

## **BAB III**

### **RANCANGAN PENGEMBANGAN MODEL BISNIS**

#### **3.1. Analisa dan Paradigma Inovasi Model Bisnis**

Tumbuh ke pasar yang berdekatan adalah pendekatan yang kuat untuk menyadap pendapatan baru, meremajakan bisnis, dan menciptakan pertahanan terhadap pemula yang kompetitif. Solusi untuk tantangan-tantangan ini terletak pada keseimbangan - menciptakan pendekatan yang tidak terlalu berlebihan atau kurang terstruktur. Maka dalam pengembangan sebuah bisnis diperlukan sebuah strategi akselerasi dan mampu memetakan posisi perusahaan terhadap konsumen saat ini (Wunker, 2019).

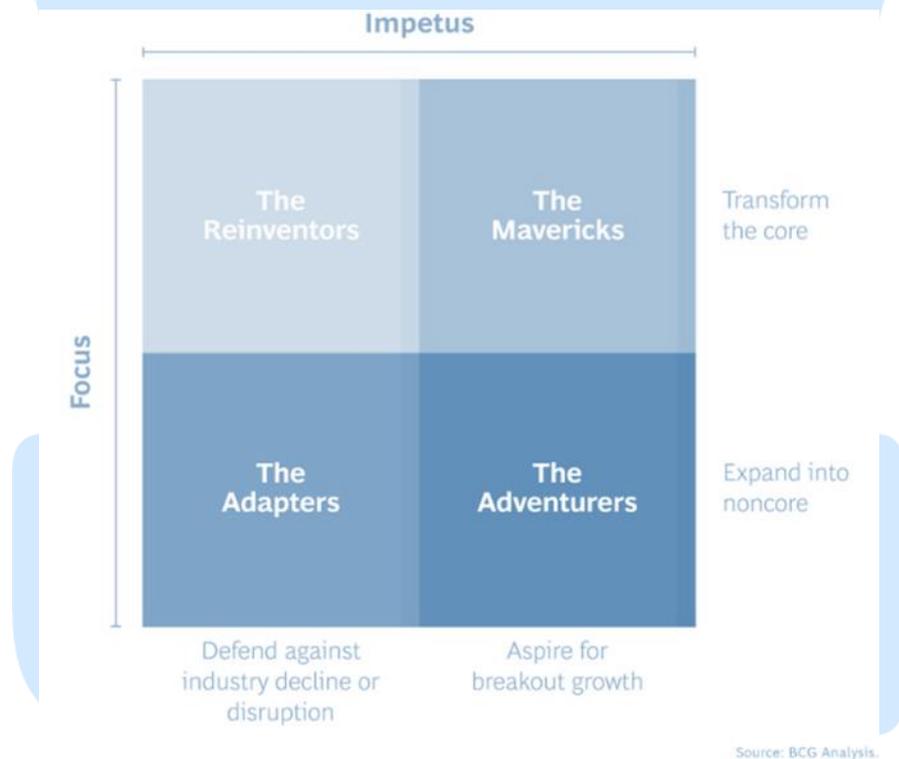
Pada sebuah inovasi model bisnis dapat dilakukan dengan pendekatan model bisnis tertentu. Pendekatan yang sering digunakan yaitu, mendefinisikan kembali proposisi nilai dan mendesain ulang proses bisnis guna memperkuat proposisi nilai saat ini. Pada teori Deimler dan Kachaner mereka menggunakan dua dimensi yaitu Impetus dan fokus, serta menghasilkan empat jenis inovasi model bisnis lainnya (Deimler & Kachaner, 2022).

Pada teori ini impetus diartikan sebagai tekanan faktor eksternal yang mendorong perusahaan melakukan inovasi model bisnis. Sedangkan Focus diartikan sebagai pilihan untuk bertahan dan berekspansi pada inti bisnis yang sudah ada, atau bertransformasi dengan cara mencari *core business* yang baru. Keempat inovasi model bisnis yang diperkenalkan adalah reinventor, adapter, maverick, dan adventurer (lihat Gambar 3.1). Berikut adalah penjelasan dari inovasi model bisnis tersebut:

- a. Pendekatan reinventor: digunakan saat terdapat tantangan pada fundamental industri di mana perusahaan harus mengubah proposisi nilainya dan mengatur kembali operasinya agar dapat memperoleh penghasilan dengan penawaran yang lebih baik.
- b. Pendekatan adapter: digunakan jika walaupun perubahan dilakukan kemungkinan tidak dapat menghadapi perubahan fundamental di mana

perusahaan harus mengeksplorasi pasar dan mungkin harus meninggalkan bisnis utama dan membuat bisnis utama yang baru.

- c. Pendekatan maverick: digunakan untuk meningkatkan potensi bisnis utama baru di mana keunggulan perusahaan digunakan untuk merevolusi industri yang ada dan membuat standard baru.
- d. Pendekatan adventurer: digunakan untuk memperluas usaha dengan mengeksplorasi teritori baru di mana perusahaan harus memahami keunggulan kompetitifnya dan berhati-hati menggunakan keunggulannya untuk aplikasi yang baru.



Gambar 3.1 Pendekatan Inovasi Model Bisnis

Sumber: Deimler & Kachaner (2022)

Inovasi model bisnis yang ingin dilakukan dalam tulisan ini memakai pendekatan adventurer dengan memasuki industri Pariwisata melalui platform e-commerce produk perjalanan pariwisata. Pendekatan ini dipilih dengan memperhatikan potensi pasar, trend industri dan serta kondisi persaingan saat ini.

