

Business Model Canvas Hotel NYC

Kartini Sally, *Aprihatiningrum Hidayati
Sekolah Tinggi Manajemen PPM Jakarta
*Korespondensi: apri.hidayati@gmail.com

Dikirim: 15 Juli 2021, Direvisi: 5 September 2021, Dipublikasikan: 24 Desember 2021

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan merancang model bisnis Hotel NYC dengan menggunakan kerangka *Business Model Canvas* (BMC). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan tehnik pengumpulan data menggunakan tehnik wawancara. Hasil penelitian dari identifikasi BMC yang ada saat ini, pada elemen *customer segment* ditetapkan target utama adalah millennial dan *first jobber*, dan memperluas *customer segment* ke pelanggan korporasi dengan merekrut tenaga pemasaran khusus untuk menangani pelanggan korporasi. Pada elemen *Channel* penggunaan social media diperluas dan menggunakan *social media agency* sebagai pengelola konten. Untuk elemen *Revenue Streams*, akan dibuatkan paket yang sekarang sedang menjadi gaya hidup yaitu *shortgateway*, *staycation*, dan paket *special moment* untuk millennial antara lain *Bridal Shower Party* dan paket pernikahan. Pada elemen *Key Resources*, akan memanfaatkan ruangan yang masih belum digunakan menjadi *communal area* tambahan dan dapat digunakan untuk acara *gathering* perusahaan atau acara pernikahan. Elemen *Key Partnership* akan tetap bekerjasama dengan *Virtual Hotel Operator* dan menambah kerjasama dengan Online Travel Agent seperti Expedia dan Traveloka. Pada elemen *Cost Structures*, akan menambahkan cadangan biaya untuk pemeliharaan bangunan dan perlengkapan. Kata kunci : *Business Model Canvas, Hotel Budget, Online Travel Agent, SWOT*,

Abstract

This study evaluated and designed the NYC Hotel business model using the Business Model Canvas (BMC) framework. This study used a descriptive qualitative approach, and data collection techniques used interview techniques. There were results from identifying the current BMC. In the customer segment element, the main targets were millennials and first jobbers and expanding the customer segment to corporate customers by recruiting special marketing personnel to handle corporate customers. In the Channel element, social media was developed and used a social media agency as a content manager. For the Revenue Streams element, packages were becoming a lifestyle, namely short gateway, staycation, and memorable moment packages for millennials, including Bridal Shower Party and wedding packages. In the Key Resources element, the unused space could be used as an additional communal area and could be used for corporate gatherings or wedding events. Key Partnership elements would continue to work with Virtual Hotel Operators and increase collaboration with Online Travel Agents such as Expedia and Traveloka. The Cost Structures element would add cost reserves for building and equipment maintenance.

Keywords: *Business Model Canvas, Budget Hotel, Online Travel Agent, SWOT*,

A. PENDAHULUAN

Pertumbuhan hotel selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya membuat persaingan semakin ketat, oleh karena itu perusahaan harus menciptakan inovasi-inovasi baru dan strategi-strategi baru yang dapat membuat perusahaan dapat bersaing dan berkembang di era yang kompetitif. Namun inovasi dan strategi saja tidak cukup, perusahaan harus memiliki dasar model bisnis yang baik dan kuat.

Hotel NYC merupakan hunian yang dibangun dengan konsep sebagai hunian kost eksklusif, bersih, nyaman, terjangkau berlokasi di daerah Pesanggrahan, Jakarta Selatan. Lokasi Hotel NYC berada di perbatasan Jakarta Selatan dan Jakarta Barat. Di sekitar

Hotel NYC terdapat Pusat Bisnis (*central business district*) Ciledug yang berjarak sekitar 1 (satu) kilometer, 2 (dua) kampus yang berjarak sekitar 500 meter, pusat perbelanjaan ITC Cipulir yang berjarak 1 (satu) kilometer dan dekat dengan beberapa pusat bisnis seperti Joglo, Intercon Kebon Jeruk dan Kemanggisan, serta tidak jauh dari jalan tol lingkar luar Jakarta.

