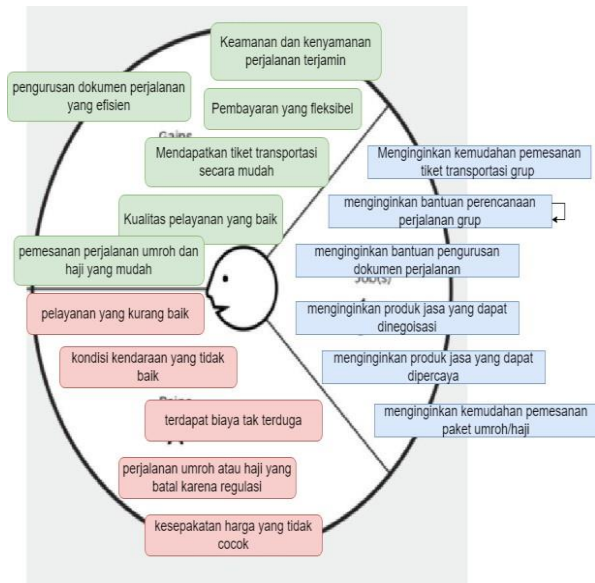
2. Customer pains

pelayanan yang kurang baik, kondisi kendaraan yang tidak baik, terdapat biaya tak terduga, perjalanan umroh atau haji yang

batal karena regulasi, kesepakatan harga yang tidak cocok.

3. *Customer Gains*

Keamanan dan kenyamanan perjalanan terjamin, Pembayaran yang fleksibel, Mendapatkan tiket transportasi secara mudah, Kualitas pelayanan yang baik, Pemesanan perjalanan umroh dan haji yang mudah, Pengurusan dokumen perjalanan yang efisien.



GAMBAR 6
CUSTOMER PROFILE PELANGGAN BISNIS

C. *Business Model Environment*

1. *Market force*

Kunjungan wisman ke Indonesia melalui seluruh pintu masuk bulan Januari 2022 berjumlah 143.744 kunjungan atau mengalami pertumbuhan sebesar 13,62%.

2. *Industry force*

Banyaknya destinasi wisata di Indonesia dan tingginya tren perjalanan ibadah umroh dan haji di Indonesia menyebabkan berbagai perusahaan berbasis agen perjalanan bermunculan dan sejalan dengan perkembangan sosial dan budaya maka kompetitor pada PT Batemuri Tours juga semakin banyak

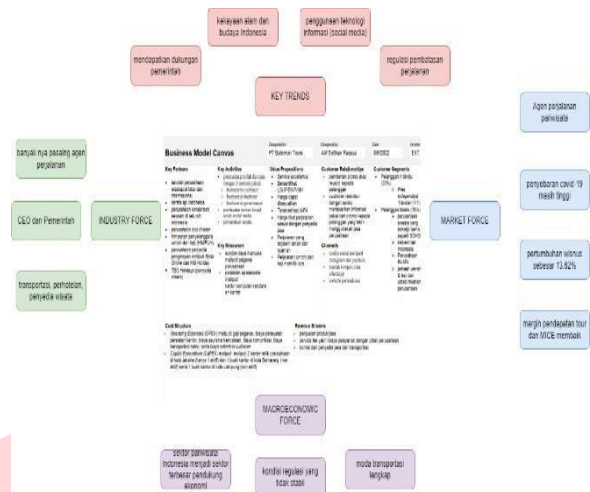
3. *Key trends*

PT Batemuri Tours merupakan salah satu perusahaan biro perjalanan yang mendapat dukungan langsung oleh pemerintah, serta dimana destinasi-destinasi wisata nasional dan internasional akan terus bermunculan bersamaan dengan tren yang sedang tinggi di kalangan masyarakat,

4. *Macro-economics force*

Sektor pariwisata di Indonesia menjadi salah satu faktor terbesar yang mendukung pertumbuhan perekonomian nasional, namun memiliki ancaman kondisi regulasi perjalanan yang berubah-ubah, yang dapat

menjadi hambatan bagi alur proses bisnis pada perusahaan.