Seperti yang ditulis pada Bab 2 bahwa kemajuan teknologi sekarang ini mengubah berbagai aspek dalam kehidupan dan melahirkan OTA (*Online Travel Agent*). Dimana tanpa disadari kehadiran OTA ini perlahan membuat para travel agen konvensional di Indonesia mengalami dampak penurunan yang signifikan dalam penjualan. Inilah yang akhirnya membuat Fajar Buana berinisiatif didalam melakukan perluasan dan mengeksplorasi teritori baru dari yang tadinya travel agen konvensional menjadi travel agen konvensional yang juga menyediakan wadah kepada travel agen konvensional lainnya untuk tumbuh bersama agar dapat bersaing dengan para OTA sekarang ini (*e-commerce travel agent*). Inisiatif ini dituangkan pada pembuatan projek Platform yang berbasis pasar dua sisi atau *two-sided market*.

Dalam pembangunan produk ini, perusahaan ingin menyelesaikan masalah yang terdapat pada pasar yang dialami sekarang ini. Seperti yang diketahui bahwa sekarang ini teknologi semakin canggih yang membuat semakin mudah untuk menjangkau para pelanggan yang luas. Seperti yang dilansir pada laman berita okezone travel bahwa tingginya penipuan yang terjadi pada suatu travel yang menjual produk ke labuan bajo, banyaknya pelanggan yang tertipu dan meminta Kembali dana yang di transferkan tetapi tidak diberikan. Travel yang melakukan penipuan tersebut memiliki akun yang berkualitas ditambah akun telah terverifikasi tetapi tetap melakukan penipuan. Hal ini lah yang membuat masalah ini harus diatasi.

Selanjutnya seperti yang diketahui bahwa tingginya pandemic yang terjadi saat ini membuat para tamu tour untuk berpikir dua kali untuk berkunjung ke kantor travel secara konvensional, ditambah lagi dengan kemungkinan tamu untuk mengantri dan menunggu pelanggan tur yang ingin bertanya. Hal ini yang membuat para tamu untuk enggan mengunjungi travel konvensional.

Perusahaan memiliki ide untuk memberikan pemecahan masalah akan hal itu, yaitu dengan memberikan platform secara online kepada para tamu. Dimana di dalam platform tamu dapat melihat berbagai pilihan tur, bertransaksi dan bertanya melalui fitur chat yang hadir 24 jam tanpa nonstop. Ide kami ini juga dibentuk dengan gabungan berbagai travel agent lainnya yang dilakukan filterisasi

sebelumnya, sehingga menimbulkan kepercayaan akan produk yang kami tawarkan.

Para pelanggan akan merasakan efisiensi dan kemudahan yang sangat besar. Ide ini akan menjadi *one stop service* dimana semua yang berkaitan dengan travel akan kami hadirkan di dalam fitur platform kami. Dalam perjalanannya kami akan melakukan komunikasi kepada pelanggan secara massa pada media social baik dari Instagram, Facebook, Youtube dan lainnya. Kemudian komunikasi kepada pelanggan akan dilakukan dengan memberikan berbagai kemudahan dan promo yang membuat ketertarikan terhadap penggunaan produk yang kami miliki.

Produk yang ditawarkan oleh platform berbeda dengan pesaing yang besar seperti Traveloka ataupun Tiket.com. Dikarenakan produk yang kami tawarkan berupa paket-paket tour tidak seperti pesaing yang menawarkan berbagai tiket masuk atau tur satuan. Inovasi model bisnis ini tidak mengubah model bisnis Fajar Buana yang telah ada saat ini namun menambah *value proposition* yang ditawarkan, baik bagi pelanggan yang telah ada saat ini maupun untuk meraih pelanggan dan pasar baru yang pada akhirnya akan memberikan sumber penghasilan baru bagi Fajar Buana dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi pelanggan maupun masyarakat secara umum. Pada platform ini akan ada banyak andil dari Mitra travel yang bergabung, dimana para mitra wajib untuk melakukan posting pada platform produk tur yang mereka miliki. Banyaknya paket yang ditawarkan oleh para mitra travel maka akan semakin banyak juga rupa dan macam dari produk-produk yang ditawarkan. Meskipun begitu platform ini tidak dapat sepenuhnya dapat memberikan produk yang diinginkan seperti, tiket pesawat ataupun tiket masuk wahana satuan yang dapat diberikan oleh pesaing seperti Traveloka.

### **3.2. Business Model**

Pada inovasi model bisnis yang dilakukan ini adalah dengan pendekatan *adventurer* yaitu dengan menambah layanan yang membuat Fajar Buana Tour dapat memiliki mitra yang dapat berjualan produknya masing-masing di dalam website yang telah dibangun, lalu layanan ini juga bertambah terhadap konsumen yang memudahkan para calon peserta tour di dalam melihat dan bertransaksi paket tour.

Dalam model bisnis baru ini pelayanan yang diberikan tidak berupa suatu toko dalam toko, tetapi berupa sebuah platform di mana beberapa travel agen dapat bekerja sama dan menjadi penyedia jasa layanan paket tour bagi pelanggan. (Grassmann, 2015)

### **3.2.1. Penjelasan Business Model**

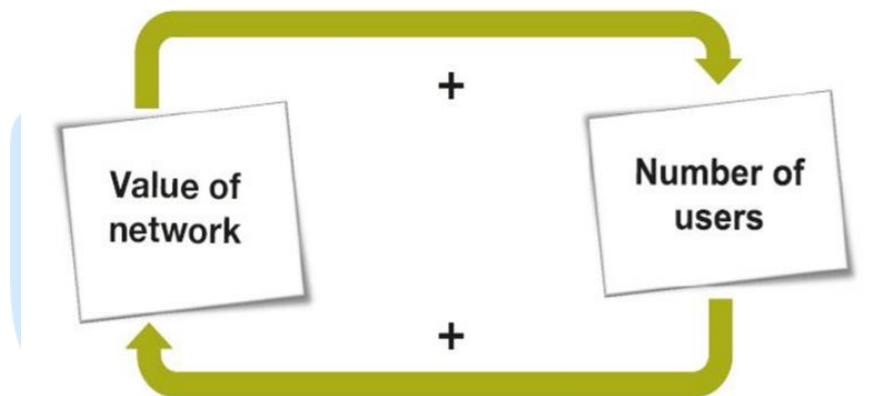
Saat ini, bisnis penyedia jasa layanan tour atau perjalanan umumnya masih dengan cara konvensional di mana produk atau layanan ditawarkan kepada pelanggan secara langsung dalam sebuah toko atau kantor fisik, walaupun ada beberapa diantaranya yang memiliki website tetapi hanya sebatas melihat dan tidak dapat bertransaksi. Dalam model bisnis ini, pelanggan dapat bertanya langsung mengenai produk atau layanan yang ditawarkan, bahkan dapat langsung memesan dan mendaftar. Namun model ini memiliki kelemahan dalam hal biaya yang lebih tinggi untuk pembiayaan infrastruktur, biaya sewa dan gaji pegawai. (Murphy, 2021)