Hotel NYC beroperasi sejak Desember 2019, dan pada awal beroperasi merupakan hunian kost eksklusif yang menyediakan 27 kamar dilengkapi fasilitas seperti hotel *budget*. Sebagai kelengkapan bagi penghuni terdapat juga *coffee shop* yang menyediakan berbagai makanan dan minuman kekinian. Disediakan juga ruang komunal bagi penghuni untuk dapat bersantai, berkumpul, berinteraksi dengan sesama penghuni. Hunian Kost eksklusif ini pada awalnya, yakni selama 3 (tiga) bulan sejak beroperasi mampu menjaring penyewa sehingga terisi dengan tingkat hunian dapat mencapai rata-rata 100% dari kamar yang disediakan.

Pandemi Covid-19 yang terjadi sejak awal tahun 2020, berdampak cukup signifikan kepada kinerja Hotel NYC. Tingkat hunian pun menurun drastis, bahkan sempat selama sekitar 3 sampai 4 bulan selanjutnya Palm tidak mendapat penyewa sehingga harus meminimalkan operasionalnya. Setelah mulai diberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) Transisi di DKI sejak bulan Juni dan Juli 2020, maka Hotel NYC per 1 (satu) Agustus 2020 mulai menjalankan kembali kegiatan operasionalnya dengan melakukan *turn-around* model bisnisnya dari rumah kost menjadi tempat penginapan eksklusif dengan sarana yang setara hotel berbintang. Kerjasama pemasaran pun dijalin dengan VHO (*Virtual Hotel Operator*) yang memiliki sebuah platform pemasaran dan pemesanan hotel internasional. Kerjasama melalui platform VHO ini juga memberikan akses sarana pemesanan kamar di Hotel NYC (Palm) kepada platform *online travel agency* (OTA) lainnya seperti Booking.com, Agoda, Pegi-peggi, Tiket.com sehingga memperluas dan mempermudah pemesanan.

Dengan melakukan *turn-around* model bisnisnya, Hotel NYC (Palm) mulai dapat meningkatkan tingkat hunian dari kamar yang disewakan, dan setelah berjalan 4 (empat) bulan maka tingkat hunian rata-rata yang dapat dicapai adalah sekitar 60% sampai 70% pada hari-hari kerja, sedangkan pada akhir minggu serta hari-hari libur tingkat hunian dapat mencapai 90% sampai 100%. Untuk mempertahankan dan terus meningkatkan pelayanan, VHO selalu meminta penilaian kepada pelanggan, dan sampai dengan posisi bulan Maret 2021 hotel dapat mempertahankan rating dengan nilai *Excellent* (nilai 4,9 dari skala 5).

Masalah yang dihadapi oleh Hotel NYC adalah pada elemen *key activities* mengenai tingkat hunian yang tidak stabil khususnya pada saat hari kerja. Saat ini tingkat hunian di akhir minggu bisa mencapai 100%, namun pada saat hari kerja hanya berkisar di 60%. Selain itu saat hotel belum menentukan target utama pada elemen *customer segment*, dan sangat tergantung kepada VHO sebagai *key partnership* untuk memperoleh pelanggan. Dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi Hotel NYC, peneliti merasa bahwa *Business Model Canvas* sangat dibutuhkan agar dapat mengevaluasi model bisnis yang diterapkan saat ini, dan diharapkan nantinya dapat diusulkan perbaikan segala aspek atau elemen yang masih kurang baik.

