



Analisis Model Bisnis Hotel XYZ

Adhityarama Wisnusanjaya

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

adhityarama@gmail.com

Ningky Sasanti Munir*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

ningkymunir@gmail.com

**Corresponding Author*

Diterima: 5-4-2021

Disetujui: 11-4-2021

Dipublikasi: 30-4-2021

ABSTRAK

Pertumbuhan wisatawan untuk berkunjung ke daerah Bali memberikan peluang cerah bagi industri hotel. Tingkat persaingan harga yang ketat muncul dikarenakan banyaknya pembangunan hotel yang terjadi dan banyaknya kamar yang tidak terpakai. Hotel XYZ merupakan salah satu hotel di Bali dengan lokasi yang strategis. Persaingan yang sengit memberikan dampak sulitnya penentuan strategi yang sesuai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis dari Hotel XYZ menggunakan Model bisnis kanvas(BMC) dan merumuskan strategi baru untuk tahun 2021-2022 menggunakan analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi), Porter's Five Forces, dan TOWS. Penelitian ini merupakan penelitian terapan menggunakan metode kualitatif dan studi analisis yang dilakukan terhadap Hotel XYZ Bali dan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi literatur. Ditemukan bahwa Hotel XYZ perlu menambahkan beberapa strategi BMC nya seperti menjaga penerapan terkait CHSE (Cleanliness, Healthy, Safety, Environmental sustainability), memperbaiki ADR (Average Daily Rate) dengan terus meningkatkan service dan produk, renovasi kamar agar tampil fresh dengan mengganti wallpaper dan headboard, team sales perlu untuk lebih cermat memilih segmen pelanggan yang lebih mendapatkan pendapatan dibanding hanya volume pelanggan saja. Selain itu perlunya kerjasama manajemen atas dengan seluruh jajarannya agar menjadi dynamic saat diperlukan khususnya masa sulit menghadapi persaingan yang ketat.

Kata Kunci:

Analisis Strategis, Kanvas Model Bisnis, TOWS Matrix, Hotel

ABSTRACT

The growth of tourists to visits Bali area provide bright opportunities for the hotel industri. The intense level of price competition arises due to the large number of hotel developments taking place and the large number of unused rooms. Hotel XYZ is one of the hotels in Bali with a strategic location. Fierce competition has the effect to difficulty determining the appropriate strategy. This research aims to analyze the business model of Hotel XYZ using Model bisnis kanvas(BMC) and formulate a new strategy for 2021-2022 using PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi), Porter's Five Forces, and TOWS analysis. This research is an applied research using qualitative methods and analysis studies conducted at Hotel XYZ Bali and data collecting through by interviews, observations and literature studies. It was found that Hotel XYZ needs to add some BMC strategies such as maintaining the implementation of they CHSE (Cleanliness, Healthy, Safety, Environmental sustainability), improving ADR (Average Daily Rate) by continuously improving they service and products, renovating rooms to look fresh by changing wallpapers and headboards, sales teams need to more carefully to choose customer segments that earn more revenue than just customer volume. In addition, the need for top management cooperation with all its ranks in order to be dynamic when needed, especially difficult times in hard competition.

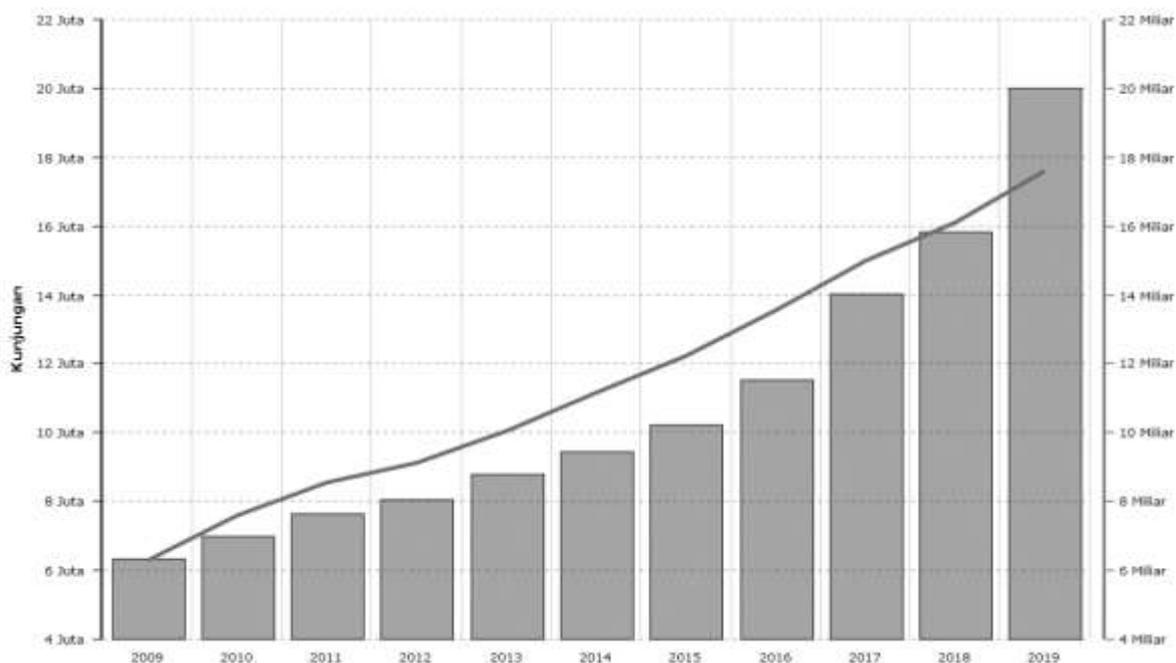
Keywords:

Strategic Analysis, Business Model Canvas, TOWS Matrix, Hotel

PENDAHULUAN

Industri pariwisata di Indonesia saat ini merupakan industri yang menjanjikan dan dipersiapkan sebagai penopang utama dari penghasilan negara. Daya tarik Indonesia untuk menarik wisatawan sangat banyak mulai dari keindahan alam dan keanekaragaman hayati yang beragam, aneka budaya serta warisan dari sejarah dan budaya yang ada. Dikarenakan hal ini merupakan sebuah peluang maka pemerintah melakukan dukungan yang bertujuan agar dapat lebih meningkatkan kunjungan dari wisatawan dengan cara menerbitkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2011 mengenai rencana induk pembangunan kepariwisataan nasional 2010-2025.

Dikarenakan adanya beragam daya tarik di Indonesia dan banyaknya branding yang dilakukan oleh pemerintah melalui kampanye *Wonderful Indonesia*. Gambar 1.1 menunjukkan perkembangan sektor pariwisata terlihat meningkat bersumber dari data yang dirilis oleh kementerian pariwisata, dimana adanya peningkatan sebesar 12,6% pada tahun 2018 dibandingkan dengan periode sejenis di tahun 2017 dari jumlah kunjungan sebelumnya yaitu 14 juta menjadi 15,8 juta wisatawan mancanegara. (Badan Pusat Statistik, 2019).

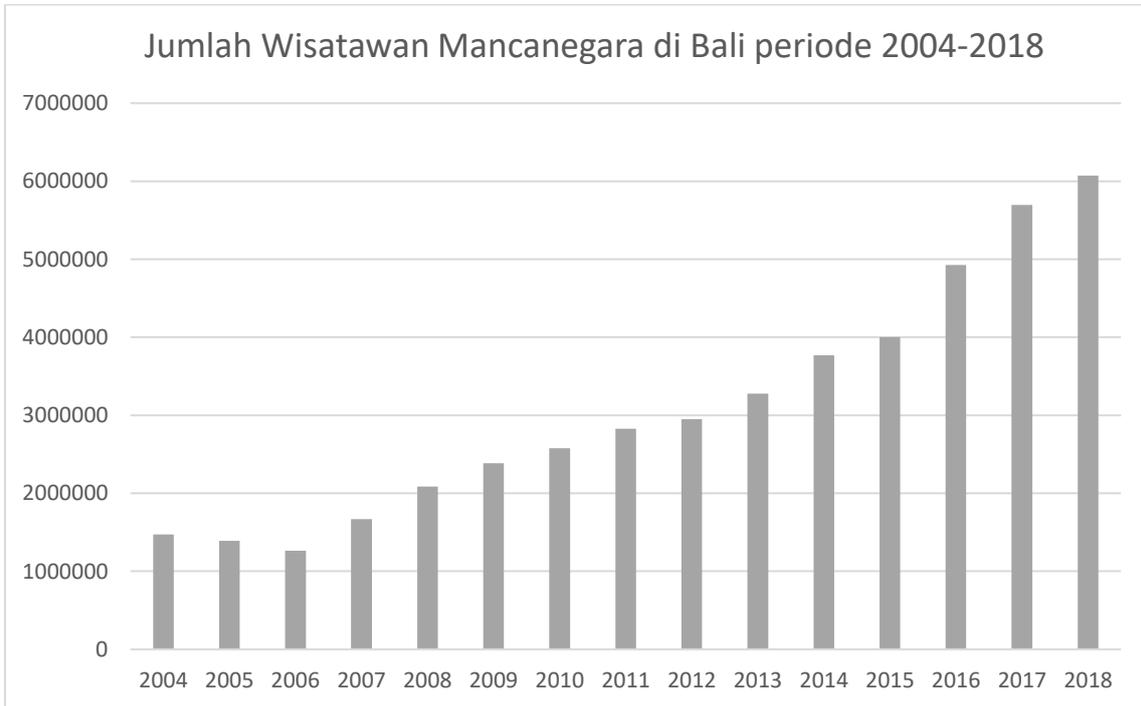


Gambar 1.1 Penerimaan devisa pariwisata dan kunjungan wisatawan mancanegara periode 2009-2019