Tingginya perkembangan teknologi saat ini membuat beberapa layanan travel agen menggunakan model bisnis dengan mengandalkan teknologi, antara lain dalam bentuk e-commerce untuk penjualan paket-paket tournya. Dengan cara ini, produk yang ditawarkan dapat dicari secara online, mengurangi orang tengah, dan mengurangi biaya infrastruktur. Pelanggan juga diuntungkan dengan kemudahan menemukan dan membandingkan produk atau layanan, mendapatkan harga yang lebih murah dan mengurangi biaya untuk mengunjungi langsung toko atau kantor. Dimana model bisnis seperti biasa dikenal dengan *two – sided market* (Grassmann, 2015)

Diambil dari buku yang berjudul *The Business Model Navigator* mengartikan *two-sided market* (lihat gambar 3.2) adalah Pasar Dua Sisi yang memfasilitasi interaksi antara dua kelompok yang saling melengkapi untuk saling menguntungkan melalui perantara atau platform. Misalnya, situs web rekrutmen menautkan pencari kerja dan perekrut, sementara mesin pencari menarik pengguna dan pengiklan. Inti dari konsep tersebut adalah apa yang disebut efek jaringan tidak langsung: semakin banyak orang dari satu kelompok menggunakan platform,

semakin menarik bagi orang-orang di kelompok lain. Ini bekerja di kedua arah. Tantangan utama dalam mengoperasikan platform semacam itu adalah mengarahkan dua kelompok pelanggan sedemikian rupa untuk memaksimalkan efek jaringan tidak langsung. Mencapai ini membantu untuk mengikat pelanggan ke perusahaan. Dimungkinkan juga untuk menargetkan tiga atau lebih kelompok pelanggan: kita kemudian berbicara tentang pasar multi-sisi. Mesin pencari Google merupakan pasar tiga sisi yang menyatukan pengguna Internet, *host* situs web dan pengiklan. Tidak semua peserta harus membayar untuk keterlibatan: dalam hal mesin pencari, misalnya, mereka bebas untuk dijelajahi oleh pengguna, tetapi pengiklan membayar untuk disertakan di situs web. Sebelum Pasar Dua Sisi dapat bekerja. Selama tidak ada pelanggan yang menggunakan platform, tidak ada grup yang memiliki insentif untuk bergabung. Dengan demikian, situasinya menuntut pencapaian visibilitas platform yang cepat melalui kampanye iklan yang menjangkau jauh dan penawaran khusus.

The winner takes it all:



Gambar 3.2 *two-sided market*

Sumber: Grassmann (2015)

Pada gambar 3.2 dapat dilihat model bisnis dua-sisi yang menghubungkan berbagai pihak praktis merupakan keharusan bagi semua perusahaan. Model *one-on-one* tradisional tidak lagi cukup untuk bersaing di pasar dengan sukses.

Perusahaan diharuskan untuk memahami siapa pemangku kepentingan yang relevan dan bagaimana mereka terhubung (Grassmann, 2015).

Model bisnis penyediaan layanan travel agent dan pendukungnya saat ini cukup beragam, baik dalam bentuk aplikasi, website personal maupun two-sided platform dengan sistem dan keunikan masing-masing yang bersaing satu dengan yang lain. Pada Tabel 3.1 memperlihatkan beberapa perusahaan yang bergerak pada bidang Pariwisata dengan dikombinasikan teknologi sekarang ini.

Tabel 3.1 E-Commerce dalam bidang Pariwisata

	<b>Lokasi</b>	<b>Layanan</b>
Tripadvisor (Tripadvisor, 2021)	Amerika Serikat	Didirikan tahun 2000, aplikasi perjalanan yang menyediakan panduan wisata, juga melayani pemesanan hotel hingga atraksi wisata. Turis bisa mencari berbagai informasi tentang destinasi wisata di seluruh dunia melalui aplikasi ini dan melakukan transaksi untuk hotel dan pembelian tiket baik pesawat maupun objek wisata
Agoda (Agoda, 2023)	Singapura	Didirikan tahun 2005, Perusahaan yang fokus pada pemesanan perjalanan online Agoda menyediakan lebih dari 2 juta properti akomodasi untuk dipesan, termasuk apartemen, vila, rumah, dan hotel. Turis dapat melakukan transaksi untuk hotel dan pembelian tiket baik pesawat maupun objek wisata
Booking.com (Booking.com 2023)	Amsterdam	Booking.com didirikan tahun 1996 fokus pada layanan pemesanan penginapan, seperti hotel, hostel, apartement, hingga rimah yang disewakan.