Kerangka analisis yang akan dilakukan dibagi dalam 4 (empat) tahap. Untuk Tahap Pertama melakukan analisa *Business Model Canvas* saat ini (*BMC As-Is*), analisa lingkungan eksternal dan analisa lingkungan internal. Selanjutnya Tahap Kedua adalah menetapkan sasaran strategi yang akan dicapai. Tahap Ketiga dilakukan analisa SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*). Terakhir adalah Tahap Kelima penyusunan *Business Model Canvas To-Be* (*BMC To-Be*) atau bisnis model baru.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan, dan memiliki nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010, 14). Untuk mengembangkan model bisnis terdapat beberapa *tools* yang dapat digunakan, salah satunya adalah *Business Model Canvas (BMC)* yaitu gambaran dari model bisnis yang terdiri dari 9 (sembilan) elemen yaitu: 1) *customer segment* yaitu pihak yang menjadi target perusahaan, 2) *value proposition* yaitu nilai yang ingin diberikan perusahaan kepada pelanggan, 3) *channel* yaitu cara bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan pelanggan untuk menyampaikan *value propositions* yang ditawarkan, 4) *customer relationships* adalah cara perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama dan menawarkan jasa lama dan baru, 5) *revenue streams* adalah pendapatan yang diperoleh, 6) *key resources* adalah aset yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan usahanya, 7) *key partnership* adalah kumpulan mitra yang memiliki peranan bagi perusahaan, 8) *key activities* adalah kegiatan perusahaan, dan 9) *cost structures* adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melakukan operasional perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.22).

C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif yaitu metode yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi secara actual dan terperinci, mengidentifikasi masalah, membuat evaluasi dengan menggambarkan atau menjabarkan temuan di lapangan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus, dimana penulis dapat melakukan penelitian mendalam sehingga dapat mengetahui secara lengkap gambaran mengenai keadaan perusahaan. Dalam penelitian, penulis menggunakan metode *Business Model Canvas* yang terdiri dari 9 (sembilan) elemen yaitu *Customer Segment, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, Cost Structures*. Selanjutnya, dari hasil tersebut akan dapat disusun analisis SWOT.

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), analisis SWOT adalah metode yang banyak digunakan dalam analisa bisnis dan merupakan metode untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari sebuah bisnis. Subjek dalam penelitian adalah pegawai yang terlibat dalam menjalankan aktivitas di hotel termasuk Direktur dan Manajer Operasional dan Manajer Layanan, serta 5 (lima) orang pelanggan hotel baru maupun pelanggan lama. Sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari subyek penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan identifikasi 9 (sembilan) elemen *Business Model Canvas* pada Hotel NYC.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, dan teknik wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur dimana wawancara yang dilakukan bisa saja berubah sesuai dengan keadaan dan jawaban yang diberikan oleh narasumber. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk menguji data adalah dengan menggunakan metode triangulasi yaitu teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai sumber data termasuk sumber data yang telah tersedia.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan para narasumber mengenai 9 (sembilan) elemen *Business Model Canvas* diperoleh gambaran *BMC As-Is* sebagai berikut:

1. **Customer Segment.** Segmen konsumen Hotel NYC belum secara spesifik memiliki segmen market yang akan dituju. Seluruh segmen market menjadi pelanggan yang terbagi berdasarkan usia dan jenis pekerjaan. Pelanggan yang berdasarkan usia terbagi menjadi milenial dan gen Z 70%, generasi X 25% dan generasi *baby boomers* sebesar 5%. Berdasarkan pekerjaan terdiri dari karyawan 60%, wirausaha 30% dan keluarga 10%. Profil pelanggan mayoritas berprofesi sebagai karyawan dan berusia muda, maka tingkat kelas sosial adalah kelas menengah.
2. **Value Proposition.** Pada saat ini fasilitas yang ditawarkan adalah penginapan dengan harga yang relatif murah dan terjangkau dengan fasilitas setara hotel berbintang. Desain kamar tidur yang minimalis terkesan luas, dengan tempat tidur yang nyaman, serta selalu terjaga kebersihannya.
3. **Channels.** Pemasaran dilakukan bekerjasama dengan *OTA (Online Travel Agent)*, dan dengan adanya kerjasama tersebut Hotel NYC dapat diakses juga melalui OTA lainnya seperti Ticket.com, Booking.com, Agoda, Pegi-peg. Selain itu, hotel juga menggunakan media sosial seperti Google Ads, Instagram Ads untuk melakukan promosi. Hotel juga menyediakan *account google business* dan *website* yang dapat diakses 24 jam oleh pelanggan untuk berkomunikasi maupun melakukan pemesanan kamar.
4. **Customer Relationship.** Hotel menyediakan fasilitas *Account Google Business* yang memungkinkan pelanggan untuk berkomunikasi tanpa batasan waktu, karena selalu tersedia *dedicated person* yang mengoperasikan akun tersebut. Hotel juga sudah memiliki system untuk mengidentifikasi pelanggan yang rutin datang dan berkeinginan untuk selalu menempati kamar pilihan mereka.
5. **Revenue Streams.** Pendapatan utama dari hotel adalah sewa kamar, untuk jasa laundry dan penjualan di *coffee shop* hanya sebagai fasilitas tambahan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang menginap. Selain itu hotel juga menyediakan paket pernikahan dengan menggunakan konsep *open air* di taman yang berlokasi di tengah-tengah bangunan hotel.
6. **Key Resources.** Aset yang dimiliki oleh Hotel NYC berupa gedung 3 (tiga) lantai yang terdiri dari 27 kamar tidur dilengkapi dengan fasilitas *wifi* dan air panas di kamar mandi, area parker yang dapat menampung mobil dan motor, *communal area* berupa taman yang dipenuhi pohon dan kolam ikan, *laundry* dan *coffee shop*. Sumber daya manusia terdiri dari 12 karyawan termasuk manajer. Aset keuangan yang dimiliki adalah modal usaha yang dikeluarkan *owner* untuk pembangunan dan pengoperasian hotel.
7. **Key Activities.** Mayoritas responden menyatakan kebersihan Hotel, kenyamanan kamar tidur dan tempat tidur, pelayanan yang ramah, keamanan dan fasilitas *wifi* yang baik merupakan pertimbangan utama pelanggan untuk menginap kembali. Atas dasar tersebut *key activities* yang utama untuk Hotel NYC adalah kenyamanan dan kebersihan kamar hotel serta pelayanan yang ramah.
8. **Key Partnerships.** Hotel memiliki perjanjian kerjasama dengan VHO, dan sekaligus melalui perjanjian tersebut VHO membuka *platform booking* kamar ke OTA (*Online Travel Agency*) lainnya seperti Booking.com, Agoda, Pegi-peg, Ticket.com.
9. **Cost Structures.** Struktur biaya terdiri dari *fixed cost* dan *variable cost* dengan rincian *fixed cost* adalah biaya yang terkait dengan biaya listrik, gaji pegawai, biaya *wifi*, bahan baku untuk laundry dan biaya keamanan, sedangkan *variable cost* adalah biaya bahan baku untuk *coffee shop*, biaya pemeliharaan kamar, mesin *laundry* dan mesin *coffee shop*.

Tahapan berikutnya dilakukan analisa SWOT yaitu strength, weakness, opportunity dan threat dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Customer Segment:

- a. *Strength* : Seluruh segmen market menjadi pelanggan dengan komposisi mayoritas adalah millennial 70%, gen X 25% dan baby boomers 5%. Target market dari sisi pekerjaan mayoritas adalah karyawan (60%) atau first jobber, wiraswasta 30% dan keluarga 10%. Dilihat dari profil pelanggan yang mayoritas berprofesi sebagai karyawan dan berusia muda, maka tingkat kelas sosial adalah menengah.
- b. *Weakness* : Belum bisa menjangkau pelanggan korporasi dan pasar diluar Jakarta.
- c. *Opportunities* : Millennial yang sekaligus first jobber merupakan pasar potensial untuk dijadikan target utama.
- d. *Threat* : Adanya berbagai hotel dengan kelas yang sama

2. Value Proposition

- a. *Strength* : Hotel dengan bangunan baru berlokasi strategis, dengan harga terjangkau, memberikan suasana nyaman dan bersih serta pelayanan yang baik
- b. *Weakness* : Seluruh kamar sama jenisnya dan pelanggan hanya datang untuk menggunakan kamar karena tidak ada fasilitas lain yang dapat dinikmati pelanggan.
- c. *Opportunities* : Dapat melakukan inovasi yang sejalan dengan trend yang digemari millennial saat ini, misal paket promo staycation untuk weekday, paket bridal shower, paket pernikahan.
- d. *Threat* : Jika ada hotel lain yang memberikan tawaran yang lebih baik dan pelayanan yang lebih baik maka pelanggan dapat memilih hotel tersebut.