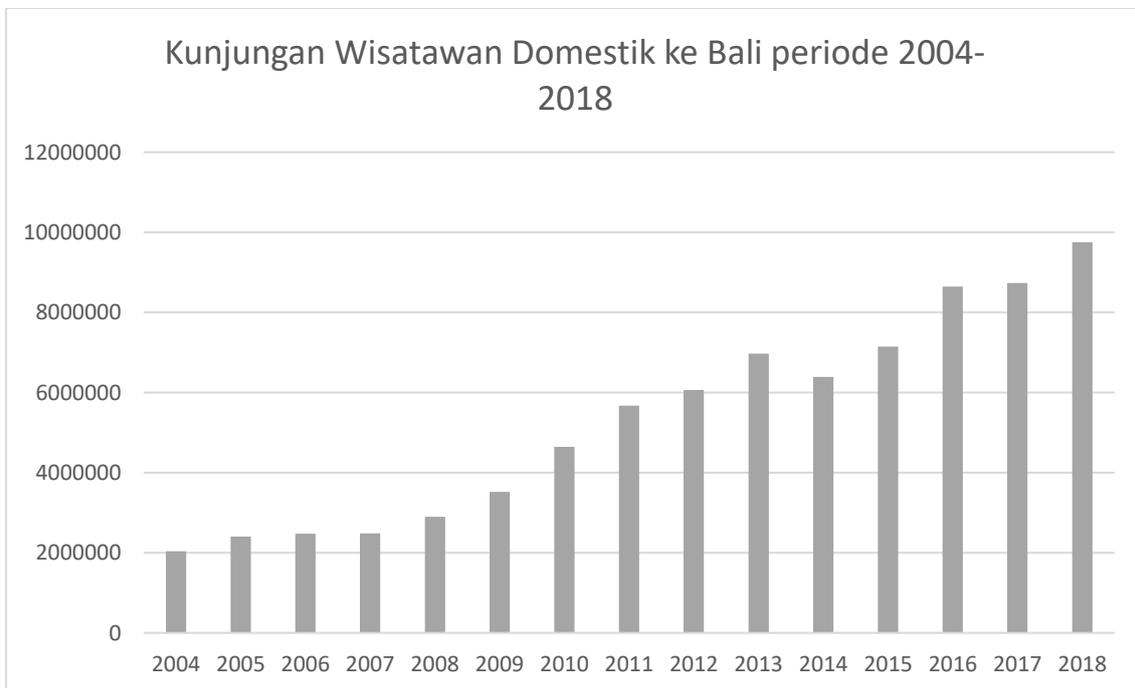
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2019

Dalam survey yang dilakukan oleh Tripadvisor di tahun 2019, Pulau Bali menempati urutan ke 5 dan menjadi satu-satunya tempat favorit untuk dikunjungi oleh wisatawan mancanegara yang berlokasi di Benua Asia (Tripadvisor, 2019). Gambar 1.2 menunjukkan di tahun 2018 Bali dikunjungi oleh wisatawan mancanegara sebanyak 6.070.473, dimana jumlah tersebut setara dengan 38,41% dari jumlah kunjungan yang dilakukan oleh wisatawan mancanegara untuk periode yang sama di seluruh Indonesia (Badan Pusat Statistik Bali, 2019). Gambar 1.3 menunjukkan kunjungan di tahun 2018 meningkat sebesar 6.54% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Kemudian untuk wisatawan domestik

terdapat peningkatan juga sebesar 11,70% dari tahun sebelumnya yang berjumlah 8.735.633 menjadi 9.7557.991 kunjungan di tahun 2018.



Gambar 1.2 Jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali periode 2004-2018
Sumber: Badan Pusat Statistik Bali, 2019



Gambar 1.3 Kunjungan wisatawan domestik ke Bali per bulan, 2004-2018
Sumber: Badan Pusat Statistik Bali, 2019

Perkembangan yang terlihat dari kunjungan wisatawan tiap tahunnya untuk berwisata ke daerah bali mempengaruhi perkembangan pada berbagai macam aspek penunjang yang dibutuhkan bagi para wisatawan, mulai dari penyediaan fasilitas restoran, café, souvenir, dan yang paling penting adalah

fasilitas penginapan seperti villa, bungalow, dan juga hotel. Terlihatnya adanya peluang ini oleh para pembisnis dan meningkatkan pertumbuhan jumlah hotel di daerah Bali beberapa tahun belakangan, dimana pada periode tahun 2015-2017 terdapat peningkatan jumlah hotel sebanyak 50,99% dan hal ini dilihat oleh para pembisnis (Badan Pusat Statistik, 2018).

Tingginya peningkatan jumlah hotel tersebut mengakibatkan persaingan yang ketat antara satu hotel dengan hotel lainnya. Hal ini membuat perusahaan yang bergerak di dalam industri hotel di paksa untuk selalu berinovasi dan melakukan pembaharuan terkait dengan strategi bersaingnya agar dapat bertahan serta bersaing terhadap kompetitornya untuk waktu sekarang dan yang akan datang. Salah satu persaingan yang terjadi adalah adanya perang harga sewa disebabkan oleh banyaknya stok kamar yang tidak terpakai. Tercatat rata-rata tingkat hunian hotel di Bali pada bulan desember 2018 hanya mencapai 57,62% dimana dari keseluruhan total kamar di suatu hotel, lebih dari 40% yang tidak digunakan.

Turunnya permintaan sewa kamar hotel salah satunya bersumber dari kurangnya minat wisatawan domestik berkunjung ke Bali. Pada 8 Januari 2018, salah satu maskapai penerbangan *no frills* mengenakan tarif bagasi untuk penerbangan domestik ke Bali, padahal wisatawan domestik pada tahun tersebut mencapai 9.757.911, jumlah yang lebih tinggi dibandingkan dengan wisatawan mancanegara yang berjumlah 6.070.473. Jika hal ini terus terjadi maka di masa yang akan datang, dapat diperkirakan akan terjadi penurunan jumlah wisatawan lokal yang berkunjung ke Bali secara terus menerus, disebabkan adanya perubahan di dalam industri penerbangan domestik ini.

Berkaitan dengan hal yang telah dijabarkan, terdapat salah satu hotel yang didirikan oleh PT. Arja Bali Astama yang bernama Hotel XYZ berdiri sejak tahun 2013, dengan pendirian lokasi yang cukup strategis bersebrangan dengan Mall Trans Studio yang menjadi salah satu lokasi yang cukup mewah dan diminati oleh banyak kalangan di Jalan Sunset Road dimana merupakan jalan utama dimana dalam jarak 15 menit dapat sampai ke bandara Ngurah Rai, selain itu hotel ini juga berada di sebelah Krisna yang merupakan tempat cinderamata terbesar yang ada di Bali. Selain memiliki banyak kamar yang luas dengan desain yang unik fasilitas lainnya yang ditawarkan hotel ini seperti meeting room yang luas berjumlah 6 ruangan disertai dengan free wifi, dan sound system, serta adanya jasa *free shuttle* bagi para pengunjung yang ingin berjalan-jalan ke Kuta dan Seminyak.