GAMBAR 7
LINGKUNGAN BISNIS DARI PT BATEMURI TOURS

D. Analisis SWOT, Matriks TOWS dan Usulan Strategi

Analisis SWOT pada PT Batemuri Tours dilakukan dengan menggunakan data business model canvas eksisting, *customer profile*, dan *business model environment* yang didapatkan dari tahap sebelumnya. Peneliti melakukan identifikasi SWOT di PT Batemuri Tours untuk setiap elemen blok, yang kemudian dilakukan proses penilaian oleh responden dari pihak perusahaan, dipetakan dalam tabel matriks TOWS. Berikut merupakan tabel matriks TOWS *value proposition* dari perusahaan.

TABEL 1
MARIKS TOWS VALUE PROPOSITIONS

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<i>Value propositions</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Menggunakan transportasi yang berkualitas (5.0) · Kemudahan dalam pembukuan tiket perjalanan (4.7) · Menyediakan pilihan hotel yang bervariasi (4.7) · Harga perjalanan tour dapat dinegoisasi (4.0) · Kualitas pelayanan yang baik (5.) 	<ul style="list-style-type: none"> · Pelanggan kurang puas terhadap waktu runtutan acara tour yang dibuat perusahaan (4.5)
<i>Opportunities</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Menawarkan paket study tour kepada berbagai sekolah dengan menggunakan transportasi yang berkualitas · Menawarkan paket wisata ke berbagai wisata unik dengan pilihan hotel yang bervariasi 	<ul style="list-style-type: none"> · Menambahkan variasi destinasi wisata unik dalam negeri maupun luar negeri · Melibatkan pelanggan dalam penentuan dan perencanaan perjalanan tour
	<ul style="list-style-type: none"> · Terdapat berbagai destinasi unik (4.7) 	
<i>Threat</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Menawarkan paket perjalanan dengan harga yang dapat dinegoisasi · Menawarkan paket perjalanan dengan pembayaran yang fleksibel 	<ul style="list-style-type: none"> · Meningkatkan pelayanan dengan memenuhi permintaan pelanggan
	<ul style="list-style-type: none"> · Pesaing perusahaan yang menawarkan produk serupa (4.5) · Ancaman perubahan harga paket perjalanan (4.2) · Terdapat biaya retribusi daerah pada beberapa destinasi wisata (4.7) · Harga tiket transportasi yang berubah-ubah dalam periode tertentu (4.2) · Terdapat penawaran wisata dengan tarif lebih murah oleh kompetitor (-4.0) 	
	<ul style="list-style-type: none"> · Menawarkan harga tiket transportasi yang sesuai dengan penyedia jasa transportasi · Memberikan informasi harga retribusi daerah pada destinasi wisata 	

NO	Usulan	Keterangan	Blok
1	Menambah variasi perjalanan tour ke berbagai wisata unik	Pada saat ini paket tour yang ditawarkan oleh PT Batemuri Tours merupakan tour dengan kegiatan berkunjung ke berbagai tempat wisata, dengan menawarkan tour ke berbagai destinasi unik pihak perusahaan dapat menambahkan kegiatan belajar, olahraga, ataupun kegiatan interaksi lainnya, meliputi belajar membuat kain Songket di Sumatera, kegiatan <i>outbond</i> di labuan bajo, hingga masak-masak di pedesaan terpencil di Belanda	<i>Value Propositions</i>
2	Menawarkan perjalanan <i>study tour</i> kepada berbagai sekolah	Banyaknya sekolah yang tersebar di Indonesia dan banyaknya sekolah yang mengadakan kegiatan <i>study tour</i> menjadikan sebuah peluang bagi perusahaan untuk dapat menawarkan paket-paket tour kepada pihak sekolah	<i>Value Propositions/Customer Segment</i>
3	Melibatkan pelanggan dalam penentuan kegiatan tour	Menerapkan customer engagement pada perjalanan tour, hal ini merupakan langkah dalam memenuhi keinginan pelanggan, yang mengizinkan pelanggan untuk dapat menentukan runtutan acara pada setiap perjalanan tour yang diinginkan	<i>Value Propositions</i>
4	Meningkatkan pelayanan dengan memenuhi permintaan pelanggan	Dalam bersaing dengan kompetitor lainnya PT Batemuri Tours dapat meningkatkan pelayanan perusahaan dengan memahami keinginan dari setiap pelanggan dan secara maksimal untuk dapat memenuhi keinginan pelanggan, meliputi segi harga, fasilitas, dan pelayanan	<i>Value Propositions</i>

Berikutnya merupakan tabel matriks TOWS *Cost/Revenue Stream*:

TABEL 3
MARIKS TOWS *COST/REVENUE STREAM*

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<i>Cost/Revenue Streams</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Terdapat pembelian berulang pada produk jasa yang digunakan pelanggan bisnis (4.5) · Biaya pengeluaran yang dapat diprediksi (4.5) 	<ul style="list-style-type: none"> · Hanya mengandalkan pada penjualan tiket perjalanan (-3.5) · Penjualan produk jasa perusahaan belum mencapai target (-4.0) · Mengeluarkan biaya operasional Gedung pada kantor yang tidak beroperasi (-2.7)
<i>Opportunities</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Memiliki 2 fasilitas kantor yang dapat dioperasikan (4.2) · Menawarkan produk baru berupa tiket <i>event</i> (3.2) · Margin pendapatan pada perusahaan membaik (4.5) 	<ul style="list-style-type: none"> · Meningkatkan penjualan tiket perjalanan melalui penawaran tiket <i>event</i> yang sedang tren · Mengoperasikan 2 fasilitas kantor yang ada untuk memperluas pasar · Membuka sumber pendapatan baru melalui penjualan tiket <i>event</i>
<i>Threat</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Memprediksikan perubahan harga paket perjalanan · Kebijakan refund untuk sektor haji dan umroh · Ancaman perubahan harga paket perjalanan (4.5) 	<ul style="list-style-type: none"> · Menyediakan penawaran tiket perjalanan wisata yang menyesuaikan dengan anggaran pelanggan · Mencari sumber atau sektor pendapatan baru yang dapat menggantikan peran pendapatan umroh dan haji

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan, dapat dipetakan usulan strategi pada aspek *Cost/Revenue Stream* sebagai berikut:

- Strategi S-O
 - Menawarkan paket study tour kepada berbagai sekolah dengan menggunakan transportasi yang berkualitas
 - Menawarkan paket wisata ke berbagai wisata unik dengan pilihan hotel yang bervariasi
 - Menawarkan paket wisata ke berbagai wisata unik dengan pembukuan tiket perjalanan yang mudah
- Strategi S-T
 - Menawarkan paket perjalanan dengan harga yang dapat dinegoisasi
 - Menawarkan paket perjalanan dengan pembayaran yang fleksibel
- Strategi W-O
 - Menambahkan variasi destinasi wisata unik dalam negeri maupun luar negeri
 - Melibatkan pelanggan dalam penentuan dan perencanaan perjalanan tour
- Strategi W-T
 - Meningkatkan pelayanan dengan memenuhi permintaan pelanggan

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan, dapat dirumuskan usulan strategi pada aspek *Value Propositions* sebagai berikut:

TABEL 2
STRATEGI USULAN *VALUE PROPOSITIONS*

- Strategi S-O
 - Memaksimalkan peluang sektor bisnis yang terdapat pembelian berulang oleh pelanggan,
- Strategi S-T
 - Memprediksikan perubahan harga paket perjalanan
 - Kebijakan refund untuk sektor haji dan umroh

- 3. Strategi W-O
 - a. Meningkatkan penjualan tiket perjalanan melalui penawaran tiket event yang sedang tren
 - b. Mengoperasikan 2 fasilitas kantor yang ada untuk memperluas pasar
 - c. Membuka sumber pendapatan baru melalui penjualan tiket event
- 4. Strategi W-T
 - a. Menyediakan penawaran tiket perjalanan wisata yang menyesuaikan dengan anggaran pelanggan
 - b. Mencari sumber atau sektor pendapatan baru yang dapat menggantikan peran pendapatan umroh dan haji

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan, dapat dirumuskan usulan strategi pada aspek *cost/revenue stream* sebagai berikut:

TABEL 4
STRATEGI USULAN *COST/REVENUE STREAMS*

NO	Usulan	Keterangan	Blok
1	Membuka sumber pendapatan baru melalui penjualan tiket event	PT Batemuri Tours dapat menyediakan atau menawarkan tiket event meliputi event konser, seminar, dan event pameran, penjualan tiket event ini dapat dijual mandiri ataupun bundling dengan tiket perjalanan wisata.	<i>Revenue Streams</i>
2	Menjual paket wisata tour yang menyesuaikan dengan anggaran pelanggan	Dalam memenuhi keinginan pelanggan yang bermacam-macam PT Batemuri Tours dapat menyediakan paket wisata untuk para <i>budget backpackers</i> yang menginginkan perjalanan wisata dengan tarif seminim mungkin.	<i>Revenue Streams</i>
3	Mengoperasikan kedua fasilitas kantor yang berada di kota Semarang dan kota Lampung	Sejalan dengan pertumbuhan margin perusahaan yang membaik maka PT Batemuri Tours berpeluang untuk mengoperasikan kembali kedua fasilitas kantor milik perusahaan yang berlokasi di kota Semarang dan kota Lampung dengan tujuan memperluas cakupan pasar perusahaan.	<i>Revenue streams, Cost Structures dan Channels</i>
4	Memaksimalkan peluang sektor bisnis yang terdapat pembelian berulang oleh pelanggan dengan mengakomodir permintaan pelanggan	PT Batemuri Tours dapat memaksimalkan atau berfokus pada sektor bisnis yang masih berjalan dan memaksimalkan pada sektor bisnis yang memiliki pembelian berulang oleh pelanggan dengan mengakomodir permintaan pelanggan pada setiap kegiatan perjalanan	<i>Revenue Streams</i>
5	Kebijakan refund untuk sektor haji dan umroh	Dalam mengendalikan kesulitan mengenai pembatasan perjalanan umroh dan haji atau terluhatnya perjalanan umroh dan haji oleh regulasi pemerintah, PT Batemuri Tours dapat menyediakan kebijakan <i>refund</i> untuk sektor umroh dan haji.	<i>Revenue Streams dan cost structure</i>
6	Meanggarkan biaya tak terduga sebesar 1% hingga 2%	Dalam suatu perjalanan wisata atau tour ke berbagai destinasi wisata, terdapat kemungkinan yang mengharuskan pelanggan untuk membayar biaya tak terduga salah satunya adalah biaya retribusi daerah pada beberapa destinasi wisata tertentu yang diluar harga paket tour atau perjalanan wisata, agar memberikan kenyamanan kepada pelanggan dalam perjalanan wisata	<i>Cost Structure</i>

Berikutnya merupakan tabel matriks TOWS *Company infrastructure*:

TABEL 5
Matriks TOWS *COMPANY INFRASTRUCTURE*

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<i>Company Infrastructure</i>	<ul style="list-style-type: none"> · PT Batemuri Tours bekerja sama dengan seluruh maskapai nasional hingga internasional (4.5) · PT Batemuri Tours bekerja sama dengan penyedia kendaraan sewaan di seluruh Indonesia (4.5) · PT Batemuri Tours bekerja sama dengan berbagai perusahaan perhotelan di seluruh Indonesia (4.7) · Memiliki beberapa fasilitas kantor milik perusahaan (3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> · Keterbatasan sumber daya manusia (-1.0) · Hanya ada satu kantor yang beroperasi (-4.0) · Ketergantungan perusahaan terhadap mitra (-1.0)
<i>Opportunities</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Menambah sumber daya manusia (4.2) · Peluang menggarap <i>Business to customer</i> (4.5) 	<ul style="list-style-type: none"> · Menambah sumber daya manusia untuk mengoperasikan kantor yang belum beroperasi
<i>Threat</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Kekhawatiran mengenai modal untuk penambahan pegawai yang tidak tercukupi (-3.5) · Sektor perjalanan umroh dan haji yang bergantung pada kebijakan pemerintah (-1.2) · Ketergantungan perusahaan terhadap mitra (-4.0) · Penjualan <i>business to business</i> relatif lebih sulit (-3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> · Memanfaatkan mitra-mitra perusahaan sebagai kekuatan untuk meyakinkan pelanggan bisnis · Menambah relasi mitra sebagai mitra pendukung perusahaan

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan, dapat dipetakan usulan strategi pada aspek *company infrastructure* sebagai berikut:

- 1. Strategi S-O
 - a. Mengoptimalkan social media untuk mencakuppelanggan individu.
- 2. Strategi S-T
 - a. Memanfaatkan mitra-mitra perusahaan sebagai kekuatan untuk meyakinkan pelanggan bisnis
- 3. Strategi W-O
 - a. Menambah sumber daya manusia untuk mengoperasikan kantor yang belum beroperasi.
- 4. Strategi W-T
 - a. Menambah relasi mitra sebagai mitra pendukung perusahaan.