3. Channels

- a. *Strength* : Bekerjasama dengan OTA (*Online Travel Agent*) melalui VHO, dan dapat diakses juga melalui OTA lainnya seperti Ticket.com, Booking.com, Agoda, Pegi- pegi. Hotel juga menggunakan media sosial seperti Google Ads, Instagram Ads untuk melakukan promosi, dan menyediakan account google business serta website yang dapat diakses selama 24 jam oleh pelanggan
- b. *Weakness* : Belum melakukan pemasaran secara langsung ke perusahaan yang berlokasi di sekitar kebun jeruk dan CBD Ciledug karena keterbatasan tenaga pemasaran.
- c. *Opportunities* : Penggunaan media sosial yang lebih banyak lagi dapat dijadikan sarana untuk pemasaran hotel
- d. *Threat* : Media social dapat digunakan oleh pelanggan atau pihak tertentu untuk menginformasikan kekurangan hotel.

4. Customer Relationship

- a. *Strength* : Memiliki hubungan baik dengan pelanggan, mempunyai pelanggan loyal dan datang secara rutin. Berdasarkan data dari VHO 20-30% adalah pelanggan yang menginap kembali.
- b. *Weakness* : Ketergantungan yang tinggi dengan OTA (*Online Travel Agent*)

- c. *Opportunity* : Masih ada potensi pengembangan pasar untuk pelanggan dari luar Jakarta, dan pelanggan dari segmen korporasi. Pelanggan yang puas dapat membantu promosi kelebihan dari hotel melalui media sosial.
- d. *Threat* : Dengan adanya social media semakin memudahkan penyebaran berita negative apabila ada pelanggan yang tidak puas
- 5. Revenue Streams**
- a. *Strength* : Pendapatan utama dari hotel adalah sewa kamar.
- b. *Weakness* : Pendapatyan lainnya jasa laundry dan penjualan di *coffee shop* tidak signifikan.
- c. *Opportunity* : Hotel juga menyediakan paket pernikahan dengan menggunakan konsep *open air* di taman yang berlokasi di tengah-tengah bangunan hotel.
- d. *Threat* : Beberapa hotel dengan kelas lebih tinggi ikut bermain di harga yang rendah.
- 6. Key Resources**
- a. *Strength* : Memiliki fasilitas yang cukup baik seperti wifi, air panas dan pengelolaan bangunan yang baik. Turnover pegawai tidak ada,
- b. *Weakness* : Tempat tidur di seluruh kamar hanya 1 (satu) tipe yaitu *Queen size bed*.
- c. *Opportunity* : Memanfaatkan taman tengah sebagai area untuk pesta pernikahan dengan konsep *open air*. Menawarkan pelanggan yang membutuhkan wifi kuat dan stabil misal untuk rapat zoom atau untuk presentasi tesis akhir.
- d. *Threat* : Peraturan Pemerintah mengenai kenaikan upah minimum, karena porsi biaya terbesar adalah gaji pegawai.
- 7. Key Activities**
- a. *Strength* : Kebersihan Hotel, kenyamanan kamar tidur dan tempat tidur, pelayanan yang ramah, keamanan dan fasilitas *wifi* yang baik
- b. *Weakness* : Tidak memiliki kamar cadangan untuk mengganti kamar yang tidak bisa digunakan karena ada permasalahan teknis.
- c. *Opportunity* : Mencari potensi pelanggan baru dari segmen korporasi yang berlokasi disekitar hotel
- d. *Threat* : Pada kondisi tertentu seperti bulan puasa, kegiatan tidak akan ramai dan berdampak kepada tingkat hunian hotel.
- 8. Key Partnerships**
- a. *Strength* : Hotel memiliki perjanjian kerjasama dengan VHO, dan sekaligus melalui perjanjian tersebut VHO membuka *platform booking* kamar ke OTA
- b. *Weakness* : Penetapan harga diatur oleh OTA, dan kenaikan harga akan dikaitkan dengan tingkat hunian. Fee management sebesar 25% belum termasuk biaya lain
- c. *Opportunities* : Memiliki hubungan yang baik dengan OTA (*Online Travel Agent*) dan berpeluang kerjasama lebih luas dengan banyak OTA.
- d. *Threats* : OTA (*Online Travel Agent*) memutuskan kerjasama