Hotel XYZ memiliki beberapa hal menonjol diantara hotel-hotel lainnya seperti pada tahun 2015 hingga 2019 pengunjung Hotel XYZ selalu berada diatas rata-rata hotel lainnya di daerah Canggu, Kuta & Legian, selain itu untuk perbandingan harga sewa kamar harian dengan para kompetitor khususnya saat *high season* harga sewa hotel ini cukup murah sejak pertama kali hotel ini dibangun hingga sampai saat ini. Akan tetapi pada tahun 2019 kinerja hotel menurun dan menyebabkan pendapatan dari hotel berada di bawah rata-rata industri pada tahun tersebut. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa walaupun pendapatan dari Hotel XYZ terlihat meningkat tiap tahunnya, ternyata hal tersebut belum memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dimana hal ini bersumber dari angkat *Net Profit Margin* Hotel XYZ yang selalu mencatat kerugian di tiap tahunnya .

Tabel 1.1 Kinerja XYZ dilihat dari rasio keuangan

	2019	2018	2017	2016	2015
Profitability Ratio					
Gross Profit Margin	64,73%	66,71%	63,97%	67,79%	60,29%
Operating Profit Margin	23,97%	38,12%	32,88%	38,02%	22,26%
Net Profit Margin	-14,08%	-3,00%	-12,37%	-23,00%	-61,64%
ROA	-3,64%	-0,72%	-2,53%	-4,56%	-7,33%
ROE	-6,89%	-1,40%	-4,84%	-8,91%	70,37%
ROS	23,97%	38,12%	32,88%	38,02%	22,26%
Liquidity Ratio					
Quick Ratio	0,04	0,31	0,47	0,32	0,21
Current Ratio	0,07	0,38	0,61	0,46	0,22
Cash Ratio	0,02	0,29	0,44	0,29	0,20
Activity Ratio					
FnB Inventory Turnover	9,09	11,52	6,06	5,14	17,75
Paid Occupancy Percentage	-2,00%	98,00%	71,30%	63,60%	48,20%
Solvency Ratio					
DAR	0,47	0,481	0,478	0,488	1,104
DER	0,90	0,928	0,914	0,955	-10,595
Long term Debt to Total Capitalization Ratio	0,36	0,413	0,429	0,418	1,385
Number of Times Interest Earned Ratio	0,14	0,850	0,318	-0,027	-0,694
OCF to Total Liabilities	0,04	0,079	0,042	-0,241	0,082
Operating Ratio					
FnB Cost Percentage	41,80%	41,80%	41,50%	40,40%	67,30%
Labor Cost Percentage	13,30%	13,30%	13,80%	11,30%	12,90%

Sumber: Laporan Keuangan Hotel XYZ 2015-2019, diolah peneliti

Faktor eksternal pun ikut serta dalam pengaruh hal tersebut. Pada tahun 2019 terdapat kenaikan harga tiket pesawat yang berpengaruh terhadap lambatnya tingkat pertumbuhan pada industri hotel. Selanjutnya pandemi yang telah terjadi selama tahun 2020 ini membuat wisatawan enggan untuk melakukan perjalanan disebabkan ketakutan akan tertularnya virus, dan beberapa kebijakan PSBB dari pemerintah yang membuat kegiatan bisnis berhenti beroperasi, hal ini sangat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap industri pariwisata khususnya bisnis perhotelan, dimana tingkat huni daerah Bali pada tahun-tahun sebelumnya berada di kisaran rata-rata 50% yang kemudian di tahun tersebut menurun hingga angka belasan digit.

Dengan semakin tingginya tingkat pertumbuhan dan persaingan hotel yang ada di Bali tiap tahunnya serta ketatnya persaingan yang ada dilingkungan Bali, Hotel XYZ perlu membuat model bisnis kanvas untuk membantu perusahaan membuat rancangan proses bisnisnya dan mengetahui kekuatan, peluang, serta mengantisipasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Strategi ini dirancang sesuai dengan berbagai aspek yang melingkupi *value proposition* atau nilai yang diposisikan oleh perusahaan untuk para konsumennya, segmentasi dari konsumen yang dituju oleh perusahaan, *channel* yang sesuai agar dapat menyampaikan apa yang ditawarkan perusahaan kepada para konsumen, *customer relationship* yang berguna agar para konsumen merasa nyaman dan tidak mudah untuk berpaling ke hotel lain, *key activities* untuk menunjukkan kegiatan dari hotel yang perlu untuk diperhatikan demi menghasilkan produk yang dapat bertahan di tengah kompetisi, *key partnership* agar dapat menjaga kelancaran dari para relasi ketika bisnis berjalan dan menentukan pihak mana yang sesuai dengan hotel untuk melakukan kerjasama demi mencapai tujuan yang ingin di capai,

kemudian ada *revenue stream* yang dibutuhkan agar perusahaan dapat menentukan cara untuk mendapatkan keuntungan saat bisnis berjalan, dan yang terakhir *cost structure* yang diperlukan agar perusahaan mampu mengatur biaya dari beban yang perlu dikeluarkan ketika bisnis berjalan agar dapat menghindari risiko kerugian.

METODE RISET

Jenis Data

Riset ini memiliki dua tujuan yang pertama untuk memecahkan masalah manajerial terkait dengan lingkungan pekerjaan, kedua untuk memperdalam pemahaman tentang pemecahan sebuah masalah di dalam sebuah organisasi (Sekaran & Bougie, 2016). Jenis penelitian ini merupakan riset terapan dengan kasus Hotel XYZ. Terdapat 4 tujuan dilakukannya riset terapan (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009) antara lain:

1. Meningkatkan pemahaman tentang masalah bisnis atau manajerial
2. Menghasilkan solusi terhadap sebuah masalah
3. Memunculkan pengetahuan baru sebatas pada masalah yg dibahas
4. Menemukan relevansi praktis dan nilai untuk dapat digunakan oleh manager di dalam perusahaan

Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus yang telah dilakukan terhadap Hotel XYZ Bali dengan mendiagnosa dan mengkaji masalah yang ada dari sumber informasi yang telah di dapatkan. Untuk jenis dan sumber datanya sendiri penelitian ini memiliki data primer yang Selanjutnya penelitian ini juga memiliki data sekunder dimana data didapatkan.

1. Data primer : Data yang diperoleh bersumber dari narasumber terkait melalui wawancara dan observasi langsung terkait dengan operasional dan kinerja perusahaan.
2. Data Sekunder : Data yang telah dipublikasi, dan telah dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder bersumber dari dokumentasi, laporan perusahaan, jurnal terkait dengan industri pada bidang pariwisata dan hotel, dan informasi eksternal mengenai kondisi makro yang ada di Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara : Kegiatan dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pihak manajemen yang memiliki pangkat tinggi di perusahaan terkait dengan kajian strategis perusahaan, tujuan, dan arah, serta proyeksi perkembangan dari segala faktor yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan dari sisi makro maupun industri dari sudut pandang internal perusahaan.

2. Observasi: kegiatan dilakukan dengan cara mengamati secara langsung tentang bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya saat ini. Hal ini dilakukan agar penulis mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk membuat rancangan strategi yang tepat bagi perusahaan.
3. Studi literatur : Kegiatan dilakukan dengan mengumpulkan serta menganalisa data data sekunder yang relevan bagi perusahaan yang nantinya akan digunakan sebagai data pendukung dalam penelitian ini.

Alat Analisis Data

1. Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi), Analisis ini mencari informasi terkait yang mempengaruhi lingkungan industri hotel kemudian diidentifikasi dan akhirnya menghasilkan faktor makro apa saja yang mempengaruhi industri mulai dari sisi politik, ekonomi, sosial, teknologi.
2. Analisa *Porter's Five Forces*, Analisis dilakukan dengan membandingkan produk yang dimiliki oleh bisnis dengan industri bisnis yang sama. Analisis ini dicetuskan oleh Michael Porter dimana terdapat lima kekuatan yang dapat mempengaruhi persaingan dalam sebuah industri yaitu ancaman dari pendatang baru, ancaman dari produk pengganti, daya tawar pelanggan, daya tawar pemasok, dan persaingan antar perusahaan dalam industri sejenis (Porter, M. 1979). Dengan analisis ini akan di dapatkan hasil berupa peluang dan ancaman yang berasal dari luar perusahaan.
3. Kanvas Model Bisnis (Business Model Canvass; BMC), merupakan kerangka yang membahas model bisnis dengan menyajikan gambaran visual atau berupa kanvas agar lebih mudah dimengerti dan dipahami dengan mudah. BMC 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). BMC menggambarkan 9 blok pemikiran perusahaan dalam menjalankan bisnisnya (Gambar 1.4). Sembilan blok pemikiran ini terbagi menjadi dua bagian, dimana pada sisi kanan yaitu segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value proposition*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), saluran (*channels*), dan arus pendapatan (*revenue stream*), sisi ini bertujuan untuk memudahkan perusahaan untuk melihat dan menciptakan nilai tambah dari bisnisnya. Selanjutnya pada bagian kedua yaitu sumber daya utama (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), struktur biaya (*cost structure*), hal ini ditunjukkan untuk memudahkan perusahaan dalam melakukan efisiensi terhadap biaya yang keluar di dalam bisnis tersebut.

Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationship	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Structure	

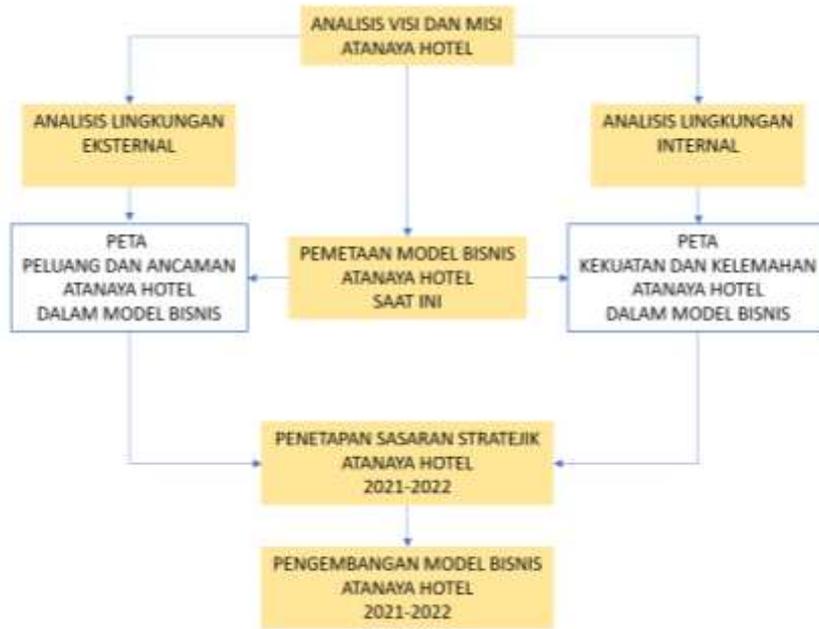
Gambar 1.4 Business Model Canvas
Sumber: Osterwalder & Pigneur, 2013

- Analisis TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*), Setelah mendapatkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sedang dihadapi oleh perusahaan, perlu dilakukan analisis TOWS. Analisis ini digunakan untuk menghasilkan strategi alternatif untuk perusahaan yang terbagi menjadi 4 jenis strategi, antara lain strategi SO (*Strength-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strength-Threat*), dan strategi WT (*Weakness-Threat*) (Weihrich, 1982). Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang yang ada. Strategi WO memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan menggunakan peluang yang ada. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengurangi pengaruh ancaman dari luar perusahaan. Dan strategi WT mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Kerangka Analisis

Gambar 1.5 menunjukkan kerangka analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini dimulai dari menganalisa visi dan misi dari perusahaan agar dapat menentukan arah strategisnya. Langkah pertama-tama selalu dimulai dari pembuatan pernyataan misi (dan visi) perusahaan (Wheelen & Hunger, 2018). Selanjutnya peneliti melakukan pemetaan terhadap model bisnis perusahaan saat ini dengan menggunakan kanvas model bisnis. Selain itu peneliti perlu memahami, memetakan, serta menganalisa faktor perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal dan internal dari perusahaan. Memahami perubahan dalam lingkungan membantu dalam mengadaptasi model bisnis dengan lebih efektif untuk menggeser kekuatan eksternal (Osterwalder & Pigneur, 2010). Hal ini bertujuan agar organisasi mengetahui peluang dan ancaman serta dapat memetakan kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam model bisnis Hotel XYZ.

Dari hasil kedua pemetaan faktor-faktor peluang dan ancaman maupun pemetaan kekuatan dan kelemahan yang dapat digunakan untuk mengembangkan model bisnis perusahaan. Selanjutnya perlu dilakukan penentuan sasaran strategis untuk tujuan jangka Panjang perusahaan yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas dari organisasi, yang akan digunakan untuk membentuk model bisnis yang sesuai bagi Hotel XYZ.



Gambar 1.5 Kerangka analisis

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis PEST

1. Faktor Politik, Bisnis hotel mendapatkan banyak peluang dari kinerja yang dilakukan oleh pemerintah dengan adanya pengembangan pada faktor pariwisata tercatat bahwa Pendapatan Domestik Bruto (PDB) yang dihasilkan oleh industri hotel mencapai angka 8.75% Di sisi lain secara keseluruhan Produk Domestik Bruto (PDB) memiliki total rata-rata sebesar 5.1% dimana angka ini menggambarkan bahwa industri hotel sedang bersinar, serta adanya kebijakan pemerintah yaitu pembangunan infrastruktur secara masih pada periode 2014-2019. Kementrian PUPR melalui Ditjen Bina Marga telah menyelesaikan pekerjaan pembangunan jalan nasional sepanjang 3.432km, dan jalan tol baru sepanjang 949 km di tahun 2019. Dengan ini jarak tempuh antar pulau menjadi lebih singkat melalui jalur darat. Pemerintah juga merencanakan akan menambah ruas tol baru di Pulau Bali sejumlah 5 ruas yang terhubung dengan Gilimanuk—Denpasar, Gilimanuk—Tabanan, Tabanan—Kuta, Kuta—Padang Bai, dan Kuta—Tanah Lot (CNBC Indonesia, 2020).
2. Faktor Ekonomi, Sejak 50 tahun lalu, pertumbuhan GDP Indonesia berada pada kisaran 5.6% pertahun (World Bank, 2020). Terjadi peningkatan income per capita dari US\$857 di tahun 2000 menjadi US\$3603 di 2016, hal ini membuat Indonesia masuk dalam 10 ekonomi terbesar di dunia berdasarkan purchasing power parity dan merupakan anggota G20 yang mendominasi ekonomi dunia. Dengan pertumbuhan yang stabil ini mengurangi angka kemiskinan di Indonesia. Tercatat pada periode 2002-2016, kalangan menengah tumbuh 10% tiap tahun,

dengan hal ini dapat menjadi salah satu sumber penggerak dari pertumbuhan ekonomi di Indonesia dimana konsumsinya setiap tahunnya meningkat sebanyak 12%.