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan, dapat dirumuskan usulan strategi pada aspek *company infrastructure* sebagai berikut:

TABEL 6
STRATEGI USULAN *COST/REVENUE STREAM*

NO	Usulan	Keterangan	Blok
1	Mengoptimalkan <i>social media</i> untuk mencakup pelanggan individu	Dengan tren teknologi yang semakin berkembang menjadikan ranah <i>social media</i> sebagai peluang perusahaan untuk mendapatkan pelanggan secara luas, perusahaan dapat mengoptimalkan aktivitas pemasaran digital pada <i>social media</i> perusahaan dengan cara, membuat konten informasi produk ataupun konten kreatif pada akun <i>social media</i> perusahaan, serta melakukan program <i>paid promote</i> untuk memperluas jangkauan <i>social media</i> perusahaan kepada pelanggan.	Key Activities Channels
2	Menambah sumber daya manusia untuk mengoperasikan kantor yang belum beroperasi	Dengan menambah sumber daya manusia atau pegawai pada perusahaan, menimbulkan peluang untuk dapat mengoperasikan fasilitas kantor yang saat ini belum beroperasi, dengan tujuan menambah performansi kinerja perusahaan dalam melayani pelanggan.	Key Resources
3	Menambah relasi mitra sebagai mitra pendukung perusahaan: penyedia wisata, perusahaan transportasi, dan perhotelan	Dalam menjaga stabilitas perusahaan maka penambahan mitra perusahaan sebagai mitra pendukung dapat menjadi salah satu pertahanan bagi perusahaan agar tetap dapat melayani pelanggan secara optimal apabila terdapat ancaman pada salah satu relasi dari perusahaan.	Key Partnerships

Berikutnya merupakan tabel matriks TOWS *Costumer interface*:

TABEL 7
MTARIKS TOWS CUSTOMER INTERFACE

	Strength	Weakness
<i>Customer Interface</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Mempunyai pelanggan tetap yang menggunakan jasa perusahaan setiap bulan (4.5) · Dipercayai oleh pelanggan karena PT Batemuri Tours merupakan perusahaan yang sudah lama berdiri dan bersertifikat (5.0) · <i>Direct channels</i> pada perusahaan sudah sesuai tujuan yakni menyampaikan <i>value propositions</i> kepada pelanggan (4.7) · memberikan promo kepada pelanggan secara intens (3.7) 	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Indirect channels</i> meliputi <i>social media</i> dan <i>website</i> yang dimiliki perusahaan kurang efektif dalam mencakup pelanggan (-3.5) · Beberapa pelanggan perusahaan masih memberikan complain dan kritik terhadap performansi perusahaan (-3.7) · Perusahaan terlalu mengandalkan pelanggan tetap (4.0)
<i>Opportunities</i>	<ul style="list-style-type: none"> · menambah jejaring dengan penyedia wisata sesuai dengan jangkauan daerah · PT Batemuri Tours dapat mengoperasikan n cabang di 2 daerah yakni lampung dan semarang (4.0) · memiliki peluang untuk mendapatkan klien baru (4.5) · memiliki <i>website</i> yang dapat dioperasikan (4.5) 	<ul style="list-style-type: none"> · Memperthatikan kritik dan complain serta menindaklanjuti saran yang diinginkan pelanggan · Membuat suatu wadah untuk menampung kritik dan saran dari pelanggan
<i>Threat</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Menjaga jalinan pelanggan yang ada saat ini dan memperluas cakupan pelanggan · Menjaga kinerja pelayanan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> · Menambah <i>indirect channels social media</i> baru pada perusahaan · Mengoptimalkan fungsi <i>website</i> perusahaan

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan, dapat dipetakan usulan strategi pada aspek *Costumers interface* berikut:

1. Strategi S-O
 - a. Menambah jejaring dengan penyedia wisata sesuai dengan jangkauan daerah

- b. Menjadikan kantor cabang pada kota Semarang dan kota Lampung sebagai *channels* baru.
2. Strategi S-T
 - a. Menjaga jalinan pelanggan yang ada saat inidan memperluas cakupan pelanggan
 - b. Menjaga kinerja pelayanan perusahaan
 - c. Mencari mitra penyedia jasa pengganti dengankulitas sama atau lebih baik
 - d. Bekerja sama dengan perusahaan perbankan atau HIMBARA
3. Strategi W-O
 - a. Memperhatikan kritik dan complain serta menindaklanjuti saran yang diinginkan pelanggan
 - b. Membuat suatu wadah untuk menampung kritik dan saran dari pelanggan
4. Strategi W-T
 - a. Menambah *indirect channels social media* baru pada perusahaan
 - b. Mengoptimalkan fungsi *website*