9. Cost Structures

- a. *Strength* : Telah memiliki perencanaan anggaran *fixed cost* dan *variable cost*.
- b. *Weakness* : kemungkinan ada biaya tidak terduga terkait dengan perawatan
- c. *Opportunities* : Melakukan efisiensi dari *variable cost*.
- d. *Threat* : Potensi kenaikan harga biaya produksi.

Business Model Canvas yang baru **Business Model Canvas To-Be** disusun kembali setelah dilakukan analisa SWOT dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1: Business Model Canvas To-Be Hotel NYC

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kerjasama Dengan mitra VHO Sampai 2023. ✓ Menambah OTA lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memberikan rasa nyaman ✓ Kamar dan lingkungan hotel yang bersih ✓ Pelayanan yang ramah 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penginapan dengan lokasi strategis ✓ Fasilitas setara hotel berbintang ✓ Pelayanan yang baik ✓ Harga terjangkau 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Account</i> Google Business dengan <i>dedicated person</i> pengelola account ✓ <i>Website</i> sebagai sarana komunikasi 24/7 ✓ <i>Email dan WA blast</i> untuk informasi produk 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Millenial dan <i>first jobber</i> <i>Business Traveller</i> <i>Young Family</i> Perusahaan
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tambahan communal area ✓ Memanfaatkan rooftop 		Channels <ul style="list-style-type: none"> ✓ akun media sosial Instagram Ads, Google Ads, dan menambah akun social mediaagency yang mengelola konten 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> ✓ Membentuk perawatan aset dan perlengkapan ✓ Membuat program di lingkungan perusahaan untuk efisiensi <i>fixed dan variable cost</i> 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pendapatan utama dari sewa kamar, untuk jasa laundry dan penjualan di coffee shop sebagai pelengkap fasilitas hotel. ✓ Membuat paket sewa kamar yang dikombinasikan dengan kegiatan seperti paket ulang tahun, paket pernikahan, program harga promo saat weekday. 		

Dengan melihat *Customer Segment* yang ada maka target utama adalah Millenial dan *first jobber*, kemudian *Business traveller* dan keluarga muda. Terdapat potensi target baru yaitu pelanggan korporasi

Elemen *Value proposition* tidak mengalami perubahan dari konsep penginapan dengan harga yang relatif murah dan terjangkau dengan fasilitas setara hotel berbintang, dimodifikasi menjadi penginapan dengan lokasi strategis, dengan fasilitas setara hotel

berbintang dengan pelayanan yang baik dan harga terjangkau. Untuk kaum millennial yang merupakan target utama akan dirancang program *special moment* bagi millennial antara lain seperti *Bridal Shower Party*, *Baby Shower Party*, dan pesta pernikahan dengan konsep yang berbeda.

Elemen *Channel* yang digunakan media social untuk memperkenalkan keberadaan hotel dengan seperti Google ads, Instagram ads untuk promosi. Strategi untuk channel adalah menambah channel penggunaan media sosial lainnya antara lain *Facebook Ads*.

Strategi untuk customer relationship tidak mengalami perubahan yaitu tetap memanfaatkan fasilitas *Account Google Business* dan *website* sebagai sarana komunikasi tanpa batasan waktu maupun melakukan pemesanan kamarkarena selalu tersedia *dedicated person* yang mengoperasikan akun tersebut.