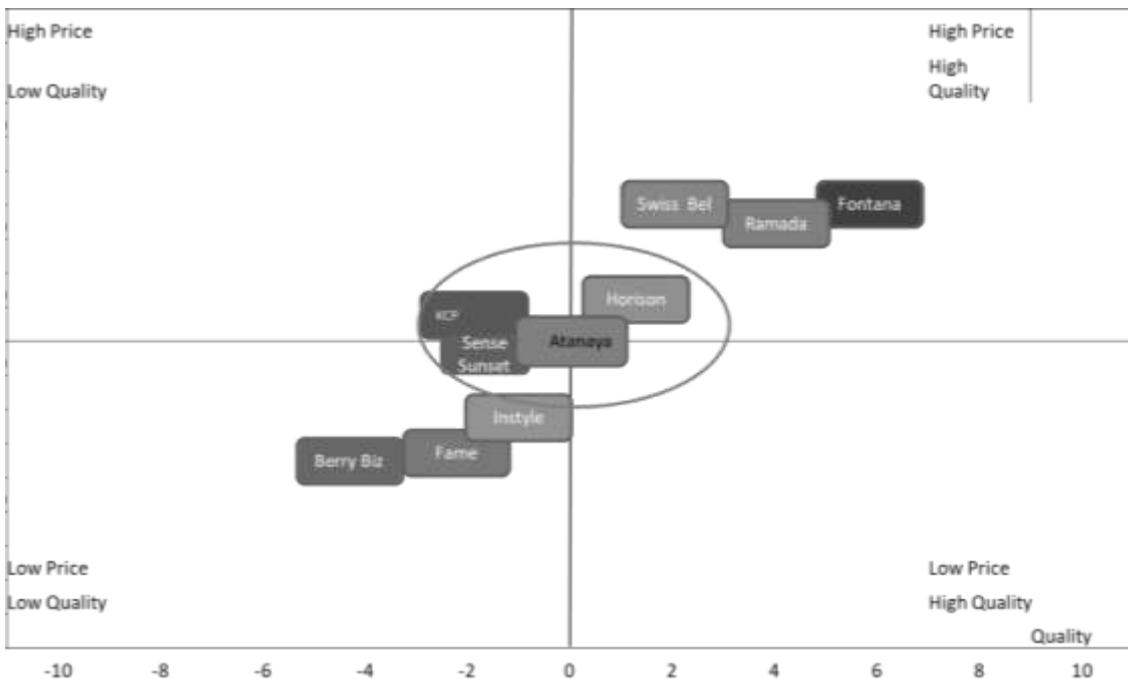
3. Faktor Sosial, Indonesia di prediksi memiliki bonus demografi yang terus berlangsung hingga tahun 2036, dimana jumlah usia produktif masyarakat berkisar 15-64 tahun. Pada 2019, jumlah populasi Indonesia diproyeksi mencapai 267 juta jiwa dengan usia produktif mencapai 68% dari keseluruhan penduduk. Dari Jumlah tersebut, sebesar 24% merupakan generasi milenial berusia 20-35 tahun (Katadata.co.id, 2019). Hal ini berdampak kedepannya terhadap daya beli yang lebih besar dibandingkan dengan generasi sebelumnya, dimana sebelumnya didominasi oleh konsumsi barang, seperti sandang, pangan, papan, menjadi konsumsi berbasis pengalaman. Hal ini dikenal dengan sebutan *leisure economy* yang dimana hampir seluruh negara yang mengalami pertumbuhan jumlah kelas menengah meningkat tinggi.
4. Faktor Teknologi, Pada tahun 2019 Indonesia menuruti urutan ke 4 dibawah China, India dan Amerika Serikat. Dari total keseluruhan populasi sebanyak 264 juta sebanyak 171,17 juta jiwa yang sudah terhubung dengan internet dengan presentasi 65% (Statista.com, 2020). Secara keseluruhan pengguna internet Indonesia menghabiskan waktunya dengan media sosial seperti Instagram, Facebook, Youtube, Whatsapp. Meningkatnya penggunaan internet di Indonesia melahirkan bidang pekerjaan baru, salah satunya adalah *social media influencer*. Dimana pekerjaan *Influencer* seperti *Youtuber*, *Vlogger* yang memiliki banyak pengikut dan memiliki pengaruh yang besar untuk mempengaruhi pemikiran pengikutnya dalam pembelian suatu produk dan mempermudah penyebaran informasi terkait produk yang ditawarkan. Selain *Influencer* terdapat bisnis lain yang dapat mempermudah akses pembelian seperti tiket pesawat, pemesanan transportasi, tempat wisata tanpa menggunakan agen, bisnis ini disebut dengan *Online Travel Agent (OTA)*.

Analisa Porter's Five Forces

1. Ancaman Produk Pengganti, Villa memiliki bentuk usaha yang mirip dengan hotel namun dari segi biaya, villa memiliki harga yang jauh lebih mahal ketimbang hotel dikarenakan perbedaan rasio antara jumlah pengunjung dan orang yang berkerja di dalam bisnis tersebut. Villa lebih dibutuhkan untuk privasi dimana dapat menjadi pilihan yang wajar saat ingin berlibur dengan sekala orang yang lebih banyak seperti menginap bersama teman atau keluarga. Selanjutnya banyaknya rumah dan kamar kost sewa yang dapat disewa melalui berbagai macam platform online seperti *Airbnb* dan *Red Doorz* menambah ketatkan persaingan dikarenakan harga sewa yang dapat lebih murah disebabkan tidak diperlukannya staf untuk membersihkan kamar di setiap hari, atau menyiapkan sarapan. dan bisnis sewa kamar ini merupakan alternatif yang lebih murah dibandingkan dengan hotel dan villa bagi sebagian konsumen. Selain dari adanya bisnis kamar sewa seperti villa dan kamar kost, di masa pandemi ini pergerakan menjadi lebih terbatas, *virtual meeting* menjadi salah satu pilihan yang paling mudah dan pada akhirnya orang akan

dipaksa untuk melakukan kegiatan ini dengan jangka waktu yang lama dan kebiasaan baru ini akan terbawa hingga pandemi usai. Dari hal ini munculah penyedia jasa untuk mengadakan *virtual meeting* berbayar secara *online* menggunakan aplikasi seperti Zoom, Gmeet, dan lainnya, dimana biaya yang dikeluarkan oleh penyedia jasa tidak begitu besar dibandingkan dengan *meeting room* fisik dikarenakan sebagian besar biaya adalah *opex* karena hanya membayar biaya *subscription* saja.

- Ancaman Pesaing, Dari apa yang telah dijabarkan pada bab pendahuluan dapat kita ketahui bahwasannya kunjungan wisatawan yang terus meningkat menjadi salah satu peluang bagi bisnis di industri perhotelan, ditambah adanya informasi pada tahun 2015-2017 terjadi peningkatan jumlah hotel sebesar 50,99%, hal ini tentunya berimbas langsung pada tingkat hunian kamar hotel. Rata-rata tingkat hunian hotel di Bali pada bulan Desember 2018 hanya mencapai 57,62% (Badan Pusat Statistik, 2018). Dari banyak nya jumlah kamar hotel, tersisa lebih dari 40% yang tidak digunakan, tentunya hal ini mulai mengarah pada perang harga. Tim Hotel XYZ memiliki informasi saat ini terkait dengan kompetitor sebandingnya meliputi lokasi, harga, kualitas produk dan pelayanan yang diberikan serta segmen pasarnya tersendiri. Dari analisa internal perusahaan terdapat 9 hotel yang dianggap sebagai pesaing. Gambar 1.6 menunjukkan posisi XYZ Hotel relatif dibandingkan pesaing-pesaingnya dalam hal harga dan kualitas.



Gambar 1.6 Positioning Hotel XYZ dibandingkan dengan hotel sejenis
 Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti

Persaingan harga yang tidak sehat disebabkan oleh mudahnya akses pencarian informasi terkait dengan *rate* atau *budget* yang di tawarkan oleh suatu hotel di beragam aplikasi *Online Travel Agent* ditambah dengan adanya tipe pelanggan yang hanya melihat dari sisi *rate* saja. Dari hal ini dapat

disimpulkan bahwa ancaman pesaing cukup tinggi dikarenakan cukup banyaknya hotel di wilayah Bali, dan tidak adanya biaya berpindah, ditambah pada saat ini terdapat banyak proyek pembangunan hotel baru yang membuat ancaman persaingan harga berpotensi semakin besar di masa yang akan datang.

3. Ancaman Pendatang Baru, Perijinan dalam membangun hotel baru di Bali sangat mudah dan tidak dibatasi. Hal ini membuat ancaman pendatang baru menjadi sangat tinggi, ditambah pada sepanjang jalan Sunset Road sudah terlihat beberapa proyek pembangunan hotel yang akan selesai dalam jangka waktu beberapa bulan kedepan.
4. Daya Tawar Pemasok, Dengan meningkatnya perkembangan teknologi, *Online Travel Agent* seperti 10 pemain besar OTA di Indonesia berdasarkan ranking adalah Traveloka, booking.com, Agoda, Expedia, tiket.com, pegi-peggi, Hotelbeds, Hostelworld, dan Ctrip (Staah, 2020). menjadi interface utama untuk pemesanan baik hotel, penerbangan, transportasi maupun venue atraksi di lokasi wisata. OTA memiliki bargaining power yang lebih dibandingkan hotel, aplikasi akan langsung memberikan banyak hotel pengganti jika memang dirasa kurang cocok oleh penggunanya dan secara langsung para user akan sangat bergantung pada OTA dalam melakukan reservasi. Untungnya jumlah OTA disaat ini cukup tebilang banyak sehingga hotel pun sudah mulai dapat memilih mitra kerja yang sesuai dengannya. Selain itu OTA juga berguna sebagai media komunikasi agar dapat menangkap keinginan pasar, manajemen hotel dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen melalui review yang diberikan pada aplikasi, begitupun dengan konsumen baru yang dapat menilai suatu hotel dari review yang telah diberikan pada suatu hotel. Selain OTA, sarana transportasi dan penerbangan sangat berpengaruh terhadap arus pariwisata. Pada tahun 2019 terjadi kenaikan harga tiket pesawat domestik sebesar dua kali lipat dari harga sebelumnya yang menyebabkan penurunan tingkat hunian hotel di Bali.
5. Daya tawar Konsumen, Hotel XYZ memiliki konsumen yang terbagi atas campuran segmen/pangsa pasar *Company, Government, Travel Agent, MICE (meeting, incentives, convention, and exhibition), dan Individual*. Dapat dilihat bahwa tipe konsumen yang menggunakan jasa hotel ini lebih condong melihat harga atau fasilitas yang ditawarkan. Perusahaan harus dapat cepat tanggap dalam menyesuaikan keinginan dari dua jenis konsumen tersebut. Ketika konsumen melihat ke arah harga, maka hotel harus pintar dalam bernegosiasi untuk mengambil hati konsumen. Sebaliknya ketika konsumen melihat ke arah fasilitas maka hotel perlu menjual dengan harga yang mahal di seimbangkan dengan pelayanan yang maksimal. Pada hotel XYZ, sisi daya tawar konsumen terbilang cukup kuat, banyak dari para konsumen menginginkan harga dibawah standar hotel karena mudahnya untuk beralih ke hotel lain tanpa adanya biaya beralih. Meskipun begitu, hotel tetap mengutamakan revenue dengan pelayanan yang sudah sesuai dengan harga yang ditawarkan