		<p>Booking.com tersedia dengan lebih dari 28 juta akomodasi yang terdaftar di seluruh dunia, termasuk Indonesia.</p> <p>pemesanan akomodasi tanpa biaya pemesanan dan pembayaran langsung di akomodasi.</p>
<p>Trivago (Trivago, 2023)</p>	<p>Jerman</p>	<p>Didirikan pada tahun 2005 dan sejak itu telah tumbuh menjadi salah satu platform e-commerce pariwisata terkemuka di dunia</p> <p>Platform ini memfokuskan pada penyederhanaan proses pencarian dan pemesanan akomodasi bagi para wisatawan.</p>
<p>Klook (Klook, 2023)</p>	<p>Singapura</p>	<p>Didirikan pada tahun 2014 dan sejak itu telah tumbuh menjadi salah satu platform e-commerce pariwisata terkemuka di Asia.</p> <p>Klook juga menawarkan fitur seperti pencarian dan perbandingan harga, ulasan tamu, dan pemesanan melalui situs web atau aplikasi mobile.</p>
<p>Pegipegi (Pegipegi, 2023)</p>	<p>Indonesia</p>	<p>Didirikan pada tahun 2014 dan sejak itu telah tumbuh menjadi salah satu platform e-commerce pariwisata terkemuka di Indonesia.</p> <p>Platform ini memfokuskan pada penyederhanaan proses pencarian dan pemesanan akomodasi bagi para wisatawan di Indonesia.</p>
<p>Traveloka (Traveloka, 2023)</p>	<p>Indonesia</p>	<p>didirikan pada tahun 2012 dan sejak itu telah tumbuh menjadi salah satu platform e-commerce pariwisata dan perjalanan terkemuka di Asia Tenggara.</p>

		Platform ini berfokus pada menyediakan solusi perjalanan yang mudah dan nyaman bagi para penggunanya.
Tiket.com (Tiket.com 2023)	Indonesia	Didirikan pada tahun 2011 dan sejak itu telah berkembang menjadi salah satu platform <i>e-commerce</i> pariwisata Tiket.com memiliki fitur pencarian dan perbandingan harga yang membantu penggunanya menemukan pilihan terbaik untuk perjalanan mereka. Platform ini juga menawarkan berbagai opsi pembayaran dan dukungan pelanggan 24/7.
Airbnb.com (Chesky & Gebbia , 2019)	San Fransisco	Didirikan pada tahun 2008 yang merupakan platform <i>e-commerce</i> yang mempertemukan penyewa dan penyedia jasa penginapan. Airbnb bekerja sama lebih dari 7 juta akomodasi di seluruh dunia, termasuk apartemen, rumah, vila, dan kabin. Platform yang juga dapat memesan aktivitas lokal dan pengalaman unik yang dikurasi oleh penduduk setempat.

Pada model bisnis tersebut memiliki berbagai keberagaman dengan kelebihan dan kekurangan yang berbeda-beda. Dimana *Twosided platform* dibangun sebagai jenis platform teknologi yang memfasilitasi interaksi antara dua atau lebih kelompok pelaku pasar yang berbeda. Platform ini menyediakan infrastruktur untuk mempertemukan pembeli dan penjual, atau pengguna dan penyedia layanan, dan memfasilitasi transaksi antara mereka (Evans, 2016). Dalam hal model bisnis, mungkin sudah banyak yang membuka travel secara konvensional, akan tetapi dengan adanya penambahan pelayanan yang dilakukan pada pengembangan teknologi. Model bisnis ini mengalami pembaruan yang belum

pernah digunakan dalam pelayanan pemesanan dan juga pembayaran pada paket tour. Sehingga pada hal persaingan, dengan model bisnis ini tidak ikut berkompetisi secara langsung dengan travel agent konvensional yang telah ada, namun menciptakan suatu *blue ocean* untuk memaksimalkan kesempatan dan meminimalisasi risiko. Dalam strategi *blue ocean*, menekankan pada inovasi dan kreativitas dalam menciptakan produk atau layanan baru yang menarik bagi pelanggan dan membuat mereka setia. Ini melibatkan pengejaran pasar baru yang tidak tercakup oleh pesaing, menawarkan pengalaman pelanggan yang unik, dan memanfaatkan teknologi untuk membuat proses bisnis lebih efisien dan efektif. (Kim & Mauborgne, 2005)

Penambahan nilai dalam pembayaran dan pemesanan paket tour dengan memanfaatkan *two-sided platform* akan mengubah bisnis model travel agent selama ini seperti ditunjukkan gambar 3.2. Travel Agent akan tetap menjalankan operasional bisnis sehari-hari dengan menambahkan sumber daya berupa platform untuk pemesanan, pendaftaran dan pembayaran paket tour yang dengan sendirinya menambah biaya yang harus dikeluarkan untuk operasional platform. Dari segi pendapatan, akan ada tambahan dari pembagian keuntungan dan iklan.

Biaya persentase iklan pada sebuah e-commerce pariwisata bervariasi tergantung pada jenis dan platform e-commerce yang digunakan, target pasar, dan jenis produk atau layanan yang diiklankan. Beberapa platform e-commerce pariwisata mengenakan biaya persentase sekitar 10-15% dari harga produk atau layanan yang diiklankan, sedangkan platform lain mungkin mengenakan biaya flat atau biaya tambahan untuk fitur tambahan (Mandel, 2019).

Dalam bisnis model ini terdapat beberapa keraguan yang harus dijawab agar model bisnis ini dapat berjalan adalah apakah para travel agent resmi bersedia bekerja sama, bergabung dan mengisi paket-paket tour mereka dalam satu platform khusus pelayanan tour and travel. Beberapa travel agent yang ada saat ini telah mengembangkan penjualan secara online namun masing-masing berdiri sendiri.