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan, dapat dirumuskan usulan strategi pada aspek *costumer interface* sebagai berikut:

TABEL 8
STRATEGI USULAN CUSTOMER INTERFACE

NO	Usulan	Keterangan	Blok
1	Menjadikan cabang perusahaan pada kota Semarang dan Lampung sebagai <i>channels</i> baru	PT Batemuri Tours dapat memperluas cakupan pelanggan dengan menjadikan cabang pada kota Semarang dan Lampung sebagai <i>channels</i> baru dengan tujuan memperluas cakupan pasar	Channels/Key Resources
2	Menambah <i>channels social media</i> baru pada perusahaan	Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan tren teknologi di masyarakat, menjadikan <i>social media</i> sebagai saran promosi suatu produk, hal ini menjadi sebuah peluang bagi perusahaan untuk dapat mengikuti tren <i>social media</i> yang sedang tinggi yang bertujuan untuk mempromosikan suatu produk dari perusahaan	Channels
3	Menyediakan layanan konsumen	Dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, pengadaan layanan konsumen pada perusahaan, menjadi salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan performa pelayanan kepada pelanggan. dengan adanya layanan konsumen maka pelanggan dapat senantiasa untuk memberikan suatu kritik atau saran kepada perusahaan.	Customer Relationships
4	Mengoptimalkan fungsi <i>website</i> perusahaan	Dalam mempermudah alur informasi dan efisiensi pelanggan dalam menjangkau perusahaan dan pemesanan produk jasa maka perusahaab dapat mengoptimalkan fungsi <i>website</i> perusahaan dengan menghadirkan fitur komunikasi serta fitur pemesanan melalui <i>website</i>	Channels

E. Perancangan *Value Proposition Canvas*

Value proposition canvas terdiri dari *value map* yang akan disesuaikan dengan *customer profile* pada perusahaan, dan dalam hal ini meliputi kedua kelompok pelanggan yakni pelanggan individu dan bisnis. Dalam *value map* terdapat *pain relievers*, *gain creators*, dan *product and service*. Setelah didapat *value map*, kemudian dilakukan proses *fit* antara *value map* dengan *customer profile*. Berikut merupakan

V. KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini yakni mengusulkan beberapa perbaikan di dalam rancangan *business model canvas* usulan untuk peningkatan *business model canvas* eksisting. Perubahan yang diusulkan merupakan perubahan pada beberapa blok BMC yang diharapkan dapat diimplementasikan oleh pihak PT Batemuri Tours. Terdapat resiko peningkatan biaya terkait dengan usulan perubahan model bisnis ini, namun penambahan biaya tersebut diperkirakan dapat ditangani oleh pihak perusahaan, berdasarkan diskusi dengan pihak perusahaan, pihak perusahaan mampu untuk mewujudkan usulan model bisnis yang telah direkomendasikan, maka diharapkan usulan perbaikan model bisnis yang diusulkan ini dapat dijalankan oleh PT Batemuri Tours dan dapat membawa perbaikan dalam bisnis perusahaan di masa yang akan datang.

REFERENSI

- BPS. (2022). *Data Statistik Kunjungan Wisatawan Mancanegara tahun 2022*. Jakarta: Badan Pusat Statistik (BPS).
- CEIC data. (2021). *Pendapatan Pariwisata Indonesia diakses di <https://www.ceicdata.com/id/indicator/indonesia/tourism-revenue>*
- Hidayat. (2021). *Aktifitas Yang Sangat Diinginkan Setelah Pandemi Covid-19*. Jakarta: Alvara Research Center.
- Kemendikbud. (2019). *Statistik Perjalanan Wisatawan Nusantara*. Jakarta: Kemendikbud.
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management*. Edinburg: Agency Ltd, Saffron House,.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. 2014. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jilid 1&2. Edisi ke-12. Alih Bahasa oleh Bob Sabaran. Jakarta: Erlangga
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley and Sons, Inc.
- Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. (2021). *Testing Business Ideas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (1997). *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2013). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ulrich, K. T. (2001). *Perancangan & Pengembangan Produk*. Jakarta: Salemba Teknika.
- Yulianti, F. (2014). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Deepublish.