Kanvas Model Bisnis Hotel XYZ Saat Ini

1. **Customer Segment**, Hotel XYZ paling banyak merupakan pengguna dari Traveloka, dimana merupakan segmen anak muda dan keluarga milenial, meskipun wisatawan dalam negeri terlihat lebih banyak dan wisatawan asing khususnya Cina masih sangat sedikit dan lebih beralih ke Thailand karena memiliki alam dan budaya yang tak kalah menarik dari Bali selain itu dikarenakan kurangnya akses informasi untuk pergi ke Bali. Namun nyatanya pelanggan domestik masih tidak tersegmentasi dengan baik. Sebelum terjadinya pandemi, wisatawan paling banyak datang bersumber dari Jawa Timur berkeluarga menggunakan mobil pribadi untuk sampai ke Bali, tren segmen ini diharapkan masih terus berlanjut sehubungan dengan rencana pemerintah untuk menambah ruas jalan tol di Bali
2. **Value Proposition**, Hotel XYZ memiliki lokasi yang strategis yang dapat menjadi pilihan konsumen agar dipermudah dalam berpergian di daerah-daerah wisata, dan memiliki kebanggaan lainnya seperti pelayanan yang cepat tanggap, pencetus *rooftop pool & bar* pertama di Bali, harga yang ditawarkan fleksibel dengan hotel sejenis dan tidak di *manage* oleh *third party* berupa *chain hotel management*. Akan tetapi XYZ Hotel tidak memiliki banyak ruangan *meeting* yang dapat di sewa sekaligus, untuk ukuran ruangnya pun sudah tidak bisa diperbesar lagi, kemudian untuk *lobby* hotel tidak sesuai dengan wisatawan dari Australia karena *lobby outdoor* tanpa AC, dan juga tidak dekat dengan pantai, bagi wisatawan dari Cina hal tersebut bukan menjadi masalah karena mereka lebih menyukai berbelanja sehingga lokasi hotel menjadi favorit karena dikelilingi oleh pusat oleh-oleh. Mengenai *uniqueness* nya sendiri hotel ini sangat mudah ditiru oleh kompetitor yang ingin membuat hotel baru, hal ini terlihat dari seringnya kunjungan *market intelligence* hotel lain. Dikala pandemi animo masyarakat untuk berwisata cukup tinggi ditambah lagi lamanya peraturan yang mewajibkan hanya dirumah saja, hal ini dapat menjadi peluang karena hotel memiliki sertifikasi CHSE tentang kesehatan kebersihan yang di jamin oleh pemerintah, sehingga konsumen dapat dengan nyaman untuk memesan kamar di Hotel XYZ
3. **Channel**, Hotel XYZ mendapatkan urutan pertama hotel terbaik di daerah Jalan Sunset Road pada aplikasi Traveloka yang membuat pelanggan dapat dengan mudah mencari hotel XYZ sebagai destinasi tempat menginap, akan tetapi Hotel hanya memiliki satu *channel* saja dan tidak mencoba menggunakan *channel* lain, padahal jumlah *channel* untuk OTA saat ini sudah banyak dan mudah digunakan serta lebih mudah menjangkau pelanggan, daripada melakukan penjualan melalui website resmi menggunakan OTA lebih memberikan dampak yang positif dimana biaya pun dapat dipangkas jauh. Selain hal tersebut konsumen dari Cina sebagai segmen yang berkembang tidak terjangkau dalam *channel* yang ada sekarang. Hotel-hotel saat ini berlomba-lomba mengedepankan harga sewa yang murah melalui OTA karena untuk sekarang ini hanya OTA yang memiliki *bargaining power* yang lebih kuat dibanding hotel itu sendiri.

4. **Customer Relationship**, Saat ini Hotel XYZ sudah memiliki brand yang lumayan melekat melalui sumber Traveloka, yang membuat Sebagian pelanggan menjadi *repeater guest*. Akan tetapi hotel belum memiliki *loyalty* program untuk konsumen-konsumen yang melakukan pembelian berulang agar lebih puas dan tidak berpindah ke hotel lain. Walaupun teknologi dapat memberikan banyak informasi, hal buruk terkait hotel akan sangat mudah tersebar jika seseorang tidak puas dengan pelayanan yang hotel berikan. Maka dari hal ini pula perlu adanya *chatbot* agar lebih mudah dalam merespon chat pelanggan serta *robot room service* yang memberikan tenaga manusia tanpa harus ada jeda di dalamnya.
5. **Revenue Stream**, Pendapatan Hotel XYZ paling banyak berasal dari *room, food&beverage, meeting room, dan social event* dimana ini merupakan *one time transaction*, dengan menggunakan OTA menjamin pembayaran tepat waktu dan mengurangi biaya manajemen pihak Ketiga serta mendapatkan margin yang lebih besar. Namun karena pendapatan hanya bergantung di kebanyakan *one time transaction* hal ini bersifat musiman padahal banyak hotel dibali dengan bintang tinggi yang bermain dengan harga rendah untuk saat ini, sehingga perusahaan perlu melakukan strategi lain seperti menjual makanan dan minuman dalam bentuk catering, dan lain-lain.
6. **Key Resources**, *Board of Director XYZ* hotel sudah menjalankan bisnis hotel dengan perhitungan yang matang dan penggunaan barang bintang lima sejak 1994 ditambah adanya karyawan inti yang berpengalaman berasal dari *sister company* di Jakarta. Akan tetapi karyawan baru tidak dapat diterima dengan mudah yang membuat tiap karyawan wajib untuk bisa banyak hal sekaligus, walaupun Bali memiliki sekolah pariwisata sehingga tiap tahunnya stok karyawan baru sangat banyak akan tetapi terlihat dari tingkat pengangguran yang ada di Bali sangat rendah, yang membuat hotel harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja yang terbaik.
7. **Key Activities**, Pembagian tugas pada tiap divisi hotel sudah efektif dan dapat saling membantu jika dibutuhkan. Namun kegiatan lapangan akan terganggu Ketika adanya salah satu karyawan yang sering mengambil cuti dikarenakan seluruh karyawan sudah cukup sibuk dalam melakukan alur per kegiatan yang ada dan akhirnya mempengaruhi kualitas pelayanan. Namun perusahaan dapat melakukan *outsourcing* dengan pihak eksternal untuk beberapa kegiatan yang bukan aktivitas inti seperti training karyawan, perawatan mesin, dan lain-lain.
8. **Key Partnership**, Hotel selalu membayar vendor tepat waktu sehingga memiliki hubungan yang baik dan Hotel XYZ pun memiliki produktivitas yang cukup tinggi walaupun di dominasi oleh satu mitra yaitu Traveloka. Hal ini perlu adanya kerjasama lain terkait vendor OTA karena hubungan mitra merupakan hubungan non-eksklusif sehingga dapat dengan mudah berpindah.
9. **Cost Structure**, Struktur organisasi lebih langsing yang membuat biaya dapat lebih efisien dikarenakan tidak ada biaya manajemen yang harus dibayarkan untuk pihak eksternal, akan tetapi hotel sudah cukup tua sehingga terdapat biaya lain yang timbul karena tidak menyatu

dengan jaringan hotel, ditambah lagi dengan kenaikan upah, listrik, air, setiap tahunnya dapat menjadi beban lain pada hotel. Namun Hotel XYZ dapat melakukan *outsourcing* meskipun dampaknya mengurangi kualitas dari produk hotel.



Gambar 1.7 Kanvas Model Bisnis XYZ yang baru untuk tahun 2021-2022
 Sumber: Hasil pengolahanoleh peneliti

TOWS Matriks

Berdasarkan analisa yang di dapatkan dari kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang di hadapi oleh perusahaan, ditambah dengan melihat sasaran strategis dari Hotel XYZ, perlu ditindaklanjuti menggunakan matriks TOWS sebagai input untuk membuat BMC Hotel XYZ yang baru. Tabel 1.2 menunjukkan kompilasi kekuatan dan kelemahan internal Hotel XYZ dalam Sembilan segmen di BMC.