<b>Business Model Canvas</b>		<i>Designed for:</i> Hevfan	<i>Designed by:</i> Kevin Margatan	<i>Date:</i> 2023	<i>Version:</i>
<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agen Pariwisata (travel agen)</li> <li>• Perusahaan asuransi</li> <li>• Digital Marketing Agency</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan sistem dan fitur yang efisien</li> <li>• Membangun citra Hevfan</li> <li>• Merangkul para travel agent</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <p><b>Mitra travel agent :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efisiensi biaya</li> <li>• Pasar yang lebih luas</li> <li>• Memudahkan transaksi</li> <li>• Layanan pelanggan secara real-time</li> <li>• Reputasi yang meningkat</li> </ul> <p><b>Konsumen :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travel Agent terpercaya</li> <li>• Layanan 24 jam</li> <li>• Metode pembayaran paylater</li> <li>• Mempermudah dalam melihat paket antar travel</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan reward kepada Mitra</li> <li>• Memberikan poin kepada konsumen</li> <li>• Customer service 24 jam</li> <li>• Pelanggan VIP</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitra travel agent</li> <li>• Konsumen atau traveler</li> </ul>	
	<b>Key Resources</b>				<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media sosial (Tiktok, FB, IG)</li> <li>• travel vlogger dan blogger</li> <li>• Bekerja sama dengan organisasi pariwisata</li> </ul>
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hosting, domain, dan lainnya</li> <li>• Cloud computing</li> <li>• Digital marketing dan Offline marketing</li> <li>• Operasional kantor</li> <li>• Legalitas perusahaan</li> <li>• Gaji Karyawan</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya iklan</li> <li>• Biaya admin</li> <li>• Biaya per setiap transaksi</li> </ul>			

Gambar 3.3  
Business Model Canvas NVP

E-commerce marketplace dengan two-sided platform khusus travel agent ini mencoba menjawab kedua keraguan ini, yaitu:

1. Pelanggan tertarik membeli paket tour lewat platform / secara online
2. Travel Agent bersedia bekerjasama dengan platform.

### **3.2.2. Integrasi dengan Bisnis saat ini**

Model bisnis baru yang akan dibangun ini akan mempengaruhi perusahaan yang lama secara signifikan. Dimana yang dulunya Perusahaan mengimplementasikan sistem secara tradisional diharuskan untuk menyesuaikan agar dapat beradaptasi dengan teknologi yang baru. Pada perubahannya perusahaan akan mengalami perombakan struktur dimana akan menambahkan divisi IT dan mengurangi atau merampingkan jumlah pekerja pada divisi lain yang ada.

Pada Gambar 3.3 dapat dilihat bentuk baru dari *Business Model Canvas* (BMC) dari proyek baru yang ingin dibangun. Menurut Osterwalder & Yves Pigneur (2014) menjelaskan bahwa Business Model Canvas terdiri dari sembilan blok bangunan bisnis. Blok bangunan ini berisikan bagian-bagian penting yang menjelaskan tentang bagaimana organisasi tersebut menciptakan manfaat dan juga mendapat kemanfaatan dari para pelanggannya. Adapun bagian dalam Business Model Canvas tersebut meliputi *Customer Segment, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership dan Cost Structure*. Manfaat dari Business Model Canvas bisa menjabarkan, menganalisis, dan merancang secara kreatif dan inovatif dalam upaya membentuk, memberikan, dan menangkap dimensi pasar dan mendorong permintaan dengan cara menginovasi sebuah nilai. Business Model Canvas ini dipaparkan secara visual berupa suatu kanvas/gambar sehingga membantu memudahkan untuk dipahami oleh sang pembaca. Pihak stakeholder perusahaan bisa menyesuaikan bentuk Business Model Canvas ini sesuai dengan kebutuhan usahanya.

Dapat dilihat dari Gambar 3.3 bahwa dengan BMC baru memiliki keberbedaan yang signifikan dibandingkan BMC yang lama pada Gambar 1.1. Perbedaan ini dapat dilihat dari *Value Propositions, Cost Structures, dan Revenues*

*Streams*. Jika dilihat dari *Value Propositions* yang ada bahwa keunikan dari proyek baru ini dibagi dua sisi, yaitu dari sisi Mitra Agen Pariwisata dan sisi Konsumen. Dimana *Value Propositions* yang dapat diberikan kepada Mitra Agen Pariwisata berupa memperluas jangkauan konsumen, mengefesiensikan biaya operasional kantor konvensional, memudahkan dalam berjualan pada platform marketplace tourism, memberikan marketplace targeted user, mempermudah flow transaksi dalam perusahaan, layanan pelanggan real-time, eputasi travel naik dan lebih dikenal, dapat feedback dari pelanggan. Lalu untuk *Value Propositions* yang dapat diberikan kepada Konsumen adalah berupa memberikan rasa travel Agent yang terpercaya, booking Tour yang mudah dan praktis secara online, layanan daftar Booking Tour 24 jam, mempermudah dalam melihat katalog perjalanan skala lokal dan internasional, mendapatkan poin setiap melakukan transaksi (promosi).

Lalu perbedaan pada *Cost Structures* bahwa pada BMC yang baru lebih condong kearah digitalisasi mulai dari *Cloud Computing*, digital marketing (SEO, Content marketing, dll), biaya riset dan lainnya. Pada variabel ini perkiraan biaya akan besar pada bagian digital marketing. Hal ini dikarenakan dalam membangun suatu platform untuk membangun kepercayaan para konsumen akan para Mitra Travel Agen kecil ini adalah dengan memberikan berbagai penawaran promo yang akan membuat para konsumen memiliki keinginan untuk mencobanya. Dalam pelaksanaannya pemasaran akan dilakukan secara bertahap mulai dari kecil, sedang dan besar. Dimana pemasaran ini berguna untuk meningkatkan *Awareness* terlebih dahulu para konsumen akan kehadiran Hevfan ini.