Pada elemen *Revenue Streams*, pendapatan utama dari hotel adalah sewa kamar, untuk jasa laundry dan penjualan di coffee shop hanya sebagai fasilitas tambahan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang menginap. Potensi untuk mengembangkan paket lain utk menambah penerimaan seperti paket ulang tahun, pernikahan, dan program promo saat weekday untuk meningkatkan tingkat hunian.

Elemen *Key Resources*, saat ini masih ada area yang belum dimanfaatkan dapat direnovasi sebagai tambahan communal area. Pemanfaatan aset berupa ruangan yang belum digunakan untuk tambahan communal area rencananya akan diisi peralatan atau permainan olahraga seperti mini football, permainan seperti play station. Pemanfaatan aset atau ruangan dimasukkan dalam strategi jangka menengah di awal tahun 2022 karena harus dipersiapkan terlebih dahulu infrastruktur dari ruangan dan perangkatnya. Dalam rencana pengembangan bisnis sampai tahun 2023 operasional hotel belum direncanakan untuk dilakukan digitalisasi karena operasional hotel masih ditahap awal selain itu biaya investasi program digitalisasi cukup besar.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan kebersihan Hotel, kenyamanan kamar tidur dan tempat tidur, pelayanan yang ramah, keamanan dan fasilitas *wifi* yang baik merupakan pertimbangan utama pelanggan untuk menginap kembali. Atas dasar tersebut *key activities* utama untuk Hotel NYC tidak mengalami perubahan yaitu memberikan rasa nyaman, kamar dan lingkungan hotel yang bersih serta pelayanan yang ramah.

Untuk elemen *Key Partnerships*, kerjasama dengan VHO akan dipertahankan untuk 2 (dua) tahun kedepan sampai tahun 2023 dengan ketentuan review kinerja setiap bulan Agustus, dan apabila hasil review menunjukkan kinerja tingkat hunian berada diatas rata-rata 70%, akan diusulkan untuk kenaikan harga sewa kamar setiap 6 (enam) bulan. Selain itu membuka peluang kerjasama dengan OTA (Online Travel Agent) lainnya seperti Traveloka, Expedia melalui VHO dengan target realisasi paling lambat triwulan 4 tahun 2021. Mengingat operasional Hotel NYC sudah berjalan lebih dari 1 (satu) tahun sejak Desember 2019, pada elemen *Cost Structures* akan dibentuk dana cadangan untuk biaya perawatan dari pendapatan setiap bulan.

Untuk implementasi pengembangan bisnis Hotel NYC dengan menggunakan *BMC To-Be* akan dilakukan beberapa strategi sebagai berikut (1) **Strategi Peningkatan Pelanggan** yaitu upaya untuk menaikkan tingkat hunian baik pesanan melalui *platform OTA (Online Travel Agent)* dan pesanan langsung ke *website* hotel saat ini sudah dijalankan, oleh karena itu untuk meningkatkan *awareness* pelanggan secara cepat adalah dengan menggunakan Google Ads dan Instagram Ads. Strategi ini cukup efektif dalam jangka pendek untuk meningkatkan *awareness*, namun untuk strategi jangka panjang konten Instagram Ads dan Google harus dikelola lebih baik dan menggunakan social media agency agar dapat ditampilkan konten yang menarik sesuai dengan target utama

adalah millennial dan atau *first jobber*. Untuk pemasaran ke perusahaan belum dijalankan karena keterbatasan sumber daya manusia. Dalam rencana pengembangan bisnis 2021-2023, pemasaran ke perusahaan akan dijalankan. (2) **Strategi Optimalisasi Asset** yang bertujuan untuk memaksimalkan asset berupa ruangan yang belum terpakai menjadi asset yang produktif dan menghasilkan pendapatan tambahan. Beberapa ruangan yang dapat dimanfaatkan adalah taman tengah dan ruangan terbuka di lantai 3 (tiga) yang dapat digunakan untuk acara-acara pertemuan. Untuk optimalisasi asset dapat bekerja sama dengan pihak ketiga seperti *event organizer* untuk acara pernikahan atau kegiatan kantor. Mengingat ruangan terbuka lantai 3 harus disiapkan infrastrukturnya, maka implementasi optimalisasi ruangan lantai 3 adalah target jangka menengah yang akan dilakukan periode tahun 2022. Untuk optimalisasi asset di areal taman tengah dapat langsung dijalankan pada tahun 2021. (3) **Strategi Peningkatan Pendapatan Lainnya** antara lain dengan membuat program untuk millennial dan *first jobber* misal program yang sedang jadi *lifestyle* seperti *Work From Hotel (WFH)*, *staycation*.

E. PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis merekomendasikan Hotel NYC untuk menjalankan 3 (tiga) strategi yaitu strategi peningkatan pelanggan, strategi optimalisasi asset dan strategi pendapatan lainnya. Untuk implementasi optimalisasi asset dapat dibagi menjadi 2 (dua) tahap yaitu jangka pendek di tahun 2021 dan jangka menengah di tahun 2022. Untuk implementasi strategi peningkatan pelanggan dan strategi peningkatan pendapatan lainnya dapat mulai dilaksanakan di periode tahun 2021. Implementasi strategi baru tersebut diharapkan akan menaikkan tingkat hunian agar lebih stabil dan meningkatkan pendapatan, dengan harapan Hotel NYC akan memiliki bisnis yang berkelanjutan.

Untuk mengoptimalkan implementasi strategi yang sudah dirumuskan, maka Hotel NYC disarankan untuk membentuk tim khusus yang terdiri dari salah satu Direktur dan salah seorang manager untuk mendetailkan perencanaan, mengimplementasikan tahapan pelaksanaan strategi serta memonitor dan mengevaluasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbaba, Atilla, (2012), *Characteristics of Small Hospitality Businesses : A Study in an Urban Setting in Turkey*”, *Hospitality review*:Vol.30:Iss.2, Article 3
- Brealy, Richard A., Myers, Stewart C., & Allen , Franklin, (2018), *Principles of Corporate Finance*, 13th edition, New York, McGraw-Hill International Edition
- Buddhichiwin, Pimprae, (2015), *The Marketing Mix in Small Hotels : the case of Samui, Thailand, International Organization for Research and Development* , ISSN:2410-5465
- Fred R. David, Forest R. David, (2015), *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 15th ed., New Jersey, Pearson Education
- Google, Temasek and Bain & Company, (2020), *The e-Conomy SEA 2020*

- Kimes, S.E. (2002), *Perceived Fairness of yield management-part two. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, p. 22-29
- Lovelock Christopher H, Wirtz Joachen, (2016), *Services Marketing*, 8th edition., New Jersey, World Scientific
- Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, (2010), *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc
- Rothaermel, F. T. (2017), *Strategic Management*, New York, McGraw-Hill Education.
- Ruzic Dropulic Marinela, (2015), *Direct and Indirect Contribution of HRM practice to hotel company performance, International Journal of Hospitality Management* 49,p 56-65
- Shoemaker, S., Lewis, R.C. and Yesawich, P.C. (2007). *Marketing Leadership in Hospitality and Tourism; Strategies and tactics for competitive advantage*. Pearson Education Inc, Prentice Halls. NJ, p 314-338
- Snell Scott, Morris Shad, (2017), *Managing Human Resources*, 18th edition, Boston, MA, Cengage Learning
- Stevenson, J William, (2018), *Operations Management*, 13th edition, New York, McGraw-Hill Education
- Statista Research Department, Nov 26, (2020), *Market Size of The Global Online Travel Agent Sector 2020-2023*
- Wen Hua, Andrew Chan, Zhenxing Mao, (2009), *Critical Success Factor and Customer Expectation in Budget Hotel Segment – A Case Study of China, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10:1, 59-74, DOI:10.1080/15280080802713702
- Widayati Catur Christina, Riorini Sri Vandayuli, (2018), *Budget Hotel Performance Based on Customer's Perceptive and Competitive Strategy, European research Studies Journal:Volume XXI, Special issue 3*, p241-252