Tabel 1.2 Tabel Matriks TOWS terhadap Sembilan Elemen Kanvas Model Bisnis

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O)	<p>Customer Segment (SO) Mempertahankan dominasi XYZ dan memfokuskan target pada segmen keluarga</p> <p>Channel (SO) Strategi yg sama dengan yg digunakan di Traveloka untuk memperkuat <i>channel</i> lain</p> <p>Customer Relations (SO) Berfokus pada kualitas hubungan baik dengan pelanggan untuk melakukan hubungan jangka panjang</p> <p>Value Propositions (SO) Memanfaatkan ruangan terbuka sebagai kelebihan XYZ di masa pandemi ini</p> <p>Key Activities (SO) Menambahkan <i>daily worker</i> jika tingkat hunian sedang tinggi</p>	<p>Customer Segment (WO) Meraih segmen <i>China market</i>, khususnya yg memiliki daya beli yang baik</p> <p>Channel (WO) Bekerjasama dengan lebih banyak <i>channel</i> OTA, terutama yang memiliki segmen China</p> <p>Customer Relations (WO) Meluncurkan program loyalitas pelanggan agar lebih mudah memberikan benefit</p> <p>Value Propositions (WO) Lebih berfokus pada segmen yang mencari ruang rapat skala kecil hingga 100 orang saja</p> <p>Key Activities (WO) Selalu memastikan koordinasi terjadi sebelum rapat pergantian <i>shift</i></p>

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	<p>Key Resources (SO) Pelatihan yang lebih mendalam bagi karyawan baru untuk dapat menghasilkan pelayanan yang lebih baik</p> <p>Key Partners (SO) Menjalin kerjasama dengan lebih banyak mitra</p>	<p>Key Resources (WO) Menambah jumlah <i>daily worker</i> saat tingkat hunian tinggi agar tingkat pelayanan tidak terganggu</p> <p>Key Partners (WO) Mengurangi ketergantungan terhadap satu mitra OTA</p>
ANCAMAN (T)	<p>Customer Segment (ST) Memiliki beberapa segmen agar mengurangi resiko ketergantungan terhadap satu atau dua segmen saja</p> <p>Channel (ST) Melanjutkan kerjasama yang ada sehingga dominasi XYZ dapat terus berlanjut</p> <p>Customer Relations (ST) Selalu berkomunikasi dengan pelanggan untuk dapat menepis isu-isu negatif yang mungkin muncul</p> <p>Value Propositions (ST) Lebih berfokus pada nilai jual non fisik agar tidak mudah ditiru oleh kompetitor</p> <p>Key Activities (ST) Melakukan penyebaran demografi karyawan</p> <p>Key Resources (ST) Pelatihan yang baik dari karyawan inti sehingga menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas</p> <p>Key Partners (ST) Terus menjalin hubungan yang baik dengan mitra</p>	<p>Customer Segment (WT) Memiliki beberapa segmen agar mengurangi resiko ketergantungan terhadap satu atau dua segmen saja</p> <p>Channel (WT) Kerjasama lebih lanjut dengan pihak OTA sebagai <i>channel</i> XYZ untuk dapat meningkatkan rating XYZ</p> <p>Customer Relations (WT) Menambahkan program loyalitas pelanggan agar pelanggan lebih banyak yang mau memesan kembali XYZ</p> <p>Value Propositions (WT) Mengurangi pendekatan terhadap konsumen yang tidak sesuai dengan nilai yang ditawarkan oleh XYZ</p> <p>Key Activities (WT) Perencanaan yang lebih baik dalam pengambilan cuti karyawan.</p> <p>Key Resources (WT) Menggunakan standarisasi pelatihan agar prosesnya lebih cepat dan efisien sehingga tidak mengganggu aktifitas operasional</p> <p>Key Partners (WT) Bekerjasama dengan beberapa mitra agar mengurangi resiko ketergantungan</p>

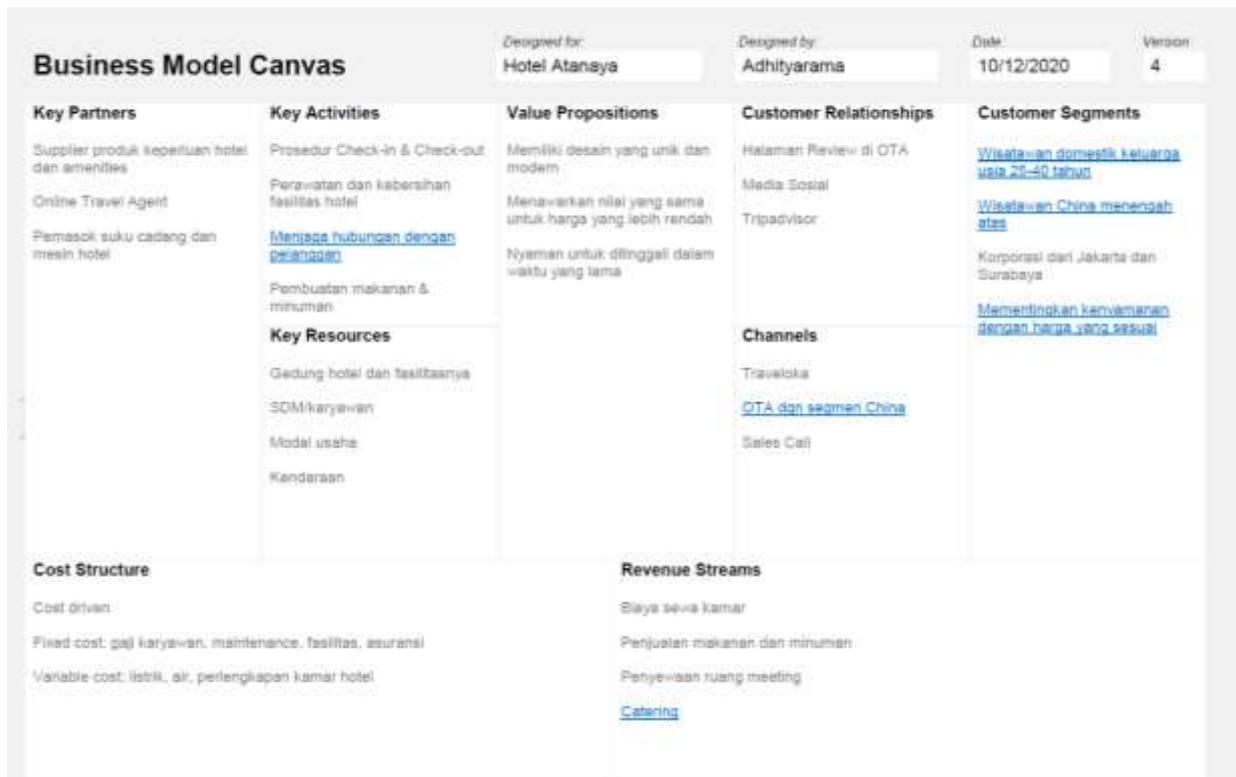
Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti

Kanvas Model Bisnis Hotel XYZ 2021-2022

Kanvas model bisnis yang dimiliki oleh Hotel XYZ sudah cukup baik, namun ada beberapa bagian yang dirasa perlu adanya penambahan terlihat dari adanya peluang yang ada pada lingkungan beberapa hal yang perlu diubah antara lain:

1. **Customer Segment** Hotel XYZ fokus pada segmen keluarga muda di saat liburan *long weekend* namun untuk hari lain perlu membuka diri terhadap para khususnya terhadap wisatawan dari Cina melihat jumlahnya yang selalu meningkat dari kelas menengah dengan memilah lebih lanjut serta perlu adanya strategi *pricing* yang tepat. Selanjutnya hotel dapat melakukan penawaran terkait dengan makanan dan minuman yang ditawarkan kepada segmen pekerja kantor dalam bentuk catering.
2. **Channel** Hotel XYZ perlu melakukan promosi di media sosial lain seperti facebook dan melakukan kerjasama dengan *Influencer* atau *Vlogger* yang memberikan saran terkait dengan penginapan untuk meningkatkan promosi serta pengenalan produk jasa dari hotel.