Selanjutnya perbedaan yang terjadi pada *Revenues Streams*, dimana perbedaan ini dikarenakan penghasilan yang didapat dari proyek ini bukan hanya bersifat 1 sumber saja tetapi dari 2 sumber yaitu dari Konsumen dan Mitra Travel Agent. Pendapatan ini didapat jika dari Konsumen adalah dengan mengenakan biaya transaksi yang dilakukan pada platform yang dimiliki. Lalu yang ke dua dari Mitra Travel Agen adalah dengan melakukan pengenaan biaya kepada Mitra berupa biaya iklan, biaya admin 5% (memungkinkan naik secara bertahap), dan biaya transaksi. Pada perjalanannya nanti *Revenues Streams* akan dikaji terlebih dahulu

tentang besaran persentase yang dikenakan dan kapan akan dilakukan kepada para konsumen dan mitra travel agent.

Untuk menciptakan sebuah platform memerlukan sumber daya baru, dimana diperlukan penggunaan teknologi website yang canggih. Platform tersebut dapat dibentuk dengan cara melakukan pengembangan secara mandiri dengan menggunakan jasa pengembang software dari pihak pribadi ataupun pihak ketiga. Selain itu, ada kebutuhan untuk bekerja sama dalam jasa pembayaran online untuk memudahkan transaksi. Hal yang tak kalah pentingnya adalah persiapan sistem untuk mengumpulkan data yang nantinya akan berguna untuk pengembangan platform.

Dalam pelaksanaan di dalam pengembangan platform atau sistem tak dapat dipungkiri adanya ancaman-ancaman yang terjadi baik dari sisi pembangunan platform dan sisi mitra, pada sisi pembangunan platform salah satunya adalah kerahasiaan data dan keamanan yang dapat terancam oleh pihak ketiga yang tidak bertanggung jawab (Kshetri, 2018). Selain itu juga dapat mengakibatkan ketergantungan pada platform yang dibuat, sehingga pengembangan dan inovasi platform sulit dilakukan (Boudreau & Lakhani, 2013). Oleh karena itu, penggunaan pihak ketiga perlu dipertimbangkan dengan matang dan ditangani dengan hati-hati agar risiko dan bahaya yang mungkin terjadi dapat diminimalkan. Oleh karena itu, penting untuk merancang tindakan pencegahan untuk mencegah terjadinya. Terdapat beberapa cara untuk melakukannya (Hidayanto, 2019), di antaranya yaitu:

- Seleksi vendor yang cermat: Sebelum memilih vendor, lakukan riset dan evaluasi terhadap vendor tersebut untuk memastikan keamanan dan kredibilitasnya.
- Menggunakan kontrak: Pastikan untuk menggunakan kontrak resmi yang memuat semua detail mengenai kerjasama dengan vendor, termasuk keamanan dan privasi data.
- Mengontrol akses: Berikan akses yang terbatas hanya untuk informasi dan fungsi yang dibutuhkan oleh vendor. Pastikan juga untuk membatasi akses pada data sensitif.

- Mengawasi secara teratur: Lakukan pemantauan dan audit secara rutin terhadap penggunaan vendor pada platform, termasuk aktivitas yang mencurigakan.

Selanjutnya ancaman yang mungkin timbul dari sisi mitra platform yaitu *bypass* yang merupakan ketika mitra platform atau pihak ketiga melakukan transaksi langsung dengan konsumen, menghindari platform sebagai perantara (Tariq et al., 2021), ancaman ini penting untuk diperhatikan. Oleh karena itu, penting untuk merancang tindakan pencegahan untuk mencegah terjadinya. Terdapat beberapa cara untuk melakukannya, di antaranya yaitu (Mohammed, 2020) :

- Melakukan verifikasi dan validasi terhadap mitra yang ingin bergabung dengan platform. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa mitra memiliki reputasi yang baik dan dapat dipercaya.
- Menetapkan peraturan yang jelas dan tegas terkait dengan tindakan *bypass*. Peraturan ini harus ditegakkan dengan ketat dan disosialisasikan kepada semua pihak yang terlibat.
- Menggunakan sistem keamanan yang handal dan terus ditingkatkan. Contohnya adalah dengan menggunakan enkripsi data dan sertifikasi keamanan.
- Melakukan monitoring dan pengawasan terhadap aktivitas yang terjadi di platform secara berkala untuk mendeteksi tindakan *bypass* yang mungkin terjadi.

Diharapkan dengan adanya platform ini dapat memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi konsumen dalam merencanakan dan memesan perjalanan mereka. Selain itu, platform ini juga diharapkan dapat memberikan informasi yang akurat dan terpercaya tentang destinasi wisata, hotel, dan tiket pesawat. Dengan adanya platform travel agent, diharapkan juga dapat meningkatkan efisiensi dan dalam industri pariwisata.

### 3.2.3. Asumsi dan Rencana Validasi

Pada rencana model bisnis baru terdapat beberapa asumsi harus dibuktikan terlebih dahulu agar berhasil. Dua asumsi atau hipotesis berikut ini penting dan harus dibuktikan agar rencana ini berhasil:

Hipotesis 1 : Travel Agent bersedia bekerjasama dengan platform

Hipotesis 2 : Pelanggan tertarik bertransaksi produk travel agent melalui platform secara online

Dalam pembuatan platform travel agent ini bertujuan untuk memperkuat dan memudahkan travel agent dalam penjualannya pada pasar sehingga hipotesis pertama harus terbukti benar. Tanpa adanya travel agent yang bekerja sama, platform tidak dapat menawarkan pilihan produk yang bervariasi kepada para pelanggan. Selanjutnya platform ini bertujuan juga untuk memudahkan pelanggan untuk memesan jasa produk travel agent, sehingga hipotesis kedua ini harus terbukti benar. Tanpa adanya pelanggan yang memesan lewat platform ini, dengan sendirinya model bisnis tidak dapat berjalan dan tujuan tidak tercapai.

Untuk validasi hipotesis dalam model bisnis baru ini ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk membuktikan pelanggan tertarik untuk bertransaksi dan berinteraksi lewat platform. Begitu juga untuk mengetahui travel agent tertarik bekerjasama untuk menjadi mitra platform. Dari berbagai metode yang dijelaskan oleh Bland et al. (2020), untuk validasi ini metode yang dipilih adalah dengan wawancara dan prototype.