3. **Revenue Stream** Selain pendapatan *one time transaction*, perusahaan juga mendapat pendapatan dari *laundry*. Dengan menawarkan catering bagi perusahaan di sekitar hotel akan meningkatkan *reward* serta menjadi pendapatan baru bagi hotel.
4. **Key Activities** Disebabkan sering adanya miskomunikasi dan masalah koordinasi, maka perusahaan perlu melakukan *briefing* singkat antar divisi sebelum pergantian *shift* dilakukan. Selain itu tuanya umur hotel, perlu dilakukan renovasi berkala agar produk selalu dalam kondisi prima, hal ini dapat diantisipasi dengan selalu menjaga kerjasama yang baik dengan para pemasok.



Gambar 1.8 Kanvas Model Bisnis XYZ yang baru untuk tahun 2021-2022

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti

KESIMPULAN DAN SARAN

Dengan perkembangan bisnis hotel yang ada di Bali terlihat sebagai peluang bisnis yang menjanjikan oleh mata pembisnis, para pemodal diimingi dengan keuntungan yang sangat banyak tanpa memperlihatkan gambaran dari sulitnya pengoperasian di dalam bisnis itu sendiri secara detail dan hati-hati seperti bagaimana menghadapi pasar didalam persaingan, menjaga arus kas yang baik, mempertahankan karyawan agar memiliki “*sense of belonging*” atau rasa memiliki yang tinggi.

Kamar hotel di Bali nyatanya lebih banyak dibandingkan dengan jumlah wisatawan yang datang, sehingga membuat kekosongan sewa kamar hingga mencapai 40% lebih di tahun 2018 dan berimbas pada perang harga yang sengit di dalam industri hotel daerah bali. Hal ini juga semakin rumit di tahun 2020 dengan adanya pandemi dimana hampir seluruh bisnis hotel mengalami penurunan yang

sangat tajam, tak serta merta banyak proyek hotel yang dihentikan dan tidak beroperasi lagi. Walaupun banyak dari bisnis hotel yang jatuh dikarenakan banyaknya faktor yang mempengaruhi, Hotel XYZ memilih untuk tetap beroperasi walaupun tingkat huni sangat rendah, dan optimis menyongsong tahun yang akan datang. Manajemen memutuskan untuk tetap menjalankan bisnis hotel dengan berbagai strategi yang dimiliki.

Dari sisi biaya pilihannya hanya mempertahankan karyawan atau mendiamkan bangunan yang akhirnya akan dibenahi dan memerlukan dana yang tidak sedikit. Selanjutnya beberapa fasilitas hotel seperti genset, lift, pompa, kolam renang dan segala peralatan memerlukan perawatan untuk tetap bisa digunakan di masa yang akan datang. Begitupun dengan tanaman penghias hotel, layaknya makhluk hidup jika tidak diurus maka kemungkinan menjadi mati, atau berantakan dan menjadi tidak enak dilihat oleh mata para konsumen sehingga *value* dari hotel menjadi berkurang, dan masih banyak hal lainnya yang perlu diperhatikan.

Wisatawan dari China merupakan salah satu segmen terbesar di Bali karena menyukai tempat yang berbau dengan pantai. Dari hal ini sambil penyerahan vaksin terhadap seluruh dunia untuk menangani pandemi yang ada, maka Hotel XYZ perlu menyiapkan strategi untuk menghadapi tahun yang akan datang dengan lebih baik dan semakin baik. Maka dari hal ini selain memiliki jaringan yang luas, team sales memerlukan metode dan kemampuan yang baik dan lebih cermat dalam memilih segmen pelanggan untuk mendapatkan pendapatan lebih dibandingkan dengan volume pelanggan.

Dari segi kebersihan, Hotel XYZ telah menerapkan CHSE (*Cleanliness, Healthy, Safety, Environmental sustainability*). Dimana hal ini merupakan sebuah peluang dan perlu dipertahankan, dikarenakan selain menjadi nilai lebih untuk hotel, pemerintah telah mewajibkan sebuah hotel untuk memiliki sertifikat tersebut, khususnya dalam memerangi virus *Covid 19* yang berkembang sangat dahsyat, masalah CHSE adalah sesuatu yang mutlak. Selanjutnya Hotel XYZ perlu memperbaiki ADR (*Average Daily Rate*), yaitu dengan terus meningkatkan *service* dan produk. Manajemen Hotel perlu merenovasi kamar seperti pergantian *wallpaper* atau *headerboard* agar kamar hotel dapat tampil *fresh* setiap tahunnya. Pada sisi produk makanan dan minuman khususnya di pagi hari perlu diperhatikan karena merupakan gambaran memulai hari sehingga perlu adanya monitor seperti kebersihan meja, cepat tanggap terkait kotoran dan respon karyawan terhadap permintaan dari konsumen dari waktu ke waktu dengan ketat agar tidak terjadi kesalahan dimata konsumen dan akhirnya menimbulkan rasa puas.

Untuk menghindari persaingan yang ketat antara kompetitor, diperlukan adanya kerjasama yang baik antara atasan puncak dengan para jajarannya agar memberikan dampak kerjasama yang baik dengan pemilik usaha. Dengan demikian keputusan-keputusan penting dalam sembilan elemen BMC bersifat dinamis dan dapat segera dilaksanakan, sesuai dengan keperluan dimasa sulit saat menghadapi pandemi dan persaingan yang ketat.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Bali. (2019, February 2). Jumlah Wisatawan Asing ke Indonesia dan Bali, 1969-2018. Diambil kembali dari Badan Pusat Statistik: <https://bali.bps.go.id/statictable/2018/02/09/28/jumlahwisatawan-asing-ke-bali-dan-indonesia-1969-2018.html>
- Badan Pusat Statistik Bali. (2019, May 21). Kunjungan Wisatawan Domestik ke Bali per Bulan, 2004-2018. Diambil kembali dari Badan Pusat Statistik: <https://bali.bps.go.id/statictable/2018/02/09/29/kunjungan-wisatawan-domestik-ke-bali-per-bulan-2004-2018.html>
- Badan Pusat Statistik. (2018, August 24). Jumlah Hotel Bintang di Bali Menurut Kabupaten/Kota dan Kelas, 2000-2017. Diambil kembali dari Badan Pusat Statistik: <https://bali.bps.go.id/dynamictable/2017/06/05/174/jumlah-hotel-bintang-di-bali-menurut-kabupaten-kota-dan-kelas-2000-2017.html>
- CNBC Indonesia. (2020, 01 23). Tol Trans Jawa Bakal Makin Panjang Sampai Pulau Bali. Diambil kembali dari CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200123073327-4-132059/tol-transjawa-bakal-makin-panjang-sampai-pulau-bali>
- Herdito, V., Pradana, B, I. (2018). Analysis of Model bisnis kanvason Rock Hotel Using Blue Ocean Strategy. Faculty of Economics and Business, Brawijaya University. Retrieved from <https://jimfeb.uib.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/4562/4000>
- Kaban, E. S. (n.d.). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Pada Hotel the One Legian , Bali.
- Katadata.co.id. (2019, 01 04). Jumlah Penduduk Indonesia 2019 Mencapai 267 Juta Jiwa. Diambil kembali dari Databoks Katadata: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/01/04/jumlah-pendudukindonesia-2019-mencapai-267-juta-jiwa>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Dalam A. Osterwalder, & Y. Pigneur, Business Model Generation (hal. 14).
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 137-145.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sovia Pramudita, A. (2018). Formulasi Model Bisnis Hostel di Bandung dengan Pendekatan Value Chain dan Model bisnis kanvas(Studi Kasus: Pini Backpacker). ISEI Business and Management Review, II(1), 32–38. Retrieved from <http://jurnal.iseibandung.or.id/index.php/ibmr>
- StaaH. (2020, 01 28). STAAH announces top channels that drove revenue to your property in 2019. Diambil kembali dari Blog StaaH: <https://blog.staah.com/news/staah-announces-top-channels-that-drove-revenue-to-your-property-in-2019>

Statista.com. (2020, 01 07). Countries with the highest number of internet users as of June 2019. Diambil kembali dari Statista: <https://www.statista.com/statistics/262966/number-of-internet-users-in-selected-countries/>

Tripadvisor. (2019, June 1). Best Destinations in the World - Travelers' Choice Awards. Diambil kembali dari Tripadvisor.com: <https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Destinations/>

Tunjungsari, K. R., Shanty, K., & Parwati, M. (2017). Persepsi masyarakat kuta terhadap Dampak pembangunan hotel berkonsep city hotel Di sunset road kuta bali. *Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas*, 1(2), 151–164.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. Dalam T. L. Wheelen, & J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy* (hal. 170)

World Bank. (2020, 02 01). GDP growth (annual %) - Indonesia. Diambil kembali dari The World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=ID>