Dari proyek NVP ini terdapat beberapa hipotesis yang ingin diuji. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul (Sugiyono, 2017). Dimana hipotesis ini ditujukan untuk mengetahui apakah proyek ini diminati atau tidaknya oleh pasar baik dari sisi mitra dan konsumen. Maka dari itu hadirilah dua hipotesis yaitu:

#### **Hipotesis-1: Travel Agent bersedia bekerjasama dengan platform**

Travel Agent yang baik memiliki standard yang mengedepankan kualitas dan kenyamanan selama tour berjalan agar pelanggan tidak kecewa pada tour yang

didapatkan selama perjalanan. Oleh karena itu, agar travel agent mau bekerja sama dengan platform, ada hambatan yang harus diatasi yaitu terdapatnya biaya admin pada setiap penjualan, kredibilitas platform yang belum dikenal dan proses dalam memasukkan produk pada platform. Hal ini dapat diatasi dengan:

- Membangun dan memperkenalkan platform secara massal ke konsumen dengan produk yang sudah ada
- Tidak memungut biaya apapun kepada pihak mitra travel agent hingga platform sudah mulai berkembang dan dikenal dipasaran
- Memberikan pelatihan dan tutorial petunjuk kepada para mitra secara detail didalam proses bekerja platform
- Memberikan bantuan khusus secara individual kepada calon mitra di dalam segala kendala pada platform

Keunggulan yang menjadi *critical success factor* travel agent mau bekerjasama dengan platform adalah:

- Menjadi travel agent yang terpercaya karena sudah lolos seleksi platform
- Memangkas atau mengurangi biaya baik dari segi sumber daya manusia dan sewa tempat
- Marketing yang dijalankan oleh pihak platform

Untuk membuktikan hipotesis ini, akan dilakukan validasi dengan dua langkah seperti pada hipotesa pertama:

- Testing awal dilakukan dengan wawancara. Sasaran wawancara adalah pemilik travel agent dengan izin resmi, seperti yang ditunjukkan gambar 3.3. Wawancara dilakukan terhadap minimal 5 travel agent dari berbagai daerah, lima travel agent ini dipilih karena merupakan 5 provinsi dengan jumlah wisatawan yang traveling baik luar maupun dalam negeri terbanyak di Indonesia. Kelima provinsi itu adalah Jawa tengah, Jawa Barat, Jawa Timur, DKI Jakarta dan Banten (Wulandari et al, 2021). Apabila minimal 80% menyatakan bersedia bekerja sama dengan platform untuk menyediakan

layanan travel agent secara online dengan pembagian hasil maka hipotesis dianggap berhasil.

**Test Card** Strategyzer

INTERVIEW TRAVEL AGENT

KEVIN MARGATAN 2 BULAN

STEP 1: HYPOTHESIS

We believe that

Para travel Agent mau bekerjasama dengan Platform ini

Critical: ⚠ ⚠ ⚠

STEP 2: TEST

To verify that, we will

Interview pemilik atau orang yang bertanggung jawab pada travel itu menanyakan apakah tertarik bergabung dengan platform ini dengan kondisi dikenakan biaya admin pada setiap penjualan

Test Cost: Data Reliability: 🍏 🍏 🍏

STEP 3: METRIC

And measure

Apakah travel agent mau bekerja sama?

Time Required: 🕒 🕒 🕒

STEP 4: CRITERIA

We are right if

Setidaknya 60% mengatakan bersedia bekerja sama

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Social Business

Gambar 3.4  
Test Card Wawancara Travel Agent

- Selanjutnya testing kedua dilakukan dengan *letter of intent* dan minimal viable product, surat kontrak tanpa ikatan legal. Apabila setidaknya 80% dari 5 travel agent yang dihubungi bersedia menandatangani surat dan memberikan detail product kepada pihak platform, maka hipotesis dianggap benar seperti yang ditunjukkan gambar 3.4.

**Test Card** Strategyzer

LETTER OF INTENT & MVP

KEVIN MARGATAN 1 BULAN

STEP 1: HYPOTHESIS  
We believe that

Para travel Agent mau bekerjasama dengan Platform ini Critical: ▲ ▲ ▲

STEP 2: TEST  
To verify that, we will

Meminta Para travel Agent untuk menandatangani letter of intent dan memberikan detail produk minimal 1 ke pihak platform Test Cost: Data Reliability: ▲ ▲ ▲

STEP 3: METRIC  
And measure

Apakah travel agent mau travel Agent untuk menandatangani dan memberikan detail produk minimal 1 ke pihak platform? Time Required: ⌚ ⌚ ⌚

STEP 4: CRITERIA  
We are right if

Setidaknya 60% Travel mau menandatangani dan memberikan detail produk minimal 1 ke pihak platform

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Gambar 3.5 Test Card Letter of Intent dan Minimal Viable Product

### Hipotesis-2: Pelanggan tertarik bertransaksi produk travel agent melalui platform secara online

Pada hipotesis dua ini, rumusan masalah berfokus pada para konsumen atau pengguna dari platform. Model bisnis baru yang ditawarkan ini memiliki beberapa kelebihan yang diharapkan menjadi *critical success factors* yang membedakan dengan pelaku usaha lain sehingga pelanggan tertarik membeli lewat platform ini, antara lain:

- Travel Agent yang digunakan pada platform terjamin aman (memiliki izin dan surat yang jelas)
- Kemudahan dalam bertransaksi dan berinteraksi dengan travel agent
- Pilihan produk yang bervariasi dengan travel yang berbeda-beda

- Mengetahui rating suatu travel agent
- Mendapatkan kejelasan secara detail produk tentang apa saja yang akan didapat selama perjalanan

Testing hipotesis ini dapat dilakukan dengan berbagai metode untuk membuktikan pelanggan tertarik dengan proposisi nilai yang ditawarkan: Metode awal adalah dengan melakukan wawancara langsung dengan pelanggan seperti yang ditunjukkan test card pada gambar 3.5. Sasaran wawancara adalah pelanggan dengan kriteria sebagai berikut:

- Berusia 22 – 50 tahun
- Pernah menggunakan travel agent untuk jalan-jalan baik luar negeri maupun dalam negeri

Wawancara awal dilakukan terhadap minimal 10 orang pelanggan, apabila minimal 80% dari pelanggan yang diwawancarai menyatakan menyukai atau tertarik dengan ide dan mau membeli ataupun menggunakan jasa dari mitra travel agent secara online maka hipotesis dianggap benar.

UMMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA

Test Card		Strategyzer
INTERVIEW PELANGGAN		
KEVIN MARGATAN		2 BULAN
STEP 1: HYPOTHESIS		
We believe that		
Pelanggan tertarik menggunakan jasa mitra travel agent secara online		Critical:
STEP 2: TEST		
To verify that, we will		Interview Pelanggan menanyakan ketertarikan menggunakan jasa mitra travel agent secara online
Menggunakan jasa mitra travel agent secara online		Test Cost:  Data Reliability:
STEP 3: METRIC		
And measure		
Apakah Pelanggan tertarik menggunakan jasa mitra travel agent melalui platform online		Time Required:
STEP 4: CRITERIA		
We are right if		
Setidaknya 80% Pelanggan menyatakan tertarik menggunakan jasa mitra travel agent melalui platform online		
Copyright Strategyzer AG		The makers of Business Model Generation and Scrumban

Gambar 3.6 Test Card Wawancara Pelanggan

- Testing kedua dilakukan dengan membuat *minimal viable product* (MVP) dan melihat respon serta *feedback* dari pelanggan untuk memperbaiki sistem yang dibuat agar lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan sebagaimana ditunjukkan pada gambar 3.6. Pelanggan diminta mengisi kuisisioner tingkat kesukaan untuk beberapa item, dengan skala: 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3=netral, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Jika setidaknya 6% dari minimal 50 pelanggan yang mencoba melakukan pembelian dan 80% yang mengisi survey memberikan feedback positif, yaitu memilih skala 3, 4, atau 5 maka hipotesis dianggap tepat.

Test Card		Strategyzer
MINIMAL VIABLE PRODUCT		
KEVIN MARGATAN	1 BULAN	
STEP 1: HYPOTHESIS		
We believe that		
Pelanggan tertarik membeli jasa mitra travel agent secara online		Critical:
STEP 2: TEST		
To verify that, we will		
Membuat Minimal Viable Product untuk dicoba pelanggan		Test Cost:    Data Reliability:
STEP 3: METRIC		
And measure		
Feedback yang telah dikumpulkan dari para pelanggan		Time Required:
STEP 4: CRITERIA		
We are right if		
Jika 6% dari minimal 50 pelanggan yang mencoba melakukan pembelian dan 80% memberikan feedback positif		
Copyright Strategyzer AG		The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Gambar 3.7 Test Card Minimal Viable Product Pelanggan

Terdapat beberapa indikator yang dipakai untuk mengukur tingkat kesukaan pelanggan pada website yaitu besarnya jumlah pengunjung pada website, rata-rata durasi sesi, konversi toko, banyaknya pengunjung unik, dan jumlah pengunjung yang mengisi kuesioner. Dimana jumlah user yang berkunjung ke website pada diambil dari beberapa sumber, dimana jumlah minimal responden yang dibutuhkan ini didasari untuk survei online. Pada umumnya disarankan untuk memiliki jumlah responden minimal sekitar 100 sampai 200 responden. (Naing & Rusli, 2020).

Pada rata-rata durasi sesi yang optimal adalah minimal sekitar 2 menit. Jika rata-rata durasi sesi lebih pendek dari itu, maka kemungkinan besar pengunjung tidak menemukan informasi yang mereka cari atau merasa tidak tertarik dengan website tersebut (Avinash, 2015).

Konversi toko minimal yang baik untuk sebuah website eCommerce adalah 1%. Namun, kriteria ini bisa bervariasi tergantung pada jenis produk yang dijual dan target pasar yang dituju. Oleh karena itu, penting untuk melakukan analisis data

dan pengukuran kinerja secara terus-menerus untuk menentukan kriteria keberhasilan yang lebih spesifik bagi setiap bisnis eCommerce (Händel, 2021).

Kriteria keberhasilan pada website eCommerce yang menggunakan pengunjung unik dengan skala keberhasilan 2% dapat dianggap sebagai standar minimum untuk menilai efektivitas suatu website dalam menghasilkan penjualan (Cho & Im, 2008). Salah satu cara umum untuk menghitung persentase pengunjung unik adalah dengan membagi jumlah pengunjung unik dengan total pengunjung atau sesi pada periode waktu yang dianalisis (Marsden, 2017).

Lalu jumlah minimal responden yang dibutuhkan untuk survei online dapat bervariasi tergantung pada berbagai faktor seperti populasi target, teknik sampling, dan margin of error yang diperbolehkan. Namun, umumnya disarankan untuk memiliki jumlah responden minimal sekitar 100 sampai 200 responden (Saunders & Thornhill, 2020). Untuk lebih ringkasnya dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Indikator Tingkat Kesukaan pada Website Selama 4 Bulan

<b>Indikator</b>	<b>Kriteria keberhasilan</b>
• Jumlah user yang visit ke website	$\geq 100$ pengguna
• Rata-rata Durasi Sesi	$\geq 2$ menit
• Konversi Toko	$\geq 1\%$
• Pengunjung Unik	$\geq 2\%$
• Jumlah user yang mengisi kuisioner	$\geq 100$ pengunjung